

Margherita Mura, Paola Dubini (a cura di)

CASO STUDIO

Non La Solita Musica:
Imprenditorialità
Culturale a
Le Dimore del Quartetto

mv
SA



**Ricerca sul valore formativo e sociale del
patrimonio culturale come crescita economica
e occupazionale: il Caso Studio de Le Dimore
del Quartetto e di MUSA**

ERASMUS+

cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone pratiche

KA202 Partnership strategica per formazione professionale continua

"MUSA – Alleanza sul rafforzamento dei soft skills dei giovani musicisti europei"

Accordo N.2020-1-IT01-KA202-008397



Indice

Abstract	3
L'Idea	3
L'Evoluzione	4
La Rete	5
Modello di Ricavi	7
Innovare la Tradizione per Raggiungere Nuovo Pubblico	8
Internazionalizzazione	9
Conclusione	11
 Appendice	 12
Allegato 1. I Progetti DQ: Alcuni Esempi	12
Allegato 2. Le Dimore della Rete: Localizzazione	14
Allegato 3. I Partner	15
Allegato 4. l'Organigramma	16
Allegato 5. Distribuzione dei Ricavi (2017-2021)	17
Allegato 6. Distribuzione dei Costi (2017-2021)	17
Allegato 7. L'Ecosistema	18



NON LA SOLITA MUSICA: IMPRENDITORIALITÀ CULTURALE ALLE DIMORE DEL QUARTETTO

Margherita Mura, Paola Dubini – ASK Centro Ricerche Università
Bocconi

Abstract

Questo articolo è un caso di studio pedagogico su Le Dimore Del Quartetto (DQ), un'impresa sociale italiana fondata nel 2016 per valorizzare la carriera di giovani musicisti e il patrimonio di dimore storiche in un'economia circolare. DQ adotta un modello di business di imprenditoria culturale che fa leva su un'ampia rete di organizzazioni, partecipando al rafforzamento dell'ecosistema musicale europeo. Il caso di studio descrive in dettaglio il modello di business di DQ, compresi i clienti serviti dalla sua proposta di valore, le attività, le risorse, i partner chiave, i canali di comunicazione ed il modello di reddito. Inoltre, la ricerca riporta il progetto MUSA – *European young Musicians Soft Skills Alliance* che applica la logica di business di DQ per costruire un ecosistema culturale internazionale ispirato ai principi dello sviluppo sostenibile. Su questa base, il caso suggerisce una riflessione sulle condizioni di sostenibilità e trasferibilità del modello di business di DQ a beneficio degli studenti di economia, degli stakeholder di DQ e delle organizzazioni culturali europee che operano in settori frammentati.

Parole chiave: Le Dimore del Quartetto, MUSA, quartetto d'archi, dimora storica, imprenditoria culturale, sviluppo sostenibile.

Note: il caso studio è stato scritto sulla base dei documenti aziendali privati di DQ, l'osservazione diretta di diversi concerti e progetti proposti da DQ, un'intervista semi-strutturata con l'amministratore delegato

Francesca Moncada (indicata nel testo come Moncada, 2022), e fonti online di cui si fornisce il link nel testo. Le fonti online comprendono materiali multimediali, tra cui video girati in lingua italiana. Invitiamo il lettore ad attivare i sottotitoli in inglese durante la visione del contenuto.

L'Idea

Le Dimore del Quartetto (DQ) è un'impresa sociale creativa senza scopo di lucro, con sede a Milano, fondata nel 2016 dall'imprenditrice culturale italiana Francesca Moncada. Nata con la duplice missione di supportare i giovani quartetti d'archi all'inizio della loro carriera e valorizzare il patrimonio delle dimore storiche, DQ si sviluppa come **piattaforma che collega ensemble musicali europei e proprietari di dimore con esigenze complementari**.

Da un lato, i musicisti neodiplomati di età tra i 20 e i 35 anni hanno bisogno di aiuto per avvicinarsi al mercato del lavoro: pur essendo talentuosi e competenti, devono ancora costruirsi una reputazione, il che li rende poco attraenti per gli agenti musicali. Per acquisire esperienza e visibilità, i quartetti d'archi hanno bisogno di spazi silenziosi, economici e belli dove studiare, provare, esibirsi, produrre foto e video promozionali. Dall'altro lato, le dimore storiche (60.000 solo in Italia) sono spesso disabitate e inutilizzate a causa della loro posizione decentrata e degli alti costi di manutenzione. Per preservare il loro spirito nel tempo, le dimore storiche devono ospitare attività e stabilire un contatto con le comunità locali. Riconoscendo queste esigenze complementari, DQ è partita dall'idea di offrire ai quartetti ospitalità gratuita in una dimora storica per un massimo di una settimana, in cambio di un concerto tenuto nella sede ospitante durante la residenza artistica, a titolo gratuito sia per i proprietari della casa che per il pubblico. Ricombinando in modo creativo le risorse esistenti in una prospettiva di sviluppo sostenibile, DQ crea nuovo **valore**. Da un lato, serve i

musicisti e le dimore storiche creando opportunità a basso costo di ottenere visibilità e favorendo la formazione di nuovo pubblico nelle zone rurali. Dall'altro lato, offre concerti di alta qualità, che – in virtù di formati non convenzionali – attirano non solo esperti di musica classica ma anche nuovo pubblico. L'**eccellenza** è garantita da una rigorosa selezione degli ensemble, presieduta dal direttore artistico di DQ, Simone Gramaglia, viola del Quartetto di Cremona. I migliori quartetti emergenti internazionali senza manager sono scelti tra i vincitori di concorsi musicali e partecipanti a masterclass, festival e stagioni concertistiche. L'**innovatività** dei formati dei concerti e delle altre attività di DQ è alimentata da uno sforzo costante per colmare i vuoti di mercato, raggiungere un nuovo pubblico e connettersi con una vasta rete di partner con competenze e conoscenze complementari.

Nel complesso, fin dall'inizio della sua attività, DQ si è **posizionata** come **incubatore di giovani talenti**, promotore della conservazione e rivitalizzazione del patrimonio e garante di contenuti di alta qualità. Soprattutto, data la criticità della costruzione di una rete collaborativa, DQ si è posizionata come una piattaforma collaborativa che collega gli attori esistenti nel mercato europeo (ad esempio, scuole di musica e agenti musicali).

“Quando si pongono le basi per un nuovo progetto, secondo me, è importante fissare parametri precisi... parametri riconoscibili per occupare uno spazio specifico. Una volta consolidati i primi obiettivi, la strada da percorrere si rivela quasi da sola se si riescono a riconoscere i bisogni senza farsi condizionare da quanto già esiste. Per questo motivo, noi non poniamo limiti al progetto per il futuro. Il team de Le Dimore del Quartetto cerca di agire con costanza e rigore per conquistare la fiducia anche degli scettici” (Moncada, 2022).

L'Evoluzione

Nel corso degli anni, DQ ha ampliato la sua offerta oltre lo scambio di spazio per musica, sviluppando progetti (vd. **Allegato 1**) in vari ambiti operativi e coinvolgendo diversi attori. Dall'attività principale in Italia con i quartetti d'archi, l'azienda è cresciuta fino a diventare una rete europea per quartetti e trii. Attraverso l'affiliazione a DQ, gli ensemble possono accedere a:

- **Residenze e concerti** in dimore storiche e altri luoghi di interesse culturale;
- **Masterclass e programmi di formazione** per musicisti;
- **Strumenti** in prestito da singoli collezionisti e istituzioni o acquistati da liutai cremonesi o europei;
- **Borse di studio** offerte da enti o singoli donatori;
- **Programmi educativi** (online o di persona) su diversi aspetti imprenditoriali (ad es. gestione dello stress, marketing, gestione dei diritti).

I proprietari di dimore storiche beneficiano dell'attività di DQ attraverso:

- **Rassegne e itinerari di viaggio** volti alla scoperta e alla valorizzazione del patrimonio dei territori e della musica da camera. In molti casi, DQ offre la possibilità di organizzare eventi di alto profilo in piccole aree urbane e rurali, aumentandone l'attrattiva;
- **Prodotti & Atmosfere**, ovvero la promozione del patrimonio materiale e immateriale delle dimore storiche attraverso i canali digitali di DQ. L'identità territoriale delle case è raccontata attraverso i prodotti che queste vendono. Nelle

intenzioni di DQ, questa area di business si evolverà in un'attività commerciale.

Territori e comunità sono coinvolti anche attraverso:

- **Partecipazione ad eventi e festival diffusi**
- **Progetti educativi e di sensibilizzazione** per scuole, università, carceri e ospedali
- **Attività aziendali**, ovvero concerti per eventi e meeting privati, riprese fotografiche e video, attività di team building e formazione in azienda
- **Iniziative di sensibilizzazione sociale** per il riconoscimento collettivo del ruolo storico e contemporaneo delle donne nel panorama culturale

Attualmente DQ conta circa **10 progetti attivi** (CAGR 2017-2021: 58,5%), di cui 5 locali, 2 nazionali e 3 europei. Nel 2020 l'organizzazione ha superato per la prima volta l'ambito territoriale con i progetti nazionali *Musica Con Vista* e *Products & Atmospheres* e il progetto internazionale *MUSA*. Ciò è stato possibile grazie all'**elevata qualità e all'innovatività** delle attività di DQ, che l'hanno portata ad un alto **riconoscimento** nei settori del patrimonio e della musica. Ad esempio, nel 2019, DQ ha ricevuto l'**European Heritage Award / Europa Nostra Award**, il più prestigioso premio europeo nella categoria "Istruzione, formazione e sensibilizzazione". Da allora ha vinto anche un progetto Erasmus+ e un progetto Europa Creativa, entrambi volti a rafforzare visibilità e opportunità a livello europeo per i giovani musicisti.

"La qualità è ciò che ti permette di collaborare con i giganti anche quando sei piccolo. Quando ogni aspetto della tua attività è di qualità e coerente, diventa facile trovare partner con cui costruire una rete solida e duratura" (Moncada, 2022).

Il CAGR (Compound Annual Growth Rate) rappresenta il tasso medio annuo di crescita di una variabile in un dato periodo di tempo. È stato calcolato secondo la seguente formula:

$$CAGR = \left(\frac{EV}{BV} \right)^{\frac{1}{n}} - 1 \times 100$$

Where

EV = ending value
BV = beginning value
N = Number of years

La Rete

La spina dorsale della rete di DQ è fatta di **musicisti e dimore storiche**. Attualmente DQ lavora con 90 **ensemble** (+22% rispetto al 2020), di cui ca. l'80% sono quartetti e il 20% trii. In totale, fanno parte della rete circa 240 musicisti (ca. 60% donne) provenienti da oltre 15 paesi europei e 40 nazionalità; ogni anno si uniscono nuovi musicisti e altri lasciano la rete per raggiunta maturità.

Complessivamente, i musicisti rimangono in rete mediamente 3 anni, con le nuove entrate che superano le uscite, consentendo al sistema una crescita costante e significativa (CAGR 2016-2021: 67%).

La rete principale di DQ include anche ca. 280 **dimore storiche** (CAGR 2016-2021: 63%), che, una volta coinvolte, diventano membri permanenti della rete. I luoghi storici includono palazzi, castelli, ville, torri, chiese, chiostri, parchi, giardini, piazze, musei, teatri, hotel, scuole e università. Si trovano in oltre 15 paesi europei, come si può vedere all'**Allegato 2**, principalmente in piccole aree urbane (il 44% dei concerti si è tenuto in città con meno di 20.000 abitanti nel 2021). Nel complesso, nel 2021 hanno avuto luogo ca. 110 concerti (CAGR 2016-2021: 31,5%) e 280 giorni di residenza (CAGR 2016-2021: 20,3%) che hanno visto la partecipazione di ca. il 18% delle dimore in rete. La rete necessita di un ampio numero di sedi, in quanto alcune di esse sono abitate dai proprietari o non disponibili durante l'inverno a causa del costo del riscaldamento.

Per implementare il suo formato adeguatamente, DQ si è connessa con **partner esterni**, ovvero attori locali, nazionali e internazionali

con valori e obiettivi comuni, capacità organizzative avanzate, comprovate capacità tecniche e competenze complementari. Nello specifico, DQ ha creato un'ampia rete strutturata secondo un **modello Hub & Spoke** (i.e., un modello che graficamente ricorda una ruota di bicicletta). Come punto centrale della rete, DQ non solo si è collegata direttamente con i partner (cioè i raggi), ma ha promosso anche la cooperazione tra loro, moltiplicando le relazioni. In tal modo, DQ ha creato sinergie, poiché ha stimolato la condivisione delle risorse e la co-creazione di valore tra attori che di solito non comunicano tra loro. Attualmente, DQ collabora con **85 organizzazioni** (+35% rispetto al 2020). I partner includono attori nei seguenti campi (vd. **Allegato 3**):

- **Industria musicale** (ca. 55% dei partner totali): società concertistiche, rassegne musicali e collezioni di strumenti, di cui il 36% non italiane. La maggior parte dei partner di questa categoria sono società di concerti che assumono dalla rete di DQ musicisti emergenti in cambio di residenze artistiche e co-promozione di attività. Per loro, DQ agisce come una sorta di “concierge”, selezionando ensemble e fornendo loro un alloggio. DQ ha contribuito a creare una rete di 25 società concertistiche in Italia (37 in Europa), raggruppando le organizzazioni più antiche, importanti e affermate che possono ora promuovere insieme le loro attività per raggiungere il pubblico interessato, aumentare la loro visibilità e semplificare l'organizzazione di alcune iniziative.
- **Patrimonio** (ca. 35% dei partner totali): enti di valorizzazione del patrimonio culturale (musei, fondazioni, gallerie d'arte), Istituti culturali, ambasciate ed enti turistici, di cui il 53% non italiani. DQ associa trust e associazioni di proprietari di case storiche e offre concerti che funzionano come attrattori di pubblico.

- **Istruzione e formazione** (ca. 8% dei partner totali): accademie e centri musicali, scuole e università, di cui il 33% non italiani. Le collaborazioni con accademie e scuole consentono a DQ di rafforzare il rapporto con quartetti e trii e di aggiornarsi sull'offerta formativa cameristica; le partnership con università di business e artistiche (es. Università Bocconi, Università delle Arti di Tirana, IED) consentono a DQ di coprodurre progetti per studenti e raggiungere un pubblico giovane.
- **Sociale** (ca. 2% dei partner totali): ospedali, carceri, comunità locali, centri e associazioni italiane. Queste partnership consentono a DQ di coprodurre attività su misura adatte a categorie fragili e minoranze.

Ogni progetto coinvolge più partner e ha uno specifico project manager assegnato tra i collaboratori di DQ. DQ lavora attivamente per standardizzare le iniziative in pacchetti specifici (masterclass, rassegne locali, programmi di formazione, concerti) in modo da accelerare la formazione dei collaboratori e facilitare le attività di raccolta fondi e la comunicazione. Tutti i collaboratori lavorano specificatamente ad un compito, ma sono anche preparati a seguire un intero progetto, consentendo a DQ di assegnare le persone ai progetti a seconda delle necessità.

Dalla sua fondazione, il **personale** di DQ è passato da 4 a 10 persone, con forme contrattuali stabili, progressivamente preferite a quelle temporanee. Oggi, oltre all'amministratore delegato e al direttore artistico, lo staff di DQ comprende 3 dipendenti, 4 collaboratori e uno stagista.

Di questi, oltre l'80% sono donne, mentre l'età media è di 28 anni. **La struttura organizzativa e lavorativa** (vd. **Allegato 4**), pensata in modo flessibile e agile per soddisfare esigenze in rapida evoluzione, è

stata progressivamente affinata valorizzando l'integrazione tra gli aspetti artistico e imprenditoriale, e la comunicazione. La presidente di DQ Francesca Moncada ha commentato il coordinamento e la comunicazione come segue:

*“Il **coordinamento** è essenziale per il nostro lavoro di squadra, e le dimensioni artistica e imprenditoriale si sviluppano in tandem in quanto il raggiungimento della qualità richiede entrambi gli aspetti. Quando si lavora nel nostro gruppo, ogni voce – che riconduce a una specifica competenza – viene ascoltata e inserita in una comune “tessitura”. Ciò conferisce coerenza al risultato finale, che risulta quindi attraente e avvincente anche per un pubblico neofita... Ognuno di noi svolge un ruolo diverso e necessario per ottenere i risultati desiderati. Ciò evita la competizione interna e favorisce l'unità di squadra in ogni fase del progetto. La squadra vale più del singolo e la leadership è fluida e rotante...” (Moncada, 2022).*

La **comunicazione** di DQ si concentra su “...freschezza, e la mancanza di quella solennità e deferenza spesso associate alla musica classica e alle dimore storiche. Niente velluti rossi, fondi neri, stucchi dorati... Nuova accessibilità percepita da un nuovo pubblico e un'identità visibile, semplice, riconoscibile” (Moncada, 2022).

La comunicazione di DQ si sviluppa attualmente sia sui canali tradizionali che digitali. Nel 2021 l'organizzazione ha pubblicato 200 articoli tra cartacei e online (+132% rispetto al 2020) su quotidiani locali, nazionali e internazionali o riviste specializzate. Il **sito web** di DQ ha contato circa 37.000 utenti (+774% rispetto al 2020), mentre la sua **newsletter** ha raggiunto ca. 5.000 iscritti (+71% rispetto al 2020), con un tasso di apertura stabilmente al 30%. Infine, DQ è presente su tutti i principali social media, tra cui **YouTube** (33 video postati sul canale di proprietà al 2021), **Instagram** (ca. 2740 follower, + 34% rispetto al 2020), **Facebook** (3.500 iscrizioni al gruppo privato,

+6% rispetto al 2020; 900 follower sulla pagina aziendale Facebook aperta nel 2020) e **LinkedIn** (ca. 500 follower nel 2021).

Modello di Ricavi

Nel complesso, DQ persegue una **strategia di nicchia**, rivolgendosi a un mercato inesplorato di attori con esigenze omogenee lasciate insoddisfatte dai consolidati sistemi di musica e heritage. Valorizzando una nicchia, DQ ha di fatto creato un nuovo piccolo mercato per i musicisti, che attualmente ammonta a € 64.000 (+31% rispetto al 2020) e ha raggiunto € 86.000 nel 2019, prima della pandemia da Covid-19. Il denaro proviene dal cachet e dalle borse di studio offerte da DQ e dai suoi partner a ca. 36% dei musicisti nella rete di DQ. Inoltre, DQ attualmente garantisce ai musicisti circa 44.000 € (+70% rispetto al 2020) di risparmio sugli alloggi per le residenze. Questo valore ammontava a 84.500 euro nel 2019, prima della pandemia.

Come mostrato nell'**Allegato 5**, negli ultimi 5 anni i **ricavi** totali di DQ sono cresciuti di quasi 5 volte, con una redistribuzione dei ricavi tra le fonti. Mentre le entrate derivanti dalle quote associative sono rimaste pressoché stabili, il peso relativo delle donazioni private è notevolmente diminuito a favore dei fondi pubblici e delle entrate commerciali. Attualmente il fatturato di DQ è di circa € 250.000 euro; le sue principali **fonti di ricavo** sono bandi e concorsi pubblici (52% nel 2021), donazioni private (12% nel 2021) e quote di partecipazione di musicisti e dimore storiche (13% nel 2021), che ammontano a € 50 per ogni musicista e per ogni casa. Francesca Moncada, presidente e amministratore delegato di DQ, ha così commentato la **piccola quota associativa**: “Il progetto mira a soddisfare bisogni specifici e cresce con lo sviluppo di una rete le cui fondamenta sono date dai nostri stakeholder. La nostra sostenibilità deve dipendere dalle

attività e dai progetti della rete e non dallo sfruttamento della rete in sé, che già soffre. Infatti, più la rete è ampia e solida, più è possibile sviluppare progetti che vengono finanziati da sponsor o bandi pubblici” (Moncada, 2022). Data l'elevata dipendenza da fondi pubblici e donazioni, DQ sta inoltre sviluppando nuovi flussi di ricavo commerciale, tra cui programmi di formazione per musicisti, scuole, aziende e l'area di business Products & Lifestyle. Complessivamente, i ricavi commerciali da istituzioni concertistiche, clienti privati, aziende, dimore storiche e altre organizzazioni ammontano all'11% dei ricavi totali del 2021.

Come evidenziato anche dalla sua bassa quota associativa, DQ è **orientato al valore** piuttosto che al costo. In altre parole, si concentra sul realizzare una premium value proposition piuttosto che snellire i costi a scapito della personalizzazione. La personalizzazione e la proposta di valore premium comportano un **alto carico di lavoro** che ha due implicazioni principali: la **struttura dei costi** di DQ (vd. **Allegato 6**) è caratterizzata da un'elevata incidenza di costi fissi, in primo luogo, costi del personale (41% nel 2021); le economie di scala sono limitate in quanto le attività non possono essere standardizzate e automatizzate (ad esempio, il costo di un concerto non diminuisce all'aumentare del numero di concerti). Pertanto, anche in presenza di economie di apprendimento ed esternalizzazione di alcuni incarichi ai partner, è complesso raggiungere una crescita economica sostenibile.

Nel complesso, come la maggior parte delle organizzazioni culturali, DQ è intrinsecamente **fragile** perché è ad alta intensità di lavoro e orientata al valore. Ad esempio, a parità di costi, la decisione di mantenere le quote associative basse espone l'organizzazione a potenziali perdite se le donazioni private diminuiscono (ad es. a causa della pandemia o del ritiro di un donatore storico). È quello che è successo di recente: mentre DQ aveva sempre raggiunto il punto di pareggio in passato, nel 2021 ha registrato una perdita di ca. € 10.000. La perdita è da ricondurre anche all'investimento nel

progetto “Cristina Trivulzio 150 Anni”, che ha portato all'installazione della prima statua dedicata a una figura storica femminile a Milano. Considerata la rilevanza dell'iniziativa, Le Dimore del Quartetto ha deciso di supportare e promuovere il progetto anche in assenza di contributi sufficienti a coprire i costi della sua realizzazione.

Riconoscendo la sua fragilità strutturale, che deriva dall'essenza e dalla missione dell'organizzazione, DQ ha compiuto passi importanti per rafforzare la propria posizione finanziaria e **garantire una crescita sostenibile** e coerente con i suoi valori. DQ è già riuscita a farsi riconoscere a livello italiano ed europeo come attore chiave nell'industria dello sviluppo dei talenti. Raggiungere una massa critica di associati, collaboratori e spettatori è stata una preconditione per occupare un ruolo di primo piano nell'ecosistema musicale. Questo - oltre a sostenere la continua diversificazione delle entrate - consente di capitalizzare la reputazione e di generare maggiori esternalità (economiche e non) per accedere a più fondi pubblici, pagare i musicisti e favorire la crescita. Attualmente, DQ sta sostenendo la crescita valorizzando la sua reputazione e i contenuti di alta qualità per sviluppare un nuovo pubblico e internazionalizzare.

Innovare la Tradizione per Raggiungere Nuovo Pubblico

Oltre all'internazionalizzazione, l'audience development (i.e., lo sviluppo del pubblico) è il modo principale in cui DQ sostiene la sua crescita. Pur rimanendo fedele alle specificità dei quartetti e ai repertori della musica classica per preservarne la qualità, DQ ha creato un format di concerti innovativo ed eventi digitali per svecchiare l'immagine tradizionalmente associata alla musica da camera, superare le barriere di accesso materiali e immateriali e attrarre ed educare un nuovo pubblico.

“Questo progetto originale nasce volutamente da una prospettiva non convenzionale ed esterna al mondo della musica classica e delle dimore storiche. Per mantenere una visione fresca e innovativa, è necessario proporre ciclicamente nuovi contenuti, ispirati da uno spirito giovane” (Moncada, 2022)

Il format innovativo dei concerti di DQ nasce dalla considerazione che un quartetto d'archi racchiude un'esperienza umana ricca e collettiva, che vale la pena trasmettere al pubblico. Pertanto, l'intero concept dei concerti, dal contenuto alla location e alla disposizione dei posti a sedere, è stato sviluppato per creare un'atmosfera intima, familiare e piacevole che avvicina i musicisti e il pubblico fisicamente, emotivamente e intellettualmente. In altre parole, i concerti sono più coinvolgenti e meno formali di quelli tenuti nelle tradizionali sale da concerto. Si trasformano in eventi sociali in cui gli amici, la famiglia e i conoscenti di chi ospita, insieme al pubblico in generale, si incontrano per trascorrere del tempo insieme.

I concerti sono spettacoli gratuiti e relativamente brevi (50 o 60 minuti) che si svolgono senza direttore nelle dimore storiche. Il pubblico è necessariamente ristretto perché invitato in una casa privata: la musica da camera torna ad una vera e propria camera dove gli attori principali sono quartetti e pubblico e dove la vicinanza tra i due è naturale. Coerentemente, i musicisti presentano sé stessi ed il programma prima di iniziare a suonare, il che aiuta anche i neofiti ad apprezzare il repertorio e la qualità della sua esecuzione. La vicinanza fisica permette al pubblico più esperto di ammirare la coordinazione, la tecnica, le mani dei musicisti.

I 110 concerti organizzati nel 2021 (+57% rispetto al 2020), di cui il 76% aperti al pubblico, hanno raggiunto ca. 5.380 spettatori (+16% sul 2020). Sulla base di un sondaggio del 2020, il 16% degli spettatori non aveva mai assistito a un concerto di musica classica prima di un concerto di DQ. Di questi, ca. il 60% erano donne; il 60% di età compresa tra i 41 ed i 65 anni; ed il 20% over 65. Complessivamente, il pubblico tra i 25 e i 40 anni rappresentava il 14% degli spettatori

totali; quello under 25 ca. il 3%. Via via che DQ amplia la sua portata, aumenta la percentuale di spettatori che assistono ad un concerto per la prima volta.

Oltre a proporre un format di concerto innovativo, DQ ha iniziato a sperimentare **prodotti digitali** durante la pandemia da Covid-19, in modo da rimanere rilevante per il suo pubblico consolidato e sviluppare un nuovo pubblico. Quando la pandemia ha colpito, DQ ha dovuto trovare un modo per trasmettere valore a musicisti, dimore storiche ed altri stakeholder senza eventi dal vivo. Passare in modalità online è stata una scelta naturale. Decidere *come* passare al digitale, invece, ha richiesto pensiero strategico. Infatti, proporre concerti online non sembrava una buona idea all'organizzazione: il vantaggio competitivo di DQ risiede nell'offerta di un'esperienza intima, che non può essere trasmessa online; molti attori del settore musicale fornivano concerti online, quindi questo non avrebbe distinto DQ dai concorrenti. Alla luce di queste considerazioni, DQ ha sfruttato la sua esperienza su progetti phygital (ad es. *Archillum*, vd. **Allegato 1**) e comunicazione digitale per creare prodotti non convenzionali, tra cui *Il Quartetto*, *Questo Sconosciuto*; *The String Circle*; *Prodotti e Atmosfere* (vd. **Allegato 1**). Sebbene ancora in fase sperimentale, l'offerta digitale di DQ ha finora ottenuto risultati incoraggianti, raggiungendo nuove categorie di pubblico (vd. **Allegato 1**). Nello stesso periodo, l'organizzazione ha anche iniziato a sviluppare progetti internazionali di ampio respiro.

Internazionalizzazione

Oltre allo sviluppo del pubblico, DQ sta attualmente sostenendo la sua crescita **internazionalizzando**. DQ aveva già collegamenti con organizzazioni disseminate in Europa, ma sta ora cercando di replicare l'ecosistema realizzato a livello nazionale su scala

internazionale. In altre parole, DQ sta trasferendo il proprio modello imprenditoriale a livello europeo, puntando non solo ad ampliare il proprio raggio d'azione, ma anche a ispirare iniziative simili in altri ecosistemi culturali. Di fatto, in molte altre filiere culturali c'è scarsa attenzione alle dinamiche congiunte e alla condivisione delle risorse, sebbene i singoli attori non siano abbastanza grandi o visibili per apportare significativi benefici economici e sociali ai mercati di nicchia. A questo proposito, ogni grande progetto è visto da DQ come un modo per accedere a nuovi mercati, competenze e connessioni in grado di aumentare le opportunità e gli switch costs (i.e., i costi di passaggio) per gli attori coinvolti. Dato il livello di professionalità e visibilità raggiunto da DQ, sarebbe molto difficile per un concorrente entrare nel settore e antieconomico per un membro della rete uscirne. I quartetti lasciano la rete quando sono abbastanza solidi da autogestirsi, mentre gli organizzatori di concerti e i proprietari di dimore mostrano un maggiore attaccamento alla rete.

In concreto, DQ sta sperimentando l'applicazione del suo modello di business in Europa attraverso il progetto biennale **MUSA – European young Musician Soft skills Alliance**, che è stato finanziato dal programma Erasmus+ dell'UE. Il progetto è nato da una riflessione sulle abilità, conoscenze e competenze che i giovani musicisti faticano ad ottenere dalla loro istruzione formale. Pur essendo molto competenti in termini musicali, gli studenti ed i giovani ensemble devono sviluppare identità visiva, capacità di comunicazione e comprensione del mercato. Queste competenze sono di natura imprenditoriale e sono necessarie per entrare con successo in un mercato del lavoro altamente competitivo e in rapida evoluzione, che richiede adattabilità e resilienza. L'analisi di DQ sembra essere confermata da politiche e programmi europei come Music Moves Europe (MME), lanciato nel 2015 dalla Commissione europea per sostenere la professionalizzazione del settore musicale in tempi economici sfidanti.

Il focus di MUSA è il rafforzamento delle competenze trasversali, in particolare legate all'**autopromozione**, in una fase di sviluppo professionale in cui i musicisti non sono ancora attrattivi per gli agenti, né conosciuti da organizzatori di concerti e pubblico. Le competenze imprenditoriali chiave da sviluppare per partecipare a concorsi ed essere assunti includono la strategia d'immagine e la gestione della comunicazione (ad es. identità del marchio, comunicazione sui social media, progettazione di siti web, definizione dello stile personale, produzione di materiale fotografico e video), gestione delle sedi e delle collaborazioni (ad es. moltiplicazione dei concerti sfruttando spazi performativi diversi dalle sale da concerto, lavoro multidisciplinare, contaminazione tra le arti), registrazione e gestione della distribuzione (ad es. tecniche di registrazione, canali di distribuzione diversi dai CD, normativa europea sul diritto d'autore).

MUSA è stato concepito come un **programma di formazione** per istruire i quartetti su tre temi: **strategia d'immagine & comunicazione**, **gestione dei luoghi e delle collaborazioni**, **registrazione & distribuzione**. DQ ha articolato il programma in tre residenze di una settimana, in **Italia**, **Portogallo** e **Francia**, ciascuna dedicato ad un tema diverso. Durante ogni residenza, tre o quattro quartetti selezionati dal comitato artistico di DQ sulla base dell'eccellenza hanno partecipato a workshop tematici pratici ed erogato uno o più concerti pubblici (i link seguenti forniscono una panoramica dei concerti tenuti in **Italia**, **Portogallo** e **Francia**). Le residenze, i workshop e i concerti si sono svolti in dimore storiche decentrate non distanti dai **partner** che hanno presieduto i workshop: IED – Istituto Europeo di Design (Milano, Italia), experimentadesign (Lisbona, Portogallo), ProQuartet – Centre Européen de Musique de Chambre (Parigi, Francia), La Ferme de Villefavard en Limousin (Villefavard, Francia). Ciascun partner ha sfruttato le proprie conoscenze consolidate in uno degli argomenti selezionati per personalizzare un'offerta didattica rivolta a piccoli ensemble musicali. Ulteriori legami sono stati sviluppati a Bruxelles,

in Belgio, dove il Centro di Ricerca ASK dell'Università Bocconi ha presentato i risultati del progetto, incluso un [libro di testo per musicisti internazionali](#).

Conclusione

Le Dimore del Quartetto è una piattaforma poliedrica e un mercato culturale che moltiplica le opportunità di visibilità per giovani quartetti d'archi autogestiti e dimore storiche poco conosciute favorendo la creazione di una rete. Il fulcro dell'attività imprenditoriale di DQ risiede proprio nel costruire ponti tra settori ed attori con esigenze complementari in modo da creare un ecosistema culturale (vd. **Allegato 7**). Essere parte di un ecosistema culturale che fornisce diverse risorse, conoscenze e know-how ha permesso a DQ di sviluppare progetti di alta qualità, consolidare la propria reputazione e, infine, raggiungere un equilibrio economico. Tuttavia, essendo l'organizzazione orientata al valore e ad alto carico di lavoro, tale equilibrio è intrinsecamente fragile. Come la maggior parte delle organizzazioni culturali, DQ sta quindi sperimentando possibili traiettorie per garantire una crescita sostenibile. Due di queste, vale a dire l'audience development tramite concerti innovativi e l'internazionalizzazione attraverso partnership europee ad ampio raggio, si configurano come percorsi promettenti per lo sviluppo sostenibile.

Appendice

Allegato 1. I Progetti DQ: Alcuni Esempi (1/2)*

Per maggiori informazioni sui progetti, visita www.ledimorelquartetto.eu/progetti/

I Progetti DQ: alcuni esempi 1/2

AREE DI ATTIVITÀ	PROGETTI	OBIETTIVI	DESCRIZIONE	PARTNER PRINCIPALI	KPI 2021 (variazione rispetto al 2020 tra parentesi)
Serie di Concerti	Archipelago (2019-oggi)	- Creare opportunità di lavoro e di incontro per i musicisti - Sperimentare repertori che coinvolgano sia quartetti che solisti - Diffondere la conoscenza dei repertori e della formazione dei quartetti	DQ seleziona 1 quartetto d'archi e 1 solista (pianoforte, viola o violoncello) per partecipare a una residenza presso la sede di un partner. I musicisti imparano a suonare insieme in vista di un concerto pubblico all'Auditorium "Lo Squero" (Venezia).	Gioventù Musicale d'Italia, Accademia Walter Stauffer Academy, Giorgio Cini Foundation	4 concerti (+100%), 164 spettatori (-37%) - Nel 2020: 3 incontri online in live streaming sull'evoluzione dei quartetti nella storia, 1.431 visualizzazioni (incontri implementati in sostituzione dei concerti dal vivo a causa del Covid-19. La serie di eventi online ha preso il nome "Il Quartetto, Questo Xconosciuto")
	MUMU - Musica al Museo (2020-oggi)	- Sperimentare nuove location per i concerti al fine di raggiungere un nuovo pubblico e creare opportunità di lavoro per i musicisti - Riattivare i territori attraverso la cultura: incentivare il turismo di prossimità e coinvolgere le comunità locali nella vita sociale	Visite museali private che culminano con un piccolo concerto di musica classica eseguito davanti a un capolavoro. DQ ha sviluppato il progetto in tempo di Covid, facendosi garante dell'omogeneità, riconoscibilità e replicabilità del format.	Pinacoteca Ambrosiana di Milano, Società del Quartetto di Milano	15 persone per tour, turni ogni 30 minuti, repertorio personalizzato per ogni turno 3 giornate (-40%) 3 musicisti (-62%) 242 spettatori (-34%)
Festival e Itinerari di Viaggio	Archillum - Itinerari di Musica e Scoperta (2019-2020)	- Valorizzare il patrimonio di territori nascosti e meno conosciuti e il repertorio del Quartetto d'archi - Creare opportunità di lavoro per i musicisti	Un festival diffuso che prevede una serie di concerti ospitati in dimore storiche disseminate su un territorio ed una visita alle dimore stesse. Una mappa interattiva mostra le attrazioni nel dintorni.	Società del Quartetto di Milano, Touring Club Italiano, Gite in Lombardia	3 concerti in dimore storiche vicino a Milano e a Bergamo (2020) 182 spettatori 11 musicisti (2 quartetti, 1 trio) 28 attrazioni segnalate, il 74% del pubblico ha aderito alle attività nelle dimore storiche o nei dintorni
	Musica con Vista (2020-oggi)	- Creare un sistema culturale nazionale e promuoverlo come motore per lo sviluppo sostenibile economico, sociale e civile del Paese - Creare un «ecosistema» locale, ovvero favorire una circolarità delle risorse in un territorio specifico - Riattivare i territori attraverso la cultura: incentivare turismo di prossimità e coinvolgere le comunità locali nella vita sociale - Creare opportunità di lavoro per i musicisti	Estesa rassegna di concerti all'aperto nei giardini, nei chiostri e nelle corti delle dimore storiche delle periferie italiane. I concerti sono accompagnati da attività collaterali legate al patrimonio artistico e alla scoperta delle meraviglie nascoste. DQ ha unito diversi piccoli festival per attirare un nuovo pubblico, rispondendo al bisogno delle Società dei Concerti di connettersi per affrontare le sfide del Covid-19.	Associazione Dimore Storiche Italiane, Fondo Ambiente Italiano (FAI), Touring Club Italiano, AMUR Committee (Associazioni Musicali in Rete)	37 concerti estivi (+130%) 10 regioni italiane (+67%), 33 città (+175%) 2.606 spettatori (+136%) 97 musicisti (+90%) 17 società concertistiche (+112.5%)
Masterclass e formazione	MUSA - European young Musicians soft Skills Alliance (2020-2022)	- Sviluppare capacità, conoscenze e competenze imprenditoriali fondamentali per i musicisti ma assenti nel loro CV - Valorizzare il patrimonio culturale	Programma di formazione che comprende residenze di 1 settimana, workshop e concerti tenuti in dimore storiche in tutta Europa. I quartetti, selezionati da DQ e dai suoi partner, vengono istruiti su strategia d'immagine, contaminazione tra le arti, registrazione e distribuzione, ed eseguono un concerto pubblico gratuito per la comunità locale. Le lezioni sono tenute da partner esperti nello specifico argomento affrontato.	Experimentadesign (Portogallo), La Ferme de Villefavard (Francia), ProQuartet - Centre Européen de Musique de Chambre (Francia), IED - Istituto Europeo di Design (Italia), Centro di ricerca ASK dell'Università Bocconi (Italia)	8 quartetti, musicisti di 10 nazionalità 11 sedi culturali 22 giorni di residenza 51 ore di workshop 8 concerti 83%+ tasso di soddisfazione dei quartetti
	Espresso Masterclass (2021-oggi)	- Offrire ai musicisti opportunità di apprendimento - Valorizzare il patrimonio delle dimore storiche	Un programma avanzato di masterclass di 3 giorni offerto da DQ una volta all'anno e a cui si uniscono gratuitamente quartetti selezionati nella sua rete. Il programma prevede intense lezioni di musica da camera tenute da rinomati docenti internazionali in dimore storiche italiane. Gli studenti eseguono anche concerti, mettendo in pratica il repertorio che hanno perfezionato durante il programma.	Formatori	12 musicisti (+9%) 3 formatori (-25%) 22.5 ore di lezione (-35%) 3 concerti (+200%) 155 spettatori (+343%)

* Come accade in molte organizzazioni culturali, specialmente se fondate da pochi anni, DQ sta ancora consolidando le proprie procedure di raccolta dei dati, espandendo progressivamente il numero e l'arco temporale di riferimento degli indicatori calcolati. Una panoramica dei dati attualmente disponibili può comunque aiutare il lettore a fare considerazioni qualitative riguardo alla natura e all'evoluzione delle attività condotte dall'organizzazione.

I Progetti DQ: Alcuni Esempi (2/2)*

Per maggiori informazioni sui progetti, visita www.ledimoreedelquartetto.eu/progetti/

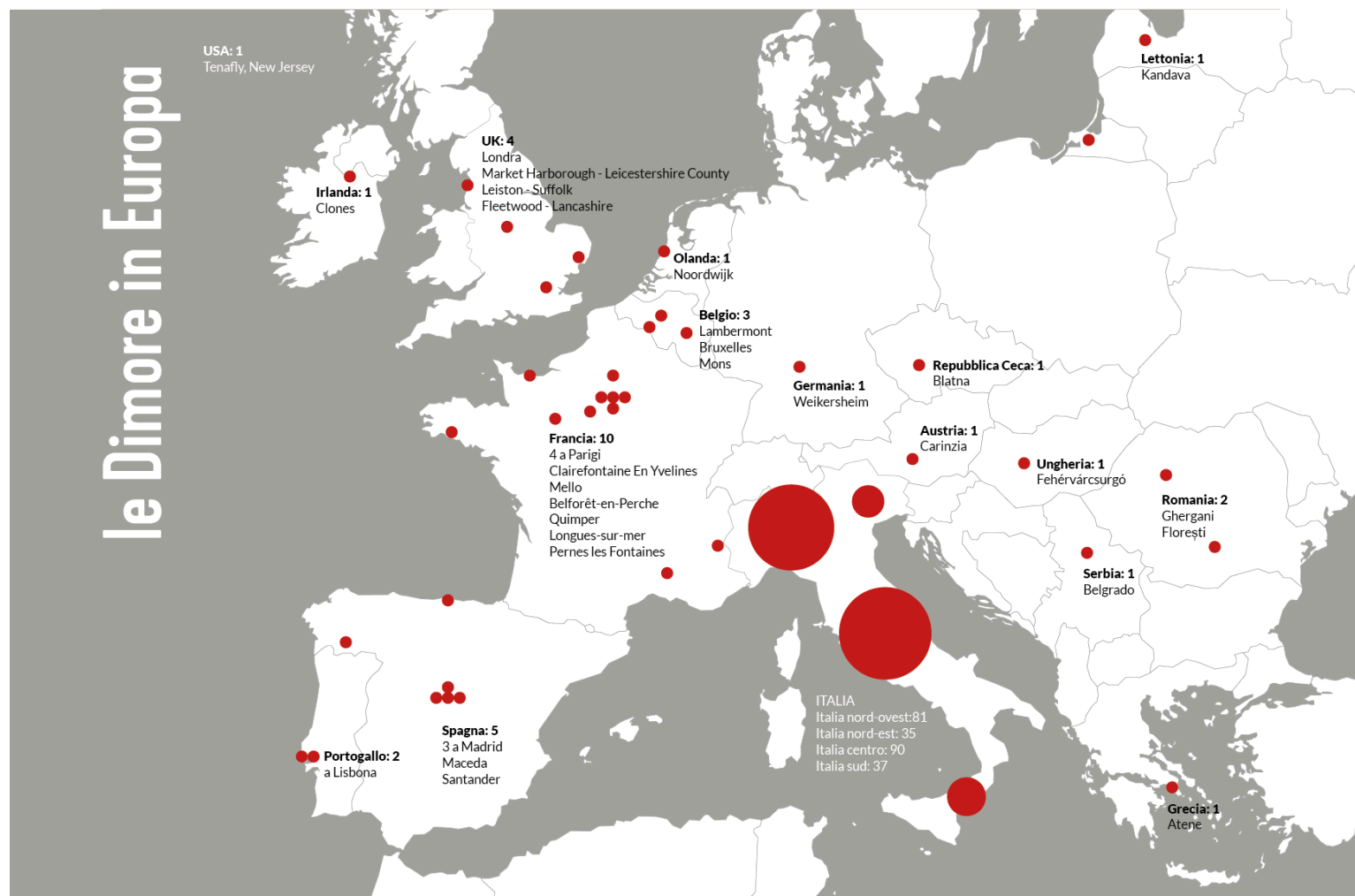
I Progetti DQ: alcuni esempi 2/2

AREADI ATTIVITÀ	PROGETTI	OBIETTIVI	DESCRIZIONE	PARTNER PRINCIPALI	KPI 2021 (variazione rispetto al 2020 tra parentesi)
Progetti educativi e di sensibilizzazione	FOURFUN (2018-oggi)	- Promuovere la cultura del dialogo: Innescare un dialogo tra musicisti e giovani studenti senza le barriere che spesso sorgono in una sala da concerto - Incoraggiare il lavoro di squadra: gli studenti lavorano insieme come se fossero un quartetto d'archi - Avvicinare i più giovani alla musica da camera	Progetto didattico personalizzabile rivolto alle scuole, che prevede esibizioni musicali, lezioni frontali (es. storia e particolarità di un quartetto d'archi), giochi di squadra e laboratori, tenuti dai quartetti seduti tra i bambini.	Quartetti, come Quartetto Indaco	4 scuole in Lombardia, 4 "conversazioni-concerti" (2020) 1 settimana di "conversazioni-concerti" nelle scuole franco-qatarine di Doha (2020) 700 studenti (2020) 2 quartetti (2020) - Partecipazione alla 92esima International Session of the European Youth Parliament (2021)
Aziendale	FOURISMORE 1+1+1+1 = much more than 4 (2020-oggi)	Suggerire una riflessione sui principi nobili che guidano il lavoro di un quartetto, ovvero creatività, diversità, leadership diffusa ed equilibrio dinamico	Strumento multimediale di team building rivolto alle aziende che coinvolge musica dal vivo, grafica animata ed esercitazioni pratiche. Il quartetto d'archi è usato come metafora della collaborazione nelle organizzazioni.	Icastic Consulting	Eventi in fase di sviluppo: 1 evento commissionato da Generali a Milano 1 conferenza per TEDxBocconi
Consapevolezza Sociale	Cristina Trivulzio di Belgioioso 150 Anni (Giugno-Settembre 2021)	- Fare luce sulla vita e l'attività di una donna straordinaria, con un'attitudine sia imprenditoriale che culturale - Attirare l'attenzione pubblica sul ruolo e la condizione della donna nel campo imprenditoriale e culturale	Un Itinerario di quattro tappe nei luoghi emblematici di Cristina, conclusosi con la collocazione di una statua a lei dedicata a Milano. Ogni evento prevedeva un dibattito sulle sfide delle "Cristina contemporanee" ed un concerto di quartetti d'archi all'aperto, dedicato a compositori ispirati da figure femminili. Il repertorio comprendeva sia brani ottocenteschi che opere originali di giovani compositori.	Fondazione Brivio Sforza; BCC Milano; Regione Lombardia; Comune di Milano; Giuseppe Bergomi (scultore); FAI - Fondo Ambiente Italiano; Galleria Rubin	4 location storiche 16 musicisti 4 brani originali 120 articoli pubblicati online o stampati 1 documentario trasmesso da Sky Art - Prima statua dedicata ad una donna a Milano
Products & Lifestyle	Prodotti e Atmosfere (2020-oggi)	- Promozione di prodotti realizzati da dimore storiche - Sostenere le filiere di alta qualità promuovendo collaborazioni tra artigiani e contribuendo ad ampliare un bacino di clienti fidati	DQ seleziona i prodotti e i servizi delle dimore storiche da promuovere sui suoi canali digitali, sviluppando una narrazione per trasmettere l'identità e la storia dei luoghi. Il progetto potrebbe evolvere in un'attività commerciale.	Dimore Storiche	- Una sezione dedicata sul sito web di DQ 4 newsletter a tema (-20%) in un anno 22 dimore storiche coinvolte (+22%)
Strumenti	The String Circle (2022-oggi)	Rispondere al bisogno dei giovani musicisti nella rete di DQ di ottenere strumenti di qualità a prezzi convenienti	Una piattaforma che collega i lutai europei e giovani musicisti. I lutai selezionati dal Museo del Violino (Cremona) forniscono in prestito ai musicisti di DQ strumenti di alta qualità e servizi (ad esempio, riparazione e manutenzione). I prestiti spesso avvengono a titolo gratuito poiché gli strumenti devono essere suonati per preservarne la qualità. Le botteghe artigiane sono segnalate su una mappa interattiva per facilitarne la localizzazione quando i musicisti necessitano di assistenza durante le tournée all'estero.	Fondazione Museo del Violino Antonio Stradivari	120 lutai europei contattati per avviare l'attività ad Aprile 2022 17 lutai in 7 paesi europei hanno aderito al progetto sin dal suo inizio, fornendo 19 strumenti in prestito

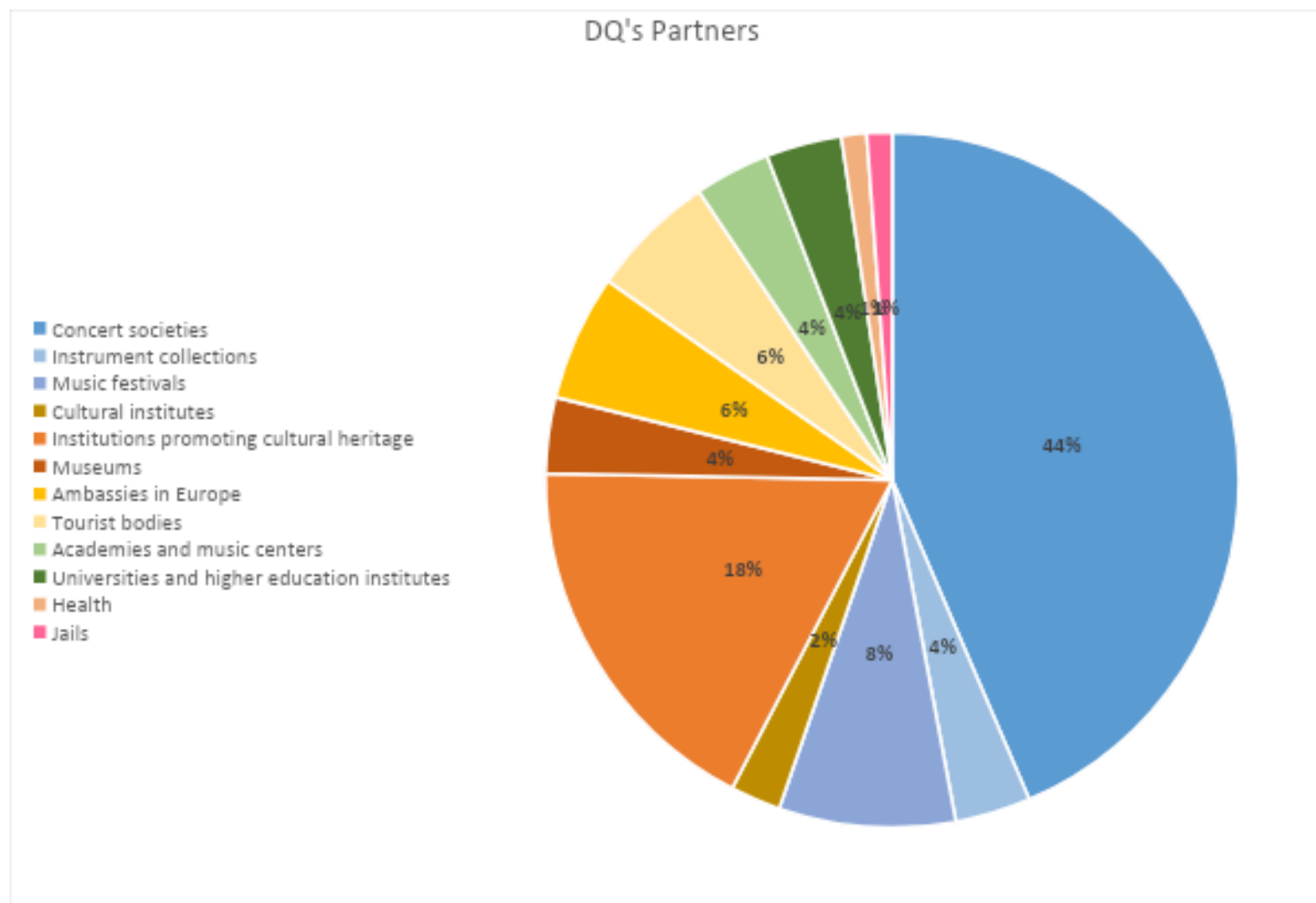
* Come accade in molte organizzazioni culturali, specialmente se fondate da pochi anni, DQ sta ancora consolidando le proprie procedure di raccolta dei dati, espandendo progressivamente il numero e l'arco temporale di riferimento degli indicatori calcolati. Una panoramica dei dati attualmente disponibili può comunque aiutare il lettore a fare considerazioni qualitative riguardo alla natura e all'evoluzione delle attività condotte dall'organizzazione.

Fonte: **Bilancio Sociale 2021** de Le Dimore Del Quartetto, p.15

Allegato 2. Le Dimore della Rete: Localizzazione



Allegato 3. I Partner

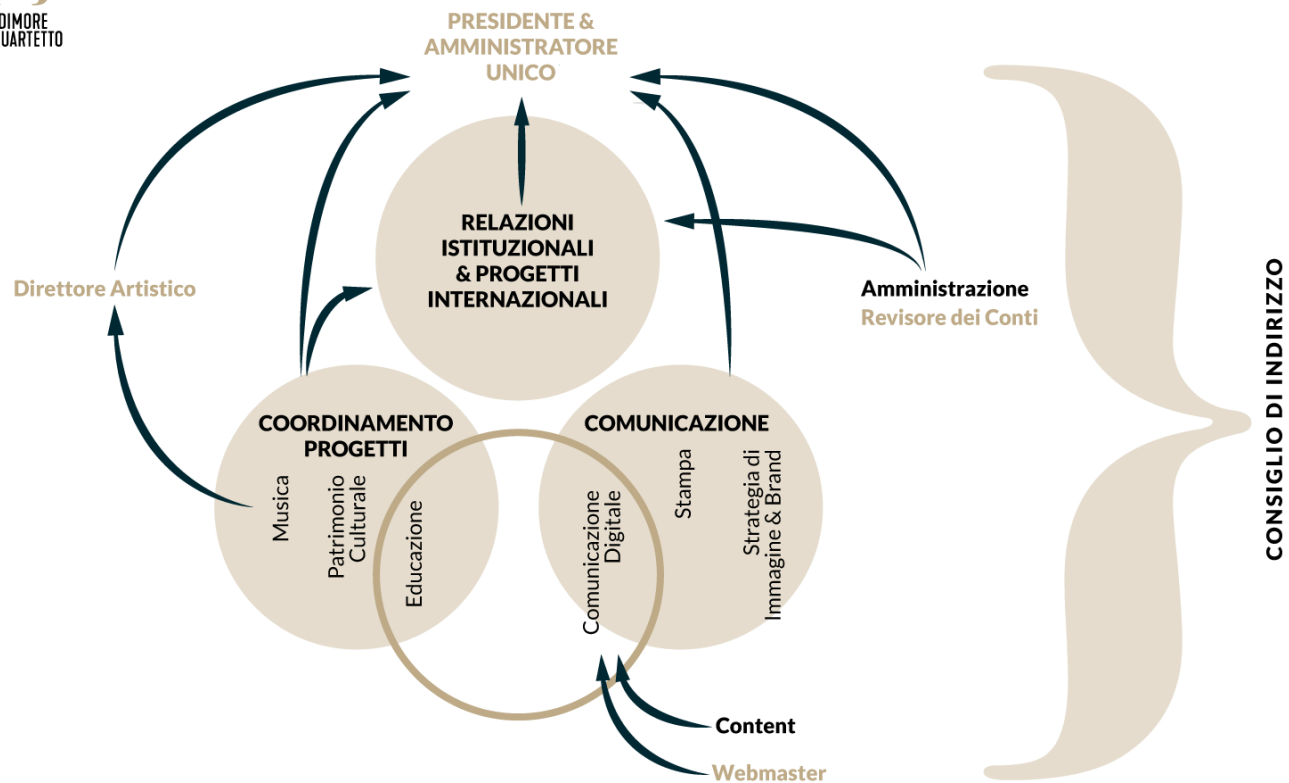


Fonte: Elaborazione dell'autore dal [Bilancio Sociale 2021](#)
de Le Dimore Del Quartetto, p.17

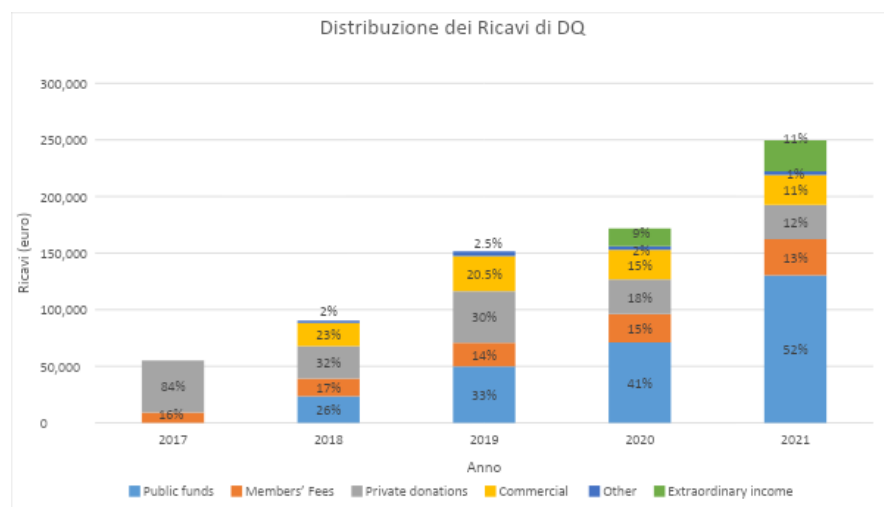
Allegato 4. Organigramma



ORGANIGRAMMA



Allegato 5. Distribuzione dei Ricavi (2017-2021)



Note:

Fondi Pubblici: Bandi Pubblici

Quote di Partecipazione: Quote di partecipazione dei musicisti e delle dimore storiche. Le quote dei musicisti sono in numero maggiore e di solito rappresentano circa il 10% dei ricavi totali

Donazioni: Donazioni di privati, fondazioni, enti, aziende

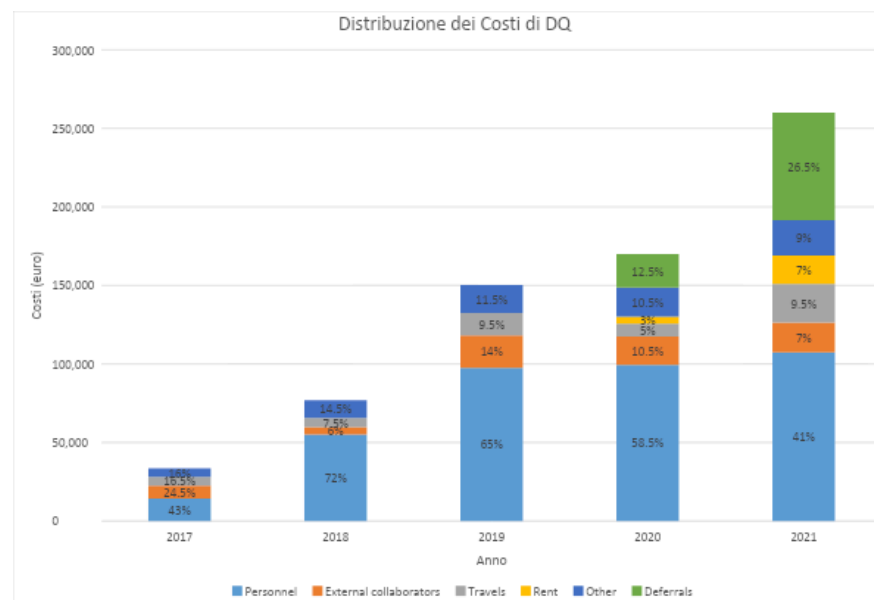
Introiti Commerciali: Redditi da enti concertistici, committenti privati, aziende, dimore storiche, altre organizzazioni

Altro: es., Guadagni inaspettati, rimborsi spese

Proventi Straordinari: Aiuti statali per contrastare l'emergenza Covid-19

Fonte: Documenti aziendali privati di DQ

Allegato 6. Distribuzione dei Costi (2017-2021)



Note:

Personale: Costi per il team, inclusi il direttore artistico, i project manager, il personale amministrativo e di comunicazione

Collaboratori esterni: Costi per professionisti esterni, tra cui musicisti, videomaker, tecnici di scena, consulenti del lavoro per artisti, commercialisti

Viaggi: Alloggi, ristoranti, voli e altri trasporti

Affitto: Canoni di locazione della sede e spese di registrazione per il contratto di locazione. Nota: i costi di affitto sono pari a zero negli anni 2017, 2018 e 2019 perché DQ ha utilizzato gratuitamente una proprietà del suo presidente come sede. Dopo essere cresciuta, l'organizzazione ha aperto la sua sede indipendente nel 2020.

Altro: Es. Utenze, attrezzature ufficio e pratiche burocratiche, manutenzione ordinaria della sede, assicurazioni, pubbliche relazioni, organizzazione eventi, borse di studio, ammortamenti, oneri finanziari, tasse

Risconti: Costi associati alle entrate future e relativi al progetto MUSA

Allegato 7. L'Ecosistema de Le Dimore del Quartetto



IL NOSTRO ECOSISTEMA

Bilancio Sociale 2021 | 8

COME LEGGERE
LE INFOGRAFICHE

DIMENSIONI STAKEHOLDER

- Interazione di base
- Interazione frequente
- Coinvolgimento intenso

COLORI

Nelle pagine dei progetti sono evidenziati in rosso gli stakeholder coinvolti nel 2021.

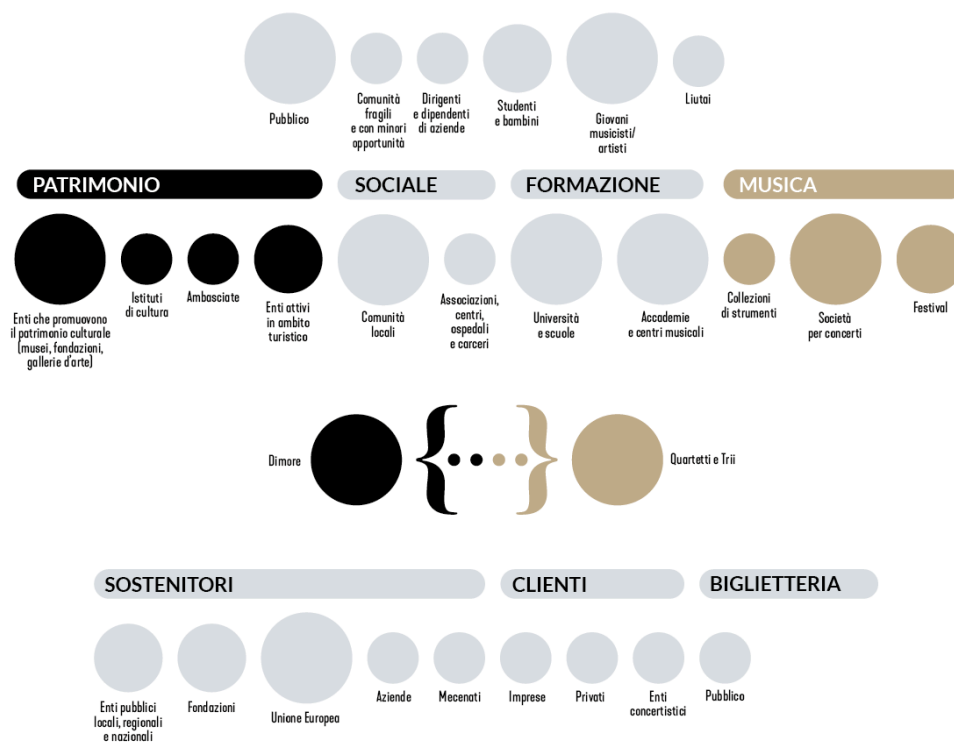


FRUITORI

PARTNER

CORE

FINANZIATORI



Fonte: **Bilancio Sociale 2021** de Le Dimore Del Quartetto, p. 8