



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e gestione delle arti e delle
attività culturali
(ordinamento ex D.M. 270/2004)

Tesi di Laurea

L'applicazione dell'Analytic Hierarchy Process nell'organizzazione di eventi concertistici

Relatore

Ch. Prof. David Douglas Bryant

Ch. Prof. Stefania Funari

Laureando

Riccardo Giacomazzi

Matricola 865836

Anno Accademico

2017 / 2018

Indice

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1 – IL SETTORE DI PRODUZIONE CULTURALE E LE ORGANIZZAZIONI DI PRODUZIONE CONCERTISTICA A PADOVA.....	3
1.1. Il settore di produzione culturale.....	3
1.1.1. L'industria culturale.....	3
1.1.2. Il settore musicale e della musica dal vivo.....	10
1.1.2.1. <i>La musica dal vivo in Veneto e a Padova.....</i>	<i>12</i>
1.2. I criteri tassonomici utilizzati per confrontare le organizzazioni di produzione culturale.....	16
1.3. Le organizzazioni di produzione concertistica a Padova.....	17
1.3.1. Organizzazioni individuate.....	18
1.3.2. Altre organizzazioni operanti nel settore della musica dal vivo a Padova.....	27
1.3.3. Alcune considerazioni.....	30
1.4. I tre commitments per le organizzazioni di produzione culturale.....	32
CAPITOLO 2 - IL CENTRO D'ARTE DEGLI STUDENTI DELL'UNIVERSITÀ DI PADOVA E PULSE.....	34
2.1. Il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova.....	34
2.1.1. La storia del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova.....	35
2.1.2. La mission dell'organizzazione.....	39
2.2. I commitments del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova....	40
2.2.1. Integrità artistica ed estetica.....	40
2.2.2 Accessibilità e sviluppo dell'audience.....	42
2.2.3. Economicità della gestione e rendicontazione sociale.....	43
2.3. Pulse.....	44
2.3.1. La storia di Pulse.....	45
2.3.2. La mission dell'organizzazione.....	46
2.4. I commitments di Pulse.....	47
2.4.1. Integrità artistica ed estetica.....	47
2.4.2. Accessibilità e sviluppo dell'audience.....	48
2.4.3. Economicità della gestione e rendicontazione sociale.....	49

CAPITOLO 3 - L'ANALYTIC HIERARCHY PROCESS.....	51
3.1. L'Analytic Hierarchy Process.....	51
3.1.1. Principi ed assiomi dell'AHP.....	55
3.2. Strutturare un problema gerarchico.....	57
3.3. La determinazione delle priorità.....	59
3.3.1. La matrice dei confronti a coppie.....	60
3.3.2. L'analisi della consistenza dei giudizi.....	63
3.3.2.1. <i>La misurazione della consistenza.....</i>	<i>65</i>
3.3.3. Modalità alternative per determinare i pesi.....	67
3.3.3.1. <i>Il metodo approssimato.....</i>	<i>69</i>
3.4. L'analisi di sensitività.....	70
3.5. Il software PriEsT.....	71
3.5.1. Una panoramica della struttura di PriEsT.....	71
3.5.2. Utilizzare PriEsT.....	73
3.5.2.1. <i>Strumenti a supporto del processo decisionale.....</i>	<i>74</i>
3.5.2.2. <i>Risoluzione del problema decisionale.....</i>	<i>76</i>
CAPITOLO 4 - L'APPLICAZIONE DEL METODO AHP NEL CASO DEL CENTRO D'ARTE E DI PULSE.....	79
4.1. Il caso del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova.....	79
4.1.2. La schematizzazione del problema decisionale del Centro d'Arte.....	80
4.1.3. La realizzazione del questionario.....	81
4.1.4. L'elaborazione dei pesi sulla base delle valutazioni rilevate.....	83
4.1.4.1. <i>L'analisi della consistenza delle matrici ottenute.....</i>	<i>88</i>
4.1.4.2. <i>L'applicazione di un metodo per ridurre l'inconsistenza.....</i>	<i>91</i>
4.1.5. La schematizzazione del problema decisionale ed i pesi associati ai criteri.....	95
4.2. Il caso Pulse.....	99
4.2.1. La realizzazione del questionario.....	100
4.2.2. L'elaborazione dei pesi sulla base delle valutazioni rilevate.....	102
4.2.2.1. <i>L'analisi della consistenza delle matrici ottenute.....</i>	<i>103</i>
4.2.2.2. <i>Riduzione dell'inconsistenza.....</i>	<i>104</i>
4.2.3. Analisi delle priorità locali ottenute.....	106
4.2.4. Una simulazione dell'applicazione dell'AHP nel contesto di Pulse.....	109

CONCLUSIONI.....	115
BIBLIOGRAFIA.....	117
SITOGRAFIA.....	120
APPENDICE.....	122

INTRODUZIONE

Le organizzazioni culturali che si occupano di concerti e musica dal vivo si trovano ad operare in un settore particolarmente variegato e complesso ed a doversi relazionare con una moltitudine di attori e criticità. Questo lavoro di tesi è stato condotto con l'obiettivo di analizzare un problema decisionale proprio di qualsiasi ente che organizza concerti e rassegne di musica dal vivo: la selezione degli artisti da proporre ai propri eventi. Nel definire la programmazione artistica per un evento l'organizzazione deve conciliare diverse tensioni derivanti dall'assetto del settore culturale e ponderare la scelta in modo da farla ricadere sulla migliore alternativa possibile. Per analizzare il problema decisionale si è deciso di utilizzare la metodologia Analytic Hierarchy Process (AHP) e di applicarla a due organizzazioni di produzione culturale operanti a Padova. Si è deciso di utilizzare la metodologia AHP in quanto essa permette di ottenere una valutazione dell'importanza di ogni aspetto in cui si articola il processo decisionale e fornisce una valutazione complessiva di ogni alternativa. La flessibilità della metodologia consente di ottenere un'approfondita panoramica sul processo decisionale svolto dal *decision-maker* e di individuare una soluzione *ad hoc* sulla base delle preferenze e priorità espresse dall'intervistato.

Nel primo capitolo vengono dapprima sintetizzati alcuni elementi teorici riguardanti il macro-settore in cui si trovano ad operare le organizzazioni di produzione culturale oggetto della ricerca e le altre associazioni e realtà che organizzano concerti di musica dal vivo a Padova. Successivamente è fornita una panoramica sulle caratteristiche e peculiarità del settore della musica dal vivo in Italia ed a Padova. Nell'analizzare la situazione cittadina ho incluso una presentazione delle principali associazioni, organizzazioni e realtà dall'assetto meno istituzionalizzato per poterle confrontare per caratteristiche e modalità operative. Il secondo capitolo è dedicato ad un approfondimento sulle due organizzazioni oggetto della ricerca: il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova, associazione nata nel 1945 che organizza una rassegna di concerti di musica jazz, contemporanea ed elettroacustica con cadenza annuale e Pulse, organizzazione fondata nel 1999 che si occupa della realizzazione di concerti e festival di musica elettronica e sperimentale.

Oltre a presentare le rispettive *missions*, si sono resi espliciti i criteri e le caratteristiche

che influenzano la definizione della loro programmazione artistica. Viene illustrato il modo in cui le due associazioni si confrontano con i *commitments* propri delle organizzazioni di produzione culturale e si è proposta una struttura gerarchica per ogni realtà analizzata, in modo da analizzare ed approfondire gli aspetti peculiari dei loro rispettivi problemi decisionali.

Il terzo capitolo è dedicato a fornire alcuni degli elementi essenziali per l'applicazione della metodologia Analytic Hierarchy Process ed è presentato il software PriEsT, utilizzato come supporto nelle fasi di implementazione della metodologia AHP.

Il quarto capitolo riguarda l'applicazione della metodologia AHP nel caso del Centro d'Arte e di Pulse, con l'obiettivo di calcolare le priorità locali elaborate sulla base dei dati ottenuti da questionari che sono stati somministrati alle rispettive direzioni artistiche. Dopo aver valutato la consistenza dei giudizi ottenuti in seguito alle interviste effettuate, si è applicata una metodologia volta a ridurre l'inconsistenza di alcune serie di giudizi particolarmente incongruenti. Infine il capitolo si conclude con l'applicazione della metodologia AHP ad un problema decisionale concreto, consistente nella scelta di un artista da inserire nella programmazione dell'organizzazione di produzione culturale Pulse.

CAPITOLO 1 – IL SETTORE DI PRODUZIONE CULTURALE E LE ORGANIZZAZIONI DI PRODUZIONE CONCERTISTICA A PADOVA

1.1. Il settore di produzione culturale

Questo lavoro di tesi riguarda l'approfondimento di dinamiche e processi che avvengono costantemente nel settore di produzione culturale. Per mezzo dell'applicazione dell'Analytic Hierarchy Process nell'organizzazione di performance musicali provo a fornire un approfondimento ed uno spunto di riflessione riguardante un problema decisionale che alcune organizzazioni di produzione concertistica padovane si trovano a dover fronteggiare nella definizione della tipologia di prodotto da offrire.

Prima di proseguire con l'analisi di alcuni aspetti rilevanti del problema decisionale selezionato e con l'analisi empirica dell'applicazione del metodo AHP, svolta per individuare un modo di risolvere tali criticità, è opportuno delineare i tratti distintivi del settore in cui operano le organizzazioni di produzione concertistica prese in esame e fornire una panoramica degli attori nel settore operanti nel territorio considerato.

1.1.1. L'industria culturale

Il settore di produzione culturale, a partire dall'ultimo decennio del Novecento, ha subito un rapido sviluppo in termini di varietà di offerta e si è conseguentemente innalzato il grado di dinamismo, imprevedibilità, variabilità ed indeterminatezza che gli attori attivi in questo settore devono fronteggiare e considerare nel loro operare quotidiano¹. Questo fatto è anche una conseguenza di trasformazioni avvenute nel settore stesso che, tradizionalmente caratterizzato da una relazione elitaria tra fruitore e prodotto culturale, ha in seguito registrato ad una progressiva diffusione delle occasioni di fruizione e consumo verso un pubblico sempre più numeroso.

Le organizzazioni operanti nel settore culturale si trovano a dover conciliare le diversità tra i prodotti proposti, richieste dalle diverse esigenze e volontà dei consumatori, e tra i comportamenti degli stessi attori del processo produttivo che, di fronte alla stessa criticità, prodotto o contesto operativo, si trovano ad adottare pratiche, strumenti e tecniche direzionali completamente differenti.

¹ Rispoli M., Brunetti G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. Il Mulino, Bologna, 2009, p. 17.

Il contesto in cui operano le due organizzazioni su cui verterà l'analisi del problema decisionale, il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova e Pulse, è stato definito da Rispoli² «*macro-settore culturale*» ed è descritto come «un insieme ampio e variegato che contiene tutte le differenti attività produttive cui corrispondono specifiche produzioni culturali sviluppate da attori singoli e collettivi». I concetti di settore culturale e di economia della creatività sono nati per indagare ed identificare quegli ambiti macroeconomici che si occupano della produzione di beni e servizi creativi in paesi sia in via di sviluppo che avanzati.

Alcune caratteristiche di fondo che ci permettono di delineare il settore e le sue caratteristiche sono le seguenti:

- In modo analogo agli altri settori industriali, i prodotti culturali sono realizzati da individui e organizzazioni di produzione. Il valore complessivo della produzione è dato dalla somma del valore aggiunto ottenuto nelle varie fasi di cui è composta la filiera di produzione.
- Il *macro-settore culturale* nel suo insieme è costituito da un elevato numero di settori e sotto-settori.
- Tale suddivisione del macro-settore è attuata poiché è possibile individuare differenze in termini economico-manageriali e decisionali rilevanti tra i vari ambiti che costituiscono l'industria culturale.
- I prodotti di questo settore, indipendentemente dal fatto che siano beni, servizi o eventi, sono destinati alla fruizione da parte di consumatori di cultura.
- Le organizzazioni operanti nel macro-settore culturale, indipendentemente dalla loro natura³ e caratteristiche istituzionali, operano perseguendo l'economicità della gestione⁴.

2 Rispoli M., Brunetti G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. Il Mulino, Bologna, 2009, p. 18.

3 Le organizzazioni di produzione culturale possono essere private, pubbliche, miste, profit e nonprofit.

4 Con *economicità della gestione* si intende il perseguimento della massima efficienza ed efficacia possibile nel contesto dato, ovvero in una situazione con vincoli esistenti e riconoscibili.

Un contributo all'analisi del settore culturale in Europa e nel Regno Unito è fornito da Throsby⁵, con l'elaborazione di un modello a «cerchi concentrici». Il modello è basato sull'asserzione che i prodotti e servizi culturali generino valore economico e culturale. Quest'ultimo, definibile anche come «contenuto culturale», è l'elemento che attribuisce al settore culturale le caratteristiche più distintive. Il grado di contenuto culturale di beni e prodotti varia inoltre a seconda del loro valore commerciale ed il modello propone che all'aumentare del contenuto culturale di un determinato bene o servizio si possa affermare con maggior sicurezza che il suo settore di appartenenza faccia parte del macro-settore culturale. La modalità con cui sono stati delineati i cerchi concentrici del modello tiene dunque conto del rapporto tra contenuto culturale e commerciale del prodotto in questione: al centro del modello sono collocati quei settori in cui, dato lo stesso livello di contenuto culturale, generano valore commerciale in misura più elevata. I livelli più esterni vedono invece diminuire progressivamente tale rapporto in misura direttamente proporzionale alla loro distanza dal *core*. Il modello si compone di quattro livelli: il primo di essi, costituito dal nucleo di arti creative, include letteratura, la musica, le arti performative e quelle visive. Il secondo include altre attività molto vicine, ma non appartenenti, al nucleo del settore creativo: il settore cinematografico, dei musei, le gallerie e librerie e la fotografia. Il terzo livello è occupato dai servizi collegati al patrimonio culturale, rappresentati dall'editoria, dal settore di registrazione musicale, dall'industria televisiva, radiofonica e dal settore videoludico. L'ultimo livello del modello comprende settori esterni al macro-settore culturale, ma che interagiscono con esso: il settore pubblicitario, l'architettura, il design e quello della moda.

Le fasi di cui è composto il processo che porta dalla realizzazione al consumo di un prodotto culturale sono analoghe a quelle necessarie a realizzare un altro generico prodotto: produzione, distribuzione e consumo.

Nel settore culturale queste fasi si articolano nelle seguenti modalità⁶:

- La fase di *produzione* (o creazione) si svolge con una persona od un gruppo di persone che, a partire da del materiale creativo grezzo, lo interpretano e adattano in modo da creare una performance o un prodotto artistico.

5 Throsby D., *The Concentric Circles Model of the Cultural Industries*. Cultural Trends. Routledge, 2008, p. 147-164.

6 Chong D., *Arts Management*. Routledge, London, New York, 2010, p. 18.

- La fase di *distribuzione* avviene con la presentazione della performance o prodotto precedentemente realizzato in un apposito spazio fisico.
- Il *consumo* del prodotto si realizza nel momento in cui un pubblico assiste alla performance oppure osserva il prodotto artistico. La fase di consumo è quella che assume maggiore rilevanza per il fruitore in quanto ben si presta a delinearne l'identità: l'individuo-consumatore può infatti decidere di fruire di un determinato bene culturale sulla base della misura in cui questo gli permette di affermare la sua identità generale.

Un ulteriore aspetto che caratterizza l'industria culturale è la composizione dei suoi pubblici. La letteratura sull'argomento è vasta ed articolata. Di seguito si riportano alcune ricerche sulle questioni e le principali considerazioni che hanno fatto emergere.

Le analisi empiriche condotte da Baumol e Bowen⁷ negli Stati Uniti degli anni 60 hanno evidenziato che i pubblici delle arti performative, composti da élites in termini di reddito, educazione e professione, sono campioni non rappresentativi della popolazione generale. In secondo luogo le loro analisi hanno mostrato che le caratteristiche dei pubblici delle varie tipologie di arti performative sono molto omogenee⁸. Un'analisi successivamente condotta da Throsby e Withers⁹ sulla base di dati ricavati nel 1976 in Australia ottenne risultati pressoché analoghi a quelli del mercato statunitense. Un'indagine eseguita nella seconda metà degli anni 80 sulla composizione dei fruitori di arti performative in Canada¹⁰ ha confermato questa tendenza, evidenziando come il 54% di fruitori fossero laureati, il 45% guadagnasse più di 40.000\$ all'anno e che soltanto l'11% di essi avesse un'occupazione nel settore manifatturiero o edile. Contributi alla ricerca più recenti sono giunti invece a conclusioni divergenti: da un lato l'analisi di O'Hagan¹¹ non ha individuato alcuna prova di un cambiamento dell'accesso di un pubblico più vasto nel mercato delle arti performative irlandese, inglese e statunitense,

7 Baumol W. J., Bowen W. G., *Performing Arts: The Economic Dilemma*. Twentieth Century Fund, New York, 1966.

8 Seaman B. A., *Empirical Studies of Demand for the Performing Arts*, in *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Volume 1, Elsevier B.V., 2006.

9 Throsby C. D., Withers G. A., *The Economics of the Performing Arts*. St. Martins, New York, 1979.

10 Colbert F., Nantel J., *The Market for Cultural Activities: New Approaches for Segmentation Studies*. Association for Cultural Economics, Akron, 1989.

11 O'Hagan J. W., *Access to and Participation in the Arts: The case of those with low income/educational attainment*. *Journal of Cultural Economics* 20. 1996.

mentre il lavoro di Heilbrun¹², condotto estrapolando i dati relativi al consumo di prodotti artistici sulla base di dati relativi alla località di residenza degli artisti ottenuti tramite censimento, ha evidenziato, per quanto riguarda la popolazione americana, un notevole miglioramento dell'accessibilità al mondo dell'arte.

L'indagine di Baumol e Bowen evidenziò inoltre che, sia nel Regno Unito sia negli Stati Uniti degli anni '60, la fascia di popolazione compresa tra i 20 e i 24 anni era quella più attiva e che fruiva di almeno una performance all'anno. La partecipazione della popolazione ad eventi di arti performative diminuiva progressivamente con l'aumentare dell'età degli intervistati, mostrando come il pubblico di tali eventi fosse generalmente più giovane della media della popolazione urbana di entrambi i Paesi. Prendendo invece come indicatore la frequenza di partecipazione annuale ad eventi di arte performativa gli autori ottennero considerazioni differenti: il 7,1% di coloro che erano soliti partecipare a più di 10 eventi teatrali all'anno avevano un'età superiore ai 60 anni, mentre gli individui con meno di 20 anni erano solo il 2,4%. Per quanto riguarda la partecipazione a concerti orchestrali la partecipazione si attestava rispettivamente al 17,9% ed al 3,9% del totale.

L'analisi riguardante il turismo musicale in Italia condotta da D'Urso nel 2009 fornisce un'accurata panoramica sulla composizione della domanda di eventi concertistici in Italia, individuando le tendenze proprie degli eventi di musica classica e di quelli di musica pop o rock (Tabella 1.1¹³).

12 Heilbrun J., *Growth, Accessibility and the Distribution of Arts Activity in the United States: 1980 to 1990*. Journal of Cultural Economics 20. 1996.

13 D'Urso S., *Il Turismo Musicale*. Giuffrè Editore, Milano, 2009.

	CLASSICA/LIRICA		POP/ROCK	
	Totale	%	Totale	%
Totale	1'258'450	100,00%	2'960'018	100,00%
SESSO				
Maschio	557'450	44,30%	1'703'121	57,50%
Femmina	700'667	55,70%	1'256'897	42,50%
ETA'				
14/17	39'920	3,20%	205'425	6,90%
18/24	93'700	7,50%	776'881	26,30%
25/34	183'966	14,60%	949'363	32,10%
35/44	182'578	14,50%	601'149	20,30%
45/54	217'826	17,30%	254'291	8,60%
55/64	178'969	14,20%	130'560	4,40%
Oltre 64	361'157	28,70%	42'349	1,40%
TITOLO DI STUDIO				
Elementare	205'591	16,30%	119'112	4,00%
Medio inferiore	333'119	26,50%	1'204'009	40,70%
Medio superiore	488'833	38,90%	1'303'322	44,00%
Laurea	230'573	18,30%	333'575	11,30%
PROFESSIONE				
Imprenditore/libero professionista	70'656	5,60%	179'898	6,10%
Artigiano/commerciante	93'121	7,40%	201'778	6,80%
Dirigente/quadro	80'087	6,40%	149'608	5,10%
Impiegato/insegnante	237'137	18,90%	611'865	20,70%
Operaio	57'664	4,60%	521'922	17,60%
Casalinga	180'583	14,40%	140'650	4,80%
Studente	116'392	9,30%	657'000	22,20%
Pensionato	332'047	26,40%	100'354	3,40%
Non occupato	90'429	7,20%	396'941	13,40%
CONDIZIONE SOCIOECONOMICA				
Superiore	90'726	7,20%	147'194	5,00%
Media superiore	413'681	32,90%	487'750	16,50%
Media	582'063	46,30%	1'707'729	57,70%
Media tendente media inferiore	152'605	12,10%	464'630	15,70%
Media inferiore	19'040	1,50%	118'661	4,00%
Inferiore	0	0,00%	34'054	1,20%

Tabella 1.1: Il profilo socio-demografico dei fuitori di concerti musicali in Italia.

Fonte: D'Urso S., 2009

I risultati ottenuti dalla D'Urso presentano analogie ma anche risultati in contrasto con gli esiti delle ricerche sopra riportate.

In primo luogo, prendendo in considerazione la professione dell'intervistato, anche in Italia si nota una bassa partecipazione a concerti di musica classica da parte di artigiani ed operai (12% in totale) ed una loro maggiore propensione ad assistere a concerti pop o rock (24,4%). Per quel che riguarda il livello d'istruzione dell'intervistato, per entrambi i generi musicali analizzati il segmento più numeroso è costituito dagli individui in possesso di un titolo di studio medio superiore. Dall'indagine della D'Urso emerge inoltre che gli individui laureati sono più propensi a frequentare concerti di musica classica (18,3%) che di musica pop o rock (11,3%).

In controtendenza con quanto emerso dalle analisi svolte nei Paesi anglosassoni, gli individui con più di 65 anni d'età sono quelli che fruiscono maggiormente di concerti classici (28,7%), mentre nel caso dei concerti di pop o rock sono gli individui tra i 25 ed i 34 anni a costituire il segmento più numeroso (32,1%).

L'analisi del consumo di eventi di arte performativa in relazione alle condizioni socio-economiche degli intervistati mostra inoltre come questa tipologia di prodotto culturale sia consumata prevalentemente da individui con una condizione socio-economica media (46,3% per i concerti di musica classica, 57,7% per quelli pop o rock).

Una più recente analisi condotta dall'ISTAT¹⁴, esposta nella Tabella 1.2, fornisce una panoramica più approfondita sulle abitudini dei fruitori di prodotti culturali in Italia, evidenziando le tendenze del settore e le variazioni delle abitudini dei consumatori avvenute nel periodo considerato. Il primo dato che emerge dal confronto tra i livelli di consumo e pratica culturale del 2008 e del 2016 consiste nella generale diminuzione dei consumi culturali. La riduzione di maggiore entità, probabilmente causata dalla diffusione di testate giornalistiche online, riguarda la lettura di quotidiani cartacei, che vedono il numero dei propri lettori assidui ridursi di 9,5 punti percentuali e quello di lettori occasionali di 12,7 punti attestandosi rispettivamente al 22,0% e 43,9% della popolazione. Anche la lettura di libri ha perso capacità di attrazione ed è stata interessata da una generale diminuzione dei consumi: gli individui che leggono almeno un libro all'anno sono passati dal 44,0% nel 2008 al 40,5% della popolazione nel 2016, mentre il numero di coloro che leggono almeno 4 libri all'anno è rimasto sostanzialmente invariato attestandosi al 20% circa. In controtendenza con le dinamiche osservate finora si rileva un aumento, forse dovuto alle iniziative volte ad aumentarne l'accessibilità, della quota di individui che si sono recati almeno una volta a visitare mostre o musei (dal 28,5% nel 2008 al 31,1% nel 2016) e siti archeologici (dal 21,4% al 24,9%). Il pubblico di radio e televisione si è ridotto rispettivamente di 6,8 punti percentuali, attestandosi al 53,0% e di 2,1 punti, indicando una partecipazione del 92,0%. La fruizione di concerti di musica classica resta un consumo culturale di nicchia che riesce a coinvolgere l'8,3% della popolazione. In generale, la quota di persone con

14 ISTAT, *Rapporto annuale 2017: La situazione del Paese*. Istituto Nazionale di Statistica, Roma, 2017.

un'età superiore ai 6 anni che nel 2017 non partecipa in alcun modo alla vita culturale è aumentata del 3,4% rispetto al 2008, attestandosi al 37,4%¹⁵ della popolazione.

ATTIVITÀ CULTURALE	Famiglie a basso reddito con stranieri	Famiglie a basso reddito di soli italiani	Famiglie tradizionali della provincia	Anziane sole e giovani disoccupati	Famiglie operai in pensione	Giovani blue-collar	Famiglie di impiegati	Pensioni d'argento	Classe dirigente	Totale
2008										
Almeno 4 libri	17,0	15,6	17,5	15,7	15,3	19,9	35,9	38,1	53,3	23,0
Almeno 1 libro	37,6	35,1	38,4	31,8	31,9	42,3	64,2	64,5	77,7	44,0
Quotidiani almeno tre volte a settimana	18,7	19,1	27,2	24,7	32,9	30,6	37,6	44,6	50,9	31,5
Quotidiani almeno 1 volta a settimana	42,2	43,9	53,9	44,5	56,7	58,6	65,4	70,9	74,7	56,6
Musei/mostre almeno 1 volta	18,1	22,3	24,5	15,9	17,7	24,9	46,3	47,1	61,8	28,5
Monumenti/Siti archeologici almeno 1 volta	10,7	14,9	17,5	11,3	13,1	19,9	36,6	35,2	51,5	21,4
Cinema almeno 4 volte	14,3	23,9	26,6	14,7	12,2	25,6	39,4	32,0	38,6	23,8
Cinema almeno 1 volta	41,2	56,8	56,9	31,2	27,8	58,4	74,0	61,8	69,6	50,2
Teatro almeno 1 volta	11,0	15,5	19,5	13,8	12,7	16,0	33,6	33,6	44,6	20,7
Concerti classica almeno 1 volta	5,8	7,6	7,4	7,6	6,1	8,2	13,8	16,6	26,2	9,9
Altri tipi di concerti (pop, rock, ecc.) almeno 1 volta	13,9	19,5	20,9	13,7	12,4	21,7	30,2	26,5	29,7	19,9
2016										
Almeno 4 libri	12,4	13,7	16,9	17,9	12,7	18,4	31,5	34,0	51,6	22,2
Almeno 1 libro	26,0	31,6	32,9	33,7	26,7	37,0	55,4	55,9	74,6	40,5
Quotidiani almeno tre volte a settimana	11,1	11,8	17,0	18,9	25,6	19,5	22,9	32,1	37,7	22,0
Quotidiani almeno 1 volta a settimana	29,0	30,8	36,9	39,8	47,7	42,7	47,2	57,4	60,8	43,9
Musei/mostre - almeno 1 volta	16,8	23,8	24,5	20,9	15,7	27,7	48,9	44,5	67,6	31,1
Monumenti/Siti archeologici almeno 1 volta	11,7	18,3	21,3	17,2	12,0	21,7	39,6	34,3	57,2	24,9
Cinema almeno 4 volte	13,8	20,8	22,0	14,7	9,3	25,3	33,6	25,8	41,2	21,9
Cinema almeno 1 volta	39,8	60,3	56,3	38,4	25,8	62,1	74,3	53,3	75,9	52,2
Teatro almeno 1 volta	9,6	15,3	15,6	14,6	11,0	15,6	31,0	27,7	45,2	20,0
Concerti classica almeno 1 volta	4,9	5,0	6,3	5,9	4,8	7,2	10,8	12,4	22,9	8,3
Altri tipi di concerti (pop, rock, ecc.) almeno 1 volta	11,7	20,1	20,7	15,1	10,5	24,9	31,8	23,4	35,3	20,8

Tabella 1.2: I consumi culturali per gruppo sociale di appartenenza negli anni 2008-2016. Fonte ISTAT, 2017.

1.1.2. Il settore musicale e della musica dal vivo

Gli aspetti rilevanti e le caratteristiche del settore musicale sono stati esaminati approfonditamente nella letteratura riguardante l'economia culturale¹⁶. Il settore in cui operano le associazioni prese in esame in questo lavoro di tesi è complesso, variegato e costituito da tre ambiti distinti: la composizione di materiale musicale e la relativa pubblicazione, le performance dal vivo e la registrazione sonora. Il settore in questione è al contempo antico e recente e nel corso della storia i gusti dei fruitori sono variati considerevolmente, così come le tecniche e le tecnologie utilizzate. In particolare l'ambito concertistico è il diretto prodotto di ampie trasformazioni sociali e culturali avvenute in tempi moderni. La questione della musica dal vivo emerge infatti con l'ascesa delle tecnologie di registrazione e telecomunicazione di massa e nel momento

¹⁵ ISTAT, *Rapporto annuale 2017: La situazione del Paese*. Istituto Nazionale di Statistica, Roma, 2017, p. 126.

¹⁶ Burke A., E., *The Music Industry*. In *A Handbook of Cultural Economics*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Northampton, 2011, p. 297.

in cui diventa punto focale di commercio, media ed intrattenimento¹⁷. La musica inizia ad essere definita «dal vivo» intorno agli anni 30 per indicare un prodotto differente dal materiale registrato e riprodotto nelle trasmissioni radiofoniche. Dagli anni 50 il concetto di musica «dal vivo» assume un diverso significato e definisce genericamente ogni performance che non è in primo luogo prodotta in studio e successivamente eseguita per mezzo di un dispositivo di riproduzione. L'esperienza concertistica di musica dal vivo ha dunque assunto un significato associato alla presenza e partecipazione del fruitore alla performance. Nel linguaggio di uso comune il termine è invece utilizzato per effettuare una distinzione tra una performance musicale ed una registrazione oppure per distinguere una registrazione effettuata in studio da una realizzata durante un concerto.

Gli stessi prodotti offerti dall'industria musicale sono molteplici e caratterizzati da una moltitudine di attributi diversi: una parte di musica è stata in primo luogo composta ed in seguito pubblicata, un'altra parte esiste invece soltanto in forma di registrazione, alcuni pezzi richiedono di essere eseguiti da un cospicuo numero di musicisti e strumenti mentre altri possono essere suonati da un singolo esecutore¹⁸.

I principali attori che si occupano dell'esecuzione di musica dal vivo sono orchestre, ensemble da camera, cori, compagnie di musical ed operistiche, band, gruppi ed esecutori solisti. Alcuni di questi attori lavorano con un regolare contratto con organizzazioni più o meno avviate mentre altri, specialmente i singoli musicisti e i cantanti, generalmente operano sottoscrivendo contratti di breve durata e cambiando spesso gruppo o formazione. Chi opera in questo settore vede le proprie esibizioni promosse da una moltitudine di organizzazioni finanziate sia pubblicamente che privatamente e si rivolge a tipologie di pubblici con dimensioni molto variabili. Le organizzazioni che operano in questo contesto spesso attuano politiche di discriminazione di prezzo. Un importante ruolo per quanto riguarda l'offerta di musica suonata dal vivo è rivestito dai festival, eventi concentrati specialmente in estate, stagione caratterizzata da condizioni climatiche e contestuali più favorevoli per l'organizzazione di attività ricreative rispetto al resto dell'anno.

17 Holt F., *The Economy of Live Music in the Digital Age*. European Journal of Cultural Studies, 2010, p. 244.

18 Towse R., *A Textbook of Cultural Economics*. Cambridge University Press, New York, 2010, p. 89.

Le singole formazioni e le band fanno affidamento ai tour per la promozione dei propri dischi, operando spesso in collaborazione con le etichette discografiche, attori la cui rilevanza nella promozione dei concerti e del merchandising dei propri artisti sta aumentando considerevolmente¹⁹. Ciò avviene poiché i concerti e gli eventi dal vivo sono diventati un ambito di primaria importanza ed una forza strutturale nell'economia musicale: al giorno d'oggi la principale fonte di guadagno per gli artisti è infatti costituita dall'attività concertistica e non tanto dalla registrazione e pubblicazione di nuovo materiale. D'altro canto sono presenti anche un grande numero di formazioni, di più ridotta dimensione, che si occupano direttamente della promozione dei propri eventi e concerti e fanno affidamento agli incassi di botteghino per autofinanziarsi. Formazioni di dimensione maggiore, come le orchestre classiche, spesso ricevono invece sussidi statali, sponsorizzazioni da parte di aziende e donazioni elargite da privati.

È dunque evidente come gli attori che si occupano dell'esecuzione e della realizzazione di performance musicali siano molteplici e costituiti dalla commistione di esecutori con caratteristiche, modalità operative e fonti di finanziamento differenti.

1.1.2.1. La musica dal vivo in Veneto e a Padova

La regione del Veneto gode di una tradizione musicale rinomata e riconosciuta internazionalmente. Sul suo territorio operano due istituzioni liriche tra le principali in Italia, la Fondazione Teatro la Fenice e la Fondazione Arena di Verona, numerose accademie musicali, sette conservatori, scuole di musica, associazioni musicali di ogni genere ed una moltitudine di moderni clubs.

L'analisi dell'ambito di produzione concertistica fornita nell'ultimo numero dell'Annuario dello Spettacolo²⁰ redatto dalla SIAE evidenzia chiaramente le dimensioni del settore in questa regione e fornisce la prova che il numero assoluto di eventi concertistici²¹ realizzati nel territorio è secondo soltanto a quello della Lombardia (Tabella 1.3).

19 Towse R., *A Textbook of Cultural Economics*. Cambridge University Press, New York, 2010, p. 94.

20 Società Italiana degli Autori ed Editori, *Annuario dello Spettacolo 2016*, Roma, 2017.

21 Nell'Annuario dello Spettacolo gli eventi concertistici vengono suddivisi in tre categorie: Concerti classici, Concerti di Musica leggera, Concerti Jazz.

REGIONE	Numero spettacoli	Ingressi	Presenze	Spesa al botteghino	Spesa del pubblico	Volume d'affari
Lombardia	7.165	3.359.375	359.541	98.267.205,30	117.718.252,69	121.774.398,13
Lazio	3.620	1.744.562	290.541	55.213.849,29	62.352.935,53	65.841.108,70
Veneto	3.793	1.382.602	136.330	42.216.478,18	48.914.932,47	50.438.434,13
Totale	14.578	6.486.539	786.412	195.697.532,77	228.986.120,69	238.053.940,96

Tabella 1.3 : Le prime regioni per volume di organizzazione di attività concertistica in Italia. Fonte: SIAE 2016.

NORD EST		Concerti classici				
Regione	Numero spettacoli	Ingressi	Presenze	Spesa al botteghino	Spesa del pubblico	Volume d'affari
Emilia-Romagna	1.285	277.845	5.800	3.536.899,61	3.717.513,02	4.058.265,23
Friuli- Venezia Giulia	365	75.008	1.848	677.490,25	699.808,42	722.702,26
Trentino-Alto Adige	645	106.031	1.534	1.267.172,58	1.419.203,82	2.150.303,83
Veneto	2.370	363.776	5.864	6.841.661,57	6.952.410,57	7.423.694,43
Totale	4.667	822.660	15.046	12.323.224,01	12.788.935,83	14.384.965,75

NORD EST		Concerti musica leggera				
Regione	Numero spettacoli	Ingressi	Presenze	Spesa al botteghino	Spesa del pubblico	Volume d'affari
Emilia-Romagna	2.180	723.877	223.244	20.773.956,55	25.480.313,32	26.121.108,04
Friuli- Venezia Giulia	402	162.453	25.459	4.454.470,30	5.347.057,09	5.511.987,99
Trentino-Alto Adige	529	157.839	28.451	3.922.508,12	5.288.133,06	5.496.557,25
Veneto	1.049	987.225	114.535	34.916.263,95	41.207.496,76	42.246.183,56
Totale	4.157	2.031.394	391.690	64.069.198,92	77.323.000,23	79.375.836,84

NORD EST		Concerti Jazz				
Regione	Numero spettacoli	Ingressi	Presenze	Spesa al botteghino	Spesa del pubblico	Volume d'affari
Emilia-Romagna	640	44.690	36.862	700.971,10	1.136.892,31	1.209.196,09
Friuli- Venezia Giulia	110	14.539	4.584	257.741,00	325.641,81	332.251,81
Trentino-Alto Adige	140	7.907	2.722	90.899,00	182.297,18	194.236,68
Veneto	374	31.601	15.930	456.552,66	755.025,14	788.556,14
Totale	1.264	98.737	60.098	1.506.163,76	2.399.856,44	2.504.240,71

Tabella 1.4: L'attività concertistica nel nord-est suddivisa per genere musicale. Fonte: SIAE 2016.

Il numero complessivo di eventi concertistici organizzati nella regione è ulteriormente scomponibile a seconda del genere proposto (Tabella 1.4): i concerti classici organizzati nel 2016 sono stati 2370, quelli di musica leggera 1049 e quelli Jazz 374²². Come sarà mostrato più avanti, questa particolare composizione dell'offerta concertistica nella regione Veneto si riflette in parte anche negli eventi musicali proposti dalle associazioni operanti nell'ambito culturale nel territorio di Padova.

Prendendo in considerazione la ripartizione della totalità degli eventi tenutisi nel 2016 ed il dato relativo al numero di ingressi²³ riportato in Tabella 1.3 si evince qual è il

22 Società Italiana degli Autori ed Editori, *Annuario dello Spettacolo 2016*, Roma, 2017, Tavole 50, 51, 52, p. 132-134.

genere musicale in grado di attrarre pubblico in misura maggiore. Nel 2016 gli ingressi²⁴ ai concerti classici sono stati 363.776, quelli relativi agli eventi di musica leggera 987.225 mentre i titoli d'ingresso rilasciati ai concerti di musica jazz hanno raggiunto le 31601 unità. Dunque, in media, ogni evento di musica classica ha totalizzato 407 ingressi, ogni concerto di musica leggera 941 ed ogni concerto di musica jazz 85.

Dalla Figura 1.1²⁵ (in cui sull'asse x sono inserite le regioni italiane in ordine alfabetico, il numero delle accademie musicali è indicato nell'asse y e la grandezza delle circonferenze indica il numero di studenti iscritti per l'anno accademico 2004-2005) è invece possibile osservare come il Veneto sia caratterizzato anche da una forte presenza sul territorio di accademie musicali e come il numero degli studenti ad esse iscritti risulti tra i più alti d'Italia.

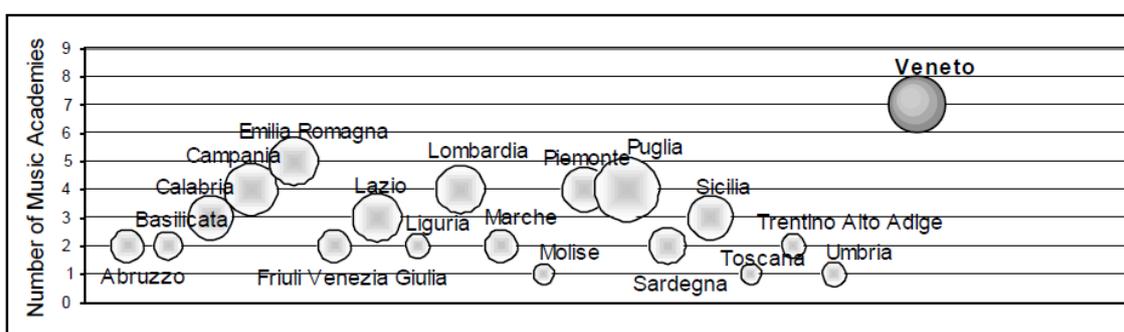


Figura 1.1: La distribuzione regionale di studenti e accademie musicali in Italia. Fonte: Bellussi e Sedita 2006

Nella regione è inoltre attivo dal 2005 il «Consorzio tra i Conservatori di Musica del Veneto», di cui fanno parte 3500 studenti e 650 professori. Questo ente, unico nel suo genere in Italia, dà la possibilità ai suoi partecipanti di sviluppare una rete di capacità e risorse con un potenziale molto elevato. Il suo obiettivo è permettere alla rete di Conservatori partecipanti di condividere competenze, coordinare lavori di ricerca e collaborare nello svolgimento di attività di produzione artistica. Il Consorzio si occupa anche direttamente dell'organizzazione di un concerto con cadenza annuale, che vede esibirsi i migliori studenti e diplomati dei sette Conservatori partecipanti.

23 Questa voce indica la somma degli ingressi con biglietto e di quelli in abbonamento. L'indicatore esprime il numero complessivo dei partecipanti alla manifestazione per cui è previsto il rilascio di un titolo d'ingresso.

24 Tavole 50, 51, 52. Società Italiana degli Autori ed Editori, *Annuario dello Spettacolo 2016*, Roma, 2017, p. 132-134.

25 Sedita S. R., *Interpersonal and Inter-organizational Networks in the Performing Arts*. Article in *Industry and Innovation*, 2008, p. 12.

Prendendo in considerazione soltanto il territorio della città di Padova è inoltre opportuno individuare le principali sale in cui prendono luogo gli eventi organizzati e promossi dalla moltitudine di organizzazioni operanti nel territorio.

- *Auditorium «Cesare Pollini»*

È un auditorium collocato nel cuore della città in cui hanno luogo eventi dell'Orchestra di Padova e del Veneto, dei Solisti Veneti, degli Amici della Musica di Padova, del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova e di altre organizzazioni. La sala può ospitare 544 persone.

- *Teatro «Giuseppe Verdi»²⁶*

Principale teatro padovano, situato nel centro città ed eretto sull'area del settecentesco Teatro Nuovo, il Teatro viene inaugurato nel 1751 come teatro lirico ed inizia successivamente ad ospitare anche eventi di prosa. Il teatro, che può ospitare più di 700 spettatori, è impiegato principalmente per la stagione di prosa organizzata dal Teatro Stabile del Veneto, per spettacoli teatrali, di balletto, per una breve stagione lirica e, per circa una settimana all'anno, per gli eventi del Padova Jazz Festival.

- *Palazzo Zacco-Armeni*

Storico palazzo situato in Prato della Valle e costruito nel 1557 in cui ha sede il Circolo Unificato delle Forze Armate e che ospita la maggior parte degli eventi della stagione concertistica di AGIMUS.

- *Sala dei Giganti²⁷*

Sala che in origine era uno dei principali ambienti di rappresentanza del palazzo dei Carraresi, signori padovani del Trecento, decorata da affreschi raffiguranti una serie di uomini illustri della storia antica. La sala, ora collegata al Palazzo Liviano, è sempre stata vicina alla vita dell'Università di Padova ed attualmente ospita numerosi eventi e concerti promossi da varie organizzazioni cittadine.

²⁶ Fonte: <http://www.teatrostabileveneto.it/sedi/teatro-verdi/> Consultato il 25/03/18.

²⁷ Fonte: <http://www.unipd.it/salagiganti> Consultato il 02/04/18.

- *Centro Culturale Altinate San Gaetano*

Il Centro, situato anch'esso nel cuore della città, nasce nel 2008 in seguito alla ristrutturazione dell'ex Tribunale. Il San Gaetano ospita, organizza e propone una moltitudine di mostre, dibattiti, festival e rassegne. La struttura si articola su 5 livelli e comprende una sala polivalente con capienza di 234 posti, una galleria utilizzata principalmente per mostre di arte contemporanea, laboratori destinati ad attività culturali, una biblioteca civica, l'ufficio del Progetto Giovani ed una mostra permanente. Per quanto riguarda l'ambito concertistico questo spazio ospita manifestazioni musicali di ensemble da camera e piccole orchestre, gruppi emergenti ed alcune tappe del Padova Jazz Festival.

1.2. I criteri tassonomici utilizzati per confrontare le organizzazioni di produzione culturale

Per poter confrontare ed effettuare una prima analisi delle organizzazioni di produzione culturale che si occupano di eventi concertistici operanti nel Comune di Padova ho utilizzato alcuni dei criteri tassonomici per l'analisi del sistema delle aziende di produzione culturale proposti da Rispoli²⁸: La classificazione delle varie organizzazioni per mezzo dei criteri proposti permette di individuare caratteristiche che accomunano o per cui differiscono le aziende che operano nel settore culturale.

- *Forma giuridica dell'organizzazione*

Adottando l'ottica della forma giuridica è possibile catalogare le organizzazioni a seconda del loro specifico assetto giuridico: si possono individuare imprese individuali, società per azioni, altre soluzioni di società di capitali e di persone, di istituzioni, fondazioni, associazioni riconosciute e non riconosciute.

- *Filosofia di fondo dell'organizzazione*

Questo criterio distingue le organizzazioni a seconda dell'obiettivo verso cui sono volte. In certi casi l'organizzazione di produzione culturale può essere orientata al profitto, anche se condizionato dal perseguimento di altri obiettivi.

²⁸ Rispoli M., Brunetti G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. Il Mulino, Bologna, 2009, p. 37.

In altre situazioni l'organizzazione può essere dedicata a raggiungere obiettivi che esulino dal profitto e siano invece rilevanti per la comunità sociale, per il produttore e per il fruitore finale del prodotto culturale.

- *Numero di unità operative*

Criterio che fa riferimento alla presenza o meno di più unità produttive facenti capo alla stessa organizzazione. Organizzazioni operanti in un regime *single-unit* avranno caratteristiche operative differenti rispetto a quelle *multi-unit* e risponderanno ad altre logiche di approccio al mercato e conseguentemente ai fruitori del proprio prodotto culturale.

- *Grado di differenziazione del prodotto*

Criterio che distingue tra le organizzazioni che producono beni o servizi differenziati all'interno della stessa linea e quelle che si occupano della realizzazione di un solo prodotto. Questo fattore può dipendere da due diversi comportamenti strategici: il primo di essi vede l'organizzazione differenziare la propria offerta per distinguersi dalla concorrenza (differenziazione rispetto alla concorrenza). Il secondo comportamento strategico è volto invece ad apportare innovazioni al prodotto con il fine di contrastare la sua obsolescenza (differenziazione rispetto al tempo).

1.3. Le organizzazioni di produzione concertistica a Padova

Per fornire una panoramica più accurata del settore musicale nella città di Padova ho proceduto individuando le organizzazioni di produzione culturale che si occupano dell'organizzazione di eventi concertistici nel territorio della città di Padova. Tale ricerca è stata svolta prendendo in considerazione le associazioni le cui caratteristiche rispettassero i criteri e quelle che, pur essendo estranee alle categorie utilizzate, si occupano della promozione della cultura musicale per mezzo dell'organizzazione di concerti di musica dal vivo. I criteri di classificazione utilizzati sono:

- L'organizzazione ha sede ed opera nella zona della Provincia di Padova.

- L'organizzazione è iscritta alla «Rete delle Associazioni del Comune di Padova»²⁹ oppure gli eventi da essa allestiti sono promossi dall'Ufficio Turismo di Padova e riportati nel *Destination Management System*³⁰ o nelle brochure rilasciate dall'Ufficio Turismo della città.
- L'organizzazione si occupa attivamente della promozione e diffusione della cultura e della musica nel territorio per mezzo dell'organizzazione di concerti, indipendentemente dal genere e dalle modalità di esecuzione proposti.

1.3.1. Organizzazioni individuate

- *Accademia Internazionale della Cultura e delle Arti – AICA*³¹
L'AICA è un'associazione di promozione sociale senza fini di lucro fondata nel 1995. La *mission* dell'organizzazione è la promozione della formazione finalizzata all'apprendimento di attività manuali, pratiche, tecniche, scientifiche, culturali e costruttive. L'Accademia si occupa della promozione di attività in collaborazione con il mondo scientifico e della cultura, realizza attività didattiche e corsi di formazione, corsi teorici e pratici per le attività artistiche. L'AICA è un'organizzazione *multi-unit*, in quanto costituita da diverse unità operative, ognuna delle quali si occupa della realizzazione di uno specifico prodotto: i Dipartimenti di Musica, Teatro, Danza e Scenografia si occupano della produzione di musical e rappresentazioni teatrali, il Dipartimento di Musica dell'Accademia collabora con orchestre per la realizzazione di concerti di musica classica, il Dipartimento di Arti Figurative si impegna nell'organizzazione di mostre di pittura, il Dipartimento di Letteratura collabora con circoli letterari per la promozione di giovani scrittori. Il grado di differenziazione del prodotto, dato l'alto numero di attività differenti promosse, è elevato.

29 Padovanet, <http://www.padovanet.it/noprofit/spazio-web>, Consultato il 20/02/18.

30 Il DMS della città di Padova è consultabile al link:

<http://web4.deskline.net/padova/it/event/list?AspxAutoDetectCookieSupport=1> .

31 Fonte: <http://www.aicaweb.it> Consultato il 05/03/2018.

- *AGIMUS*³²

AGIMUS è un'associazione culturale che opera, per mezzo delle varie sedi dislocate nelle principali città italiane, nel campo musicale ed artistico. L'associazione nasce nel 1949 a Roma per iniziativa dell'Ispettorato Istruzione Artistica del Ministero della Pubblica Istruzione, del Consiglio dei Ministri e del Ministero dei Beni Culturali. La sezione di Padova è presente nel territorio dal 1994, anno d'inaugurazione della prima stagione concertistica. AGIMUS collabora attivamente con musicisti italiani ed internazionali ed organizza concerti in prestigiose sale da concerto della città. Negli ultimi anni l'associazione ha organizzato a Padova e provincia, con la collaborazione del Comune di Padova e dell'Assessorato alle Politiche Culturali e Spettacolo, numerose manifestazioni, spettacoli ed eventi di pregio artistico e culturale. AGIMUS è un'organizzazione che presenta un grado di differenziazione del prodotto elevato e ricade nella categoria delle organizzazioni *multi-unit*, in quanto composta da una vasta rete di sezioni operanti in diverse città e specializzate nella realizzazione di una serie di prodotti afferenti a differenti ambiti culturali.

- *Amici della Musica di Padova*³³

L'Associazione Amici della Musica di Padova nasce dall'unione di due tradizioni culturali ben radicate nella realtà padovana: la Società Bartolomeo Cristofori ed il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova. È un'associazione culturale che si definisce istituzionalmente nel 1957, ottiene il riconoscimento della personalità giuridica da parte della Regione Veneto nel 2003 e si occupa della realizzazione di una stagione concertistica con cadenza annuale. L'associazione è caratterizzata da un grado di differenziazione del prodotto basso in quanto si occupa esclusivamente dell'organizzazione di eventi concertistici di un numero limitato di generi. È possibile definire l'associazione *single-unit* poiché è composta da una sola unità produttiva.

32 Fonte: <http://www.agimuspadoa.com/agimus-padoa/> Consultato il 05/03/18.

33 Fonte: <https://www.amicimusicapadoa.org/chi-siamo/> Consultato il 06/03/18.

- *Associazione «Bartolomeo Cristofori» Amici del Conservatorio*³⁴
 Gli obiettivi e la *mission* dell'associazione sono la promozione, diffusione, comunicazione, ampliamento e sviluppo della cultura: musicale, letteraria, artistica, scientifica e storica. L'organizzazione si propone come un luogo di incontro e di aggregazione di interessi culturali ed assolve la funzione sociale di maturazione e crescita umana e civile, ponendosi come punto di riferimento anche per chiunque possa trovare nella cultura un'opportunità di crescita. L'Associazione «Bartolomeo Cristofori» si occupa della produzione di una moltitudine di prodotti culturali ed il grado di differenziazione dei prodotti da essa proposti è elevato. L'organizzazione è di tipo *single-unit* in quanto composta da una singola unità produttiva.
- *Associazione Culturale Miles*³⁵
 L'associazione nasce nel 1995 e si propone di offrire una rassegna di musica jazz di qualità e di grande levatura internazionale. La proposta dell'associazione vede coinvolti artisti di fama consolidata ma anche emergenti, sia italiani che stranieri, che abbiano apportato un contributo nell'evoluzione del linguaggio jazzistico contemporaneo. L'associazione è definibile come *single-unit* ma presenta, essendo coinvolta nella realizzazioni di prodotti culturali che esulano dall'ambito musicale come mostre fotografiche, presentazioni editoriali e performance artistiche, un grado di diversificazione dell'offerta notevole.
- *Associazione Piccolo Teatro*³⁶
 Piccolo Teatro è un'associazione padovana nata nel 2001 che si occupa della gestione di una sala di proprietà dell'Istituto Salesiano Domenico Savio. L'organizzazione promuove la diffusione della cultura per mezzo di una fitta programmazione cinematografica, teatrale e di eventi musicali. Il grado di differenziazione del prodotto offerto da Piccolo Teatro è alta in quanto la sua offerta è divisibile in tre ambiti culturali ben distinti. L'associazione è definibile

34 Fonte: <http://www.conservatoriopollini.it/chi-siamo/abc> Consultato il 05/03/18.

35 Fonte: <http://www.italiajazz.it/organizzazioni/associazione-culturale-miles/647> Consultato il 07/03/18.

36 Fonte: <http://www.piccolo-padova.it/> Consultato il 10/03/18.

come *single-unit* in quanto costituita da una singola unità produttiva che si occupa della definizione e produzione della totalità di prodotti offerti.

- *ASU*³⁷

ASU è un'associazione che si propone di difendere e promuovere i diritti degli studenti e che si occupa della promozione del riconoscimento e della valorizzazione del ruolo culturale, sociale e politico della componente studentesca nella città di Padova. Oltre al perseguimento di obiettivi sociali l'associazione promuove l'accesso alla cultura ed alla formazione e la produzione e diffusione della conoscenza. ASU propone prodotti culturali relativi a vari ambiti tra cui musica, cinema, teatro, organizzazione di mostre e presentazioni editoriali. L'associazione è oggetto dell'applicazione della metodologia AHP che verrà esposta più avanti in questa tesi. ASU si occupa dell'organizzazione del *Summer Student Festival*, evento con cadenza annuale della durata di una settimana che propone una variegata selezione di artisti di musica contemporanea ed elettronica. Il grado di diversificazione dei prodotti di ASU è elevato e riflette l'impegno dell'organizzazione ad operare in una moltitudine di ambiti culturali differenti. L'associazione opera per mezzo di una singola unità produttiva ed è quindi definibile come *single-unit*.

- *Centro Artistico Musicale Padovano*

È un'associazione senza fini di lucro iscritta al Registro delle Associazioni Noprofit del Comune di Padova dal 1995. Le sue finalità includono la promozione della diffusione, conoscenza e pratica delle arti. Le attività principali di cui si occupa l'associazione afferiscono agli ambiti dell'organizzazione di eventi concertistici ed alla somministrazione di corsi di perfezionamento per strumenti musicali. Dal momento che questa organizzazione è costituita da una singola unità produttiva e realizza due diverse tipologie di prodotti è possibile definirla come *single-unit* ed affermare che il suo grado di differenziazione del prodotto è limitato.

37 Fonte: <http://www.asupadova.it> Consultato il 15/03/18.

- *Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova*³⁸

Il Centro d'Arte è la seconda delle due associazioni che ho selezionato come oggetto della mia ricerca e di cui fornirò un'analisi più approfondita in seguito. Il Centro d'Arte nasce nel 1945 come associazione di studenti appoggiata dall'Università degli Studi di Padova e da allora si occupa dell'organizzazione e della promozione di una rassegna annuale di concerti di musica classica, jazz, musica di ricerca ed elettroacustica. Il grado di differenziazione del prodotto dell'associazione è basso poiché essa negli ultimi anni si occupa solamente dell'organizzazione di eventi concertistici, differenziati tra loro esclusivamente per genere. Il Centro d'Arte è una realtà *single-unit* poiché composta da un'unica unità operativa che si occupa della realizzazione della totalità degli eventi.

- *Circolo della Lirica*³⁹

Il Circolo della Lirica è un'associazione senza scopo di lucro fondata a Padova nel 1983 con il fine di diffondere, incrementare e approfondire la conoscenza e la cultura della musica lirica tra gli associati e negli ambienti esterni. L'associazione si propone di stimolare e consolidare il gusto per la musica lirica inserendola in un contesto culturale ampio e vivo che riesca a raggiungere gli interessi anche dei gruppi giovanili. L'associazione si occupa dell'organizzazione di eventi concertistici durante l'anno e sporadicamente di conferenze a cura di musicologi ed esperti del settore. Il grado di differenziazione del prodotto proposto dal Circolo della Lirica è dunque basso ed è possibile definire l'associazione *single-unit* in quanto costituita da una sola unità produttiva.

- *Everywhereregigs*

È un'organizzazione che si occupa della realizzazione di concerti di musica alternativa e pop attiva nel territorio padovano dal 2014. Everywhereregigs è una realtà che persegue fini di lucro caratterizzata da un grado di differenziazione del

38 Quaresimin M., *Il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova: Sessant'anni di programmazione musicale nella vita della città*. Tesi di Laurea. Università Ca' Foscari, Venezia, 2006.

39 Fonte: <http://circolodellalirica.it/> Consultato il 06/03/18.

prodotto basso, in quanto specializzatasi nell'organizzazione di una singola tipologia di eventi. Non sono in grado, a causa della scarsità di dati a disposizione, di stabilire se l'organizzazione è *single* o *multi unit*. Ad ogni modo, il basso numero di eventi proposti dall'organizzazione ed il fatto che essa operi esclusivamente a Padova fanno presumere che Everywheregigs sia composta da una sola unità produttiva che si occupa della realizzazione della totalità della sua offerta.

- *Fondazione Musicale Omizzolo Peruzzi*⁴⁰

La fondazione nasce nel 2012 per volontà dei soci fondatori ed è stata inserita nella rete delle associazioni del Comune di Padova nel 2015. La fondazione è stata costituita per continuare l'attività del non più attivo Centro Culturale Musicale «Silvio Omizzolo», nato nel 1997 ed ha l'obiettivo di promuovere iniziative culturali e musicali, rassegne musicali, concerti, mostre, festival e concorsi. Negli ultimi anni la Fondazione si è impegnata esclusivamente nell'organizzazione di concerti di musica classica, fattore che rende basso il grado di differenziazione del prodotto offerto. Dal momento che l'associazione è composta da una singola unità produttiva può essere definita *single-unit*.

- *I Musicisti Patavini*⁴¹

L'associazione musicale I Musicisti Patavini nasce a Padova nel 1995. Si occupa attivamente della promozione della musica classica con l'intenzione da un lato di offrire sbocchi professionali a giovani musicisti e dall'altro di arricchire la programmazione musicale della città con la proposta di rassegne ed appuntamenti concertistici. L'associazione è caratterizzata da un basso grado di differenziazione del prodotto, costituito infatti dalla sola categoria di concerti classici. L'associazione inoltre, essendo costituita da una singola unità produttiva, è *single-unit*.

40 Fonte: <http://www.fondazioneomizzoloperuzzi.it/index.html> Consultato il 07/03/18.

41 Fonte: <http://imusicipatavini.it/> Consultato il 06/03/18.

- *I Pollicini*⁴²

I Pollicini è un'associazione nata nel 2007 a Padova con l'obiettivo di costituire un'orchestra composta esclusivamente da allievi frequentanti il corso di studi inferiore del Conservatorio Cesare Pollini con età compresa tra i cinque e sedici anni. L'obiettivo prefissatosi dall'associazione è quello di sostenere l'attività dei suoi membri, fornir loro un luogo di incontro ed aggregazione e promuovere la cultura della musica in tutti i suoi ambiti. L'associazione si occupa esclusivamente dell'organizzazione di una rassegna di concerti di musica classica e di conseguenza il grado di differenziazione del prodotto è basso. Anche «I Pollicini» sono un esempio di organizzazione *single-unit* in quanto operano per mezzo di una singola unità produttiva.

- *I Solisti Veneti*

È un'associazione privata senza scopo di lucro riconosciuta nel 1985 con il duplice obiettivo di promuovere la grande musica presso un pubblico sempre più vasto e di avvicinare il pubblico più giovane ad essa. Per perseguire quest'ultimo obiettivo l'associazione, dal 1960 ad oggi, ha realizzato numerosi concerti nelle scuole di tutta Italia, differenziando la propria offerta a seconda del grado di istruzione del pubblico. I Solisti Veneti realizzano inoltre numerose masterclass su invito di accademie o altre istituzioni locali. Il grado di differenziazione del prodotto di questa associazione è basso poiché essa si occupa soltanto della realizzazione di due tipologie di prodotto differenti. È inoltre possibile definire l'organizzazione *single-unit*, poiché la totalità dell'offerta proposta dai Solisti Veneti è realizzata da una singola unità produttiva.

- *Interensemble e Intermusica Associati*⁴³

L'associazione nasce a Padova nel 1983 grazie all'impegno di un gruppo di ex studenti e docenti del Conservatorio Pollini con l'obiettivo di proporre concerti di musica classica, contemporanea ed in seguito di tutta quella musica definita innovativa e colta di confine tra il ventesimo e ventunesimo secolo. A causa della forte specializzazione dell'associazione nell'ambito della musica

42 Fonte: <http://www.pollicini.it> Consultato il 07/03/18.

43 Fonte: <https://www.interensemble.it/> Consultato il 08/03/18.

contemporanea e del fatto che essa è promotrice esclusivamente di eventi concertistici è possibile affermare che il grado di differenziazione del suo prodotto è basso. L'associazione è composta da una singola unità produttiva e rientra nella categoria *single-unit*.

- *Nova Symphonia Patavina*⁴⁴

L'associazione nasce nel 2014 a Padova con l'intento di sostenere un precedente progetto orchestrale ed ha come finalità la valorizzazione e la programmazione di attività concertistiche, la realizzazione di masterclass aperte al pubblico in collaborazione con direttori e concertisti professionisti e l'organizzazione di percorsi formativi annuali finalizzati a far sviluppare agli studenti le competenze necessarie per suonare in un'orchestra. Le attività svolte e promosse dalla Nova Symphonia Patavina sono differenti tra loro e questo fattore contribuisce ad innalzare il grado di differenziazione del prodotto dell'associazione. Anche in questo caso l'associazione rientra nella categoria *single-unit* poiché è composta da una singola unità produttiva che si occupa della realizzazione della totalità dei prodotti offerti.

- *Orchestra di Padova e del Veneto*⁴⁵

L'Orchestra di Padova e del Veneto è un'organizzazione che dalla sua fondazione nel 1966 si è via via affermata come una delle principali orchestre italiane e che ha partecipato ad eventi nelle più prestigiose sedi concertistiche italiane ed estere. L'organizzazione si occupa della realizzazione di eventi concertistici di repertorio classico e operistico. L'Orchestra di Padova e del Veneto è impegnata esclusivamente nell'organizzazione dei propri concerti ed è di conseguenza caratterizzata da un basso grado di differenziazione del prodotto. Inoltre, essendo l'organizzazione composta da una singola unità produttiva, rientra nella categoria *single-unit*.

44 Fonte: <http://www.novasymphoniapatavina.it/> Consultato il 06/03/18.

45 Fonte: <https://www.opvorchestra.it/> Consultato il 05/03/18.

- *Orchestra Giovanile del Veneto - OGV*⁴⁶

L'OGV è un'associazione socio culturale senza scopo di lucro e di promozione sociale costituitasi nel 1979 che si occupa dell'avviamento di giovani musicisti alla pratica orchestrale. L'associazione organizza eventi concertistici di varia natura ed opera per mezzo dell'orchestra sinfonica «Silver Symphony Orchestra», della «Silver Ensemble», dell'«Orchestra Giovanile del Veneto», dell'ensemble di chitarre «Sesta in Re» e del «Centro Permanente di Formazione Orchestrale», gruppo giovanile di musica d'insieme rivolto a giovanissimi studenti di musica. Dall'elencazione delle varie attività svolte dall'associazione è chiaro che il grado di differenziazione del prodotto è piuttosto elevato: l'OGV si occupa esclusivamente dell'organizzazione di eventi concertistici ma essi sono fortemente diversificati per genere e per il segmento di pubblico a cui si rivolgono. Inoltre, dal momento che ogni formazione si esibisce proponendo il proprio prodotto è possibile definire l'organizzazione come *multi-unit*.

- *Società Italiana per l'Educazione Musicale*⁴⁷

La SIEM è un'associazione professionale e culturale senza fini di lucro fondata nel 1969 che ha come obiettivi la promozione e diffusione della cultura musicale ad ogni livello ed in ogni ambiente, provvedere all'aggiornamento e alla formazione professionale di insegnanti ed operatori del settore dell'educazione musicale, incoraggiare la ricerca scientifica relativamente ai problemi dell'educazione musicale. La SIEM è divisa per sezioni territoriali. La sezione di Padova è attiva dal 1983 ed opera nel territorio diffondendo la cultura musicale per mezzo di didattica ed eventi concertistici. I prodotti dell'associazione non rientrano in un unico ambito e di conseguenza il grado di differenziazione del prodotto di SIEM è discreto. La società opera inoltre per mezzo delle varie sezioni territoriali ed è quindi definibile *multi-unit*.

- *ZED! Live*

ZED è un'azienda padovana che si occupa dell'organizzazione di concerti, musical, eventi teatrali e show per famiglie. L'azienda propone i propri eventi in

46 Fonte: <http://www.aicaweb.it/> Consultato il 05/03/18.

47 Fonte: <https://siempadova.blogspot.it/> Consultato 07/03/18.

una serie di location, di cui si occupa inoltre della gestione. Gli spazi a disposizione di ZED nella zona di Padova sono: Gran Teatro Geox, Kioene Arena, Patavium Arena, Postepay Sound e Stadio Euganeo. L'organizzazione, data l'eterogeneità dei generi musicali e delle tipologie di esecuzione degli eventi proposti, ha un grado di differenziazione elevato. L'assetto di ZED è inoltre definibile *multi-unit*, in quanto l'azienda è costituita da più unità produttive che gestiscono la realizzazione dei diversi prodotti su base territoriale.

1.3.2. Altre organizzazioni operanti nel settore della musica dal vivo a Padova

Di seguito si riporta un elenco di quelle associazioni, organizzazioni, spazi, eventi e attività commerciali che, pur avendo caratteristiche istituzionali, modalità operative ed obiettivi che non rispondono ai criteri di classificazione precedentemente utilizzati, contribuiscono ad arricchire il panorama musicale cittadino:

- *Across the University*

È un festival studentesco, della durata di una settimana circa, organizzato dall'associazione «Studenti per UDU» a partire dal 2009. Across the University si è tenuto per anni nel Parco Fistomba, parco pubblico situato nella zona universitaria della città, mentre l'edizione 2018 ha avuto luogo nel Parco delle Mura, spazio all'aperto in prossimità della stazione ferroviaria. L'evento offre una programmazione musicale varia ed articolata: la maggior parte degli artisti appartiene a circuiti indipendenti cittadini, ma non mancano concerti di artisti più affermati sulla scena nazionale. I generi musicali proposti sono prevalentemente rock, pop e musica elettronica.

- *Bios Lab*

Bios Lab è uno spazio autogestito situato appena al di fuori della cinta muraria della città, che nasce con l'obiettivo di costituire un punto di riferimento per il quartiere in cui è posto fornendo accoglienza a tutti coloro che vogliono cimentarsi in pratiche, progetti, laboratori per immaginare nuove forme di

socialità e relazione. Bios Lab si occupa dell'organizzazione di una stagione di concerti di vario genere, di incontri di approfondimento su tematiche d'attualità, di presentazioni di libri e progetti e di un cineforum.

- *Catai*

Catai è uno spazio sociale nato nel 2016, situato nel centro storico della città, che si impegna nell'organizzazione di concerti, cineforum ed incontri di approfondimento riguardanti tematiche sociali, politiche e di attualità. I generi musicali proposti appartengono prevalentemente a circuiti alternativi e gli artisti coinvolti nelle esibizioni sono spesso appartenenti alla scena indipendente cittadina.

- *Ca' Sana*

Ca' Sana è un ristorante biologico che si propone come luogo vivo di relazioni, partecipazione, scoperta e condivisione di saperi. È situato nella prima periferia della città e, oltre all'attività di ristorazione, si occupa dell'organizzazione di una fitta programmazione concertistica. L'offerta musicale di Ca' Sana è costituita prevalentemente da formazioni che propongono jazz, world music e cantautorato.

- *CSO Pedro*

Il Pedro è un centro sociale occupato, attivo dal 1987. È situato nella prima periferia della città e si occupa prevalentemente dell'organizzazione di eventi concertistici e di incontri di approfondimento su tematiche sociali. La programmazione proposta è molto fitta e diversificata: il centro sociale, nella stagione che va da settembre a giugno, organizza serate e concerti di musica elettronica, reggae, rock e hip-hop con cadenza settimanale.

- *Circolo Nadir*

Il Nadir è un circolo Arci inaugurato nel marzo 2017. È situato nel cuore della città, in prossimità della stazione ferroviaria. In circolo nasce con l'obiettivo di offrire una proposta culturale innovativa e continuativa, servizi mutualistici e di

assistenza rivolti a stranieri e residenti e corsi di formazione di vario livello. I concerti che hanno luogo a Nadir sono prevalentemente di jazz e rock e vedono alternarsi sul palco artisti emergenti ed appartenenti alla realtà indipendente locale e formazioni internazionali.

- *Parco della Musica*

Il Parco della Musica è una manifestazione estiva inaugurata nel 2015 che ha luogo nel Parco Europa, in prossimità della zona universitaria della città. La rassegna di eventi è realizzata con l'obiettivo di dare nuova vita e sfruttare a favore della collettività uno spazio a lungo trascurato. Gli eventi che hanno luogo nel Parco della Musica, date le caratteristiche della location, sono concentrati esclusivamente nei mesi estivi. I generi proposti durante la rassegna sono i più disparati e gli eventi vedono l'alternarsi di band rock, reggae, di black music, di musica elettronica e alternativa.

- *La Risorta Osteria del Re Fosco*

È una tradizionale osteria situata nel cuore della città che, oltre all'attività di ristorazione, offre una programmazione di concerti jazz con cadenza settimanale. Le formazioni che si esibiscono in questo locale sono prevalentemente appartenenti ad un circuito indipendente e provenienti dalla zona della città di Padova.

- *Sherwood Festival*

Sherwood Festival è una rassegna musicale e culturale indipendente della durata di un mese che da oltre un decennio ha luogo nello spazio del Parcheggio Nord dello Stadio Euganeo. Il festival offre una fitta programmazione di concerti, dibattiti, rappresentazioni teatrali, approfondimenti, presentazioni editoriali ed incontri sportivi. La proposta musicale di Sherwood è composta da concerti di artisti di fama mondiale e performance di formazioni di minor fama attive sul territorio.

- *Sherwood Open Live*

È un progetto che nasce con l'obiettivo di dare visibilità a tutte quelle forme di espressione artistica che operano nel territorio della città di Padova. Gli eventi della rassegna si tengono nella storica sede di Radio Sherwood, in prossimità della Basilica del Santo ed hanno cadenza settimanale. La proposta musicale di Sherwood Open Live è costituita da esibizioni acustiche di formazioni specializzate prevalentemente in rock, folk, world music e cantautorato.

- *Sotterranei*

Sotterranei è un collettivo attivo dal 2013, successivamente evolutosi in ufficio stampa ed etichetta discografica indipendente, che organizza e promuove eventi di band appartenenti prevalentemente al circuito del rock indipendente.

1.3.3. Alcune considerazioni

L'analisi delle organizzazioni di produzione culturale che si occupano dell'organizzazione di eventi concertistici elencate nei paragrafi 3.1 e 3.2 fornisce una panoramica chiara degli attori operanti nella città di Padova. In primo luogo si nota che la maggioranza delle organizzazioni è costituita da una singola unità produttiva ed è specializzata nella realizzazione di uno specifico prodotto. Nel caso in cui l'organizzazione realizzi tipologie di prodotti differenti, essi sono realizzati in prima persona dagli individui che la compongono o per mezzo di collaborazioni con terze parti. Un altro elemento che caratterizza l'offerta concertistica delle organizzazioni di produzione culturale padovane è il genere musicale preferito. Come nell'analisi condotta dall'ISTAT della totalità degli eventi concertistici tenutisi in Veneto precedentemente esposta (Si veda il paragrafo 1.1.2.1), anche nella città di Padova la musica classica è quella che gode di maggior attenzione da parte degli organizzatori di concerti considerati nel campione: soltanto una minima parte delle organizzazioni individuate nella mia ricerca (Miles, ASU, Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova, Interensemble e Intermusica Associati, Zed! Live, Everywheregigs) si occupano dell'organizzazione di eventi che non ricadono in questo genere. Vi è una modesta proposta di eventi concertistici di musica jazz e contemporanea mentre è

soltanto una (Zed! Live) l'organizzazione che si occupa della realizzazione di concerti di musica pop. Questa particolare composizione dell'offerta concertistica può essere dovuta al fatto che generi musicali più commerciali vengono proposti da organizzazioni le cui *missions* non sono l'adempimento di obiettivi rilevanti per la comunità sociale ma riguardano principalmente il perseguimento del profitto e sono conseguentemente intenzionate alla realizzazione di un'offerta rivolta non tanto a nicchie di consumatori quanto a soddisfare le aspettative di un pubblico di massa.

Prendendo in considerazione le altre realtà attive nell'organizzazione di eventi concertistici nel territorio è possibile individuare tendenze molto divergenti da quelle appena emerse. In primo luogo si nota la totale assenza di eventi e concerti di musica classica, lirica o da camera. La totalità degli eventi proposti appartiene infatti a circuiti indipendenti e nella stragrande maggioranza dei casi gli artisti proposti sono emergenti ed appartenenti alla realtà locale. Questa caratteristica è dovuta prevalentemente al fatto che tali organizzazioni sono di piccola dimensione e non si occupano esclusivamente della produzione di concerti ed eventi. La ridotta dimensione delle organizzazioni e gli spazi di cui esse possono avvalersi (ad eccezione dei casi CSO Pedro, Parco della Musica e Sherwood Festival) rendono materialmente impossibile ospitare un cospicuo numero di fruitori e conseguentemente l'offerta concertistica non potrà essere costituita da artisti che godono di grande fama e seguito. Inoltre la maggior parte di queste organizzazioni offre una programmazione che si svolge da settembre a giugno. L'offerta concertistica è dunque concentrata nei mesi in cui la città è maggiormente frequentata da studenti, target principale di questi eventi. Le uniche realtà che operano diversamente sono il Parco della Musica e Sherwood Festival, eventi che hanno luogo nel periodo estivo in spazi aperti e sono destinati alla fruizione da parte di un pubblico di più grande dimensione. La totalità delle organizzazioni, con l'unica eccezione di Sotterranei, opera realizzando i propri eventi negli spazi da essi stessi gestiti oppure presso la loro sede vera e propria. Sotterranei invece, non avendo una sede fissa agibile per la fruizione di concerti si avvale dell'appoggio di altre realtà per trovare una location per i propri eventi.

1.4. I tre commitments per le organizzazioni di produzione culturale

Nelle sue ricerche Chong individua tre *commitments* con i quali qualsiasi impresa di produzione culturale si deve confrontare⁴⁸. Ho deciso di utilizzare questi *impegni* come criteri del secondo livello gerarchico del problema decisionale da me indagato in questo lavoro di tesi per mezzo della metodologia AHP. I *commitments* individuati da Chong sono infatti rilevanti per ogni organizzazione che operi nel settore culturale e, essendo uguali sia per il Centro d'Arte che per Pulse, mi hanno permesso di confrontare in modo imparziale ed il più oggettivo possibile un aspetto del problema decisionale incontrato dalle due organizzazioni nell'organizzazione di concerti ed eventi.

I *commitments* in questione sono:

- *Eccellenza ed integrità estetica*

Il primo di questi tre *commitments* fa riferimento al ruolo che l'organizzazione di produzione culturale svolge nei confronti della promozione, preservazione e diffusione della cultura. Secondo l'autore le organizzazioni di produzione culturale devono assumere un ruolo volto a proteggere e promuovere uno stile distintivo, al contempo cercando di comunicare la propria identità a pubblici costituiti sia da fruitori esperti che da fruitori non esperti. Nello svolgimento di queste funzioni l'integrità artistica deve essere mantenuta e l'organizzazione si deve impegnare sì a sostenere il patrimonio culturale ricevuto, ma anche a promuovere forme espressive nuove, supportando la scoperta e diffusione di stili innovativi ed emergenti. Ciò suggerisce dunque che l'organizzazione culturale non dovrebbe limitarsi a fornire al pubblico ciò che vuole, ma dovrebbe impegnarsi attivamente nel proporre nuove forme artistiche in modo da delineare i gusti dei fruitori.

- *Accessibilità e sviluppo dell'audience*

Il secondo *commitment* con cui le organizzazioni di produzione culturale devono confrontarsi riguarda invece il rapporto con i propri pubblici. La tensione che emerge nel perseguire questo impegno è derivante dal doversi rivolgere ad

48 Chong D., *Arts Management*. Routledge, London, New York, 2010, p. 19.

un'audience preesistente e contemporaneamente ad attuare politiche volte ad aumentare il numero dei propri fruitori. L'organizzazione di produzione culturale deve tenere conto delle barriere con cui possono scontrarsi i fruitori che consumano per la prima volta il prodotto culturale proposto: è dunque, secondo Chong, auspicabile che i produttori di beni culturali investano sull'esplorazione di modalità che permettano di superare le barriere dei *first-time visitors* e cerchino di aumentare i mezzi e le occasioni di consumo con il fine di ottenere una maggiore partecipazione dei fruitori nelle attività culturali.

- *Economicità della gestione e rendicontazione sociale*

Secondo Chong le organizzazioni di produzione culturale devono impegnarsi a perseguire anche una gestione efficiente ed una rendicontazione sociale tali da permettere loro di massimizzare i benefici ottenibili per mezzo dell'utilizzo dei fondi⁴⁹ disponibili. Una struttura gestionale efficiente può infatti aiutare l'organizzazione ad assicurarsi un certo livello di stabilità finanziaria. Ciò si traduce nel perseguimento di politiche volte a migliorare le entrate dell'organizzazione per mezzo della continua ricerca di nuove e diversificate forme di finanziamento. Per un'organizzazione di produzione culturale assicurarsi la stabilità finanziaria è una condizione necessaria per poter effettuare una programmazione con un certo livello di integrità estetica. A tal proposito Chong⁵⁰ sostiene che:

L'organizzazione di produzione culturale brillante e sagace si preoccupa della salvaguardia dei propri valori estetici principali, ma riconosce e si rende conto che un'amministrazione finanziaria e una gestione d'impresa prudente vengono visti dalle fonti di finanziamento, esistenti o potenziali che siano, come un indicatore di sostenibilità istituzionale.

49 Indipendentemente dal fatto che siano fondi pubblici o privati.

50 Chong D., *Arts Management*. Routledge, London, New York, 2010, p. 21.

CAPITOLO 2 - IL CENTRO D'ARTE DEGLI STUDENTI DELL'UNIVERSITÀ DI PADOVA E PULSE

Le due associazioni di produzione concertistica che saranno oggetto di analisi e su cui svolgerò l'applicazione empirica della metodologia AHP sono il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova e Pulse. La prima organizzazione si occupa della realizzazione di una fitta programmazione di concerti di musica classica, musica jazz e contemporanea, mantenendo comunque un approccio attento ed attuale nei confronti di performance più sperimentali e di ricerca. La seconda ha invece come principale interesse la realizzazione e promozione di concerti appartenenti all'ambito della musica elettronica, riservando particolare attenzione alle sue espressioni più alternative e di ricerca. Ho scelto di approfondire l'analisi di queste due realtà in quanto operanti in contesti di mio interesse e perché ritengo di aver acquisito, almeno in parte, le conoscenze ed una generale consapevolezza delle dinamiche necessarie a comprendere le modalità in cui operano.

2.1. Il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova

Il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova è un'associazione studentesca nata nel 1945 con l'obiettivo di diffondere la cultura di musica, letteratura e arti figurative tra gli studenti dell'università ed i giovani in generale. L'associazione, in oltre settant'anni di attività, ha subito trasformazioni ed ha operato in contesti storici differenti mantenendo comunque un'integrità estetica notevole e restando in grado di offrire una programmazione concertistica all'avanguardia, permettendo la fruizione di performance di formazioni appartenenti ai circuiti più disparati. La ricostruzione della storia dell'associazione è stata effettuata con il prezioso contributo della ricerca di Marco Quaresimin⁵¹ e sulla base delle informazioni fornitemi da Veniero Rizzardo, attuale componente della direzione artistica dell'associazione.

⁵¹ Quaresimin M., *Il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova. Sessant'anni di programmazione musicale nella vita della città*. Tesi di Laurea, Università Ca' Foscari di Venezia, 2006.

2.1.1. La storia del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova

Il contesto storico in cui nasce il Centro d'Arte è il secondo dopoguerra, periodo immediatamente successivo alla dittatura fascista, in cui, dopo anni in cui la vita culturale italiana era sostanzialmente asservita agli interessi politici ed in cui ad artisti ed intellettuali era concesso di operare in modo conforme alla visione del regime, gli individui sentivano la necessità di ricostruire il panorama culturale della nazione, rimediando all'arretratezza e all'isolamento determinato dalle posizioni reazionarie e xenofobe mantenute durante il ventennio.

La formazione dall'associazione avviene nel novembre del 1945 ad opera di tre studenti dell'Università di Padova: Gastone Bellotti, Liliana Balotta e Alessandro Prosdocimi. Fin dalla sua fondazione il Centro d'Arte si propose come una realtà volta alla diffusione culturale per mezzo di iniziative afferenti agli ambiti artistici più disparati. L'associazione era intesa come un luogo di reciproco scambio e condivisione di competenze in cui le attività venivano scelte e definite in un clima di massima libertà, spontaneità e rispetto reciproco⁵². Il Centro d'Arte promosse fin da subito numerose attività, appartenenti ad una molteplicità di ambiti differenti: venivano organizzati incontri volti ad approfondire tematiche letterarie, artistiche e musicali, conversazioni e conferenze su mostre e questioni di attualità, mostre ed esposizioni permanenti, esecuzioni musicali e letture di traduzioni e studi, relazioni culturali e informative con università straniere e con il contributo di personalità internazionali del mondo dell'arte e della cultura.

L'attività del Centro d'Arte, caratterizzata dalla definizione di un cartellone di concerti appartenenti a generi classici ma anche contemporanei, si dimostra fin da subito ben articolata ed organica,. Il primo evento organizzato dall'associazione ebbe luogo presso la Sala dei Giganti e comprendeva l'esecuzione di musiche di Bach, Beethoven, Schumann, Debussy e Liapounow. Già nel periodo immediatamente successivo alla sua formazione il Centro dovette però far fronte a contestazioni mosse da alcuni professori membri del Senato Accademico dell'Università di Padova riguardo alcuni suoi aspetti e caratteristiche. In primo luogo essi ritenevano che il nome dell'associazione non dovesse contenere la dicitura «Università di Padova», in modo da scongiurare la

⁵² I principi ispiratori e la natura delle iniziative del Centro d'Arte vennero rese note con l'affissione di numerosi manifesti sui muri della città.

possibilità che gli abitanti della città potessero intendere le attività promosse dall'associazione studentesca come una diretta emanazione dell'Ateneo, minando il prestigio della stessa università. Questo fattore è probabilmente la ragione del cambio del nome dell'associazione da «Centro Universitario d'Arte dell'Università di Padova», coniato nel 1945, a «Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova» in uso dal 1955 ad oggi. Un altro fattore malvisto da alcuni docenti universitari era l'utilizzo della Sala dei Giganti da parte dell'associazione. Essi ritenevano infatti che le attività e manifestazioni promosse dal Centro d'Arte non fossero all'altezza del prestigio della sala e sostenevano che una supposta scompostezza degli studenti sarebbe potuta essere motivo di danneggiamento della struttura. L'ultimo elemento di attrito tra l'associazione e l'Università riguardava nuovamente la Sala dei Giganti, all'epoca utilizzata anche da altre organizzazioni, e faceva emergere la criticità del rapporto del Centro con le altre realtà musicali operanti nella città. Nella Sala, già dal 1940, avevano infatti luogo gli eventi organizzati dalla Società di Concerti «Bartolomeo Cristofori», organizzazione nata nel 1920 ed associatasi successivamente al Conservatorio «Cesare Pollini» che godeva di ottimo prestigio tra numerosi docenti, i quali non perdevano l'occasione per schierarsi contro il Centro d'Arte sostenendo che si stesse appropriando di attività altrui e fosse causa di inutili sprechi di natura economica.

La prima trasformazione dell'assetto del Centro d'Arte avviene tra il 1952 ed il 1953, periodo in cui l'associazione unisce le forze proprie con la Società di Concerti «Bartolomeo Cristofori», con cui condivideva le sovvenzioni ministeriali già dal 1947, e dà vita ad un nuovo ente chiamato «Amici della Musica». L'unione delle due realtà fu reso necessario dalle circostanze ed avvenne per far fronte alla penuria di sovvenzioni erogate dallo stato e per far sì che le due organizzazioni si accordassero in modo chiaro ed esplicito nella realizzazione dei rispettivi programmi, scongiurando così il rischio di realizzare cartelloni conflittuali.

Gli anni successivi sono segnati da un generale aumento dei consensi nei confronti delle iniziative proposte dal Centro d'Arte che, perseguendo una politica di prezzo fortemente favorevole per il pubblico ed in particolare per gli studenti, riusciva spesso a realizzare iniziative di successo ben accolte dal pubblico.

Un altro evento che determinò un'ulteriore evoluzione dell'assetto e dell'offerta stilistica dell'organizzazione fu la fusione con il circolo jazzistico «Hot Club», avvenuta

nel 1957. La fusione tra le due realtà segnò l'ingresso definitivo degli eventi di musica Jazz nel cartellone del Centro d'Arte. I nuovi eventi proposti, forti della partecipazione di un pubblico attento e numeroso, costituivano gli esordi di una ricca tradizione concertistica che si sarebbe espansa fino ad affermarsi come una delle principali del territorio nazionale. In seguito la programmazione del Centro d'Arte fu dunque caratterizzata dal tentativo di far comunicare i mondi della musica classica e del Jazz. Quest'ultimo genere infatti, nonostante la popolarità ed l'apprezzamento del pubblico, era notoriamente considerato dilettantistico dalle autorità universitarie.

Negli anni 60 ed in particolare dal 1968 in poi, l'organizzazione dovette far fronte ai nuovi generi e tendenze musicali che si stavano affermando in Italia sulla spinta dei modelli angloamericani: la musica era sempre più legata all'idea di dissenso ed al desiderio di rinnovamento, assumeva spesso connotati politici e si rendeva un mezzo in grado di veicolare le esigenze di una generazione che protestava contro i precedenti modelli sociali, considerati chiusi, autoritari e classisti. Le programmazioni delle stagioni degli ultimi anni del decennio vennero influenzate particolarmente da queste tendenze e si distinsero per un generale distacco dalle stagioni tradizionali in favore della realizzazione di programmazioni più sperimentali in cui avessero spazio grandi interpreti ma anche musicologi ed esperti delle più disparate tradizioni musicali.

Negli anni '70 il Centro cerca di andare incontro alle nuove esigenze del pubblico e si impegna nella realizzazione di una programmazione interamente dedicata alla musica jazz, affidata ad un gruppo di lavoro autonomo che successivamente si separerà da quello impegnato nella definizione della stagione di musica da camera. Il moltiplicarsi di iniziative ed il conseguente aumento del carico di lavoro affidato ai membri del Centro d'Arte resero però necessaria la partecipazione di figure sempre più esperte che riuscissero a far fronte alle nuove esigenze dell'organizzazione.

Ulteriore avvenimento che modifica le modalità operative del Centro d'Arte è la nascita della rassegna «Musica Oggi» che, dal momento della sua costituzione nel 1978, si presenta come uno spazio ed una realtà dedicato alla promozione di esperienze musicali più attuali: la rassegna si proponeva di dare visibilità a quei generi musicali spesso trascurati e poco rappresentati dai festival specializzati quali la libera improvvisazione e le sperimentazioni elettroacustiche portate in auge dalle esperienze di compositori americani come John Cage e David Tudor.

Il clamoroso successo delle iniziative proposte dal Centro d'Arte viene meno verso la metà degli anni '80, periodo in cui l'associazione si trova a dover far fronte ad una serie di tagli ai finanziamenti ed è dunque costretta a ridimensionare la propria attività, al punto da arrivare a dover sospendere la programmazione nel 1984. L'avversa situazione finanziaria di quegli anni obbligò il Centro d'Arte ad effettuare numerose scelte artistiche forzate, quali l'organizzazione del festival «Rock, Jazz e altro», con cui il programma di musica jazz venne accorpato a quello di Musica Oggi, oppure la trasformazione delle stagioni di concerti jazz e di musica contemporanea in festival o cicli ravvicinati di concerti.

I primi anni '90 furono caratterizzati dalla ripresa della programmazione jazz e dalla necessità del Centro di rispondere a quei mutamenti che avevano interessato il panorama artistico ed il pubblico padovano. Con la ripresa della rassegna la direzione dell'organizzazione si dovette in primo luogo confrontare con un pubblico che, con l'affievolirsi della valenza politica del Jazz e divenuto maggiormente desideroso di un certo livello di qualità artistica, si era ridimensionato notevolmente. In questi anni all'associazione veniva inoltre contestato di non misurarsi realmente con la realtà cittadina e le sue tendenze, e di offrire una programmazione eccessivamente allineata alla visione della sua direzione artistica ed autoreferenziale. Ulteriore criticità incontrata dal Centro in questo periodo è rappresentata dal mutamento del sistema concertistico e dalla nascita della figura professionale di tour manager, attore che aumentava la distanza tra gli organizzatori di eventi e gli artisti, ed era spesso causa dell'aumento dei cachet.

Nonostante queste difficoltà il bilancio artistico degli anni novanta fu buono ed il Centro, oltre alla consueta programmazione jazz, si adoperò nell'organizzazione di attività complementari a quella concertistica, tra cui incontri con musicisti, conferenze, seminari, guide e preparazioni all'ascolto, corsi musicali e proiezioni di film.

Il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova è dunque riuscito, negli oltre settant'anni di attività, ad affermarsi come una delle realtà più attive e radicate nel tessuto culturale della città mantenendo inalterato lo standard qualitativo che è stato, fin dal momento della sua costituzione, tratto distintivo della sua offerta concertistica.

Le principali criticità a cui l'associazione ha dovuto far fronte sono principalmente riconducibili al rapporto con le istituzioni locali, tendenzialmente poco attente nei confronti delle reali necessità degli operatori del settore artistico e culturale, alla

partecipazione studentesca, componente del pubblico dell'associazione che ha spesso risposto incostantemente ed in modo imprevedibile agli stimoli ed attività proposte e ad aspetti economici, che hanno in più occasioni costretto l'associazione a compiere decisioni sulla base di esigenze operative. Il Centro riceve finanziamenti da parte dell'Università di Padova e del MIBACT, ma la questione relativa al reperimento di nuovi fondi è sempre attuale: data la natura sperimentale e fortemente innovativa della proposta artistica, votata solo in modo secondario ad aspetti economici, per l'associazione è difficile trovare soggetti che siano disposti a sovvenzionare il suo operato.

2.1.2. La mission dell'organizzazione

La *mission* perseguita dall'associazione nei suoi settant'anni di attività, grazie all'esautività dello Statuto redatto dai soci fondatori ed alla chiara e netta linea estetica mantenuta negli anni, è facilmente individuabile. L'associazione si è sempre impegnata nella promozione di eventi culturali caratterizzati da un atteggiamento radicale cercando di mantenere la propria programmazione il più possibile estranea ad una precisa definizione di stile.

Il perseguimento di questo obiettivo è riscontrabile ripercorrendo la storia della programmazione dell'organizzazione: la stragrande maggioranza dei concerti offerti dal Centro d'Arte appartengono infatti a circuiti non commerciali e a generi di nicchia caratterizzati da una forte propensione e attenzione all'innovazione, sperimentazione e rivisitazione dei canoni estetici di riferimento.

Data la sua natura istituzionale e vicinanza agli ambienti studenteschi e giovanili della città, il Centro d'Arte si è sempre adoperato per cercare di promuovere le proprie attività e iniziative musicali presso un pubblico giovanile ed universitario. Ciò si traduce, oltre che nella definizione di un programma accattivante, nel perseguimento di politiche di prezzo fortemente favorevoli nei confronti degli studenti: nelle ultime stagioni organizzate dal Centro d'Arte il prezzo dei biglietti è stato di 12€ per l'ingresso intero, di 5€ per gli studenti e di soltanto 1€ per gli studenti iscritti all'Università di Padova.

2.2. I commitments del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova

Di seguito si riportano le considerazioni emerse dall'analisi dei tre *commitments* rilevanti per le organizzazioni di produzione culturale individuati da Chong⁵³, che ho esposto nel Capitolo I. Ognuno di questi *impegni* rappresenta infatti un aspetto rilevante del modo di operare dell'organizzazione ed al contempo una criticità con cui il *decision maker* si deve confrontare.

Dopo aver intervistato la direzione artistica del Centro d'Arte ho constatato che gli aspetti rilevanti della gestione e le politiche perseguite dall'associazione coincidono con i *commitments* di Chong, che dunque ben si prestano ad essere utilizzati come nodi *peer* del primo livello della struttura gerarchica in cui ho scomposto il processo decisionale che definisce l'offerta concertistica del Centro d'Arte e di Pulse. Nel seguente paragrafo verranno analizzati solamente i criteri costituiti dai tre *commitments*; per un'analisi più approfondita delle modalità in cui sono stati individuati e sul modo in cui è stata schematizzata la gerarchia del problema decisionale si rimanda al Capitolo IV.

2.2.1. Integrità artistica ed estetica

Il primo *commitment*, «Integrità artistica ed estetica», si riferisce alla capacità dell'organizzazione di conciliare le attività di promozione, preservazione e diffusione della cultura. Questa tendenza si articola dunque nel tentativo da parte del Centro d'Arte di perseguire la definizione di una programmazione caratterizzata da un certo livello qualitativo e dal tentativo di assolvere una funzione propositiva con il fine di contribuire a delineare i gusti dei propri fruitori.

Nel caso del Centro d'Arte ciò si articola in tre aspetti differenti:

- *Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte*

Come è emerso ripercorrendo la sua storia, il Centro d'Arte ha sempre posto particolare attenzione alla definizione di una programmazione aperta a sperimentazioni e generi d'avanguardia. L'associazione opera principalmente delineando una stagione in cui si esibiscono gruppi e formazioni che propongono

53 Chong D., Arts Management. Routledge, Oxon, 2010, p. 19-22.

musica dall'atteggiamento radicale senza una definizione precisa di stile e che documentino nuovi linguaggi musicali senza incappare in barriere di genere. Ciò si traduce nella proposta di artisti e formazioni appartenenti a degli orientamenti estetici ben definiti: i generi musicali rilevanti per la direzione artistica del Centro d'Arte sono il jazz e la musica di ricerca che faccia uso di tecnologie musicali. In ogni caso la selezione dell'artista avviene solamente nel caso in cui esso si occupi dell'esecuzione di musica originale e non di repertorio.

- *Appartenenza dell'artista ad un circuito indipendente*

L'attenzione del Centro d'Arte alla proposizione di generi e linguaggi musicali innovativi si riscontra fortemente in questo criterio. La direzione artistica dell'organizzazione predilige artisti di giovane età emergenti ma non ancora fortemente affermati nella propria scena di appartenenza. Questo aspetto permette all'organizzazione di far fronte alle problematiche di natura economica associate alla definizione di una programmazione composta di artisti affermati (che richiedono dunque cachet più elevati) e le consente di arricchire la propria offerta di sperimentazioni ed esperienze musicali che avrebbero altrimenti poco spazio nei circuiti cittadini.

- *Fama ed età dell'artista*

La giovane età degli artisti è spesso un attributo che, insieme alle caratteristiche intrinseche del settore musicale in cui operano, ne determina l'appartenenza ad una nicchia. Conseguentemente il cachet da essi richiesto sarà generalmente più basso di quello di un artista affermato e la minor spesa sostenuta dall'organizzazione si tradurrà in una maggiore capacità di sostenere l'economicità della gestione. Questo criterio è posto sullo stesso piano del criterio *Appartenenza dell'artista ad un circuito indipendente* in quanto i due attributi non sono mutualmente esclusivi e non tutti gli artisti selezionati dal Centro d'Arte rispettano in egual misura i due criteri. È dunque opportuno confrontare i due nodi gerarchici tra loro per mezzo dei confronti a coppie (si veda Capitolo III) per individuare quale dei due sia più rilevante nella risoluzione del problema decisionale.

2.2.2 Accessibilità e sviluppo dell'audience

Il secondo *commitment* rilevante per il Centro d'Arte riguarda la capacità dell'organizzazione di realizzare una programmazione che riesca al contempo a soddisfare le esigenze del pubblico abituale ed a risultare attrattiva per i fruitori non esperti. Questo impegno dell'organizzazione è volto dunque a perseguire gli obiettivi definiti dalla *mission* dell'organizzazione relativi alla proposizione di nuovi generi e formati, specialmente verso un pubblico universitario e giovanile.

I due sottocriteri in cui si articola questo *commitment* sono:

- *Capacità di attrazione verso il pubblico*

Criterion che fa riferimento alla capacità di attrarre pubblico dell'artista oggetto del processo decisionale. Ciò avviene a seconda della misura della fama di cui gode la formazione o il genere da essa rappresentato. Nel caso del Centro d'Arte bisogna tenere conto della tradizione e attività di lunga data dell'associazione: durante gli oltre settant'anni di attività il Centro ha sempre proposto esibizioni fortemente innovative e di elevata qualità estetica, abituando il proprio pubblico a tali standard e potendo contare dunque sulla partecipazione di coloro i quali, pur non conoscendo direttamente un artista presente in programma, fruiscono comunque dell'evento sulla base della fiducia accordata all'organizzazione. Inoltre, senza considerare l'aspetto artistico, è opportuno ricordare che le politiche di prezzo del Centro d'Arte sono fortemente competitive e contribuiscono ad incrementare la partecipazione di fruitori non abituali agli eventi proposti. Per questa componente di pubblico dover sostenere una spesa maggiore per l'acquisto del biglietto potrebbe infatti tradursi in una perdita di interesse o mancata partecipazione all'evento.

- *Capacità di far comunicare pubblici diversi*

Il criterio *Capacità di far comunicare pubblici diversi* si articola in due sottocriteri derivanti dalla *mission* dell'organizzazione. Obiettivo istituzionale del Centro d'Arte è accrescere e promuovere la cultura musicale presso un pubblico composto sia da fruitori generici che da studenti universitari. Questi

due sottocriteri fanno dunque riferimento alla capacità dell'artista di attrarre l'una o l'altra categoria di fruitori. Il genere proposto, la fama dell'artista, il grado di innovazione e sperimentazione delle sue produzioni sono fattori che possono influire sulla composizione del suo pubblico e determinare la misura della partecipazione all'evento delle due tipologie di fruitori. Anche in questo caso i criteri sono posti sullo stesso livello gerarchico. In questo preciso contesto il fine del presente studio è quello di individuare quale di essi sia tenuto in maggiore considerazione dal *decision-maker* nella risoluzione del problema decisionale.

2.2.3. Economicità della gestione e rendicontazione sociale

L'ultimo *commitent* rilevante per il Centro d'Arte riguarda la sua capacità di perseguire una gestione economica efficiente, ovvero la sua capacità di massimizzare i benefici ottenibili con l'utilizzo delle risorse a disposizione, e di riuscire a soddisfare le aspettative dei propri *stakeholders* istituzionali. Questi ultimi, nel caso del Centro d'Arte, sono rappresentati dall'Università degli Studi di Padova e dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, principali enti finanziatori dell'organizzazione che, nel 2017, hanno elargito somme rispettivamente pari a €50'000 e €31'669⁵⁴. Da quel che è emerso dall'intervista condotta con il membro della direzione artistica del Centro d'Arte Veniero Rizzardi, la principale condizione a cui sono soggette tali elargizioni è la realizzazione di una programmazione di almeno 15 concerti all'anno. Dal momento che l'obiettivo di rendicontazione sociale non è influenzato direttamente dal modo in cui viene risolto il problema decisionale (l'unica condizione posta dagli *stakeholders* dell'organizzazione è il numero assoluto di eventi; quale sia l'artista selezionato non è per loro rilevante), non ho incluso questo aspetto tra i sottocriteri con cui ho reso questo aspetto del problema decisionale. I sottocriteri rilevanti relativi al criterio *Economicità della gestione* fanno dunque riferimento esclusivamente all'aspetto economico a cui deve far fronte l'associazione. Essi sono:

⁵⁴ Fonte: <http://www.centrodarte.it/informazioni/> Consultato il 25/04/18

- *Coerenza con il budget*

Con ciò si intende la misura in cui il cachet dell'artista è coperto dai fondi e disponibilità economiche dell'associazione. Chiaramente all'innalzarsi della fama e della notorietà dell'ospite corrisponderà un aumento del suo corrispettivo. Nella definizione della propria programmazione il Centro d'Arte deve dunque tenere in considerazione questo aspetto per organizzare una rassegna alla portata delle sue disponibilità economiche, rimanendo comunque coerente con i propri standard artistici e obiettivi di pubblico.

- *Ritorno economico atteso*

Questo sottocriterio fa invece riferimento alla capacità dell'artista oggetto del processo decisionale di attrarre pubblico e conseguentemente generare proventi da bigliettazione più elevati. Svolgendo l'intervista con la direzione artistica del Centro è emerso che il rispetto di questo criterio viene spesso trascurato in favore di altre caratteristiche dell'artista, quali la capacità di attrarre e far comunicare pubblici diversi o la generale integrità artistica ed estetica della performance. L'associazione si trova nella condizione di poter tenere in così bassa considerazione questo aspetto, relativo alla capacità dell'artista di generare introiti, in quanto i finanziamenti elargiti da Università e MIBACT le permettono comunque di operare liberamente nella definizione di una programmazione all'insegna della sperimentazione ed esplorazione di formati sonori inusuali.

2.3. Pulse

Pulse, la seconda organizzazione di produzione culturale che analizzerò e sulla quale effettuerò l'applicazione della metodologia AHP, si differenzia fortemente dal Centro d'Arte per storia e tipologia di prodotto culturale offerto, ma tende anch'essa ad operare perseguendo gli obiettivi di integrità artistica e di sviluppo qualitativo e quantitativo del proprio pubblico all'insegna dell'economicità gestionale. Di seguito fornisco, grazie al contributo del membro della direzione artistica Sergio Pigozzi, una panoramica della

storia di Pulse ed una prima analisi delle modalità in cui opera l'organizzazione utilizzando i *commitments* di Chong.

2.3.1. La storia di Pulse

Pulse è una realtà che nasce all'interno dell'Associazione Studenti Universitari di Padova. L'ASU si costituisce nel 1984 come luogo per dare voce alla popolazione universitaria nel contesto della città di Padova e per rispondere all'esigenza di difendere e promuovere i diritti degli studenti, dentro e fuori l'ambito accademico, offrendo loro un'occasione di partecipazione attiva e aggregazione. L'ASU nasce come associazione autonoma ed indipendente, è affiliata Arci ed è gestita da studenti volontari. Le principali attività di cui si occupa l'Associazione Studenti Universitari sono:

1. La collaborazione con il Sindacato degli Studenti, movimento attivo all'interno dell'Università che si propone di promuovere, tutelare e rivendicare i diritti degli studenti.
2. La realizzazione e gestione di Mondayscreen, cineforum che dal 2003 offre gratuitamente una proposta cinematografica di alto livello
3. La collaborazione nella realizzazione del Summer Student Festival, festival indipendente che ha luogo con cadenza annuale ed offre una programmazione particolarmente attenta a sperimentazioni ed avanguardie musicali.

È questo il contesto in cui, tra il 1998 ed il 1999, si forma Pulse. L'organizzazione viene costituita per rispondere all'esigenza di uno dei membri fondatori di creare una rete di scambi culturali e di collaborazioni in modo da dare vita ad un circuito cittadino che riuscisse a divulgare e far comunicare esperienze locali ma anche appartenenti ad altre realtà nazionali o straniere. Il primo evento concepito e realizzato da Pulse ha luogo all'interno e con la collaborazione dell'ASU e si configura come un festival della durata di una giornata tenutosi nei giardini della mensa Piovego, nel cuore pulsante della zona universitaria di Padova. L'anno seguente Pulse si occupa dell'organizzazione di un altro festival, in questa occasione ospitato dalla struttura dell'ex macello di Padova, e della definizione di una programmazione che coprisse i mesi invernali. In questi primi anni di attività la principale criticità incontrata dall'organizzazione consiste

nella ricerca di una location stabile in cui organizzare la propria programmazione onde evitare di doversi appoggiare costantemente ad altre realtà. A causa di questa necessità operativa i primi eventi di Pulse si tengono negli spazi dell'ASU e nella sala di Carichi Sospesi⁵⁵, associazione attiva dal 1998 che si occupa della realizzazione e promozione di laboratori teatrali.

Le attività realizzate dall'organizzazione negli anni seguenti consistono principalmente nell'organizzazione di eventi di musica elettronica, festival e spettacoli appartenenti all'ambito audiovisivo. Successiva esperienza dell'organizzazione è la partecipazione, nel 2008, all'organizzazione di Nu Fest, festival interamente dedicato a concerti di musica elettronica arricchito da conferenze e workshops promossi dall'Università di Padova⁵⁶.

Contemporaneamente alla realizzazione delle attività sopra esposte, Pulse si occupa della definizione e gestione dei programmi di tutte le edizioni del Summer Student Festival, evento della durata di circa una settimana che, dal 2008 in poi, ha luogo in Golena San Massimo e vanta la partecipazione di esponenti di rilievo del mondo della musica elettronica. Il festival si compone di una programmazione variegata e fortemente differenziata composta da concerti, proiezioni di film, eventi teatrali ed esposizioni fotografiche, offre una proposta musicale di alto livello e, mantenendo dalla prima edizione la formula di ingresso ad offerta libera, si propone come evento caratterizzato da accessibilità assoluta volto a dare spazio ad iniziative culturali gestite dal basso ed estranee alle logiche produttive proprie dei circuiti commerciali.

2.3.2. La mission dell'organizzazione

La *mission* di Pulse consiste nella definizione, realizzazione e promozione, presso un pubblico composto da fruitori esperti e non esperti, di una programmazione di eventi di musica dal vivo caratterizzati da un alto livello qualitativo ma eseguiti da musicisti che appartengono a scene di nicchia e circuiti underground. L'organizzazione si rivolge alla componente di pubblico più esperta proponendo una stagione particolarmente attenta ad artisti emergenti che siano riusciti a distinguersi stilisticamente dall'ambito di

55 Fonte: <http://www.carichisospesi.com/> Consultato il 25/04/18

56 Fonte: <http://padovacultura.padovanet.it/it/attivita-culturali/nu-fest-2009> Consultato il 26/04/18

provenienza. Pulse punta anche a soddisfare la componente di fruitori non esperti con l'offerta di eventi a basso prezzo o addirittura gratuiti che, come nel caso del Summer Student Festival, permettono la realizzazione di una delle rassegne più importanti della città, attraendo fruitori appassionati ed attenti nei confronti dell'offerta concertistica ma anche fruitori disinteressati all'aspetto artistico ma desiderosi di partecipare a tali occasioni di aggregazione.

Ripercorrendo gli eventi proposti dall'organizzazione negli ultimi anni d'attività, l'aspetto della *mission* relativo alla qualità artistica delle esecuzioni proposte risulta chiaramente soddisfatto: Pulse ha portato ad esibirsi, in spazi a Padova e Marghera, esponenti di rilievo della scena della musica elettronica, offrendo esibizioni dal vivo di generi musicali sperimentali e fortemente caratterizzati da un atteggiamento di ricerca che avrebbero trovato altrimenti poco spazio nei circuiti cittadini.

2.4. I commitments di Pulse

In modo analogo a quanto emerso nel caso del Centro d'Arte, anche per Pulse i *commitments* individuati da Chong ben si prestano ad essere utilizzati come nodi *peer* del primo livello della struttura gerarchica in cui ho scomposto il suo problema decisionale. Naturalmente, a causa della diversità dell'offerta delle due organizzazioni, delle diverse modalità operative delle direzioni artistiche, dell'eterogeneità delle forme di finanziamento e della composizione del pubblico le schematizzazioni dei loro problemi decisionali sono fortemente differenti. Le gerarchie in cui sono scomposti i problemi decisionali delle due organizzazioni coincidono esclusivamente al primo livello della gerarchia, costituito per entrambe dai criteri *Integrità artistica ed estetica*, *Accessibilità e sviluppo dell'audience* e *Economicità della gestione*. Di seguito fornisco un'analisi dei *commitments* di Pulse e delle prime considerazioni riguardo i loro sottocriteri.

2.4.1. Integrità artistica ed estetica

Nel caso di Pulse, la direzione artistica ha individuato con il sottocriterio *Coerenza con la linea estetica di Pulse* l'unica condizione da soddisfare affinché la qualità ed integrità

estetica delle alternative siano considerate adeguate. L'organizzazione persegue la sua funzione propositiva chiamando per i propri eventi artisti e formazioni affermati ma comunque appartenenti a circuiti di nicchia che godono di poca visibilità o non sono in grado di attirare pubblici particolarmente numerosi.

I due sottocriteri in cui si articola il criterio «Coerenza con la linea estetica di Pulse» sono:

- *Grado di diversità dell'artista dal contesto di provenienza*

Con ciò si intende quanto l'artista o la formazione preso in considerazione nella risoluzione del problema decisionale siano in grado di distanziarsi dai «classici» del circuito e della scena di cui fanno parte. Per individuare la misura in cui le alternative selezionate rispettano questo sottocriterio la direzione artistica dell'organizzazione individua opere e artisti di riferimento, fortemente affermati e che danno legittimità al genere musicale che rappresentano. Successivamente ricerca ed individua artisti o formazioni che abbiano in qualche modo innovato o rivisitato tali canoni estetici. La scelta di operare al di fuori di circuiti *mainstream* permette dunque all'organizzazione di offrire una performance artisticamente innovativa e di qualità a fronte di un impegno economico più contenuto.

- *Qualità della performance*

Questo sottocriterio si riferisce al livello qualitativo attribuito dalla direzione artistica alla performance dell'artista. Tale valutazione è espressa in modo fortemente soggettivo dal *decision-maker*, che elabora il giudizio sulla base di esperienze pregresse e gusto personale.

2.4.2. Accessibilità e sviluppo dell'audience

Questo criterio è relativo alle tendenze di un'organizzazione a rapportarsi con il proprio pubblico e contemporaneamente a cercare di ampliarlo. Nel caso di Pulse ciò si articola nei seguenti sottocriteri:

- *Capacità di attrarre pubblico*

Con ciò si intende la misura in cui l'artista oggetto della selezione è in grado di attrarre pubblico, senza tenere conto della composizione di quest'ultimo. Questo fattore è subordinato principalmente alla fama dell'artista ed al prestigio che detiene. Pulse, così come il Centro d'Arte, è un'organizzazione che negli anni è riuscita ad affermarsi mantenendo uno standard qualitativo elevato, caratteristica che ha contribuito alla formazione di una componente di pubblico fidelizzata e fortemente ricettiva nei confronti delle proposte dell'organizzazione. Un altro aspetto che concorre ad aumentare la capacità dell'organizzazione di attrarre fruitori è il suo coinvolgimento nella realizzazione del Summer Student Festival, manifestazione che esercita una forte attrazione verso la componente giovanile e studentesca della città.

- *Capacità di far comunicare pubblici diversi*

Dall'intervista condotta con la direzione artistica di Pulse è emerso che, ai fini della scelta dell'artista, l'organizzazione considera rilevanti tre differenti aspetti. Questi sono la capacità di attrazione esercitata dall'artista nei confronti di un pubblico composto da fruitori esperti, non esperti e disinteressati all'aspetto artistico della performance. Questi tre sottocriteri sono posti allo stesso livello della struttura gerarchica in quanto relativi allo stesso nodo *parent* e per poter individuare a quale di esso sia associata la priorità locale più elevata, con l'applicazione del metodo dei confronti a coppie (Capitolo 3).

2.4.3. Economicità della gestione e rendicontazione sociale

L'ultimo *commitment* rilevante per Pulse consiste nella tensione che si crea dalla necessità di perseguire una gestione economica efficiente e di rispondere adeguatamente alle aspettative dei suoi portatori di interesse (ovvero i suoi *stakeholders*). Nel caso di Pulse gli enti che sostengono economicamente la realizzazione delle manifestazioni proposte sono l'Università degli Studi di Padova, l'ESU, ARCI Padova e Coop Adriatica. Pulse ottiene inoltre finanziamenti tramite bando, modalità di elargizione che

aumenta la sua disponibilità economica complessiva ma che d'altro canto non è scontata e può dar luogo a ritardi e slittamenti, determinando l'insorgere di problemi operativi.

Nel caso di Pulse i sottocriteri ritenuti rilevanti per il perseguimento di questo *commitment* sono:

- *Coerenza con il budget a disposizione*

Con ciò si intende la misura in cui il corrispettivo destinato all'artista può essere coperto dalle disponibilità dell'organizzazione. Data la bassa entità dei prezzi dei biglietti fissati da Pulse, la gratuità di eventi come il Summer Student Festival ed il fatto che la gestione accessoria⁵⁷ è spesso la principale fonte di introiti, l'organizzazione deve necessariamente restringere la propria offerta ad artisti di moderata fama e notorietà. La direzione artistica, per questo criterio, ha individuato come sottocriteri rilevanti l'entità del cachet proposto dall'agenzia di booking e la fama dell'artista. A differenza del caso del Centro d'Arte la notorietà dell'artista è un fattore tenuto in considerazione in funzione dell'aspetto economico e non come discriminante dell'integrità artistica della performance. Ciò è presumibilmente riconducibile alle diverse forme di finanziamento a disposizione delle due organizzazioni che inevitabilmente aumentano l'importanza di tale criterio in relazione al primo o secondo ambito.

- *Ritorno economico atteso*

Con cui si intende, in modo analogo al caso del Centro d'Arte, la misura in cui si ritiene che l'artista oggetto del problema decisionale sia in grado di generare introiti tramite la vendita di biglietti. Questo fattore dipende dunque principalmente dalla fama e notorietà dell'artista ma anche dal prestigio della rassegna in cui è inserita la sua performance.

⁵⁷ Con *gestione accessoria* si intendono le attività che fanno parte della gestione ordinaria ma non rientrano nella gestione caratteristica dell'organizzazione. Nel caso di Pulse essa consiste nei proventi da consumazioni e merchandising.

3.1. L'Analytic Hierarchy Process

L'Analytic hierarchy process (AHP) è una metodologia di analisi multicriteria sviluppata negli anni Settanta dal matematico iracheno naturalizzato statunitense Thomas L. Saaty che ha in seguito trovato vasta applicazione nei settori più disparati⁵⁸ in quanto adatta ad essere utilizzata in qualsiasi situazione di *problem solving* che implichi un processo di valutazione e misurazione⁵⁹.

L'AHP permette al decisore di modellizzare un problema complesso in una struttura gerarchica che vada a mostrare le relazioni che intercorrono tra l'obiettivo prefissatosi (*goal*), i criteri utilizzati per prendere la decisione, eventuali sottocriteri e le alternative oggetto del processo decisionale stesso.

Per mezzo della decomposizione dettagliata, sistematica e strutturale del problema decisionale il *decision maker* è in grado di individuare agevolmente le componenti fondamentali del problema generale e comprendere la logica che ne caratterizza le loro interdipendenze.

Il modello è stato progettato in modo da poter gestire al contempo gli aspetti razionali e intuitivi del processo decisionale per permettere la scelta della migliore alternativa disponibile sulla base di una valutazione svolta nel rispetto di una moltitudine di criteri.

L'AHP inoltre funziona basandosi su due approcci ampiamente utilizzati dagli esseri umani al fine di organizzare la conoscenza e comprendere i problemi decisionali:

- L'approccio deduttivo
- L'approccio induttivo (o sistematico)

Il primo approccio è caratterizzato dal fatto che l'individuo concentra la sua attenzione sugli elementi costituenti il sistema oggetto di analisi. Nel caso dell'AHP, chi adopera l'approccio deduttivo ricerca in primo luogo le spiegazioni relative alle singole

58 La letteratura riguardante l'applicazione del metodo AHP è molto vasta, i testi di seguito elencati forniscono un'ampia ma non esaustiva raccolta di vari ambiti in cui trova applicazione la metodologia:

Golden B. L., Wasil E. A., Harker P. T., *The Analytic Hierarchy Process: Applications and Studies*. Springer Verlag, 1989, p. 82-265.

Bhushan N., Rai K., *Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process*. Springer, 2004.

59 Forman, E., Selly, M. A., *Decision by Objective: How to Convince Others That You are Right*. World Scientific Publishing Company, 2002, p. 42.

componenti del problema decisionale, per poi ricavare un'interpretazione relativa al problema nel suo complesso.

L'approccio induttivo analizza un sistema a partire da una prospettiva generale e lo prende in considerazione nella sua interezza, senza approfondire dal principio la funzione svolta dagli elementi che costituiscono il sistema stesso.

La metodologia AHP integra i due approcci sopra descritti in quanto la loro applicazione ben si presta a fornire all'individuo uno strumento utile per la comprensione di problemi complessi⁶⁰.

La flessibilità della metodologia AHP ha reso possibile la sua applicazione in numerosi ambiti. Di seguito vengono riportate diverse aree in cui essa è stata utilizzata con successo⁶¹:

- *Selezione:*

Problemi decisionali che implicano la selezione di un'alternativa a partire da una serie di alternative date, solitamente in un contesto caratterizzato dalla presenza di molteplici criteri da rispettare.

- *Valutazione:*

I problemi di valutazione comportano la determinazione del valore relativo di una serie di alternative. Nello stabilire l'importanza delle alternative, oltre a sapere qual è l'alternativa a cui è associata la priorità più elevata, è fattore d'interesse conoscere l'ordine, intervallo e rapporto delle priorità risultanti. Dal momento che nell'AHP le priorità (ovvero i pesi delle alternative) sono l'espressione del rapporto delle misurazioni effettuate, le priorità possono essere utilizzate per selezionare diverse combinazioni di alternative o per allocare risorse.

- *Allocazione di risorse:*

Un'efficace allocazione di risorse è uno strumento indispensabile per le aziende per raggiungere i propri obiettivi tattici e strategici. Mentre per un'azienda è generalmente facile ottenere informazioni su quali siano le risorse a sua disposizione è invece molto più difficoltoso determinare la misura in cui tali

60 Saaty T. L., *Decision making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. Rsw Publications, 1990, p. 250.

61 Forman E. H., Gass S. I., *The Analytic Hierarchy Process: An Exposition*. Operations Research 49, 2001, p. 471.

risorse sono efficaci ai fini del raggiungimento dei suoi obiettivi. Poiché nell'allocazione di risorse il decisore deve confrontarsi con una molteplicità di prospettive, di obiettivi e numerose alternative a disposizione, un processo come l'AHP è necessario per misurare e sintetizzare obiettivi spesso conflittuali e informazioni soggettive.

- *Benchmarking:*

Il *benchmarking* dei propri processi aziendali principali con quelli di imprese o organizzazioni di riferimento è un'attività strumentale ad aumentare o a mantenere il proprio vantaggio competitivo. Questo processo, che richiede la valutazione e la sintesi di fattori sia quantitativi che qualitativi, può essere svolto per mezzo dell'Analytic Hierarchy Process.

- *Quality management:*

Le funzioni base e caratteristiche dell'AHP (capacità di strutturare la complessità, misurazione e sintesi) sono applicabili in numerosi aspetti del *quality management*. La qualità è un attributo multidimensionale⁶² composto da criteri qualitativi e quantitativi, che ben si prestano ad essere sintetizzati per mezzo dell'applicazione del modello.

- *Politica pubblica:*

Le decisioni riguardanti la politica pubblica sono complesse, non solo poiché implicano la presenza di obiettivi caratterizzati da un alto grado di competitività, ma perché hanno effetto in molteplici settori economici e spesso in giurisdizioni sovrapposte. La struttura fornita dall'AHP permette a circoscrizioni in competizione di comprendersi meglio l'un l'altra in modo da rendere possibile lo sviluppo di soluzioni favorevoli per entrambe.

- *Health care*

- *Pianificazione strategica:*

L'AHP può aiutare un'organizzazione ad effettuare una scelta tra *missions* aziendali differenti, a svolgere valutazioni di strategie diverse e nello stabilire come allocare le risorse necessarie ad attuare la strategia scelta.

⁶² I sette criteri principali individuati dal Malcom Baldrige Quality Award (riconoscimento conferito dall'U.S. Department of Commerce) sono: capacità di comando, analisi delle informazioni, pianificazione strategica, sviluppo e gestione delle risorse umane, gestione dei processi, risultati aziendali e soddisfazione dei clienti.

La peculiarità che rende l'Analytic Hierarchy Process uno strumento flessibile ed al contempo efficace è data dal fatto che i pesi attribuiti ai vari elementi del problema decisionale, e di conseguenza la valutazione finale, vengono assegnati sulla base dei confronti a coppie effettuati dall'utente sia verso i criteri di valutazione sia verso le opzioni a disposizione. I calcoli svolti per mezzo dell'AHP rispettano sempre l'esperienza del *decision maker* e permettono dunque di tradurre le sue valutazioni (quantitative o qualitative) in uno schema di classificazione multicriteriale⁶³.

Prima di andare ad indagare nel dettaglio i passaggi di cui si compone la metodologia soffermiamoci sul significato delle parole che le danno il nome⁶⁴:

- *Analytic*
Indica la separazione di un qualunque problema complesso in elementi costituenti fondamentali. L'AHP aiuta a misurare ma anche a sintetizzare i gran numero di fattori che entrano in gioco nelle decisioni complesse.
- *Hierarchy*
Alla base della metodologia AHP è posta un'operazione di organizzazione e di decomposizione del problema in una forma gerarchica: il problema decisionale viene suddiviso in livelli fino al raggiungimento del grado di dettaglio desiderato dall'utente.
È opportuno precisare che ai fini dell'applicazione dell'AHP la gerarchia non necessita di essere completa: un suo elemento posto in un dato livello non svolge la funzione di attributo (o criterio) per tutti gli elementi posti al livello sottostante in quanto ogni livello gerarchico può rappresentare un diverso aspetto del problema⁶⁵.
- *Process*
Il termine «processo» indica una serie di azioni, modulazioni o funzioni che portano ad un fine o ad un risultato. L'AHP è infatti un processo che dà la

63 Saaty T. L., *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, 1980

64 Fanizzi L., Misceo S., *L'applicazione dell'Analytic Hierarchy Process nella valutazione ambientale iniziale*. L'ambiente Periodico Tecnico-Scientifico di Cultura Ambientale, XVII 7, 2010, p. 1-7.

65 Saaty T. L., *How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process*. European Journal of Operational Research 48, 1990, p. 9.

possibilità a chi prende le decisioni di individuare l'alternativa che meglio soddisfa la moltitudine di obiettivi posti dal problema decisionale.

Il *decision maker*, al fine di individuare le priorità che gli permetteranno di effettuare la scelta in modo efficace, dovrà scomporre il problema decisionale secondo i seguenti passaggi:

1. Definizione del problema ed individuazione della tipologia di informazioni richieste.
2. Organizzazione del problema decisionale in una gerarchia che, partendo dall'obiettivo decisionale (*goal*) al vertice, passi attraverso i livelli intermedi (criteri dai quali dipendono gli elementi sottostanti) ed arrivi infine al livello più basso (costituito solitamente da una serie di alternative).
3. Costruzione di una serie di matrici dei confronti a coppie. In questa fase gli elementi posti in un dato livello della struttura gerarchica vengono confrontati tra di loro rispetto all'elemento posto direttamente al di sopra di essi.
4. Utilizzo delle priorità ottenute dai confronti a coppie per ottenere il peso delle priorità del livello immediatamente sottostante. Ciò permetterà di ricavare il peso di ogni elemento della gerarchia e conseguentemente la sua priorità globale. Questo processo deve essere ripetuto fino a che non vengano individuate le priorità finali delle alternative poste al livello più basso della scala gerarchica.

3.1.1. Principi ed assiomi dell'AHP

L'Analytic Hierarchy Process si basa su fondamenti teorici semplici ma allo stesso tempo solidi: il principio di decomposizione, i giudizi comparati e la composizione gerarchica (o sintesi) delle priorità⁶⁶.

Il *principio di decomposizione* è applicato per strutturare il problema in una gerarchia di gruppi e sotto-gruppi, ognuno dei quali indipendente rispetto ai livelli gerarchici inferiori ad esso. Il principio di decomposizione permette di indagare il problema

⁶⁶ Saaty T. L., *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*, RSW Publications, 1994.

partendo da un approccio generale (e caratterizzato talvolta da un certo grado di incertezza) arrivando ad esaminarlo nei suoi aspetti più particolari ed articolati.

Il *principio dei giudizi comparati* è applicato per costruire i confronti a coppie dell'importanza relativa di ogni elemento posto in un dato livello del problema decisionale in riferimento ad un criterio o attributo del livello gerarchico ad essi sovrastante. Per mezzo dell'applicazione di questo principio è possibile costruire la matrice reciproca dei confronti a coppie (la *reciprocal matrix* di cui si parlerà in seguito) ed individuare le priorità locali degli elementi posti su uno stesso livello gerarchico in riferimento al nodo *parent*.

Il terzo principio fa invece riferimento alla *composizione gerarchica* (o sintesi delle priorità). Nell'AHP tale principio viene applicato per moltiplicare le priorità locali degli elementi appartenenti ad uno stesso livello gerarchico con la priorità globale associata al loro nodo *parent*, in modo da ottenere le priorità globali.

Ogni teoria si basa su assiomi. Più essi sono semplici ed in numero limitato più la teoria è generale ed applicabile in contesti e situazioni differenti. L'AHP si basa su tre assiomi relativamente semplici⁶⁷:

- L'*assioma di reciprocità* richiede che, se $P_C(E_A, E_B)$ è il confronto a coppie degli elementi A e B in riferimento al loro nodo *parent* C , è possibile calcolare la misura in cui l'elemento A è preferito rispetto all'elemento B , quindi $P_C(E_B, E_A) = 1/P_C(E_A, E_B)$. Esemplicando: se A è 5 volte più grande di B , ne consegue che B è grande un quinto di A .
- L'*assioma di omogeneità* afferma che tutti gli elementi comparati per mezzo dell'AHP non devono essere troppo differenti tra loro onde evitare di ottenere un grado di errore elevato nei giudizi. Nella fase di costruzione della struttura gerarchica del problema decisionale è pertanto opportuno cercare di disporre gli elementi in gruppi che non differiscano tra loro per più di un ordine di grandezza.
- L'*assioma dell'interdipendenza dei giudizi* afferma che le priorità o i giudizi individuati per un elemento della scala gerarchica non dipendono in alcun modo

⁶⁷ Forman, E., Selly, M. A., *Decision by Objective: How to Convince Others That You are Right*. World Scientific Publishing Company, 2002, p. 50.

da elementi posti in un livello sottostante. L'applicazione di questo assioma è necessaria per l'applicazione del principio di decomposizione gerarchica.

- Saaty successivamente introduce l'*assioma delle aspettative*, con cui sostiene che gli individui che hanno ragione di credere che le proprie convinzioni siano valide debbano assicurarsi che le proprie idee siano rappresentate in un modo adeguato affinché il risultato del modello rispecchi le loro aspettative. Questo criterio, per quanto possa sembrare vago, è molto importante ai fini dell'applicazione dell'AHP: le caratteristiche del modello lo rendono utilizzabile nei contesti più disparati, il rispetto di questo assioma ne previene un'applicazione incorretta.

Mentre i primi due assiomi sono sempre appropriati per un'applicazione dell'AHP in situazioni concrete, il terzo richiede un'analisi più approfondita poiché è quello più comunemente violato; in alcune situazioni infatti la preferenza per una determinata alternativa non dipende soltanto dall'obiettivo considerato, ma l'importanza stessa dell'obiettivo può dipendere da che alternativa è stata presa in considerazione⁶⁸. Il *decision maker* può far fronte a queste situazioni in due modi differenti:

Il primo implica l'applicazione di un calcolo svolto con una supermatrice al fine di ottenere una sintesi, e non una scomposizione gerarchica, del problema decisionale, procedendo derivando le priorità degli obiettivi rispetto ad ogni alternativa e le priorità di ogni alternativa rispetto agli obiettivi.

Il secondo approccio per far fronte a problemi di *feedback* prevede invece di raccogliere ed elaborare per primi i giudizi per i livelli inferiori della gerarchia, oppure di riesaminare i giudizi sui livelli superiori della struttura gerarchica una volta ottenuti quelli relativi ai livelli inferiori⁶⁹.

3.2. Strutturare un problema gerarchico

Un passaggio cruciale del processo decisionale consiste nell'individuare quali fattori debbano essere inclusi o meno nella struttura gerarchica. La schematizzazione del

⁶⁸ In questi casi è presente un *feedback* dalle alternative verso gli obiettivi.

⁶⁹ Forman, E., Selly, M. A., *Decision by Objective: How to Convince Others That You are Right*. Forman, E., Selly, M. A., *Decision by Objective: How to Convince Others That You are Right*. World Scientific Publishing Company, 2002, p. 52.

problema decisionale deve infatti includere un numero di dettagli che permetta di rappresentare il problema nel modo più esaustivo possibile senza al contempo far perdere la sensibilità al cambiamento degli elementi stessi. Il decisore in questa fase deve dunque prendere in considerazione anche l'ambiente ed il contesto che circondano il problema, deve identificare le questioni o le caratteristiche che contribuiscono alla sua soluzione e determinare quali sono gli attori partecipi al processo decisionale⁷⁰.

L'organizzazione di obiettivi, attributi, alternative e portatori di interesse secondo una gerarchia fornisce una visione d'insieme delle spesso complesse dinamiche relazionali intrinseche al problema decisionale ed aiuta il *decision maker* a stimare se gli elementi posti allo stesso livello della gerarchia hanno la stessa importanza, permettendogli dunque di effettuare comparazioni tra elementi con un certo grado di omogeneità.

Suddividendo il problema decisionale in una struttura gerarchica si ottiene la distribuzione delle priorità tra gli elementi che si stanno confrontando ed è di conseguenza possibile individuare la misura in cui ciascun elemento della struttura influenza gli altri.

L'obiettivo (*goal*) si colloca al vertice della gerarchia. Al secondo livello, immediatamente al di sotto di esso, sono posti gli obiettivi che specificano i suoi contenuti e significati: essi sono i molteplici fattori, criteri e attributi che contribuiscono all'obiettivo generale del problema decisionale. Ognuno di questi elementi può essere a sua volta suddiviso in sottocriteri più specifici, a seconda del livello di dettaglio ricercato dal decisore. Infine, l'ultimo livello della gerarchia è occupato dalle azioni da valutare, ovvero dalle alternative a disposizione del *decision maker*.

La gerarchia potrà contenere, oltre agli obiettivi e alle alternative, altri elementi del processo decisionale come gli attori coinvolti in esso. Il metodo AHP riesce così a valutare le azioni in relazione ai diversi attori e fa emergere le differenze di valutazione dipendenti dalla diversità dei loro interessi e dei loro sistemi di valori.

Un problema decisionale rappresentato in forma gerarchica avrà il seguente aspetto:

70 Saaty T. L., *How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process*. European Journal of Operational Research 48, 1990, p. 9.

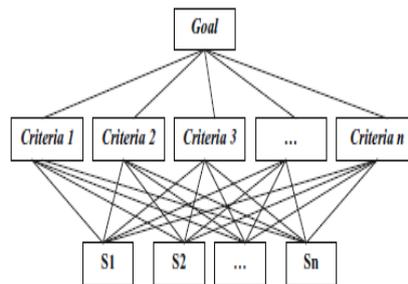


Figura 3.1: Un esempio di struttura gerarchica Fonte:Kou G., Ergu D., Peng Y., Shi Y., *Data processing for the AHP/ANP*. Springer-Verlag, 2013

Ognuno dei box che compongono la struttura gerarchica è chiamato nodo. I nodi posti sullo stesso livello sono chiamati nodi *peer*. Ogni nodo che dipende direttamente da un nodo posto ad un livello superiore è denominato *children*, mentre si indica con *parent* quello da cui discende.

Effettuando i confronti a coppie il *decision maker* è in grado di individuare i pesi da attribuire ad ogni nodo posto sul medesimo livello gerarchico. In ogni caso la somma delle priorità dei criteri, sottocriteri o alternative posti sullo stesso livello della struttura gerarchica dovrà essere uguale ad 1.

3.3. La determinazione delle priorità

Come è stato mostrato precedentemente, nell'applicazione dell'AHP i pesi e le priorità degli elementi che compongono il problema decisionale non sono attribuiti arbitrariamente ma sono ricavati attraverso una serie di pareri espressi verbalmente, numericamente o graficamente⁷¹. I pesi di criteri differenti tra loro si ottengono costruendo una matrice dei confronti a coppie. L'atto di confrontare a coppie è un processo naturale svolto dagli individui che permette loro di esprimere la propria percezione di preferenza ed importanza rispetto ad una determinata caratteristica comune agli elementi oggetto del confronto⁷².

Tale approccio per determinare l'importanza attribuita dal decisore alle varie componenti del problema decisionale viene utilizzato poiché l'uomo si trova in

71 Forman, E., Selly, M. A., *Decision by Objective: How to Convince Others That You are Right*. Forman, E., Selly, M. A., *Decision by Objective: How to Convince Others That You are Right*. World Scientific Publishing Company, 2002, p. 70.

72 Saaty T. L., *Deriving the AHP 1-9 Scale From First Principles*. ISAHP, 2001, p. 1.

difficoltà nell'operazione di descrizione di relazioni astratte e nell'applicazione di approcci deduttivi di causa-effetto ma preferisce basare i propri giudizi in riferimento all'esperienza personale, ai propri sentimenti ed occasionalmente al confronto con i giudizi di altri individui. L'AHP costituisce dunque un ottimo strumento per far fronte a questa criticità in quanto «fornisce i fondamenti matematici per tenere conto dei giudizi e delle preferenze personali: l'intuito, le sensazioni e la logica sono uniti in un approccio decisionale per organizzare la struttura gerarchica, la razionalità e le sensazioni per valutare gli elementi che la compongono»⁷³.

3.3.1. La matrice dei confronti a coppie

L'applicazione della metodologia prosegue con il confronto a coppie di tutti gli elementi subordinati ad uno stesso elemento della struttura gerarchica. Per mezzo dei confronti effettuati tra gli elementi di ciascuna coppia è possibile stabilire quale di essi ed in quale misura sia più importante in relazione all'elemento del livello gerarchico superiore.

La metodologia AHP prevede che, nella fase in cui il decisore utilizza il proprio giudizio per effettuare una stima della preferenza di un elemento rispetto ad un altro, venga utilizzata una scala di valori da 1 a 9. Ognuno dei valori presenti nella scala proposta da Saaty rappresenta infatti il rapporto (w_i/w_j) ⁷⁴.

Al fine di calcolare l'intensità delle preferenze espresse dai confronti a coppie viene utilizzata la scala fondamentale di Saaty, costituita da valori assoluti che vanno da 1 a 9 secondo lo schema che segue⁷⁵:

73 Bergamin C., *L'AHP e la sostenibilità nelle imprese: aspetti introduttivi e applicazione*. Tesi di laurea, Ca' Foscari Venezia, 2012

74 Saaty, T. L., *Relative measurement and its generalization in decision making: Why pairwise comparison are central in mathematics for the measurement of intangible factors*. Racsam. 2008, p. 257.

75 È possibile effettuare il confronto anche con altri metodi, come ad esempio: effettuare un confronto a coppie di tipo grafico svolto mediante l'uso di diagrammi a barre oppure effettuando un confronto a coppie di tipo numerico i cui il decision-maker effettua direttamente la stima del valore di un oggetto rispetto ad un altro. Fonte: Forman E. H., Gass S. I., *The Analytic Hierarchy Process: An Exposition*. Operations Research 49, 2001, p. 45.

INTENSITA'	GIUDIZIO	SPIEGAZIONE
1	Uguale importanza	Due attività contribuiscono egualmente all'obiettivo
2	Debole importanza	Situazione intermedia tra 2 e 3
3	Moderata importanza	L'esperienza o i giudizi favoriscono leggermente un'attività rispetto all'altra
4	Importanza più che moderata	Situazione intermedia tra 3 e 5
5	Importanza forte	Si favorisce fermamente un'attività rispetto all'altra
6	Importanza più che forte	Situazione intermedia tra 5 e 7
7	Importanza molto forte o palese	E' dimostrata nella pratica una dominanza molto forte di un'attività sull'altra
8	Importanza notevolmente forte	Situazione intermedia tra 7 e 9
9	Estrema importanza	L'evidenza favorisce un'attività sull'altra al massimo grado

Figura 3.2: La scala fondamentale di Saaty.

I valori indicati nella scala sono utilizzati per indicare la misura in cui l'elemento della coppia a cui è associato il grado di preferenza maggiore domina il meno preferito, in riferimento ad una proprietà o un attributo che hanno in comune. L'intensità con cui il *decision maker* preferisce un elemento rispetto ad un altro è espressa in un valore compreso tra 1 e 9, all'elemento dominato invece sarà associato il reciproco di quel valore.

Per individuare il numero di confronti a coppie necessari per elaborare i pesi dei vari criteri o alternative del problema decisionale ci si può avvalere della seguente formula, il cui risultato dipende da n , ovvero il numero di fattori da confrontare:

$$\text{Numero confronti a coppie} = \frac{n(n-1)}{2}$$

L'applicazione della metodologia prosegue con la costruzione di una matrice dei confronti a coppie per ogni nodo in cui si articola la struttura gerarchica, ciò permette poi di calcolare i pesi per i singoli elementi del problema decisionale. La matrice A

ottenuta è una matrice quadrata $n \times n$, dove n indica il numero di criteri da valutare presi in considerazione.

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix}$$

Ogni elemento a_{ij} della matrice A rappresenta l'importanza del criterio i -esimo rispetto al criterio j -esimo. Nel caso in cui $a_{ij} > 1$ il criterio i -esimo è più importante del criterio j -esimo. Se invece $a_{ij} < 1$ allora il criterio j -esimo è più importante del criterio i -esimo. Se due criteri hanno eguale importanza allora $a_{ij} = 1$.

Gli elementi della matrice A dei confronti a coppie devono necessariamente soddisfare le seguenti condizioni:

- $a_{ij} = 1/a_{ji}$ dove a_{ij} indica l'intensità dell'importanza dell'elemento i rispetto all'elemento j .
- $a_{ii} = 1$. In quanto l'intensità della preferenza di un elemento della matrice rispetto a se stesso è uguale a uno. Ciò comporta il fatto che i valori posti sulla diagonale principale della matrice A sono uguali ad 1.

Nel caso in cui la matrice A dei confronti a coppie ottenuta sia perfettamente consistente si ha che:

$$A = \begin{pmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \dots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \dots & w_n/w_n \end{pmatrix}$$

Figura 3.3: Generica matrice dei confronti a coppie

Dove $a_{ij} = w_i/w_j$, $i, j = 1, \dots, n$ soddisfa la proprietà di reciprocità $a_{ij} = 1/a_{ji}$, condizione che rende la matrice reciproca⁷⁶. La matrice in questione è al contempo consistente poiché soddisfa la seguente condizione (si veda il paragrafo successivo sull'analisi della consistenza dei giudizi):

⁷⁶ Saaty T. L., *How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process*. European Journal of Operational Research 48, 1990, p. 12.

$$a_{jk} = a_{ik} / a_{ij}, \quad i, j, k = 1, \dots, n$$

Dopo aver ultimato la costruzione della matrice dei confronti a coppie si procede derivando da essa la matrice dei confronti a coppie normalizzata A_{norm} , in cui la somma dei valori posti su ogni colonna è sempre uguale a 1. Nello svolgimento dell'operazione di normalizzazione ogni elemento \bar{a}_{jk} della matrice A_{norm} è calcolato come segue:

$$\bar{a}_{jk} = \frac{a_{jk}}{\sum_{l=1}^n a_{lk}}$$

Infine si calcola il vettore dei pesi dei criteri w_j ⁷⁷ effettuando la media dei valori posti in ogni riga della matrice A_{norm} utilizzando la seguente formula⁷⁸:

$$w_j = \frac{\sum_{l=1}^n \bar{a}_{jl}}{n}$$

Partendo dalla matrice dei confronti a coppie A è possibile individuare i pesi associati ad ogni suo elemento utilizzando il massimo autovalore λ della matrice e l'autovettore v_λ ad essa associato. Normalizzando l'autovettore ottenuto, facendo dunque in modo che la somma dei suoi elementi sia 1, otteniamo il vettore delle priorità relative alla matrice A ⁷⁹:

$$P = \frac{v_\lambda}{\sum_{i=1}^n v_\lambda(i)}$$

3.3.2. L'analisi della consistenza dei giudizi

Con «consistenza» si indica una situazione in cui le intensità d'importanza attribuite ai vari elementi appartenenti al sistema gerarchico sono giustificabili logicamente.

⁷⁷ Il vettore w_j risultante è un vettore colonna m -dimensionale

⁷⁸ Saaty, T. L., *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York, 1980.

⁷⁹ Fei M., Giovannoni E., Mocenni C., Sparacino E., *Metodi di analisi multicriterio per la balanced scorecard*. Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione, Università degli studi di Siena.

Tenendo come riferimento la matrice dei confronti a coppie utilizzata precedentemente, (si veda il Paragrafo 3.3.1) si può approfondire la questione della consistenza della matrice, andando a misurare il grado di coerenza del giudizio espresso dal decisore mediante i confronti a coppie.

La metodologia AHP ammette un certo grado di inconsistenza ma fornisce anche gli strumenti necessari a misurare la consistenza di ogni serie di giudizi espressi dal *decision maker*. Tale misurazione è un importante sottoprodotto del processo che permette di derivare le priorità sulla base dell'analisi dei confronti a coppie.

È opportuno precisare che una perfetta consistenza non indica necessariamente che i giudizi espressi dal decisore siano buoni. D'altro canto nel caso in cui l'inconsistenza rilevata sia un valore elevato possiamo affermare con certezza che c'è una qualche forma di criticità nell'analisi⁸⁰.

Nell'applicazione dell'AHP è importante assicurarsi che la ricerca di una bassa inconsistenza nei giudizi non diventi l'obiettivo del processo decisionale: un basso livello di inconsistenza è sì necessario ma non costituisce l'unico elemento che determina la qualità della decisione. È infatti possibile ottenere un giudizio perfettamente consistente ma sostanzialmente errato ed ai fini dell'applicazione della metodologia è più importante la ricerca di accuratezza che di consistenza⁸¹.

Alcuni fattori che determinano l'inconsistenza dei giudizi sono:

- *Errori di trascrizione:*

Questa tipologia di errore è la principale causa di inconsistenza. Nel procedimento di inserimento di uno o più giudizi in un computer l'inserire un singolo valore errato o una sua inesatta collocazione possono sconvolgere l'esito dell'intera analisi.

- *Mancanza di informazione:*

Se l'individuo ha informazioni limitate o nulle sui fattori che devono essere confrontati è probabile che i suoi giudizi possano sembrare assegnati in modo casuale e siano caratterizzati da un *inconsistency ratio* molto elevato.

80 Forman, E., Selly, M. A., *Decision by Objective: How to Convince Others That You are Right*. Forman, E., Selly, M. A., *Decision by Objective: How to Convince Others That You are Right*. World Scientific Publishing Company, 2002, p. 47.

81 *Ibid.*

- *Mancanza di concentrazione:*

Un altro motivo che può concorrere ad innalzare il livello di inconsistenza dei giudizi è la vera e propria mancanza d'attenzione durante il processo di assegnazione dei giudizi. Ciò può accadere nel caso in cui l'individuo che deve esprimere i giudizi sia affaticato o disinteressato alla decisione.

- *Inconsistenza propria del mondo reale:*

Ulteriore causa di inconsistenza è data dalla vera e propria mancanza di consistenza in ciò che viene analizzato. Il mondo reale è raramente perfettamente consistente e spesso è completamente inconsistente⁸². Indipendentemente dalla ragione che lo determina l'inconsistenza esiste nel mondo reale e di conseguenza appare anche nei nostri giudizi.

- *Struttura del modello inadeguata:*

Ultima causa di inconsistenza è l'inadeguatezza della struttura del modello utilizzato. La schematizzazione di un problema decisionale in una struttura gerarchica dovrebbe essere tale da permettere di comparare i fattori ad ogni livello. Nella pratica può essere impossibile ottenere una struttura di tale configurazione e può essere necessario confrontare elementi che differiscono in larga misura tra loro. In questi casi è normale imbattersi in livelli di inconsistenza più alti del normale.

3.3.2.1. La misurazione della consistenza

Una matrice dei confronti a coppie è detta perfettamente consistente se i suoi elementi a_{ij} soddisfano i seguenti requisiti:

- Regola di reciprocità: $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \quad \forall i, \forall j$
- Regola di transitività: $a_{ij} = a_{ik} a_{kj} \quad \forall i, \forall j$

⁸² Lo sport agonistico è un contesto che ben si presta come esempio: non è raro infatti che la Squadra A sconfigga la Squadra B, che la Squadra B sconfigga in seguito la Squadra C ma che infine la Squadra C batta la Squadra A. Casi di inconsistenza come quello appena esemplificato possono accadere a causa di fluttuazioni casuali, caratteristiche del contesto o per una combinazione di questi fattori.

Per misurare la consistenza di una serie di giudizi si consideri la situazione in cui i pesi $w_j (j=1..n)$ da assegnare agli oggetti siano noti e si faccia riferimento alla matrice dei confronti a coppie A , i cui elementi possono essere visti come il rapporto fra i rispettivi pesi, ovvero $a_{ij} = w_i/w_j$. Prendendo in considerazione una matrice di ordine 3 si ottiene:

$$A = \begin{pmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & w_1/w_3 \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & w_2/w_3 \\ w_3/w_1 & w_3/w_2 & w_3/w_3 \end{pmatrix}$$

La matrice in questione è consistente (i requisiti di reciprocità e transitività precedentemente enunciati sono soddisfatti). Si procede moltiplicando la matrice A per il vettore dei pesi w , ottenendo Aw :

$$Aw = \begin{pmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & w_1/w_3 \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & w_2/w_3 \\ w_3/w_1 & w_3/w_2 & w_3/w_3 \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \end{pmatrix} = 3 \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \end{pmatrix}$$

cioè:

$$Aw = nw$$

Questo significa che $\lambda = n$ è un autovalore della matrice⁸³ e che il vettore dei pesi w è un autovettore corrispondente a tale autovalore. L'autovalore è utile per verificare la consistenza della matrice ed individuare quindi il grado di coerenza dei giudizi espressi. Poiché la matrice presa come esempio è consistente, il suo autovalore più grande è uguale ad n , cioè $\lambda_{max} = n$.

Individuato l'autovalore massimo della matrice si può ottenere una misura della consistenza utilizzando l'indice di consistenza CI , definito come segue:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

Nel caso in cui la matrice sia perfettamente consistente CI è uguale a zero: infatti nel caso di perfetta consistenza λ_{max} è infatti uguale ad n . All'aumentare della misura in cui λ_{max} devia da n si ha un peggioramento della consistenza ed un aumento del valore di CI .

83 In questo caso l'autovalore $\lambda = n$ è l'unico autovalore non nullo della matrice A .

Una volta ottenuto il valore dell'indice di consistenza è possibile individuare il rapporto di consistenza *CR* dividendo *CI* per la *Random Consistency Index*⁸⁴.

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

Figura 3.3: Il *Random Consistency Index*

Nell'AHP vengono tollerati bassi livelli di inconsistenza. In particolare se:

$$\frac{CI}{RI} < 0,1$$

l'inconsistenza è considerata accettabile ed il risultato ottenuto per mezzo dell'applicazione dell'AHP è considerato affidabile. Nel caso in cui il valore del CI superi la soglia del 10% è necessario lavorare ulteriormente sul problema decisionale e rivedere i giudizi del decisore (si tenga in considerazione che un *Inconsistency Ratio* pari al 100% equivale all'elaborazione di giudizi casuali).

3.3.3. Modalità alternative per determinare i pesi

La letteratura individua la possibilità di determinare le priorità locali utilizzando altre modalità oltre a quella appena indicata, queste sono:

- *Absolute mode*
- *Distributive mode*
- *Ideal mode*
- *Supermatrix approach*

L'*absolute mode* è utilizzata per classificare una alla volta le alternative indipendenti in termini di intensità della valutazione nei confronti dei criteri. Nell'applicazione della *modalità assoluta* ad ogni *goal* del problema decisionale è associata una scala costituita da un insieme ordinato di livelli⁸⁵ che ne misura il grado di soddisfacimento. La scala utilizzata può essere diversa a seconda del tipo di obiettivo preso in esame. Il modello gerarchico è sviluppato nel modo usuale e prevede l'individuazione dei pesi locali dei

⁸⁴ Il *Random Consistency Index* è un indice di consistenza casuale medio derivato dall'elaborazione del valore medio dell'indice di consistenza di un ampio campione di matrici reciproche generate casualmente utilizzando la scala semantica di Saaty.

⁸⁵ Ad esempio: «Ottimo, buono, sufficiente, insufficiente, pessimo».

criteri e sottocriteri per mezzo del metodo dell'autovettore principale. Successivamente si calcolano i pesi dei livelli associati a ciascun obiettivo terminale con la stessa tecnica (ovvero effettuando i confronti a coppie tra i livelli ed applicando la tecnica dell'autovettore principale alle matrici dei confronti a coppie ottenute). In seguito vengono determinati i pesi locali associati alle alternative. Questo passaggio non prevede l'utilizzo del metodo dei confronti a coppie ma si basa sull'attribuzione ad ogni alternativa del peso del livello che meglio ne rappresenta la prestazione in rapporto all'obiettivo considerato. Con l'applicazione dell'*absolute mode* è quindi possibile individuare il grado di accettabilità di un'alternativa rispetto ad uno standard. In alcuni casi è possibile utilizzare come riferimento standard consolidati⁸⁶ mentre nell'eventualità in cui la valutazione riguardi valori intangibili è impossibile far riferimento a standard che siano condivisi ed accettati da tutti gli individui partecipanti al processo decisionale⁸⁷.

Il *distributive mode* prevede che le alternative ed i criteri vengano confrontati a coppie rispetto ai criteri del problema decisionale. Dopo aver individuato i pesi locali dei criteri per mezzo dell'applicazione della tecnica dell'autovettore principale si procede con la loro normalizzazione in modo tale da rendere la somma dei loro valori uguale a 1. Saaty sostiene che utilizzando questa modalità sia possibile individuare le priorità dei criteri nei casi in cui si debba considerare il fatto che la compresenza di azioni uguali (da lui definite «copie») o molto simili (quasi-copie) ne modifichi sostanzialmente la preferibilità. In conclusione la modalità distributiva utilizza la proprietà di cancellazione⁸⁸ per far sì che l'analisi prenda in considerazione i criteri più rilevanti senza dar peso a quelli che hanno uguale importanza per tutte le alternative.

Nell'*ideal mode* invece, una volta calcolati i pesi locali delle alternative, si effettua la loro normalizzazione dividendoli per il peso dell'alternativa che assume il valore più elevato. Data la configurazione dell'*ideal mode*, l'alternativa migliore per ogni obiettivo

86 Ad esempio l'utilizzo di una scala da 1 a 10 per la valutazione scolastica, in cui il 6 rappresenta il livello di sufficienza.

87 De Felice F., Petrillo A., *Absolute Measurement with Analytic Hierarchy Process: a Case Study for Italian Racecourse*. Int. J. Applied Decision Sciences, Vol 6, No. 3, 2013, p. 213.

88 La proprietà di cancellazione consiste nell'eliminazione di criteri indifferenti dalla struttura del problema decisionale.

terminale ha peso 1. L'utilizzo di questa modalità permette di conseguenza di scegliere l'alternativa migliore a prescindere dal numero di copie che esistono di essa.

Il *supermatrix approach* elimina il concetto di gerarchia e dipendenza andando ad individuare un network comprensivo di tutti gli elementi appartenenti al problema decisionale. Tale approccio arriva dunque a determinare una struttura a rete i cui elementi non si relazionano soltanto in modo unidirezionale e permette di evitare il problema del *rank-reversal*⁸⁹.

Successivamente si ottengono le priorità globali applicando il principio di composizione gerarchica. Ciò prevede che i pesi locali di ogni elemento della matrice vengano moltiplicati per i pesi locali del nodo genitore e che vengano sommati i valori ottenuti, in modo da ottenere le rispettive priorità globali.

3.3.3.1. Il metodo approssimato

Per mezzo del metodo approssimato è possibile individuare, effettuando operazioni elementari, il vettore dei pesi associati ad elementi del sistema gerarchico con un livello di precisione vicino a quello ottenuto con i metodi esposti precedentemente.

Il metodo approssimato prevede come prima operazione la normalizzazione della matrice dei confronti a coppie presa in esame: ogni valore collocato nella matrice viene diviso per il valore ottenuto dalla somma della colonna in cui si trova. Successivamente si individua un valore approssimato per l'autovettore di ogni riga della matrice normalizzata (il *priority vector* della matrice) calcolando il valore medio degli elementi di ogni riga della matrice normalizzata.

Per individuare l'autovalore principale associato alla matrice è possibile moltiplicare ogni elemento del *priority vector* per il valore ottenuto dalla somma delle colonne della matrice e poi sommare i valori risultanti.

⁸⁹ Con *rank-reversal* si intende un'inversione della classifica causata da una variazione dell'insieme di alternative disponibili. Fonte: Leskinen P., Kangas J., *Rank Reversal in Multi-Criteria Decision Analysis with Statistical Modelling of Ratio-Scale Pairwise Comparison*. The Journal of Operational Research Society, Vol 56, No. 7, 2005, p. 855.

3.4. L'analisi di sensitività

Una volta individuate le priorità locali delle alternative del problema decisionale, e dopo aver calcolato le priorità globali, è possibile svolgere un'analisi di sensitività. Questa analisi ha la funzione di misurare in che modo le alternative rispondono ad eventuali cambiamenti dell'importanza dei criteri⁹⁰.

Non appena viene individuata l'alternativa ottimale del problema decisionale è dunque possibile svolgere la *sensitivity analysis* in modo da approfondire i seguenti aspetti:

- Cosa accade se i pesi dei criteri cambiano da w a w' ?
- Quali pesi conferiranno ad una determinata alternativa la valutazione finale più elevata?
- Quanto sono sensibili alla variazione dei pesi gli elementi presi in considerazione?
- Qual è la misura minima in cui dovranno cambiare i pesi dei criteri affinché l'alternativa preferita cambi e non sia più quella attuale?
- Quale deve essere la variazione minima nei pesi dei criteri tale da rendere una certa alternativa k quella a cui è associato il livello di preferenza più alto?
- Nel caso in cui siano presenti diversi *decision makers*, ognuno dei quali aventi un diverso peso nel processo decisionale, quanti di questi stanno scegliendo la stessa alternativa? E se ciò avviene, è presente una certa forma di consenso?

Svolgendo un'analisi di sensitività è possibile arricchire la comprensione del problema decisionale: le nuove informazioni ottenute possono infatti aumentare la sicurezza di aver identificato l'alternativa migliore tra quelle disponibili o possono far emergere un alto livello di sensitività della soluzione ottimale nei confronti di un'eventuale variazione dei pesi dei criteri.

⁹⁰ Forman, E., Selly, M. A., *Decision by Objective: How to Convince Others That You are Right*. World Scientific Publishing Company, 2002, p. 79.

3.5. Il software PriEsT

Si è visto come l'applicazione dell'AHP dipenda in larga misura dal metodo dei confronti a coppie, e dal modo in cui questa tecnica aiuta il *decision maker* nell'effettuare una stima delle sue preferenze. Il software PriEsT, che è utilizzato nell'analisi empirica svolta in questo lavoro di tesi, è uno strumento che, basandosi sull'Analytic Hierarchy Process, fornisce al *decision maker* una forma di supporto nel determinare le priorità delle alternative in un dato scenario.

PriEsT trova largo utilizzo come strumento volto a supportare la risoluzione di problemi decisionali in quanto è in grado di aiutare il *decision maker* in modo interattivo identificando e correggendo i suoi giudizi inconsistenti per mezzo di diverse modalità di misura della consistenza e fornendo aiuti visivi. Inoltre, nel caso in cui l'inconsistenza non possa essere migliorata, il software fornisce una vasta scelta di soluzioni Pareto-ottimali. Altri software basati sul metodo AHP largamente utilizzati come strumento di supporto nella risoluzione di problemi decisionali sono ExpertChoice e HIPRE.

PriEsT permette al *decision maker* di esplorare in modo interattivo il problema decisionale e gli permette di correggere i propri giudizi sulla base delle misure della loro congruenza e dissonanza. L'altra peculiarità che lo rende una valida alternativa rispetto ad altri software è la possibilità di fornire una molteplicità di soluzioni egualmente valide.

PriEsT implementa anche una funzionalità volta a fornire un'analisi di sensitività per determinare la misura in cui eventuali cambiamenti dei parametri iniziali vanno ad influire sulla classifica finale delle alternative. L'analisi di sensitività è svolta utilizzando una serie di metodologie differenti e rende il programma uno strumento caratterizzato da un'alta flessibilità.

3.5.1. Una panoramica della struttura di PriEsT

Il nucleo su cui si basa il software, denominato *PriEsT engine*, è stato sviluppato in modo tale da renderlo indipendente da ogni tipo di libreria d'interfaccia utente⁹¹. Il

91 Siraj S., Leonelli R. C. B., Keane J. A., Mikhailov L., *PriEsT: a Tool to Estimate Priorities from Inconsistent Judgments*. IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics, 2013, p. 225.

front-end del programma è stato costruito sulla base di questo motore di calcolo e consiste in una serie di blocchi:

- *Base:*
ha la funzione di rendere effettive le operazioni base necessarie per l'elaborazione dei dati inseriti per mezzo della matrice dei confronti a coppie.
- *Factories:*
Il software utilizza questo blocco per generare matrici dei confronti a coppie con proprietà differenti (consistenza, intransitività, accettabilità ecc.) e per implementare le funzionalità di salvataggio e caricamento di *reciprocal matrix* in forma di file di testo.
- *Analysts:*
La funzione di questo blocco consiste nell'analizzare le proprietà delle matrici inserite in PriEsT. In questa fase vengono individuati gli autovalori delle matrici dei confronti a coppie, due indici di consistenza per tali matrici (*CR* e *CM*), gli indici di dissonanza e congruenza dei giudizi schematizzati nelle matrici ed il numero di giudizi intransitivi rilevati.
- *Pre-processor:*
Questo blocco ha la funzione di svolgere il *preprocessing*⁹² delle matrici dei confronti a coppie inserite prima della fase di identificazione delle priorità. Per esempio è utilizzando questo blocco che il programma individua e suggerisce la rimozione di set di giudizi intransitivi.
- *Methods:*
Questo blocco racchiude le varie metodologie utilizzabili per individuare le priorità globali.
- *Objectives:*
Questo blocco contiene le principali funzioni obiettivo fornite dalla letteratura per svolgere l'operazione di assegnazione delle priorità

92 Il *preprocessing*, nella terminologia relativa ai linguaggi di programmazione, è la fase dell'elaborazione del codice sorgente che precede la compilazione.

3.5.2. Utilizzare PriEsT

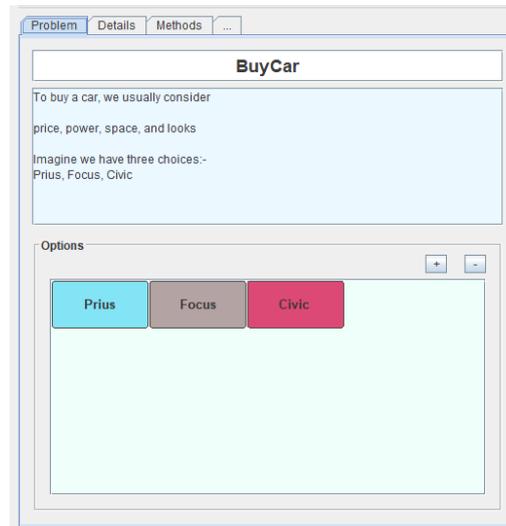


Figura 3.4: L'interfaccia del software PriEsT: schermata «Problem»

Il software, nella sua schermata «*Problem*» visibile nella Figura 3.4, permette l'inserimento di alcuni dati relativi al problema decisionale: il nome del problema, una breve descrizione e l'insieme delle alternative oggetto della decisione stessa.

Nella schermata «*Details*» (Figura 3.5) è invece possibile osservare nel dettaglio la composizione della struttura gerarchica del problema decisionale e la matrice dei confronti a coppie associata all'oggetto selezionato (la matrice dei confronti a coppie nella Figura 3.5 fa riferimento all'elaborazione dei giudizi espressi dal decisore in riferimento al goal «*BuyPhone*»).

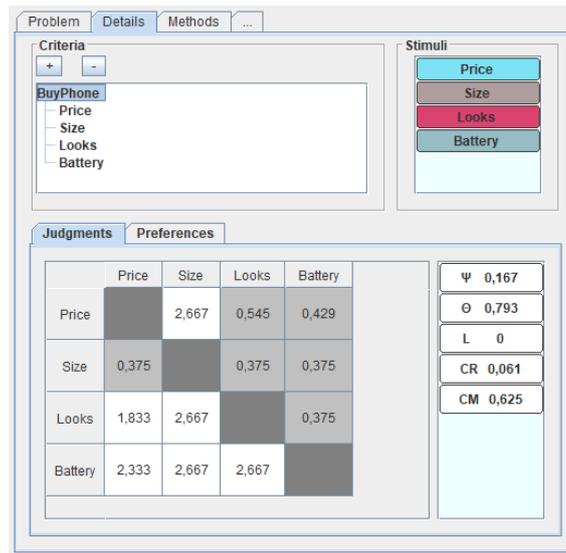


Figura 3.5: L'interfaccia del software PriEsT: schermata Details

Nel riquadro in basso a destra sono indicati:

- La dissonanza generale, indicata con ψ
- La congruenza generale, indicata con Θ
- Il *Consistency Ratio* ed un altro indicatore del livello di consistenza, indicati rispettivamente con *CR* e *CM*

3.5.2.1. Strumenti a supporto del processo decisionale

Utilizzando PriEsT è possibile ottenere la misura dell'inconsistenza dei giudizi in diversi modi e le funzioni *Congruenza* e *Dissonanza* del software permettono di individuare la misura in cui un singolo giudizio contribuisce al livello di inconsistenza totale di una matrice dei confronti a coppie. Tali funzionalità del software risultano quindi utili per individuare e correggere giudizi inconsistenti.

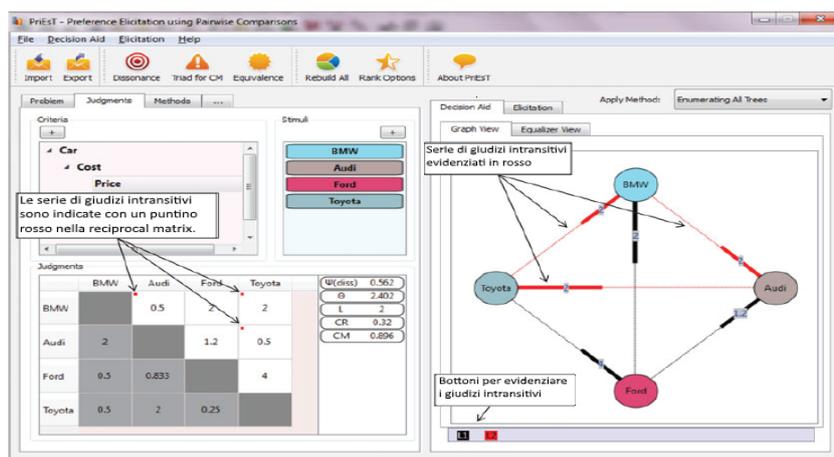


Figura 3.6: La visualizzazione dell'intransitività dei giudizi

Prendendo come esempio un aspetto del problema decisionale riportato nella Figura 3.6⁹³, è possibile osservare più nel dettaglio gli strumenti di supporto alla decisione forniti da PriEsT. In questo caso il problema decisionale riguarda la selezione di un'auto. La *reciprocal matrix* ed i giudizi da cui essa è stata ricavata, come osservabile nella schematizzazione del problema decisionale riportata nella tabella, infrangono la proprietà di transitività dei giudizi, necessaria affinché i risultati ottenuti con l'AHP possano essere ritenuti accettabili. Come osservabile nella tabella, in questa schermata del software è riportata la matrice dei confronti a coppie in basso a sinistra ed una sua schematizzazione grafica nella parte sul suo lato destro. In quest'ultima rappresentazione ogni giudizio del *decision maker* è riportato come un connettore che collega due elementi (o nodi) del problema il cui segmento più spesso di ogni linea indica l'intensità con cui tale elemento è preferito e dominante rispetto all'altro. Nello specifico problema decisionale riportato, il fatto che il decisore preferisca la BMW rispetto alla Toyota e la Toyota rispetto all'Audi farebbe pensare che la BMW dovrebbe a sua volta essere preferita rispetto all'Audi. Nonostante ciò i giudizi forniti dall'utente vanno a violare la regola di transitività. PriEsT segnala questa incongruenza nella serie di giudizi espressi dal decisore per mezzo di un puntino rosso posto nell'angolo superiore sinistro di ogni elemento appartenente alla serie di giudizi che si è rivelato intransitivo. Nel caso in cui vi siano più serie di giudizi che presentino il problema

93 Siraj S., Mikhailov L., Keane J. A., *PriEsT: an Interactive Decision Support Tool to Estimate Priorities from Pairwise Comparison Judgements*. International Transaction in Operational Research, 2013.

dell'intransitività è possibile selezionare quale visualizzare con i bottoni posti al di sotto della schematizzazione grafica.

PriEsT fornisce anche uno strumento utile per analizzare l'inconsistenza tra i giudizi diretti e indiretti, facilitando la visualizzazione della dissonanza cognitiva presente in una serie di giudizi dati.

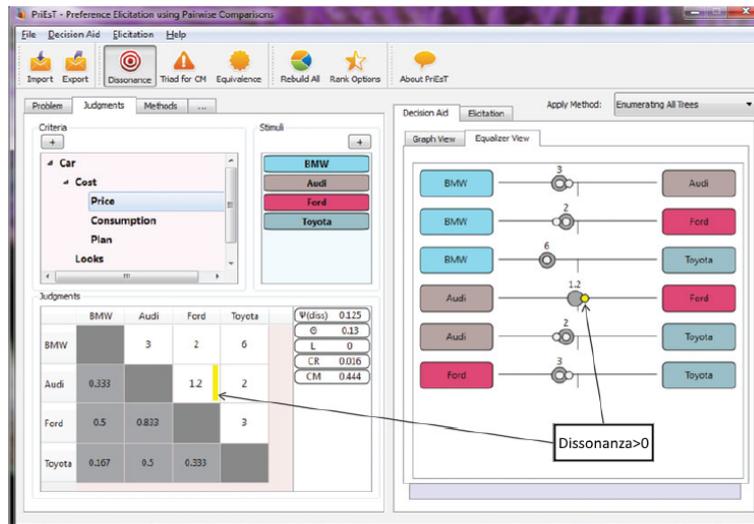


Figura 3.7: La visualizzazione della dissonanza dei giudizi

La Figura 3.7 mostra il modo in cui questa funzione aiuta il *decision maker* nell'individuazione della potenziale causa di violazione della priorità. Nell'esempio la BMW è preferita rispetto all'Audi e tutti gli altri giudizi indiretti vanno a supportare questo ordine di preferenza. Questa serie di giudizi non presenta dunque alcuna forma di violazione delle priorità. Tuttavia, l'Audi è preferita rispetto alla Ford, fatto in contraddizione rispetto a ciò che suggeriscono gli altri giudizi. Questo giudizio indiretto è evidenziato come un piccolo puntino giallo nella schermata che riporta la schematizzazione dei confronti a coppie espressi dal decisore.

3.5.2.2. Risoluzione del problema decisionale

L'utente può scegliere tra diversi metodi per stimare le preferenze tra due oggetti del sistema decisionale a partire dalla stessa serie di giudizi espressi.

Elicitation Methods				
	Description	Name	Marker	Active
1	Geometric Mean	GM	*	<input type="checkbox"/>
2	Eigenvector	EV	+	<input type="checkbox"/>
3	Normalised Column Sum	NCS	a	<input type="checkbox"/>
4	Enumerating All Trees	EAST	e	<input type="checkbox"/>
5	Geometric Mean of All Trees	GMAST	G	<input type="checkbox"/>
6	GM Random Spanning Trees	GRST	R	<input type="checkbox"/>
7	Random Spanning Trees Split All	RST+	x	<input type="checkbox"/>
8	Column-Row Orientation	CRO	c	<input type="checkbox"/>
9	Direct Least Sq	DLS	d	<input type="checkbox"/>
10	Weighted Least Sq	WLS	w	<input type="checkbox"/>
11	Logarithmic Least Abs. Value	LLAV	v	<input type="checkbox"/>
12	Logarithmic Least Sq	LLS	g	<input type="checkbox"/>
13	Fuzzy Preference Programming	FPP	f	<input type="checkbox"/>
14	Two-Objective (TD-NV)	TOP	o	<input type="checkbox"/>
15	Multi-Objective (TD-TD2-NV)	Print	.	<input type="checkbox"/>

Figura 3.8: La schermata Methods: diversi metodi per individuare le preferenze

Utilizzando poi la funzione «*Rebuild all*» il software eseguirà i calcoli necessari ad individuare le priorità globali associate alle alternative inserite (il risultato dell'analisi svolta dal programma è mostrato nella Figura 3.9). PriEsT individua una soluzione per ogni metodo di elaborazione delle preferenze scelto dall'utente.

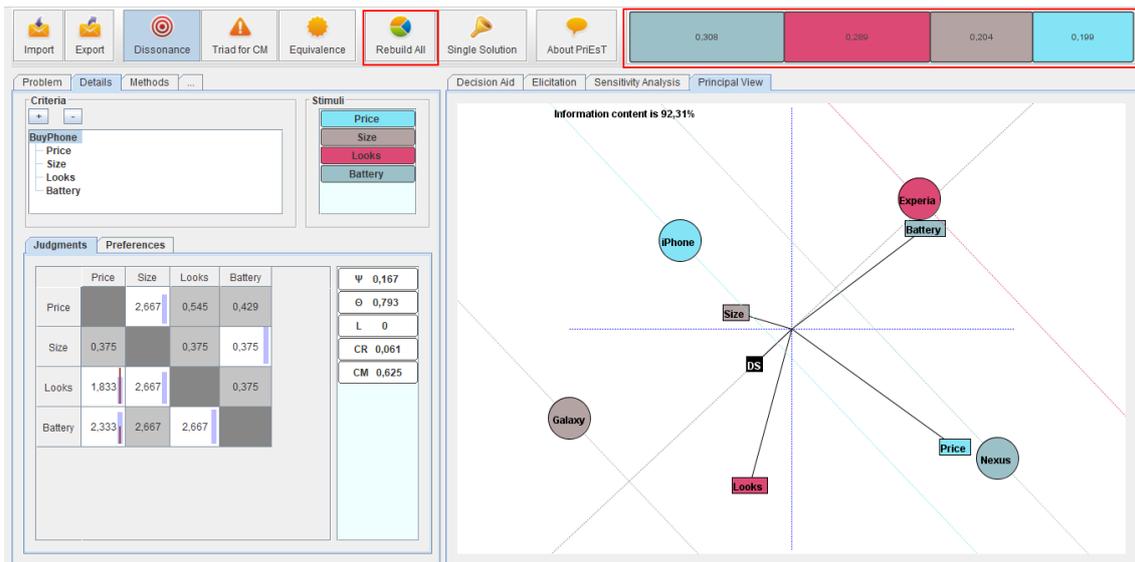


Figura 3.9: Il calcolo delle priorità globali in PriEsT

La risoluzione del problema decisionale inserito viene fornita in forma numerica e grafica.

PriEsT si dimostra quindi un utile strumento volto a fornire supporto al *decision maker* nella risoluzione di problemi decisionali più o meno complessi. La possibilità di selezionare che metodo utilizzare per effettuare i calcoli, gli strumenti volti a fornire un supporto per individuare e ridurre l'incongruenza dei giudizi, i grafici e le schematizzazioni del problema decisionale sono funzionalità che rendono il programma uno strumento versatile e pratico per analizzare, strutturare e risolvere problemi decisionali.

CAPITOLO 4 - L'APPLICAZIONE DEL METODO AHP NEL CASO DEL CENTRO D'ARTE E DI PULSE

Il presente capitolo è dedicato all'applicazione della metodologia AHP nel contesto dato dalle due organizzazioni di produzione culturale esaminate in questo lavoro. L'Analytic Hierarchy Process sarà usato in primo luogo per individuare l'importanza attribuita dal *decision-maker* ad ogni criterio rilevante per la risoluzione del problema decisionale e successivamente verrà applicato in una simulazione riguardante le due organizzazioni di produzione culturale oggetto della ricerca.

I paragrafi 4.1.2, 4.1.3 e 4.1.4 saranno dedicati all'esposizione del procedimento utilizzato per individuare i criteri rilevanti per l'organizzazione, per realizzare il questionario utilizzato e per elaborare i dati ottenuti per determinare i pesi attribuiti a ciascun criterio da parte di ogni componente della direzione artistica del Centro d'Arte. Seguirà un'analisi più approfondita sulla consistenza dei giudizi ottenuti e si cercherà di determinare i fattori che concorrono ad aumentare l'inconsistenza dei giudizi espressi dagli intervistati.

Il paragrafo 4.2.3 è invece dedicato all'esposizione delle considerazioni emerse dopo aver determinato l'importanza di ciascun criterio. Il paragrafo conclusivo consiste nell'applicazione della metodologia AHP per la risoluzione di un problema decisionale relativo all'associazione Pulse e nell'analisi dei risultati ottenuti.

4.1. Il caso del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova

Il problema decisionale incontrato dal Centro d'Arte consiste nella definizione di una stagione concertistica molto articolata e conseguentemente, per ogni data della rassegna, nell'individuare un artista o una formazione in linea con i suoi *commitments*, con la linea estetica della direzione artistica e che apporti un contributo nel perseguire la *mission* dell'organizzazione. Nella definizione della programmazione, la direzione artistica è mossa da preferenze e motivazioni di natura estetica, da ragioni di natura economica, aspettative dell'audience e necessità proprie dell'artista, che possono diminuire la discrezionalità dell'organizzazione nel prendere la decisione.

La schematizzazione del problema decisionale del Centro d'Arte è stata dunque realizzata a partire da queste premesse, cercando di cogliere al meglio le relazioni che intercorrono tra i vari criteri rilevanti individuati dal decisore.

4.1.2. La schematizzazione del problema decisionale del Centro d'Arte

La scomposizione del problema in una struttura gerarchica è stata effettuata a partire dai tre *commitments* individuati da Chong⁹⁴ che, rappresentando le criticità incontrate dall'organizzazione nei tre ambiti gestionali rilevanti, sono stati utilizzati come primo livello della schematizzazione. I sottocriteri sono stati elaborati sulla base delle informazioni fornitemi dal membro della direzione artistica dell'associazione Veniero Rizzardi e successivamente integrate ed approvate dagli altri *decision-makers* Stefano Merighi e Nicola Negri. In un primo momento ho approfondito le modalità in cui opera l'organizzazione, esaminando le questioni, attività e politiche con cui il Centro d'Arte cerca di perseguire i *commitments* di Chong. Ho dunque approfondito gli aspetti riguardanti la linea estetica tenuta dalla direzione artistica del Centro, le aspettative e politiche rivolte a consolidare ed aumentare il loro pubblico e le questioni relative alle modalità di finanziamento e gestione delle disponibilità economiche.

La struttura gerarchica ottenuta è rappresentata nella Figura 4.1.

94 Chong D., Arts Management. Routledge, Oxon, 2010, p. 19-22.



Figura 4.1: La struttura del problema decisionale relativo al Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova. Elaborazione propria

La schematizzazione include tutti gli elementi ed i criteri che vengono presi in considerazione dal decisore in fase di elaborazione del giudizio. Tale scomposizione in primo luogo permetterà dunque di individuare quali sono gli aspetti (rappresentati dai criteri) tenuti maggiormente in considerazione all'interno dell'ambito artistico ed estetico, di pubblico ed economico in cui l'organizzazione si trova ad operare. Successivamente, sulla base delle valutazioni ottenute per mezzo dei confronti a coppie, sarà possibile determinare l'ambito a cui ogni componente della direzione artistica attribuisce più importanza ed i criteri a cui sono associate le priorità più elevate.

4.1.3. La realizzazione del questionario

Per rilevare le preferenze dei decisori da cui elaborare le priorità associate a ciascun criterio del problema decisionale ho realizzato un questionario⁹⁵ dei confronti a coppie. Insieme al questionario è stata fornita la schematizzazione del problema decisionale (Figura 4.1) e la scala fondamentale elaborata da Saaty (si veda il Capitolo 3) in modo da fornire all'intervistato gli elementi necessari per comprendere al meglio la

⁹⁵ Il questionario utilizzato per le rilevazioni è riportato integralmente in Appendice.

rilevazione e per permettergli di esprimere i propri giudizi nel modo più esaustivo e corretto possibile.

Nel caso del Centro d'Arte i confronti a coppie sottoposti agli intervistati si articolano come segue:

- A) Confronti a coppie dell'importanza dei tre criteri del primo livello gerarchico rispetto al *goal*:
 - Integrità artistica ed estetica vs Accessibilità e sviluppo dell'audience
 - Integrità artistica ed estetica vs Economicità della gestione
 - Accessibilità e sviluppo dell'audience vs Economicità della gestione

- B) Confronti a coppie dell'importanza dei sottocriteri rispetto al criterio *Integrità artistica ed estetica*:
 - Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte vs Appartenenza dell'artista ad un circuito indipendente
 - Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte vs Fama ed età dell'artista
 - Appartenenza dell'artista ad un circuito indipendente vs Fama ed età dell'artista

- C) Confronti a coppie dell'importanza dei sottocriteri rispetto al criterio *Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte*:
 - Genere: Musica elettroacustica vs Genere: Jazz contemporaneo
 - Genere: Musica elettroacustica vs Esecuzione di un repertorio originale
 - Genere: Jazz contemporaneo vs Esecuzione di un repertorio originale

- D) Confronti a coppie dell'importanza dei sottocriteri rispetto al criterio *Accessibilità e sviluppo dell'audience*:
 - Capacità di attrazione verso il pubblico vs Capacità di far comunicare pubblici diversi

- E) Confronti a coppie dell'importanza dei sottocriteri rispetto al criterio *Capacità di far comunicare pubblici diversi*:

- Attrazione di pubblico universitario giovanile vs Attrazione di pubblico generico
- F) Confronti a coppie dell'importanza dei sottocriteri rispetto al criterio *Economicità della gestione*:
 - Coerenza con il budget vs Ritorno economico atteso

4.1.4. L'elaborazione dei pesi sulla base delle valutazioni rilevate

Una volta ottenute le valutazioni e le preferenze individuali ho costruito le matrici dei confronti a coppie, da cui si ottengono le priorità dei criteri in cui si articola il problema decisionale.

Il vettore delle priorità locali associato a ciascuna delle matrici riportate è calcolato con il metodo approssimato, che consiste nell'effettuare una normalizzazione della matrice dei confronti a coppie e calcolare poi la media dei valori di ogni riga, secondo i seguenti passaggi (si veda Capitolo 3, Paragrafo 3.3.1):

$$1. \quad \bar{a}_{jk} = \frac{a_{jk}}{\sum_{l=1}^n a_{lk}}$$

$$2. \quad w_j = \frac{\sum_{l=1}^n \bar{a}_{jl}}{n}$$

Ho successivamente verificato la correttezza dei valori calcolati con il metodo approssimato utilizzando il software PriEsT (si veda Capitolo 3, paragrafo 3.5).

Di seguito sono riportate le matrici ottenute sulla base delle preferenze espresse dai membri della direzione artistica del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova e le priorità locali associate ad ognuno dei criteri in cui è stato scomposto il problema decisionale. In ognuna delle seguenti matrici i criteri oggetto del confronto sono stati inseriti nell'ordine in cui vengono riportati.

- *Elaborazione delle priorità per il primo membro della direzione artistica del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova: Veniero Rizzardi*

La matrice A , relativa alle preferenze espresse riguardo i *commitments* dell'organizzazione rispetto al *goal* ed il vettore W_A ad essa associato sono:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 5 & 9 \\ \frac{1}{5} & 1 & 7 \\ \frac{1}{9} & \frac{1}{7} & 1 \end{pmatrix} \quad W_A = \begin{pmatrix} 0,702 \\ 0,242 \\ 0,056 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \textit{Integrità artistica ed estetica} \\ \textit{Accessibilità e sviluppo dell' audience} \\ \textit{Economicità della gestione} \end{array}$$

La matrice B ed il vettore W_B , elaborati sulla base delle preferenze espresse nei confronti dei sottocriteri del criterio *Integrità artistica ed estetica*, risultano:

$$B = \begin{pmatrix} 1 & 5 & 5 \\ \frac{1}{5} & 1 & 3 \\ \frac{1}{5} & \frac{1}{3} & 1 \end{pmatrix} \quad W_B = \begin{pmatrix} 0,686 \\ 0,211 \\ 0,103 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \textit{Coerenza con la linea estetica del Centro d' Arte} \\ \textit{Appartenenza ad un circolo indipendente} \\ \textit{Fama ed età dell' artista} \end{array}$$

La matrice C , relativa alle preferenze dei sottocriteri *Genere: Musica elettroacustica*, *Genere: Jazz contemporaneo* e *Esecuzione di un repertorio originale* rispetto al criterio *Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte*, ed il vettore dei pesi ad essa associato W_C sono:

$$C = \begin{pmatrix} 1 & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} \\ 3 & 1 & 3 \\ 3 & \frac{1}{3} & 1 \end{pmatrix} \quad W_c = \begin{pmatrix} 0,140 \\ 0,574 \\ 0,286 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \textit{Musica elettroacustica} \\ \textit{Jazz contemporaneo} \\ \textit{Esecuzione di un repertorio originale} \end{array}$$

La matrice D ed il vettore dei pesi ad essa associato W_D indicano invece le preferenze espresse riguardo i sottocriteri *Capacità dell'artista di attrarre pubblico* e *Capacità di far comunicare pubblici diversi* rispetto al criterio *Accessibilità e sviluppo dell' audience* sono:

$$D = \begin{pmatrix} 1 & 1 \\ 1 & 1 \end{pmatrix} \quad W_D = \begin{pmatrix} 0,5 \\ 0,5 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Capacità di attrarre pubblico} \\ \text{Capacità di far comunicare pubblici diversi} \end{array}$$

La matrice E ed il vettore W_E si riferiscono ai giudizi espressi riguardo i sottocriteri *Attrazione di pubblico universitario giovanile* e *Attrazione di pubblico generico* rispetto al criterio *Capacità di far comunicare pubblici diversi*:

$$E = \begin{pmatrix} 1 & 1/5 \\ 5 & 1 \end{pmatrix} \quad W_E = \begin{pmatrix} 0,167 \\ 0,833 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Attrazione pubblico universitario} \\ \text{Attrazione pubblico generico} \end{array}$$

La matrice F ed il vettore W_F sono invece elaborati sulla base dei giudizi espressi sulle preferenze dei sottocriteri *Coerenza con il budget* e *Ritorno economico atteso*:

$$F = \begin{pmatrix} 1 & 5 \\ 1/5 & 1 \end{pmatrix} \quad W_F = \begin{pmatrix} 0,833 \\ 0,167 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Coerenza con il budget} \\ \text{Ritorno economico atteso} \end{array}$$

- *Elaborazione delle priorità per il secondo membro della direzione artistica del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova: Stefano Merighi*

La matrice A' ed il vettore dei pesi ad essa associato $W_{A'}$, ottenuti sulla base delle valutazioni espresse sull'importanza dei *commitments* rispetto al *goal* del problema decisionale risultano:

$$A' = \begin{pmatrix} 1 & 7 & 7 \\ \frac{1}{7} & 1 & 5 \\ \frac{1}{7} & \frac{1}{5} & 1 \end{pmatrix} \quad W_{A'} = \begin{pmatrix} 0,724 \\ 0,206 \\ 0,070 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Integrità artistica ed estetica} \\ \text{Accessibilità e sviluppo dell'audience} \\ \text{Economicità della gestione} \end{array}$$

La matrice B' ed il vettore ad essa associato $W_{B'}$ esprimono l'importanza attribuita ai sottocriteri *Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte*, *Appartenenza dell'artista ad un circuito indipendente* e *Fama ed età dell'artista* rispetto al criterio *Integrità artistica ed estetica*:

$$B' = \begin{pmatrix} 1 & 9 & 9 \\ \frac{1}{9} & 1 & \frac{1}{5} \\ \frac{1}{9} & 5 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{B'} = \begin{pmatrix} 0,767 \\ 0,059 \\ 0,174 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Coerenza con la linea estetica del Centro d' Arte} \\ \text{Appartenenza ad un circolo indipendente} \\ \text{Fama ed età dell' artista} \end{array}$$

La matrice C' ed il vettore $W_{C'}$ indicano le preferenze espresse sui sottocriteri *Genere: Musica elettroacustica*, *Genere: Jazz contemporaneo* e *Esecuzione di un repertorio originale* rispetto al criterio *Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte*:

$$C' = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 7 \\ 1 & 1 & 5 \\ \frac{1}{7} & \frac{1}{5} & 1 \end{pmatrix} \quad W_{C'} = \begin{pmatrix} 0,487 \\ 0,436 \\ 0,077 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Musica elettroacustica} \\ \text{Jazz contemporaneo} \\ \text{Esecuzione di un repertorio originale} \end{array}$$

La matrice D' , relativa all'importanza dei sottocriteri *Capacità dell'artista di attrarre pubblico* e *Capacità di far comunicare pubblici diversi* rispetto al criterio *Accessibilità e sviluppo dell'audience* ed il vettore $W_{D'}$, sono:

$$D' = \begin{pmatrix} 1 & 1/5 \\ 5 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{D'} = \begin{pmatrix} 0,167 \\ 0,833 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Capacità di attrarre pubblico} \\ \text{Capacità di far comunicare pubblici diversi} \end{array}$$

La matrice dei confronti a coppie E' ed il relativo vettore $W_{E'}$ rappresentano invece l'importanza dei sottocriteri *Attrazione di pubblico universitario giovanile* e *Attrazione di pubblico generico* rispetto al criterio *Capacità di far comunicare pubblici diversi*:

$$E' = \begin{pmatrix} 1 & 3 \\ 1/3 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{E'} = \begin{pmatrix} 0,750 \\ 0,250 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Attrazione pubblico universitario} \\ \text{Attrazione pubblico generico} \end{array}$$

La matrice F' ed il vettore ad essa associato $W_{F'}$ sono stati ricavati sulla base dei giudizi espressi sulle preferenze dei sottocriteri *Coerenza con il budget* e *Ritorno economico atteso* rispetto al criterio *Economicità della gestione*:

$$F' = \begin{pmatrix} 1 & 9 \\ 1/9 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{F'} = \begin{pmatrix} 0,900 \\ 0,100 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Coerenza con il budget} \\ \text{Ritorno economico atteso} \end{array}$$

- *Elaborazione delle priorità per il terzo membro della direzione artistica del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova: Nicola Negri*

La matrice A'' ed il vettore dei pesi ad essa associato $W_{A''}$, ottenuti sulla base delle preferenze espresse riguardo i sottocriteri *Integrità artistica ed estetica*, *Accessibilità e sviluppo dell'audience* e *Economicità della gestione* rispetto al goal, sono:

$$A'' = \begin{pmatrix} 1 & 7 & 7 \\ \frac{1}{7} & 1 & 5 \\ \frac{1}{7} & \frac{1}{5} & 1 \end{pmatrix} \quad W_{A''} = \begin{pmatrix} 0,723 \\ 0,206 \\ 0,071 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Integrità artistica ed estetica} \\ \text{Accessibilità e sviluppo dell' audience} \\ \text{Economicità della gestione} \end{array}$$

Dall'elaborazione delle valutazioni relative ai confronti a coppie tra i sottocriteri *Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte*, *Appartenenza dell'artista ad un circuito indipendente* e *Fama ed età dell'artista* rispetto al criterio *Integrità artistica ed estetica* si ottengono la matrice B'' ed il vettore $W_{B''}$:

$$B'' = \begin{pmatrix} 1 & 7 & 5 \\ \frac{1}{7} & 1 & 5 \\ \frac{1}{5} & \frac{1}{5} & 1 \end{pmatrix} \quad W_{B''} = \begin{pmatrix} 0,685 \\ 0,228 \\ 0,087 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte} \\ \text{Appartenenza ad un circuito indipendente} \\ \text{Fama ed età dell'artista} \end{array}$$

La matrice C'' ed il vettore dei pesi $W_{C''}$ sono relativi alle valutazioni espresse sui sottocriteri *Genere: musica elettroacustica*, *Genere: Jazz contemporaneo* e *Esecuzione di un repertorio originale* rispetto al criterio *Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte*:

$$C'' = \begin{pmatrix} 1 & 5 & 1 \\ \frac{1}{5} & 1 & 3 \\ 1 & \frac{1}{3} & 1 \end{pmatrix} \quad W_{C''} = \begin{pmatrix} 0,481 \\ 0,283 \\ 0,236 \end{pmatrix} \begin{matrix} \text{Musica elettroacustica} \\ \text{Jazz contemporaneo} \\ \text{Esecuzione di un repertorio originale} \end{matrix}$$

La matrice D'' esprime i giudizi riguardo i sottocriteri *Capacità dell'artista di attrarre pubblico* e *Capacità di far comunicare pubblici diversi* rispetto al criterio *Accessibilità e sviluppo del pubblico*. Il vettore dei pesi associato alla matrice è $W_{D''}$:

$$D'' = \begin{pmatrix} 1 & 1/7 \\ 7 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{D''} = \begin{pmatrix} 0,125 \\ 0,875 \end{pmatrix} \begin{matrix} \text{Capacità di attrarre pubblico} \\ \text{Capacità di far comunicare pubblici diversi} \end{matrix}$$

La matrice E'' ed il vettore dei pesi $W_{E''}$ esprimono le preferenze del decisore tra i sottocriteri *Attrazione di pubblico universitario giovanile* e *Attrazione di pubblico generico* rispetto al criterio *Capacità di far comunicare pubblici diversi*:

$$E'' = \begin{pmatrix} 1 & 5 \\ 1/5 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{E''} = \begin{pmatrix} 0,833 \\ 0,167 \end{pmatrix} \begin{matrix} \text{Attrazione pubblico universitario} \\ \text{Attrazione pubblico generico} \end{matrix}$$

La matrice F'' ed il vettore $W_{F''}$ sono date invece dall'elaborazione dei giudizi relativi ai sottocriteri *Coerenza con il budget* e *Ritorno economico atteso* rispetto al criterio *Economicità della gestione*:

$$F'' = \begin{pmatrix} 1 & 7 \\ 1/7 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{F''} = \begin{pmatrix} 0,875 \\ 0,125 \end{pmatrix} \begin{matrix} \text{Coerenza con il budget} \\ \text{Ritorno economico atteso} \end{matrix}$$

I vettori dei pesi ottenuti verranno utilizzati in seguito per fornire un'analisi degli aspetti tenuti in maggior considerazione dai tre *decision-maker* dell'organizzazione nell'affrontare il problema decisionale. Nel paragrafo che segue viene fornita un'analisi della consistenza delle matrici ottenute sulla base delle valutazioni raccolte ed un tentativo di individuare i fattori che causano l'insorgere di problemi legati all'inconsistenza dei giudizi.

4.1.4.1. L'analisi della consistenza delle matrici ottenute

Nel caso del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova le matrici di cui può essere analizzata la consistenza sono A , B e C . Esse sono infatti le uniche matrici costruite sulla base dei giudizi espressi nel confronto a coppie di tre criteri, numero minimo di elementi che causa l'insorgere di problemi legati all'inconsistenza dei giudizi espressi dall'intervistato.

Al fine di individuare la consistenza delle matrici è necessario calcolare il valore massimo assunto dall'autovalore λ della matrice.

Indicato con λ_{max} l'autovalore massimo associato alla matrice dei confronti a coppie è possibile calcolare il *Consistency Index* come segue:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

dove n indica il numero di elementi confrontati.

Dividendo CI per il valore corrispondente del *Random Consistency Index* (si veda Capitolo 3, Paragrafo 3.3.2) si ottiene infine l'indice di consistenza della matrice.

Si prendono ora in considerazione le matrici A , A' e A'' , relative ai confronti a coppie tra i criteri posti al primo livello gerarchico, *Integrità artistica ed estetica*, *Accessibilità e sviluppo dell'audience* e *Economicità della gestione*, rispetto al goal.

MATRICE	λ_{max}	<i>Consistency Index</i>	<i>Consistency Ratio</i>
A	3,208	0,104	0,179 = 17,9%
A'	3,294	0,147	0,253 = 25,3%
A''	3,294	0,147	0,253 = 25,3%

I livelli di inconsistenza di A , A' e A'' rilevati superano il valore del 10% considerato da Saaty come soglia massima di inconsistenza accettabile.

Le tre matrici presentano questo problema in quanto i giudizi espressi dai *decision-maker* sulla base dei quali sono state costruite non sono perfettamente transitivi. Si prenda come esempio la matrice A . Il *decision-maker* ritiene che il criterio *Integrità artistica ed estetica* sia preferito all'*Accessibilità e sviluppo del pubblico* con un'intensità pari a 5. Il criterio *Accessibilità e sviluppo del pubblico* è a sua volta

preferito rispetto all'*Economicità della gestione* 7 volte. Ne consegue che il primo criterio, relativo all'*Integrità artistica ed estetica*, dovrebbe essere preferito all'*Economicità della gestione* con un'intensità pari a 35, valutazione che differisce fortemente dal giudizio espresso (l'intervistato in questo confronto ha espresso una preferenza per il primo criterio pari a 9) e che non rientra nelle opzioni fornite dalla scala fondamentale di Saaty (Capitolo 3, paragrafo 3.3.1). Si può dunque ipotizzare che l'inconsistenza di queste matrici sia riconducibile ad un'errata attribuzione dei giudizi da parte dell'intervistato ed all'utilizzo improprio di valori elevati della scala fondamentale di Saaty.

L'analisi della consistenza delle matrici B , B' e B'' , costituite sulla base dei giudizi espressi sui criteri *Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte*, *Appartenenza dell'artista ad un circuito indipendente* e *Fama ed età dell'artista* rispetto al criterio *Integrità artistica ed estetica*, fa emergere i seguenti aspetti:

MATRICE	λ_{max}	Consistency Index	Consistency Ratio
B	3,136	0,068	0,117 = 11,7%
B'	3,294	0,147	0,253 = 25,3%
B''	3,436	0,218	0,376 = 37,6%

L'analisi della consistenza delle matrici B , B' e B'' fa emergere uno scenario analogo al primo individuato. Le tre matrici relative ai giudizi dei tre componenti della direzione artistica dell'organizzazione non possono essere considerate consistenti in quanto il loro *Consistency Ratio* supera il valore di accettabilità del 10% richiesta dalla metodologia. L'inconsistenza delle matrici è ancora una volta causata dall'utilizzo di valori della scala fondamentale di Saaty molto elevati. Ciò determina dunque, nonostante la sostanziale assenza di giudizi contraddittori, l'insorgere di problemi di intransitività dei giudizi che a loro volta innalzano il livello di inconsistenza delle matrici dei confronti a coppie esaminate.

L'ultima serie di matrici di cui si è analizzata la consistenza dei giudizi sono quelle ottenute dai confronti a coppie tra i criteri: *Genere: musica elettroacustica*, *Genere:*

Jazz contemporaneo e Esecuzione di un repertorio originale rispetto al criterio *Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte*, sono *C*, *C'* e *C''*.

MATRICE	λ_{max}	Consistency Index	Consistency Ratio
C	3,136	0,068	0,117 = 11,7%
C'	3,0126	0,0063	0,0108 = 1,08%
C''	3,872	0,436	0,751 = 75,1%

Anche in quest'ultima serie di matrici è preponderante la presenza di giudizi altamente inconsistenti: su tre matrici è soltanto *C'* quella il cui *Consistency Ratio* risulta inferiore alla soglia del 10%, mentre le altre due, seppur in misura diversa, presentano valori notevolmente più elevati. La matrice *C''* risulta fortemente inconsistente e, come evidenziato dal software PriEsT (Illustrazione 4.1) è costituita da giudizi incongruenti tra loro.

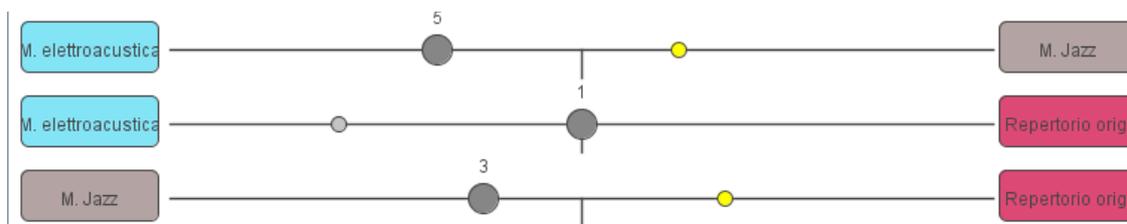


Illustrazione 4.1: La schermata del software PriEsT che permette di individuare gli elementi di incongruenza in una serie di giudizi.

Da come è costruita la matrice si evince che il criterio *Genere: Musica elettroacustica* è preferito 5 volte rispetto al criterio *Genere: Jazz contemporaneo*, a sua volta considerato 3 volte più importante del criterio *Esecuzione di un repertorio originale*. L'incongruenza dei giudizi è data dal fatto che il *decision-maker* ha attribuito esattamente la stessa importanza ai criteri *Genere: Musica elettroacustica* ed *Esecuzione di un repertorio originale*, fornendo un giudizio in forte contraddizione con le altre preferenze espresse.

4.1.4.2. L'applicazione di un metodo per ridurre l'inconsistenza

I livelli di inconsistenza rilevati nelle matrici dei confronti a coppie sono molto elevati e pregiudicano la possibilità di individuare delle soluzioni adatte a risolvere il problema decisionale dell'associazione. In questo paragrafo si applica una metodologia⁹⁶ volta a diminuire il livello di inconsistenza delle valutazioni rilevate per mezzo dei confronti a coppie.

Per riuscire a diminuire il livello di inconsistenza di una matrice è necessario modificarla intervenendo sui giudizi espressi dal *decision-maker*. Il metodo in questione permette di individuare quali elementi debbano essere corretti e suggerisce i valori che devono assumere tali giudizi.

- Determinazione, a partire da una matrice dei confronti a coppie, del vettore delle priorità w_n ad essa associato.
- Nel caso in cui il *Consistency Ratio* $CR < 0,1$ è possibile interrompere l'applicazione del metodo, in caso contrario si prosegue con il passaggio successivo.
- Determinazione di una nuova matrice dei confronti a coppie W , ottenuta effettuando il prodotto scalare tra il vettore dei pesi w_n precedentemente individuato ed un nuovo vettore, costruito sostituendo i valori di w_n con i loro reciproci e trasponendo il vettore stesso.
- Correzione della matrice originale sulla base di W_S e valutazione, con il contributo del *decision-maker* che ha espresso i giudizi, della nuova matrice dei confronti a coppie ottenuta.
- Nel caso in cui il decisore accetti la nuova matrice proposta l'applicazione della metodologia è completata; in caso contrario è necessario ripetere l'operazione e ottenere una nuova matrice consistente.

Le nuove matrici corrette proposte ai *decision-makers* sono state ideate a partire dai risultati dell'applicazione della metodologia di Slawomir e tenendo conto delle

96 Slawomir J., *Removing Inconsistency in Pairwise Comparison Matrix in the AHP*. Multiple Criteria Decision Making, Vol. 11, 2016, p. 63-76.

preferenze e informazioni fornitemi dai direttori artistici del Centro d'Arte, cercando di riflettere le preferenze generali emerse durante le interviste condotte con i decisori. I giudizi inseriti nelle matrici corrette sono stati rielaborati nel rispetto dei valori contemplati nella scala fondamentale di Saaty e cercando di non alterare in maniera sostanziale le preferenze e le tendenze inizialmente espresse dei *decision-makers*.

Di seguito sono riportate, per ogni membro della direzione artistica del Centro d'Arte, le matrici dei confronti a coppie corrette per mezzo dell'applicazione della metodologia proposta da Slawomir:

- Per il primo direttore artistico del Centro d'Arte, Veniero Rizzardi, è possibile applicare la metodologia per correggere la matrice A , che, a differenza delle altre matrici dei confronti a coppie, presenta un'inconsistenza che supera abbondantemente la soglia di accettabilità del 10% suggerita da Saaty. Nella soluzione proposta è stata ridotta l'intensità di preferenza del criterio *Integrità artistica ed estetica* rispetto ad *Accessibilità e sviluppo dell'audience*.

La matrice corretta proposta, A_s , con un livello di inconsistenza ridotto al 6,9%, è:

$$A_s = \begin{pmatrix} 1 & 3 & 9 \\ \frac{1}{3} & 1 & 7 \\ \frac{1}{9} & \frac{1}{7} & 1 \end{pmatrix}$$

Il *decision-maker* ha accettato le modifiche proposte ed ha acconsentito a ridurre l'intensità della preferenza del criterio *Integrità artistica ed estetica* rispetto ad *Accessibilità e sviluppo dell'audience*.

Il nuovo vettore delle priorità locali W_{A_s} risulta:

$$W_{A_s} = \begin{pmatrix} 0,649 \\ 0,294 \\ 0,057 \end{pmatrix}$$

- Per il secondo membro della direzione artistica dell'organizzazione, Stefano Merighi, l'applicazione della metodologia permette di individuare le matrici

A'_s e B'_s , con un'inconsistenza ridotta rispettivamente allo 0,8 e 2,5
percento:

$$A'_s = \begin{pmatrix} 1 & 4 & 9 \\ \frac{1}{4} & 1 & 3 \\ \frac{1}{9} & \frac{1}{3} & 1 \end{pmatrix} \quad B'_s = \begin{pmatrix} 1 & 9 & 5 \\ \frac{1}{9} & 1 & \frac{1}{3} \\ \frac{1}{5} & 3 & 1 \end{pmatrix}$$

L'intervistato ha accettato entrambe le matrici proposte ed ho dunque potuto
calcolare i vettori delle priorità locali ad esse associati:

$$W_{A'_s} = \begin{pmatrix} 0,727 \\ 0,200 \\ 0,073 \end{pmatrix} \quad W_{B'_s} = \begin{pmatrix} 0,752 \\ 0,178 \\ 0,070 \end{pmatrix}$$

- Per Nicola Negri, terzo componente della direzione artistica dell'organizzazione,
il *Consistency Ratio* delle matrici A'' , B'' e C'' è rispettivamente del 25,4%, del
37,6% e del 75,1%. Le matrici corrette proposte al *decision-maker* per le prime
due serie di giudizi permettono di ridurre il *Consistency Ratio* della prima al
2,5% e a rendere la seconda perfettamente consistente:

$$A''_s = \begin{pmatrix} 1 & 5 & 9 \\ \frac{1}{5} & 1 & 3 \\ \frac{1}{9} & \frac{1}{3} & 1 \end{pmatrix} \quad B''_s = \begin{pmatrix} 1 & 3 & 9 \\ \frac{1}{3} & 1 & 3 \\ \frac{1}{9} & \frac{1}{3} & 1 \end{pmatrix}$$

Il decisore ha accettato le modifiche proposte per la prima matrice, ma ha
rifiutato B''_s , a suo parere inadatta ad esprimere le sue preferenze. È stata
dunque costruita un'ulteriore matrice, con un indice di consistenza dell'1,1%.

$$B'''_s = \begin{pmatrix} 1 & 7 & 5 \\ \frac{1}{7} & 1 & 1 \\ \frac{1}{5} & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

I vettori dei pesi associati alle nuove matrici corrette A''_s e B''_s risultano:

$$W_{A''_s} = \begin{pmatrix} 0,748 \\ 0,181 \\ 0,071 \end{pmatrix} \quad W_{B''_s} = \begin{pmatrix} 0,746 \\ 0,120 \\ 0,134 \end{pmatrix}$$

Per l'eliminazione dell'inconsistenza della matrice C'' è invece proposta la seguente matrice perfettamente consistente:

$$C''_s = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 2 \\ \frac{1}{2} & 1 & 1 \\ \frac{1}{2} & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

Nel momento in cui ho sottoposto la matrice corretta all'approvazione del *decision-maker*, è però emerso che era la matrice di partenza C'' ad essere errata e non rappresentativa delle sue preferenze. Ho dunque ripetuto l'analisi dei suoi giudizi per mezzo dello stesso questionario utilizzato inizialmente. La nuova matrice C''_s è:

$$C''_s = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 2 \\ 1 & 1 & 2 \\ \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & 1 \end{pmatrix}$$

L'autovalore massimo della matrice risulta $\lambda_{max} = 3 = n$, il che indica che la matrice è perfettamente consistente ed ha un *Consistency Ratio* pari a 0. Il vettore dei pesi ad essa associato è:

$$W_{C''_s} = \begin{pmatrix} 0,400 \\ 0,400 \\ 0,200 \end{pmatrix}$$

4.1.5. La schematizzazione del problema decisionale ed i pesi associati ai criteri

Avendo individuato le priorità locali di ogni elemento di cui è composta la struttura gerarchica è possibile aggiornare la schematizzazione del problema decisionale in modo da confrontare in modo più pratico gli aspetti e criteri preferiti da ognuno dei membri della direzione artistica del Centro d'Arte.



Figura 4.3: La schematizzazione del problema decisionale del Centro d'Arte e le priorità locali per il primo membro della direzione artistica dell'organizzazione (Veniero Rizzardi). I valori in rosso si riferiscono ai giudizi corretti con il metodo di Slawomir.

Nel caso del primo membro della direzione artistica emerge chiaramente che, per il primo livello gerarchico del problema decisionale, l'aspetto relativo alla qualità ed integrità estetica della performance è quello che gode di maggior considerazione. L'aspetto economico è quello a cui è associata la priorità locale più bassa e che di conseguenza influenzerà in misura minore l'esito della decisione. Tra i tre sottocriteri in cui si articola il criterio *Integrità artistica ed estetica*, quello a cui è associata la priorità locale più elevata è *Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte*, mentre i restanti sottocriteri, relativi all'appartenenza dell'artista ad un circuito indipendente ed al suo livello di fama e notorietà ottengono pesi notevolmente più bassi, pari rispettivamente a 0,211 e 0,103. Dall'analisi dei sottocriteri relativi al criterio *Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte* emerge inoltre che il *decision-maker* in questione predilige artisti appartenenti alla scena jazz contemporanea e che eseguono un repertorio originale; viene tenuto poco conto dell'appartenenza dell'artista alla scena della musica elettroacustica e di sperimentazione.

I due sottocriteri in cui si articola il criterio *Accessibilità e sviluppo dell'audience* hanno lo stesso peso, e ciò indica che il *decision-maker* li considera ugualmente importanti.

Per quanto riguarda i sottocriteri in cui si articola il criterio *Economicità della gestione*, si nota che l'aspetto di cui il decisore tiene maggiormente conto è quello relativo alla coerenza tra il cachet richiesto dall'artista ed il budget a disposizione dell'organizzazione. Il fatto che il ritorno economico atteso goda di una così bassa considerazione indica una chiara presa di posizione del *decision-maker*, secondo il quale è più indicato realizzare una programmazione alla portata delle disponibilità economiche dell'organizzazione anziché puntare su nomi in grado di generare una maggiore quantità di introiti.

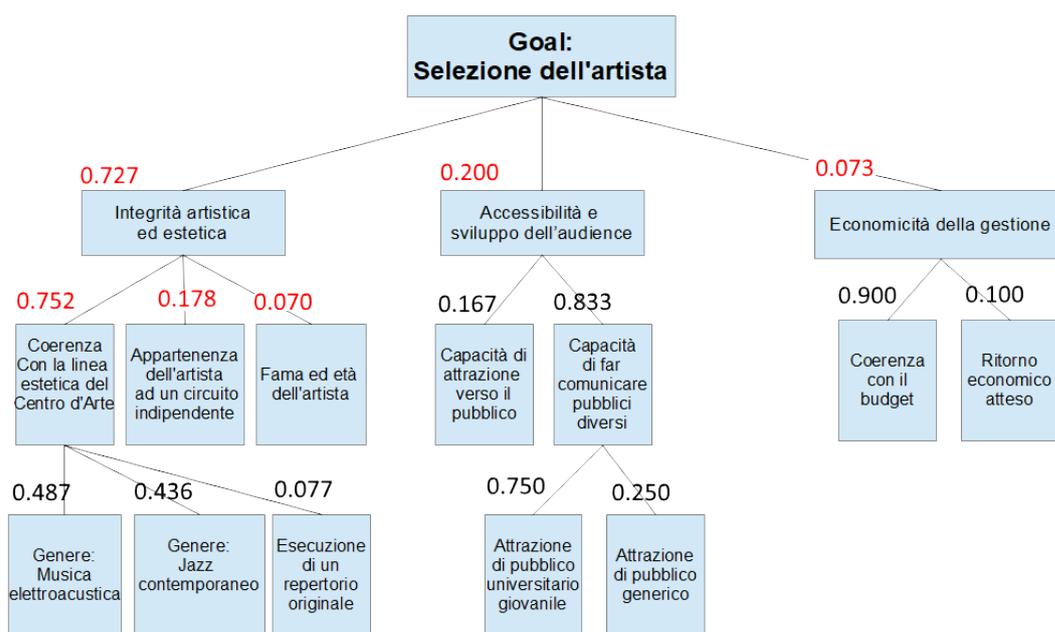


Figura 4.4: La schematizzazione del problema decisionale del Centro d'Arte e le priorità locali per il secondo membro della direzione artistica dell'organizzazione (Stefano Merighi). I valori in rosso si riferiscono ai giudizi corretti con il metodo di Slawomir.

L'elaborazione delle preferenze espresse dal secondo membro della direzione artistica del Centro d'Arte conduce a dei risultati molto simili a quelli ottenuti nel caso precedente. Il *decision-maker*, per quanto riguarda il primo livello della struttura gerarchica, mostra di preferire fortemente artisti e formazioni che permettono all'organizzazione di perseguire i propri obiettivi di promozione, preservazione e diffusione della cultura musicale. L'aspetto relativo al mantenimento ed ampliamento del pubblico ha un peso notevolmente più basso mentre il criterio relativo all'economicità della gestione ha un peso trascurabile. Proseguendo con i sottocriteri

relativi all'aspetto artistico si nota che il decisore dà maggiore importanza alle alternative che considera coerenti con la linea estetica dell'organizzazione ed a quelle formazioni che godono di un certo livello di fama e notorietà, considerando invece sostanzialmente irrilevante la sua appartenenza ad una scena indipendente. In questo caso è chiaro come il decisore dia uguale importanza all'esecuzione di musica jazz o elettroacustica, mentre trascuri l'esecuzione di un repertorio originale.

Tra i sottocriteri relativi all'accessibilità e sviluppo del pubblico si nota che è fortemente favorita la capacità dell'artista di far comunicare diverse tipologie di pubblico. A sua volta, tra i sottocriteri in cui si articola tale criterio, gode di maggiore considerazione la componente universitaria del pubblico.

Anche in questo caso, in relazione all'aspetto *Economicità della gestione*, è considerata maggiormente rilevante la coerenza tra il cachet richiesto dall'artista e le disponibilità economiche dell'organizzazione.

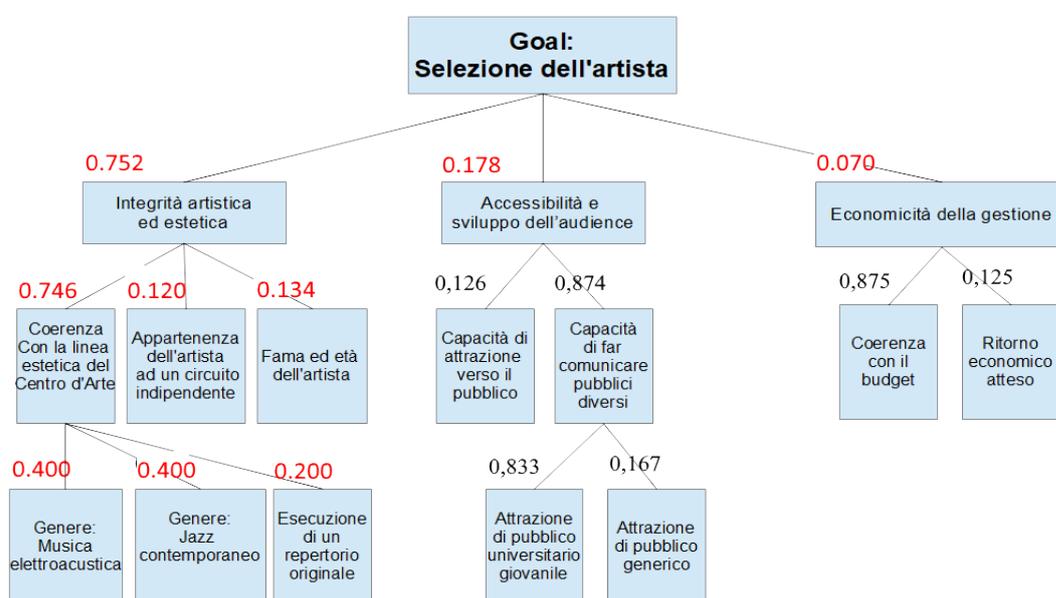


Figura 4.5: La schematizzazione del problema decisionale del Centro d'Arte e le priorità locali per il terzo membro della direzione artistica dell'organizzazione (Nicola Negri). I valori in rosso si riferiscono ai giudizi corretti con il metodo di Slawomir.

Anche il terzo membro della direzione artistica mostra una marcata preferenza nei confronti di artisti che soddisfino in primo luogo l'aspetto di integrità artistica ed estetica richiesto dall'organizzazione; il criterio *Accessibilità e sviluppo dell'audience*

presenta invece una priorità notevolmente più bassa mentre l'aspetto economico è ancora una volta ritenuto di secondaria importanza.

Il *decision-maker* sostiene che, tra i sottocriteri in cui si articola quest'ultimo aspetto, il più rilevante sia la coerenza tra la proposta dell'artista e la linea estetica dell'organizzazione, seguito dall'appartenenza dell'artista ad un circuito indipendente. In questo caso il decisore non ritiene rilevante che l'alternativa oggetto del processo decisionale sia già affermato ed il peso associato a tale criterio è molto basso.

Tra i sottocriteri in cui si articola il criterio *Coerenza con la linea estetica del Centro d'Arte*, quello preferito dal *decision-maker* è l'esecuzione di un repertorio di musica elettroacustica e di ricerca. Il fatto che il genere proposto sia appartenente alla scena jazz e l'esecuzione di un repertorio originale hanno invece priorità quasi uguali.

Anche in questo caso il decisore predilige fortemente la capacità dell'artista di far comunicare pubblici diversi. La componente del pubblico che viene preferita è quella universitaria, fattore che mostra come le preferenze del decisore siano in linea con gli obiettivi istituzionali e la *mission* dell'organizzazione.

Ancora una volta, facendo riferimento all'ambito economico, è ritenuto più importante selezionare artisti alla portata delle disponibilità economiche dell'organizzazione, mentre viene trascurata la ricerca del profitto per mezzo della programmazione di artisti in grado di generare un sicuro ritorno economico.

4.2. Il caso Pulse

Il problema decisionale incontrato da Pulse nella definizione della propria programmazione concertistica consiste nella selezione di un artista che soddisfi i criteri di *Integrità artistica ed estetica*, *Accessibilità e sviluppo dell'audience* e *Economicità della gestione*. I sottocriteri in cui si articola il problema decisionale e la loro disposizione indicano i vari passaggi in cui si articola il processo decisionale compiuto dalla direzione artistica dell'organizzazione.

La schematizzazione del problema decisionale di Pulse è la seguente:

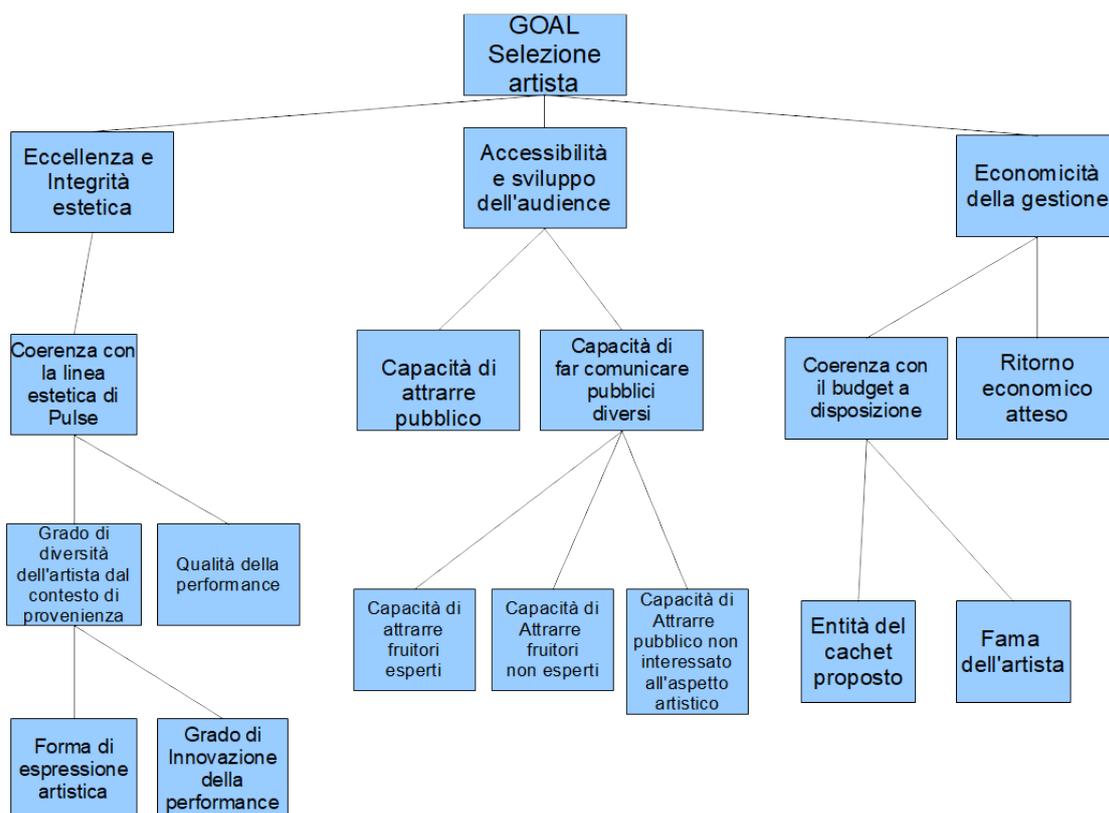


Figura 4.6: La schematizzazione del problema decisionale di Pulse. Elaborazione propria.

La struttura gerarchica è stata ottenuta elaborando le informazioni fornitemi dal direttore artistico di Pulse e rappresenta la totalità dei criteri ritenuti rilevanti per la selezione dell'artista da inserire nella programmazione. La schematizzazione fornisce inoltre una visione d'insieme sulle relazioni che intercorrono tra i criteri mostrando l'ambito in cui sono considerati rilevanti dal *decision-maker*.

4.2.1. La realizzazione del questionario

Il procedimento effettuato per individuare i pesi associati a ciascun criterio in cui si scompone il problema decisionale di Pulse è analogo a quello svolto per il Centro d'Arte: ho chiesto al direttore artistico dell'organizzazione di esprimere le proprie preferenze per mezzo del confronto a coppie di tutti i criteri posti sullo stesso livello gerarchico. Il questionario⁹⁷ utilizzato si articola come segue:

⁹⁷ Il questionario utilizzato è riportato integralmente in Appendice.

- A) Confronti a coppie dell'importanza dei tre criteri del primo livello gerarchico rispetto al *goal*:
 - Integrità artistica ed estetica vs Accessibilità e sviluppo dell'audience
 - Integrità artistica ed estetica vs Economicità della gestione
 - Accessibilità e sviluppo dell'audience vs Economicità della gestione

- B) Confronti a coppie dell'importanza dei sottocriteri rispetto al criterio *Coerenza con la linea estetica di Pulse*:
 - Grado di diversità dell'artista dal contesto di provenienza vs Qualità della performance

- C) Confronti a coppie dell'importanza dei sottocriteri rispetto al criterio *Grado di diversità dell'artista dal contesto di provenienza*:
 - Forma di espressione artistica vs Grado di innovazione della performance

- D) Confronti a coppie dell'importanza dei sottocriteri rispetto al criterio *Accessibilità e sviluppo dell'audience*:
 - Capacità di attrarre pubblico vs Capacità di attrarre pubblici diversi

- E) Confronti a coppie dell'importanza dei sottocriteri rispetto al criterio *Capacità di far comunicare pubblici diversi*:
 - Capacità di attrarre fruitori esperti vs Capacità di attrarre fruitori non esperti
 - Capacità di attrarre fruitori esperti vs Capacità di attrarre pubblico non interessato all'aspetto artistico
 - Capacità di attrarre fruitori non esperti vs Capacità di attrarre pubblico non interessato all'aspetto artistico

- F) Confronti a coppie dell'importanza dei sottocriteri rispetto al criterio *Economicità della gestione*:
 - Coerenza con il budget a disposizione vs Ritorno economico atteso

- G) Confronti a coppie dell'importanza dei sottocriteri rispetto al criterio *Coerenza con il budget a disposizione*:
 - Entità del cachet proposto vs Fama dell'artista

4.2.2. L'elaborazione dei pesi sulla base delle valutazioni rilevate

Una volta sottoposto il questionario ed ottenute le valutazioni espresse dal *decision-maker* dell'organizzazione ho costruito le matrici dei confronti a coppie da cui, per mezzo dell'applicazione del metodo approssimato, ho ricavato le priorità locali per ogni criterio in cui si articola il problema decisionale.

La matrice A è stata costituita sulla base delle preferenze espresse riguardo i tre *commitments* rispetto al *goal*:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 5 & 3 \\ \frac{1}{5} & 1 & 3 \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & 1 \end{pmatrix} \quad W_A = \begin{pmatrix} 0,623 \\ 0,239 \\ 0,138 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \textit{Integrità artistica ed estetica} \\ \textit{Accessibilità e sviluppo dell' audience} \\ \textit{Economicità della gestione} \end{array}$$

La matrice B esprime i giudizi espressi dal decisore sui sottocriteri in cui si articola il criterio *Coerenza con la linea estetica di Pulse*:

$$B = \begin{pmatrix} 1 & 1/3 \\ 3 & 1 \end{pmatrix} \quad W_B = \begin{pmatrix} 0,250 \\ 0,750 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \textit{Diversità dell' artista dal contesto di provenienza} \\ \textit{Qualità della performance} \end{array}$$

La matrice C è relativa ai confronti a coppie dei sottocriteri *Forma di espressione artistica* e *Grado di innovazione della performance* rispetto al criterio *Grado di diversità dell'artista dal contesto di provenienza*:

$$C = \begin{pmatrix} 1 & 1/5 \\ 5 & 1 \end{pmatrix} \quad W_C = \begin{pmatrix} 0,167 \\ 0,833 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \textit{Forma di espressione artistica} \\ \textit{Grado di innovazione della performance} \end{array}$$

La matrice D è composta dai giudizi espressi sui sottocriteri *Capacità di attrarre pubblico* e *Capacità di far comunicare pubblici diversi* rispetto al criterio *Accessibilità e sviluppo dell'audience*:

$$D = \begin{pmatrix} 1 & 5 \\ 1/5 & 1 \end{pmatrix} \quad W_D = \begin{pmatrix} 0,833 \\ 0,167 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Capacità di attrarre pubblico} \\ \text{Capacità di far comunicare pubblici diversi} \end{array}$$

La matrice E rappresenta i giudizi espressi sull'importanza dei sottocriteri rispetto al nodo *parent* *Capacità di far comunicare pubblici diversi*:

$$E = \begin{pmatrix} 1 & 5 & 5 \\ 1/5 & 1 & 7 \\ 1/5 & 1/7 & 1 \end{pmatrix} \quad W_E = \begin{pmatrix} 0,637 \\ 0,281 \\ 0,081 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Capacità di attrarre fruitori esperti} \\ \text{Capacità di attrarre fruitori non esperti} \\ \text{Attrazione di pubblico disinteressato} \end{array}$$

Nella matrice F sono espressi i giudizi ottenuti dai confronti a coppie dei sottocriteri relativi al criterio *Economicità della gestione*:

$$F = \begin{pmatrix} 1 & 5 \\ 1/5 & 1 \end{pmatrix} \quad W_F = \begin{pmatrix} 0,833 \\ 0,167 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Coerenza con il budget a disposizione} \\ \text{Ritorno economico atteso} \end{array}$$

La matrice G esprime invece le preferenze del decisore tra i criteri *Entità del cachet proposto* e *Fama dell'artista* rispetto al criterio *Coerenza con il budget a disposizione*:

$$G = \begin{pmatrix} 1 & 1/5 \\ 5 & 1 \end{pmatrix} \quad W_G = \begin{pmatrix} 0,167 \\ 0,833 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \text{Entità del cachet proposto} \\ \text{Fama dell'artista} \end{array}$$

4.2.2.1. L'analisi della consistenza delle matrici ottenute

Le matrici costituite sulla base dei confronti a coppie di almeno tre elementi, e di cui è quindi possibile calcolare la consistenza dei giudizi, sono: A e E .

MATRICE	λ_{max}	Consistency Index	Consistency Ratio
A	3,295	0,147	0,253 = 25,3%
E	3,436	0,218	0,376 = 37,6%

Il fattore che concorre maggiormente a rendere la matrice A inconsistente è la mancanza di transitività dei giudizi espressi dal *decision-maker*: il criterio *Integrità artistica ed estetica* è preferito 5 volte più del criterio *Accessibilità e sviluppo dell'audience*. Quest'ultimo è a sua volta preferito rispetto al criterio *Economicità della gestione* con un'intensità pari a 3. Conseguentemente il confronto tra l'aspetto artistico ed economico

dovrebbe far emergere una chiara preferenza per il primo criterio, a cui dovrebbe essere associato un valore molto più alto del 3 espresso dal decisore (l'intensità di preferenza che rende la matrice perfettamente consistente è indicato, in Figura 4.7, dal pallino grigio chiaro).

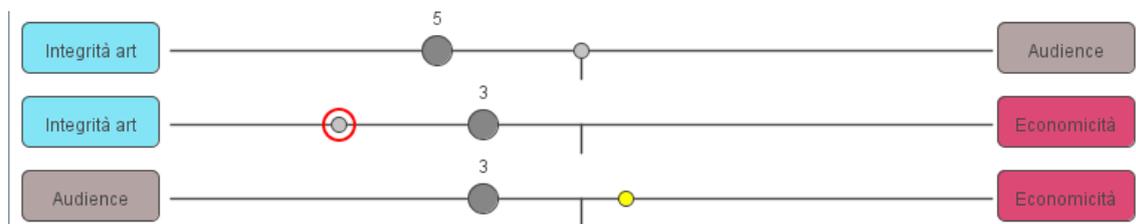


Figura 4.7: La dissonanza nei confronti a coppie della matrice A di Pulse rilevata dal software PriEsT.

Anche nel caso della matrice E l'alto livello di inconsistenza è riconducibile al fatto che i giudizi espressi non rispettano il principio di transitività: il criterio *Capacità di attrarre fruitori esperti* è ritenuto 5 volte più importante di *Capacità di attrarre fruitori non esperti*. Quest'ultimo criterio è considerato 7 volte più importante della *Capacità di attrarre pubblico non interessato all'aspetto artistico*. Ne consegue che l'importanza attribuita alla capacità dell'artista di attrarre un pubblico composto da fruitori esperti dovrebbe essere 35 volte quella di attrazione nei confronti di un pubblico disinteressato all'aspetto artistico. La preferenza espressa nel questionario è invece pari a 5 ed è la causa dell'alta inconsistenza di questa serie di giudizi.

4.2.2.2. Riduzione dell'inconsistenza

Il seguente paragrafo è dedicato all'applicazione della metodologia precedentemente esposta per diminuire l'inconsistenza dei giudizi espressi dal *decision-maker* di Pulse. Le matrici che necessitano di un intervento sono A e E, in quanto caratterizzate da un livello di inconsistenza rispettivamente del 25,3% e del 37,6%.

- Per la matrice A è stata proposta la seguente matrice corretta, con un livello di inconsistenza dei giudizi pari allo 0,3%.

$$A_s = \begin{pmatrix} 1 & 3 & 5 \\ \frac{1}{3} & 1 & 2 \\ \frac{1}{5} & \frac{1}{2} & 1 \end{pmatrix}$$

Il direttore artistico di Pulse non ha accettato la modifica proposta ed ho dunque effettuato nuovamente la rilevazione dei giudizi per ottenere una matrice che rappresentasse al meglio le sue preferenze. La matrice A_s ottenuta è:

$$A_s = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 3 \\ \frac{1}{2} & 1 & 3 \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & 1 \end{pmatrix}$$

Questa ha $\lambda_{max}=3,054$, un *Consistency Index* pari a $CI=0,027$ ed un *Consistency Ratio* $\frac{CI}{RI}=0,046$. La matrice presenta dunque un livello di inconsistenza del 4,6% ed il vettore dei pesi ad essa associato è:

$$W_{A_s} = \begin{pmatrix} 0,525 \\ 0,333 \\ 0,142 \end{pmatrix}$$

- Per ridurre l'inconsistenza della matrice E è stata proposta la matrice E_s . L'autovalore massimo associato alla nuova matrice E_s è $\lambda_{max}=3,018$, il suo *Consistency Index* $CI_{E_s}=0,009$ ed il suo *Consistency Ratio* $\frac{CI_{E_s}}{RI}=0,0015$.

$$E_s = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 9 \\ \frac{1}{2} & 1 & 3 \\ \frac{1}{9} & \frac{1}{3} & 1 \end{pmatrix}$$

Il *decision-maker* non ha accettato la matrice proposta ed ha ritenuto opportuno effettuare nuovamente i confronti a coppie, in modo da individuare le priorità

locali corrette. La nuova matrice $E_{S'}$ ed il vettore delle priorità locali ad essa associato $W_{E_{S'}}$ sono:

$$E_{S'} = \begin{pmatrix} 1 & 4 & 7 \\ \frac{1}{4} & 1 & 3 \\ \frac{1}{7} & \frac{1}{3} & 1 \end{pmatrix} \quad W_{E_{S'}} = \begin{pmatrix} 0,702 \\ 0,213 \\ 0,085 \end{pmatrix}$$

L'autovalore massimo ad essa associata risulta $\lambda_{max}=3,032$, il *Consistency Index* $CI_{E_{S'}}=0,016$ ed il suo *Consistency Ratio*, ottenuto dividendo il *CI* per il

Random Consistency Index, risulta $\frac{CI_{E_{S'}}}{RI}=0,027$, pari ad un livello di inconsistenza del 2,7%.

4.2.3. Analisi delle priorità locali ottenute

La Figura 4.8 riporta la schematizzazione del problema decisionale di Pulse con l'aggiunta delle priorità locali individuate per mezzo del questionario somministrato al direttore artistico dell'organizzazione.

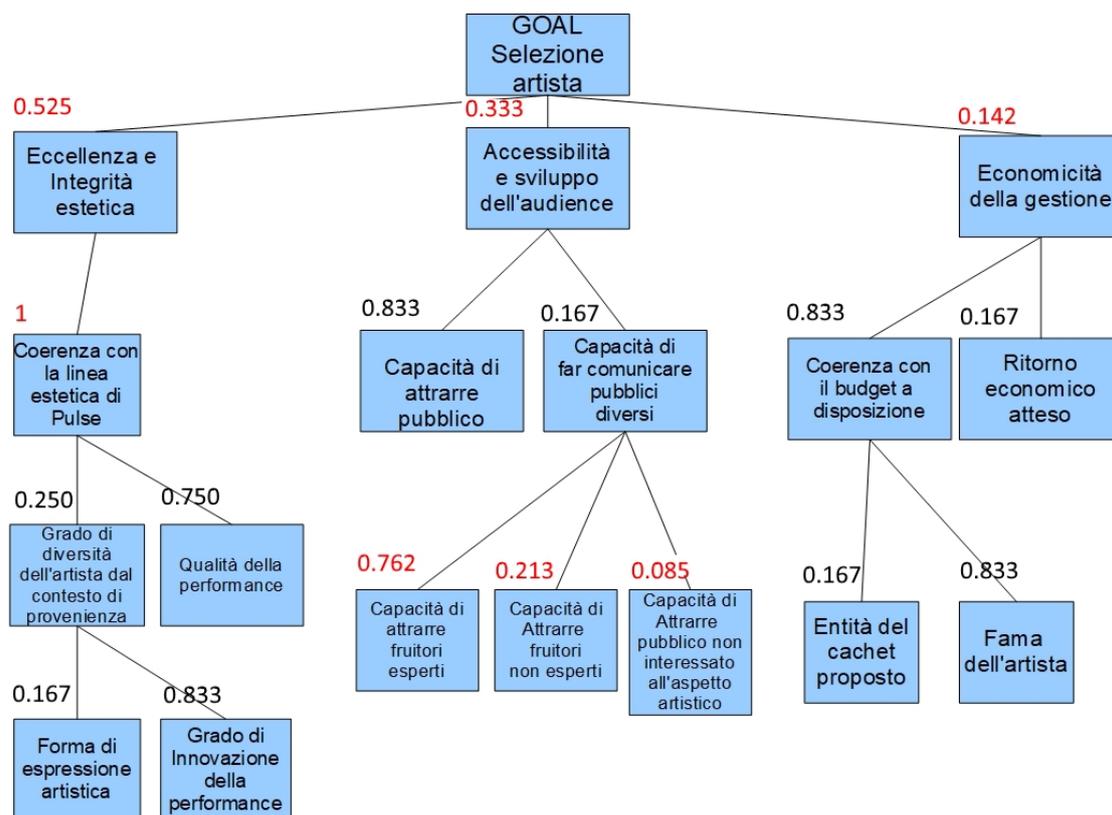


Figura 4.8: La schematizzazione del problema decisionale di Pulse e le priorità locali per il direttore artistico dell'organizzazione. I valori in rosso si riferiscono ai pesi corretti con il metodo di Slawomir.

Il primo livello della struttura gerarchica mostra in modo chiaro che l'ambito considerato più rilevante per il *decision-maker* è quello artistico. Secondo criterio per peso è *Accessibilità e sviluppo dell'audience* mentre è ancora una volta il criterio *Economicità della gestione* ad ottenere la priorità locale più bassa.

Il criterio *Coerenza con la linea estetica di Pulse* è considerato dal decisore l'unica condizione a conferire integrità artistica ed estetica all'artista o formazione oggetto del processo decisionale; di conseguenza il peso ad esso associato è 1.

Dai sottocriteri in cui quest'ultimo criterio si articola emerge che il *decision-maker* preferisce fortemente determinare la programmazione dei propri eventi sulla base del livello qualitativo attribuito alla performance dell'artista. La misura in cui l'esecuzione si distacca dai canoni del circuito di riferimento è un criterio che viene sì utilizzato nella risoluzione del problema decisionale ma a cui non viene attribuita una forte rilevanza.

Secondo il direttore artistico dell'organizzazione i criteri da prendere in considerazione per determinare la misura in cui l'artista sta apportando innovazioni all'interno del

circuito stilistico da cui proviene sono la sua *Forma di espressione artistica* ed il *Grado di innovazione della performance*. Entrambi i criteri non si riferiscono ad attributi quantitativi e facilmente misurabili e le valutazioni a loro attribuite dal decisore dipendono in larga misura dal suo gusto e dalle caratteristiche che vuole conferire alla programmazione concertistica. Dall'elaborazione dei giudizi raccolti è emerso che tra i due il grado di innovazione della performance è fortemente favorito rispetto all'altro. Ciò rispecchia appieno la *mission* dell'organizzazione, rivolta alla proposizione di un'offerta concertistica costituita prevalentemente da artisti emergenti e sperimentali.

I pesi associati ai sottocriteri *Capacità di attrarre pubblico* e *Capacità di far comunicare pubblici diversi* mostrano chiaramente che la priorità e l'obiettivo perseguiti da Pulse sono quelli di aumentare il proprio bacino d'utenza. Ciò può dipendere dalle modalità di finanziamento di cui l'associazione si avvale; Pulse ottiene buona parte dei suoi proventi tramite bando e, offrendo eventi a basso prezzo o gratuiti, deve inevitabilmente affidare buona parte dei propri introiti alla gestione accessoria, fortemente dipendente dal volume di pubblico presente all'evento.

Nonostante ciò l'organizzazione si impegna comunque ad offrire una programmazione in grado di attrarre diverse tipologie di fruitori: il decisore attribuisce la priorità più elevata alla capacità di attrazione dell'artista nei confronti di fruitori esperti, già consapevoli delle tipologie di generi musicali, artisti e performances promossi dall'organizzazione. La seconda categoria in ordine di preferenza è quella composta da fruitori non esperti. La componente di pubblico disinteressata all'aspetto artistico è presa in considerazione in fase decisionale ma la priorità locale ad essa associata è trascurabile. Questo fattore sta ad indicare l'attenzione dell'organizzazione a definire una programmazione di concerti e di eventi che, oltre a soddisfare le esigenze della componente di pubblico più fidelizzata ed esperta, siano occasioni di aggregazione e socialità aperte a chiunque.

Per quanto riguarda i criteri e sottocriteri facenti riferimento all'aspetto economico emerge che la *Coerenza con il budget a disposizione* è il fattore a cui è attribuita l'importanza maggiore. Quest'ultimo criterio si articola nell'entità del cachet proposto da parte delle agenzie di booking con cui l'organizzazione si relaziona nella fase di definizione della propria programmazione e nel sottocriterio *Fama dell'artista*, con cui si intende il livello di prestigio e fama di cui gode la formazione oggetto del problema

decisionale. In questo caso è emerso che il criterio tenuto maggiormente in considerazione da parte del *decision-maker* è proprio la fama dell'artista, elemento che concorre in misura maggiore a determinare il suo cachet e di conseguenza rende possibile o meno la sua partecipazione ad un evento organizzato da Pulse.

4.2.4. Una simulazione dell'applicazione dell'AHP nel contesto di Pulse

Il seguente paragrafo è dedicato all'applicazione della metodologia AHP nel contesto operativo di Pulse. L'*Analytic Hierarchy Process* verrà utilizzato con il *goal* di selezionare la performance principale per una delle serate del Summer Student Festival. L'applicazione della metodologia a posteriori permetterà in seguito di confrontare il risultato ottenuto, basato sulle priorità locali elaborate a partire dai giudizi espressi dal decisore di Pulse (Capitolo 4, paragrafo 4.2.2), con la selezione dell'artista concretamente avvenuta. Nel caso preso in esame il problema decisionale è costituito dalla necessità di scegliere l'artista da inserire nella programmazione della serata di mercoledì 30 maggio 2018. Le alternative tra cui il *decision-maker* poteva scegliere erano MYSS KETA e Coma Cose, formazioni fortemente differenti tra loro sotto diversi aspetti. La prima artista appartiene alla scena della musica elettronica alternativa e in anni di attività si è affermata proponendo un'esibizione caratterizzata da toni provocatori e contenuti controversi, offrendo uno spaccato sarcastico e grottesco delle tendenze della "movida" milanese. La seconda formazione, nonostante sia all'inizio della propria carriera, si sta velocemente affermando nella scena rap indipendente con la sua proposta musicale in cui, mischiando diversi generi, stili ed influenze, racconta la quotidianità della vita urbana di Milano.

Per la scelta dell'artista vengono utilizzate le priorità locali elaborate sulla base dei giudizi espressi dal direttore artistico di Pulse con il questionario dei confronti a coppie (Capitolo 4, paragrafo 4.2.2, 4.2.2.2). Per individuare le preferenze attribuite a ciascuna delle due alternative ho utilizzato un altro questionario in cui si chiede all'intervistato di esprimere le proprie preferenze nei confronti delle due alternative rispetto a ciascun obiettivo terminale della struttura gerarchica (Figura 4.9). Una volta individuate le priorità locali per le due alternative è dunque possibile, applicando il principio di composizione gerarchica (Capitolo 3, Paragrafo 3.1.1), calcolare le priorità globali per

le alternative ed individuare la soluzione ottimale del problema decisionale. L'intervista è stata ideata sulla base del seguente schema:

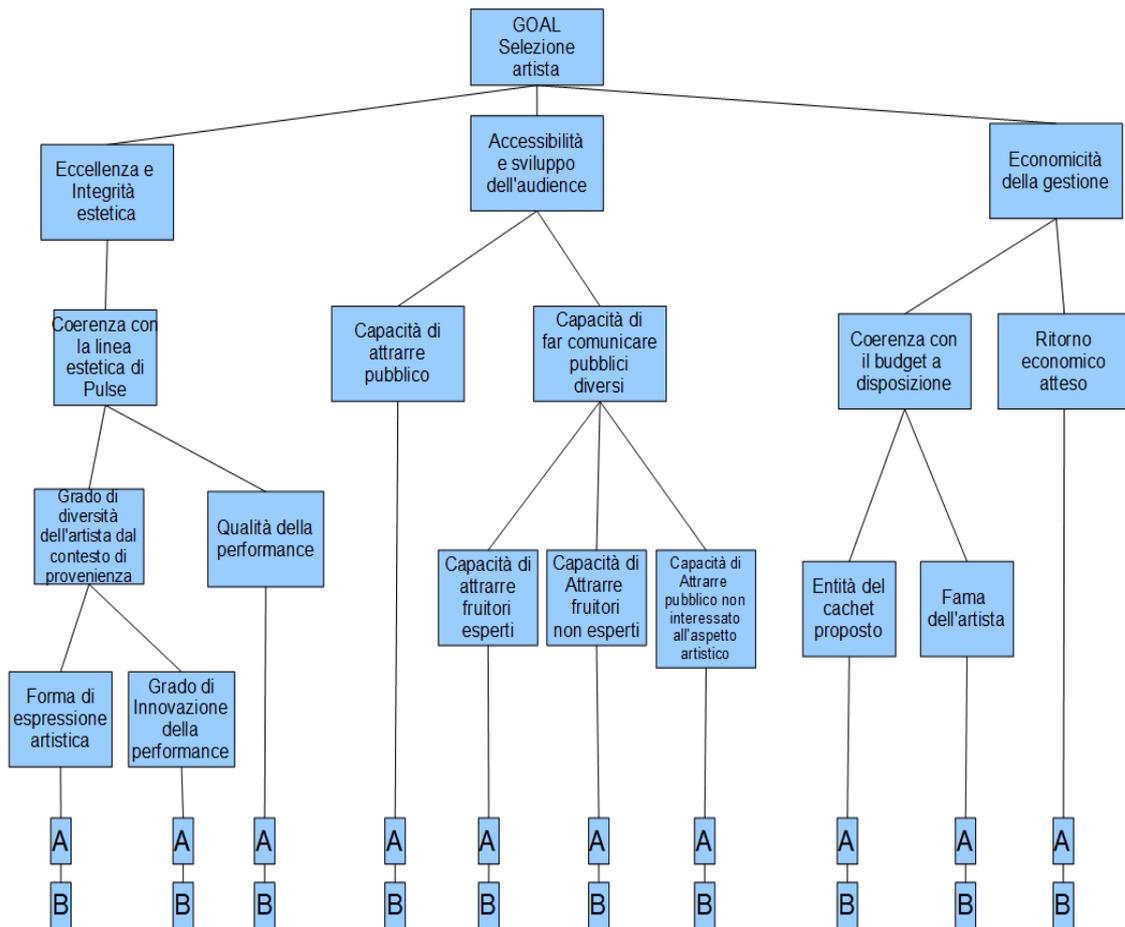


Figura 4.9: La simulazione dell'applicazione dell'AHP nel caso di Pulse: la schematizzazione del problema decisionale.

L'alternativa A corrisponde a MYSS KETA, l'alternativa B a Coma Cose.

Il *decision-maker* ha espresso, per ogni confronto a coppie tra le alternative *A* e *B* e gli obiettivi terminali dello schema gerarchico, le proprie preferenze. Di seguito sono riportate le matrici ricavate sulla base di tali valutazioni ed i vettori delle priorità locali ad esse associate:

- Confronto a coppie tra le alternative *A* e *B* rispetto al criterio *Forma di espressione artistica*:

$$P_1 = \begin{pmatrix} 1 & 1 \\ 1 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{P_1} = \begin{pmatrix} 0,500 \\ 0,500 \end{pmatrix}$$

Il decisore sostiene che la forma di espressione artistica propria delle due formazioni sia equivalente in quanto sia Myss Keta sia Coma Cose propongono una performance tendenzialmente in linea con i canoni stilistici ed estetici del genere musicale che rappresentano.

- Confronto a coppie tra le alternative A e B rispetto al criterio *Grado di innovazione della performance*:

$$P_2 = \begin{pmatrix} 1 & 3 \\ 1/3 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{P_2} = \begin{pmatrix} 0,750 \\ 0,250 \end{pmatrix}$$

In questo confronto a coppie il decisore ha espresso una leggera preferenza nei confronti dell'alternativa A in quanto, a suo parere, le esibizioni di Coma Cose sono molto in linea con le tendenze della scena rap contemporanea, non essendo arricchiti da elementi scenici e peculiarità stilistiche fortemente distintive. Al contrario lo show proposto da Myss Keta è accompagnato da coreografie e visuals. Questi elementi, insieme alle caratteristiche stilistiche della formazione, rendono un suo show preferibile rispetto all'esibizione dell'alternativa B .

- Confronto a coppie tra le alternative A e B rispetto al criterio *Qualità della performance*:

$$P_3 = \begin{pmatrix} 1 & 5 \\ 1/5 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{P_3} = \begin{pmatrix} 0,833 \\ 0,167 \end{pmatrix}$$

Il decisore sostiene che la performance di Myss Keta sia migliore di quella di Coma Cose con un'intensità pari a 5. Ciò è determinato principalmente dalla maggiore esperienza della prima formazione e dal giudizio soggettivo del *decision-maker*.

- Confronto a coppie tra le alternative A e B rispetto al criterio *Capacità di attrarre pubblico*:

$$P_4 = \begin{pmatrix} 1 & 1 \\ 1 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{P_4} = \begin{pmatrix} 0,500 \\ 0,500 \end{pmatrix}$$

In questo caso il decisore ritiene che la capacità di attrarre pubblico delle due formazioni sia equivalente e di conseguenza attribuisce loro la stessa priorità locale.

- Confronto a coppie tra le alternative A e B rispetto al criterio *Capacità di attrarre fruitori esperti*:

$$P_5 = \begin{pmatrix} 1 & 1/3 \\ 3 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{P_5} = \begin{pmatrix} 0,250 \\ 0,750 \end{pmatrix}$$

Con questo confronto a coppie il direttore artistico di Pulse sostiene che il pubblico di Coma Cose sia composto da fruitori interessati e consapevoli delle tendenze proprie del genere rap/trap. Ciò, a suo parere, causa una forte partecipazione di fruitori esperti alle esibizioni della formazione.

- Confronto a coppie tra le alternative A e B rispetto al criterio *Capacità di attrarre fruitori non esperti*:

$$P_6 = \begin{pmatrix} 1 & 5 \\ 1/5 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{P_6} = \begin{pmatrix} 0,833 \\ 0,167 \end{pmatrix}$$

Il decisore ha espresso queste preferenze in quanto sostiene che lo show di Myss Keta, dati i contenuti controversi dei suoi testi e l'estetica ricca di elementi provocatori propria dell'artista, sia in grado di attrarre fruitori non esperti in misura maggiore rispetto all'esibizione di Coma Cose.

- Confronto a coppie tra le alternative A e B rispetto al criterio *Capacità di attrarre pubblico non interessato all'aspetto artistico*:

$$P_7 = \begin{pmatrix} 1 & 3 \\ 1/3 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{P_7} = \begin{pmatrix} 0,750 \\ 0,250 \end{pmatrix}$$

Così come per il confronto a coppie precedente, anche in questo caso il *decision-maker* sostiene che l'estetica di Myss Keta renda le sue performances più appetibili per un pubblico disinteressato all'aspetto artistico rispetto alle esibizioni di Coma Cose.

- Confronto a coppie tra le alternative A e B rispetto al criterio *Entità del cachet proposto*:

$$P_8 = \begin{pmatrix} 1 & 5 \\ 1/5 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{P_8} = \begin{pmatrix} 0,833 \\ 0,167 \end{pmatrix}$$

In questo confronto a coppie la preferenza più elevata è attribuita a Myss Keta in quanto, coerentemente con l'obiettivo di economicità perseguito

dall'associazione, il suo cachet è notevolmente più basso rispetto a quello richiesto da Coma Cose.

- Confronto a coppie tra le alternative *A* e *B* rispetto al criterio *Fama dell'artista*:

$$P_9 = \begin{pmatrix} 1 & 3 \\ 1/3 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{P_9} = \begin{pmatrix} 0,750 \\ 0,250 \end{pmatrix}$$

Il decisore ha attribuito questi pesi sulla base del maggior livello di notorietà di Myss Keta rispetto a Coma Cose. La prima formazione è infatti attiva da anni e gode di un seguito maggiore della seconda.

- Confronto a coppie tra le alternative *A* e *B* rispetto al criterio *Ritorno economico atteso*:

$$P_{10} = \begin{pmatrix} 1 & 1 \\ 1 & 1 \end{pmatrix} \quad W_{P_{10}} = \begin{pmatrix} 0,500 \\ 0,500 \end{pmatrix}$$

Il *decision-maker* ha attribuito la stessa preferenza alle due alternative a causa delle caratteristiche del festival in cui si sarebbe dovuta esibire una delle due formazioni oggetto del problema decisionale. Il Summer Student Festival è infatti un evento ad offerta libera e di conseguenza non è possibile effettuare previsioni affidabili sul ritorno economico per ognuna delle alternative tramite stime sulla partecipazione e sui proventi da bigliettazione.

È ora possibile calcolare il vettore delle priorità globali W_{Pulse} sulla base delle priorità locali dei criteri e delle alternative che compongono la schematizzazione del problema gerarchico.

$$\begin{aligned} W_{MYSSKETA} = & \{[(0,500 \cdot 0,167) + (0,750 \cdot 0,833)] \cdot 0,250 + (0,833 \cdot 0,750)\} \cdot 0,525 + \\ & \{[(0,250 \cdot 0,762) + (0,833 \cdot 0,213) + (0,750 \cdot 0,085)] \cdot 0,167 + (0,500 \cdot 0,833)\} \cdot 0,333 + \\ & \{[(0,833 \cdot 0,167) + (0,750 \cdot 0,833)] \cdot 0,833 + (0,500 \cdot 0,167)\} \cdot 0,142 = \mathbf{0,685} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} W_{COMACOSE} = & \{[(0,500 \cdot 0,167) + (0,250 \cdot 0,833)] \cdot 0,250 + (0,167 \cdot 0,750)\} \cdot 0,525 + \\ & \{[(0,750 \cdot 0,762) + (0,167 \cdot 0,213) + (0,250 \cdot 0,085)] \cdot 0,167 + (0,500 \cdot 0,833)\} \cdot 0,333 + \\ & \{[(0,167 \cdot 0,167) + (0,250 \cdot 0,833)] \cdot 0,833 + (0,500 \cdot 0,167)\} \cdot 0,142 = \mathbf{0,315} \end{aligned}$$

$$W_{Pulse} = \begin{pmatrix} 0,685 \\ 0,315 \end{pmatrix}$$

Dall'applicazione della metodologia AHP si ha dunque che l'alternativa A è la migliore in quanto la priorità globale ad essa associata è la più elevata.

In questo caso il risultato dell'applicazione dell'Analytic Hierarchy Process ed il risultato del processo decisionale compiuto dal direttore artistico di Pulse in fase di definizione del cartellone della rassegna coincidono.

CONCLUSIONI

In questo lavoro di tesi si è proposta un'applicazione della metodologia Analytic Hierarchy Process (AHP) nel contesto dell'organizzazione di eventi di musica dal vivo, con l'obiettivo di fornire un'analisi dei diversi aspetti tenuti in considerazione dal decisore nella selezione di un artista o di un gruppo musicale per un evento di musica dal vivo.

Per contestualizzare le modalità operative delle organizzazioni di produzione culturale analizzate è stato fornito un approfondimento sulle caratteristiche dell'industria culturale e del settore della musica dal vivo in Veneto e nella città di Padova.

I problemi decisionali delle due organizzazioni prese in esame, il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova e Pulse, sono stati analizzati attraverso una struttura gerarchica ottenuta con l'ausilio della metodologia AHP. Sono stati individuati i criteri decisionali e le relazioni che intercorrono tra essi. I dati raccolti in questa fase hanno permesso di identificare le caratteristiche e peculiarità del processo decisionale messo in atto dai direttori artistici del Centro d'Arte e di Pulse. Ciò che emerge dai risultati ottenuti per le priorità locali è una netta preferenza nei confronti dei criteri afferenti all'ambito artistico e di pubblico a discapito di quelli relativi all'economicità della gestione. Dall'analisi delle due organizzazioni è emerso che tale approccio è causato principalmente dalle peculiari forme di finanziamento di cui esse si avvalgono e dalla volontà dei direttori artistici di proporre concerti di artisti fortemente innovativi e sperimentali ma appartenenti a circuiti di nicchia.

L'elaborato si conclude con l'applicazione a posteriori della metodologia AHP per la selezione di un artista per un evento organizzato da Pulse. Nel caso analizzato emerge che la migliore alternativa ottenuta tramite la metodologia AHP coincide con quella concretamente selezionata dalla direzione artistica.

La metodologia AHP si è rivelata uno strumento idoneo a supportare il *decision-maker* di un'organizzazione di produzione culturale nella definizione di una programmazione di eventi di musica dal vivo; la schematizzazione del problema decisionale in oggetto e la gerarchizzazione dei criteri che lo compongono hanno permesso un'approfondita analisi del processo decisionale svolto, consentendo agli attori coinvolti di quantificare in modo oggettivo le intensità delle loro preferenze e di verificare la misura in cui esse

siano in linea con la *mission* e gli obiettivi dell'organizzazione. L'applicazione della metodologia per affrontare un problema concreto, basandosi sui giudizi e preferenze dei decisori, permette inoltre di individuare la migliore alternativa tra quelle a disposizione, e si rivela un valido strumento di supporto decisionale nel risolvimento di problemi complessi in cui la decisione dipende da una molteplicità di fattori e criteri.

BIBLIOGRAFIA

- Baumol W. J., Bowen W. G., *Performing Arts: The Economic Dilemma*. Twentieth Century Fund, New York, 1966.
- Bergamin C., *L'AHP e la sostenibilità nelle imprese: aspetti introduttivi e applicazione*. Tesi di laurea, Ca' Foscari Venezia, 2012.
- Bhushan N., Rai K., *Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process*. Springer, 2004.
- Burke A., E., *The Music Industry*. In *A Handbook of Cultural Economics*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Northampton, 2011.
- Chong D., *Arts Management*. Routledge, London, New York, 2010.
- Colbert F., Nantel J., *The Market for Cultural Activities: New Approaches for Segmentation Studies*. Association for Cultural Economics, Akron, 1989.
- D'Urso S., *Il Turismo Musicale*. Giuffrè Editore, Milano, 2009.
- De Felice F., Petrillo A., *Absolute Measurement with Analytic Hierarchy Process: a Case Study for Italian Racecourse*. Int. J. Applied Decision Sciences, 6, no. 3, 2013.
- Fanizzi L., Misceo S., *L'applicazione dell'Analytic Hierarchy Process nella valutazione ambientale iniziale*. L'ambiente Periodico Tecnico-Scientifico di Cultura Ambientale, XVII 7, 2010.
- Fei M., Giovannoni E., Mocenni C., Sparacino E., *Metodi di analisi multicriterio per la balanced scorecard*. Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione, Università degli Studi di Siena, 2008.
- Forman E. H., Gass S. I., *The Analytic Hierarchy Process: An Exposition*. Operations Research 49, 2001.
- Forman, E., Selly, M. A., *Decision by Objectives: How to Convince Others That You are Right*. World Scientific Publishing Company, Singapore, 2001.
- Golden B. L., Wasil E. A., Harker P. T., *The Analytic Hierarchy Process: Applications and Studies*. Springer Verlag, Berlin, 1989.
- Heilbrun J., *Growth, Accessibility and the Distribution of Arts Activity in the United States: 1980 to 1990*. Journal of Cultural Economics 20, 1996.
- Holt F., *The Economy of Live Music in the Digital Age*. European Journal of Cultural Studies 13, 2010.
- ISTAT, *Rapporto annuale 2017: La situazione del Paese*. Istituto Nazionale di

Statistica, Roma, 2017.

Leskinen P., Kangas J., *Rank Reversal in Multi-Criteria Decision Analysis with Statistical Modelling of Ratio-Scale Pairwise Comparison*. The Journal of Operational Research Society, 56, no. 7, 2005.

O'Hagan J. W., *Access to and Participation in the Arts: The Case of Those With Low Income/Educational Attainment*. Journal of Cultural Economics 20, 1996.

Quaresimin M., *Il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova: Sessant'anni di programmazione musicale nella vita della città*. Tesi di Laurea. Università Ca' Foscari, Venezia, 2006.

Rispoli M., Brunetti G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. Il Mulino, Bologna, 2009.

Saaty T. L., *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. RSW Publications, Pittsburg, 1990.

Saaty T. L., *Deriving the AHP 1-9 Scale From First Principles*. ISAHP, 2001.

Saaty T. L., *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*, RSW Publications, Pittsburg, 1994.

Saaty T. L., *How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process*. European Journal of Operational Research 48, 1990.

Saaty, T. L., *Relative Measurement and its Generalization in Decision Making: Why Pairwise Comparison are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors*. Racsam 102, 2008.

Saaty, T. L., *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York. 1980.

Seaman B. A., *Empirical Studies of Demand for the Performing Arts*, in *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Vol. 1, Elsevier B.V., 2006.

Sedita S. R., *Interpersonal and Inter-Organizational Networks in the Performing Arts*. Article in Industry and Innovation, 2008.

Siraj S., Leonelli R. C. B., Keane J. A., Mikhailov L., *PriEsT: a Tool to Estimate Priorities from Inconsistent Judgments*. IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics, 2013.

Siraj S., Mikhailov L., Keane J. A., *PriEsT: an Interactive Decision Support Tool to Estimate Priorities from Pairwise Comparison Judgements*. International Transaction in Operational Research, 2013.

Slawomir J., *Removing Inconsistency in Pairwise Comparison Matrix in the AHP*. Multiple Criteria Decision Making, 11, 2016.

Società Italiana degli Autori ed Editori, *Annuario dello Spettacolo 2016*, Roma, 2017.

Throsby C. D., Withers G. A., *The Economics of the Performing Arts*. St. Martins, New York, 1979.

Throsby D., *The Concentric Circles Model of the Cultural Industries*. Cultural Trends 17, 2008.

Towse R., *A Textbook of Cultural Economics*. Cambridge University Press, New York, 2010.

SITOGRAFIA

<http://circolodellalirica.it/> Consultato il 06/03/18.

<http://imusicipatavini.it/> Consultato il 06/03/18.

<http://padovacultura.padovanet.it/it/attivita-culturali/nu-fest-2009> Consultato il 26/04/18

<http://www.agimuspadoa.com/agimus-padoa/> Consultato il 05/03/18.

<http://www.aicaweb.it> Consultato il 05/03/2018.

<http://www.aicaweb.it/> Consultato il 05/03/18.

<http://www.asupadova.it> Consultato il 15/03/18.

<http://www.carichisospesi.com/> Consultato il 25/04/18

<http://www.centrodarte.it/informazioni/> Consultato il 25/04/18

<http://www.conservatoriopollini.it/chi-siamo/abc> Consultato il 05/03/18.

<http://www.fondazioneomizzoloperuzzi.it/index.html> Consultato il 07/03/18.

<http://www.italiajazz.it/organizzazioni/associazione-culturale-miles/647> Consultato il 07/03/18.

<http://www.novasymphoniatavina.it/> Consultato il 06/03/18.

<http://www.padovanet.it/noprofit/spazio-web>, Consultato il 20/02/18.

<http://www.piccolo-padova.it/> Consultato il 10/03/18.

<http://www.pollicini.it> Consultato il 07/03/18.

<http://www.teatrostabileveneto.it/sedi/teatro-verdi/> Consultato il 25/03/18.

<http://www.unipd.it/salagiganti> Consultato il 02/04/18.

<https://siempadova.blogspot.it/> Consultato 07/03/18.

<https://www.amicimusicapadova.org/chi-siamo/> Consultato il 06/03/18.

<https://www.interensemble.it/> Consultato il 08/03/18.

<https://www.opvorchestra.it/> Consultato il 05/03/18.

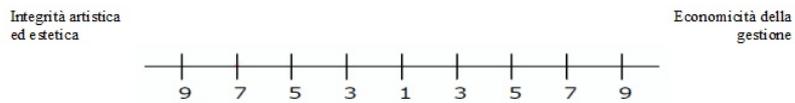
<http://web4.deskline.net/padova/it/event/list?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

APPENDICE

Di seguito si riportano i questionari utilizzati per rilevare le preferenze dei *decision-makers* del Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova e di Pulse.

Il questionario per il Centro d'Arte degli Studenti dell'Università di Padova:

- 1) Confronto dell'importanza dei criteri "Integrità artistica ed estetica", "Sviluppo e accessibilità del pubblico" e "Economicità della gestione" rispetto al **goal** (selezione dell'artista)



- 2) Confronto dell'importanza dei sottocriteri rispetto al criterio "**Integrità artistica ed estetica**"



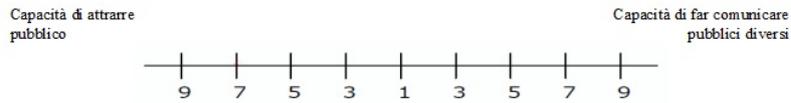
- 3) Confronto dell'importanza dei sottocriteri rispetto al sottocriterio "**Coerenza con la linea estetica di Pulse**"



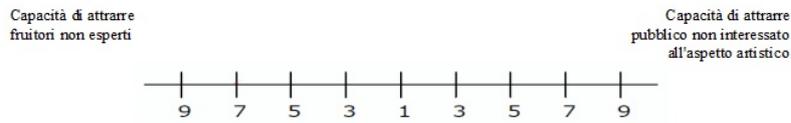
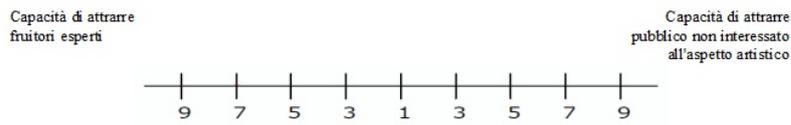
- 4) Confronto dell'importanza dei sottocriteri rispetto al sottocriterio "**Grado di diversità dell'artista dal contesto di provenienza**"



5) Confronto dell'importanza dei sottocriteri rispetto al sottocriterio "Sviluppo e accessibilità del pubblico"



6) Confronto dell'importanza dei sottocriteri rispetto al sottocriterio "Capacità di far comunicare pubblici diversi"



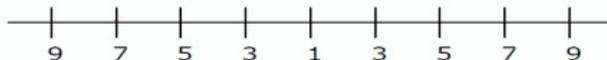
7) Confronto dell'importanza dei sottocriteri rispetto al sottocriterio "Economicità della gestione"



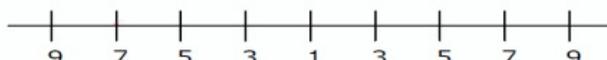
Il questionario per Pulse:

1) Confronto dell'importanza dei criteri "Integrità artistica ed estetica", "Sviluppo e accessibilità del pubblico" e "Economicità della gestione" rispetto al **goal** (selezione e dell'artista)

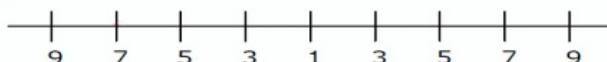
Integrità artistica ed estetica Accessibilità e sviluppo del pubblico



Integrità artistica ed estetica Economicità della gestione

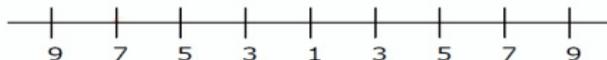


Accessibilità e sviluppo del pubblico Economicità della gestione



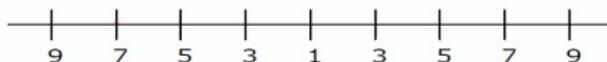
2) Confronto dell'importanza dei sottocriteri rispetto al sottocriterio "Coerenza con la linea estetica di Pulse"

Grado di diversità dell'artista dal contesto di provenienza Qualità della performance



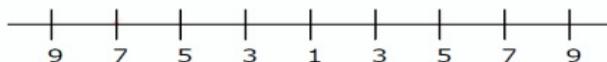
3) Confronto dell'importanza dei sottocriteri rispetto al sottocriterio "Grado di diversità dell'artista dal contesto di provenienza"

Forma di espressione artistica Grado di innovazione della performance

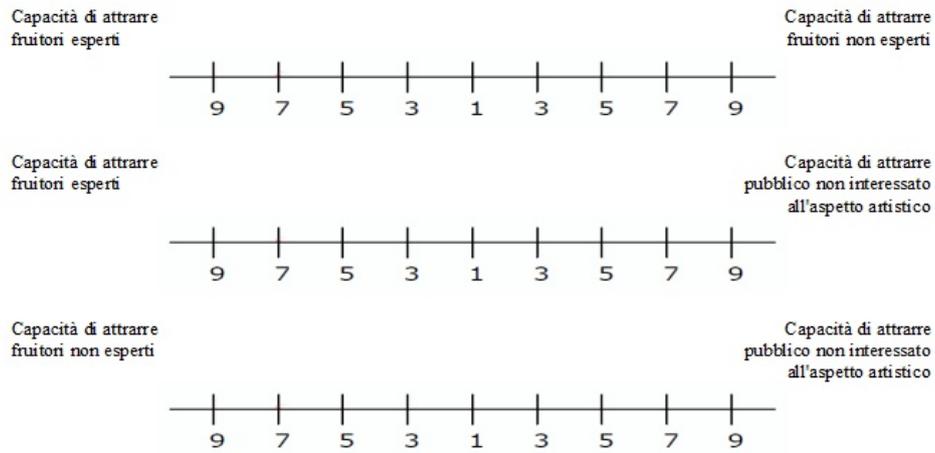


4) Confronto dell'importanza dei sottocriteri rispetto al sottocriterio "Sviluppo e accessibilità del pubblico"

Capacità di attrarre pubblico Capacità di far comunicare pubblici diversi



5) Confronto dell'importanza dei sottocriteri rispetto al sottocriterio "Capacità di far comunicare pubblici diversi"



6) Confronto dell'importanza dei sottocriteri rispetto al sottocriterio "Economicità della gestione"



7) Confronto dell'importanza dei sottocriteri rispetto al sottocriterio "Coerenza con il budget a disposizione"

