

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

mag. Tamara Goličnik

Poslovni vidiki delovanja samozaposlenih pianistov

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

mag. Tamara Goličnik

Mentor: izr. prof. dr. Neven Borak

Poslovni vidiki delovanja samozaposlenih pianistov

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2015



IZJAVA O AVTORSTVU

doktorske disertacije

Podpisani/-a Tamara Goličnik, z vpisno številko 21070733, sem avtor/-ica doktorske disertacije z naslovom: Poslovni vidiki delovanja samozaposlenih pianistov.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena doktorska disertacija izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko doktorske disertacije ter soglašam z objavo doktorske disertacije v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 06. 07. 2015

Podpis avtorja/-ice: _____

Povzetek

Poslovni vidiki delovanja samozaposlenih pianistov

V nalogi na podlagi uporabljene literature o podjetništvu in menedžmentu, lastnih izkušenj ter empirične raziskave proučujem poslovne vidike delovanja samozaposlenih pianistov. Namen naloge je preučitev pogojev in načina delovanja samozaposlenega pianista, da bi se lahko določili ključni dejavniki uspešnosti, ki so osnova modela za načrtovanje in spremljanje poslovnih strategij ter ugotavljanje uspešnosti poslovanja. Oblikovanje poslovnega načrta in postavitev modela BSC za samozaposlenega pianista je bil glavni cilj naloge.

V pregledani relevantni literaturi nisem zasledila vseh poslovnih vidikov delovanja samozaposlenih glasbenikov – pianistov, zato sem se oprla na vire, ki obravnavajo principe delovanja umetniških organizacij. Narava pianistove dejavnosti je umetniška in na nek način sorodna dejavnosti umetniških organizacij, zlasti ko gre za storitev – koncert, zato se lahko nekateri principi delovanja s področja trženja, odnosov z javnostmi, financiranja in inoviranja smiselno uporabijo tudi za samozaposlenega pianista. V nalogi privzemam tudi stališče, da je v organizacijskem smislu samozaposleni pianist mikro-podjetnik in se opiram na ekonomske vidike delovanja podjetnikov. Glasbenike motivira v veliki meri želja po neodvisnosti, poleg tega pa tudi realizacija ideje in specifično delo. Nekateri avtorji jih opredeljujejo kot kulturne podjetnike, ki so odkrili in ovrednotili priložnosti na umetniškem trgu ter ustanovili (mikro) podjetja, da bi te priložnosti uresničili. V disertaciji torej izhajam iz tega, da je pianist mikro-podjetnik, ki sam prevzame vse naloge vodenja svoje dejavnosti, zlasti na začetku samostojnega delovanja.

Glede na naravo vsebine in problema raziskave sem izbrala kvalitativni pristop. Strategija raziskovanja je fenomenološka študija primera, v kateri preučujem poslovne vidike delovanja samozaposlenega pianista. Z deduktivnim raziskovalnim pristopom sem preučila obstoječo literaturo o delovanju podjetnika in kulturnega oz. umetniškega sektorja, kar mi je olajšalo oblikovanje izhodiščnega modela raziskave ter omogočilo integracijo spoznanj v okvir obstoječega znanja. S sekundarno analizo ali analizo gradiv sem poslovne vidike delovanja pianistov poskušala določiti z induktivnim pristopom.

Analiza je bila usmerjena na manjše število pianistov, na Mozarta, Beethovna, Liszta, Rubinstein, Buchbinderja in Langa. Za merjenje problema sem zbirala podatke o njihovem izvajanju poslovnih nalog na področju inoviranja, trženja in financiranja v dejanskem družbeno-ekonomskem okolju. Pri posameznem pianistu sem preučila dve obdobji, in sicer deset let pred samozaposlitvijo in prvih deset let v samozaposlitvi. Tako sem se odločila zato, ker je narava pianistovega dela drugačna kot narava dela podjetnika, ki deluje v gospodarski dejavnosti. Pianist že zelo zgodaj oblikuje svojo vizijo in mreže in »izvaja dejavnost«, ko se redno izobražuje in udeležuje mojstrskih tečajev, se udeležuje tekmovanj in javno nastopa. S samozaposlitvijo gradi svoj ugled in prepoznavnost ter se uveljavlja na trgu. To je dolgotrajen proces, zato sem ga preučevala v daljšem obdobju.

Za zbiranje in analizo podatkov o delovanju pianistov v preteklosti sem uporabila zgodovinsko-biografsko in zgodovinsko-primerjalno metodo. Podatke sem pridobila predvsem s preučevanjem ustrezne literature in drugih pisnih virov o posameznih pianistih in dogodkih, ki so vplivali na njihovo delovanje, s preučevanjem dokumentov – pisem, pogodb, biografij in študij njihovih sodobnikov ter kasnejših avtorjev. Uporabila sem tudi sekundarne podatke, ki so v spletnih virih. Od sodobnih pianistov sem preučevala tiste, za katere sem ocenila, da so

uspešni, in da je o njih dovolj virov. Podatke sem primerjala in diferencirala, da sem ugotovila, kakšno je bilo/je poslovanje uspešnih samostojnih pianistov. S kvalitativno analizo vsebine, ki je pomembna pri analizi besedil, časopisnih člankov, poročil, govorov, pogovorov itd., sem vrednotila poslovne vidike njihovega delovanja.

Z analizo sem ugotovila, da pianistov cilj ni maksimiranje dobička, zato je njegova uspešnost vezana na uresničevanje vizije in poslanstva, ki ga zavezuje k služenju umetnosti in s tem ljudem, medtem ko je njegova vizija na svojski način postati časten, slaven, priznan in ugleden umetnik. Z izvirnostjo v oblikovanju in ponujanju produkta – koncerta uresničuje svojo vizijo. Uspešni pianisti so v svojem delovanju ves čas inovativni. Inovacije so v največji meri glasbeno-estetske, nanašajo se na oblikovanje interpretacij že znanih del in so pomembne za oblikovanje profesionalnega stila. Odkar pianisti delujejo predvsem kot profesionalni interpreti, morajo odkriti inovativne izvedbe starih znanih del, da bi presegli pričakovanja glasbenih strokovnjakov, organizatorjev koncertov, občinstva in financerjev. Ker lahko kljub zvestobi skladatelju izvajajo delo na svojstven način, so originalni in inovativni. Tehnološke inovacije v izdelovanju klavirjev in v snemalnih in računalniških tehnologijah, ki pianista spodbujajo k poglobljenemu delu in iskanju perfekcije, h glasbeno-estetskim novostim ter prispevajo k njegovi promociji, pa tudi inovacije pri vzpostavljanju odnosov s strankami in s financerji, so pomembne, vendar so najpomembnejše prave inovacije, produktne oziroma glasbeno-estetske, z njimi pianist gradi svoj imidž, ki je ključni dejavnik uspešnega trženja.

Analiza je potrdila, da so v glasbi pomembni in uspešni izstopajoči posamezniki, ki na sposobnostih in osebnih značilnostih gradijo svoj ugled. Če so te lastnosti in sposobnosti poudarjene in medijsko razširjene, določajo pomembno glasbeno osebnost. Pozornost je usmerjena na interpretacijo in pianista kot osebo, njegova zunanja podoba ni tako pomembna, saj pianist noče izstopati, zato je njegov profesionalni stil njegov delovni slog, ki izvira iz njegove osebnosti, najpomembnejša komponenta njegovega imidža. Preučevani pianisti so/so bili v poročanju in s strani publike deležni veliko pozornosti in občudovanja. Čeprav delujejo/so delovali v različnih družbenih okvirih, so izbirali podobne strategije za uspešno trženje, vseskozi pa so skrbeli za svoj imidž.

S strategijo tržnega prodora – z delovanjem v pomembnih glasbenih središčih in nastopanjem na prestižnih lokacijah, se pianist pozicionira na trgu. Za sam vstop na trg je bilo v preteklosti pomembno, da je bil proglašen za čudežnega otroka oz. velik glasbeni talent, sodobnim pianistom pa pomeni vstopnico na trg zmaga na pomembnejšem tekmovanju. Tekmovanje kot konfliktna strategija v odnosu do konkurence je bilo že v preteklosti pomemben način pridobivanja ugleda in priznanja glasbene stroke in javnosti, danes pa je zmaga na tekmovanju ključni dejavnik vstopa in pozicioniranja na trgu. Pianisti s premišljenim izborom »kaj igrati«, »kako igrati« in »komu igrati« razvijajo trg. Razvoj trga in razvoj produktov sta običajni strategiji za pozicioniranje na obstoječih ali novih trgih, pianist pa pogosto ohranja publiko tudi s prilaganjem njenim trenutnim željam, čeprav s tem ne sledi povsem svoji viziji in poslanstvu. Ker so glavni cilji vsakega pianista umetniška kvaliteta, ugled in prepoznavnost, so vse omenjene strategije hkrati tudi strategije diferenciacije, s katerimi pianist dosega trajnejšo konkurenčno prednost in finančni uspeh.

Ena najtežjih nalog samozaposlenega pianista – začetnika so vprašanja, povezana s financiranjem in ekonomiko: koliko in kje pridobivati prihodke, kako obvladovati stroške in zagotavljati likvidnost, kako si ustvariti prihranke. Prihodke, ustvarjene na trgu, predstavljajo honorarji za nastope, prihodki od poučevanja in nagrade na tekmovanjih. Ko se pianist šele uveljavlja, so prihodki praviloma nižji in neredni, zato išče dodatne vire financiranja. Lahko zaprosi

za sredstva pri fundacijah, sponzorjih in donatorjih, ali kandidira za javna sredstva. Vsak vir ima lastno logiko in sledi svojim pravilom. Ugotoviti mora, katera sfera mu v določenem trenutku najbolj ustreza, zato je ugodno, če je na voljo čim več virov in če pianist ni kreativen samo v glasbi, ampak tudi v pridobivanju finančnih virov. Kreativnost se izraža predvsem v tem, kako pristopa k potencialnim financerjem in kakšno podjetniško mrežo gradi. Za preučevanje pianistovih podjetniških mrež sem uporabila tudi analitična orodja, ki jih omogoča program UCINET 6 for Windows. Ugotovitve raziskave so predstavljene po posameznih podjetniških mrežah izbranih pianistov. Izkazalo se je, da je pri pianistu močno izražena mreža za moralno podporo, v kateri starše in učitelje običajno nadomestijo zakonski partnerji, prijatelji ali posamezni člani formalne podmreže. Zelo pomembne so tudi pianistove povezave s finančnimi in materialnimi podporniki. V začetnih fazah delovanja so mreže multipleksne, ker pogosto en član mreže nudi več vrst podpore. Z diagrami je predstavljena struktura mrež, v tabelah pa so podane koristi, ki so jih posamezni pianisti imeli od članov mrež.

Zadnja faza kvalitativne analize je interpretacija, v kateri sem iz zbranih, urejenih in analiziranih podatkov oblikovala ugotovitve raziskave. Analiza in interpretacija sta omogočili določiti ključne dejavnike, ki vplivajo na poslovno uspešnost pianistov in so vključeni v izdelavo poslovnega načrta in uravnoteženega sistema kazalcev za pianista. Izkristalizirali so se naslednji ključni dejavniki uspešnosti: jasna vizija in poslanstvo, inovativnost – produktna in komunikacijska, skrb za imidž – ugled in prepoznavnost, zmage na tekmovanjih, delovanje v pomembnih glasbenih središčih, nastopanje na prestižnih lokacijah, razvijanje produkta – lastna interpretacija, učinkovita komunikacija s strankami in financerji ter mreženje.

Čeprav je samozaposleni pianist posebna kategorija zaposlitve, je preučevanje poslovnih vidikov njegovega delovanja pokazalo, da ga v ekonomskem smislu lahko primerjamo s samostojnim podjetnikom, tako je tudi zanj primerna izdelava poslovnega načrta, ki mu omogoči predvideti potek in uspešnost poslovanja. Pianist v poslovnem načrtu opredeli svojo vizijo in poslanstvo, v SWOT analizi oceni priložnosti in nevarnosti delovanja na trgu ter lastne prednosti in pomanjkljivosti ter postavi strategije in taktike za doseganje zastavljenih ciljev. Za spremljanje in vrednotenje izbranih strategij lahko uporabi model uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti, t. i. model BSC, ki sta ga postavila Kaplan in Norton. Model poleg finančnih kazalcev vključuje tudi nefinančne kazalce, kot so motivacija, inovativnost, zadovoljstvo strank, fleksibilnost in podobno ter postavlja v vzročno-posledično povezavo ključne dejavnike uspešnosti poslovanja. Vsebinsko je model BSC določen s štirimi vidiki poslovanja, s finančnim vidikom, vidikom kupcev, vidikom notranjih poslovnih procesov in vidikom učenja in rasti. Vidiki celostno odražajo uspešnost poslovanja in ob ustreznem izboru kazalcev postavijo v ravnovesje finančne in nefinančne kazalce.

Na podlagi preučitve podjetniškega delovanja pianistov je nastal poskus modela BSC za samozaposlenega pianista. Zanj je pomembno, kako razvija svoje potenciale in kako bo nastopal napram strankam, da bo uresničil svojo vizijo, v čem mora biti najboljši, da bo zadovoljil poslovne partnerje ter kako pristopiti k financerjem, da bo dobil sredstva. V pianistovem uravnoteženem sistemu kazalnikov so torej pomembni vsi štirje vidiki, vidik kupcev in finančni vidik, pa tudi vidik učenja in rasti ter vidik poslovnih procesov. Pianistov glavni in pomemben cilj je postati ugleden in priznan umetnik, zato je model postavljen za spremljanje in vrednotenje uspešnosti s strategijo za pridobivanje prepoznavnosti in ugleda. Po posameznih vidikih so določeni dejavniki uspešnosti, cilji, ki jih je potrebno doseči, in merila – kazalci, s katerimi spremljamo in vrednotimo uresničevanje strategije, v strateškem diagramu pa so postavljeni v vzročno-posledično povezavo. Podobno kot za strategije pridobivanja prepoznavnosti in ugleda, bi se lahko oblikovali modeli tudi za spremljanje strategije mreženja, inovi-

ranja, širitev trga in podobno, če bi se izrazila potreba za izboljšanje določenega področja delovanja. Gotovo bi se v podobnih vzročno-posledičnih povezavah izpostavili podobni ključni dejavniki uspešnega delovanja.

Znanstveni doprinos disertacije vidim na področju družboslovja in umetnosti, predvsem na področju poslovnih ved v neprofitnem, kulturnem sektorju in na področju glasbene umetnosti. Problematika je dokaj neraziskana, zato raziskava zapolnjuje vrzel v znanju o poslovanju samozaposlenih glasbenikov. Zlasti v Sloveniji se o samostojnih umetnikih razpravlja bolj z delavno-pravnega vidika, nihče pa ne polaga pozornosti njihovemu poslovanju. Tudi sami umetniki se premalo zavedamo pomembnosti poslovnega vidika delovanja in možnosti razvijanja poslovnih znanj.

Redki tuji strokovnjaki poudarjajo predvsem pomembnost trženja in oglaševanja ter podajajo različne pristope, ki se v večini bolj nanašajo na kulturne zavode. Članek nemške specialistke za kulturni menedžment, Andreje Hausmann, poudarja pomen poslovnega načrta za začetek samostojnega delovanja umetnikov, a ga ne razvije. Disertacija je poskus oblikovanja modela podjetniškega delovanja pianistov v začetnem obdobju samozaposlitve. Schneidewindova, Weinstein in Bukovinsky ter Turbidova in Laurin so sicer argumentirali, da je model uravnoteženega sistema kazalnikov uporaben za kulturni neprofitni sektor, samo Weinstein in Bukovinsky sta ga tudi izdelala, a le za kulturni zavod, konkretno za bostonsko Lirično opero. Moja disertacija zato pomeni korak naprej, saj sem določila ključne dejavnike uspešnosti poslovanja pianistov in oblikovala poslovni načrt ter model uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti za samozaposlenega pianista – začetnika v poslu.

Čeprav sem se v svoji disertaciji osredotočila le na glasbenike pianiste, ker jih od drugih instrumentalistov loči kar nekaj specifik, menim, da bodo smernice za poslovanje v začetku pianistovega delovanja uporabne tudi za druge glasbenike, ki se samozaposlijo ali druge samozaposlene umetnike.

Ključne besede: samozaposleni pianist, ključni dejavniki uspešnosti, poslovni načrt, uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti, inoviranje, trženje, financiranje, imidž, mreže

Abstract

Business activity of self-employed pianists

The present doctoral thesis presents business activity of self-employed pianists and is based on the literature on entrepreneurship and management, the author's own experience and an empirical study. The purpose of the thesis is to study the conditions and ways of business activity of self-employed pianists in order to define key factors of success which form the grounds of the model for planning and following business strategies and measuring the success of a business activity. The main objective of the thesis was to form business plan and to establish the BSC model for self-employed pianists.

The study of the relevant literature showed that not all of the business aspects of a business performance of self-employed musicians – pianists were mentioned. Therefore I studied the literature on the principles of functioning of cultural organisations. A pianist's business activity is of artistic nature and is in some way related to the activity of cultural organisations, especially in the field of concert service provision. Some of the principles from marketing, public relations, financing and innovation can thus be sensibly used in the career of a self-employed pianist. My thesis supports the opinion that based on the economic aspects of business operations and in terms of organisation, self-employed pianists are micro-entrepreneurs. Musicians are highly motivated by their desire to be independent and to implement a specific idea of a work of art. Some authors define them as cultural entrepreneurs that discovered and evaluated the opportunities on the cultural market and established (micro) companies to use those opportunities. The doctoral thesis is thus based on the definition that pianists are micro-entrepreneurs who take over all the tasks of managing their own activity, especially in the beginning of an independent artistic career.

Regarding the nature of the content and the subject of the research, I have chosen a qualitative approach. The research strategy is a phenomenological case study in which I studied business activity of self-employed pianists. I studied the existing literature on business operations of an entrepreneur and the cultural or artistic sector by using a deductive research approach, which helped me to form a basic model for a research and integrate the findings within the framework of the already existing information. I carried out a secondary analysis or the analysis of materials in order to define the business activity of pianists by an inductive approach.

The analysis is focused on a smaller number of pianists: on Mozart, Beethoven, Liszt, Rubinstein, Buchbinder and Lang. In order to define the problem I collected information about their implementation of business tasks in the field of innovation, marketing and financing in an actual socio-economic environment. I studied each individual in two time-periods – ten years before self-employment and the first ten years of self-employment. My decision was based on a fact that the nature of a pianist's work is different from the nature of work of an entrepreneur from an economy field. Pianists develop their vision and network very early and they implement their activity during the educational process, participation at master courses, competitions and public performances. By becoming self-employed, pianists build their reputation and recognition and establish themselves on the market. Since this is a long-lasting process I've decided to study longer time-periods.

Collection and analysis of the information on the past activities of the pianists were carried out with historical-biographic and historical-comparative methods. I gathered the information mostly by studying relevant literature and other written sources about individual pianists and

events that affected their activity, by studying documents such as letters, contracts, biographies and studies of their contemporaries and younger authors. I also used secondary data available on the internet. I studied those contemporary pianists I considered successful and those offering many information. I compared and differentiated the information in order to find out about the past/current business performance of successful self-employed pianists. I evaluated business aspects of their activity by using a qualitative analysis of content which is important for the analysis of text, newspaper articles, reports, speeches, discussions etc. The analysis revealed that the pianist's goals are not to maximise the profit therefore their performance is linked to the implementation of a vision and mission which binds them to serve the art and people. Their vision is to become honourable, famous, established and renowned artists on peculiar way. They implement their vision by innovativeness in creating and offering the product – a concert. Successful artists are always innovative. Innovations are mostly musical and aesthetic and they refer to reinterpretation of the already known works of art and are important for the establishment of one's professional style. Since the pianists mostly function as professional interpreters they have to develop innovative interpretations of the known old works of art to exceed the expectations of music professionals, concert organisers, the audience and fund providers. They interpret a work in their own way by remaining faithful to a composer which makes them original and innovative. Technological innovations in the production of pianos and recording and computer technologies encourage pianists to work harder and to search for perfection, to introduce new musical and aesthetic approaches and contribute to their promotion. Innovative approaches are important also in establishing relations with customers and fund providers. However, the real innovations related to the product or music and aesthetics are the most important. Pianists use them to create their image which is the key factor of successful marketing.

According to the analysis, the important and successful musicians are those who build their reputation on skills and personal characteristics. If these characteristics and skills are highlighted and spread in the media, they define an important musical person. The focus is put on interpretation and on a pianist as a person. Their physical appearance is not so important since pianists do not want to stand out. Their professional style and style of work, which originates from their personality, form the most significant component of their image. The pianists that were studied receive/received a lot of attention and admiration from the media and the audience. They selected similar strategies of successful marketing even though they function/functioned in different social environments and they constantly take/took care of their image.

Pianists establish themselves on the market by using the market penetration strategy, by performing in important musical centres and on prestigious locations. In the past, it was important for a musician to be perceived as a “miracle child” or a person with a big musical talent, in order to enter the market. Contemporary pianists can enter the market by winning an important competition. Competition as a conflict strategy including the relation between competitors, used to be an important way to gain reputation and acknowledgement of music professionals and the audience already in the past. However, nowadays a victory is a key factor for entering and positioning on the market. Pianists are developing the market making decision “what”, “how” and “for who” they want to play. The development of the market and products are the usual strategies for positioning on the existing or on the new markets. Pianists often keep their audience by adapting to its current wishes even if this means they have to slightly turn away from their own vision and mission. Since the main objectives of each pianist are artistic quality, reputation and recognition, all the above mentioned strategies are at

the same time differentiation strategies enabling pianists to achieve more sustainable competitive advantages and financial success.

One of the most demanding initial burdens of self-employed pianists are related to financing and economy: how much and where to get the financing means, how to manage the costs and ensure liquidity, and how to make savings. The income made on the market includes the fee from performances, money from teaching and competition rewards. In the beginning of the career the income is usually lower and irregular. Pianists are therefore forced to look for additional sources of financing. They can apply for funds at foundations, look for sponsors and donors, or they can apply for public funds. Each source has its own logic and follows its own rules. Pianists must find out which option is the most convenient for them at a specific moment. Therefore it is convenient, if there are many sources available and if pianists are not creative only in terms of music but also in terms of obtaining financial means. Creativeness is mostly expressed in their approach to potential finance providers and in building of their entrepreneurial networks.

The analytical tools provided by UCINET 6 for Windows were used for studying pianist's entrepreneurial networks. The results of the research are presented by individual entrepreneurial networks of selected pianists. According to the results, pianists have strong networks for moral support in which their parents and teachers are usually replaced by marital partners, friends or individual members of a formal sub-network. Pianist's relations with financial and material support providers are very important. In the initial phase, the networks are multiplex because one member of a network often offers many types of support. The structure of the networks is presented in diagrams, while the benefits that individual pianists received from network members are presented in tables.

The last phase of the qualitative analysis is the interpretation which includes the findings based on the selected, organised and analysed information. The analysis and the interpretation enabled me to define the key factors which influence the business performance of pianists and are included in the creation of a business plan and a balanced system of indicators for pianists. The following key success indicators became apparent: a clear vision and mission, innovativeness – in terms of a product and communication, care of an image – reputation and recognition, victories at competitions, activities in important music centres, performances at prestigious locations, development of a product – own interpretation, effective communication with customers and finance providers and networking.

Although self-employed pianists represent a special employment category, the study of their business activity revealed that in terms of economy they can be compared to self-employed entrepreneurs and that it would therefore be suitable to implement a business plan enabling them to anticipate workflow and business performance. Pianists define their vision and mission in their business plan, they use the SWOT analysis to evaluate opportunities and threats of their market performance and their own strengths and weaknesses and they set up strategies and tactics to reach the set objectives. In order to follow and evaluate the chosen strategies pianists can refer to a balanced scorecard model, the so called BSC model, developed by Kaplan and Norton. In addition to financial indicators, this model also includes non-financial indicators such as motivation, innovativeness, client's satisfaction, flexibility and similar indicators. The key indicators of business performance are placed in a cause and effect relationship. In terms of content, the BSC model is defined by four perspectives of business performance: by financial perspective, customer's perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. The aspects express business performance in an inte-

grated way and they place the financial and non-financial indicators in a balanced relationship, if selected adequately. On the basis of a study of entrepreneurial activities of pianists a trial BSC model for a self-employed pianist was made. It is important for pianists how they develop their potential and how they perform in front of their customers in order to implement their vision, which should be their best qualities in order to meet the needs of their business partners and how they approach finance providers in order to obtain funds. In a pianist's balanced system of indicators all four perspectives are important: the customer perspective, financial perspective, learning and growth perspective as well as a business process perspective. Pianist's main and the most important goals are to become renowned and established artists therefore the model is set for following and evaluating the performance with a strategy for obtaining recognition and reputation. Success factors, the goals that have to be achieved and indicators for following and evaluating the implementation of the strategy are defined by individual perspectives. They are presented in cause and effect relation with a strategy map. The models for following the strategy of networking, innovativeness, market expansion etc. could be created in a similar way as the recognition and reputation strategy, if a need occurred for improving a specific area of functioning. In similar cause and effect relations would definitely appear similar key factors of success.

I believe that the present doctoral thesis brings a scientific contribution in the field of social sciences and art, mostly in the field of economic sciences in the non-profit, cultural sector, and in the field of music. The topic is relatively rarely studied therefore this research fills the gap in the knowledge on business activities of self-employed musicians. In Slovenia, the issue of self-employed artists is usually discussed from the labour-law point of view and nobody focuses on their business activity. The artists are not aware enough of the importance of the business aspect of our careers and the possibilities to develop business knowledge.

Rare foreign experts stress the importance of marketing and advertising and they offer various approaches that mostly refer to cultural organisations. An article written by a German specialist for cultural management Andrea Hausmann underlines the importance of a business plan at the beginning of an independent artist's career but the idea is not thoroughly developed. The present doctoral thesis tries to develop a model of an entrepreneurial activity of pianists in the initial phase of self-employment. Schneidewind, Weinstein, Bukovinsky, Turbide and Laurin supported the arguments that the BSC model is useful for the cultural non-profit sector. Weinstein and Bukovinsky made the model but only for a cultural organisation, for the Boston Lyric Opera company. My thesis thus represents a step forward since I defined key success factors for business activity of pianists and I designed a business plan and a Balanced Scorecard model for a self-employed pianist – a novice in the business.

Even though I focused only on pianists, since their work includes rather specific characteristics in comparison to other musicians, I believe that the guidelines for the beginning of the career would be useful for other self-employed musicians or artists as well.

Key words: self-employed pianist, key success indicators, business plan, Balanced Scorecard model, innovations, marketing, financing, image, networks

Kazalo

Seznam preglednic	14
Seznam slik	15
Seznam tabel	16
0 Uvod	18
0.1 Opredelitev problema in namen disertacije	18
0.2 Raziskovalna vprašanja, metodologija in napoved vsebine	23
1 Glasbena dejavnost in pianisti skozi čas	28
1.1 Razvoj in narava koncertne dejavnosti	29
1.2 Občinstvo	41
1.3 Pomembnejši materialni pogoji pianistovega delovanja	56
1.3.1 Koncertna prizorišča	56
1.3.2 Klavir	60
1.3.3 Glasbena snemalna industrija	65
2 Pianist kot podjetnik	71
2.1 Poklic pianista in njegova samozaposlitev	71
2.2 Pianistovi podporni sistemi	76
2.3 Pianistova vizija in poslanstvo	101
2.4 Inoviranje v delovanju pianista	108
2.5 Trženje za pianiste	123
2.5.1 Povpraševanje in konkurenca	128
2.5.2 Ciljni trgi, strategije vstopa in pozicioniranja na trgu	139
2.5.3 Politika produkta – koncerta in politika cen	142
2.5.4 Stiki z javnostmi in oglaševanje, pianistov imidž	146
2.5.5 Trženjske strategije in taktike uspešnih pianistov	162

2.6	Financiranje in ekonomika pianistove dejavnosti	214
2.6.1	Možnosti financiranja za glasbenike	216
2.6.1.1	Javna sredstva.....	216
2.6.1.2	Sredstva fundacij	219
2.6.1.3	Donacije in sponzorska sredstva	226
2.6.2	Ekonomika pianistove dejavnosti.....	229
3	Poslovni načrt za pianiste in sistem uravnoteženih kazalnikov uspešnosti kot orodje za njegovo uspešno uresničevanje	235
3.1	O poslovnem načrtu in njegovih sestavinah.....	236
3.2	Model poslovnega načrta za pianista	238
3.3	Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti – orodje za uresničevanje strategije in kontrolo uresničevanja strategije.....	240
3.4	Uravnoteženi sistem kazalnikov za samozaposlenega pianista.....	244
4	Zaključek.....	252
4.1	Izvirni prispevek doktorske naloge k znanosti ter možne rabe modela	260
4.2	Teoretične in empirične omejitve raziskave ter sugestije za nadaljnja raziskovanja...	260
	Literatura	262
	Stvarno in imensko kazalo	270
	Priloge	275

Seznam preglednic

Preglednica 1.1:	Program Mozartovega dobrodelnega koncerta v Burgtheatru
Preglednica 1.2:	Koncertni program z Mozartove turneje v Leipzigu
Preglednica 1.3:	Koncertni program Beethovnovе akademije v Hofburgtheatru z dne 2. 4. 1800
Preglednica 1.4:	Koncertni program prvega nabožnega koncerta na kraljevi glasbeni akademiji (fr. Académie royale de musique) z dne 12. 04. 1824
Preglednica 1.5:	Koncertni program velikega vokalnega in instrumentalnega koncerta v gledališču S. A. R. Madame (fr. Théâtre de S. A. R. Madame) z dne 25. 12. 1827
Preglednica 1.6:	Program Lisztovega koncerta v Énardovem salonu (fr. Salons Érard) z dne 18. 5. 1836
Preglednica 1.7:	Koncertni program zadnjega izmed štirih zaporednih instrumentalnih koncertov v Énardovem salonu (fr. Salons Érard) z dne 18. 2. 1837
Preglednica 1.8:	Tipologija koncertnih prizorišč
Preglednica 2.1:	Individualne in družbene koristi potrošnje umetnosti
Preglednica 2.2:	Koristi poslušalcev na koncertih klasične glasbe
Preglednica 3.1:	SWOT analiza poslovanja pianista na začetku samostojnega delovanja
Preglednica 3.2:	Pregled ciljev in kazalnikov z vidika učenja in rasti za pianista
Preglednica 3.3:	Pregled ciljev in kazalnikov z vidika poslovnih procesov za pianista
Preglednica 3.4:	Pregled ciljev in kazalnikov z vidika strank za pianista
Preglednica 3.5:	Pregled ciljev in kazalnikov s finančnega vidika za pianista
Preglednica A 1.1:	Mozartova umetniška potovanja/turneje
Preglednica A 1.2:	Mozartovi pomembnejši koncerti na Dunaju (1781–1791)
Preglednica B 1.1:	Beethovnova umetniška potovanja/turneje
Preglednica B 1.2:	Beethovnovi pomembnejši koncerti na Dunaju do leta 1803
Preglednica B 1.3:	Prednaročniki, ki so vzeli tri ali več kopij Beethovnovеga op. 1
Preglednica B 1.4:	Beethovnova posvetila v prvih desetih letih (1792–1802) na Dunaju
Preglednica B 1.5:	Število izvedenih Mozartovih in Beethovnovih skladb na koncertnih prizoriščih Dunaja v obdobju 1791–1810
Preglednica C 1.1:	Lisztova umetniška potovanja/turneje do 1837
Preglednica C 1.2:	Lisztovi pomembnejši koncerti pred nastanitvijo v Parizu do leta 1824

Preglednica C 1.3:	Lisztovi nastopi v Parizu v obdobju 1824–1837
Preglednica C 1.4:	Lisztovi nastopi na koncertnih prizoriščih Pariza do leta 1837
Preglednica C 1.5:	Štirje abonmajski koncerti Liszta, Urhana in Batte v Érardovem salonu leta 1837
Preglednica D 1.1:	Rubinsteinovi pomembnejši koncerti pred nastanitvijo v Parizu do leta 1904
Preglednica D 1.2:	Rubinsteinovi pomembnejši koncerti v času bivanja v Parizu do leta 1913
Preglednica D 1.3:	Rubinsteinove turneje s pomembnejšimi koncerti do leta 1812
Preglednica D 1.4:	Rubinsteinova udeležba na glasbenih tekmovanjih do leta 1812
Preglednica E 1.1:	Buchbinderjeva udeležba na glasbenih tekmovanjih do leta 1972
Preglednica E 1.2:	Buchbinderjeve turneje do leta 1972
Preglednica E 1.3:	Buchbinderjevi pomembnejši koncerti do leta 1972
Preglednica F 1.1:	Langova udeležba na glasbenih tekmovanjih do leta 2008
Preglednica F 1.2:	Langove turneje do leta 2008
Preglednica F 1.3:	Langovi pomembnejši koncerti in snemanja do leta 2008

Seznam slik

Slika 1.1:	Starostna struktura potencialnih obiskovalcev prireditve s klasično glasbo (Nemčija 2005)
Slika 1.2:	Starostna struktura ožje zainteresiranih potencialnih obiskovalcev koncertov in opere (Nemčija 2005)
Slika 1.3:	Motivi za obisk kulturnih prireditev (Slovenija 2001)
Slika 1.4:	Prodaja plošč med letoma 1996 in 2005 v milijonih kosov (Nemčija)
Slika 1.5:	Starostna struktura kupcev nosilcev zvoka glede na glasbeno zvrst (Nemčija 2004)
Slika 1.6:	Starostna struktura kupcev nosilcev zvoka klasične glasbe (Nemčija 2004)
Slika 1.7:	Starostna struktura kupcev nosilcev zvoka glede na glasbeno zvrst (Nemčija 2011)
Slika 1.8:	Starostna struktura kupcev nosilcev zvoka glede na glasbeno zvrst (Nemčija 2012)
Slika 1.9:	Starostna struktura kupcev nosilcev zvoka klasične glasbe (Nemčija 2011)

Slika 1.10:	Starostna struktura kupcev nosilcev zvoka klasične glasbe (Nemčija 2012)
Slika 1.11:	Promet nosilcev zvoka glede na vrsto oblike – fizična, digitalna (Nemčija 2012)
Slika 2.1:	Mozartova podjetniška mreža v prvem obdobju delovanja (1771–1781)
Slika 2.2:	Mozartova podjetniška mreža v drugem obdobju delovanja (1781–1791)
Slika 2.3:	Beethovnova podjetniška mreža v prvem obdobju delovanja (1782–1792)
Slika 2.4:	Beethovnova podjetniška mreža v drugem obdobju delovanja (1792–1802)
Slika 2.5:	Lisztova podjetniška mreža v prvem obdobju delovanja (1817–1827)
Slika 2.6:	Lisztova podjetniška mreža v drugem obdobju delovanja (1827–1837)
Slika 2.7:	Rubinsteinova podjetniška mreža v prvem obdobju delovanja (1893–1903)
Slika 2.8:	Rubinsteinova podjetniška mreža v drugem obdobju delovanja (1903–1913)
Slika 2.9:	Buchbinderjeva podjetniška mreža v prvem obdobju delovanja (1952–1962)
Slika 2.10:	Buchbinderjeva podjetniška mreža v drugem obdobju delovanja (1962–1972)
Slika 2.11:	Langova podjetniška mreža v prvem obdobju delovanja (1988–1998)
Slika 2.12:	Langova podjetniška mreža v drugem obdobju delovanja (1998–2008)
Slika 2.13:	Inovacije v delovanju pianista
Slika 2.14:	Dimenzije koristi kulturnega produkta in strategije
Slika 3.1:	Uravnoteženi sistem kazalnikov
Slika 3.2:	Strateški diagram pianista s strategijo pridobivanja prepoznavnosti in ugleda

Seznam tabel

Tabela 1.1:	Porazdelitev starostnih skupin obiskovalcev koncertov klasične glasbe (Nemčija 1987, 1995 in 2003)
Tabela 2.1:	Mozartova podjetniška mreža glede na vrsto podpore in koristi v posameznem obdobju
Tabela 2.2:	Beethovnova podjetniška mreža glede na vrsto podpore in koristi v posameznem obdobju
Tabela 2.3:	Lisztova podjetniška mreža glede na vrsto podpore in koristi v posameznem obdobju

Tabela 2.4:	Rubinsteinova podjetniška mreža glede na vrsto podpore in koristi v posameznem obdobju
Tabela 2.5:	Buchbinderjeva podjetniška mreža glede na vrsto podpore in koristi v posameznem obdobju
Tabela 2.6:	Langova podjetniška mreža glede na vrsto podpore in koristi v posameznem obdobju
Tabela 2.7:	Mozartove poslovne in trženjske strategije
Tabela 2.8:	Beethovnovе poslovne in trženjske strategije
Tabela 2.9:	Lisztove poslovne in trženjske strategije
Tabela 2.10:	Rubinsteinove poslovne in trženjske strategije
Tabela 2.11:	Buchbinderjeve poslovne in trženjske strategije
Tabela 2.12:	Langove poslovne in trženjske strategije
Tabela 2.13:	Pianistove poslovne in trženjske strategije
Tabela 2.14:	Države z velikim fundacijskim sektorjem
Tabela 2.15:	Države s srednjim do velikim fundacijskim sektorjem
Tabela 2.16:	Države s srednjim do majhnim fundacijskim sektorjem
Tabela 2.17:	Države z majhnim fundacijskim sektorjem
Tabela 2.18:	Področja delovanja fundacij
Tabela A 1.1:	Želeni obseg mesečne realizacije
Tabela A 1.2:	Vlaganja v osnovna in obratna sredstva
Tabela A 1.3:	Amortizacija
Tabela A 1.4:	Prikaz mesečnih vrednosti prihodkov in odhodkov
Tabela A 1.5:	Projekcija izkaza uspeha
Tabela A 1.6:	Projekcija bilance stanja
Tabela A 1.7:	Projekcija denarnih tokov

0 Uvod

0.1 Opredelitev problema in namen disertacije

Naloga je namenjena raziskovanju poslovanja samozaposlenih pianistov. V njej na podlagi uporabljene literature o podjetništvu in menedžmentu, lastnih izkušenj ter empirične raziskave proučujem poslovne vidike njihovega delovanja. Namen naloge je preučitev pogojev in načina delovanja samozaposlenega pianista, da bi se lahko postavil model za načrtovanje in spremljanje poslovnih strategij ter ugotavljanje uspešnosti poslovanja. Cilj raziskovanja je izdelava modela poslovnega načrta in postavitev modela uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti za samozaposlenega pianista.

Po doslej pregledani relevantni literaturi ugotavljam, da noben vir ne obravnava izključno poslovnih vidikov delovanja samozaposlenih glasbenikov – pianistov. Ker je narava dejavnosti pianistov umetniška in na neki način sorodna dejavnosti umetniških organizacij, zlasti ko gre za storitev – koncert, privzemam, da se lahko nekateri principi delovanja s področja trženja, odnosov z javnostmi, financiranja in inoviranja v umetniških organizacijah smiselno uporabijo tudi za samozaposlenega pianista. V nalogi privzemam tudi stališče, da pianist deluje kot (mikro) podjetnik z vizijo samouresničiti se kot umetnik. V organizacijskem smislu je samozaposleni pianist torej podjetnik-posameznik, zato se opiram na ekonomske vidike delovanja podjetnikov. Ker glasbenike motivira v veliki meri želja po neodvisnosti, poleg tega pa tudi realizacija ideje in specifično delo, je samozaposlitev za njih primerna oblika delovanja (Hausmann 2010, 20–21). Konrad, Bygrave in Hofer (Hausmann 2010, 19) samozaposlene umetnike opredeljujejo kot kulturne podjetnike, ki delujejo v štirih sektorjih umetnosti. V sektorju glasbene umetnosti so to tisti instrumentalisti, skladatelji in pevci, ki so odkrili in ovrednotili priložnosti na umetniškem trgu ter ustvarili (mikro) podjetja, da bi te priložnosti uresničili, zato jih Hausmannova imenuje »podjetnike priložnosti«. V disertaciji torej izhajam iz tega, da glasbenik sam prevzame vse naloge vodenja svoje dejavnosti, kar je običajno zlasti na začetku samostojnega delovanja.

Antončič (Ruzzier in drugi 2008, 84) poudarja, da podjetniki potrebujejo tako v fazi ustanavljanja podjetja kot tudi kasneje, ko se podjetje razvija, podporni sistem, ki jim omogoča dostop do informacij, nasvetov ter potrebnih finančnih in materialnih virov. Zaradi tega se povezujejo s številnimi osebami in organizacijami, ki jim pri tem lahko pomagajo. Mreže so del

podjetnikovega družbenega kapitala in predstavljajo enega od pomembnih virov dolgoročne prednosti podjetja. Mreženje je zaradi svojega ključnega pomena v podjetniškem procesu vse-skozi prisotno. V svoji raziskavi sem določila, katere člane mrež so imeli/imajo uspešni pianisti ter kakšno podporo (moralno, strokovno ali finančno) so od njih prejeli.

Kulturno podjetništvo je institucionalizirana oblika kulturnega življenja. Pod tem razumemo enotnost medsebojnega vpliva oseb in sredstev, blaga in storitev; produkti so v različnih oblikah ponujeni publiki (Heinrichs 2006, 9–10). Koncerti kot ena od oblik kulturnega produkta so skozi zgodovino nastajali pod vplivom ekonomskih, estetskih, verskih in družbenih interesov vsakokratnega časa (Tröndle 2011, 10). Glasbena dejavnost se je razvijala zaradi notranjih, glasbeno-estetskih dejavnikov in zaradi zunanjih pogojev delovanja (Heinrichs 2006, 100). Ker koncert, ki ga ponuja glasbenik instrumentalist, vključuje direkten vpliv na kupce, na poslušalce in organizatorje koncertov, ta ni gotovi izdelek (Hausmann 2010, 20). Je umetniški produkt, ki ga kot takega ni mogoče konzervirati, saj produkcija in potrošnja sovpadata (Schneidewind 2006, 17). S svojo vezanostjo na uro, dan, dvorano, instrumente, počutje glasbenika in navzoče poslušalce koncerta ima lastno, neponovljivo resničnost (Brendel 2004, 231). Zatorej ga opredeljujejo različni parametri: glasbenik, instrumenti (klavir), sestava koncertnega programa, čas, trajanje in pogostost koncerta, prizorišče koncerta, namen koncerta, oblika koncerta in njegova dramaturgija, imidž in komunikacija koncerta, njegova ekonomičnost, glasbena kritika in koncertna publika.

Publika se zdi glede na njene glasbene aktivnosti in glede celotnega vpliva na glasbeno dogajanje pasivna, vendar soodloča o uspehu ali neuspehu prireditve in s tem o zaslužku interpreta. Cilj modernih ljudi je doživljajsko bogato življenje. Usmerjenost v doživetja se zadovoljuje na diferenciranem trgu doživetij z vase zazrto potrošnjo estetskih produktov; estetskih v tem smislu, da so zavestno usklajeni z estetskimi znaki določenega življenjskega sloga. V doživljaje usmerjena potrošnja je odvisna od okusa posameznika, njegovo obnašanje pa pogojuje od zunaj vsiljena estetska koda določene družbene sredine. Povezujoč moment je življenjski stil. Glasba je izbrana po kulturnih kodah in glasbenih simbolih, ki izražajo določeno skupinsko pripadnost. Zanimanje in pozornost sta namenjena tisti glasbi, katere koda v estetskem smislu odgovarja našemu življenjskemu stilu (Tröndle v Schneidewind in Tröndle 2003, 39–41). Glasbeni okus izhaja iz socialno oblikovane identitete, hkrati pa to identiteto oblikuje. V zadnjem času je bilo narejenih precej raziskav o glasbenem okusu poslušalcev, s katerimi so poskušali ugotoviti, kakšno je zanimanje za obisk koncertov in nakup posnetkov, oziroma

kakšno je obstoječe in potencialno občinstvo in kakšna koncertna prizorišča preferira. To so za pianista pomembne informacije za sprejemanje poslovnih odločitev.

Večino pianistovega dela predstavljajo koncerti ali koncertne turneje, ki jih je potrebno načrtovati že več mesecev prej in so vsak zase nov samostojen projekt. Zaradi te narave dela je pianist tudi neke vrste projektni menedžer, ki na svojstven način izvaja in trži svojo dejavnost. Pri tem se poslužuje sredstev, s katerimi ustvari nove vire za uspešno poslovanje ali pa sedanje vire nadgradi z nečim, kar izboljša možnosti za poslovno uspešnost (Drucker 2004, 70). Inovacije, kot posebna funkcija podjetništva, so ena najtežjih nalog podjetnika. Zahtevajo ne le ustvarjalne in konceptualne zmožnosti, temveč tudi zmožnost razumevanja vseh delujočih sil v okolju (Antončič in drugi 2002, 29). Odražajo se v tem, da prinašajo novo, večjo uporabnost v obliki dviga kakovosti, nižanja stroškov, večanja ugleda, omejevanja konkurence itd. Umetnik lahko zasleduje cilj in pritegne pozornost le z inovacijami (Bendixen 2006, 64, 265). Klein (2011, 57, 77) poudarja, da je inovacija centralen estetsko-vsebinski znak za umetnost in kulturo, ter da kulturni zavod prihodnosti potrebuje inovacije. Swedberg (2006) ugotavlja, da kulturni podjetnik izvršuje nove kombinacije, ki ustvarjajo nekaj novega in dodajajo novo vrednost v kulturni sferi, pri čemer je ustvarjanje denarja ključna komponenta, vendar ne primarni fokus. Tröndle (2011, 35) pa pravi, da se uspeh inovacije v kulturi in glasbi kaže v tem, koliko pozornosti publike pritegne in kako dolgo jo zadrži. Inovacije v delovanju pianista oz. v pianistični dejavnosti za zdaj še niso opredeljene. Iz inovativnosti v delovanju izbranih pianistov sem poskušala opredeliti inovacije, ki so eden ključnih dejavnikov uspešnega trženja v pianistični dejavnosti.

V modernem kulturnem marketingu izhajamo iz produkta ali storitve, ki naj ga/jo pod najboljšimi pogoji ponudimo, razširimo in prodamo. Glasbena umetnina se udejanji šele z recepcijo vsakokratnega opazovalca – poslušalca, zato mora biti povpraševanje po doslej neizrečenem, neslišanem, nevidnem zavestno ustvarjeno – torej ravno umetnost in kultura potrebujeta trženje (Klein 2011, 100, 107). V gospodarstvu razvoj izdelka izhaja iz natančne analize povpraševanja in potreb, torej prednostno iz trga, v kulturi pa ima prednost kulturna in umetniška vsebina, ki nagovarja nek drugi vrednostni nivo publike kot pa vsakdanja košarica dobrin. V marketingu umetnikov gre za izgradnjo dolgoročnega, trajnega, kulturni praksi primerne okolja, v katerem se skriva veliko širši tržni pojem, kot je običajno v ekonomiji. Približuje se pojmu javnost (Bendixen 2006, 186, 220–221, 229–300). Udeležba v menjalnem procesu v umetnosti in kulturi je v vseh ozirih prostovoljna. Če potencialni potrošnik v ponudbi ne vidi

koristi, praviloma ne vstopi v menjalni proces. Korist torej ni nekaj objektivnega, nekaj, kar se za vse večne čase drži produkta, temveč je močno odvisna od vrednotenja potencialih potrošnikov (Klein 2011, 99, 107–108).

Trženje kot poslovna usmeritev pomeni usmerjenost na potrebe in želje odjemalcev in na ustvarjanje njihovega zadovoljstva. Zadovoljstvo potrošnikov je srž trženjskega koncepta, končni cilj pa je doseganje lastnih ciljev. Zato pridobitev v procesu izmenjave na strani glasbenika ni le plačilo, temveč tudi prepoznavnost in priznanje za ponujen umetniški produkt in lastna samouresničitev (Schneidewind v Schneidewind in Tröndle 2003, 72). Pri tem je pomembno delo z javnostmi in oglaševanje, zlasti v današnjem času, ko so na voljo mnoge komunikacijske poti in mediji, preko katerih glasbenik oblikuje svojo podobo v javnosti in preko katerih lahko njegovo sporočilo doseže in zbudi pozornost poslušalcev in prirediteljev, zato je za glasbenika imidž odločilen dejavnik trženja. Imidž se utelesi skozi konkretno osebo – glasbenika. Je sredstvo specifične komunikacije in izstopanja iz konkurence in ima vpliv na možnost prodaje in pridobivanje virov (Schneidewind in Tröndle 2003, 86).

Borgstedtova (2008, 126) imidž razume kot komunikacijski konstrukt, ki se ne fiksira samo kot zaznava, temveč se oblikuje s stalnim potovanjem skozi glave in srca posameznikov ali institucij. S stalno spreminjajočim ponavljanjem posebnih značilnosti ali njihovih kombinacij nečesa ali nekoga skozi daljše obdobje je zagotovljena prepoznavnost, ki je ključni princip imidža. V znanosti o medijih so imidži večinoma opisani kot »pod vplivom javnosti ohranjena shema mnenj in informacij o nečem ali nekom.« To pomeni, da so vedno rezultat opazovanja drugih in nastajajo ter se spreminjajo v komunikacijskih procesih. V okviru bolj neosebne, prostorsko in časovno odmaknjene množične komunikacije imidži delujejo kot simbolni mehanizem, ki omogoča poudarjanje določenih tem ali oseb. Simbole, ki sestavljajo imidž, lahko – v nasprotju s samim imidžem – opazujemo. V procesu medijskega sporočanja se simboli vkodirajo in pri prejemnikih odkodirajo.

Schneidewindova (Schneidewind in Tröndle 2003, 73) v zvezi s trženjem glasbenika tudi ugotavlja, da osrednji faktor trženja – ponudba in prodaja produkta – ne odgovarja povsem realnosti glasbenika. Njegov menjalni proces ne teče samo preko kupcev, temveč vključuje tudi širše družbeno-ekonomsko okolje. Koncerti nastajajo pod vplivom ekonomskih, estetskih, verskih in socialnih interesov vsakokratnega časa, vedno pa je prisotna močna konkurenca, ki pa, kot ugotavlja Tröndle (Schneidewind in Tröndle 2003, 79) in na nek način tudi Gott-

schalkova (2006, 106), ni samo posledica presežka umetnikov oziroma glasbenikov, torej tekmecev za angažma, temveč mnogih drugih ponudb, ki so na izbiro potencialni publiki tako v kulturnem sektorju kot tudi v športu in gastronomiji.

Kovač (Frey in Pommerehne 2001, 205) pravi, da imamo v ustvarjalni kulturni proizvodnji opraviti s kaotičnimi procesi, saj ni mogoče predpostaviti, da so umetniki preprosto prevedljivi na kakršnokoli ekonomsko racionalnost v okviru modela čiste konkurence. Toda to ne pomeni, da ustvarjalni proizvajalci umetniških del niso odvisni od ekonomskih parametrov, kot so denar, trg, lastninske pravice, dohodek, stroški in podobno. Njihova ustvarjalna dejavnost hkrati ustvarja ekonomsko in kulturno vrednost. Prva se izraža v pridobivanju dohodkov na trgu s prodajo kulturnih dobrin ali z neposredno prerazdelitvijo, z državnimi subvencijami in donacijami, druga pomeni kompleksno dožemanje priložnosti v prihodnosti – kulturni kapital. Baumol in Bowen sta raziskovala značilnosti pridobivanja sredstev v umetnosti in ugotovila, da bo preživetje umetnosti vedno zahtevalo finančno pomoč iz različnih virov, ki niso prodaja vstopnic (Weinstein in Bukovinsky 2009, 45). Klamer in Petrova (2007, 245) v raziskavi o vplivu različnih načinov financiranja na kreativnost umetnikov opredeljujeta tri skupine finančnih virov: državne, tržne in t. i. tretjo sfero.

Ne glede na to, v kakšnem okolju pianist deluje in kako se financira, morajo prihodki pokriti stroške in njegov dohodek, ki naj bi bil najmanj primerljiv z dohodki zaposlenih v sorodnih poklicih. Po zgledu napotkov za mikro podjetnike, z upoštevanjem značilnosti in posebnosti delovanja pianistov, lahko izdelava poslovnega načrta. Poslovni načrt je dokument, ki opisuje vse ustrezne notranje in zunanje elemente ter strategije, pomembne za začetek novega posla. Odgovarja na vprašanja: kje sem zdaj, kam grem, kako tja pridem (Antončič in drugi 2002, 186–209). Obseg poslovnega načrta je odvisen od tega, komu je namenjen, od obsežnosti posla in panoge, v katero se uvršča, zato ni enotnih navodil za njegovo izdelavo (Peterson in drugi 2005, 17). V poslovnem načrtu je potrebno opredeliti poslanstvo, vizijo, glavne strateške cilje in poslovno strategijo podjetnika ter načrt trženja in financiranja. Za kontrolo poslovanja in spremljanje uresničevanja strategij je potrebno določiti ključne dejavnike uspešnosti in jih postaviti v model uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti. Model uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti, ki sta ga v začetku devetdesetih let postavila Kaplan in Norton, je model, ki poleg finančnih kazalcev vključuje tudi nefinančne kazalce, kot so motivacija, zadovoljstvo strank, inovativnost, fleksibilnost in podobno, postavlja v vzročno-posledično povezavo ključne dejavnike uspešnosti poslovanja in omogoča spremljanje in vrednotenje

uresničevanja strategij. Vsebinsko je model BSC zaokrožen s štirimi dimenzijami oz. vidiki uspešnosti poslovanja, s finančnim vidikom, vidikom kupcev, vidikom notranjih poslovnih procesov in vidikom učenja in rasti (Rejc Buhovac 2002, 103). Vidiki celostno odražajo uspešnost poslovanja in ob ustreznem izboru kazalcev¹ vzpostavijo potrebno ravnovesje med finančnimi in nefinančnimi kazalci. Nekateri avtorji (Turbidova, Laurin, Weinstein, Bukovinsky, Schneidewind) ugotavljajo, da je model primeren tudi za neprofiten umetniški sektor. Ker je model uporaben v vsaki dejavnosti, sem ga skušala postaviti tudi za samozaposlenega pianista.

0.2 Raziskovalna vprašanja, metodologija in napoved vsebine

Posamezna poglavja doktorske disertacije dajejo odgovore na raziskovalna vprašanja,² ki so oblikovana na podlagi študija strokovne literature in lastnih izkušenj. Glavno vprašanje je:

- Kako deluje poslovno uspešen samozaposleni pianist, zlasti na začetku samostojne poti?

Do odgovora sem prišla postopno, ko sem v teku raziskave poiskala odgovore na raziskovalna podvprašanja:

1. Kako in v kakšnem okolju je pianist deloval skozi zgodovino in danes?
2. Kako izvaja poslovne naloge na področju inoviranja, trženja in financiranja?
3. Kako pritegne pozornost publike in organizatorjev?
4. Kakšne so možnosti financiranja njegove dejavnosti?
5. Kateri so ključni dejavniki in kazalci uspešnosti njegovega poslovanja?
6. Kako izdelava poslovni načrt za začetek posla?
7. Kako oblikuje model za uresničevanje in spremljanje poslovnih strategij?

Glede na naravo vsebine in problema raziskave sem izbrala kvalitativni pristop.³ Odločila sem se za študijo primera, v kateri sem po triangulacijskem načelu uporabila več metod za zbiranje,

¹ Kazalci glede na svojo vsebino omogočajo ugotavljati stanje ali spremembe v stanju različnih pomembnih pojavov in so lahko rezultat merjenja ali ocenjevanja (Pučko in drugi 2009, 154–155).

² Ker gre za kvalitativno raziskovanje, so bolj tipična raziskovalna vprašanja kot pa hipoteze. Splošna vprašanja se tičejo rezultatov študije, podvprašanja pa se nanašajo na potek raziskave (Halmi 2003, 44).

analiziranje in interpretacijo podatkov. Strategija raziskovanja je fenomenološka študija primera,⁴ v kateri preučujem poslovne vidike delovanja samozaposlenega pianista. Kot pravi Ograjenškova (Bregar in drugi 2005, 166), je temeljni okvir analize kvalitativnih podatkov v ekonomiji in poslovnih vedah študija primera, ki je primerna za preučevanje aktualnih ekonomskih in poslovno-organizacijskih pojavov – v mojem primeru podjetniškega delovanja samozaposlenega pianista – v njihovem realnem kontekstu, pri čemer kombiniramo deduktivni in induktivni raziskovalni pristop. Z deduktivnim raziskovalnim pristopom sem preučila obstoječo literaturo o delovanju podjetnika, kar mi je olajšalo oblikovanje izhodiščnega modela raziskave ter omogočilo integracijo spoznanj v okvir obstoječega znanja. Z uporabo metod, ki temeljijo na induktivnem raziskovalnem pristopu, sem poiskala zadovoljive odgovore na raziskovalna vprašanja, ki jih ni mogoče najti v obstoječi teoriji. Tako sem z deduktivnim pristopom, z analizo s predlogo,⁵ v kateri sem določila splošne značilnosti delovanja mikro podjetnikov, v procesu zbiranja in analize podatkov dopolnjevala njihov nabor z značilnostmi podjetniškega delovanja glasbenikov pianistov.

S sekundarno analizo⁶ ali analizo gradiv sem poslovne vidike delovanja pianistov poskušala določiti z induktivnim pristopom. Analiza je usmerjena na manjše število enot – nekaj pianistov (Mozart, Beethoven, Liszt, Rubinstein, Buchbinder in Lang). Za merjenje problema⁷ sem zbirala podatke o njihovem izvajanju poslovnih nalog na področju inoviranja, trženja in financiranja v dejanskem družbeno-ekonomskem okolju. Pri posameznem pianistu sem preučila dve obdobji, in sicer deset let pred samozaposlitvijo in prvih deset let v samozaposlitvi. Tako sem se odločila zato, ker je narava pianistovega dela drugačna kot narava dela podjetnika, ki se ukvarja z materialnimi proizvodi. Pianist že zelo zgodaj oblikuje svojo vizijo in mreže in

³ Halmi pravi (2003, 30), da je cilj kvalitativnega raziskovanja konkretno raziskovanje praktičnih problemov. Kvalitativna raziskovanja preučujejo subjekte v njihovem zgodovinskem in socialnem kontekstu, da bi razumeli in interpretirali smisel in pomen njihovega dela, dogodkov in vsakodnevnih izkušenj, kar je primerno tudi za načine raziskovanja na področju družbenih znanosti. Reševanje problema je rezultat uporabe različnih metod (Halmi 2003, 14).

⁴ Študija primera je strategija raziskovanja, ki vključuje raziskovanje določenega fenomena znotraj njegovega dejanskega konteksta z uporabo več virov podatkov. Vsi pomembni vidiki nekega fenomena, kjer se kot enota jemlje posameznik, skupina, cela kultura ali katerakoli entiteta, se proučujejo v študiji primera (Halmi 2003, 201).

⁵ Analiza s predlogo kombinira deduktivni in induktivni raziskovalni pristop, kategorije v predlogi določimo vnaprej na temelju obstoječega teoretičnega znanja, v procesu zbiranja in analize podatkov predlogo sproti popravljamo v skladu z ugotovitvami (Ograjenšek v Bregar in drugi 2005, 165–166).

⁶ Kot pravi Halmi (2003, 299), zgodovinska raziskovanja ne generirajo podatkov, temveč skušajo odkriti pomen in določene vzorce obnašanja v obstoječih sekundarnih podatkih in se zato uvrščajo v področje sekundarne analize.

⁷ Raziskovalec, ki zbira kvalitativne podatke, se osredotoča na subjektivne pomene, opredelitve, simbole in opise specifičnih primerov. Z njimi predstavlja tiste vidike poslovnih pojavov, za katere je bodisi težko bodisi nemogoče razviti ustrezen merski instrument (Ograjenšek v Bregar in drugi 2005, 158).

»izvaja dejavnost« že v času izobraževanja, ko nastopa, se udeležuje tekmovanj in mojstrskih tečajev. S samozaposlitvijo gradi svoj ugled in prepoznavnost ter se uveljavlja na trgu. To je dolgotrajen proces, zato sem ga preučevala v daljšem obdobju, kot je to običajno za podjetnike.

Za zbiranje in analizo podatkov o delovanju pianistov v preteklosti⁸ sem uporabila zgodovinsko-biografsko⁹ in zgodovinsko-primerjalno¹⁰ metodo. Podatke sem pridobila predvsem s preučevanjem ustrezne literature in drugih pisnih virov o posameznih pianistih in dogodkih, ki so vplivali na njihovo delovanje, s preučevanjem dokumentov – pisem, pogodb, biografij in drugih zapisov njihovih sodobnikov ter kasnejših avtorjev. Uporabila sem tudi sekundarne podatke, ki so v spletnih virih. Tako je bila metoda zbiranja podatkov, kot pravi Ograjenškova (Bregar in drugi 2005, 166), analiza vsebine pomembnih dokumentov.

Poslovanje samozaposlenih pianistov v današnjem času sem preučevala z empirično raziskavo in vključila svoja opazanja in ugotovitve, do katerih sem prišla z delovanjem v obliki samozaposlitve v praksi. Od sodobnih pianistov sem preučevala tiste, za katere sem ocenila, da so uspešni,¹¹ in da je o njih dovolj virov. Za zbiranje podatkov o njihovem poslovanju sem poleg metode (samo)opazovanja vsakodnevnih aktivnosti¹² ter metode vključevanja v vsakodnevne aktivnosti uporabila še analizo vsebine pomembnih dokumentov: esejev, zapisov in knjig predvsem aktivnih pianistov, intervjujev s sodobnimi poustvarjalci klavirske glasbe, dokumentov in analiz ministrstev za kulturo, pravnih predpisov, statističnih podatkov, dokumentov o delovanju fundacij ipd.

⁸ Pianiste iz preteklosti sem preučevala zato, ker je dostopnih precej virov o njihovem delovanju, ker je že znano, da so bili uspešni, saj so slavni in priznani glasbeniki. Večina Wolfganga A. Mozarta (1756–1791), Ludwiga van Beethovna (1770–1827) in Franza Liszta (1811–1886) pozna kot skladatelje, vendar so bili vrhunski pianisti, ki so navduševali občinstvo. Da so bili tudi ekonomsko uspešni, dokazujejo študije o njihovem finančnem položaju. Ker se narava pianistove dejavnosti ni bistveno spremenila, saj je koncert klasične glasbe že stoletja skoraj enak, spreminjalo se je le družbeno-ekonomsko okolje, ocenjujem, da je preučevanje njihovega delovanja primerno.

⁹ Po Halmiju (2003, 300–305) nam zgodovinska raziskovanja pomagajo razumeti dogajanja v preteklosti ter njihov pomen za sedanjo prakso. V zgodovinsko-biografskem pristopu so pomembne tri stopnje preučevanja: najprej zbiranje podatkov z raziskovanjem primarnih in sekundarnih virov, sledi kritičen pristop in interpretacija.

¹⁰ Kot pravi Halmi (2003, 182), se družbeni pojavi preučujejo v družbeno-zgodovinskem kontekstu. Uporabljajo se zgodovinski dokumenti, kot so dnevniki, pisma, časopisi, statistični letopisi, novele in drugi dokumenti.

¹¹ Izbrani pianisti dosegajo visoko stopnjo mednarodne uglednosti, vstopnice za njihove koncerte dosegajo visoke cene, izvajajo drage mojstrske tečaje in nekateri so tudi ustanovitelji ali donatorji festivalov in fundacij.

¹² Raziskovalec menedžersko delo preučuje s stališča insiderja, ko se ukvarja z vprašanjem, kaj menedžerji dejansko počnejo. Ta vloga je primerna, kadar se mora raziskovalec povsem poglobiti in izkusiti delovne okoliščine na lastni koži (Easterby-Smith in drugi 2005, 58 in 140).

Podatke sem primerjala in diferencirala, da sem ugotovila, kakšno je bilo/je poslovanje uspešnih samostojnih pianistov. S kvalitativno analizo vsebine,¹³ ki je, kot pravi Ograjenškova (Bregar in drugi 2005, 157), pomembna pri analizi besedil, časopisnih člankov, televizijskih poročil, reklamnih poročil, govorov, pogovorov itd., sem vrednotila poslovne vidike delovanja pianistov.

Za preučevanje pianistovih podjetniških mrež sem uporabila tudi analitična orodja, ki jih omogoča program UCINET 6 for Windows. Z izračunavanjem osnovnih vidikov centralnosti (angl. Centrality)¹⁴ so bili analizirani položaji posameznih članov znotraj mreže, kar je omogočilo določitev najpomembnejših članov v mreži.¹⁵ Da bi se lahko podale ugotovitve o najpomembnejših članih podjetniške mreže, se je pianistova mreža obravnavala brez njega. Za izračun vidikov centralnosti sem izdelala binarne simetrične matrike, ki podajajo informacijo o vezeh med akterji v mrežah. Za posamezne izbrane pianiste sem oblikovala tudi matrike, s pomočjo katerih sem v programu NETDRAW izdelala diagrame, ki prikazujejo člane podmrež za moralno, strokovno ter finančno in materialno podporo. Ugotovitve raziskave so predstavljene po posameznih podjetniških mrežah izbranih pianistov. Diagrami predstavljajo strukturo mrež, v tabelah pa so podane koristi, ki so jih posamezni pianisti imeli od članov mrež.

¹³ Kvalitativna analiza vsebine je spoznavni proces, v katerem odkrivamo in potrjujemo obstoj določenih kvalitativnih lastnosti pojava. Glavni postopki te analize so: komparacija in diferenciacija različnih lastnosti istih pojavov oziroma istih lastnosti različnih pojavov. Rezultat je deskripcija, klasifikacija ali definicija. Uporabimo postopke logične analize ali sinteze, abstrakcije in generalizacije. To je združevanje v neko celoto, ki se lahko izrazi z besedami, simboli, ali kako drugače (Halmi 2003, 379).

¹⁴ Trije osnovni vidiki centralnosti so stopnja (angl. Degree), bližina (angl. Closeness) in vmesnost (angl. Betweenness). Z merjenjem vseh treh vidikov dosegamo enak cilj – razkriti, kako blizu centru dogajanja v mreži so njeni člani.

Enostavna, a pogosto učinkovita meritev akterjeve centralnosti in njegovega potenciala moči je njegova stopnja centralnosti. Akter z višjo stopnjo centralnosti je vplivnejši in uglednejši, ima več priložnosti za doseganje informacij, več izbire in ni zelo odvisen od drugih oseb v mreži. Razlog za njegovo moč je njegova avtonomija znotraj mreže. Vidik bližine centralnosti poudarja oddaljenost akterja od drugih akterjev v mreži. Osebe, ki lahko dosega druge osebe na kratkih razdaljah in so hkrati dosegljive drugim osebam na kratkih razdaljah, imajo več moči. Vidik vmesnosti pomeni, da je oseba med dvema osebama, kar ji daje status posrednika. Ta oseba ima moč, da pospeši, upočasni sli celo prepreči tok informacij in virov. Večkrat, ko se akter pojavi na poteh med drugimi pari akterjev v mreži, več moči ima, saj je več akterjev, ki želijo narediti povezave z drugimi, odvisnih od njega (Hanneman in Riddle 2005).

¹⁵ Centralni člani mreže imajo v primerjavi z ostalimi člani mreže večje število povezav, hitreje dosega ostale člane mreže, kar povečuje učinkovitost komunikacijskega procesa ter prejemanja informacij iz različnih virov. Take osebe predstavljajo dragocen vir za pridobivanje raznovrstnih sredstev in informacij (Antončič v Ruzzier in drugi 2008, 86).

Analizi¹⁶ sledi interpretacija,¹⁷ v kateri sem iz zbranih, urejenih in analiziranih podatkov oblikovala ugotovitve raziskave. Analiza in interpretacija sta omogočili določiti ključne dejavnike, ki vplivajo na poslovno uspešnost pianistov. Ti so vključeni v izdelavo poslovnega načrta in modela podjetniškega delovanja samozaposlenega pianista.

V prvem poglavju je predstavljena narava koncertne dejavnosti in občinstvo skozi zgodovino in danes ter pomembnejši materialni pogoji pianistovega delovanja. To je kratek oris koncertne dejavnosti in občinstva od pojava prvih samozaposlencev pa do danes, pravzaprav prikaz širšega družbeno-ekonomsko okolja oziroma makro okolja trženja za pianiste. V drugem poglavju je v splošne značilnosti delovanja mikro podjetnika umeščen samozaposleni pianist in predstavljeni so ključni dejavniki uspešnosti delovanja s poudarkom na oblikovanju podjetniških mrež, inoviranju, trženju in financiranju. Ker je pianistov imidž pomemben dejavnik uspešnega trženja in pridobivanja finančnih virov, mu je namenjeno posebno podpoglavje. V tretjem poglavju je s pomočjo teoretičnih virov o podjetništvu (Antončič, Peterson...) in na lastnih izkušnjah izdelan poslovni načrt za samozaposlenega pianista. Za njegovo uspešno uresničevanje je na osnovi teoretičnih izhodišč, ki jih podajata Kaplan in Norton, pa tudi Turbidova, Laurin, Weinstein, Bukovinsky in drugi, ki poskušajo argumentirati uporabnost modela BSC za kulturne zavode, podan model uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti za samozaposlenega pianista. V sklepnem poglavju so povzete ugotovitve o poslovnih vidikih delovanja samozaposlenih pianistov in ovrednoten prispevek disertacije.

¹⁶ Kvalitativna analiza preoblikuje podatke, ki imajo interpretativno moč, tako sta interpretacija in analiza del istega procesa. Kadar se v kvalitativni raziskavi uporablja induktivna metoda, se kategorije, predmeti in modeli raziskovanja razvijajo neposredno iz samih podatkov. Pravila za ta proces ni. Opiramo se na lastno znanje in izkušnje (Halmi 2003, 344–347).

¹⁷ Interpretacija omogoča pridobiti nov vpogled o določenem fenomenu in razviti nov koncept ali teorijo. Po Ograjenškovi (Bregar in drugi 2005, 168) so raziskovalne študije primera lahko opisne, odkrivalne in pojasnjevalne. Poglobljene raziskovalne študije primera iz prakse nam omogočajo, da na osnovi praktičnih spoznanj dogradimo že obstoječo ali izgradimo novo teorijo. Rezultati uporabe študije primera torej ne vodijo do učenja prakse iz prakse, ampak do učenja prakse iz teorije, dograjene oz. izgrajene na izkušnjah iz prakse.

1 Glasbena dejavnost in pianisti skozi čas

Kulturno podjetništvo je institucionalizirana oblika kulturnega življenja. Pod tem razumemo enotnost medsebojnega vpliva oseb in sredstev, blaga in storitev; produkti so v različnih oblikah ponujeni publiki. Kulturna dejavnost je po vseh pravilih profesionalno naravnana; tako na strani umetnikov kot tudi pri postavljanju pravnih in ekonomskih okvirov. To je zelo kompleksen sistem, kjer se srečajo različne kompetence in cilji, ki so širše od umetniških spodbud samega umetniškega dela ali branže kot take. Številne značilnosti kulturne dejavnosti izhajajo iz preteklosti, zato je poznavanje zgodovinskega ozadja pomembno za njeno razumevanje (Heinrichs 2006, 9–10). To je še posebno pomembno v glasbeni dejavnosti, v kateri delujejo tudi pianisti.

V koncertni dejavnosti gre za različne oblike organiziranja in izvajanja koncertov, vendar je pri tem glasbenikova namera stalna; pritegniti pozornost občinstva in krepiti sposobnost komuniciranja z javnostmi. Vez, ki združuje koncertni dogodek, publiko in zainteresirano javnost, je pozornost. V pozornosti¹⁸ je odgovor na vprašanje, kako pride glasba do poslušalcev in zainteresirane javnosti, oziroma, kako poslušalci in zainteresirana javnost najdejo pot h glasbi. Šele ko je nastala pozornost do glasbe, se je razvila pripravljenost za poslovanje in vlaganja ter se začela gojiti glasbena dejavnost. Tako koncerte razumemo kot estetsko-družbene dogodke, ki z razvojem določenih kvalitiet pritegnejo pozornost publike in si dolgoročno zagotovijo obstoj. Ker koncert, ki ga ponuja glasbenik instrumentalist, vključuje direkten vpliv na kupce, poslušalce, organizatorje koncertov, ta ni gotovi izdelek (Hausmann 2010, 20). Je umetniški produkt, ki ga kot takega ni mogoče konzervirati, saj produkcija in potrošnja sovpadata (Schneidewind 2006, 17). S svojo vezanostjo na uro, dan, dvorano, instrumente, počutje glasbenika in navzoče poslušalce koncerta ima lastno, neponovljivo resničnost (Brendel 2004, 231). Zatorej ga opredeljujejo različni parametri: glasbenik, instrumenti (klavir), sestava koncertnega programa, čas, trajanje in pogostost koncerta, prizorišče koncerta, namen koncerta, oblika koncerta in njegova dramaturgija, imidž in komunikacija koncerta, ekonomičnost koncerta, koncertna publika in glasbena kritika.

¹⁸ Pozornost je zavestna (miselna) zbranost in odraža povečano zanimanje, zavzetost za kaj. Je nekaj, kar kaže in izraža skrb ter zavzetost za koga (SSKJ).

1.1 Razvoj in narava koncertne dejavnosti

Skozi zgodovino so koncerti nastajali pod vplivom ekonomskih, estetskih, verskih in družbenih interesov vsakokratnega časa (Tröndle 2011, 10). Vsaka različica koncerta se je razvila iz neke predhodne oblike in je zaznamovana z duhom časa, modo in slogom aktualnega obdobja. Od srednjega veka je bila glasbena dejavnost pred vedno novimi izzivi, ki so pogosto vplivali tudi na umetniški razvoj. Istočasno je šlo za umetniško-estetski razvoj, ki je terjal spremembe v glasbeni dejavnosti. Glasbena dejavnost se je razvijala zaradi notranjih, glasbeno-estetskih dejavnikov in zaradi zunanjih pogojev delovanja (Heinrichs 2006, 100).

V srednjem veku težko govorimo o glasbeni dejavnosti v današnjem smislu. Nastavke najdemo v cerkvah in samostanih, kjer so od 9. stoletja gojili gregorijanski koral, za katerega so imeli celo lastne šole petja. Kot pripadniki samostana so imeli pevci socialno varnost. V 12. in 13. stoletju lahko govorimo o prvi obliki organizirane kulture, ko so se na francoskih dvorih pojavili trubadurji, ki so jim v nemškem prostoru sledili minezengerji. To so bili pretežno plemiči in vitezi, ki niso peli za zaslužek. Drugače je bilo z glasbeniki, ki so se z glasbo preživljali. Že zelo zgodaj so bili na dvoru zaposleni glasbeniki, kot tudi samostojno delujoči glasbeniki, ki so se morali kot t. i. potujoči glasbeniki spopadati s konkurenco. Na dvoru zaposleni glasbeniki so pogosto služili plemiškim minezengerjem oz. trubadurjem. Ugledni trubadurji niso sami izvajali svojih pesmi, temveč so to prepustili najetim glasbenikom (Hauser v Heinrichs 2006, 100). Potujoči glasbeniki so se, po zgledu obrtniških cehov, kmalu uspeli povezati v glasbene cehe.¹⁹ Glasbenik se je najprej učil pri mestnem glasbenem mojstru in je po učni dobi kot pomočnik zaključil obveznosti. To je povsem miselnost renesanse, ko se je vsak umetnik najprej razumel kot obrtnik. Heinrichs (2006, 101) omenja, da so to bila prva prizadevanja – daleč pred uvedbo avtorskih pravic – za pravno in ekonomsko zaščito glasbeno-umetniških dosežkov. Posebna oblika glasbenega življenja v renesansi so bili mojstri pevci. V poznem srednjem veku so nastopali kot pojoči obrtniki, ki so gojili umetnost petja v zaprtih družbah. V 15. in 16. stoletju so bile v mnogih mestih t. i. šole petja, kjer se je petje gojilo po strogih pravilih in omogočalo glavno petje v cerkvi in cehovsko petje v gostilnah. Zgodovinsko gledano so mojstri pevci za glasbeno podjetništvo pomembni, ker je iz njih izšlo meščansko glasbeno življenje.

¹⁹ Najstarejše tovrstno združenje je bilo leta 1288 na Dunaju ustanovljena Nikolajeva bratovščina, ki je bila razpuščena šele leta 1782. Statut tega ceha je določal, da na določenem področju lahko igrajo in pojejo le člani ceha.

Po srednjem veku in renesansi so izstopile družbene skupine, ki so pravzaprav do danes zagotavljale glasbeno dejavnost, cerkev in dvore so nasledila mesta in meščanstvo. Vendar so kljub prepoznavnim koreninam v 15. stoletju le v posameznih primerih vidni elementi, ki bi lahko bili primerljivi z današnjo glasbeno dejavnostjo. Barok je bil čas absolutizma, v katerem so plemiči in cerkev kazali svojo moč in prevlado predvsem z umetnostjo, prvenstveno z arhitekturo, kiparstvom in slikarstvom, pa tudi z glasbo. Vse bolj so opuščali glasbila iz renesanse in zgodnjega baroka, pomembnejši so postajali instrumenti s tipkami, orgle in čembalo kot predhodnik klavirja. V tem času so nastali prvi oratoriji in orkestralni koncerti, prvi veliki solistični koncerti in tudi – kot tipična baročna oblika – opera. Ne samo opera, tudi koncert je doživel v baroku svojo preobrazbo in našel poln izraz, tako da sta ob koncu baroka postala najpomembnejši obliki glasbene dejavnosti in sta še danes. Kljub časovno skupnim koreninam pa glasbeni raziskovalci zelo jasno ločujejo ti dve glasbeni obliki. Opera je glasbena zvrst, ki je kot gledališko-glasbena predstava jasno umetniško definirana, medtem ko je koncert samo organizacijska oblika (Heinrichs 2006, 103). Glasbene zvrsti koncertov bi bile npr. komorna glasba²⁰ ali simfonični koncert.²¹ Za razvoj glasbene dejavnosti je koncert najprej zanimiv kot glasbena oblika, kot organizacijska oblika je postal pomemben šele pozneje.

V baroku so bili plemiči in cerkev naročniki in delodajalci glasbenikov. Spricho nadvlade absolutističnih dvorov in konkurenčnih škofij, samostanov in velikih župnij neodvisno meščansko glasbeno življenje ni imelo nobenih možnosti. Vendarle pa se je način glasbenega delovanja v baroku opazno spremenil. Glasbeniki poznega srednjega veka so bili obravnavani kot dvorni podložniki, kot slabo plačani sodelavci cerkve, medtem ko so v 18. stoletju dosegli samostojnost in primerno plačilo za svoje delo. Oblikoval se je poklic svobodnega umetnika. Družbene spremembe v 18. stoletju so se odražale tudi v delovanju dvornih ansamblov. Njihovi nastopi so bili napol javni ali javni, za meščansko in redkeje za podeželsko publiko. Doselej dvorne komorne skupine so postale glasbene akademije za širšo publiko (Salmen v Heinrichs 2006, 104).

²⁰ Komorna glasba izvira iz prizorišča, iz bivalnih in reprezentativnih prostorov plemstva. Analogno komorni-kom in strežajem so bili komorni glasbeniki, ki so igrali v sobanah plemičev. Da se je to dogajalo najprej samo v plemiškem okolju, kaže do danes uporabljen izraz komorni pevec, to je častni naslov, ki ga je plemič podeljeval zaslužnim pevcem. Nasprotno je bila raba izraza komorna glasba za žanrski pojem najprej zelo ohlapna. Danes govorimo o komorni glasbi, če so vsi izvajalci v zasedbi enakovredni, vendar so bila v baroku izvajana tudi dela, ki bi jih danes pripisali orkestralni glasbi (Heinrichs 2006, 103).

²¹ V zgodnjem baroku je bila orkestralna glasba tesno povezana z vokalno glasbo in se je v cerkvi izvajala kot oratorij. Bila pa je tudi posvetna orkestralna glasba, kot so Brandenburški koncerti (1721) J. S. Bacha (1685–1750), ki so bili posvečeni Brandenburškemu grofom in prilagojeni dvornemu okolju (Heinrichs 2006, 103).

Prvi koncerti, za katere glasbeniki niso bili namensko²² zavezani in so bili za svoje uspehe plačani, so se pojavili v 17. stoletju v Angliji²³ in Nemčiji²⁴ pa tudi v Franciji.²⁵ Koncertiranje se je razvijalo tam, kjer so mecenji naklonili pozornost glasbi in našli v njej interes. Glasba se je osvobodila svoje služnostne verske in socialne funkcije. Odnos glasbeniki – poslušalci je prvič institucionaliziran. Lahko govorimo o začetkih skozi stoletja vedno bolj avtonomnega in profesionalnega koncertiranja (Tröndle v Schneidewind in Tröndle 2003, 16–17).

Na začetku 18. stoletja še ni bilo javnih koncertov, kakršne poznamo danes, in glasbene prireditve so bile omejene na krog plemstva. Ker se je življenjski standard postopoma izboljševal, je naraščal tudi razred trgovcev, njihovo novo obilje pa je spodbujalo željo po novostih v vseh oblikah umetniškega izražanja, tudi v glasbi. Vendar je bila to še vedno glasba višjih slojev za višje sloje. V 18. stoletju so se zasebniki združevali v glasbene ali koncertne družbe. V drugi polovici stoletja so skoraj povsod ponujali javne naročniške (abonmajske) koncerte.²⁶ Podjetniki, največkrat glasbeniki, npr. J. Ch. Bach v Londonu, so sklepali pogodbe s skladatelji in virtuozi, organizirali zborovske in instrumentalne koncerte, t. i. akademije. Pri manjšem številu poslušalcev so koncerti dobivali značaj komorne glasbe. Pojav, ki je bil značilen samo za angleško družbo v času klasicizma, je glasbeni festival. Trajal je dva ali tri dni, prirejali pa so ga v številnih podeželskih mestih ob pomoči lokalnih dobrodelnih prispevkov, da so pritegnili znamenita glasbena imena takratnega časa. Tako so tudi podeželani lahko slišali, kar je imelo londonsko občinstvo redno na razpolago. Letni festival treh zborov, ki so ga od leta 1724 prirejali v Gloucestru, Worcestru in Herefordu, je bil eden prvih, ki so jih ustanovili (Wade-Matthews in Thompson 2006, 47).

Od sredine 18. stoletja do dvajsetih let 19. stoletja je bilo najprestižnejše, najbogatejše in največje evropsko glasbeno središče Dunaj, ki je kot glasbeno mesto svetega rimskega cesarstva

²² Igranje je služilo reprezentativnim namenom, slavljenju boga ali osebnemu zabavanju. Glasbeniki so igrali za ples ali ob jedi, toda ne samo zaradi glasbe. Pozornost je veljala bolj namenu, ki mu je glasba dajala okvir, kot pa sami glasbi (Tröndle v Schneidewind in Tröndle 2003, 17).

²³ Že leta 1672 je skladatelj in violinist John Banister starejši (1630–1679) organiziral koncerte doma ali v gostilni. Za 1 šiling vstopnine se ga je lahko udeležil vsak in po želji tudi igral (Heinrichs 2006, 104).

²⁴ V Leipzigu je G. Ph. Telemann (1681–1767) ustanovil Collegium musicum, ki ga je kasneje vodil J. S. Bach, in velja za predhodnika današnjih Gewandhaus koncertov (Heinrichs 2006, 104).

²⁵ Med prvimi javnimi koncerti z vstopnino v Franciji so bili t. i. nabožni koncerti (fr. Concerts Spirituels), ki so se začeli leta 1725 v dvorani v Tuilerijah v Parizu. To so bile predvsem izvedbe sakralne glasbe, pete v latinščini ob praznikih po cerkvenem koledarju (ko je bila opera zaprta) (Wade-Matthews in Thompson 2006, 45).

²⁶ Koncertne ponudbe so bile mdr.: Academy of Ancient Music (London, 1710–1792), koncerti Bacha in Abela (1765–1782), Concerts spirituels (Pariz, 1725–1791, 1807), Concerts des amateurs (Pariz, 1769), Grosses Concert (Leipzig, od 1743), Gewandhaus-Konzerte (Leipzig, od 1781), Musikausübende Gesellschaft (Berlin, 1749), Berliner Singakademie (Berlin, 1791) (Michels 2002, 393).

privlačilo plemstvo in ambiciozne člane vzhajajoče buržoazije ter pomenilo poslovne priložnosti za glasbenike. V tem času so se spremenile družbene in institucionalne baze glasbenega sveta. Spremembe so se odražale v vzponu in padcu cesarske dvorne glasbene kapele (nem. Hofkapelle) pod Karlom VI. in Marijo Terezijo, v vzponu in padcu aristokratskih hišnih glasbenih kapel (nem. Hauskapellen), v pojavu diletantskih forumov²⁷ v zadnji četrtini stoletja ter pojavu samozaposlenih glasbenikov in najzgodnejših oblik dunajske različice javnih koncertov. Čeprav je splošni padec zasebnih oblik glasbenega sponzorstva pomenil konec patriarhalne dobe aristokracije, so dunajski aristokrati ostali aktivni in dominantni v glasbeni dejavnosti še v 19. stoletju, kar je bilo veliko dlje kot v Londonu in Parizu. Tudi po ukinitvi aristokratskih hišnih glasbenih kapel so še naprej podpirali glasbo preko različnih dogodkov, s katerimi so pokazali, kako visoko je njihovo zasebno kulturno življenje, med drugim s podporo izvedb oratorijev, ki so se odvijali v družbi združenih kavalirjev GAC.²⁸ Čeprav se je s padcem glasbenih hišnih kapel in pojavom diletantskih forumov pospešil vzpon emancipiranih glasbenikov, ki so delovali kot avtonomni profesionalci, še ni obstajalo veliko podjetniške koncertne dejavnosti (DeNora 1991, 1995; Baumol 1994).

Dunaj je v oblikovanju družb in organizacij za predstavitev javnih koncertov zaostajal za Londonom in Parizom in ni imel javne koncertne dvorane, vendar pa je imel prednost v neposredni bližini virov glasbenih talentov, ki so povečini prihajali iz Italije, nemških in habsburških mest. Edina uradna organizacija, ki je prirejala dobrodelne koncerte na božič in v postnem času – Tonkünstler-Sozietät – je bila ustanovljena 1771, da bi pomagala vdovam in sirotam glasbenikov. Te koncerte so prirejali z zelo velikim orkestrom, ki je štel celo do 180 članov, pogosto tudi z zborom in solisti iz opere. Sodelovali so vsi najboljši dunajski glasbeniki. Tudi Mozart se je zelo rad udeleževal teh koncertov, in ker mu je nadškof (delodajalec) sprva prepovedal sodelovanje na njih, je bil to eden izmed dejavnikov za začetek samostojnega delovanja (Landon 1991, 51). V tem času (1781) je imel Dunaj dve uradni (cesarski) gledališči, vodeči Burgtheater, ki je verjetno sprejel od 1.600 do 1.700 ljudi, in drugi manjši Kärntnerthortheater (Londonski Haymarket je sprejel 4.000 ljudi). Glasbeno društvo Tonkünstler-Sozietät in potujoči virtuozi, ki so tu prirejali glasbene akademije, so sodelovali z

²⁷ Diletantsko gibanje zajema sodelovanje amaterjev iz različnih slojev, tudi najvišjih mestnih »najbolj briljantnih diletantov«, predvsem na glasbenih salonih, ki so postali baza glasbenega življenja na Dunaju. Šlo je za ustvarjanje glasbe na gala prireditvah vseh ekonomskih nivojev; profesionalne glasbenike so najeli le tisti, ki so si jih lahko privoščili (Baumol 1994, 179).

²⁸ Gesellschaft der Assoziierten Cavaliere (GAC) je bila dunajska družba za organizacijo koncertov, ki jo je leta 1786 ustanovil baron van Swieten in je bil njen direktor. Ukvarjala se je z zasebnimi izvedbami oratorijev, ki so se po navadi izvajali v palači princa Schwarzenberga. GAC je postajala vse bolj vplivna, saj je prevzela vodstvo nad najpomembnejšimi dunajskimi javnimi koncertnimi dogodki (DeNora 1995, 25).

orkestri, ki v postnem času niso igrali v opernih hišah in njihovi člani so lahko sodelovali pri drugih predstavah, vendar so morali prositi cesarske uradnike za dovoljenje. Tako je bilo število javnih koncertov na Dunaju strogo omejeno. Leta 1781 pa je bilo še vedno nekaj zasebnih orkestrov, ki so večinoma pripadali zelo bogatim članom aristokracije. Koncerte so prirejali v svojih palačah, po navadi s povabilom (Landon 1991, 51; Baumol 1994, 179).

Z razsvetljenstvom in francosko revolucijo konec 18. stoletja se je prvič postavila pod vprašaj nadvlada plemstva. Oglasilo se je liberalno meščanstvo, ki se zahvaljujoč dobri izobrazbi ni več pustilo ustrahovati dvoru in cerkvi, zaradi prvih gospodarskih uspehov se je tudi finančno vse bolj uveljavljalo. Vendar prizadevnemu meščanstvu ni bilo dano, da bi bilo enakovredno plemstvu in cerkvi. V tem položaju se je meščanstvo spomnilo na umetnost. Vzpenjajoče se meščanstvo je podpiralo umetnost in s tem na nepolitičnem polju konkuriralo fevdalni aristokraciji. V tej, najprej ne preveč očitni konkurenci, so v začetku 19. stoletja nastajala glasbena in pevska združenja, v katerih se je muziciralo, po drugi strani pa gojilo družabno življenje. Po zgledu Gewandhaus²⁹ orkestra iz Leipziga so nastajala tudi društva za podporo glasbi, ki so si zadala za cilj organizacijo koncertov, ne da bi sama želela nastopati kot glasbeniki (Heinrichs 2006, 105). Z roko v roki z delovanjem društev je šla vse večja koncertna dejavnost.

Na Dunaju je število javnih koncertov in število koncertov, ki jih ni kontroliral dvor, po letu 1795 stalno naraščalo, koncerti so postali bolj dostopni ne-aristokratom in so predstavljali glasbeno dejavnost širšega dela dunajske populacije. Kljub temu je bil porast relativno majhen v primerjavi z Londonom, saj so dunajski aristokrati z vodenjem glasbenih dejavnosti v zasebnih salonih preprečevali širjenje publike in komercialni razvoj glasbenega življenja. V Londonu so v devetdesetih letih 18. stoletja poznali serije abonmajskih koncertov, dobrodelne koncerte, izvedbe oratorijev in vrtno koncerte. Od Dunaja trikrat večji London je nudil široke možnosti za glasbenike. Londonsko koncertno življenje se je glede na Dunaj v glavnem vodilo javno in je bilo bolj podjetniško organizirano (DeNora 1995, 54, 77). Javni koncerti dunajskih aristokratov so pogosto služili za »izložbo skladateljev in koncertov«, ki so že bili izvedeni zasebno. V osemdesetih in devetdesetih letih 18. stoletja je bila organizacija koncertov za večino meščanov finančno nedosegljiva, bolj realne možnosti sodelovanja na koncertih so bili

²⁹ Izhajal je iz Collegium musicum, ki so ga v drugi polovici 18. stoletja odločno podprli leipziški trgovci in od 1775 društvo za glasbeno učenje. Leta 1781 je takratni Gewandhaus (skladišče) trgovcev s tkaninami spremenilo namembnost in postalo koncertna hiša, tako da sta od tedaj ta kraj in funkcija združena v imenu Gewandhaus orkester (zgradba je bila medtem dvakrat prenovljena).

nakupi vstopnic ali naročniški vpisi za abonmajske koncerte. Člani srednjega razreda, ki so se udeleževali glasbenih dogodkov, še posebej salonov, so bili člani zgornjega srednjega razreda, trgovci na veliko, bankirji in višji vladni birokrati (DeNora 1991).

Na Dunaju je glasbena dejavnost veljala za prestižno; še posebej je bila čislana instrumentalna glasba, za katero je veljalo, da je nekaj najboljšega, kar so ljudje kultivirali. Ljudje so bili na splošno pripravljeni poslušati samo novo glasbo, dela, ki so bila napisana manj kot desetletje nazaj. Čeprav so se oblikovala društva za »staro glasbo«, – v Londonu (Academy of Ancient Music) in na Dunaju (GAC) – da bi pred pozabo zavarovala Händlova in Bachova dela, ki so bila stara le okrog 30 let, se je od delujočih skladateljev zahtevalo, da pišejo nova dela (Bau-mol 1994, 178). Med letoma 1791–1810 so bile na Dunaju najpogostejše izvajane skladbe Mozarta, Haydna in Beethovna; njihova dela so prevladovala in zavzela posebno mesto v dunajskem koncertnem življenju (DeNora 1991, 316–317).

Tröndle (Schneidewind in Tröndle 2003, 20) ugotavlja, da oblikovanja koncertnih programov, ki sta jih poznala Mozart in Beethoven, do cca. 1850 niso doživljala znatnih sprememb. Koncerti so bili sestavljeni iz različnih delov in so trajali nepretrgoma tri ure in več. Na simfoničnem koncertu se je najprej poslušalo orkestralno delo, potem solopetje s spremljavo, sledil je stavek instrumentalnega koncerta in nato odmor, potem zopet pesmi, instrumentalna dela in nadaljnje orkestralno delo. Običajno niso izvajali niti vseh stavkov simfonije, temveč samo en stavek, ki so se mu dodajala instrumentalna in vokalna izvajanja, ki so bila kdaj pa kdaj prekinjena z živimi slikami (fr. tableaux vivants), skupnim petjem, recitacijami, deklamacijami, govori, pridigami ali molitvami. Koncert se je začel zgodaj, da se je lahko zaključil s plesom.

V Preglednicah 1.1 in 1.2 sta programa dveh Mozartovih koncertov, ki kažeta na obsežnost programa. Beethovnova prva akademija v dunajskem Hofburgtheatru je imela podobno sestavo in dolžino sporeda kot Mozartovi koncerti dobro desetletje prej (glej Preglednico 1.3).

Preglednica 1.1: Program Mozartovega dobrodelnega koncerta v Burgtheatru

1.	Simfonija v D-duru št. 35, KV 385 (»Hafnerjeva«), prvi trije stavki
2.	»Se il Padre perdei« iz Idomenea, poje gospa Lange
3.	Klavirski koncert v C-duru, KV 415, izvaja Mozart
4.	Scena za grofico Paumgarten (»Misera, dove son«), KV 369, poje J. V. Adamberger
5.	Koncertna stavka (št. 3 in 4) iz Serenade v D-duru, KV 320 (»Poštni rog«)
6.	Klavirski koncert v D-duru, KV 175, izvaja Mozart
7.	Arija »Parto, m'affretto« iz opere Lucio Silla, poje gospa Teyber
8.	Kratka fuga solo in variacije na arijo iz opere Filozofi, KV 398, variacije na arijo »Unser dummer Pöbel meint« iz Gluckove Die Pilgrimme von Mekka, KV 455
9.	Rondeau, KV 416 (recitativ »Mia speranza adorata« in »Ah, non sai«), poje gospa Lange
10.	Zadnji stavek uvodne simfonije

Vir: Landon (1991, 88)

Preglednica 1.2: Koncertni program z Mozartove turneje v Leipzigu

<i>Prvi del</i>	<i>Drugi del</i>
Simfonija v g-molu št. 40, KV 550	Klavirski koncert v C-duru, KV 503
Scena »Bella mia Fiamma!«, KV 528 (gospa Duschek)	Scena »Ch'io mi scordi di te«, KV 505 (gospa Duschek)
Klavirski koncert v B-duru, KV 456	Fantazija za klavir v c-molu, KV 475
Simfonija v g-molu št. 40, KV 550	Simfonija v C-duru št. 41, KV 551 (morda le Finale)

Vir: Landon (1991, 205)

Preglednica 1.3: Koncertni program Beethovnovе akademije v Hofburgtheatru z dne 2. 4. 1800

1.	Mozartova velika simfonija
2.	Haydnova arija iz Stvarjenja
3.	Beethovnov veliki koncert za klavir in orkester (op. 15 ali op. 19)
4.	Beethovnov septet, ki ga je posvetil njenemu veličanstvu cesarici
5.	Haydnov duet iz Stvarjenja
6.	Beethovnova fantazija
7.	Beethovnova nova velika simfonija s polnim orkestrom (op. 21)

Vir: Michels (2002, 393)

Do 1850 na večini javnih koncertov ni sodelovalo le več skladb različnih skladateljev, ampak tudi različni izvajalci. O tem pričajo koncertni oglasi v časopisih in koncertni programi. Ta koncertna tradicija je obstajala še v času zgodnje Lisztove kariere. Podajam primere nekaterih koncertnih programov, na katerih je bil Liszt eden izmed izvajalcev (glej Preglednice 1.4, 1.5, 1.6 in 1.7).

Preglednica 1.4: Koncertni program prvega nabožnega koncerta na kraljevi glasbeni akademiji (fr. Académie royale de musique) z dne 12. 04. 1824

<i>Prvi nabožni koncert (fr. Premier concert spirituel)</i>	
<i>Prvi del</i>	<i>Drugi del</i>
Haydnova simfonija	Uvertura
Pačrova italijanska arija, poje g. Levasseur	Duo iz Rossinijeve Armide, pojeta g. Bordogni in ga. Cinti
Kreutzerjeva koncertna simfonija za dve violini, izvajata g. Tolbeck in g. Belon	Klavirska improvizacija mladega Liszta
Italijanska arija, poje ga. Cinti	Fragment iz Mozartovega Requiema, solisti: g. Pellegrini in g. Alexis-Dupont, ga. Demeri in ga. Mori
Klavirski koncert za mladega Liszta	
Beethovnov Benedictus	

Vir: Keeling (1986, 23)

Preglednica 1.5: Koncertni program velikega vokalnega in instrumentalnega koncerta v gledališču S. A. R. Madame (fr. Théâtre de S. A. R. Madame) z dne 25. 12. 1827

<i>Herzov veliki vokalni in instrumentalni koncert (angl. Grand vocal et instrumental concert, given by Henri Herz)</i>	
<i>Prvi del</i>	<i>Drugi del</i>
Webrova uvertura Oberon, prvikrat izvedena v Parizu	Uvertura mladega Henrija
Herzov veliki koncert za klavir, izvaja g. Herz	Arija za klarinet, izvaja g. Schott
Pevski duet g. Dommange in ga. Marinoni	Trio Riccardo, pojejo ga. Schitz, ga. Marinoni in g. Dommange
Camusova fantazija za flavto, izvaja g. Camus	Herzova fantazija in variacije za klavir, izvaja g. Herz
Arija, poje Mlle. Marinoni	Scena »Trancrede«, poje ga. Schutz
Lafonov in Herzov novi duet za klavir in violino	Velike koncertne variacije na Meyerbeerov zbor Il crociato in Egitto za dva klavirja in osem rok, za koncert napisal in aranžiral g. Herz, izvajajo g. Pixis, g. Herz, g. Liszt in drugi

Vir: Keeling (1986, 25)

Preglednica 1.6: Program Lisztovega koncerta v Érardovem salonu (fr. Salons Érard) z dne 18. 5. 1836

<i>Lisztov koncert</i>
Fantazija
Reminiscence
Velika Beethovnova sonata (Hammerklavier)

Vir: Keeling (1987, 23)

Preglednica 1.7: Koncertni program zadnjega izmed štirih zaporednih instrumentalnih koncertov v Érardovem salonu (fr. Salons Érard) z dne 18. 2. 1837

<i>Četrty koncert instrumentalne glasbe v izvedbi Liszta, Batte in Urhana (fr. La quatrieme et derniere seance de musique instrumentale donnee par MM. Liszt, Urhan et Batta)</i>
Beethovnov veliki trio op. 97, izvajajo g. Liszt, g. Batta in g. Urhan
Urhanova pesem L'Ange et l'Enfant, poje ga. Dorus
Divertimento, izvaja g. Batta
Haydnova arija, poje g. Cohen
Urhan v solo izvedbi
Webrova scena »Freyschutz«, poje ga. Dorus
Lisztova velika fantazija Reminiscence des Huguenots

Vir: Keeling (1987, 14)

Koncertna programa iz let 1836 in 1837 kažeta, da je Liszt začel v svoje nastope vključevati Beethovnov skladbe. Za Beethovna so v Parizu prvokrat slišali v zgodnjih letih 19. stoletja. Njegovo glasbo so večinoma izvajali na zasebnih koncertih. Leta 1828, ko je bila ustanovljena koncertna družba konservatorija, se je Beethovnova glasba začela vse več izvajati v javnosti in osupnila Parižane.³⁰ Maja 1836, ko je Liszt izvedel dva recitala v Érardovem salonu, je bila na programu premiera Beethovnov Sonate op. 106. Solistična instrumentalna dela, večinoma sonate, v zgodnjem 19. stoletju še niso bila del standardnega repertoarja javnih koncertov, namenjena so bila bolj intimnim in zasebnim koncertom kot glasba za zasebno zabavo (Wan-Hsuan 2007, 15–16). Da je Liszt vse pogosteje vključeval v koncertne programe dela velikih skladateljev iz preteklosti in postopoma razširil svoj repertoar, kaže na to, da je nastopanje postajalo profesionalni koncert, ki se je kot umetniška dejavnost realiziral na trgu.

³⁰ Ko je Berliozov učitelj Lesuer prvič slišal Beethovnov simfonijo v c-molu, je napisal: »Uf! Spustite me ven. Rabim malo zraka. To je čudovito! Krasno! Bil sem tako ganjen in vznemirjen ...« (Wan-Hsuan 2007, 16)

Z razvojem prometnih sredstev je bila omogočena primerjava tujih glasbenikov z domačimi. Iz tega je sledilo razlikovanje med »lokalci« in mednarodnimi interpreti, katerih uspeh se je vrednotil tudi v drugih krajih in je bil zagotovilo vsakokratnega nastopa pred publiko (Borgstedt 2008, 29). Liszt je med letoma 1838–1847 v Evropi izvedel obsežna koncertna potovanja; v času od 1820 do 1847 je imel okrog 1.000 koncertov. Od leta 1840 (prvič 8. 7. 1840 v Londonu) je uvedel nove oblike nastopov t. i. klavirske recitale (angl. Recitals on the Piano-forte); njegovi recitali so trajali nepretrgoma dve uri (Brendel 2004, 222). Od takrat solist ni več del heterogene programske koncertne sestave, ampak nastopa povsem sam.

Od leta 1870 je šel repertoar z roko v roki s poudarjanjem zgodovinskih dejstev v koncertnih programih. Za prireditelje koncertov je bilo zelo donosno vedno znova izvajati niz odličnih del iz preteklosti.³¹ Odločilen faktor programa je postala prepoznavnost; kar poznamo, pritegne največ pozornosti, poslušalec ve, kaj pričakuje, ko kupi karto za koncert (Tröndle v Schneidewind in Tröndle 2003, 21). Publika je hotela videti in slišati znane virtuoze in velike simfonične orkestre, kar brez velike koncertne dvorane ni bilo mogoče. Prirejanje takih koncertov ni bilo več v interesu plemstva, temveč predstavnikov meščanstva. Da bi spravili skupaj slavne soliste, primerne orkestre in velike koncertne dvorane, so bili potrebni koncertni posredniki. Do tedaj so glasbeniki v glavnem sami organizirali nastope, kot že omenjeni skladatelj in violinist Banister v Angliji. Predhodniki pravih agentov so bili posamezniki, ki so se ukvarjali s koncerti, pa niso bili glasbeniki³² (Heinrichs 2006, 107). V osemdesetih letih 19. stoletja so se pojavili neodvisni koncertni agenti, med katerimi sta bila najbolj znana Albert Gutmann na Dunaju in Herman Wolff³³ v Berlinu. Organizirali so lokalne koncerte, načrtovali koncertne turnee in izbirali glasbene talente (Weber 2004, 105). V 20. stoletju se je vse več ljudi poizkušalo v vlogi agenta, koncertnega ali gledališkega direktorja. Leta 1905 je na Dunaju konkuriralo preko trideset koncertnih in gledaliških agencij. Mnoge so zahtevale provizije do petdeset odstotkov prejemkov, zato je branža, ki se je ukvarjala z zastopanjem, prišla na slab glas in si do danes ni povsem opomogla (Engel v Schneidewind in Tröndle 2003, 262).

³¹ Prvič v zgodovini glasbe so igrali dela, ki so bila napisana v prejšnjih obdobjih. Liszt in Mendelssohn sta na koncertih izvajala Bachovo glasbo. V Leipzigu se je delež skladb že preminulih skladateljev na koncertnih programih povečal z 10 odstotkov leta 1790 na 80 odstotkov leta 1890 (Attali 2008, 69–70).

³² Cirkuški vodja Barnum je med letoma 1845 in 1847 za Stockholmsko pevko Jenny Lind (1820–1887) organiziral ameriško turnejo stopetdesetih koncertov.

³³ Wolff je najprej delal kot spremljevalec velikih pianističnih zvezd na popotovanjih – Hansa von Bülova in Antona Rubinsteinina – in si s tem zgradil ugled. Tako je bil na lastno tveganje dejaven kot spremljevalec na poti, organizator in zastopnik. Deset let po ustanovitvi je začelo podjetje cveteti, tako da si je lahko privoščilo dvajst zaposlenih. V začetku 20. stoletja je doseglo monopolni položaj in odločalo, kateri glasbeniki bodo nastopali, kdaj, kje in s kakšnim programom.

V 20. stoletju je prišlo tudi do delitve na resno in zabavno glasbo. Resna glasba je klasična glasba, zabavna glasba pa služi sprostitvi in razvedrilu. V nasprotju s pojmom trivialna oz. manj vredna glasba se pojem zabavna glasba ni uporabljal vrednostno. To kaže tudi pogled v zgodovino zabavne glasbe, kajti sem je sodila tudi renesančna zabavna glasba (nem. Tafelmusik), baročna zabavna glasba za posebne priložnosti, npr. glasba za ognjemet (nem. Feuerwerkmusik) kot tudi klasična serenada. Danes k zabavni glasbi prištevamo plesno glasbo, narodno-zabavno glasbo, rock in pop in – kar vedno znova preseneča – tudi jazz. Čeprav se je že v poznem 19. stoletju govorilo o zabavni glasbi, se je jasno ločila od resne glasbe šele leta 1903 z ustanovitvijo družbe za pravice glasbenega izvajanja in razmnoževanja GEMA.³⁴ Nedvomno te delitve ni postavila družba GEMA, kot kaže pogled v zgodovino, vendar so bila z njo postavljena jasna merila razlikovanja, ki so imela ekonomske posledice. Nastala je potreba po razlikovanju klasične koncertne glasbe od glasbe, ki se je izvajala v plesnih in vrtnih lokalih predvsem v komercialne namene. To je privedlo do novega vrednotenja. Heinrichs (2006, 108) ugotavlja, da resna glasba kot nekomercialni del glasbene dejavnosti višje (etično) kotira kot komercialna zabavna glasba, iz česar za čuda izvira podobno estetsko vrednotenje, vendar tako razlikovanje ni le pogubno, temveč v osnovi zgrešeno.

Težki časi po prvi svetovni vojni, politična nestabilnost kot tudi bližajoča svetovna kriza so pospešili zahteve po zabavi in razvedrilu. Medtem ko je visoka kultura iskala rešitve v impresionizmu, je široka publika planila na razkošne revije, ponovno odkrila operete in se zabavala v kabareti. Radio in plošče so podžigali ta razvoj in spreminjali uspešne popevke in operetne arije v poulične popevke. Zabavna glasba je postala osvoboditev od bremen vsakodnevnih skrbi, zato je čudno, da se ti politično in gospodarsko tako težki časi imenujejo »zlata dvajseta« (Heinrichs 2006, 109). Vsekakor je bilo glasbeno življenje v razcvetu in s pomočjo plošč, radia in leta 1927 tudi tonskega filma doseglo mednarodne razsežnosti. V času nacizma je bilo glasbeno življenje v Nemčiji strogo predpisano po merilih nacistov in urejeno za namene stranke. Židovski skladatelji, dirigenti, pevci in glasbeniki niso mogli več delovati. Zaprli so jih v koncentracijska taborišča, v kolikor jim ni prej uspelo zapustiti dežele. Z izrazom »izrojena glasba« je bila leta 1938 ožigosana vsaka glasba, ki ni bila v skladu s konceptom nacistov. To je bila predvsem tako imenovana »nova glasba«, ki je posnemala Arnolda Schönberga (1874–1951), vsa dela sodobnih židovskih skladateljev kot tudi jazz, ki je v dvajsetih letih prišel iz Severne Amerike. Po drugi strani so nacisti zlasti med vojno podpirali zabavno glas-

³⁴ Die Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte

bo, tudi mnoge glasbene filme, da bi ljudi odvrčali od grozot vojne. Za čuda je po koncu druge svetovne vojne klasični koncert hitro doživel ponovno rojstvo. Močna je bila potreba po poslušanju klasične glasbe brez rasističnega predizbora, ponovno je zaživelo mednarodno sodelovanje. Kmalu so bile ponovno zgrajene ali obnovljene koncertne dvorane, ki so poslušanja željni publiki nudile celotno glasbeno dediščino. Mladi so v petdesetih in šestdesetih letih poslušali tudi mednarodne rock zvezde³⁵ popularne glasbe, ki ni bila več samo lahkotnejša oblika klasične glasbe, kot je opereta v primerjavi z opero, temveč je postala samostojen glasbeni žanr s primerljivimi umetniškimi zahtevami.

V zadnjem četrtnem stoletju 20. stoletja je za glasbeno podjetništvo posebno pomemben koncept festivalov.³⁶ Čeprav so festivali³⁷ že dolgo poznani, so v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja dosegli pravi boom; festivali kot npr. Schleswig-Holstein Musik Festival (1986), Haydn Festspiele Eisenstadt (1986), Rheingau Musikfestival (1988) in Beethovenfest Bonn (1998) so zelo uspešni. Tröndle (Schneidewind in Tröndle 2003, 27) omenja: »*Gerard Mortier pravi, da je v Franciji več festivalov kot vrst sirov.*« Na festivalih beleži velik porast tudi sicer nepriljubljena moderna klasična glasba. Glasbeni festivali v starih mestih, gradovih, cerkvah ali obdani s hribi ali pred jezerom, sodijo v koncept tematsko skoncentriranega doživetja glasbe; doživljajsko vrednost jim povečajo tudi dobri hoteli in restavracije in po možnosti turistične atrakcije ter razvedrilo. Festival tako postane kulturni dogodek, ki ni več ocenjen kot edinstveno umetniško doživetje, ampak je sestavljen iz različnih komponent dogodka.

V 21. stoletju v abonmajih in na festivalih še vedno prevladuje meščanski koncert, ki je bil na vrhuncu konec 19. in v začetku 20. stoletja. Kljub temu da se je okolje od tedaj hitreje spreminjalo, so se koncerti komaj kaj spremenili. Če ugotavljamo zgodovino koncertov s perspektive pozornosti, imamo vtis, da si je le-ta skozi stoletja pridobila veljavo kot sredstvo »naravne selekcije« v izvajalni praksi. Nekatere zvezde glasbene scene oziroma osebe in institucije z odličnim renomejem, kot pianist Lang Lang ali Berlinski filharmoniki s Simonom Rattlom ali Dunajski filharmoniki z Zubinom Mehto, vedno pritegnejo pozornost. Zdi se, da so sposobne preživeti tiste oblike koncertov, ki povečajo opaznost glasbe in s tem izzovejo doživljanje

³⁵ Elvis Presley, Bill Haley, Chuck Berry ali Buddy Holly so bili v petdesetih letih prevladujoče rock zvezde mladega poslušalstva, desetletje za tem so jim sledili The Beatles in The Rolling Stones.

³⁶ Festivali so redni, vendar vsebinsko samostojni dogodki, ki jim je zaradi časovne omejenosti posvečena koncentrirana pozornost. Dovoljujejo fleksibilno sestavo programa, delujejo bolj kot socialni forumi in izražajo obredni karakter dogodkov (Tröndle 2011, 34).

³⁷ Bayreuther Festspiele (1870), Salzburger Festspiele (1920), Ludwigsburger Schlossfestspiele (1933), Glyndebourne Festival (1934), Bregenzer Festspiele (1946), Wiener Festwochen (1951), Festival Ljubljana (1953).

koncertnega dogodka. Ekonomija pozornosti koncertiranju selekcionira oblike izvajalske kulture, s katerimi se povečuje prisotnost glasbe in doživljanje koncerta.

1.2 Občinstvo

Mnogo premalo je, da izpolnite pričakovanja publike, morate jih preseči. Samo tako lahko pričakujete, da se bo publika vrnila k vam.

Rudolf Buchbinder

Publika ni vnaprej določena družba, temveč posamezniki, ki se za plačilo udeležijo časovno, prostorsko in vsebinsko vnaprej določene glasbene ponudbe. Z nastankom profesionalnih koncertov glasba ni bila več kulisa, ampak je postala središče pozornosti. Institucionalizirala se je oddvojenost glasbenika od publike; na trgu se je uvajala glasbena ponudba in povpraševanje. Povečala se je pozornost dogajanju na odru in s tem interpretu (Borgstedt 2006, 22). Pozornost je vez, ki združuje koncertni dogodek in publiko; v resonančnem prostoru javne pozornosti odmeva podajanje umetniškega dela. Najpomembnejši del tega resonančnega prostora je na koncertu prisotna publika, njena navzočnost predstavlja karizmo posebne vrste.

Publika se zdi glede na njene glasbene aktivnosti in glede celotnega vpliva na glasbeno dogajanje pasivna, vendar soodloča o uspehu ali neuspehu prireditve in s tem o zaslužku prireditelja in interpreta. Publiki je pomembno kdo igra in kaj igra. Številnost poslušalstva ni odvisna od glasbene lepote, temveč od radovednosti spoznati nastopajočega virtuoza. Reakcija interpreta, da zadosti želji po imaginarnem odnosu poslušalca do interpreta, je v tem, da ne podaja samo glasbe, ampak tudi sebe. Interpreti morajo zadovoljiti tako slušne kot vizualne potrebe publike. Če je virtuoznost v začetku pomenila vsesplošno nadarjenost, pa se je že po letu 1740 nanašala le na izjemne glasbenike. Vrhunec je dosegla v sredini 19. stoletja. Tako imenovana »ekstrovertirana« virtuoznost se je z razvojem industrializacije, urbanizacije in medijev merila izključno po uspehih in se razvila v zgodnje oblike množične kulture. Za pionirja – interpreta, ki je bil predmet občudovanja številne publike meščanskega srednjega razreda, velja pianist Liszt. Vsestransko kompleksna podoba interpreta Liszta in njegovo množično občinstvo sta bili novosti, zaradi česar se »Lisztomanija«³⁸ omenja kot eden prvih fenomenov množic.

³⁸ Izraz »Lisztomanija« se danes uporablja za opis navdušenja masovne publike nad Lisztom med njegovimi koncerti. Izraz je prvi uporabil Heine, ko je leta 1844 poročal o pariški koncertni sezoni, h kateri je veliko prispeval Liszt. O čudovitem sprejemu njegovih koncertov je zapisal: »Kakšen praznik. Prava norost, blazno navdu-

Pojav evforije množic je bil posledica institucionaliziranega soočenja publike in »povzdignjenega« solista. Temeljila je na tehnično-infrastrukturnih pogojih, kot so bila moderna prevozna sredstva, komunikacijske tehnologije in mediji (Borgstedt 2006, 23, 27, 32). Javno komuniciranje in nove tehnologije so omogočali doseganje širše publike. Množična medijska komunikacija postaja institucionalizirana oblika tržno naravnanih družbenih odnosov, ki tudi interpretom omogoča nagovarjanje njihove ciljne publike.

V drugi polovici 20. stoletja se je podoba družbe spremenila. Meščanska piramidna organiziranost družbe, ki je bila relativno homogena in deljena po čvrstih socialnih merilih, se je razkrojila v heterogeno družbo, v kateri pripadnost socialnim skupinam ni več stereotipno stanovsko določena, temveč glede na življenjski stil. Nekdanjo družbeno shemo, ki je bila značilna za visoko in trivialno kulturo, je zamenjala večdimenzionalna shema. Novo obliko družbe Schulze (Schneidewind in Tröndle 2003, 35–36) imenuje »doživljajska družba«. Ta se oblikuje v »družbenih sredinah«, ki jih določajo stopnja izobrazbe, starost in življenjski stil. »Družbene sredine« so združbe »življenjske interpretacije in selekcije«. To pomeni, da člani neke socialne sredine združuje skupna predstava o življenju, skupen niz vrednot (»Kaj je pomembno v mojem življenju?«), pa tudi skupno pojmovanje kulture (»Kaj mi pomeni kultura?, Kakšno vrednost ima zame?«). Člani posamezne skupine gradijo pripadnost z zavestno izbranim asortimentom potrošnih dobrin. V tem smislu velja tudi glasba kot potrošna dobrina; v oblikovanju določenih socialnih identitet igra posebno pomembno vlogo. Po Schulzeju potrošne dobrine vsakokrat kažejo na lasten, enoznačen estetski znak pripadnosti.³⁹ Ta znak določa »od stila odvisen pomen« vsakega produkta. Uporaba kodificiranih potrošnih dobrin oblikuje vsakokratni življenjski slog in ga postavlja za odločilen faktor. Pripadnost neki sredini se kaže z izbiro določenih potrošnih dobrin, s tem tudi z izbiro glasbe. Tudi izbor kraja dogodka tako kot nakupnega produkta sledi iz estetske kode. Povpraševalci po dogodkih preferirajo določene kraje glede na sredino, ki ji pripadajo. Pri tem menjujejo med različnimi prireditvami in s tem ustvarjajo vedno bolj razširjen kontekst. Tako nastajajo scene, ki se na

šenje brez primere.» (Gooley 2004, 203) S svojimi koncerti je pri 3.000 in več poslušalcih sprožil pravo histerijo; ljudje so kričali od navdušenja, ženske so na oder metale svoj nakit... Lisztov izvajalski vpliv na množice poslušalcev do danes ostaja unikat v glasbeni zgodovini (Siepmann 1996, 143).

³⁹ Estetski znak daje potrošni dobrini socialni simbol članov neke sredine. Če produkt ali njegov imidž ni del vsakodnevnega koncepta članov neke sredine, jih ta ne sprejme. Torej, če reklama ali plakat ne zadošča estetski kodi ciljne skupine, bo produkt, ne glede na vsebino, zavrnjen. Če hočemo vzbuditi pozornost določene ciljne skupine, jo moramo nagovoriti z znaki, ki odgovarjajo njenim estetskim konceptom; kajti naš svet se ravna po estetskih znakih in izbira tiste stvari, ki ustrezajo našim merilom. Stopnja pozornosti se meri po strukturi zahtev. Ta je orientirana estetsko – po okusu, pri čemer je okus odvisen od življenjskega sloga udeležencev. Kar je bilo včasih lepo, dobro in vredno, je danes preprosto kul. Beseda kul kaže na to, da je imenovano vredno pozornosti (Tröndle v Schneidewind in Tröndle 2003, 35–36).

različnih krajih postavljajo v enak kontekst. Scene gredo preko regijskih meja in njihovi člani razmišljajo in živijo po podobnih estetskih vzorcih. Če primerjamo npr. obiskovalce abonmajskih koncertov, ugotovimo, da so si podobni na Dunaju, v Berlinu, New Yorku in Londonu. Estetska koda je znotraj posameznega prizorišča homogena.

Korist ponujenih dogodkov, kamor sodijo tudi obiski opere in koncertov, je po Schulzeju izražena pretežno z estetskimi pojmi, kot so lepo, napeto, prijetno, z okusom, zanimivo itd. Ta usmeritev k estetskim merilom, se pravi k takim, ki zadevajo samo individualen okus posameznika, je odraz oblikovane subjektivizacije. Schulze jo imenuje potrošnikovo »orientiranje nase, navznoter«. Pri tem se ne potrošijo samo produkti, ampak tudi trošenje samo, to pomeni, ne gre samo za doživetje produkta, temveč za doživetje zavoljo doživetja. To pripisovanje absolutne veljavnosti doživetja zaznamuje »doživljajsko družbo«. Potrošnja se zgodi po eni strani zavoljo nje same in po drugi strani kot identifikacijski ritual. Cilj modernih ljudi je doživljajsko bogato življenje oziroma njihov smisel življenja je doživetje samo. Projekt lepega življenja je projekt, da nekaj doživimo. Od tu izhajajoče nenehno iskanje možnosti doživetij vodi v oblikovanje razširjenega trga doživetij, kamor štejemo tudi kulturne prireditve. Usmerjenost v doživetja se zadovoljuje na diferenciranem trgu doživetij z vase zazrto potrošnjo estetskih produktov. Estetskih v tem smislu, da so zavestno usklajeni z estetskimi znaki določenega življenjskega sloga. Na ta način lahko tovrstni produkti kot možnost doživetja po eni strani odgovarjajo individualnemu okusu posameznika, po drugi strani mu dajejo možnost pripadnosti določeni socialni sredini. V doživljaje usmerjena potrošnja je v enaki meri usmerjena navznoter – estetski občutki posameznika so individualen okus posameznika – in navzven – potrošniško obnašanje pogojuje od zunaj vsiljena estetska koda določene socialne sredine. Povezujoč moment je življenjski stil. To pomeni, da člani določene socialne sredine ne obiskujejo kulturnih dogodkov samo zato, ker so po njihovem okusu, temveč tudi zato, da ravno z obiskom določene prireditve na določenem mestu zadovoljijo potrebo po pripadnosti določeni družbeni skupini. Primarno torej ne gre za umetniški užitek, temveč za uresničitev določenega življenjskega stila in s tem povezane družbene pripadnosti. Obiskovalec se identificira z izbrano prireditvijo, ki nosi prav določeno estetsko kodo in obisk zanj pomeni identifikacijo. Njegova pozornost se usmeri na to, kar opredeljuje identifikacijo.

Z možnostjo snemanja in ponovnega predvajanja glasbe je nastala nova oblika širjenja glasbe, ki je razširila koncertne izvedbe v navezi skladatelj – izvajalec – poslušalec. Do približno 1900 je bila glasba prostorsko in časovno omejena. S pojavom snemalne tehnike se je glasbe-

na potrošnja razširila, s čimer se je v družbi povečala ekonomska in socialna funkcija glasbe. Z veliko razpoložljivostjo in neomejenimi možnostmi izbire igra glasba od leta 1950 odločilno vlogo v identifikaciji oz. samo-socializaciji mladih. Razvile so se pop kultura, rock and roll, beat, pop, punk, hip hop, techno..., s katerimi so se identificirali mladi, nastal je nov tip poslušalca – navdušenec (angl. Fan). V zadnjih tridesetih letih je pojem »biti fan« mnogo bolj pomemben za pop glasbo kot za druge oblike popularne kulture. Pop glasba je tako pomembna za oblikovanje kulturne identitete, kot je bila v 19. stoletju klasična glasba. Podobno kot je meščanstvo sprejemalo koncerte kot socialni forum, da se je predstavljalo in utrjevalo svojo identiteto napram plemstvu, uporabljajo mladi v sprejemanju preko medijev določen svet glasbe, da pokažejo pripadnost določenim skupinam. Glasba služi oblikovanju identitete. Z izbiro določene glasbe, ki je izražena z estetskimi znaki, se pridružimo sceni. Zabava in zadovoljstvo, ki ga nudita pop glasba ali klasična glasba kot vase usmerjeni potrošni dobrini, je zadovoljstvo identifikacije; z glasbo, ki jo imamo radi, z umetniki, ki jo izvajajo, z vsemi somišljeniki, ki z nami delijo zadovoljstvo s to glasbo. To je osrednji vidik glasbenega okusa. Oblikovanje identitete je v življenju relativno stabilno. Pri tem igra glasbena vsebina, to pomeni, estetsko namensko sporočilo dela, sekundarno vlogo. Glasba je veliko bolj izbrana po kulturnih kodah in glasbenih simbolih, ki izražajo določeno skupinsko pripadnost. Zanimanje in pozornost namenimo tisti glasbi, katere koda v estetskem smislu odgovarja našemu življenjskemu stilu (Tröndle v Schneidewind in Tröndle 2003, 39–41).

Glasbeni okus izhaja iz socialno oblikovane identitete, hkrati pa to identiteto oblikuje. V zadnjem času je bilo narejenih precej raziskav o glasbenem okusu poslušalcev, s katerimi so poskušali ugotoviti, kakšno je zanimanje za obisk koncertov oziroma kakšno je obstoječe in potencialno občinstvo. Kot ugotavlja Gembris (Tröndle 2011, 65–69), raziskave v Nemčiji, kjer je tradicija koncertne dejavnosti močno razvita, kažejo, da se ponudba koncertov veča, povpraševanje pa upada. V obdobju 1993–2006 je ponudba koncertov porasla za cca. 57 odstotkov, število obiskovalcev sicer tudi, a le za 18 odstotkov. V strukturi odjemalcev klasične glasbe je malo mladih in veliko starih. Mnoge študije kažejo, da so obiskovalci klasičnih koncertov v povprečju stari od 50 do 60 let. Ne gre za to, da starejši vzljubijo klasično glasbo, čeprav se tu in tam tudi zgodi, temveč gre za generacijski učinek, ki je viden v Tabeli 1.1. Ta kaže delež različnih starostnih skupin publike vsakih osem let (1987, 1995, 2003) in ponazarja, da se ista starostna skupina poslušalcev giblje kot val, katerega vrh predstavlja s cca. 20 odstotki skupina, ki je bila leta 1987 stara od 46 do 53 let, leta 1995 od 54 do 61 let in leta 2003 od 62 do 69 let. Generacije, ki v mladosti niso poznale pop glasbe in so se socializirale s

klasično glasbo, so sedanja glavnina publike, mlajših poslušalcev je vedno manj. Sklepamo lahko, da se glasbeni okus odraslega oblikuje že v otroštvu in da se glasbene preference štiriindvajsetletnikov ohranijo.

Tabela 1.1: Porazdelitev starostnih skupin obiskovalcev koncertov klasične glasbe (Nemčija 1987, 1995 in 2003)

Leto/ Generacija	14–21 let	22–29 let	30–37 let	38–45 let	46–53 let	54–61 let	62–69 let	70–77 let	78–85 let
1987	6,0 %	11,0 %	11,2 %	16,1 %	17,4 %	13,7 %	16,5 %	16,5 %	8,9 %
1995	6,6 %	8,7 %	11,3 %	14,6 %	20,7 %	20,9 %	18,3 %	15,3 %	11,6 %
2003	5,7 %	7,7 %	8,5 %	10,3 %	14,4 %	17,9 %	21,6 %	14,7 %	11,6 %

Legenda generacij:

	1974–1981		1958–1965		1942–1949		1926–1933		1910–1917
	1966–1973		1950–1957		1934–1941		1918–1925		Ni znano

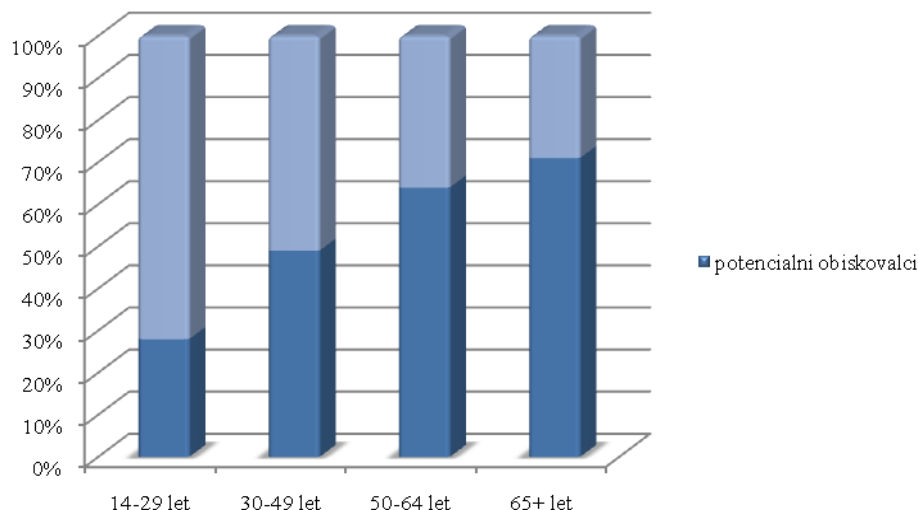
Vir: Gembris v Tröndle (2011, 67)

Leta 2005 je bila v okviru študije delovnega združenja nemškega radia,⁴⁰ v kateri so po telefonu anketirali 6096 ljudi starih nad 14 let, izvedena raziskava, ki naj bi pokazala delež in starostno strukturo potencialnih poslušalcev klasične glasbe.⁴¹ Tudi tokrat se je pokazala podobna slika – starejši kot so ljudje, večja je njihova afiniteta do klasične glasbe (glej Sliko 1.1). Klasični dogodek bi obiskal večji delež starejših ljudi, 64 odstotkov starih nad petdeset let in 71 odstotkov starih nad 65 let, čeprav tudi delež potencialnih obiskovalcev starih nad trideset let ni zanemarljiv (49 odstotkov). Dobri dve tretjini mladih (72 odstotkov), starih do 29 let, se ne bi odločilo za obisk prireditve s klasično glasbo.

⁴⁰ Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD)

⁴¹ Delež potencialnih poslušalcev klasične glasbe predstavljajo osebe, ki so najmanj tri od enaindvajsetih ponujenih klasičnih glasbenih primerov ocenile z oceno dobro ali zelo dobro in kažejo aktivno povpraševanje po klasični glasbi.

Slika 1.1: Starostna struktura potencialnih obiskovalcev prireditve s klasično glasbo (Nemčija 2005)

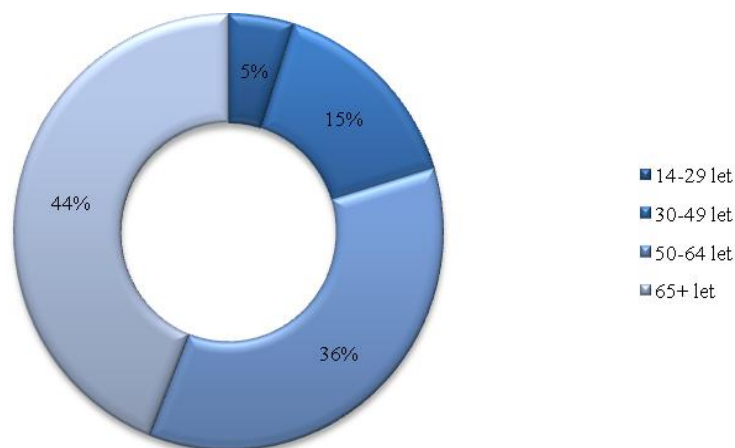


Vir: Lastna obdelava po podatkih Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (Gembris v Tröndle 2011, 69)

V nadaljevanju raziskave so znotraj potencialnih obiskovalcev koncertov in opere opredelili ožje zainteresirane,⁴² teh je 6 odstotkov in so v večini starejši od 50 let. Nasprotno je potencialna mlada publika majhna, ožje zainteresiranih je le 4,9 odstotkov (glej Sliko 1.2). Osebe, ki so imele odklonilen odnos do klasične glasbe, so to argumentirale z navajanjem dejstev, da je dolgačasna, utrudljiva, premalo pestra, polovica jih je menila, da je le za posebne priložnosti, nekateri so menili, da ni sodobna (Gembris v Tröndle 2011, 71–72).

⁴² Ožje zainteresirani obiskovalci koncertov so tisti, ki najmanj štirikrat mesečno poslušajo klasiko, in gredo najmanj enkrat na klasični koncert.

Slika 1.2: Starostna struktura ožje zainteresiranih potencialnih obiskovalcev koncertov in opere (Nemčija 2005)



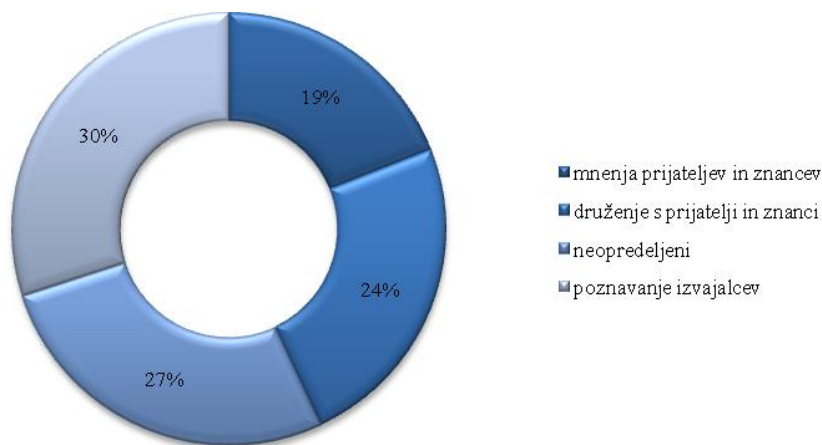
Vir: Lastna obdelava po podatkih Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (Gembris v Tröndle 2011, 72)

Keuchlova (Tröndle 2011, 83) v študiji o aktualnem koncertnem življenju ugotavlja, da je približno dve tretjini prebivalcev Nemčije vključenih v kulturne aktivnosti. Čeprav je pri ljudeh najbolj priljubljena glasba, jih od tega 50 odstotkov zelo redko obišče koncerte, rednih obiskovalcev je 15 odstotkov in 5 odstotkov intenzivnih. Pri tem sta pomembni izobraževanje in vzgoja, saj raziskave kažejo, da dve tretjini mladih, katerih starši imajo umetniške hobije, sledi njihovemu zgledu (rišejo, plešejo, muzicirajo) in le 36 odstotkov tistih, katerih starši nimajo takih interesov, je kulturno aktivnih. Razlika je tudi v spolu, dekleta se bolj zanimajo za kulturo kot fantje. Mlajša in srednja generacija se bolj zanima za rock, pop in sodobno umetnost, starejšim je bliže klasično gledališče, opera in klasična ter narodna glasba.

Kulturni barometer je leta 2008 zajel v raziskavo starejše od 50 let. 38 odstotkov udeležencev, starih od 50 do 59 let, je poslušalcev popa, rocka in jazza in 26 odstotkov je fanov klasične glasbe. Keuchlova (Tröndle 2011, 83) podobno kot Gembris poudarja, da avtomatizem, da starejši poslušajo klasiko, ni samoumeven; kdor kot mlajši ni njen fan tudi kot starejši praviloma ni. To je alarmantna ugotovitev za klasični sektor, ki se ne more zanašati na to, da se bo z menjavo generacij avtomatično povečala publika.

Podobne ugotovitve veljajo tudi za Slovenijo. Iz podatkov raziskave, ki jo je v decembru 2001 opravil Inštitut za civilizacijo in kulturo v Sloveniji, lahko razberemo povpraševanje po klasični glasbi v Sloveniji in priljubljenost določenih glasbenih zvrsti, ki odražajo zanimiva spoznanja o glasbenem okusu Slovencev. Ti imajo najraje narodno-zabavno glasbo (cca. 37 odstotkov) in pop glasbo (cca. 18 odstotkov). Skoraj enak odstotek priljubljenosti kot pop glasba pa ima klasična glasba (17,7 odstotka). Za njo se razvrščajo rock, jazz, etno in techno glasba. Ljubitelji klasične glasbe so pretežno iz mestnega okolja, ki je kulturno bogatejše in z vidika dostopnosti do kulturnih dobrin prijaznejše do prebivalcev urbanih področij. To so pretežno najbolj izobraženi (38 odstotkov z visoko ali višjo izobrazbo), upokojenci (28 odstotkov), med katerimi je več žensk kot moških. Anketiranci, po raziskavah Inštituta za civilizacijo in kulturo, postavljajo glasbo med področji kulture na prvo mesto. Hkrati pa v tej isti raziskavi podatki kažejo, da obiski glasbenih prireditev zaostajajo za obiski kulturnih spomenikov, muzejev in gledaliških predstav. Večini vprašanih se zdi slovenska kultura centralizirana. Na odločitev obiskovalcev, da se udeležijo kulturne prireditve, so najbolj vplivali motivi, kot so poznavanje izvajalcev/avtorjev, druženje s prijatelji in znanci ter mnenja prijateljev in znancev, 27 odstotkov obiskovalcev je bilo glede odločitve, da obišejo neko kulturno prireditev, neopredeljenih (glej Sliko 1.3). Raziskava se ni dotaknila vprašanja, kako pogosto poslušalci zavestno poslušajo posamezno zvrst glasbe doma. Glasbena publika ima v današnjem času možnost posegati po razmeroma lahko dostopnih kakovostnih glasbenih posnetkih na različnih nosilcih zvoka, ki so izšli kjerkoli po svetu. V udobju doma lahko poslušata izvajalce po lastnem izboru preprosto s pritiskom na gumb (Bervar Kralj 2002, 32).

Slika 1.3: Motivi za obisk kulturnih prireditev (Slovenija 2001)

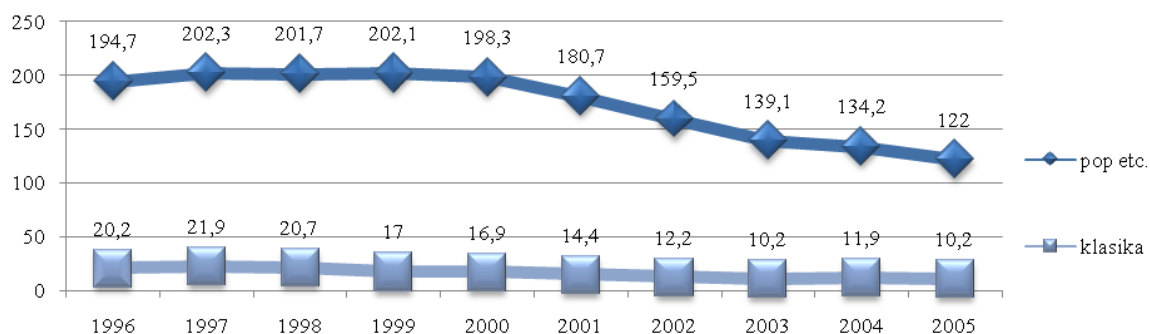


Vir: Lastna obdelava po podatkih Inštituta za civilizacijo in kulturo v Sloveniji (Bervar Kralj 2002, 32)

Lang (2008, 14) ugotavlja, da je povpraševanje po klasični glasbi in priljubljenost določenih glasbenih zvrsti podobna v Ameriki in Evropi. Na zahodu je klasična glasba staromodna umetniška oblika, ki so jo odrinili rock, hiphop glasba in drugi popularni stili, ki jih poslušajo predvsem mladi. V socialistični Kitajski, ki se je med kulturno revolucijo v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja zaprla pred zahodom, pa je drugače, klasična glasba je moderna. Vedno, ko ima koncerte doma, je med poslušalci 90 odstotkov mlajših od dvajset let. Če ima mojstrski tečaj, mnoge družine spijo na pločniku, da bi dobile sedež; tako kot najstniki v Evropi za rokovski koncert. Na Kitajskem želi neverjetno število otrok spoznati klasično glasbo. Petdeset milijonov ljudi igra neki instrument, od tega 36 milijonov klavir. Lebrecht, kritik pri časopisu Bloomberg, ugotavlja, da je Lang prava klasična glasbena superzvezda, s katero se ravna kot s pop zvezdo. Snemalna hiša Sony z njim ni podpisala pogodbe samo zaradi njegovega potenciala in aktualne popularnosti in verjetno nima v mislih zahodnih trgov Severne Amerike in Evrope, kjer je klasična glasba v večini za starejše občinstvo, ampak veliki trg, kjer je Lang že velika superzvezda, to je na Kitajskem, kjer je apetit po klasični glasbi ogromen in še raste. Mogoče je razlog, zakaj je Sony sklenil pogodbo v tem, da je Lang ključ do trga, kjer imajo klasični posnetki privlačnost v starem stilu.

Glede na raziskave nemškega združenja snemalcev zvoka⁴³ je v Nemčiji prodaja nosilcev zvoka klasične glasbe v obdobju desetih let, od 1996 do 2005, upadla (glej Sliko 1.4). Trend padanja se je začel po letu 1998, do leta 2004 je prodaja plošč padla za slabih 55 odstotkov oziroma za slabih 12 milijonov kosov. V letu 2004 se je prodaja izboljšala za 14 odstotkov, vendar že v naslednjem letu padla na vrednosti iz leta 2003. V tem desetletnem obdobju je tudi prodaja plošč drugih zvrsti glasbe upadla za slabih 40 odstotkov. Podatki raziskave o starostni strukturi kupcev glasbenih posnetkov (glej Sliko 1.5) pokažejo tudi, da je veliko kupcev nosilcev zvoka s klasično glasbo starejših, cca. 55 odstotkov je starih več kot petdeset let, mladih je le dobrih 7 odstotkov (glej Sliko 1.6). Mladi najraje poslušajo plesno glasbo (62,4 odstotka) in rock (42,5 odstotka) ter pop (34,1 odstotka) glasbo.

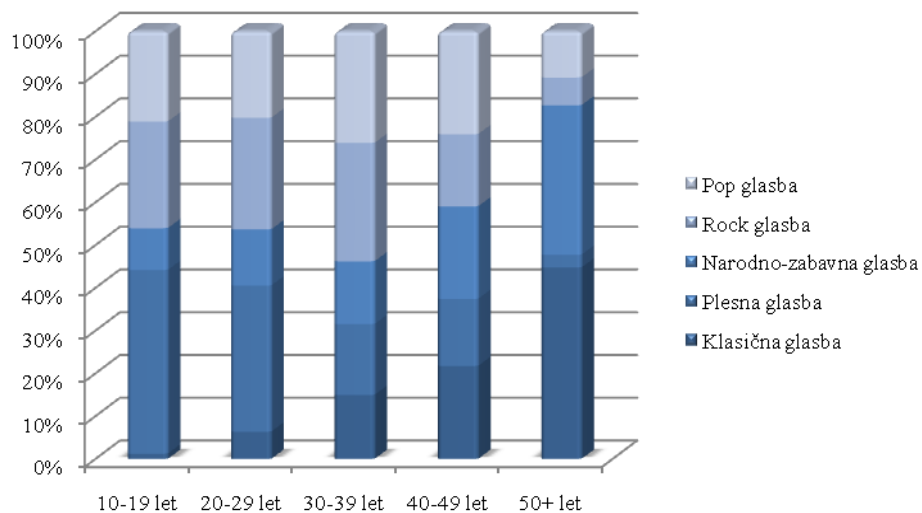
Slika 1.4: Prodaja plošč med letoma 1996 in 2005 v milijonih kosov (Nemčija)



Vir: Lastna obdelava po podatkih Bundesverband der Phonographischen Wirtschaft e.V.

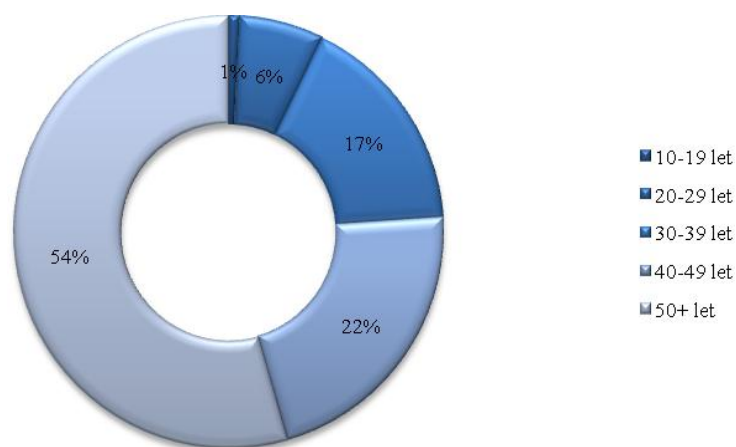
⁴³ Bundesverband der Phonographischen Wirtschaft e.V.

Slika 1.5: Starostna struktura kupcev nosilcev zvoka glede na glasbeno zvrst (Nemčija 2004)



Vir: Lastna obdelava po podatkih Bundesverband der Phonographischen Wirtschaft e.V.

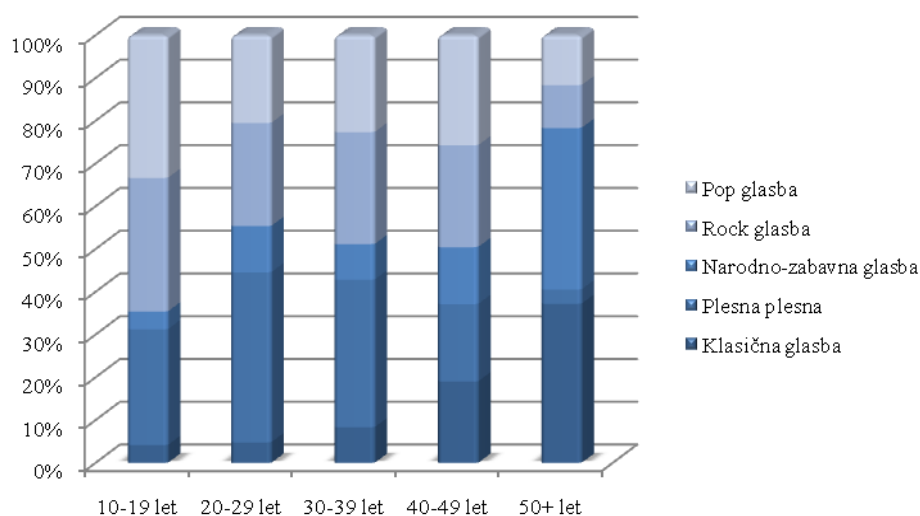
Slika 1.6: Starostna struktura kupcev nosilcev zvoka klasične glasbe (Nemčija 2004)



Vir: Lastna obdelava po podatkih Bundesverband der Phonographischen Wirtschaft e.V.

Po podatkih nemškega zveznega združenja glasbene industrije⁴⁴ je potrošnik klasične glasbe le še generacija, stara nad petdeset let. Leta 2011 je predstavljala 67 odstotkov kupcev nosilcev zvoka (glej Sliko 1.7) in leta 2012 sedem odstotkov več (glej Sliko 1.8). Skoraj tri četrtine prodaje klasične glasbe gre torej na račun starejših od petdeset let, pri čemer med kupci prevladujejo moški (okrog petinšestdeset odstotkov). Upad zanimanja mladih ni le v zvrsti klasične glasbe, ampak tudi v drugih zvrsteh (glej Slike 1.9 in 1.10), še posebej pri poslušalcih rocka, kjer je v generaciji od 10 do 19 let zanimanje upadlo s 15,2 odstotka na 8,2 odstotka. Porast v zanimanju je le za narodno-zabavno glasbo, vendar le za 3 odstotke pri najmlajši generaciji. Plesna in rock glasba beležita porast zanimanja predvsem pri starejših od 40 let.

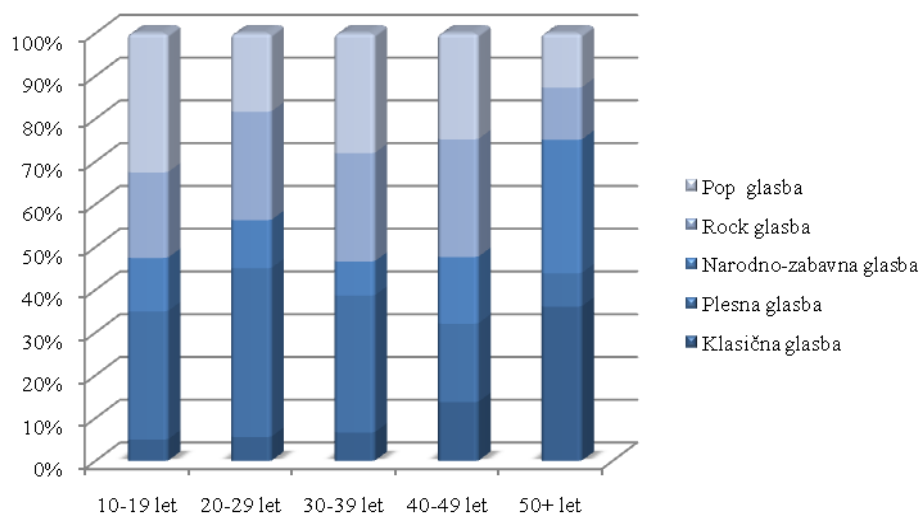
Slika 1.7: Starostna struktura kupcev nosilcev zvoka glede na glasbeno zvrst (Nemčija 2011)



Vir: Lastna obdelava po podatkih Bundesverband Musikindustrie e. V.

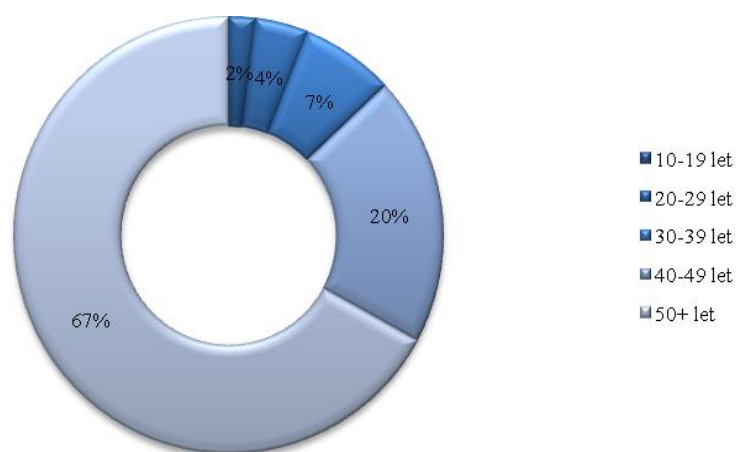
⁴⁴ Bundesverband Musikindustrie e. V.

Slika 1.8: Starostna struktura kupcev nosilcev zvoka glede na glasbeno zvrst (Nemčija 2012)



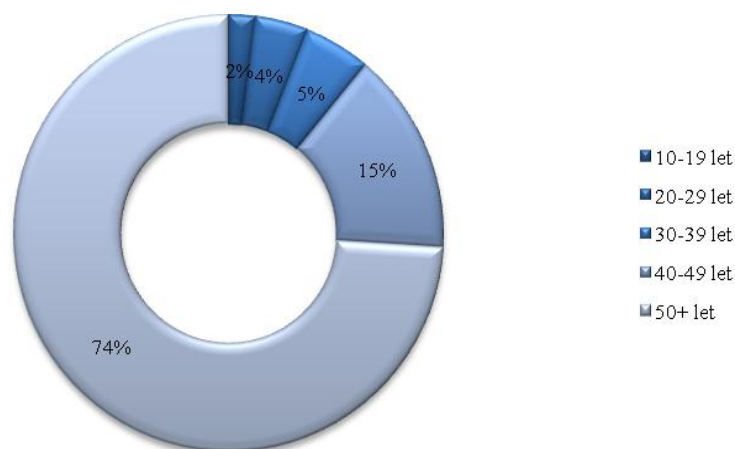
Vir: Lastna obdelava po podatkih Bundesverband Musikindustrie e. V.

Slika 1.9: Starostna struktura kupcev nosilcev zvoka klasične glasbe (Nemčija 2011)



Vir: Lastna obdelava po podatkih Bundesverband Musikindustrie e. V.

Slika 1.10: Starostna struktura kupcev nosilcev zvoka klasične glasbe (Nemčija 2012)



Vir: Lastna obdelava po podatkih Bundesverband Musikindustrie e. V.

Iz raziskav je moč razbrati negativen trend zanimanja za klasično glasbo. Prireditelji, agencije in snemalci imajo velike težave z ohranjanjem trga. Opazna je izguba prihodkov snemalne industrije in stalno naraščajoča povprečna starost obiskovalcev koncertov. Zanimanje za klasično glasbo izginja, saj se dejavnost nahaja v močni konkurenci z drugimi žanri pop in rock glasbe, pa tudi narodno-zabavne glasbe, jazza, etno in techno glasbe. Potencialni obiskovalec koncerta ne izbira le med koncertom in opero ali nekim drugim glasbenim žanrom, temveč tudi med kinom, plesi, gledališkimi predstavami ali obiski priljubljenega lokala. Odločitev za obisk koncerta je večinoma pogojena z glasbenim predznanjem. Raziskave kažejo, da se za klasično glasbo zanimajo predvsem ljudje, ki so z njo prišli v stik v mladosti. To dokazuje, da ne drži, da šele starejši pridobijo okus za klasično glasbo, kot mislijo mnogi glasbeniki in prireditelji, ta se oblikuje že v mladosti in se kasneje bolj malo spremeni. Zato Gembris (Tröndle 2011, 73) vidi potencial v glasbenem izobraževanju – v igranju instrumenta, ki dolgoročno veže ljudi na glasbo, v otroških in mladinskih koncertih, ki so pomembni, a ne zadostni. Odločilno vlogo ima tudi glasbeni pouk v šoli; za kasnejše zanimanje za klasično glasbo je pomembno, da je šolska izkušnja z njo pozitivna. Podobno vlogo ima tudi ožja in širša družina. Keuchlova (Tröndle 2011, 83) podobno ugotavlja, da moramo mladim zgodaj približati

kulturo in umetnost, že v predšolski dobi, 45 odstotkov takih oseb se kasneje zanima za kulturo. Tudi internet, kjer lahko preberemo prispevke o glasbenih delih in interpretih, kjer se oglašujejo prireditve in izdani nosilci zvoka ipd., daje mnoge možnosti za srečanje s klasično glasbo.

Kellersmann (Tröndle 2011, 221), zastopnik firme Universal Music z oddelki za snemanje klasične glasbe pri Deutsche Grammophon in Decca, pa ugotavlja, da čeprav že skoraj osem let razpravljamo o pomanjkanju pripravljenosti na inoviranje, tožimo nad vedenjem potrošnikov in brkljamo po poslovnih modelih digitalizacije prihodnosti, sedaj doživljamo novo dobo dominanc klasične glasbe. Za to so različni vzroki. Eden je v tem, da vse več ljudi, tudi mladih, odkriva veliko substanco, raznolikost, lepoto in zgodovino klasične glasbe. Drugi razlog pa je v tem, da v zadnjih letih doživljamo nastanek novih generacij mikavnih mladih zvezd, ki delajo na zelo visokem umetniškem nivoju in so obenem atraktivne osebnosti. Nove glasbene zvezde stojijo v centru družbenega in kulturnega življenja. Že dolgo ne nastopajo samo na abonmajskih koncertih, ampak osvajajo velike arene. Pred dobrimi desetimi leti je bila klasična glasba le v feljtonih. Sedaj je to drugače, spet imamo zelo popularne mlade obraze, kot je npr. pianist Lang; z Berlinskimi filharmoniki je 2004 igral na Waldbühne v Berlinu pred 20.000 poslušalci, leta 2008 z Dunajskimi filharmoniki pri gradu Schönbrunn na Dunaju pred 100.000 poslušalci. Tako je klasična glasba v zadnjih letih ponovno pridobila široko publiko in je ponovno masovna.

Spremenjeno obnašanje publike je določeno s spremembami v sistemu vrednot, ki vplivajo na predstave o kulturi. Kultura se je pluralizirala. Zavestne preference in tudi pričakovanja virtualnosti, zvočne kvalitete in perfekcije, so se pri poslušalcih spremenile. Potencialna publika se sprašuje, zakaj naj bi šla na koncert, če pa lahko doma posluša zvočno perfektne posnetke. Po drugi strani upada tudi atraktivnost koncertov kot socialnih forumov. Globalizacija in internacionalizacija določata tudi glasbeni trg. Vse pomembnejše postajajo trženske metode pop scene in sposobnosti umetnikov pritegniti pozornost medijev. Redni obiskovalci koncertov in ljubitelji glasbe razpolagajo z določenim vedenjem o glasbi. Njihova pozornost je že usmerjena na glasbeno ponudbo. Ker publika abonentov izginja, je pomembno, da se bo v prihodnosti osredotočalo na to, kako ponovno vzbuditi njeno zanimanje, pa tudi na to, kako privabiti slučajne obiskovalce koncertov in še neoblikovane skupine poslušalcev. Zato je danes v delovanju glasbenika pomembno, da se dolgoročno ne obrača k publiko kot neki nedo-

ločeni masi, ampak poskuša določiti strukturo potreb te publike, ki je, kot pravi Schulze, doživljajsko usmerjena in katere življenjski stil zaznamuje duh časa.

1.3 Pomembnejši materialni pogoji pianistovega delovanja

Pianistov najpomembnejši »pripomoček« oziroma sredstvo za delo je klavir; potrebuje ga za vajo, ko pripravlja koncerte. Ker ga praviloma ne jemlje s seboj na nastope, ker je to povezano z velikimi stroški, je kvaliteta njegovega produkta – nastopa v veliki meri odvisna od klavirja, ki je na prizorišču na razpolago. Prav tako ne more nastopati kjerkoli, temveč v primerljivih prostorih – v akustičnih dvoranah ali školjkah na prostem, zato so tudi prizorišča pomemben dejavnik njegovega delovanja. Hkrati je prestižnost prizorišč tudi ena od bistvenih komponent trženja. Čeprav je klavir star instrument pa tudi pianist ne more mimo modernih tehnologij. Možnosti zvočnih zapisov, ki so se pojavile v 20. stoletju in se hitro spreminjajo ter posodablajo, širijo polje njegovega delovanja in pomembno vplivajo na kvaliteto njegovega produkta.

1.3.1 Koncertna prizorišča

Koncerti v živo so vezani na prizorišče, kjer morajo doseči publiko. Tröndle (Schneidewind in Tröndle 2003, 18–19) ugotavlja, da se je ločevanje med izvajalci in poslušalci že zelo zgodaj poskušalo določiti z ureditvijo prostorov. Na koncertih v Angliji so zato, da bi povečali zanimanje za glasbo, že od leta 1676 načrtovali glasbene sobe (angl. Musick-rooms), v katerih je bil na sredi umeščen privzdignjen prostor – glasbeni podij. Na njem so stali ali sedeli glasbeniki in njihovo izvajanje je lahko spremljala večja publika. Prostorska privzdignjenost glasbenikov je bila odraz usmerjene oziroma koncentrirane pozornosti glasbi kot taki in je hkrati označevala prevlado glasbe nad izvajalskimi okviri. Privzdignjen prostor je predhodnik glasbenega podija oziroma odra.

Medtem ko se je pred 19. stoletjem glasba izvajala v prostorih z drugo konotacijo, v cerkvah, gostilnah, gradovih, prireditvenih in cehovskih dvoranah, je postajala od sredine 19. stoletja vedno bolj meščanska. Emancipacija meščanstva je omogočila, da so igrali »svojo« glasbo na »svojih« prizoriščih in s tem simbolizirali »svoj« način rastoče avtonomije napram cerkvi in aristokraciji. Klasična glasba je simbolizirala družbeno, gospodarsko in politično moč meš-

čanstva 19. stoletja; šlo je za novo, meščansko »sakralizacijo« glasbe, glasbenikov in prizorišč. Zaradi vse večje potrebe po prostorih za koncerte so meščanski ljubitelji glasbe urejali koncertne dvorane s 600 in več sedeži, v katerih so ponujali abonmajske koncerte; ob tem so za združenja poznavalcev in ljubiteljev nastajale ekskluzivne manjše dvorane, kot npr. dvorana za komorno glasbo. Že v 18. zlasti pa v 19. stoletju so bile namensko zgrajene koncertne dvorane in koncertne hiše, ki so bile glasbeno in stanovsko značilno opremljene. Ambicioznost bogatega meščanstva se je usmerjala v izgradnjo reprezentativnih mest, ki so bila posvečena visoki simfonični umetnosti, kot npr. 1870 odprta koncertna hiša Gesellschaft der Musikfreunde na Dunaju in 1871 odprta Royal Albert Hall s 5.000 sedeži v Londonu. Pozornost je pritegnila tudi izboljšana akustika, ki je povečala estetiko poslušane (Tröndle 2011, 26–27). Koncertne hiše so zaznamovale glasbena središča mest in s svojo reprezentativno arhitekturo pritegnile pozornost. V različnih oblikah koncertnih prostorov se do 20. stoletja lahko odčita vedno močnejša osredotočenost na glasbo. Ta dodatna arhitekturna glasbena osredotočenost se da razbrati v mnogih različicah vse do danes.

Kirchberg (Tröndle 2011, 185) ugotavlja, da je protislovje »meščanske sakralizacije« v koncertnih dvorinah 19. stoletja po eni strani pomenilo, da se publika hoče zabavati, išče razvedrilo, ki ji ga obljublja in predstavlja profitno naravnano podjetništvo, po drugi strani pa, da ljubitelji, omikani meščani in kritiki zahtevajo spoštovanje glasbe. Od tod sledi, da bi koncerti potrebovali posvečene kraje, ki bi bili namenjeni samo njim. To značilno kaže napis na novem Gewandhausu: »Resna stvar je pravo veselje (lat. res severa verum gaudium).« Meščanska postavitev glasbe kot simbola novega stanu je postavila glasbo v podobno odvisnost kot v aristokratskih časih. Koncertni dogodki so služili namenu novega simboliziranja, novih dogovorov v glasbi, v izvajanju in repertoarju. Koncertna dvorana je bila glavni prostor simboliziranja predstavljanja meščanov, z njo se je poudarjalo meščanstvo kot osrednji sloj 19. stoletja. Poslušalec, ki mu je bilo preprečeno spontano gestikuliranje, je bil v vlogi tihega sedečega poslušalca, vendar se ni brez zoperstavljanja sprijaznil s to vlogo; hotel je navezovati stike in razumeti meščanski koncert kot okvir, ki temu služi.

Lastniki dvoran so bili vključeni v koncertno promocijo. McVeigh (Weber 2004, 177–180) navaja, da je bila njihova poslovna priložnost v tem, da publiki približajo klasično pa tudi moderno glasbo. Izjemno pomembna je bila njihova vloga pri širitvi koncertne sezone čez vse leto. To je zahtevalo celo vrsto inovacij na področju organiziranja koncertov v dvorani; oblikovanja programov (npr. Wagnerjeva noč ali Klasična noč), reklame in angažiranja stalnega

orkestra z letnim programom. Lastniki so se zavzemali za stalen, vendar prilagodljiv umetniški produkt, ki se odziva na potrebe publike, da bi maksimirali letni potencial dvorane in orkestra. Razvili so učinkovite marketinške strategije za privabljanje širokega in heterogenega občinstva čez celo leto.

Klasična glasba in njena prizorišča torej nikoli niso bili avtonomni, temveč produkt meščanske avtonomije. Simbolna vloga meščanskih koncertnih dvoran se je s prihajajočimi družbenimi spremembami in moderno ob koncu 19. stoletja zelo zmanjšala. Ob prehodu stoletja je zaradi krize reprezentativne vloge meščanske glasbe prišlo do stagnacije koncertne dejavnosti. Z izgubo funkcije klasične glasbe je nastala nova glasba. Enklave nove glasbe so odklanjale pričakovanja meščanstva; tako v glasbi kot v umetnosti na sploh je nastajala nova avantgarda (Tröndle v Schneidewind in Tröndle 2003, 24). Kirchberg (Tröndle 2011, 186) pravi, da ja bila nova glasba od prve svetovne vojne kritično gibanje proti meščanski koncertni glasbi (npr. Schönbergovo združenje za zasebne glasbene nastope na Dunaju 1918). Avantgarda se je imela za alternativo meščanskih koncertov. Nezainteresiranost široke meščanske publike je veljala za častno in vsebinsko upravičeno, razpad starih pravil je bil, podobno kot v likovni umetnosti, nameren. Mimo regularnih meščanskih koncertov so se poslušalci zbirali v zasebnih prostorih, v športnih dvoranah ali industrijskih dvoranah, ob praznovanjih – danes bi temu rekli delavnice nove glasbe. Za dolgo časa je nova glasba ohranila svoja posebna prizorišča in pravila.

Nova glasba kaže, da nekonvencionalna glasba potrebuje nekonvencionalna mesta in prostore. Kirchberg (Tröndle 2011, 187) definira nenavaden prostor dogajanja kot običajno prizorišče za vse sredine. Predvsem je to »tuj«, »ekscentričen« ali »eksotičen« prostor s podobno obliko prostora, ki koncertna prizorišča spremeni v nenavadne koncertne dvorane. Pri izboru igra pomembno vlogo prostorska in socialna osnova. Vedno več je renomiranih orkestrrov, ki koncertirajo v planetarijih, nakupovalnih centrih, na polo igriščih, v cerkvah, v gledališčih, vladnih hišah, domovih za ostarele, zaporih, na strokovnih šolah, športnih stadionih in drugih odprtih prostorih. Tudi poletni festivali iščejo nenavadna nova prizorišča: na letališčih, v tovarniških halah, na skednjih, na trajektih...

Ker se »meščanska« infrastruktura za poslušanje glasbe, ki je bila vzpostavljena sredi 19. stoletja, uporablja tudi danes – renomirani pianisti izvajajo recitale v renomiranih tradicionalnih dvoranah po svetu, kot so npr. Royal Albert Hall v Londonu ali Musikverien na Dunaju – se

poraja vprašanje, ali so lahko nenavadni prostori kot prostori za podajanje glasbe alternativa tradicionalnim koncertnim dvoranam. Praksa kaže, da so lahko. Kirchberg (Tröndle 2011, 194) ugotavlja, da nenavadna prizorišča pomenijo odklon od tradicionalnih, od ikon meščanske simbolike. Nadgradnjo tradicionalnih prizorišč vidi v prizoriščih, ki jih opredeljuje kot več kot navadna (glej Preglednico 1.8). Ta so izredne koncertne dvorane, ki se odlikujejo po spektakularnosti, ki se odraža v nenavadni zunanji in notranji arhitekturi stavb, posebnih tehnologijah za statiko in akustiko. Vizualni spektakli dvoran naj bi simbolizirali akustična doživetja in obljubljali uresničitev posebnega doživetja. Gre za multifunkcionalne in multipleksne novogradnje, v katerih so koncertne dvorane tehnično opremljene za izvajanje vseh glasbenih žanrov. Znotraj novih koncertnih zgradb so atraktivni odprti prostori. Poleg dvoran so tu še npr. knjižnice, razstavnici prostori, učni in vadbeni prostori, restavracije ipd. Nove arhitekture stavb omogočajo, da so na istem mestu lahko ponujeni različni žanri za različne družbene sredine, pa tudi druge zanimivosti neglasbene umetnosti. Mešanje žanrov na enem mestu naj bi privedlo do prepletanja družbenih aktivnosti – obiskov in poslušanja. Morda celo bolj kot glasba naj bi atraktivne dopolnilne rabe (restavracije, bari, avle itd.) poskrbele, da bodo ljudje v prihodnosti udeleženi na kulturnih prireditvah. Čeprav so te dvorane bolj ikonizirane za marketing mest kot pa za posredovanje glasbe, je verjetno na takem kraju moč doseči doživetje enkratnega koncertnega dogodka. Prostor ne opušta ustaljene rabe dosedanjih dvoran, temveč prenaša običajno v spektakularno.

Preglednica 1.8: Tipologija koncertnih prizorišč

<i>Tipi koncertnega prizorišča</i>	<i>Lokacija</i>	<i>Oblika prostora in pravila obnašanja</i>
Nenavadno (od začetka 20. stoletja)	Planetariji, nakupovalni centri, cerkve, vladne stavbe, domovi za ostarele, zapori, visoke šole, športni stadioni, odprte površine, otroška in mladinska gledališča, šole v »problematičnih okoljih« itd. (Vplivnost lokacije: lokalna)	Zasebni prostori, športne dvorane, tovarniške dvorane, radijske postaje, delavnice, eksperimentalne oblike glasbe. Subkulturno, nekonvencionalno obnašanje. Prilagoditev glasbe prostoru in publiki.
Tradicionalno (od zadnje tretjine 19. stoletja)	Lokacije v tradicionalnih mestnih centrih (zgledi: Musikverein, Royal Albert Hall, Gewandhaus). (Vplivnost lokacije: regionalna)	Meščanske navade izvajanja glasbe (princip repertoarja) in recepcije. Publika sedi tiho in kulturno. Prilagoditev prostora in publike na glasbo.
Več kot navadno (od zadnje tretjine 20. stoletja)	Lokacije tudi na obrobju tradicionalnih mestnih središč, postindustrijska revitalizacija in bolj urbana oblika podobe (zgled: Sydneyjska opera). (Vplivnost lokacije: več kot regionalna do globalna)	Spektakularna notranja in zunanja arhitektura z različno (ne samo glasbeno) ponudbo. Dopolnitev, vendar ne preseganje, meščanskih navad. Možnost alternativ (za okolje specifične navade in glasbeni žanri, komercialna raba).

Vir: Kirchberg v Tröndle (2011, 195)

Doživljajska družba danes pričakuje tudi doživetje dvorane. Ker je večji del teh spektakularnih novih zgradb javno dostopen, lahko izredna koncertna prizorišča vplivajo na posredovanje glasbe, ker obiskovalca spodbujajo, da deluje kot kulturni pohajkovelec. Ta sprejema kulturo mimogrede, ne omejuje se na izbrane ponudnike in branže in je vsestransko zainteresiran. Zato se zdi bolj naklonjen posredovanju glasbe, kot meščanski tiho sedeči poslušalec. V zadnjih letih se je število novih koncertnih dvoran in opernih hiš po svetu izjemno povečalo.⁴⁵ Govori se o »zlati dobi« gradnje koncertnih hiš. Nekateri avtorji, kot sta Hammond (2006) in Ouroussoff (2007), izražajo začudenje nad paradoksom, da se v času usihanja publike in negativnih trendov v prihodnosti klasične glasbe ponuja nekaj, za kar ni jasnega povpraševanja. Ouroussoff opozarja, da bodo s temi novogradnjami zadovoljene potrebe turistov ne pa lokalne potrebe po klasični glasbi. Proti funkciji posredovanja glasbe govori ocena, da te moderne dvorane nadaljujejo tradicijo meščanskih dvoran, ker glavnina publike prihaja iz meščanskih slojev. Dokler bo glasba na splošno pripisana hegemoniji omikanega meščanstva in tudi tako definirana, ta glasba ne bo mogla avtonomno pridobiti nove publike z novimi nenavadnimi prizorišči. Prostorska bližina različnih specifičnih rab še ne pomeni zbliževanja ali mešanja različnih skupin. Študije kažejo, da se želena desakralizacija takih kulturnih kompleksov ne odvija, ker gredo različni uporabniki, čeprav so prostorsko skupaj, drug mimo drugega.

1.3.2 Klavir

Pianisti smo napram drugim instrumentalistom, ki lahko potujejo in nastopajo z lastnimi instrumenti, v drugačnem položaju. Klavirji, od katerih je na koncertu vse odvisno, saj so najpomembnejši del oblikovanja produkta – interpretacije, stojijo v dvoranah in pianisti se z njimi soočimo šele tik pred koncertom. Poskrbeti moramo za morda banalne tehnične detajle, kot so preizkus uglasitve klavirja, nastavitev višine stola in se »seznaniti« z instrumentom. Zahvaljujoč mednarodnim tehničnim standardom, ki jim zadoščajo sodobni klavirji, so neprijetna presenečenja manj verjetna. Da je klavir dosegel take standarde, je bil potreben dolgoten razvoj. Nekateri vrhunski pianisti⁴⁶ kljub temu pogosto igrajo/so igrali na svoj klavir, čeprav je transport povezan z velikimi stroški. Pomembno jim je/je bilo, da dosežejo/so dosegli želeno interpretacijo.

⁴⁵ Philharmonie v Berlinu (1963), Opera v Sydneyju (1973), Parco della Musica v Rimu (2002), Walt Disney Hall v Los Angelesu (2003), Casa da Musica v Portu (2005), Opera House v Oslu (2008), Elbphilharmonie v Hamburgu (v gradnji), Philharmonie v Parizu (v gradnji).

⁴⁶ Krystian Zimerman (1956–), Vladimir Horowitz (1904–1989).

Čeprav se je moderni klavirski zvok začel pojavljati šele okoli leta 1850, so se klavirji začeli razvijati že mnogo prej. Goličnikova (2012, 5–7) navaja, da na splošno velja, da je prvi klavir izdelal Bartolomeo Cristofori (1655–1731) v Italiji okoli leta 1709. Pred tem je bilo mnogo eksperimentov z mehaniko udarca, vendar je Cristoforijev instrument prvi pritegnil resno pozornost. Razvil je t. i. mehaniko pobega, ki je osnova mehanike modernega klavirja, čeprav se je klavir še zelo spreminjal, izboljševal in povečeval ter v naslednjih dvesto letih postal prefinjen instrument, kakršnega poznamo danes. Navzlic bistroumni novosti Cristoforijevega instrumenta »*gravicembalo col piano e forte*«, katerega zgodnja klavirska mehanika je bila izjemno lahka in rahla, njen zvok zelo šibek, v Italiji ni vzbudil veliko zanimanja in novi instrument se je nadalje razvijal v Nemčiji in kasneje v Angliji, kjer je proti koncu 18. stoletja nastala tradicija izdelovalcev angleških klavirjev. Ti so bili dokaj trdni in so imeli bogat in poln ton. Med pomembnejšimi podjetji, ki so izdelovala klavirje angleškega tipa, sta bili podjetji Broadwood in Érard. V Nemčiji je v drugi polovici 18. stoletja Stein v Augsburgu izumil nemško oziroma avstrijsko odbojno mehaniko. Bila je enostavnejša in lažja od angleške in je ustvarjala jasnejši, srebrn ton z zelo preciznim dušenjem. Čeprav je Cristofori že leta 1726 razvil mehaniko, kakršna je bila kasnejša angleška mehanika, ki je omogočala senzibilen in precizen udarec z razmeroma obsežnim dinamičnim razponom, je dunajska mehanika, ki jo je izumil Stein (okrog leta 1770), zaenkrat predstavljala zadovoljivo rešitev. Njegovi klavirji so bili vodilni instrumenti dunajskih klasikov. Mozart je v pismu oktobra leta 1777 izrazil navdušenje nad njimi.

V prvi polovici 19. stoletja, ko izdelovanje klavirjev ni bilo več obrt, ampak že posel klavirskih podjetij, ki so zaposlovala 30 in več delavcev in proizvedla večje število klavirjev letno, so se izoblikovali trije glavni centri ali t. i. šole za klavirske konstrukcije: Dunaj, Pariz in London. Vsak od teh centrov je imel svoje privrženke in vsak je stremel k določeni vrsti glasbe. Dunajski tip koncertnih klavirjev je bil razširjen v habsburškem imperiju; med njegovimi številnimi izdelovalci so bili najbolj znani Walter, Schanz, družini Stein in Streicher, dinastija Brodmann-Bösendorfer ter Graf. Ti klavirji so se popolnoma razvili v času, ko je bil Mozart star 20 let. Kasnejši klavirji so bili bolj ali manj izboljšave prvotnih instrumentov. Streicherjevo podjetje je pomembne spremembe pri izdelovanju klavirjev uvedlo v prvi četrtini 19. stoletja, ko je bil Beethoven na Dunaju že uveljavljen glasbenik. Beethovno mnenje, zahteve založnika Breitkopf & Härtla, prisotnost francoskih in angleških klavirjev na Dunaju in rivalstvo z drugimi dunajskimi izdelovalci, so vplivali na hiter razvoj. Latcham (Darmstädter in drugi 2007, 66) je ocenil kot vrh v izdelovanju klavirjev 18. stoletja Steinove klavirje, med-

tem ko je Walterjev klavir, katerega mehanika je izhajala iz Steinove, označil kot pripravljanje poti razvoju v 19. stoletju, za katero je bilo značilno iskanje ene same idealne barve tona in več volumna. Kasnejši izdelovalci niso upoštevali samo Walterjevega, Schanzovega in Bleyerjevega dela na Dunaju, ampak tudi delo Érarda, čigar instrumenti so se začeli pojavljati v cesarskem mestu na začetku 19. stoletja (Goličnik 2012, 10). Érard je pomembno prispeval k razvoju, najbolj leta 1821, ko je razvil dvojno repeticijsko mehaniko. Dunajska mehanika je cvetela približno sto let, vendar je kasneje niso več uporabljali, ker je bila rahla in občutljiva. Nikoli ne bi mogla proizvajati tolikšnega volumna tona, ki bi bil potreben, da bi zapolnil velike dvorane ali se kosal s povečanim orkestrom. To je mehanika, ki jo je poznal in uporabljal Mozart in mnogi njegovi sodobniki. Pri Beethovnu, ki je poznal oba tipa klavirjev, pa je poznavanje različnih instrumentov močno vplivalo na njegovo glasbo (Ward v Burton 2002, 44).

Klavir je bil v primerjavi z drugimi glasbenimi instrumenti večji, težji in je imel zapleteno mehaniko. Za izdelavo enega samega instrumenta so se zahtevali številni sestavni deli in intenzivno delo, zato so bili klavirji dragi, njihova ponudba pa je bila omejena. Nove tehnologije in stroji, katerih nastanek je povzročila industrijska revolucija, so zmanjšali stroške produkcije, pospešili produkcijski proces in prepolovili tržno ceno klavirjev. Tradicionalne trgovine s klavirji so postopoma zamenjale moderne tovarne klavirjev. Klavir je postal veliko bolj dostopen za srednji razred in to je povečalo popularnost instrumenta. Imeti klavir doma in biti zmožen igrati nanj je bil simbol družbenega statusa in izobrazbe družin srednjega razreda. Zaradi teh sprememb je bil klavir »instrument časa« (Wan-Hsuan 2007, 10).

V času Beethovna so manufakture klavirjev hitro rasle. Zaradi velike konkurence so bile odvisne od uspešnega nastopanja na trgu. Med najuspešnejšimi načini je bilo oglaševanje s priporočilom znane osebe ali strokovnjaka. Praksa sposojanja imen slavnih glasbenikov pri prodaji določenega proizvoda je bila v polnem zamahu že ob koncu 18. stoletja na Dunaju. Mesto relativno skromne velikosti je premoglo rekordno število pianistov in klavirskih učiteljev ter deset manufaktur. Beethoven je bil oblegan s številnimi tovrstnimi ponudbami (Siepmann 1996, 21). V pismu Zmeskallu leta 1802 piše: *»Kar se mene tiče, moj dragi Zmeskall, lahko govoriš z Walterjem o moji zadevi. Na prvem mestu zato, ker si to zasluži in potem tudi zato, ker me v teh dneh (ko mislijo, da sem v slabih odnosih z Walterjem) obdaja cela množica izdelovalcev klavirjev, ki mi želijo narediti uslugo, in to zastonj. Vsak od njih mi želi izdelati klavir, kakršnega bi si želel ...«* Za Beethovna se niso zanimala le dunajska podjetja, ampak tudi angleška in francoska. Podjetje Érard mu je podarilo klavir; Griesinger, agent založnika

Breitkopf & Härtla na Dunaju, je 14. decembra 1803 pisal Härtlu: »*Brata Érard iz Pariza sta izdelala klavir iz mahagonija kot darilo za Beethovna (kot sta to storila prej za Haydna, op. p.) ...*« (Latcham v Darmstädter in drugi 2007, 54) Dobrih deset let kasneje ga je obdarilo Londonsko podjetje Broadwood, ki je bilo eno najbolj znanih in najuspešnejših med izdelovalci klavirjev v Evropi od poznega 18. stoletja naprej. Dunajski časopis je o dogodku pisal: »*Gospod Ludwig van Beethoven, veliki glasbeni genij, ki je spoštovan ne samo v Avstriji, ampak tudi v tujini, je prejel darilo – redek in vreden klavir – od svojih občudovalcev v Londonu.*« To je bil najmodernejši klavir v Beethovnovih časih.

Praksa povezovanja imen pomembnih glasbenikov s klavirskimi podjetji se je tekom zgodovine nadaljevala. Manufakture klavirjev so si prizadevale, da bi si pridobile pianiste in prirejale koncerte v lastnih dvoranh s svojimi klavirji. Francosko klavirsko podjetje Érard je Lisztu zavoľo reklame podarilo svoj novejši izdelek, instrument, ki je omogočal hitro ponavljanje ene in iste note. Nudilo mu je tudi svoje dvorane in klavirje za pariške koncerte in turnee v tujini. Na podoben način je nemško podjetje Bechstein in kasneje Steinway s klavirji oskrbovalo pianista Rubinsteina. V njegovi knjigi *Mojih mnogo let* lahko preberemo, da je Steinweyjev in Bechsteinov predstavnik Grossman želel, da pride igrat (Rubinstein 1983, 68). Preberemo tudi, da mu je tovarna klavirjev Bechstein brezplačno poslala koncertni klavir. Za enega od koncertov v Italiji je klavir izbiral pri italijanski Bechsteinovi predstavnici (Rubinstein 1983, 254, 318). Ko je leta 1903 po avdiciji podpisal pogodbo s prvim glasbenim impresarijem Astrucom, je podobno sodeloval tudi z drugimi tovarnami klavirjev. Impresarij je za njegov debi v Parizu leta 1904 najel orkester (Grunfeld v Guss 1999, 147). Da bi koncert lahko financiral, se je povezal s francoskim izdelovalcem klavirjev Gaveaujem (Rubinstein 1983, 131, 137). Nekaj let kasneje je klavirsko podjetje Knabe iskalo pianista, da bi predstavilo svoje klavirje v Ameriki. Po priporočilu nekega agenta, ki je slišal pri Paderewskem igrati Rubinsteina, so ga angažirali za trimesečno turnejo s štiridesetimi koncerti po Ameriki. Na oder v dvorani Carnegie Hall v New Yorku so mu v izbor postavili tri Knabejeve klavirje in enega za vajo v hotelski sobi (Rubinstein 1983, 156, 180). Po debiju v dunajskem Musikverienu ga je ogovoril lastnik klavirskega podjetja Bösendorfer: »*Želim vas na primeren način predstaviti dunajskemu občinstvu. /.../ Želim, da bo koncert nekaj posebnega; osebno bom povabil vse ljudi, ki kaj veljajo v dunajskih umetniških krogih in seveda vse glasbenike. /.../ To delam samo zato, ker ste dosegli, da moj klavir tako lepo zveni.*« (Rubinstein 1983, 313, 315) Manildi (Guss, 1999, 40) navaja, da je imel Rubinstein najraje klavirje znamke Steinway. Večina

posnetkov iz šestdesetih in sedemdesetih let 20. stoletja je bila narejenih na njegovem favoritu, hamburškem Steinwayju.

Tudi Buchbinder (2008, 47–49) pravi, da v principu nastopa, če je možno, samo na klavirjih znamke Steinway. So najboljši instrumenti, tudi doma ima dva. Sicer je klavir te znamke najbolj neoseben klavir med vsemi, vendar na njem zveni vse tako, kot je odigrano. K sreči so Steinwayji po svetu mehansko standardizirani, različna je le kvaliteta zvoka, zato izbira klavirja ni odvisna od izvedenih del, ampak od zvoka; Schubert, Chopin in Beethoven morajo zveneti. Klavirje koncertnih hiš, na katere igra, dobro pozna, o njihovih tehničnih kvalitetah vodi knjigo in si v terminski koledar beleži tovarniške številke in opombe; plus ali minus za posamezni klavir. Tako v agenciji vedo, kakšna bo odločitev za naslednji nastop, na katerem instrumentu želi igrati in kateri ne pride v poštev.

Večina pomembnih pianistov deli skupno mnenje, da je trenutno vodilni koncertni instrument na svetu klavir Steinway, ki je edinstven v natančnosti, polnosti sijajnega tona in se najbolj natančno odziva na pianistovo izvajanje. Kot ugotavlja Wolters (1996, 32), razvoj klavirja gotovo ni končan. Moderen klavir je sposoben modulacije in visoko diferenciranega podajanja tona in se zmore odzivati na občutljivost pianista. Prav izvedbe so navsezadnje tiste, ki določajo klavirski ton, odražajo občutek v prstih in moč izvajalčeve domišljije. Zvočni ideal se je spreminjal in se bo spreminjal še naprej. Žametno mehak, romantičen ton starejših klavirjev danes nima visoke vrednosti. Izdelovalci angleških klavirjev in japonskih klavirjev poskušajo doseči svetel, skrajno jasen in natančen, ampak manj izzvenevajoč ton, neprimeren za Schubertova in Chopinova dela, a privlačen za staro in tudi za moderno glasbo. Čar klavirja Bechstein je v njegovem pojočem tonu, zmožnem moduliranja, ki ga uvršča na prvo mesto za izvajanje komorne glasbe. V teh kvalitetah se mu približuje Bösendorfer ali ga celo presega. Tako vsako podjetje razvija svoj lasten tip klavirja, pri čemer značilnosti in kvaliteta nihajo, kajti številni dejavniki – mehanika, kladivce, kvaliteta strun itd. – določajo tonske značilnosti klavirja. Na trgu trenutno prevladujejo japonski klavirji (Yamaha, Kawai) in znamke, kot so Steinway, Bösendorfer in Fazioli. Pianisti se pogosto odločijo za izvajanje stare glasbe na originalnih avtentičnih instrumentih.⁴⁷

⁴⁷ Priprava avtentičnega klavirja za koncert stane 8.000 evrov (Goličnik 2012, 27).

1.3.3 Glasbena snemalna industrija

Tudi tako mlada gospodarska panoga, kot je industrija nosilcev zvoka, poseduje simbole, ki jo spominjajo na njeno zgodovino. Eden izmed njih je Barraudova slika iz leta 1899 z naslovom Glas njegovega gospodarja (angl. His Master's Voice), na kateri pred gramofonskim lijakom sedi pes, ki posluša glas svojega umrlega gospodarja. Tudi stoletja kasneje slika ni izgubila simbolne moči: glasovi mrtvih ali odsotnih zvenijo iz »konzerve«, kot da bi bili prisotni. Danes, ko je »glasba iz konzerve« ljudem neprestano za petami, se potrošnik komaj zaveda, da to, kar prihaja iz zvočnika, ni le glasba, ampak rezultat kompleksnejših tehničnih in ekonomskih procesov (Nyffeler v Schneidewind in Tröndle 2003, 273). Ne zaveda se, da je poslušana glasba posneta v studiih, kjer naredijo stotine rezov, postavitev mikrofонов in sestavljanj. Ne zaveda se, da sta izvedba koncerta na odru in njegova studijska produkcija dve različni stvari. Ne zaveda se, zakaj na posnetku večje snemalne hiše posluša pianista A, ki je postal zvezda, in ne pianista B, ki je morda prav tako sposoben, a nima nobenih možnosti, da bi naredil posnetek. Takih informacij ob poslušanju posnetka poslušalec ne dobi.

Zgodovina snemalne industrije se začne leta 1887, ko je Emile Berliner iz Nemčije v ZDA prijavil patent ploščatega nosilca zvoka in naprave za njegovo predvajanje – gramofona. Dve leti kasneje (1898) je v Londonu ustanovil Gramophone Company in v njegovem rojstnem mestu Hannover Deutsche Grammophon Gesellschaft, prvo evropsko tovarno plošč, ki je leta 1941 prešla v last Siemens (Nyffeler v Schneidewind in Tröndle 2003, 274). Leta 1900 je bila posneta prva glasbena plošča; prvič se je glasba lahko poslušala neodvisno glede na prostor in čas nastanka. Četrto stoletja kasneje sta prišla radio in tonski film; leta 1920 je bil npr. v Nemčiji na radiu prvič oddajen koncert in leta 1927 so začeli snemati tonske filme, ki so predstavljali tretji glasbeni medij (Heinrichs 2006, 111). V nekaj letih je novi medij (plošča) prešel v masovni produkt. V sektorju zabavništva je izbila plesna glasba, v klasiki pa so zaradi plošč nastali prvi bogataši.⁴⁸ Z masovnim produktom (ploščo) so se standardi glasbenikov, ki so jih snemali, uveljavili povsod po svetu, drugi glasbeniki so se lahko merili po njihovih interpretacijah. Glasbeniki so s svojo popularnostjo še mlademu mediju (plošči) pomagali narediti preboj pri publiki klasične glasbe. To je bila interakcija, h kateri od takrat snemalna industrija vedno znova stremi, vendar verjetno ne bo nikoli dosežena.

⁴⁸ Pevec Enrico Caruso (1873–1921) je med letoma 1902 in 1921 naredil 234 posnetkov in pri tem zaslužil okoli dva milijona dolarjev (Nyffeler v Schneidewind in Tröndle 2003, 274).

Začetki razvoja snemalne industrije so močno zaznamovali tudi delovanje pianistov. Pianist Rubinstein je dediščino posnetkov ustvarjal skoraj 50 let; njegove aktivnosti v snemalnih studiih so bile od 1928 do 1976. Mnogi od teh posnetkov so mejniki v zgodovini snemalne industrije. Vplivali so in še vplivajo na številne generacije glasbenih ljubiteljev in strokovnjakov. Leta 1928 je prvič stopil v studio gramofonske družbe HMV⁴⁹ v Londonu. Do tedaj ni kazal zanimanja za ustvarjanje posnetkov, saj se mu je zdel posneti zvok klavirja kot zvok bendža. Prihod električne snemalne tehnologije (1925) je umetniškega direktorja HMV, F. Gaisberga, spodbudil k temu, da je prepričal Rubinsteina, da naredi testni posnetek. Rubinstein je izbral Chopinovo Barkarolo in po poslušanju posnetka dejal: *»Imam solzne oči. To je bila izvedba, o kateri sem sanjal in zvok je verna reprodukcija zlatega tona klavirja. To je bil pomemben dan; zame se je začelo novo življenje.«* Njegovi posnetki pionirske serije Chopinovih albumov, posvečenih scherzom, polonezam, nokturnom in mazurkam, so postavili take standarde interpretacijam Chopina, da jih je redko kdo dosegal. Navkljub veliki konkurenci je HMV uspela dominirati na pianističnem trgu. Ko so se pojavili Rubinsteinovi prvi posnetki, so že obstajali posnetki klasičnih pianistov Backhausa, Paderewskega, Cortota, Horowitza in drugih. Čeprav Rubinstein v Severni Ameriki ni igral od leta 1922, so mu prav njegovi posnetki pri HMV, ki so bili tam na voljo, leta 1937 omogočili ponovni vstop na ta glasbeni trg. Med drugo svetovno vojno je snemal v New Yorku, v studiih RCA.⁵⁰ Prvi posneti deli sta bili Beethovnova Sonata op. 81a in Griegov Klavirski koncert. Čas takoj po drugi svetovni vojni je zaznamoval prihod magnetnega traku in tehnike »verna reprodukcija« (angl. »High fidelity«), ki sta omogočila ponovna snemanja že posnetega. Rubinsteinove izvedbe nekoč že posnetih skladb iz tridesetih let so imele boljši zvok; v tem času je posnel tudi precej novih skladb. Tehnični razvoj po drugi svetovni vojni je prinesel stereo način, televizijo in nato nosilce zvoka in slike: video, CD, DVD in MP3. Tretja faza Rubinsteinovih posnetkov se začenja sredi petdesetih let prav z razvojem stereo zvoka. Nastale so številne izvedbe v studiih, kjer so uspeli posneti pianistov unikaten ton in njegovo zrelo interpretacijo. Ponovno je posnel že posneta dela ter dodal mnogo novih, tudi dela Schuberta, Liszta in Mozarta. Stereo posnetki solo koncertov – od leta 1959 do 1976 – so bili narejeni tudi ob različnih priložnostih v dvorani Carnegie Hall, v Manhattan Ballroom Centru in v drugih dvorana, od leta 1963 pa v luksuznih studiih italijanske RCA v Rimu (Manildi v Guss 1999, 39–40).

⁴⁹ His Master's Voice

⁵⁰ Radio Corporation of America

Na začetku osemdesetih let 20. stoletja se je začel zmagoslaven pohod CD-ja in celoten repertoar se je lahko ponovno prodajal v novem tehničnem formatu. V devetdesetih letih 20. stoletja je npr. firma BMG⁵¹ izdala zbirko štiriindevetdesetih CD-jev z naslovom *The Rubinstein Collection*, na katerih so vsi njegovi posnetki, ki jih je odobril. Pianist Rubinstein je kot izvajalec še danes največji ideal tudi pianistom, ki so trenutno največje zvezde v klasiki. Lang je npr. v intervjuju s Churchem (Duchen 2012, 71) povedal, da je glede izvedbe med pianisti njegov ideal Rubinstein, katerega igra je naravna, strastna in topla. Nekoliko v prenesenem pomenu bi lahko rekli, da je simbolika gospodarjevega glasu s slike živa tudi v pianistični dejavnosti, saj bi Rubinsteinova igra, ki s svojo izjemnostjo nagovarja sodobnega pianista, lahko simbolizirala glas gospodarja oziroma mentorja. Ker CD ni zadostoval potrebam zlasti filmske industrije, je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja svoj pohod začel DVD. Nyffeler (Schneidewind in Tröndle 2003, 278) pravi, da je kot nosilec zvoka in slike združil prednosti (mali format, lahka uporaba, briljantna kvaliteta) njegovega predhodnika z večkanalno tehniko.⁵² Glasbenikom prinaša DVD določene prednosti, kot so prikaz vizualne podobe glasbenika na nastopu, napisi in podnapisi v mnogih jezikih, dodatni trakovi z intervjuji z glasbeniki ipd. Z DVD-jem je tudi v klasiki dokončno nastopila avdiovizualna doba.

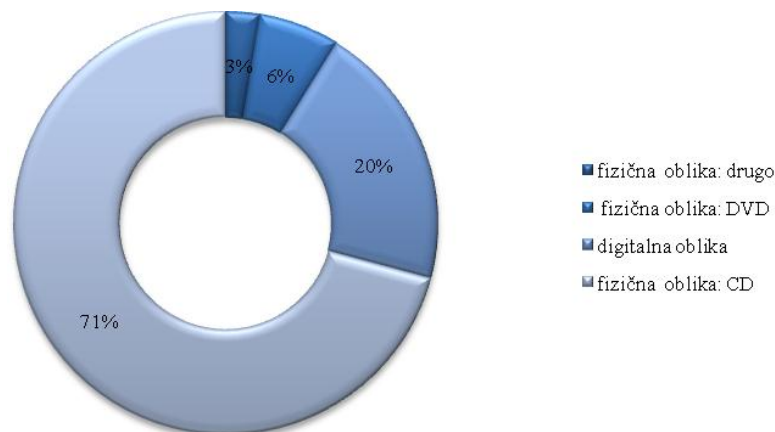
Čeprav po podatkih nemškega zveznega združenja glasbene industrije⁵³ 21. stoletje zaznamuje porast prometa na digitalnem glasbenem trgu – od 2002 do 2012 iz manj kot enega odstotka na dobrih dvajset odstotkov – so na glasbenem trgu še vedno najbolj prodajane fizične oblike nosilcev zvoka, pri čemer dominira CD, glasbeni DVD dosega le šest odstotkov (glej Sliko 1.11). Na področju klasične glasbe je nakup fizičnih nosilcev zvoka v obdobju 2011–2012 upadel za skoraj 15 odstotkov, nakup digitalnih oblik pa je porasel s 3 na 5 odstotkov. Zlasti pri mlajših generacijah (od 10 do 40 let) kupovanje na digitalnem glasbenem trgu raste, medtem ko je nakupovanje fizičnih nosilcev zvoka upadlo, pri mladih (starih do 29 let) celo za petdeset odstotkov. Med kupci fizičnih nosilcev zvoka je vedno več starejših od petdeset let, njihovo nakupovanje na digitalnem trgu je v malem porastu.

⁵¹ Bertelsmann Music Group

⁵² Danes lahko namesto stera poslušamo večkanalno tehniko (angl. Dolby Surround), ki jo predstavljajo pet kanalov in nizkotonec.

⁵³ Bundesverband Musikindustrie e. V.

Slika 1.11: Promet nosilcev zvoka glede na vrsto oblike – fizična, digitalna (Nemčija 2012)



Vir: Lastna obdelava po podatkih Bundesverband Musikindustrie e. V.

Podatki kažejo, da se bo v prihodnje v skladu z razvojem tehnologij vse več glasbe kupovalo na internetu, pa tudi mobilnih, pametnih telefonih. Trenutno med spletnimi trgovinami, kjer se lahko kupijo tako fizični nosilci zvoka kot internetni prenosi zvoka (angl. Downloads), prevladuje Amazon, med trgovinami z internetnimi prenosi (angl. Downloadshops) pa iTunes. Vodilne snemalne hiše⁵⁴ so EMI Music, Sony Music, Universal Music in Warner Music. Lang je s hišo Sony posnel recital na festivalu iTunes v Londonu. DVD z naslovom Lang Lang – Liszt sedaj (angl. Lang Lang – Liszt Now) vsebuje 60 minut koncerta v živo, 71 minut dokumentarnega filma o globalnem praznovanju Lisztove obletnice z naslovom Umetnost virtuoz (angl. Art of being Virtuoso), in bonus s skladbami s studijskega snemanja CD-ja z naslovom Liszt, moj klavirski junak (angl. Liszt, My Piano Hero). 2013 izdani posnetek pianista v živo z Berlinskimi filharmoniki pod taktirko Simona Rattla je izšel v šestih formatih: CD, CD Deluxe, Vinyl, iTunes, DVD in Blu-ray. Poleg glasbenih albumov bo Sony v prihodnosti z

⁵⁴ Večina vodilnih firm v panogi (EMI, Deutsche Grammophon Gesellschaft, Decca, Teldec, Erato, Philips, Radio Corporation of America (RCA), Columbia, CBS Corporation) je v začetku delovala samostojno. Od teh firm je v veliki večini ostala originalna le etiketa. Vse so pristale v trebuhu medijskih multinacionalk. RCA je posrkala Bertelsmann Music Group (BMG), CBS Corporation in Columbia pa Sony. Deutsche Grammophon, Philips in Decca so trenutno pri Universal Music. Erato in Teldec pa je kupila firma Warner Music Group. EMI, ki je bila še nekaj časa delno samostojna in je bila od leta 1996 na borzi, kar je negativno vplivalo na njeno programsko politiko, je leta 2012 v deležu dveh tretjin prevzel Universal Music Group. To silovito premikanje na trgu nosilcev zvoka odseva svetovno tendenco globalizacije medijev (Nyffeler v Schneidewind in Tröndle 2003, 279).

Langom sodeloval v številnih drugih projektih, kjer bodo predstavljene nove tehnologije, pri čemer bodo raziskovali možnosti za 3D video in iniciative glasbenega izobraževanja na spletu.

V stoletni zgodovini plošče je najbolj značilen primer produktivnega vzajemnega delovanja med umetnikom in medijem pianist Glenn Gould, ki se je leta 1964 popolnoma umaknil s koncertnega življenja in od tedaj delal le studijske produkte. Njegova izvajalna praksa omejena le na medij je do danes edinstvena – pri njem se glasbena interpretacija in kontrola snemalnega sredstva združita v eno (Nyffeler v Schneidewind in Tröndle 2003, 274). Manildi (Guss 1999, 41–44) ugotavlja, da je Rubinstein videl snemanja v studiih in koncerte v živo kot povsem dva različna fenomena. Na snemanja je prihajal povsem pripravljen in je natančno vedel, kaj želi izpopolniti na najučinkovitejši način. Na posnetkih, ki jih je ustvaril v pol stoletja, je moč zaznati razvoj tako v pianističnem kot v glasbenem pristopu.⁵⁵ Zelo pa je bil rezerviran do tega, da se koncerti v živo snemajo in izdajo. Odobril je le nekaj recitalov iz serije desetih v dvorani Carnegie Hall, ki jih je izvedel jeseni leta 1961, čeprav so posneli celotno serijo. To je bila njegova pravica, vendar se je na ta način izgubilo tisto, kar je ustvaril, ko je tvegano igral pred stimulatивно publiko.

Buchbinder (2008, 77) poudarja, da pianist ne sme samo nastopati in hoditi po turnejah, razvijati mora svojo interpretacijo tudi v studiih. V njegovem življenju je bilo snemanje Haydnovega celotnega opusa, h kateremu ga je povabila snemalna hiša Teldec, cezura⁵⁶ in zanj pomembna faza. Pravi, da se je naučil discipline, artikulacije, fraziranja, zmožnosti, ki mu še danes pridejo prav, ko igra dela drugih skladateljev. Plošče je snemal v studiu firme Teldec v Berlinu, posnetki v živo takrat še niso bili tako moderni kot danes. O problematiki snemanja igranja v živo, ki je v današnjem času v modi, ugotavlja: *»To je praksa, ki jo polno privzemam že skoraj trinajst let. V studiu ne moreš biti spontan. Na koncertu v živo (in hvala bogu ne slišite veliko napačnih not, ko igram) dobite vrsto čustev, ki jih ne morete ustvariti v umetni postavitvi. Tu nastopi kemija in ni mi mar, če se pojavlja tudi kašljanje publike in šumi.«* (Isacoff 2011, 2) Brendel (2004, 236–237) navaja, da koncert v živo pusti poslušalcem močne sledi, večje kot posnetek na plošči. Poslušalec izvedbe na koncertu ne samo sliši, ampak jih vdihuje in nanje s svojo prisotnostjo vpliva, jih sooblikuje, pri čemer lahko svoje

⁵⁵ Nekateri zgodnejši posnetki ne vsebujejo idealno preciznih izvedb, ki so posledica njegovega osredotočanja bolj na »veliko sliko« kot pa na detajle. Izredna sta liricizem in introspekcija, ki odlikujeta njegov prvi set Chopinovih Nokturnov, posnetki iz šestdesetih let pa razkrivajo discipliniranejši pristop, ki se odraža v vse bolj rastoči prostranosti izraza, večji globini tona in večji skrbi za tehnično natančnost, saj je prstna tehnika na zavidljivem nivoju (Manildi v Guss 1999, 41–44).

⁵⁶ Cezura v glasbi pomeni kratko pavzo ali vdih med izvajanjem skladbe.

navdušenje deli z mnogimi drugimi; z interpretom se ob istem času in v istem prostoru poglubi v skladatelja. V studiu pa je izvajalec sam s svojo lastno kritiko in »Argosovimi ušesi« vodi snemanja, tu odpade neposredna izmenjava med poslušalci in umetnikom. Kot vezni člen med snemanjem v studiu in koncertom v živo vidi posnetek, narejen v živo. Kar slišimo in uživamo, je indiskrecija, nekaj, kar velja samo za navzoče in ne ostane povsem reproduktivno – pri tem dejstvo, da snemanja v živo ne dosegajo vedno najvišje studijske kvalitete, ni zaskrbljujoče. To je sodelovanje publike, aura njene fizične prisotnosti, ki je na posnetkih v živo ni mogoče povsem doživljati, se pa odraža na pianistovi interpretaciji kot porast velikopoteznosti, poguma in poglobljenosti.

Pianisti snemajo klasično glasbo že dobro stoletje, zato bi veljalo razmišljati o ugotovitvah Walterja Benjamina. Ta je že leta 1936, ko se je pohod gramofona šele začel, v svojem eseju o umetniških delih v dobi možnosti reproduciranja ugotavljal, da tehnične možnosti reprodukcije ubijajo umetnost, da lahkotna razpoložljivost uničuje njeno doživljanje in da perfekcioniranje sredstva uničuje namen, zaradi katerega je tu. V dobi reproduciranja umetnin vidi izgubo kvalitete, ki ji lahko rečemo aura. Tröndle (2011, 21, 49–50) pravi, da je ta navdih posameznikov, ki izžareva fizične, časovne in osebne indikatorje edinstvenosti; toda mora biti še nekaj – udeležba na javnem dogodku. V glasbeni govorici je avra trozvok. V njem prispeva prvi ton duševnost poslušalca, da se kaj takega doživi samo enkrat. Drugi ton prispevajo pogoji, pod katerimi se poslušalec sreča z glasbo – morda na vožnji, morda v dunajskem Musikverein. Tretji ton pa je odmev umetniškega dela in njegovega podajanja v resonančnem prostoru javne pozornosti; je prostor interpreta, v katerega sodijo zgodovina skladbe, kanon velikih imen v zgodovini glasbe in glasbena kritika.

2 Pianist kot podjetnik

2.1 Poklic pianista in njegova samozaposlitev

Narava poklica biti pianist se odraža v odgovoru na vprašanje zakaj igrati. Montparkerjeva (1998, 106) ugotavlja:

Ko nekdo doseže primerno raven igranja, zanj ni poti nazaj. Umetnost in oseba sta dve ločeni entiteti in umetnost ima svoje ločeno nenasitno življenje. Zna kontrolirati človeka, ga posedovati in mu vzeti privilegiranost samoodločanja. Umetnik, ki se v očeh drugih zdi egocentrik, sebična osebnost, je v resnici prav nasprotno: je vzgojitelj in dajalec. Umetnik ne vzgaja in goji samega sebe, temveč dar, ki mu je dan. Zdi se, da ko je ta dar dan, mora biti podeljen z ostalimi. Kdo bi drugače vedno znova prenašal predkoncertne strese, ki se odražajo v neprijetnih občutenjih. Toda glasba želi ven in izvajalec se mora temu hotenju podrediti.

Ugotavljanja pianistke Montparkerjeve kažejo, da se pianist težko loči od igranja, da je to njegov način življenja. Pianist je predstavnik svoje vrste – *homo pianisticus*, ki je posebna vrsta kreativnih ljudi, za katere je značilno, da so globoko vezani na svoj veliki instrument – klavir (Montparker 1998, 107). S svojim poklicem se tudi preživlja, kar pomeni, da mora nastopati na trgu dela, zato se obnaša tudi kot pripadnik vrste *homo economicus*.⁵⁷

⁵⁷ Ekonomski človek (lat. *homo economicus*), izhodiščna hipoteza abstraktne, deduktivne metode, ki jo je v ekonomsko znanost uvedla angleška klasična šola A. Smitha in so jo kasneje teoretiki mejne koristnosti analitično razdelali v smislu modela ekonomike posameznika. A. Smith je v svojem osnovnem ekonomskem delu *Raziskovanje narave in vzrokov bogastva narodov* skonstruiral imaginarnega človeka, ki ga poganjata samo dva osnovna, naravna in ekonomska zakona: osebni interes (egoizem) in ekonomska moč. To sta univerzalna zakona človeškega obnašanja, ki imata odločilen vpliv na ekonomsko aktivnost. Kasnejši razvoj deduktivne ekonomije, še posebej v zvezi s teorijo osebne koristi, je konceptualiziral obnašanje *homo economicus-a* na področju potrošniških funkcij in preferenc. Moderna teorija mu poskuša dati širšo, psihološko in sociološko interpretacijo. Osvobaja ga ozkih okvirov ekonomskega robota in racionalnega preračunljivca, ki stremi k maksimiranju koristnosti, dohodka, profita. Gre za nove idealne tipe *homo economicus-a*, ki morajo pojasniti nove pojave v ekonomskem obnašanju posameznikov moderne kapitalistične družbe. To so pravzaprav novi modeli, ki izhajajo iz samoopazovanja in obnašanja sodobnega človeka – »heroj«, »posnemovalec«, »človek presenečenja«. Tako npr. »samoizadovoljen človek« ni več racionalno bitje optimalnega obnašanja, temveč *homo economicus*, ki teži »za rezultati, ki zadovoljujejo«. »Heroj« ameriškega profesorja Bouldinga podobno Schumpetrovemu »inovatorju« z ustvarjalnostjo in ekonomsko aktivnostjo stalno ruši ekonomsko ravnovesje in spodbuja družbeno-ekonomski razvoj (Pijanić 1984, 441).

Začetki poklica pianista so nastali pred več kot dvesto leti, zato je ta poklic star.⁵⁸ Pojav prvega poklicnega glasbenika, ki je skoraj povsem samostojno delovali na glasbenem trgu kot skladatelj in pianist, seže daleč nazaj v 18. stoletje; gre za skladatelja in pianista Mozarta. V preteklosti so bili glasbeni dogodki dolgo časa del družabnih srečanj, na katerih je bilo igranje instrumentov zgolj ena od dejavnosti ali pa samo ozadje celotnega dogajanja. Postopoma so se uveljavili koncerti, na katerih je igralo več umetnikov hkrati, nikdar pa se ni predstavil le en sam glasbenik. To se je zgodilo šele leta 1840, ko je skladatelj in virtuozi pianist Liszt prvič v zgodovini koncertiranja organiziral solo recital, ki ga je okarakteriziral s parodističnim stavkom: »*Koncert, to sem jaz. (fr. Le concert, c'est moi.)*« Prav romantično obdobje, ki je v ospredje postavilo »Ego«,⁵⁹ je omogočilo solistično koncertiranje, kakršno je v veljavi še danes. Že v devetnajstem stoletju so se pojavili pianisti, ki so poleg svojih skladb na recitalih igrali tudi dela drugih skladateljev in obenem kultivirali prakso klavirskega koncertiranja. Med njimi je bilo vse več žensk: Clara Schumann je najbolj zaznamovala 19. stoletje in z vplivnostjo segala še daleč v naše stoletje. V šestdesetih letih devetnajstega stoletja se je torej rodil novi poklic, poklic pianista interpreta, ki ni bil nujno tudi skladatelj, in tak je v veljavi še danes. Pianist lahko nastopa kot solist ali komorni glasbenik v večjih ali manjših zasedbah, poustvarja glasbo preteklih in sodobnih komponistov ali tudi svojo glasbo, ki jo na koncertih sestavi v lastne programe.

Tudi razvijanje pianistične kariere se do danes v principu ni spremenilo. Tudi danes se razvoj kariere⁶⁰ začne že z izobraževanjem v otroštvu, za kar je potreben talent oziroma sposobnost,

⁵⁸ Poklic je pojem, ki pomeni institucionalizirano sposobnost za opravljanje dejavnosti, za katero smo izučeni, vzgojeni oziroma izobraženi. V splošnem s poklicem služimo denar ali dobrine za preživljanje. Za nekatera delovna mesta je zahtevana določena izobrazba, pravila izobraževanja (trajanje, vsebine, večšine...) pa po navadi predpiše država. Včasih za poklic uporabljamo tudi pojem profesija. To je tisti poklic, ki zahteva veliko znanja in avtonomije, profesionalnost pa poudarja strokovno opravljeno delo ali ugled, ki ga nosi določen poklic. Življenjska in poklicna pot posameznika je njegova kariera, tako je za profesijo značilna profesionalna kariera. Bolj stari poklici imajo po navadi višjo stopnjo profesionalizacije (Rus 1984, 224).

⁵⁹ Pravi ego dovoli pianistu, da zaupa svojim instinktom in igra spontano v smislu pustolovščine. To niso kaprice, ekscentričnost ali uživanje, ampak izraz svobode z integriteto – znotraj meja veljavnosti. Ego predstavlja zmožnost za tveganja in omogoča glasbi, da se zlije z izvajalčevimi lastnimi življenjskimi izkušnjami z namenom, da spregovori na nov in osupljiv način (Montparker 1998, 171).

⁶⁰ Z razvojem kariere so se ukvarjali mnogi teoretiki, kot so Parson, Ann Roe, John Holland, Donald Super, Levinson in drugi. Vsi so poskušali prikazati posamezne faze v razvoju kariere in dejavnike, ki vplivajo na razvoj. Najpomembnejša med organizacijskimi teorijami je Scheinov model kariernih sider. Karierno sidro je posameznikova podoba o sebi, njegov lasten pogled na to, kaj hoče in v čem je odličen. Karierno sidro postane razlog za izbor poklica. Sprva je Schein identificiral pet kariernih sider, kasneje pa je dodal še štiri. Pet kariernih sider: tehnično-funkcionalna kompetenca – osebe zanima tehnična vsebina dela, rade bi razvile svoje tehnične spretnosti, managerska kompetenca – reševanje problemov pri nepopolnih informacijah v pogojih nestabilnosti, sposobnost vplivanja in nadzora, čustvena prožnost (krizna situacija stimulira, ne paralizira), varnost in stabilnost – oseba dela, kar organizacija želi od nje, da ohrani varnost zaposlitve ter pretekle in sedanje bonitete, ustvarjalna kompetentnost – potreba po izgradnji nečesa novega, vključevanje v tvegane projekte (podjetniki) in

ki ji pravimo glasbena nadarjenost.⁶¹ Formalno po navadi traja najmanj šestnajst let, z dodatnimi izobraževanji – z mojstrskimi tečaji in s specializacijami – pa tudi več kot dvajset let. Pianist koncertant gradi identiteto okrog vsebine dela in razvija vse večje sposobnosti. Ima značilnosti osebe s kariernim sidrom tehnično-funkcionalne kompetentnosti; ne odpove se svojemu področju dela, čeprav se mora delno odpovedati varnosti. Pri njem je poudarjeno tudi karierno sidro avtonomije in neodvisnosti, saj gre za osebo, ki čuti potrebo, da mora delati »na svoj način, s svojim ritmom in lastnimi standardi«, teži po zaposlitvi izven organizacije in išče kariere, ki so avtonomne in profesionalne. Take kariere zahtevajo tudi ustvarjalne podjetniške in menedžerske kompetence.

Weber (2004, 9) ugotavlja, da so bile kariere prvih glasbenih svobodnjakov 18., 19. pa tudi iz začetka 20. stoletja podjetniške. Kar je svobodne glasbenike delalo podjetnike je bilo to, da so z neodvisnostjo od institucij in odjemalcev (pokroviteljev) tvegali svoje preživljanje in možnosti rednih dohodkov. Da bi maksimirali podjetniške priložnosti, so delovali kot izvajalci in skladatelji pa tudi kot učitelji. Niso le marljivo komponirali in nastopali v gledališčih in na koncertih, ki so prinašali dohodke, ampak so tudi redno učili ali objavljali glasbo. Zanje je bilo značilno oportunistično obnašanje. Odkrivali so priložnosti na glasbenem trgu in vzpostavljali družbene mreže. Poslovanje glasbenikov se je odvijalo v okviru procesa družbene izmenjave med glasbeniki in pokrovitelji, ki je bila določena s profesionalnimi potrebami, družbeno hierarhijo in osebnim vplivom. Medsebojno sodelovanje in pomoč nista bili stvar dobre volje; bili sta del sistema, po katerem je glasbeni poklic deloval.

Sodoben samozaposleni pianist je v organizacijskem smislu podjetnik – posameznik. Opredelitev, da se samozaposlenega glasbenika obravnava kot podjetnika, podpira tudi članek Andreje Hausmann *German Artist Between Bohemian Idealism and Entrepreneurial Dynamics: Reflections on Cultural Entrepreneurship and the Need for Start-Up Management*. Avtorica samozaposlene umetnike opredeljuje kot kulturne podjetnike (angl. Cultural entrepreneurs), ki delujejo v štirih tradicionalnih sektorjih umetnosti. V sektorju glasbene umetnosti so kulturni

avtonomija in neodvisnost – lasten delovni in življenjski slog, samostojno delo ali delo v majhnih organizacijah. Štiri dodatna karierna sidra: temeljna identiteta – (delo v uniformi), službovati za druge – nuditi pomoč drugim skozi interpersonalne sposobnosti in druge veščine (učitelj, zdravnik), moč, vpliv in kontrola – možnost uveljavljati vpliv in nadzor nad drugimi (politiki, menedžerji, učitelji, medicinski in duhovniški poklici) in raznolikost – ljudje s široko vrsto talentov, cenijo fleksibilnost, a se kmalu naveličajo določenega dela (Cvetko 2002, 54).

⁶¹ Kadar govorimo o glasbeni nadarjenosti, mislimo predvsem na visoko stopnjo muzikalnosti. Le-ta pride do izraza v dobrem pomnjenju in razumevanju ter smislu za razčlenjevanje in povezovanje posameznih glasbenih elementov. Pomemben je odličen sluh in posluš, občutek za ritem, glasbeni spomin in koncentracija ter stalno in raznovrstno zanimanje za glasbo. Manjša ali večja muzikalna nadarjenost se izrazi le v nenehnem delu.

podjetniki tisti instrumentalisti, skladatelji in pevci, ki so odkrili in ovrednotili priložnosti na umetniškem trgu ter ustvarili (mikro) podjetja, da bi te priložnosti uresničili (Konrad in drugi v Hausmann 2010, 19). Ker glasbenike motivira v veliki meri želja po neodvisnosti, poleg tega pa tudi realizacija ideje in specifično delo, je samozaposlitev za njih primerna oblika delovanja; avtorica jih imenuje podjetniki priložnosti (angl. Opportunity entrepreneurs) (Hausmann 2010, 20–21). Torej tudi za pianiste velja, da se samozaposlijo, da bi uresničili priložnosti na umetniškem trgu.

Za uresničitev priložnosti na trgu morajo pianisti delovati kot umetniki in podjetniki v eni osebi. Glasbenik, ki deluje sam, nima možnosti notranje delitve dela. Znani virtuoz L. Bosch je izjavil: *»Danes je svet veliko bolj tekmovalen in na vsakega zaposlenega glasbenika je na ducate nezaposlenih. Zato je ohranjanje konkurenčnih prednosti odločilno in vsak uspešen umetnik mora razviti vse potrebne veščine za upravljanje uspešnega malega podjetja, vendar brez razkošja specializiranega in vdanega osebja.«* Seveda je mogoče prenesti del nalog na zunanje službe, vendar pri tem nastanejo stroški. Schneidewindova (Schneidewind in Tröndle 2003, 46) pravi, da mora glasbenik in menedžer⁶² v eni osebi izvajati vse naloge, od načrtovanja in organiziranja, do prodaje in financiranja. Glasbenik, ki je hkrati sam svoj menedžer, izvaja funkcije ali naloge menedžmenta, kot so določitev ciljev, načrtovanje, odločanje, izvajanje in nadziranje, ki si sledijo v časovnem zaporedju in tvorijo menedžerski proces. Schneidewindova še poudarja, da je glasba glasbeniku bila in je še vedno najpomembnejša, zato menedžment glasbenika ne služi udejanjanju menedžmenta, temveč udejanjanju glasbe. Da glasbenik sam prevzame vse naloge vodenja svoje dejavnosti, je običajno zlasti na začetku samostojnega delovanja.

V primerjalno-pravni analizi ureditve statusa in socialne varnosti samozaposlenih oseb v kulturi v nekaterih evropskih državah avtorji Bugarič, Damjan in Škraban (2013, 74) ugotavljajo, da v večini teh držav za samostojne kulturne ustvarjalce ni predvidena posebna pravna oblika, ki bi jih z vidika statusnega prava, delovnega prava in socialne varnosti povsem ločila od gospodarskih subjektov. Samostojni umetniki tako delujejo v eni od organizacijskih oblik, ki jih pozna splošno (gospodarsko) statusno pravo – zlasti kot samostojni podjetniki posamezniki. Status samostojnega umetnika je izrecno opredeljen samo na Hrvaškem, kjer zakonodaja, zelo podobno kot v Sloveniji, predvideva možnost vpisa v razvid samozaposlenih kulturnih ustvar-

⁶² Na tem mestu velja pripomniti, da avtorica uporablja izraz menedžment deloma netočno, saj s tem zanemarljivo vlogo upravljalvske funkcije samozaposlenega glasbenika.

jalcev. V Sloveniji lahko pianist, ki se odloči za samostojno delovanje, svojo dejavnost opravlja kot samostojni podjetniki (s. p.) ali kot samostojni ustvarjalec na področju kulture. Akademski glasbeniki pianisti se večinoma odločajo za delovanje v statusu samostojnega ustvarjalca na področju kulture, ker praviloma zadoščajo kriterijem za pridobitev statusa in subvencioniranje prispevkov, dokler ne dosežejo določene višine letnih prihodkov s svojim delovanjem na trgu.

Pianistova uspešnost na trgu ni odvisna le od njegovih umetniških kvalitete – te so predpogoj za delovanje – ampak predvsem, kot ugotavlja tudi Hausmannova (2010, 23), od njegovih osebnih stikov, podjetniških sposobnosti, znanj⁶³ in veščin. Podobno kot ugotavljajo Antončič in drugi (2002, 30, 45), da je visoka stopnja neuspehov med podjetniki posledica slabe prodaje, močne konkurence, pomanjkanja kapitala in menedžerskih sposobnosti, trdi tudi Hausmannova, da je glavni faktor neuspeha samozaposlenih umetnikov pomanjkanje poslovno-menedžerskih strokovnih znanj⁶⁴ in veščin, še posebej na področju marketinga in načrtovanja, pa tudi velika konkurenca. Pianist kot podjetnik mora za uspešno delovanje imeti in razviti poleg poslovno-menedžerskih strokovnih znanj tudi splošne tehnične spretnosti, kot so komuniciranje, opazovanje okolja, grajenje mrež ter osebnostne podjetniške spretnosti, kot so inovativnost, stremljenje k spremembam, notranji nadzor, vztrajnost in vizionarstvo.

Vsebinsko dela glasbenika pianista prvenstveno predstavljajo izvedeni koncerti ali koncertne turneje, ki jih je potrebno načrtovati že več mesecev prej in so vsak zase nov samostojen projekt.⁶⁵ Zaradi te narave dela je pianist neke vrste projektni menedžer. Če izhajamo iz tega, da so posamezni koncerti ali večtedenske turneje enkratni dogodki, ki se med sabo razlikujejo v kraju izvedbe, v programu, v financiranju in v promociji, lahko brez nadaljnjega govorimo o projektih, ki zaradi inovativnega karakterja potrebujejo posebno skrb in pozornost. Ta naj bo zagotovljena z nalogami projektnega menedžmenta⁶⁶ (Schneidewind v Schneidewind in

⁶³ Drucker (2001, 159) opozarja, da je glavni razlog za slabe rezultate nezadostno znanje ali omalovažujoč odnos do znanja, ki je zunaj okvira posameznikove stroke in poudarja, da je eden najpomembnejših ukrepov posameznikova odločitev, da preseže intelektualno domišljavost in začne pridobivati znanja, potrebna za najboljšo izrabo svojih prednosti.

⁶⁴ Poslovno-menedžerska znanja predstavljajo znanja, potrebna za ustanovitev, razvoj in vodenje kateregakoli posla. To so predvsem znanja s področja sprejemanja odločitev, trženja, financiranja, izvajanja, nadzora in poganjanj, ki so bistvena pri uvajanju in razvoju posla. Pomembna so tudi splošna znanja za komuniciranje z javnostmi in poznavanje pravnih okvirov (Antončič in drugi 2002, 45).

⁶⁵ Projekt je zahtevnejša enkratna naloga, ki ima dobro opredeljen splet zaželenih rezultatov. Lahko ga obravnavamo kot kompleksnejše naloge, ki so enkratne in katerih uresničitev traja nekaj mesecev ali več (Pučko 2001, 326).

⁶⁶ Projektni menedžment pomeni planiranje, organiziranje in kontroliranje izvajanja projekta (Pučko 2001, 326).

Tröndle 2003, 61–62). Tako so za izvedbo posameznega projekta kot za celotno izvajanje podjetniške dejavnosti pomembne aktivnosti v inoviranju, trženju in financiranju.

2.2 Pianistovi podporni sistemi

Za opravljanje svojega včasih zelo stresnega poklica sem dobil zelo veliko moči iz zasebnih stikov.

Rudolf Buchbinder

Mreže kot del podjetnikovega družbenega kapitala predstavljajo enega od podjetnikovih pomembnih virov dolgoročne uspešnosti. Podjetniki potrebujejo tako v fazi ustanavljanja podjetja kot tudi kasneje, ko se podjetje razvija, podporni sistem, ki jim omogoča dostop do informacij, nasvetov ter potrebnih finančnih in materialnih virov. Zaradi tega se povezujejo s številnimi osebami in organizacijami, ki jim pri tem lahko pomagajo (Antončič v Ruzzier in drugi 2008, 84). Če na splošno velja, da ljudje ne bi dosegali najboljših ekonomskih učinkov, če bi delovali ločeno in se zato združujejo v okvire podjetij, pa za samozaposlenega velja, da kljub temu da deluje sam, za ekonomsko učinkovitost potrebuje širši krog ljudi, ki predstavljajo njegovo podporno mrežo. Stiki mu lahko dajejo zaupanje, podporo, nasvete in informacije. Weber (2004, 7–11) navaja, da je glasbenik, od začetnih oblik samostojnega delovanja na trgu, da bi dosegel ugled v skupnosti, vplival na trg preko družbenih mrež, ki so bistvene za podjetniške aktivnosti. Družbene mreže pogosto prispevajo k osebnim uspehom podjetnikov. So del podjetnikovega družbenega kapitala in predstavljajo enega od pomembnih virov dolgoročne prednosti podjetja. Mreže lahko opredelimo kot skupine udeležencev (posamezniki, podjetja, izobraževalne in državne institucije itd.), med katerimi so vzpostavljene povezave. Mreženje je zaradi svojega ključnega pomena v podjetniškem procesu vseskozi prisotno (Antončič v Ruzzier in drugi 2008, 84).

Nekoč so glasbeniki mreženje izvajali s čvrstimi in stalnimi odnosi z bogatimi družinami, ki so potrebovale glasbenike za različne naloge, in z institucijami za izvajanje glasbe, ki so jih te družine podpirale. Ti odnosi so bili osebni, profesionalni in ekonomski. Trajnost odnosov in koristi, ki so jih prinašali, so bile odvisne od tega, kako močno so jih glasbeniki gojili. Da bi glasbenik postal uspešen podjetnik, se je moral znati dobro pogajati z različnimi pokrovitelji in publikami pri oblikovanju programa ali pri ustvarjanju novega glasbenega žanra. Že v 18. in v 19. stoletju, še preden se je začelo snemanje glasbe, so bili koncerti rezultat delovanja

široke poslovne mreže, v kateri so pomembno vlogo igrali tudi založniki in izdelovalci klavirjev – izdajatelji so promovirali koncerte, podjetja za izdelovanje klavirjev so gradila svoje koncertne dvorane (McVeigh v Weber 2004, 164). Glasbeno podjetništvo je bilo osnovano na osebnem menedžmentu (nem. Selbst-management, angl. Self-management). Glasbeniki so si ustvarjali ugled sami s povezovanjem z vplivnimi posamezniki in pokrovitelji, zaposlitev drugih za opravljanje poslov ni prišla v poštev. To še posebej velja za izvajanje koncertnih turnej, katerih uspeh je bil najbolj odvisen od osebnega urejanja vseh podrobnosti. Vendar sta se v sredini 19. stoletja obseg in kompleksnost glasbenega življenja tako razširila, da za glasbenike osebno vodenje koncertne dejavnosti ni bilo več praktično. Ugotovili so, da lahko razširijo svoj ugled in ustvarijo denar z najemom agenta, ki bo organiziral veliko koncertov v kratkem času. Weber (2004, 105) poudarja, da je bilo konec 19. stoletja težko ustvariti kariero glasbenika brez stalne in neposredne pomoči ene ali več oseb. Primerjava med devetdesetimi leti 18. in 19. stoletja kaže, da je prišlo do internacionalizacije koncertnih umetnikov in mrež, ki so jih ohranjali in določali agenti. Ta premik se je zgodil postopno, elementi starih vzorcev pa so preživeli in se pomešali. Glasbeniki in promotorji so sodelovali z agenti in lastniki dvoran, s pokrovitelji in sponzorji v kompleksnejših mrežah, vendar so osebne vezi še vedno igrale pomembno vlogo (McVeigh v Weber 2004, 166–167). Tudi za glasbenike 20. in 21. stoletja velja podobno. Pianist Buchbinder je npr. zapisal: *»Za opravljanje svojega včasih zelo stresnega poklica sem dobil zelo veliko moči iz zasebnih stikov.«*

Antončič in drugi (2002, 94–95) navajajo, da je za vsakega podjetnika pomembna moralna podpora članov družine, sorodnikov in prijateljev, ki mu lahko ponujajo spodbudo, razumevanje, odkrite nasvete in pomoč. Ti, glede na strukturo razmerij znotraj mreže, tvorijo podjetnikovo neformalno podmrežo, ki ima večji pomen v začetnih fazah podjetništva (Antončič v Ruzzier in drugi 2008, 85). Podjetnik poleg moralne podpore potrebuje tudi strokovne nasvete in posvete. Te mu lahko nudijo mentorji kot strokovnjaki z različnih področij (npr. financ, trženja, prava ali menedžmenta). Dober vir nasvetov je tudi mreža poslovnih partnerjev, zlasti samozaposlenih posameznikov. Stranke so posebno pomembna skupina, s katero je treba sodelovati, saj je vir prihodka in hkrati najboljši vir oglaševanja od ust do ust. Pomemben del mreže za strokovno podporo pa so tudi združenja in osebna poznanstva (Antončič in drugi 2002, 94–95). Stranke, svetovalci, drugi poslovni partnerji pa tudi bankirji ter morebitni vlagatelji so po navadi formalni člani podjetnikove mreže (Antončič v Ruzzier in drugi 2008, 85). Bendixen (2006, 245) poudarja, da je v kulturni dejavnosti pomembno navezovanje stikov s

potencialnimi financerji, ki se lahko razvijejo v trajne mreže. Za pianiste je mreža finančnih podpornikov še posebej pomembna.

Da bi se ugotovilo, kakšne mreže oblikujejo samozaposleni pianisti oziroma katere člane mrež so imeli/imajo uspešni pianisti in kakšno podporo so od njih prejeli, sta pri posameznem pianistu preučevani dve obdobji, in sicer nekaj let pred samozaposlitvijo in prvih deset let v samozaposlitvi. Taka odločitev izhaja iz tega, da je narava pianistovega dela drugačna kot narava dela podjetnika, ki se ukvarja z materialnimi proizvodi. Pianist že zelo zgodaj oblikuje svojo vizijo in mreže ter »izvaja dejavnost« že v času izobraževanja, ko nastopa, se udeležuje tekmovanj in mojstrskih tečajev. S samozaposlitvijo gradi svoj ugled in imidž. To je dolgotrajen proces, zato je posamezen pianist preučevan skozi daljše obdobje, kot je to običajno za podjetnike. Podatki za preučevanje podjetniških mrež so bile bistvene vsebine iz virov, s pomočjo katerih so se določile koristi, ki so jih izbrani pianisti dobili od članov mreže. Na podlagi koristi so bile opredeljene vrste podpore in člani podmrež. Ugotovitve so predstavljene po posameznih podjetniških mrežah izbranih pianistov. Diagrami predstavljajo strukturo mrež, v tabelah pa so podane koristi, ki so jih posamezni pianisti imeli od članov mrež.

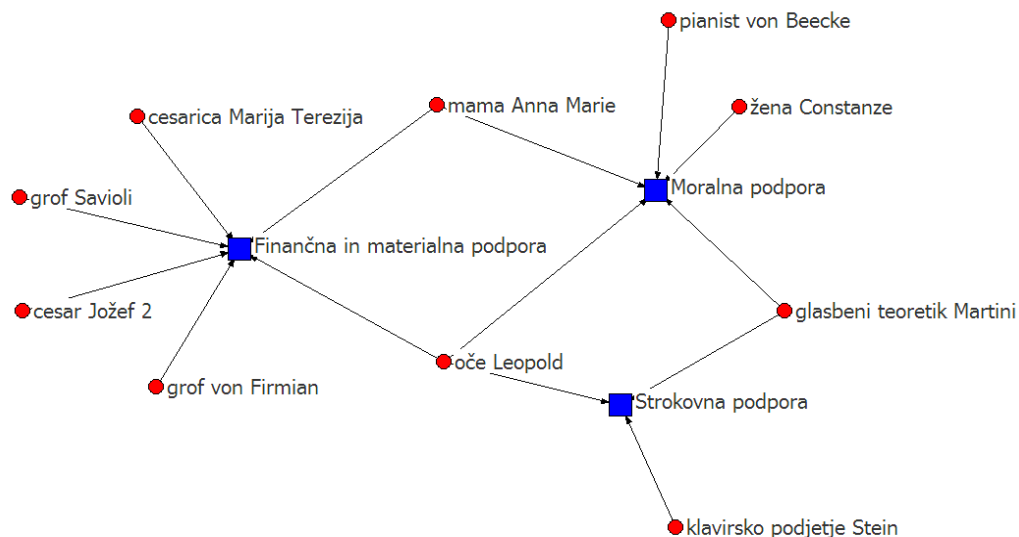
Za Mozarta se je že zgodaj izkazalo, da je zelo nadarjen, zato ga je oče začel učiti klavir in kompozicijo že pri štirih letih in ga pri šestih letih pokazal svetu. Tako je Mozartova družina, ki je bila zelo povezana, v šestdesetih letih 18. stoletja veliko potovala. Avgusta 1773 sta Mozarta na Dunaju sprejela cesarica Marija Terezija in njen sin Jožef II., ki pa sta ga že dobro poznala, saj sta ga gostila že dvakrat v šestdesetih letih. V prvem obdobju (1771–1781) je Mozart delal v Salzburgu kot koncertni mojster, vendar je nadaljeval s potovanji v tujino. V tem obdobju so bila pomembna njegova potovanja z očetom v Italijo (1771–1773) ter z materjo v Pariz in Mannheim leta 1777. Ko se je vračal s potovanja v Mannheim, je potoval preko Augsburga, kjer je obiskal klavirsko podjetje Stein. Na prvem italijanskem potovanju je srečal glasbenega teoretika Martinija, ki ga je poučeval v kontrapunktu. V Rimu je od papeža prejel odlikovanje, v Bologni pa so ga sprejeli v Accademio filarmonico (Michels 2002, 397). Podpornik italijanskih potovanj je bil grof von Firmian (Weiss 1991, 8–9). Potovanje z materjo v Pariz je bilo manj uspešno. Na tem potovanju se je začelo njegovo prijateljstvo z bodočo ženo Constanze Weber. V tem času je prijateljeval še s pianistom von Beeckejem in nastopal pri grofu Savioliju (Weiss 1991, 39).

V drugem obdobju (1781–1791) je Mozart živel kot svobodni umetnik na Dunaju. Preživel je se je s poučevanjem, z abonmajskimi koncerti, s koncerti v aristokratskih salonih ter komponiranjem. Decembra 1781 je npr. za nastop v salonu Jožefa II., ki ga je kasneje zaposlil tudi kot dvornega glasbenika, dobil 225 florintov (Moore 1898, 21). Že nekaj mesecev po njegovem prihodu na Dunaj 1781 je založba Artaria v časopisu *Wiener Zeitung* objavila izid njegovih šest violinskih sonat (KV 296, 376, 377–380). Mozart je kasneje izdajal svoja dela pri drugih založniških hišah, vendar je Artaria ostala njegova najpomembnejša založba (Landon 1991, 38). Cesar Jožef II. se je udeleževal njegovih abonmajskih koncertov in ga podpiral do svoje smrti. Mozarta je v obdobju 1782–1786 podpiralo veliko pokroviteljev. To so bili aristokrati van Swieten, Galitzin in Esterházy J. B. (Moore 1989, 22). V tem času se je razvilo tudi prijateljstvo s skladateljem Haydnom. Njuna zveza je izvirala iz medsebojnega spoštovanja v umetnosti. Leta 1789 je potoval s knezom Lichnowskim preko Dresdna in Leipziga v Berlin. Lichnowsky je bil Mozartov tovariš v prostozidarski loži, v katero je Mozart vstopil leta 1784 in zanjo napisal precej glasbe. Prostozidarji so imeli velik vpliv na njegovo življenje in miselnost in nekateri, kot npr. Puchberg, so bili njegovi tesni prijatelji (Landon 1991, 201–207).

Analiza je pokazala, da je bila Mozartova podjetniška mreža sestavljena iz vseh treh podmrež, tako za moralno in strokovno podporo kot za finančno in materialno podporo. V njegovi podjetniški mreži (glej Sliko 2.1) je bil v prvih desetih letih pred samozaposlitvijo najbolj centralna oseba oče. Rezultati kažejo, da je imel največjo stopnjo, bližino in vmesnost centralnosti. Mozartu je nudil zaupanje, spodbudo, oporo, znanje, informacije, prepoznavanje umetniške kvalitete, možnost koncertiranja in pridobivanje ugleda. Od drugih članov mreže – cesarice, grofa Saviolija in von Firmiana, klavirskega podjetja Stein – je prejel predvsem finančna in materialna sredstva v obliki daril, klavirja in denarja, strokovna znanja, ki so omogočala prepoznavanje umetniške kvalitete, pa mu je nudil še glasbeni teoretik Martini (glej Tabelo 2.1). Oče pa tudi mama sta v zgodnjem obdobju Mozartovega pianističnega delovanja nudila največ različnih podpor in pripadala različnim podmrežam njegove podjetniške mreže, zaradi česar je ta multipleksna.⁶⁷

⁶⁷ V praksi se zelo pogosto dogaja, da podjetniki prejemajo od ene osebe različne vire, kar pomeni, da je ta oseba prisotna v različnih podmrežah podjetnika. Pojav, ki označuje prepletanje funkcij znotraj mreže, imenujemo multipleksnost podjetniških mrež (Antončič v Ruzzier in drugi 2008, 85).

Slika 2.1: Mozartova podjetniška mreža v prvem obdobju delovanja (1771–1781)



V drugem obdobju Mozartovega podjetniškega delovanja, v prvih desetih letih po samozaposlitvi, pa so postale centralne osebnosti v njegovi podjetniški mreži kneza Lichnowsky in Esterházy, ki sta mu bila po izračunih najbližja v mreži in sta dosegla največjo stopnjo centralnosti, ter skladatelj Haydn, ki jima po vrednostih stopnje in bližine centralnosti sledi in je dosegel največjo vmesnost centralnosti. Skladatelj Haydn je v Mozartu prepoznal umetniške kvalitete in ga pri delu spodbujal ter mu nudil znanje in informacije. Njuna zveza je bila prijateljska, zato sta si zaupala in si bila v oporo. Pri določenih naročilih sta delala skupaj. Kneza Lichnowsky in Esterházy sta Mozartu nudila največjo finančno in materialno podporo v denarju in darilih ter v možnosti koncertiranja in s tem pridobivanja ugleda. Na podoben način so ga podpirali še drugi aristokrati kot grof von Firmian, grofica Thun, baron van Swieten, knez Galitzin ter cesar Jožef II.. Čeprav je najraje koncertiral na klavirjih vodilnega dunajskega izdelovalca Walterja, od katerega naj bi po podatkih leta 1784 kupil klavir, si je za svoj prvi javni nastop na Dunaju nameraval sposoditi Steinov klavir pri grofici Thun. Finančno oporo je našel tudi v prostozidarskem bratu Puchbergu. Tudi v drugem obdobju je bila mreža multipleksna in so bile v njej zastopane vse tri podmreže (glej Sliko 2.2 in Tabelo 2.1).

Slika 2.2: Mozartova podjetniška mreža v drugem obdobju delovanja (1781–1791)

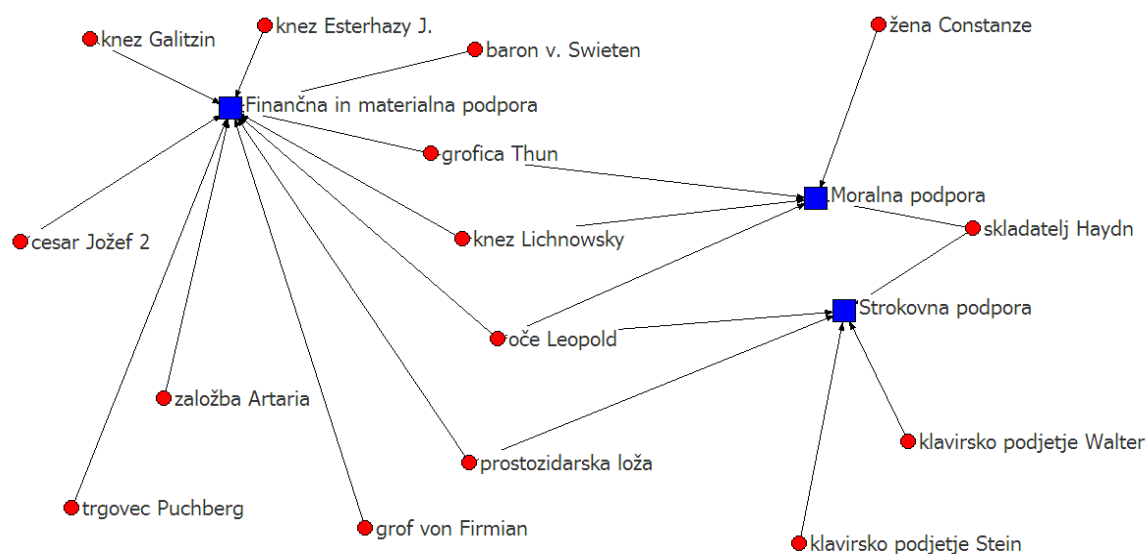


Tabela 2.1: Mozartova podjetniška mreža glede na vrsto podpore in koristi v posameznem obdobju

Mreža	1771–1781			1781–1791		
	Člani formalne mreže	Člani neformalne mreže	Koristi mreže	Člani formalne mreže	Člani neformalne mreže	Koristi mreže
Za moralno podporo		Dvorni glasbeni vodja Starši* Žena	Opора Vzpodbuda Zaupanje		Grofica* Knez 2* Oče* Skladatelj* Trgovec* Žena	Opора Vzpodbuda Zaupanje
Za strokovno podporo	Glasbeni teoretik	Oče*	Informacije Prepoznavanje umetniške kvalitete Znanje	Prostožidarska loža	Oče* Skladatelj*	Informacije Prepoznavanje umetniške kvalitete Znanje
Za finančno in materialno podporo	Cesarica Grof (2x) Izdelovalec klavirjev	Starši*	Darila Denar Klavir Možnost koncertiranja Pridobivanje ugleda	Baron Cesar(2x) Izdelovalec klavirjev(2x) Knez(2x) Prostožidarska loža Založnik	Grofica* Knez 2* Oče* Trgovec*	Darila Denar Izdajanje not Klavir Možnost koncertiranja Naročila Pridobivanje ugleda

* multipleksnost podjetniške mreže

Na splošno velja, da so neformalne pod mreže pomembnejše v začetnih fazah in formalne pod mreže v kasnejših fazah podjetništva. V primeru pianista Mozarta to stališče ni tako izraženo, saj je imel v obeh preučevanih obdobjih podjetniškega delovanja obe pod mreži dobro razviti. Vseskozi je močno izražena pod mreža za moralno podporo, v kateri so predvsem ožji družinski člani in prijatelji. V obdobju samozaposlitve se je povečalo število članov formalne mreže zaradi porasta števila finančnih in materialnih podpornikov (Tabela 2.1).

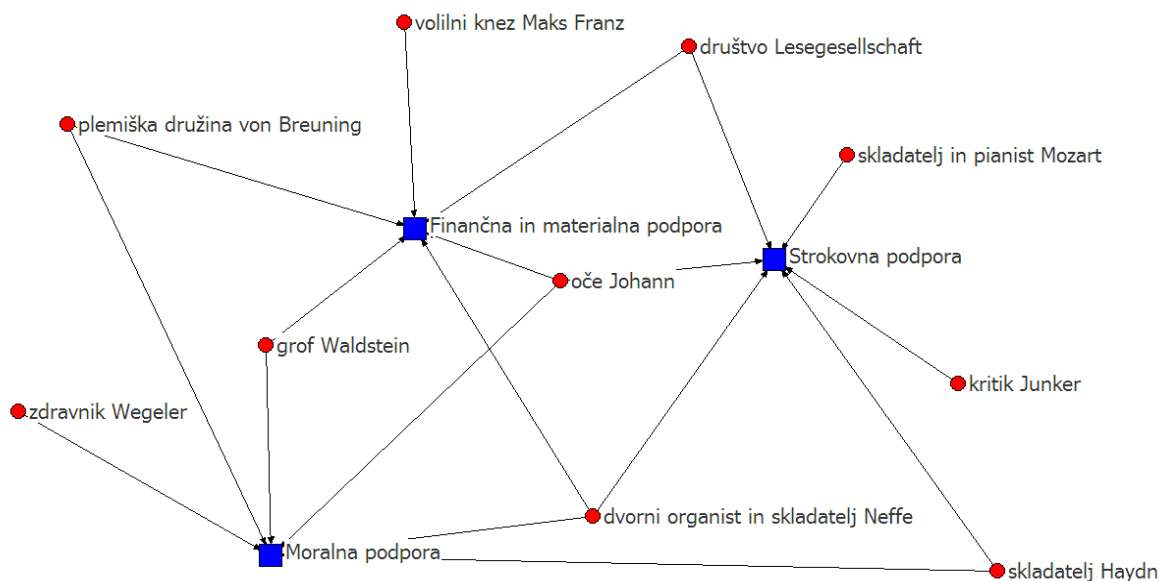
Beethoven je začel glasbeno izobraževanje pri očetu in nato nadaljeval pri dvornem organistu Neefeju. V prvem odboju (1782–1792) je delal na dvoru volilnega kneza Maksa Franza v Bonnu. Knez je bil prijatelj svetnika grofa Waldsteina, ki je po letu 1788 postal njegov najljubši spremljevalec, s katerim je delil ljubezen do glasbe. Grof Waldstein je bil v Bonnu pogosti obiskovalec aristokratke družine von Breuning, kjer je spoznal Beethovna. Bil je vodilni član društva Lesegesellschaft, v katerem so bili aristokrati in meščani pa tudi dvorni glasbeniki; Beethoven je bil neuradni član tega društva. Veliko sta igrala skupaj, postala prijatelja in grof se je zavzel za njegovo kariero. Verjetno je on prepričal volilnega kneza, da pošlje Beethovna na Dunaj. Volilni knez je podpiral Beethovna še nekaj let po njegovem odhodu na Dunaj; do leta 1794 mu je pošiljal plačo. Z njegovimi priporočilnimi pismi se je Beethoven lahko obračal na pomembne osebe na Dunaju (Skowronek 2010, 64). Leta 1790 je volilni knez Beethovnu predstavil skladatelja Haydna, ki se je ob povratku iz Londona mudil v Bonnu.

V drugem obdobju (1792–1802) je bil Beethoven v letih 1792–1794 Haydnov učenec kompozicije. Haydn je s svojim ugledom omogočal svojim študentom dostop do visoke kulture glasbenega sveta in do mrež aristokratskih pokroviteljev. Beethovna je npr. 1793 predstavil princu Esterházyju N., verjetno tudi baronu van Swieten (DeNora 1995, 92–95, 109, 197). V tem času sta bila skupaj na programih zasebnih salonskih koncertov, leta 1795 je Beethoven sodeloval tudi na Haydnovem javnem dobrodelnem koncertu (DeNora 1995, 88, 107). Ob prihodu na Dunaj leta 1792 sta Beethovna najprej podprla baron van Swieten in knez Lichnowsky ter kasneje knez Razumowsky. Čeprav ni dokazov, da je Beethoven srečal Lichnowskega pred 1794, spomini njegovih prijateljev, Wegelerja in Breuninga, kažejo, da je njuno prijateljstvo v tem času že obstajalo. Leta 1794, ko je prenehal dobivati plačo iz Bonna, mu je bil knez pripravljen dajati tudi finančno pomoč v denarju in darilih (Baumol 2002, 175; May 1994, 31, 34). Na voljo mu je dal tudi svoj orkester. Princ Lichnowsky je bil reden gost jutranjih nedeljskih koncertov van Swietna (DeNora 1995, 26). Bil pa je tudi sam glavni gostitelj zasebnih glasbenih salonov na Dunaju, saj je izviral iz družine, ki je bila že mnogo generacij aktivna v

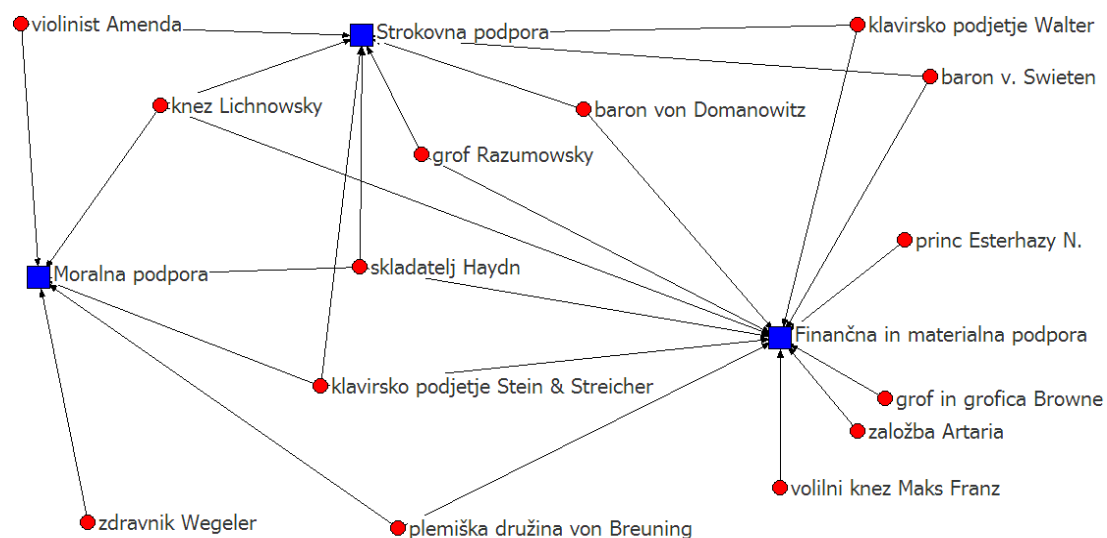
glasbenem življenju. Številna Beethovnova dela so bila prvikrat predstavljena v njegovi palači. Ko je Beethoven pri založbi Artaria leta 1795 izdal Klavirske trie op. 1 na osnovi podpisov, je princ podpisal za 20 kopij, člani njegove družine pa skupaj kar za 53 od 249 kopij. Vnaprej naj bi založbi Artaria plačal tudi 122 florintov za natis; med podpisniki so bili tudi drugi pokrovitelji kot van Swieten, Browne, Esterházy, Razumowsky in drugi (DeNora 1995, 138). Razumowsky, svak Lichnowskega, je Beethovnu dal na razpolago godalni kvartet, ki je izvajal njegova dela na rednih jutranjih petkovih domačih koncertih. Uporabljal ga je lahko tudi za vajo svojih del (DeNora 1995, 198; Cavendish 1994b, 4; Baumol 2002, 177). Leta 1796 je Lichnowsky Beethovnu organiziral koncertno turnejo v Prago, Dresden, Leipzig, Berlin in Bratislavo in ga nekaj časa tudi spremljal (May 1994, 21, 33). Beethoven je sodeloval z vodilnimi izdelovalci klavirjev, kot sta bili podjetji Stein & Streicher in Walter. Pri poslih z njimi pa mu je pomagal grof Zmeskall von Domanowitz.

Beethoven je bil deležen podpore članov mreže tako v prvih desetih letih pred samozaposlitvijo kot v prvih desetih letih v samozaposlitvi (glej Sliki 2.3 in 2.4). V prvi dekadi njegovega delovanja je najpomembnejšo vlogo v sodelovanju z volilnim knezom Maksom Franzem odigral grof Waldstein. Rezultati kažejo, da je bil grof Waldstein v tem obdobju najbolj centralna osebnost v Beethovnovi mreži, saj dosega največjo stopnjo, bližino in vmesnost centralnosti. Bil je njegov prijatelj, ki se je zavzel za njegovo kariero. Ni povsem jasno, koliko finančne pomoči je nudil Beethovnu, zagotovo pa mu je podaril klavir (Baumol 2002, 173–174). O tem, da mu je bil v moralno oporo, pričajo njegove besede, ki jih je zapisal v Beethovnovi spominsko knjigo 29. oktobra 1792: *»Vi greste na Dunaj, da sem vam uresniči že zdavnaj izražena želja. Mozartov duh še žaluje in objokuje smrt svojega gojenca. V neizčrpnem Haydnu najde zatočišče, a ne zaposlitev; on želi, da se s Haydnovim posredovanjem še enkrat z nekom združi. Z nenehno marljivostjo sprejmite Mozartovega duha iz Haydnovih rok. Vaš pravi prijatelj Waldstein.«* (Forbes 1967, 115) Poleg klavirja, denarja, priporočil, zaupanja, spodbud in opore, ki jih je dobil od Waldsteina in drugih članov, je v mreži prejel še znanje in informacije od očeta, od učitelja Neefeja ter od skladatelja Mozarta, možnost nastopanja in naročila skladb pa pri plemiški družini von Breuning in v društvu Lesegesellschaft. Člani mreže so mu omogočili pridobivanje vse večjega ugleda, predvsem s tem, ko so mu omogočili delovanje na Dunaju.

Slika 2.3: Beethovnova podjetniška mreža v prvem obdobju delovanja (1782–1792)



Slika 2.4: Beethovnova podjetniška mreža v drugem obdobju delovanja (1792–1802)



V Beethovnovem začetnem obdobju samozaposlitve so, podobno kot pri Mozartu, pomembno vlogo odigrali kneza Lichnowsky in Esterházy ter baron van Swieten. Ti dosejajo največjo

stopnjo in bližino centralnosti v mreži. Vsi trije so bili Beethovnovi finančni in materialni pokrovitelji. Lichnowsky je na Dunaju igral enako vlogo kot Waldstein v Bonnu. Bil je tisti, ki je moral uresničiti Waldsteinovo priporočilo: »Sprejmi Mozartovega duha iz Haydnovih rok.« (Baumol 2002, 175; May 1994, 31, 33) Beethoven je imel v obdobju 1794–1795 prost dostop do klavirjev v njegovi palači (Skowronek 2010, 67–68). Knez Lichnowsky mu je nudil vse vrste opore, moralno, strokovno in finančno, kar že kaže na multipleksnost Beethovne mreže v tem obdobju.

V Beethovnovem zgodnjem podjetniškem obdobju je bil kot posrednik pomemben skladatelj Haydn. Kot njegov učitelj in prijatelj mu je nudil moralno oporo, kot priznan strokovnjak pa strokovno. Drug drugemu sta pomagala širiti ugled na skupnih zasebnih in javnih koncertih. Včasih mu je pomagal tudi finančno in ga spoznal z novimi pokrovitelji na Dunaju; npr. s princem Esterházyjem N. in baronom van Swietnom. Beethoven je na Dunaju tesno sodeloval s klavirskim podjetjem Stein & Streicher, ki mu je dostavljalo klavirje za domačo rabo in za koncerte. V manjšem obsegu je s pomočjo grofa Zmeskalla von Domanowitza posloval tudi z Walterjevim klavirskim podjetjem. Vse koristi, ki jih je Beethoven dobil od stikov v svoji mreži v obdobju 1792–1802, so podane v Tabeli 2.2.

Tabela 2.2: Beethovnova podjetniška mreža glede na vrsto podpore in koristi v posameznem obdobju

Mreža	1782–1792			1792–1802		
	Člani formalne mreže	Člani neformalne mreže	Koristi mreže	Člani formalne mreže	Člani neformalne mreže	Koristi mreže
Za moralno podporo	Dvorni organist - skladatelj* Skladatelj*	Grof* Oče* Plemiška družina* Zdravnik	Opora Vzpodbuda Znanje	Izdellovalec klavirjev 1*	Baron* Knez* Skladatelj* Violinist* Zdravnik	Opora Vzpodbuda Znanje
Za strokovno podporo	Društvo* Dvorni organist - skladatelj* Skladatelj in pianist Skladatelj* Glasbeni kritik	Oče*	Informacije Prepoznavanje umetniške kvalitete Znanje	Baron* Grof* Izdellovalec klavirjev*(2x)	Baron* Knez* Skladatelj* Violinist*	Informacije Prepoznavanje umetniške kvalitete Kvartet, orkester Sinergija Svetovanje pri poslih Znanje
Za finančno in materialno podporo	Društvo* Dvorni organist - skladatelj* Volilni knez	Grof * Oče* Plemiška družina*	Denar Klavir Možnost koncertiranja Naročila Pridobivanje ugleda Priporočila	Baron* Grof*(2x) Izdellovalec klavirjev*(2x) Princ Založnik	Baron* Knez* Skladatelj*	Darila Denar Izdajanje not Klavir Možnost koncertiranja Naročila Pridobivanje ugleda Priporočila Sinergija Stanovanje

* multipleksnost podjetniške mreže

Beethovnova pod mreža za moralno oporo je bila specifična. Ker mu je zelo zgodaj umrla mati, oče pa se je kmalu začel vdajati alkoholu, v starših ni imel pomembne opore. V moralno oporo so mu bili nekateri aristokrati in glasbeniki ter zdravnik Wegeler, s katerim se je spoprijateljil v Bonnu. Prijatelja sta ostala tudi v obdobju, ko je Beethoven živel na Dunaju. Beethoven je imel glede na Mozarta večjo pod mrežo za strokovno oporo, za kar sta možna dva razloga. Eden je verjetno ta, da v očetu ni imel tako velike strokovne opore, drugi pa v tem, da je bil v ustvarjanju in poustvarjanju inovator. S svojim inovativnim načinom igranja je močno vplival na razvoj klavirjev. Med Beethovnom in klavirskimi podjetji, še posebej podjetjem Stein & Streicher, je bilo sodelovanje obojestransko, saj je bil to čas, ko so izdelovalci zelo intenzivno izpopolnjevali klavirje, ki so bili takrat še v zgodnji fazi razvoja. Tako kot Mozart je imel tudi Beethoven v multipleksnih podjetniških mrežah obeh obdobj močni neformalni in formalni pod mreži. Formalna mreža se je v drugem obdobju povečala zaradi vse večjega števila aristokratov, ki so ga podprli finančno in materialno (glej Tabelo 2.2). Mogoče bi lahko bil razlog v velikih spremembah družbenih razmer. To je bilo obdobje Napoleonovih vojn in vzpona meščanskega razreda. Aristokrati so želeli ohraniti moč. Eden od načinov ohranjanja moči in zagotavljanja elitnega statusa je zagotovo bilo podpiranje velikega inovativnega umetnika.

Liszt je začel z učnimi urami klavirja s svojim očetom leta 1818. Pri devetih letih je prvič nastopil pred občinstvom in ga očaral. Kmalu zatem je požel navdušenje s solističnim nastopom na Esterházyjevem dvoru. V prvi časopisni kritiki lahko preberemo, da njegovo igranje presega vse meje občudovanja. Leta 1819 je z očetom obiskal Dunaj, kjer je igral pianistu Czernyu,⁶⁸ ki je leta 1822 postal njegov učitelj klavirja. Za študij na Dunaju so mu podporo ponudili madžarski plemiči. Njegovi dunajski koncerti so želi odlične kritike in enega izmed njih naj bi obiskal Beethoven. Preden se je preselil v Pariz, je izvedel koncert v Budimpešti in šel na turnejo po Nemčiji. Leta 1823 je Lisztova družina odpotovala v Pariz, da bi se tam vpisal na glasbeni konservatorij. Ker so ga zavrnil, je leta 1824 začel zasebni študij pri Paeru. Sledil je uspešen debi v Parizu. Tisk se je kmalu začel navduševati nad njim: »*Spet imamo Mozarta /.../ prav gotovo je vodilni evropski pianist.*« V tem letu mu je podjetje Érard s svojimi klavirji organiziralo turnejo po Angliji. Naslednje leto 1825 je šel na drugo turnejo po Angliji, ki je imela svoj višek s koncertom pri Juriju IV. v Windsorju. Sledili sta turneji po Franciji in Švici leta 1826. Še istega leta je začel učne ure kompozicije pri Reichi.

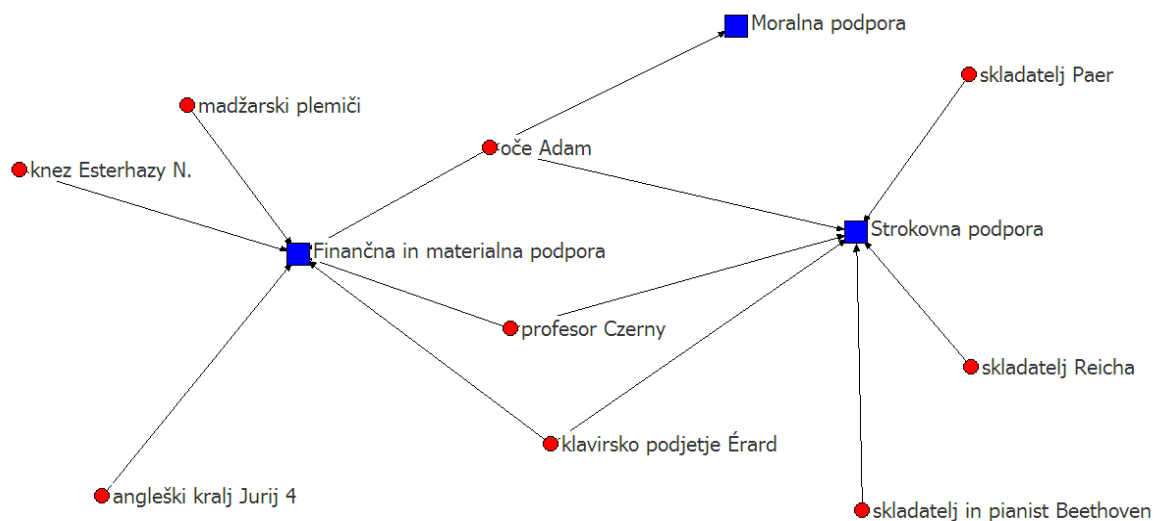
⁶⁸ Czerny je bil velik poznavalec Beethovna, bil je njegov učenec.

V začetku drugega obdobja (1827–1837), po očetovi smrti leta 1827, je prenehal z nastopi, se bolj posvetil poučevanju in se spoprijateljil z violinistom Urhanom. Leta 1830 je spoznal Berlioza, Chopina in Paganinija, ki so imeli trajen vpliv na njegovo delovanje. Tri leta kasneje (1833) se je po petih letih ponovno pojavil na odrih, vendar je nekaj časa igral samo v ansamblih ali na koncertih drugih glasbenikov, npr. Berliozovih (Metzner 1998, 143). V tem letu se je začelo njegovo prijateljstvo z bodočo ženo Marie d'Agoult, s katero sta se naslednje leto nastanila v Ženevi. Tu je Liszt prevzel službo na tamkajšnjem konservatoriju. V obdobju 1836–1837 se je vrnil v Pariz, kjer je imel številne nastope; v salonu princese Belgiojoso je izvedel nekaj koncertov, da bi premagal konkurenta Thalberga. Sledili so koncerti na Dunaju in gostovanja po vsej Evropi. Kot pravi zvezdnik je bil ljubljenec dvorov in salonov.

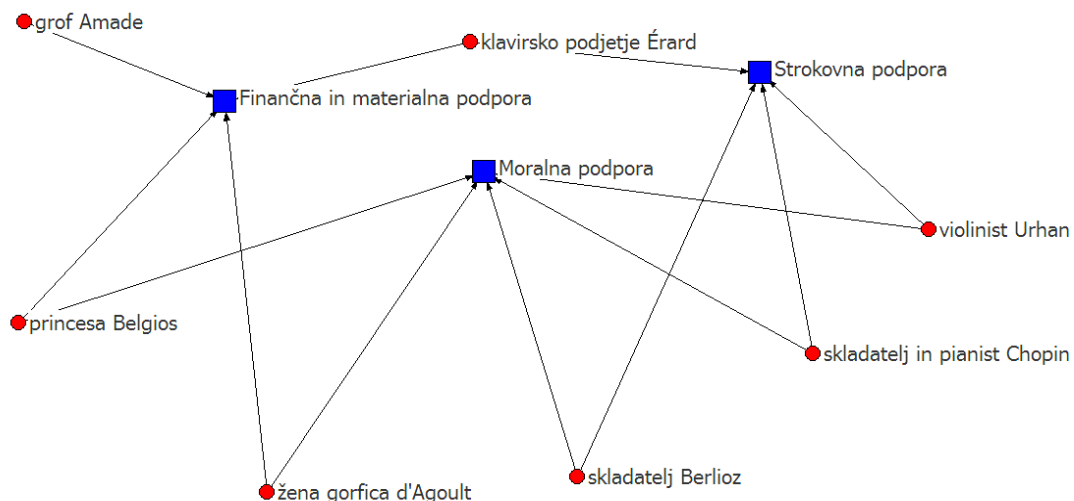
V Lisztovih začetkih podjetniške pianistične kariere je bil – podobno kot pri Mozartu – centralna osebnost njegov oče. Rezultati kažejo, da je bil v sinovi mreži (glej Sliko 2.5) najbolj centralna oseba po vseh treh osnovnih vidikih centralnosti. Najpomembnejši je bil njegov odnos s klavirskim podjetjem Érard. Po prihodu v Pariz je najel stanovanje v bližini kraljeve palače in nasproti Érardovega podjetja. Érardovi so Lisztu dali novejši sedemoktavni klavir z dvojno repeticijsko mehaniko (Metzner 1998, 140). Leta 1824 je podjetje Érard za Liszta organiziralo turnejo po Angliji (Hamilton 2005). To je bil začetek odnosa med zvezdo in manufakturo. Oče je bil Lisztu tudi zaupnik, njegov prvi učitelj klavirja, bil mu je v oporo in ga spodbujal. Omogočil mu je koncertiranje in pridobivanje ugleda. Kot kaže raziskava, je tudi Liszt že v obdobju pred samostojnim delovanjem oblikoval mrežo, ki je vsebovala vse vrste podmrež in mu nudila veliko oporo (glej Tabelo 2.3). Lisztova zgodnja podjetniška mreža je bila tudi multipleksna; oče, klavirsko podjetje Érard pa tudi učitelj Czerny, ki ga je poučeval zastonj, so mu nudili več vrst podpore.

Po očetovi smrti, ko se je povsem samostojno lotil glasbenih poslov, sta v njegovi podjetniški mreži (glej Sliko 2.6) postali centralni osebnosti njegova žena grofica D'Agoult ter prijatelj in skladatelj Berlioz. Po analizah sta dobila največjo stopnjo centralnosti, bližine pa tudi vmesnosti. Žena, ki jo je spoznal 1824, mu je bila predvsem v moralno oporo, Berlioz pa mu je nudil tudi strokovno oporo, zlasti v delu z mediji. Prvič sta se srečala decembra 1830, ko se je Berlioz, da bi več zaslužil, začel ukvarjati tudi z novinarstvom. V tem času je Liszt aranžiral Berliozovo Fantastično simfonijo za klavirsko izvedbo (Walker 1987, 178–180). Berlioz je v časopisu *Gazette musicale de Paris* objavil esej, v katerem je hvalil Liszta kot perfektnega umetnika (Wan-Hsuan 2007, 17).

Slika 2.5: Lisztova podjetniška mreža v prvem obdobju delovanja (1817–1827)



Slika 2.6: Lisztova podjetniška mreža v drugem obdobju delovanja (1827–1837)



Liszt je od nekaterih članov mreže prejel več koristi hkrati, zato je bila njegova mreža multipleksna, v njej pa sta bili oblikovani tako neformalna kot formalna podmreža (glej Tabelo 2.3).

V prvem obdobju je imel zelo majhno neformalno pod mrežo, ker mu je bil v moralno oporo samo oče. Po njegovi smrti je potreboval nekaj let, da si je ustvaril novo. Šele potem, ko je spoznal nove zaupnike, med katerimi so bili najpomembnejši žena, prijatelji glasbeniki pa tudi princesa Belgiojoso, je bilo njegovo delovanje bolj intenzivno. Pod mreža za finančno in materialno podporo je bila v prvem obdobju še bolj podobna finančnim pod mrežam njegovih predhodnikov, v njej so prevladovali aristokratski pokrovitelji, medtem ko je bilo v drugem obdobju v tej pod mreži malo članov, ker se je način organiziranja in financiranja koncertov spremenil.

Tabela 2.3: Lisztova podjetniška mreža glede na vrsto podpore in koristi v posameznem obdobju

Mreža	1817–1827			1827–1837		
	Člani formalne mreže	Člani neformalne mreže	Koristi mreže	Člani formalne mreže	Člani neformalne mreže	Koristi mreže
Za moralno podporo		Oče*	Opора Vzpodbuda Zaupanje		Grofica(žena) Princesa Skladatelj* Skladatelj - pianist* Violinist	Opора Vzpodbuda Zaupanje
Za strokovno podporo	Izdelovalec klavirjev* Pianist - pedagog* Skladatelj(2x) Skladatelj - pianist	Oče*	Informacije Prepoznavanje umetniške kvalitete Sinergija Znanje	Izdelovalec klavirjev*	Skladatelj* Skladatelj - pianist*	Informacije Prepoznavanje umetniške kvalitete Sinergija Znanje
Za finančno in materialno podporo	Izdelovalec klavirjev* Knez Pianist - pedagog* Plemiči	Oče*	Denar Klavir Možnost šolanja Možnost koncertiranja Pridobivanje ugleda Priporočila	Izdelovalec klavirjev*	Grof Princesa*	Darila Denar Klavir Možnost koncertiranja Pridobivanje ugleda Priporočila

* multipleksnost podjetniške mreže

Leta 1897 je mama Rubinsteina odpeljala v Berlin, ki je bil takrat dom slavnih glasbenikov. Tu je sedem let intenzivno študiral klavir pri profesorju Barthu pod okriljem ravnatelja in violinista Joachima in treh bankirjev Levyja, Mendelssohna in Warschauerja, ki so financirali njegovo šolanje. Kasneje ga je podpiral tudi grof Winter. Joachim se je kmalu odločil, da bo Rubinsteina predstavil javnosti. Na šoli je pripravil veliki koncert, ki sta mu leta 1900 sledila dva uspešna koncerta z Berlinskim filharmoničnim orkestrom. Kmalu ga je priporočil pianistu Paderewskemu, pri katerem je Rubinstein preživel nekaj časa in se seznanil s pomembnimi kritiki in predstavniki klavirskih podjetij. V prvem obdobju (1893–1903) je odpotoval tudi na koncertno turnejo po Poljski. Z odličnim virtuosnim igranjem, pa tudi šarmom, je kmalu postal ljubljenelec tako berlinskih kot varšavskih salonov. Pogosto je bil gost berlinske družine

Engelmann in varšavske aristokratske družine Harman. Gospa Engelmann je sodila med najboljše učenke Klare Schumann. S skladateljem, pianistom in dirigentom Fredericom Harmanom sta se v Berlinu redno obiskovala in razpravljala o glasbi.

S šestnajstimi leti, leta 1903, se je preselil v Pariz, da bi začel samostojno pot svobodnega umetnika. Eden njegovih poljskih občudovalcev ga je seznanil z impresarijem Astrucom, ki je vodil agencijo za organizacijo umetniških prireditev v Parizu.⁶⁹ Ta je na podlagi ocene strokovne komisije z Rubinsteinom podpisal pogodbo o koncertiranju in plačilih. Impresarij je za njegov debi v Parizu 1904 najel orkester in se povezal s francoskim izdelovalcem klavirjev Gaveaujem. Leta 1906 je Rubinstein prvič nastopil v Ameriki; še vedno v sodelovanju z Astrucom in drugim klavirskim podjetjem Knabe. Na poti v Ameriko je na ladji spoznal grofa de Gontauta, ki je bil velik ljubitelj glasbe. Ta mu je rekel: »*Glasbo nadvse obožujem in vi mi igrate po srcu.*« (Rubinstein 1983, 175–176) Po povratku v Pariz je moral svojemu impresariju priznati, da ni dobil ponovnega angažmaja v Ameriki. V tem letu mu je pomagal grof de Gontaut, ki ga je vpeljal v aristokratsko družbo svojih prijateljev v Parizu, od katerih je prejemal vabila na zasebne glasbene večere (Rubinstein 1983, 175, 199).

Leta 1907 sta s poljskim violinistom Kochanskim priredila nekaj koncertov v Varšavi in upravičeno upala na uspeh, saj sta bila že uveljavljena. V svoje palače so ga vabili tudi poljski plemiči Potocki, Lubomirski in Skrzynski, ter ga finančno podprli na turnejah po tujini. V tem času je prišlo do Rubinsteinovega sodelovanja z dirigentom Fitelbergom, ki je v letih 1909–1911 vodil Varšavsko filharmonijo in ustanovil založniško hišo za izdajanje del mladih poljskih skladateljev pod sponzorstvom princa Lubomirskega. Fitelberg je Rubinsteina večkrat povabil, da je nastopil na njegovih abonmajskih koncertih. Pomembnejši pa so bili koncerti, ki jih je Fitelberg organiziral 1912 v Berlinu, Leipzigu in na Dunaju. Koncerte je financirala tudi vdova Spiess. Po koncertu na Dunaju se je zanj začelo zanimati klavirsko podjetje Bösendorfer in mu v svoji dvorani organiziralo koncert. Leta 1910 je Rubinsteina za nastope po Rusiji angažiral Kusevicki, vodja koncertne poslovalnice v Moskvi. Angažma je bil posledica njegove udeležbe na prvem tekmovanju Antona Rubinsteina⁷⁰ v Sankt Peterburgu, kjer je prejel posebno prvo nagrado, t. i. pohvalno listino. V Londonu je debitiral leta 1912. Drugo obdobje Rubinsteinovega podjetniškega delovanja se zaključuje s podpisom pogodbe z osebnim menedžerjem Eisenbachom, ki mu je kasneje organiziral koncerte v dvorani Musikvere-

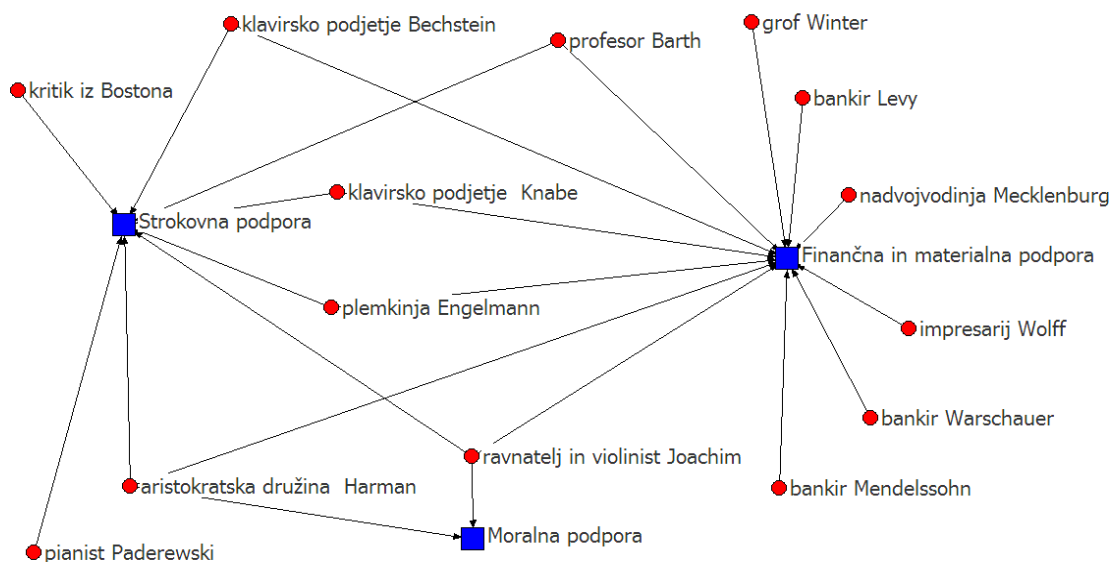
⁶⁹ Société Musicale

⁷⁰ Anton Rubinstein in Arthur Rubinstein nista bila sorodnika; enak priimek sta imela naključno.

insaal na Dunaju, v Berlinu, v Bechsteinovi dvorani v Londonu in drugod (Rubinstein 1983, 400–406).

V Rubinsteinovi podjetniški mreži prvega obdobja (glej Sliko 2.7) sta imela največ vpliva ravnatelj in violinist Joachim ter profesor klavirja Barth. Joachim je bil tudi oseba, ki mu je bila najbliže ter je bil največkrat posrednik med člani mreže. Zagotavljal mu je stanovanje, denarno in materialno podporo bankirjev, grofov in klavirskega podjetja ter možnosti koncertiranja. Za uspešno Rubinsteinovo pianistično kariero je bilo pomembno zlasti Joachimovo poznanstvo s priznanim pianistom Paderewskim, za katerega mu je napisal priporočilo in mu zagotovil prepoznavanje umetniške kvalitete. V tem obdobju so Rubinsteinovi stiki s člani poljske aristokratske družine Harman imeli ugodne posledice tako z moralnega in strokovnega kot finančnega vidika. V njegovi zgodnji podjetniški mreži se je že pojavil prvi impresarij. Ta mu ni organiziral koncertov, saj je bil Rubinstein še študent, ampak mu je pogosto dajal brezplačne vstopnice za koncerte, kjer je lahko spoznaval druge glasbenike.

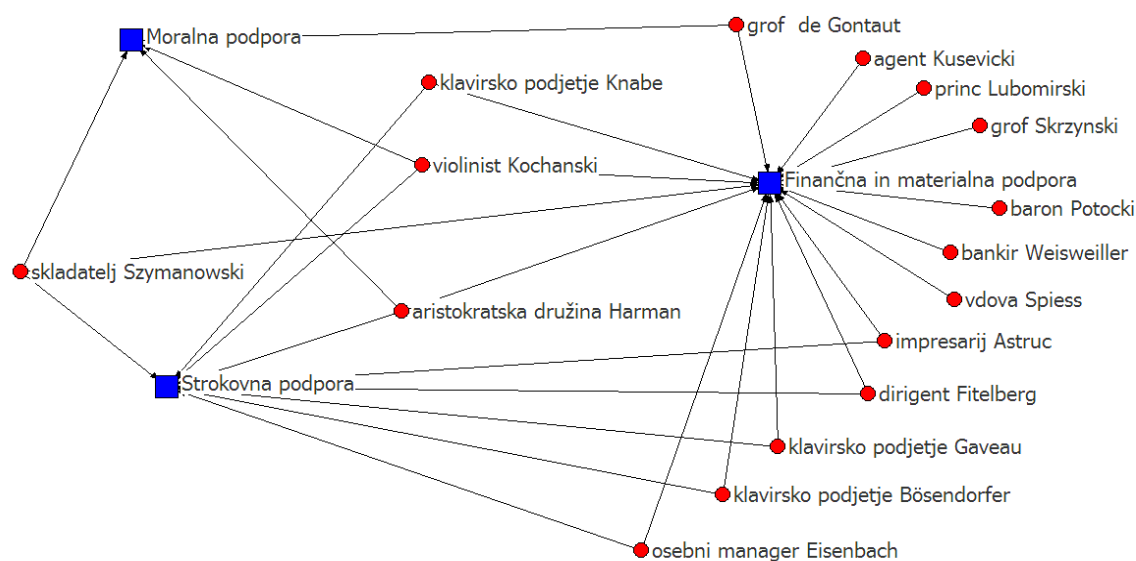
Slika 2.7: Rubinsteinova podjetniška mreža v prvem obdobju delovanja (1893–1903)



Na začetku samostojnega podjetniškega delovanja je za obdobje petih let podpisal prvo pogodbo z glasbenim impresarijem Astrucom. V tem obdobju je bil centralni akter njegove podjetniške mreže (glej Sliko 2.8) dirigent in vodja Varšavske filharmonije Fitelberg. Nudil mu je

možnosti koncertiranja in mu omogočil uveljavljanje v mednarodnem prostoru. Rubinstein si je možnosti koncertiranja odpiral tudi s sodelovanjem z drugimi uveljavljenimi glasbeniki, kot sta bila Kochanski in Szymanowski. V tem obdobju se je nadaljevalo njegovo prijateljevanje z varšavsko aristokratsko družino Harman, ki ga je še naprej finančno podpirala. Imel pa je še veliko drugih finančnih podpornikov iz vrst aristokratov, podjetnikov in bankirjev. Vabili so ga na zasebne koncerte na svojih domovih, za katere so mu plačevali v denarju in darilih, pripravljeni pa so se bili tudi v njegovem imenu dogovarjati za nove koncertne turnee v tujini in ga pri tem finančno podpreti. Materialno so ga podpirala tudi klavirska podjetja, ki so mu na koncertih turnejah nudila svoje klavirje in dvorane. Nekatera organiziranja koncertnih turnej so vodile lokalne koncertne agencije. Ob koncu tega obdobja je podpisal pogodbo za obdobje treh let z osebnim menedžerjem; to mu je olajšalo pogajanja z organizatorji koncertov.

Slika 2.8: Rubinsteinova podjetniška mreža v drugem obdobju delovanja (1903–1913)



Rubinstein v starših ni imel omembe vredne opore. Njegova podmreža za moralno oporo v prvem obdobju je bolj podobna Beethovnovi. V tem času sta mu bila v moralno oporo ravnatelj Joachim in poljska aristokratska družina Harman, ki ga je podpirala tudi v drugem obdobju. V tem obdobju sta ga spodbujala tudi glasbena kolega in grof de Gontaut. Neformalno podmrežo je v drugem obdobju okrepil, v njej je bilo še več glasbenikov in aristokratov, v

obeh obdobjih pa je imel močno formalno pod mrežo. Kljub temu da je že imel glasbene agente, je še vedno veliko pridobival, tako finančno kot strokovno, iz osebnih stikov s premožnimi plemiči, z drugimi glasbeniki ter s klavirskimi podjetji (glej Tabelo 2.4). V obeh obdobjih je imel v mreži člane, ki so mu nudili več različnih pomoči hkrati.

Tabela 2.4: Rubinsteinova podjetniška mreža glede na vrsto podpore in koristi v posameznem obdobju

Mreža	1893–1903			1903–1913		
	Člani formalne mreže	Člani neformalne mreže	Koristi mreže	Člani formalne mreže	Člani neformalne mreže	Koristi mreže
Za moralno podporo		Aristokratska družina* Ravnatelj - violinist*	Opora Vzpodbuda Zaupanje		Aristokratska družina* Grof - zastopnik avtomobilske firme* Skladatelj* Violinist*	Opora Vzpodbuda Zaupanje
Za strokovno podporo	Izdelovalec klavirjev* Kritik Profesor klavirja*	Aristokratska družina* Grofica - pianistka* Ravnatelj - violinist*	Informacije Prepoznavanje umetniške kvalitete Sinergija Znanje	Dirigent* Impresarij* Izdelovalec klavirjev*(3x) Osební menedžer	Aristokratska družina* Skladatelj* Violinist*	Informacije Prepoznavanje umetniške kvalitete Sinergija Znanje
Za finančno in materialno podporo	Bankir(3x) Grof Impresarij Izdelovalec klavirjev* Nadvojvodinja Profesor klavirja*	Aristokratska družina* Grofica - pianistka* Ravnatelj - violinist*	Denar Klavir Možnost koncertiranja Pridobivanje ugleda Priporočila Stanovanje	Bankir Baron Bogata vdova Dirigent* Grof - ataše na ambasadi Impresarij* Izdelovalec klavirjev*(3x) Osební menedžer* Princ Vodja koncertne poslovalnice	Aristokratska družina* Grof - zastopnik avtomobilske firme* Skladatelj* Violinist*	Denar Klavir Možnost koncertiranja Pridobivanje ugleda Priporočila Stanovanje

* multipleksnost podjetniške mreže

Buchbinder še vedno velja za najmlajšega študenta dunajske Visoke glasbene šole; na šolo so ga sprejeli s petimi leti. Sam pravi, da je njegov glasbeni talent odkril stric Rudi. V dunajskem časopisu je opazil oglas, da dunajska Akademija išče mlade talente in ga odpeljal na sprejemni preizkus. V prvem obdobju (1952–1962), ki se začne leto po Buchbinderjevem vpisu na Akademijo, je že začel z nastopi na številnih večerih, vendar je v veliki dvorani (nem. Musikvereinssaal) na Dunaju debitiral pri enajstih letih na dobrodelnem koncertu, na katerem je izvedel Beethovnov Prvi klavirski koncert. Na tem koncertu se je nad njim navdušil zvezni kancler J. Raab in stricu ponudil podporo pri Buchbinderjevem nadaljnjem izobraževanju.

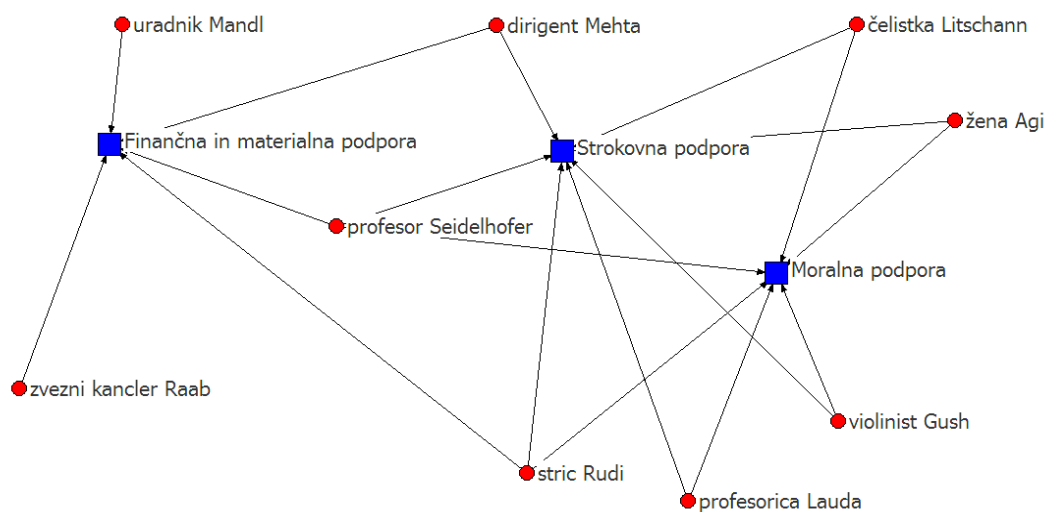
Njegova prva profesorica na Akademiji, Lauda, je ustanovila trio, s katerim je veliko nastopal in prejel nagrado na tekmovanju v Münchnu. Z desetimi leti je profesorju Seidelhoferju igral Beethovno Sonato v c-molu in ta ga je sprejel v mojstrski razred. Pri njem je študiral deset let, od jeseni 1958 do poleti 1968 (Buchbinder 2008, 28). Leta 1958 je srečal svojo bodočo ženo Agi, ki je bila tudi študentka klavirja na Akademij za glasbo na Dunaju (Buchbinder 2008, 34–36).

Buchbinderjev menedžer je leta 1962 postal dr. Cieplik z Dunaja. Organiziral mu je koncerte, najemal dvorane, pripravljaj prospekte, ki jih je pošiljal prirediteljem, da bi angažirali mladega umetnika. Še istega leta je debitiral v Angliji in prejel medaljo Lipatti. Leta 1966 je osvojil nagrado na tekmovanju Van Cliburn v Ameriki. Od takrat nastopa z velikimi orkestri in dirigenti, kot so Mehta, Sawallisch ali Maazel. Redno sodeluje s pomembnimi filharmoničnimi orkestri z Dunaja, Berlina, New Yorka, Londona, Pariza in drugih mest.

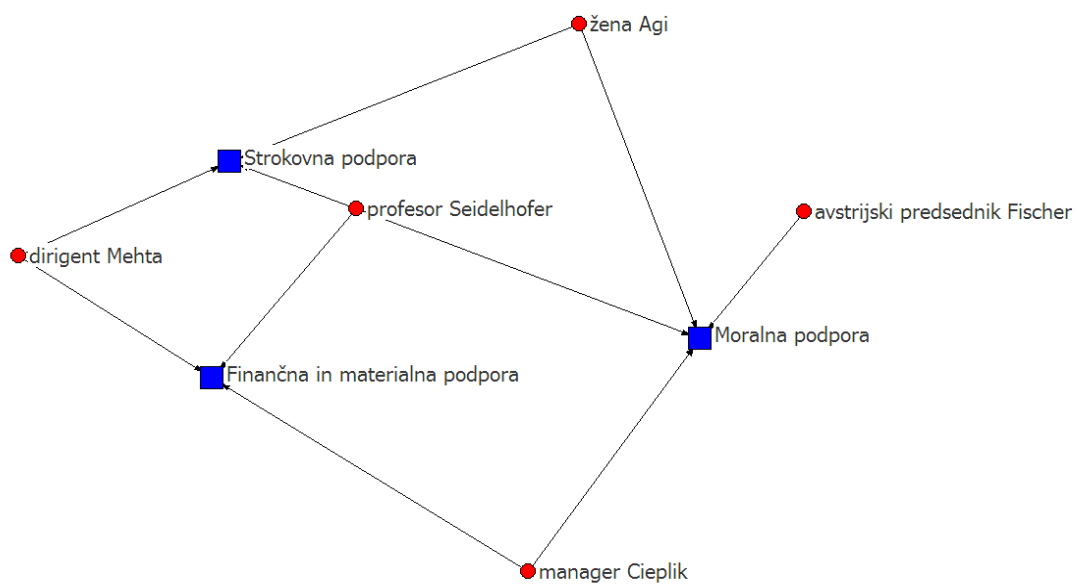
Kot kažejo rezultati, je bila najvplivnejša oseba v Buchbinderjevem zgodnjem delovanju bodoča žena. Pomembna posrednica v mreži prvega obdobja (glej Sliko 2.9) pa je bila profesorica Lauda, ki mu je bila tudi najbližje. Prav tako sta mu bila blizu člana njegovega klavirskega tria, ki ga je sestavila prav profesorica Lauda; čelistka Litschann in violinist Gush. V tem obdobju je največ finančne in materialne pomoči prejel od strica Rudija in zveznega kanclerja Raaba. Možnosti koncertiranja pa mu je nudil še Hans Mandl, ki je bil vodja oddelka za kulturo občine Dunaj. Ta mreža je izrazito multipleksna, saj mu je večina članov nudila različne koristi.

Tudi v obdobju 1962–1972 je bila v podjetniški mreži pianista Buchbinderja (glej Sliko 2.10) najpomembnejša njegova žena. Pri vseh treh osnovnih vidikih centralnosti je dosegla najvišje vrednosti. Najpomembnejši so bili njeni odnosi s profesorjem Seidelhoferjem, dirigentom Mehto in avstrijskim predsednikom Fischerjem. Možu je nudila tako moralno kot strokovno podporo. V tem obdobju podjetniškega delovanja mu je s strokovnimi nasveti in pri organiziranju koncertov veliko pripomogel prvi osebni menedžer, dr. Cieplik. V Buchbinderjevi mreži tega obdobja je malo članov, vsi pa mu nudijo več vrst podpore.

Slika 2.9: Buchbinderjeva podjetniška mreža v prvem obdobju delovanja (1952–1962)



Slika 2.10: Buchbinderjeva podjetniška mreža v drugem obdobju delovanja (1962–1972)



V mrežah obeh obdobj Buchbinderjevega delovanja je neformalna podmreža večja od formalne (glej Tabelo 2.5). V prvem obdobju delovanja so ga spodbujali in mu nudili moralno oporo stric, žena, profesorja klavirja in kolega v klavirskem triu, v drugem obdobju pa predvsem žena, pa tudi profesor klavirja in prijatelj predsednik. Hkrati so mu nudili tudi strokovno znanje in nasvete. V začetku so bila državna in občinska sredstva pomemben finančni vir njegovega delovanja. V drugem obdobju se je financiral s koncertno dejavnostjo v sodelovanju z menedžerjem in glasbenimi kolegi. Zaradi drugačnega načina financiranja je njegova mreža manjša, ker v njej ni številnih finančnih podpornikov, kot pri pianistih preteklih obdobj.

Tabela 2.5: Buchbinderjeva podjetniška mreža glede na vrsto podpore in koristi v posameznem obdobju

Mreža	1952–1962			1962–1972		
	Člani formalne mreže	Člani neformalne mreže	Koristi mreže	Člani formalne mreže	Člani neformalne mreže	Koristi mreže
Za moralno podporo		Glasbenik* (2x) Ožja družina* Profesor klavirja* (2x)	Opora Vzpodbuda Zaupanje		Predsednik Profesor klavirja* Žena*	Opora Vzpodbuda Zaupanje
Za strokovno podporo	Dirigent*	Glasbenik* (2x) Ožja družina* Profesor klavirja* (2x)	Informacije Prepoznavanje umetniške kvalitete Sinergija Znanje	Dirigent* Menedžer*	Profesor klavirja* Žena*	Informacije Prepoznavanje umetniške kvalitete Sinergija Znanje
Za finančno in materialno podporo	Dirigent* Občinski uradnik	Profesor klavirja* Stric* Zvezni kancler	Denar Možnost koncertiranja Pridobivanje ugleda	Dirigent* Menedžer*	Profesor klavirja*	Denar Možnost koncertiranja Pridobivanje ugleda

* multipleksnost podjetniške mreže

Lang je pričel igrati klavir s tremi leti pri očetu. Pri petih letih je zmagal na tekmovanju v Shenyangu in imel prvi javni recital. Prvo obdobje (1988–1998) najprej zajema njegovo šolanje v razredu profesorja Zhao na Pekinškem glasbenem konservatoriju, ki se je začelo pri njegovih devetih letih. Sledile so zmage na glasbenih tekmovanjih na Kitajskem in v Nemčiji. Zmaga na mednarodnem tekmovanju Čajkovskega na Japonskem mu je omogočila koncert z Moskovskim filharmoničnim orkestrom, ki ga je predvajala televizija NHK.⁷¹ Podpisal je tudi pogodbo z japonsko snemalno hišo JVC Victor.⁷² Med snemanjem prvega posnetka je spoznal dirigenta Yeha iz Indiane, ki ga je priporočil profesorju Graffmanu z inštituta Curtis v Filadel-

⁷¹ Nippon Hosokyokai

⁷² Victor Company of Japan

fiji. Lang je pri Graffmanu študiral v obdobju 1997–2002. Profesor ga je priporočil koncertni agenciji, vendar so ga redko poklicali, da bi vskočil.

Po zelo uspešnem debiju s Čikaškim orkestrom in dirigentom Eschenbachom, ko je pri sedemnajstih letih vskočil namesto kolega, so sledili koncerti po svetu. S tem prelomnim dogodkom se začenja obdobje Langovega glasbenega podjetništva (1998–2008). Z Eschenbachom in s pariškim orkestrom je leta 2007 pri založbi Deutsche Grammophon posnel Prvi in Četrty Beethovnov klavirski koncert in za posnetek kasneje dobil nominacijo za Grammy (Lang 2008, 255). Pri založbi Deutsche Grammophon so izšli tudi CD-ji z njegovih recitalov kot npr. iz dvorane Carnegie Hall v New Yorku v letih 2004 in 2008.

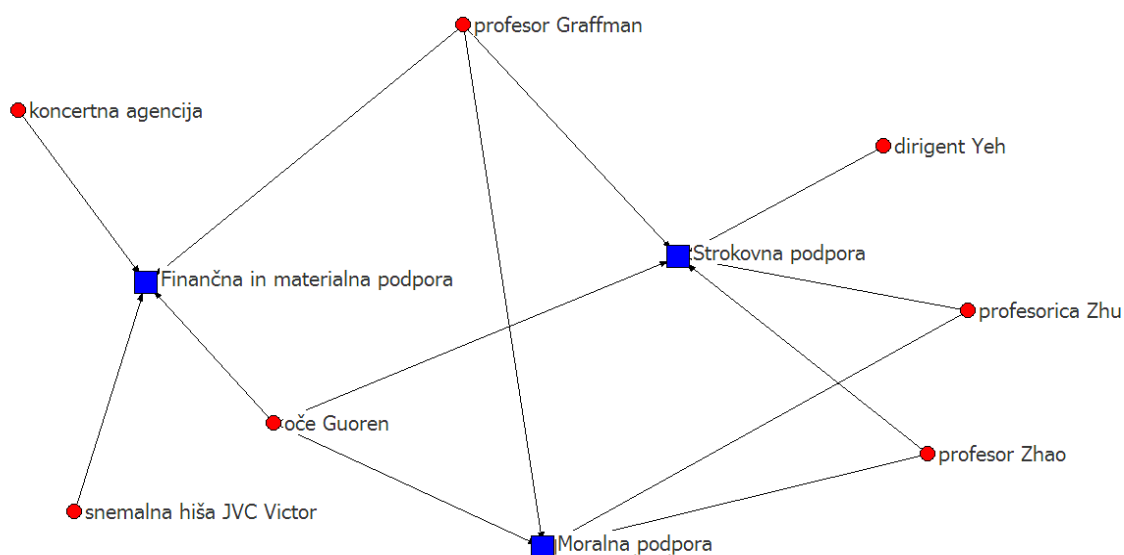
Lang je bil leta 2001 na turneji po Kitajski z dirigentom Filadelfijskega orkestra, Sawallischem; za turnejo mu je priporočilno pismo napisal guverner Pensilvanije. Septembra 2002 je z dirigentom Maazelom in Newyorškimi filharmoniki izvedel Rahmaninov Drugi klavirski koncert. Po koncertu ga je želel spoznati dirigent Barenboim, ki je postal njegov pravi prijatelj ter učitelj in pokrovitelj (Lang 2008, 256–257). Skupno delo se je nato nadaljevalo v Čikagu leta 2003; Barenboim je dirigiral Čikaškemu orkestru, Lang pa je igral Prva klavirska koncerta Čajkovskega in Mendelssohna. CD, ki je prav tako izšel pri založbi Deutsche Grammophon, je bil Langov prvi velik hit (Lang 2008, 259). Leta 2004 so ga izbrali za najmlajšega ambasadorja UNICEF-a.

Kot ambasador UNICEF-a je v Steinwayjevem salonu v Pekingu predstavil svoj nov klavir Lang Lang, znamke Steinway. Dohodek od dražbe prvega klavirja Lang Lang-Steinway je šel v dobrodelne namene za UNICEF-ove programe. Nov klavir naj bi mlade ljudi spodbujal, da bi začeli študirati ta instrument že v zgodnjih letih. Lang je dejal: *»Od prvih dni igranja na klavir sem gojil sanje, da bi igral na Steinwayjev klavir. To morajo biti sanje mnogih otrok, ki se danes učijo igrati klavir. Čeprav so se meni uresničile, ko sem bil star osem let, sem ugotovil, da ne obstaja klavir, ki bi bil posebej oblikovan za otroke. S pomočjo Steinwayja sem uresničil svoje sanje.«* Prvič v stopetdesetletni zgodovini podjetja Steinway so uporabili umetniško ime za model klavirja.

Langovo zgodnjo podjetniško mrežo ponazarja Slika 2.11. Najvplivnejši osebi v njej sta bili njegov oče in profesor Graffman, saj rezultati kažejo, da sta dosegla največjo stopnjo centralnosti. Oče mu je nudil vse vrste podpore (glej Tabelo 2.6). Pomembna oseba v mreži tega

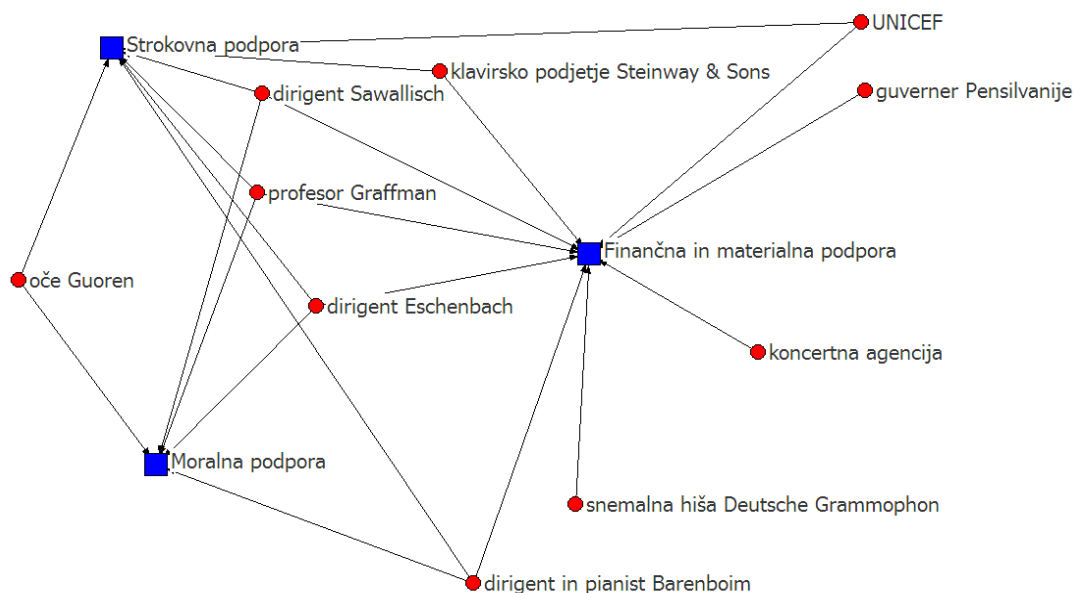
obdobja je bil profesor Graffman, ki je dosegel najvišjo stopnjo bližine in vmesnosti centralnosti. Inštitut, kjer je delal, je Langu dodelil štipendijo v obliki stanovanja s klavirjem znamke Steinway, denarja za življenjske stroške, zasebnih učnih ur, knjig in učitelja angleščine. Graffman je Langa posredoval koncertni agenciji.

Slika 2.11: Langova podjetniška mreža v prvem obdobju delovanja (1988–1998)



Vloga profesorja Graffmana je v drugem obdobju Langovega delovanja še večja. Postal je centralna oseba v njegovi mreži (glej Sliko 2.12). Bil mu je potrpežljiv, ljubeč in moder vodič in guru. Po rezultatih analiz sta bili Langu najbližji osebi v drugem obdobju delovanja Graffman in Eschenbach. Dirigent Eschenbach je bil njegov učitelj in mentor, ki mu je krepil samozaupanje in ga podpiral. Za Langove poslovne uspehe pa je bilo v tem obdobju pomembno snemanje pri snemalni hiši Deutsche Grammophon. Prvo snemanje mu je omogočil dirigent Barenboim.

Slika 2.12: Langova podjetniška mreža v drugem obdobju delovanja (1998–2008)



Mnogo članov mreže je Langu nudilo več koristi hkrati (glej Tabelo 2.6). Langovi podjetniški mreži sta multipleksni in imata več članov v neformalni kot v formalni podmreži. V prvem obdobju so mu bili v moralno pa tudi strokovno oporo oče in profesorji, v drugem obdobju pa tudi dirigenti in klavirsko podjetje. V začetku delovanja so mu finančno pomagali starši in različne ustanove. Kasneje je finančne vire pridobival z recitali, s koncerti z znanimi dirigenti in orkestri ter s snemanjem. Pomemben finančni vir pa je postalo njegovo znano ime; klavirsko podjetje je izdelalo klavir z njegovim imenom.

Tabela 2.6: Langova podjetniška mreža glede na vrsto podpore in koristi v posameznem obdobju

Mreža	1988–1998			1998–2008		
	Člani formalne mreže	Člani neformalne mreže	Koristi mreže	Člani formalne mreže	Člani neformalne mreže	Koristi mreže
Za moralno podporo		Oče* Profesor klavirja* (3x)	Opора Vzpodbuda Zaupanje		Dirigent* (3x) Oče* Profesor klavirja*	Opора Vzpodbuda Zaupanje
Za strokovno podporo	Dirigent	Oče* Profesor klavirja* (3x)	Informacije Prepoznavanje umetniške kvalitete Priprave na tekmovanje Sinergija Svetovanje pri poslih Znanje	Izdellovalec klavirjev* UNICEF*	Dirigent* (3x) Oče* Profesor klavirja*	Informacije Prepoznavanje umetniške kvalitete Priprave na tekmovanje Sinergija Svetovanje pri poslih Znanje
Za finančno in materialno podporo	Snemalna hiša	Oče* Profesor klavirja*	Denar Klavir Možnost koncertiranja Možnost snemanja CD/DVD Pridobivanje ugleda Priporočila Stanovanje	Guverner Izdellovalec klavirjev* Koncertna agencija Snemalna hiša UNICEF*	Dirigent* (3x) Oče* Profesor klavirja*	Denar Klavir Možnost koncertiranja Možnost snemanja CD/DVD Pridobivanje ugleda Priporočila Stanovanje

* multipleksnost podjetniške mreže

Analiza je pokazala, da je za pianista že v obdobju pred formalno samozaposlitvijo ključnega pomena oblikovanje poslovnih mrež. Ker gre običajno za zelo mlade oziroma mladoletne osebe, težko rečemo, da pianist zavestno pridobiva člane mreže; ti vstopajo že v sam proces oblikovanja poklica, ključno vlogo pa pri tem igrajo ožji družinski člani, učitelji ali osebe, ki v mladem pianistu prepoznajo umetniške kvalitete, ki so osnova za uspešno podjetniško delovanje v samozaposlitvi. Z njihovo pomočjo se gradi mreža strokovne in finančne podpore. Raziskava je pokazala, da imajo/so imeli poslovno uspešni pianisti multipleksne mreže, ki so popolne tako z vidika različnih vrst podpore kot z vidika formalnosti.

Na splošno je pri podjetnikih na začetku poslovanja več neformalnih odnosov in bolj izražena moralna podpora. Za pianiste pa je značilno, da so že v obdobju pred samozaposlitvijo povezani v formalne in neformalne podmreže, ki jim nudijo moralno, strokovno in finančno pomoč. Tako v preteklosti kot danes je odločitev za samostojno umetniško in podjetniško pot posledica izbire prave šole in učitelja, udeležbe na primernih dogodkih – na koncertih in tekmovanjih – kjer pianista opazijo potencialni člani mreže – financerji, ponudniki klavirjev, dirigenti, umetniški vodje in agenti – z drugimi besedami uspešnega mreženja. Lahko rečemo, da pia-

nist že deluje samostojno, ko ima zgrajeno podjetniško mrežo, čeprav ne gre za formalno samozaposlitev.

Ohranjanje in dopolnjevanje podjetniške mreže pa je pomembno in ključno za uspešno delovanje v samozaposlitvi. Primeri uspešnih pianistov kažejo, da so pomembne tako formalne kot neformalne vezi in vse vrste podpor. Vseskozi je močno izražena mreža za moralno podporo, v kateri starše in učitelje običajno nadomestijo zakonski partnerji, prijatelji ali posamezni člani formalne podmreže. Pomanjkanje moralne podpore lahko pomeni upad podjetniških aktivnosti, kot je bilo opaziti pri Lisztu. Nujnost moralne podpore verjetno izvira iz same narave dejavnosti, saj je pianist na neki način vključen v produkt, ki ga prodaja; prodaja svoj nastop, ki je vedno enkratni, neponovljiv in nepredvidljiv, kar je včasih zelo stresno.

Za uspešno delovanje pianistov so ključnega pomena njihove povezave s finančnimi in materialnimi podporniki. Uspešnost tako sodobnih pianistov kot pianistov iz preteklosti je bila v začetku njihovega delovanja odvisna od oseb, ki so jim lahko nudile bodisi denar, klavir, stanovanje za izobraževanje, bodisi možnosti za nastopanje, kasneje snemanje. V preteklosti so bili akterji predvsem iz visokega plemstva, bogati posamezniki in podjetja, ki so izdelovala klavirje, danes pa so državne ali lokalne izobraževalne ustanove, fundacije, ki organizirajo glasbena tekmovanja, koncertne agencije in prav tako klavirska podjetja in snemalne hiše, ki imajo že dolgoletno tradicijo.

2.3 Pianistova vizija in poslanstvo

Dejavnost pianistov sodi na področje kulture in glasbene umetnosti, zato izhajam iz podmene, da je neprofitna in njen cilj ni maksimiranje dobička. Uspešnost pianistov je na ta način vezana na uresničevanje njihovega poslanstva in vizije. Opredelitev poslanstva in vizije je prva in najpomembnejša naloga podjetnika. Drucker (2009, 39–45) v knjigi *Die fünf entscheidenden Fragen des Managements* poudarja, da poslanstvo ne more biti neosebno, mora imeti globok pomen in biti nekaj, v kar verjamemo – nekaj za kar vemo, da je prav. Poslanstvo je osrednje vprašanje, ki je na prvem mestu pri presojanju samega sebe. Pri opredeljevanju poslanstva gre za oblikovanje sorazmerno trajnih namenov delovanja. Poslanstvo govori o dejavnostih in trgih, o poslovnih načelih, na neki način se nanaša na vizijo v smislu, kaj podjetnik želi delati in komu želi služiti. Odnos do javnosti in želena podoba v javnosti sta tudi sestavini, ki opredelujeta poslanstvo, ki mora biti dovolj široko, da pušča prostor ustvarjalnosti. Poslanstvo je

pomembno pri razvijanju odnosov z zunanjimi udeleženci, predvsem s financerji (Pučko 1996, 131–132). Schneidewindova in Tröndle (2003, 75–77) navajata, da je poslanstvo organizacije ali posameznega glasbenika v odgovoru na vprašanja: kdo smo in kaj delamo, kako želimo vplivati na druge, za čim stojimo, v kaj verjamemo in zakaj počnemo, kar počnemo. Kratki odgovori na zastavljena vprašanja so rdeča nit v delu posameznika – glasbenika, so njegovo poslanstvo, ki mora biti splošno veljavno, da bo dolgoročno obstalo, po drugi strani pa tudi specifično, da mu da jasen profil. Poslanstvo je usmerjeno v prihodnost, izraža, kako naj nas vidijo drugi (Schneidewind 2006, 182).

Berginc (1997, 29) poudarja, da podjetništvo zahteva od podjetnika jasno vizijo, močno privrženost in motivacijo. Pučko (2009, 5–6) navaja, da mora vizija ponujati nekaj ambicioznega in privlačnega, da mora biti stvarna, kar pomeni, da je ne bo lahko uresničiti brez večjih naporov. Za njeno uresničitev je pomembna podjetniška zasnova, ustvarjalnost in menedžerske sposobnosti. Schneidewindova (2006, 182) ugotavlja, da se vizija odraža v tem, kaj želimo doseči. Da bi si glasbenik v začetku delovanja razjasnil in določil cilje ter želje, pridejo v poštev tudi sledeča vprašanja: v kakšni kakovosti in količini naj to dosežem, do kdaj, zakaj hočem to doseči. Če je vizija, kot pravi Fillion (Berginc 1997, 39), projekcija stanja lastnega podjetja v prihodnosti, v kateri podjetnik predvideva, kakšno mesto si želi ustvariti na trgu v prihodnosti, bi bila praviloma vizija vsakega umetnika samouresničiti se kot umetnik oziroma pridobiti visok ugled v umetniški in širši javnosti. Tudi Hausmannova (2010, 20) poudarja, da pri samozaposlenih umetnikih prevladuje motivator samouresničiti se kot umetnik. V nadaljevanju poskušam prikazati, v čem pianisti, tako iz preteklosti kot sodobnega časa, vidijo svoje poslanstvo in kako uresničujejo svojo vizijo, kar bo pokazalo, katere aktivnosti so izvajali/izvajajo za doseganje poslovne uspešnosti.⁷³

Mozart je imel, ko je začel na Dunaju delovati kot svoboden umetnik, en sam cilj – v cesarskem mestu služiti denar in si povečati čast in slavo. V pismu z Dunaja, v katerem je poskušal navdušiti očeta za svoje ideje, je zapisal: »*P. S.: Zagotavljam vam (očetu, op. p.), da je to (Dunaj, op. p.) čudovit kraj – in za moj posel najboljši kraj na svetu. /.../ – in jaz sem rad tukaj ...*« Mesec kasneje je v nekem drugem pismu očetu izrazil svoje cilje: »*Moja želja in*

⁷³ Koncept uspešnosti kot tak ostaja univerzalen in ni podvržen spremembam v družbenoekonomskih sistemih. Uspešno je tisto podjetje, ki uresničuje svoj namen (poslanstvo) in dosega iz namena izpeljane cilje. Tudi sodobno pojmovanje uspešnosti poslovanja podjetja izhaja iz poslanstva podjetja, se veže na strateške cilje in preko njih na strategijo podjetja, vendar gre v njem za širše razumevanje namena poslovanja podjetja, saj zajema interese vseh pomembnih skupin udeležencev (Rejc Buhovac 2002, 68–69, 161).

upanje sta – da si ustvarim čast, slavo in denar in zagotovo vem, da mi je vse to bolj dosegljivo na Dunaju kot pa v Salzburgu.« Dva tedna kasneje je napisal: *»Tu (na Dunaju, op. p.) je zagotovo dežela klavirja (nem. Clavierland) – tu si človek lahko ustvari čast in denar ...«* Mozartu je bila čast najpomembnejša. Čeprav je njegova odločitev, da pusti službo pri škofu Coloredu in gre na svoje, dvignila veliko prahu, si je prizadeval za to, da si ohrani čast. 19. 05. 1781 je v pismu očetu napisal: *»Časti si ne morem rešiti drugače kot tako, da stojim za svojo odločitvijo /.../ Lahko bi žrtvoval srečo, zdravje in moje življenje, vendar časti pa ne, ta mi je pomembnejša od vsega.*« (Bauer 2009, 40–41)

Besedo slava je Mozart redko uporabljal, čeprav je s svojo umetnostjo igranja in s skladbami postal znan že v otroštvu; njegova slava je rasla in se širila po Evropi, po kateri je potoval z družino, in ga z vzponi in padci spremljala vse življenje. V otroških letih je že skusil tudi moč denarja in bogastva, zlasti v Franciji in Angliji, kjer je lahko živel »kraljevsko« in brez skrbi. V razkošnih palačah knezov, cesarjev in kraljev (Schönbrunn, Versailles, Buckingham) je dobro jedel in pil ter prejemal darila in denar. Mozartova slava predvsem kot klavirskega virtuoz, dirigenta in skladatelja ter iskanega učitelja je rasla v dunajskih časih. Ustvariti si čast, je bilo pri Mozartu povezano z željo, da se kot glasbenik osvobodi, da bi lahko delal v miru in gotovosti in pri tem postal prepoznaven in slaven na Dunaju. V nekaj letih je uresničil načrte in pričakovanja. Kmalu se je gibal v imenitnih hišah Dunaja, prejel cesarjevo naročilo, da napiše opero, poučeval in deloval je kot pianist. Čast je dosegel z umetniškim uspehom, z velikim priznanjem, ki so ga bile deležne njegove skladbe, akademije in koncerti. Velika čast so bila povabila dvora, saj je bil njegov končni cilj, da bi postal dvorni kapelnik. Vse naštetu je izpolnjevalo njegovo umetniško poslanstvo, prineslo mu je tudi honorarje in darila (Bauer 2009, 35–36).

Z umetniško močjo je v Beethovnu zrasla nova zavest umetnikovega poslanstva v 19. stoletju: *»Nič ni višjega, kakor da se bližamo božanstvu bolj kot drugi ljudje in od tam žarke tega božanstva širimo med človeškimi otroci.*« (Michels 2002, 399) Danes se ugotavlja, da je Beethovnova glasba najmogočnejša in najpopolnejša glasbena celota, kar jih je kdaj napisal en skladatelj. Kljub temu da je moral premagati velike težave s sluhom, je ustvaril dela, za katera se zdi, da so nastala kot posledica združitve z bogom (Cavendish 1994c, 7). V Heiligenstadtski oporoki⁷⁴ je zapisal: *»Samo umetnost, samo ona me je zadržala. Ah, zdelo se mi je nemo-*

⁷⁴ Leta 1802 je Beethovna zdravnik poslal v Heiligenstadt, vas zunaj Dunaja, v upanju, da bo vaški mir dobro vplival na njegov sluh. Ker se njegov sluh ni izboljševal, se je predal obupu. Jeseni je bil že tako telesno in duše-

goče, da bi zapustil svet, dokler ne dovršim vsega, kar sem čutil, da mi je naloženo. /.../ Nesrečni naj se tolažijo s tem, da so našli sebi enakega, ki je kljub vsem naravnim oviram storil vse, kar je v njegovi moči, da bi bil sprejet med častivredne umetnike in ljudi.« (Romain 1950, 59–60) Svoje namene, da postane častivreden glasbeni umetnik, je prepoznal že v otroštvu in jih nakazal v pismu volilnemu knezu v Bonnu leta 1783: »Prevzvišeni! Glasba je od mojega četrtega leta postala moje prvo delo. Tako zgodaj seznanjen z muzo, ki mi je bila naklonjena in me pripravljala za moje harmonije, sem jo vzljubil, in kot se mi zelo pogosto zdi, tudi ona mene. Dopolnil sem že enajsto leto; in od tedaj mi je v trenutkih posvetitve moja muza pogosto prišepetavala: 'Poskušaj in napiši harmonijo svoje duše.' Enajst let – sem si mislil – kako mi bo pristajal videz ustvarjalca? In kaj bodo morda o tem rekli ljudje iz umetnosti? /.../ Ampak moja muza je to hotela ...« (Petrović 1955, 9)

Beethoven se je želel, podobno kot Mozart, samouresničiti kot umetnik na Dunaju. Že leta 1787 je potoval na Dunaj z namenom, da bi ga Mozart poučeval. Ta je o njem dejal: »Pazite na tega fanta, nekega dne bo ves svet govoril o njem.« (Cavendish 1994a, 11) Huda bolezen matere in kasneje njena smrt sta ga prisilili v vrnitev v Bonn. Leta 1792, leto po Mozartovi smrti, je uresničil svojo željo, o čemer priča zapis grofa Waldsteina v njegovo spominsko knjigo: »Vi greste na Dunaj, da sem vam uresniči že zdavnaj izražena želja /.../ Z nenehno marljivostjo sprejmite Mozartovega duha iz Haydnovih rok. Vaš pravi prijatelj Waldstein.« (Forbes 1976, 115) Tudi Beethoven je na Dunaju kmalu dosegel slavo, da so ga častili kot velikega umetnika in klavirskega virtuoza, vendar je pogosto ugotavljal, da čeprav mu je umetniška samouresničitev glavna motivacija, se mora ravnati tudi po ekonomskih motivih. V času, ko je pešanje sluha že ogrožalo njegovo pianistično kariero, kar je še povečalo njegovo negotovost, je v pogovoru z nekim gostom v hiši kneza Lichnowskega priznal, da »si želi, da se mu ne bi bilo treba pogajati o prodaji svojih del, in bi rad našel nekoga, ki bi mu plačeval določen dohodek, s katerim bi se preživil, v zameno pa bi mu dal izključno pravico do objave vsega, kar napiše.«⁷⁵ (Cavendish 1994b, 4–5) V pismu februarja 1908, ki nima naslovnika (zapisal je: »Na?«), pravi:

vno na tleh, da se je bal, da ne bo preživel niti zime. Zato je napisal oporoko, znano pod imenom »Heiligenstadt-ska oporoka« (Cavendish 1994a, 13).

⁷⁵ To se je v resnici zgodilo, in sicer marca 1809. Beethoven je dobil ponudbo kralja Vestfalije naj pride na dvor za kapelnika. Šlo je za prestižno mesto, od katerega bi imela oba koristi: kralj kulturne, skladatelj pa praktične. Ponudbo je sprejel načelno, saj je želel ostati na Dunaju in od dunajskih pokroviteljev pridobiti podobno ponudbo. Ti so se hitro odzvali in ga vprašali, če bi ga redni dohodek zadržal na Dunaju, kjer ga zelo cenijo. Začela so se pogajanja in skladatelj je lahko postavil pogoje (Cavendish 1994b, 4–5).

Vsak pravi umetnik bi si moral prizadevati za cilj, da si ustvari tak položaj, v katerem se lahko popolnoma ukvarja z ustvarjanjem velikih del, pri čemer ga ne smejo zadrževati drugi posli ali ekonomski oziri. Skladatelj bi se moral popolnoma posvetiti izumljanju večjih del, ki jih za tem izvede pred publiko. /.../ Beethoven nadvse rad živi na Dunaju, poleg tega pa je zelo hvaležen Dunajčanom za izkazano naklonjenost /.../ zato /.../ se ne bo nikoli preselil drugam, če bo le imel tukaj ustrezne razmere za delo. Glede na to, da so me visoke osebnosti nagovorile, da navedem pogoje, pod katerimi bi želel ostati na Dunaju, na to zahtevo odgovarjam sledeče: 1. Beethoven želi imeti zagotovilo pomembne osebnosti, da bo vse življenje prejemal plačo. K vsoti lahko prispeva tudi več oseb na visokih položajih. Plača zaradi visokih življenjskih stroškov ne bi smela biti nižja od 4.000 florintov na leto. /.../ 2. Beethoven bi moral biti vedno svoboden za umetniška potovanja, ker samo na njih lahko doseže veliko popularnost, pa tudi nekaj zaslужka. 3. Njegova največja želja bi bila, da se nekoč dokoplje do prave cesarske službe. /.../ Zelo bi ga osrečil naziv cesarskega kapelnika; če bi to lahko dosegel, bi mu bilo bivanje tu (na Dunaju, op. p.) še več vredno. Ko bi se ta želja enkrat uresničila in bi prejemal plačo njegovega veličanstva, bi se Beethoven odrekel zgoraj omenjenih 4.000 florintov letno, za toliko, kolikor bi znašala plača; če bi le-ta znašala 4.000 florintov, se povsem odreka omenjenim 4.000 florintom ... (Petrović 1955, 62–64)

Leta 1809 so se trije najbogatejši dunajski aristokrati, nadvojvoda Rudolf ter kneza Lobkowitz in Kinsky obvezali, da mu bodo plačevali letno plačo 4.000 florintov pod pogojem, da ostane v Avstriji. V svojem t. i. dekretu so zapisali: »Ker je dokazano, da se more človek popolnoma posvetiti svoji umetnosti samo tedaj, če nima nobene gmotne skrbi in da lahko samo tedaj ustvarja tista vzvišena dela, ki so slava umetnosti, so podpisani sklenili, da bodo L. van Beethovenu odvzeli skrb za najnujnejše potrebe in tako odstranili ovire za vzpon njegovega močnega umetniškega duha.« (Romain 1950, 38)

Beethoven je pogosto govoril o naloženi mu dolžnosti, da dela z umetnostjo za »ubogo človeštvo«, za »bodoče človeštvo«, da mu koristi, da mu vliva poguma, da ga zbuja iz spanja, da biča njegovo strahopetnost. Nekoč je dejal: »Ne prepoznam druge veličine razen dobrote. Kjer ni velikega značaja, ni velikega človeka, celo ne velikega umetnika niti velikega moža dejanja, temveč so samo votli idoli za puhloglave ljudi, ki jih čas vse uniči. Malo nam je mar za uspeh. Gre za to, da si velik, a ne da se samo zdiš velik.« (Romain 1950, 10–11, 51) V

pismu Wegelerju 29. 06. 1801 pravi: »Toliko vam rečem, da se vam bom zdel sedaj res velik. In ne samo kot umetnika, tudi kot človeka me boste videli boljšega in popolnejšega. In če se je blaginja v naši deželi malo izboljšala, tedaj naj se moja umetnost posveti blagru ubogih ...« (Petrović 1955, 30)

Liszta so občudovali že v otroštvu. Igral je pred kraljevimi družinami, njegove slike so bile naprodaj v vsaki trgovini. Ko je leta 1824 prvič nastopil v Londonu, je pianist Moscheles velikodušno priznal, da fant v moči in sposobnosti premagovanja tehničnih težav prekaša vse, ki jih je slišal. Gooley (Weber 2004, 145) ugotavlja, da je bil uspeh Liszta kot virtuoza naravni produkt prirojenega glasbenega genija. Po očetovi smrti ga je zvezdnštvo razočaralo. Zdelo se mu je, da je njegova umetnost »ponižana v obrt /.../ je le zabava za imenitno občinstvo«, in je zato prenehal nastopati (Cavendish 1994d, 3–4). Ko se je po letu 1833 ponovno vse pogosteje posvečal nastopanju, se je odločil, da bo obogatil klavirsko igro in njegov vodilni cilj kariere je postala želja, da bi ga prepoznali kot pravega umetnika. Želel je postati virtuozi svojega časa in odličen etični in estetski umetnik. Svoje poslanstvo je začel izpolnjevati tudi v imenu in zavoljo Beethovna. Izvajati je začel njegove najzahtevnejše sonate in komorna dela in napisal priredbe njegovih simfonij (Wan-Hsuan 2007, 9, 13).

Liszt je videl svoje poslanstvo tudi v izobraževanju pariške publike. Z razkrivanjem bolj intimne in manj poznane strani Beethovnovskega genija, so Liszt in njegovi kolegi ponudili novo, višje doživetje umetnosti. Nekaj piscev takratnih časopisov je večere z Beethovnovsko glasbo predstavljalo kot prispevek k splošnemu napredku umetnosti in družbe. D'Ortigue je npr. zapisal, da »so take seanse zadovoljstvo in hkrati javno izobraževanje; publika, ki danes težko ploska čemu drugemu kot briljantnemu talentu, ga bo kasneje počastila s tem, da bo sprejela njegovo poslanstvo«. Berlioz se je bolj osredotočil na glasbeno pomembnost dogodkov, vendar je o transcendentni vrednosti teh dogodkov zapisal podobne trditve: »Ti večeri ne bodo ostali brez vpliva na glasbeno življenje Parižanov ...« (Gooley v Weber 2004, 148–149) Lisztovi motivi delovanja – mdr. tudi v izvajanju Beethovnovskih skladb – so bili predvsem umetniški. Svoje poslanstvo pa je videl tudi na humanitarnem področju. Udeleževal se je z dobrodelnimi koncerti in brezplačnimi učnimi urami.

Rubinstein (1983, 359–360) ugotavlja, da vsako ustvarjalno delo postane del veselja, čisto tako kot svet ali človeško bitje. Zato zveni kakšna sonata vsakemu nadarjenemu interpretu drugače. To je pravo poslanstvo talenta vsakega med nami. Nietzsche v svoji knjigi *Rojstvo*

tragedije pravi, da je glasba dionizična, vse druge umetnosti pa so apolinične, s čimer pojasnjuje, da interpretirajo naravo ali svoje vizije in ideje, medtem ko je glasba neodvisna, metafizična ustvarjalna moč. Rubinstein (1983, 360) od tod sklepa: *»Na svoj lastni, neskromni način imam velike glasbene ustvarjalce za dionizične, nas, njihove interprete, pa za apolinične. /.../ Za nas je najpomembnejše, da lahko prepričamo svoje občinstvo, za to pa si tudi krepko prizadevamo.«* Rubinstein J. (Guss 1999, 138) navaja, da se je očetova želja igrati klavir odražala v tem, da mu je bilo v veselje igrati za druge. Bil je karizmatičen izvajalec. Izredno je bil zavezan ljudem, ki jim je igral in je imel do njih spoštovanje. Toda ni mu šlo za to, da bi publiki pokazal, kaj vse zna, temveč je rekel: *»Poglejte v moje srce, dajem vam vse, kar imam.«*

Pianist Buchbinder, ki po svetu z občinstvom deli svoje interpretacije predvsem dunajskih skladateljev, zlasti Beethovna, se po dolgem času izvajanja svojega poklica in poklicanosti sprašuje, ali je klasični pianist, ki v črnem fraku izvaja visoko kulturo tudi zabavnik. Ugotavlja, da so bili zgodovinsko gledano veliki glasbeniki, kot sta bila Mozart in Beethoven, seveda vedno prav to, kar danes označujemo z besedo zabavnik. Čeprav so šele v drugi polovici 19. stoletja, tudi zaradi tehničnega razvoja klavirja, nastali prvi virtuozi pianisti, ki so bili zvezde, sta bila že Mozart in Beethoven zvezdi, bila sta zabavnika, včasih celo dvorna norca. Pravi, da čeprav se veliko klasičnih glasbenikov danes ne vidi v taki vlogi, to v resnici so. Pianist soljudi zabava, saj glasba služi zabavi in smo zato vsi umetniki zabavniki (Buchbinder 2008, 134).

Lang ugotavlja, da je njegovo poslanstvo, lepo, s srcem, z dušo in s čistim duhom igrati klasično glasbo publiki. V čast mu je, da lahko stotisočim ponuja svojo glasbo in v njih prebujajo ljubezen do klasične glasbe. Odkar je ambasador UNICEF-a tudi ugotavlja, da njegova odgovornost kot umetnika izhaja iz glasbe, in da mora njegova umetnost služiti miru in ljudem. Pravi, da je imel od nekdaj velike sanje, ki so morda idealistične ali celo naivne, saj misli, da lahko izboljša svet tako, da izboljšuje življenje otrok skozi glasbo (Lang 2008, 269, 273). Langova vizija je, da svoje ustvarjanje glasbe deli po svetu. Poseben poudarek daje poučevanju klasične glasbe naslednje generacije glasbenikov in razvijanju njenega občinstva. Iz navdušenja nad razvijanjem mladih umetnikov je ustanovil mednarodno fundacijo,⁷⁶ katere poslanstvo je navdihovati, motivirati in izobraževati prihodnjo generacijo tako ljubiteljev kot izvajalcev klasične glasbe ter spodbujati glasbeno izvajanje na vseh nivojih. Prepričan je, da je glasba univerzalni jezik in da lahko odpira možnosti za komunikacijo, razumevanje in sprejemanje

⁷⁶ Lang Lang International Music Foundation

je. V njegovi fundaciji zato želijo vneti strasti do glasbe pri mladih, da bodo lahko v prihodnosti gradili mostove v kulturnih vrzelih in pomagali lokalnim in globalnim skupnostim. Njihovo upanje je, da se bo kulturna izmenjava skozi glasbo sčasoma spremenila v višjo kulturno zavest. Podobno ugotavlja Buchbinder (2008, 222), da zlasti kot glasbenik z Dunaja nosi veliko odgovornost, saj bo glasbena dediščina živela naprej le, če jo bomo ohranjali pri življenju, če jo bo politika pripravljena financirati, da se bo poslušalstvo, posebno mladi, okužilo z glasbenim virusom.

Ugotavljam, da so poslanstva in vizije omenjenih/preučevanih pianistov podobna. V duhu časa s svojimi načini delovanja služijo/so služili umetnosti in človeštvu. Izpolnjevanje poslanstva jim omogoča/je omogočalo uresničevati vizijo, da postanejo častni in priznani umetniki in si s tem zagotovijo ustrezen ekonomski položaj.

2.4 Inoviranje v delovanju pianista

V umetnosti gre za mojstrstvo in genialnost in ne za masovno ponudbo po nizkih cenah. Zasedovanje umetnikovega cilja, pritegniti pozornost, pa lahko rodi sadove le z inovacijami (Bendixen 2006, 64, 265). Klein (2011, 57, 77) poudarja, da je inovacija centralen estetsko-vsebinski znak za umetnost in kulturo, ter da kulturni zavod prihodnosti potrebuje inovacije. Swedberg (2006) ugotavlja, da kulturni podjetnik izvršuje nove kombinacije, ki ustvarjajo nekaj novega in dodajajo novo vrednost v kulturni sferi, pri čemer je ustvarjanje denarja ključna komponenta, vendar ne primarni fokus. Tako je bistvo kulturnega podjetništva prepoznavanje in kombiniranje stvari na nov način. Swedbergova opredelitev izhaja iz Schumpetrove teorije o podjetniku, objavljene v prvi knjigi *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* leta 1911, v kateri avtor pravi, da se analiza umetnosti, na področju katere delajo umetniki nekaj novega in neobičajnega (nem. Neukünstler), lahko konceptualizira tako kot analiza ekonomije; umetniki in podjetniki razdeljujejo populacijo na dinamične in statične, pri čemer so oboji med dinamičnimi. Tako kot umetnika tudi podjetnika pri delovanju motivira veselje v ustvarjanju in napravljanju stvari, sta aktivna, energična in se odločata intuitivno, ne čutita notranjega odpora do sprememb, borita se proti oviram za svoje akcije in si prisvojita vire, ki jih pri tem potrebujeta. Schumpetrov podjetnik, ki prepozna nove kombinacije in jih je sposoben uveljaviti na trgu ter tako pospešiti razvoj kapitalističnih ekonomij, je podjetnik inovacij. McCraw (2007, 7, 254, 285) v knjigi *Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction* navaja, da so podjetniki, ne glede na to, ali delajo v malih ali v velikih podjetjih,

v starih družbah ali v na novo ustanovljenih podjetjih, gibalno inovacij in kreativnega uničenja.⁷⁷ Njihovi projekti so vir novih služb, večjih prihodkov in splošnega gospodarskega napredka. Vsa podjetja reagirajo na spremembo »prilagoditveno«, vendar pridejo »kreativni« odgovori samo iz inovativnih dejanj podjetnikov. Njihove inovacije imajo lahko več oblik: nov izdelek, nova oblika organizacije, odprtje novih trgov. Poleg inovacij v proizvodnji morajo podjetniki pogosto spremeniti navade potrošnikov. Proizvajalci morajo prepričati nenaklonjene stranke, da novo dobrino potrebujejo.

Inovacije⁷⁸ so posebna funkcija podjetništva, so sredstvo, s katerim podjetnik ustvari nove vire za uspešno poslovanje ali pa sedanje vire nadgradi z nečim, kar izboljša možnosti za poslovno uspešnost (Drucker 2004, 70). Inovacije, predstavitev nečesa novega, so ena najtežjih nalog podjetnika. Zahtevajo ne le ustvarjalne in konceptualne zmožnosti, temveč tudi zmožnost razumevanja vseh delujočih sil v okolju. Odražajo se v tem, da prinašajo novo, večjo uporabnost v obliki dviga kakovosti, nižanja stroškov, dviganja ugleda podjetja, omejevanja konkurence itd. Inovacijski proces⁷⁹ se začne z idejo, ki izhaja iz številnih virov. Med pogosto uporabljene vire idej spadajo potrošniki, distribucijske poti, analize storitev konkurentov, vlada in država in podjetnikove lastne »raziskave in razvoj«. Kreativne ideje in inovacije so posledica ustvarjalnosti podjetnika, lahko pa se spodbudijo tudi z uporabo kreativnih tehnik za reševanje problemov (Antončič in drugi 2002, 29, 149–153). Gottschalkova (2006, 64) poudarja, da osebna kreativnost umetnika izvira iz njegove notranje motivacije in ta je v danih okvirih inovativen. Tudi publika, organizatorji koncertov in festivalov, konkurenca ter vladni predlogi in predpisi; predpisi, ki določajo, kakšna kulturna ponudba ima prednost – npr. NPK⁸⁰ – so pogosto vir umetnikovih inovacij.

⁷⁷ Schumpeter je opisal proces uničujoče kreativnosti v knjigi *Capitalism, Socialism and Democracy*. Podjetništvo njegovega tipa uničuje, ko kreira in kreira, ko uničuje. Kot glavni motivator podjetnika – »nagrada za uspešno inovacijo« – je definiriral dobiček. Ko drugi udeleženci v panogi vidijo nov nivo visokega dobička, hitro poskušajo imitirati inovacijo. Podjetniki želijo ohraniti visok dobiček dokler je mogoče preko patentov, nadaljnjih inovacij, reklam; vsak se bori proti aktualnim in bodočim konkurentom (McCraw 2007, 255).

⁷⁸ Inovacija je po definiciji novost, ustvarjanje nečesa kvalitativno novega skozi procese učenja in razvijanja znanja. Je nenehno dinamičen proces, ki ga je težje meriti kot statičen pojav (Bodljaj 2009, 56).

⁷⁹ Inovacijski proces predstavljajo štiri stopnje: ideja, invencija, potencialna inovacija in inovacija. Ideja je le zamisel, kar pomeni, da še ne rešuje problema. Invencija se ne izkaže vedno za uporabno, potencialna inovacija pa je do uporabnosti dognana invencija, ki pa še ni dala nove koristi, ki bi bila potrjena na trgu. Je rezultat razvoja, ki se pojavi na primer v obliki izdelave prototipa. Tudi inovacija je rezultat razvojno-raziskovalnega dela, vendar je pri njej potreben celovit poslovni pristop za realizacijo na trgu.

⁸⁰ NPK je okrajšava za slovenski nacionalni program za kulturo, ki ga ministrstvo za kulturo pripravi vsaka štiri leta. V njem opredeli poglobitve strateške razsežnosti kulturne politike.

Inovacije se med sabo razlikujejo tudi po stopnji učinkovitosti. Lahko so radikalne inovacije⁸¹ ali le izboljšave,⁸² ali kot pravita Günter in Hausmannova (Gerlach 2010, 106), da lahko razlikujemo med pravimi, za kulturni zavod in publiko novimi in nepravimi inovacijami. Kot primer prave inovacije navajata prvo izvedbo, novo uprizoritev, medtem ko prenovitev kulturnega zavoda – npr. imitacijo drugje uspešnih konceptov, uporabo tehnične inovacije kot je npr. prenos snemanja v živo na internetu – podajata kot primer neprave inovacije. Tako radikalne inovacije kot izboljšave lahko ustvarijo več prihodkov, prispevajo k omejitvi konkurentov ter zadovoljstvu publike. Da bi se dobil celovit pogled na inovacije, jih moramo proučevati z različnih vidikov, moramo združevati vpoglede različnih ved, saj nobena veda ne obravnava vseh vidikov inovacij; npr. ekonomija se ukvarja predvsem z novimi izdelki in novimi metodami proizvodnje, prerazporeditvijo virov za inovacije in ekonomijo učinkovitosti inovacij, ne pa toliko z inovacijskim procesom (Bodljaj 2009, 56).

V preteklosti je bil pojem inovacije povezan predvsem s tehnologijo, vendar inovacije lahko opredelimo veliko širše, saj je inovacija lahko rezultat izboljšav v katerikoli funkciji podjetja (Makovec Brenčič 1998, 38). Glede na takšno opredelitev so inovacije lahko tehnološke, ki se nanašajo na izdelke in proizvodne procese ter netehnološke, ki se nanašajo na organizacijo (Kotler 2004, 10). Schumpeter je, da bi določil delovanje podjetnika, specificiral pet vrst inovacij: uvedba novega izdelka ali nove kvalitete izdelka, uvedba novih proizvodnih metod, odpiranje novih trgov, osvajanje novih virov oskrbe s surovinami, materiali ali polizdelki in ustvarjanje novih tržnih struktur v panogi (McCraw 2007, 73). Podobno delitev inovacij predvideva priročnik Oslo Manual, ki ga uporabljajo članice EU, vse bolj pa tudi države Latinske Amerike, Vzhodne Evrope, Azije in Afrike (Oslo Manual 2005, 3). Priročnik razlikuje med izdelčnimi, procesnimi, trženjskimi in organizacijskimi inovacijami.

Izdelčna/storitvena inovacija (angl. Product innovation) je nov ali bistveno izboljšan izdelek z vidika značilnosti ali predvidene uporabe. Zajema bistvene izboljšave v tehničnih specifikacijah, sestavinah, materialih, vgrajeni programski opremi, prijaznosti do uporabnika. Lahko temelji na novem znanju in tehnologijah, na novih uporabah dosedanjega znanja in tehnologij, na novih uporabah in funkcionalnih značilnostih. V primeru storitvene inovacije gre za uvedbo povsem nove storitve, funkcije, značilnosti dosedanje storitve, za uvedbo bistvenih izbolj-

⁸¹ Pri radikalnih inovacijah gre za velike spremembe v aktivnostih organizacije in za jasen odmik od dosedanjih praks (Bodljaj 2009, 59).

⁸² Pri izboljšavah ali inkrementalnih inovacijah so odmiki od dosedanjih praks majhni. Gre za izboljšave procesov, uporabnosti, okrepitev danega znanja, dane opreme (Abernathy 1978, 60).

šav pri izvajanju storitve z vidika učinkovitosti in hitrosti. Procesna inovacija (angl. Process innovation) je uvedba nove ali bistveno izboljšane metode proizvodnje ali dostave. Zajema bistvene izboljšave v tehnikah, opremi ali/in programski opremi. Njen namen je znižati stroške proizvodnje ali dostave na enoto, povečati kakovost, proizvajati/dostaviti nove ali bistveno izboljšane izdelke/storitve. Gre tudi za novo ali bistveno izboljšano tehniko in opremo. Trženjska inovacija (angl. Marketing innovation) je uvedba nove trženjske metode; v bistvenih spremembah v obliki izdelka ali v embalaži, v tržnih poteh, v trženjskem komuniciranju ali v določanju cen. Njen namen je boljše zadovoljevanje potreb kupcev, odkrivanje novih trgov, novo uveljavljanje izdelka na trgu z namenom povečati prodajo. Metoda mora biti del novega načina trženja ali strategije, ki pomeni bistven odmik od dosedanjih trženjskih metod podjetja. Organizacijska inovacija (angl. Organisation innovation) je uvedba nove organizacijske metode v poslovnih praksah podjetja, v organizaciji dela ali zunanjih povezavah. Njen namen je izboljšati uspešnost podjetja z znižanjem administrativnih ali transakcijskih stroškov. Organizacijska metoda mora biti plod strateških odločitev menedžmenta/podjetnika (Oslo Manual, 2005, 48–53).

Z vidika problematike te naloge je najzanimivejša delitev, ki se nanaša na glasbeno industrijo, saj je delovanje pianista del te dejavnosti. Tudi v glasbeni industriji pojavljanje novosti ni omejeno le na tehnologije, čeprav so prav tehnične inovacije kot so MP3 predvajalniki in mobilni telefoni, oblikovani za multimedijo, poskrbele za to, da je glasba pričujoča povsod (Clement in drugi 2008, 1). Novosti se pojavljajo na področju glasbene estetike, zakonodaje, odnosov pri delu, organizacije in struktur, delovnih vlog itd. Tschmuck (2006, 181) pravi, da lahko v glasbeni dejavnosti ločujemo med tehnološkimi, družbenimi in estetskimi tipi inovacij. Estetske inovacije opredeljuje kot nove glasbene žanre in stile. Družbene inovacije razdeli še na tržne inovacije kot so nove tržne možnosti, prodor obstoječe tehnologije na nove trge, prodor nove tehnologije na obstoječe trge z glasbeno promocijo, na inovacije v menedžmentu, npr. nova organizacija dela, ki vodi v novo produktivnost (glasbena produkcija neodvisnih glasbenih producentov), na politične inovacije, ki jih predstavljajo tista politična in pravna dejanja, ki vodijo k novim ciljem, npr. uvajanje pravil o avtorskih pravicah in institucionalne inovacije. Slednje se udeležujejo z ustanavljanjem novih institucij, ki ustvarjajo nove službe ali izpolnjujejo družbene funkcije kot npr. ustanovitev stanovskih društev. Inovacije v delovanju pianista oz. v pianistični dejavnosti na splošno ali kot delitev za zdaj še niso opredeljene. Predhodno navedene opredelitve so uporabne, vendar ne zadostne. Iz inovativnosti v delovanju izbranih pianistov bom poskušala opredeliti inovacije v pianistični dejavnosti.

V času Mozarta in Beethovna, ko je bil skladatelj tudi interpret svojih skladb, je zaznavanje nove smeri v stilu skladanja in izvajanja od skladatelja zahtevalo visok nivo družbene in kulturne zavesti; skladatelj je moral določiti, kako bo načrtoval novo glasbeno pot, da mu bodo pripravljeni slediti pokrovitelji in člani publike. Da bi lahko skladatelji ustanovili nov stil, so morali preoblikovati izvajalno prakso ali glasbeni svet. Šlo je za obliko interakcije med glasbeniki in družbeno občutljivostjo (Weber 2004, 3). Newman (1991, 67) poudarja, da sta bila Mozart in kasneje Beethoven v t. i. pianizmu najboljša. Z besedo pianizem označuje način skladanja za klavir; izkoriščanje zlasti tehnike, izraznih pomenov in zvoka na klavirju. Mozart in Beethoven sta ne le dobro razumela, kako pisati za klavir, temveč sta se tudi zanimala za klavirska vprašanja. Oba sta zelo dobro poznala zmožnosti roke na klaviaturi in glasbene zmogljivosti zgodnjih dunajskih klavirjev. Kot pri vsem drugem v glasbi, je bil Mozart najbolj naraven in najspretnější v svojem pianizmu, Beethoven pa je bil najpogumnejši, bolj izzivalen in kljubovalen. Mozart je sprejel omejitve roke in instrumenta, medtem ko je Beethoven kljuboval tem omejitvam že od začetka, ko je vedno znova postavljajl višje zahteve. Čeprav so se največje tehnične zahteve in izzivi v izrazu pojavili v Beethovnovih poznih delih, pa so opazne že v zgodnjih delih.

Mozartov status inovativnega klasičnega skladatelja izvira iz njegovega nenehnega raziskovanja in eksperimentiranja z glasbenimi žanri. Razvil in dokončal je klasični model koncertnega sonatnega stavka z dvema individualnima ekspozicijama za orkester in soliste, za solo instrument je izumil značilen repertoar. Postopoma je privzemal tipični način dunajske simfonije – »motivično delo«. Večino koncertov je napisal zase – najprej vrsto violinskih koncertov, napisanih v sedemdesetih letih, in kasneje, ko ga je bolj zanimal klavir, tudi klavirske koncerte. Le-ti zavzemajo osrednji del njegove umetniške ustvarjalnosti. Mozart je s tem načinom svojim skladbam dal povsem novo bogastvo in globino (Landon 1991, 145). Solistični koncerti so bili mogoči samo zaradi nadaljnega razvoja klavirja, ki je lahko izstopal ob spremljavi velikega orkestra (Heinrichs 2006, 106). 18. stoletje je prineslo poplavo inovacij, ki so vplivale na razvoj glasbenih instrumentov, zlasti predhodnikov klavirja. Mozart je že imel koristi od izboljšav, ki so bile storjene na instrumentih s tipkami. Od leta 1777, ko je odkril klavirje znamke Stein, se je odpovedal čembalu. V zapisih Kelletta in Naylorja (1889) lahko beremo: »Mozart, prvi virtuoz na svetu, idol koncertnih dvoran, misleč samo na zvočne efekte v velikih dvorinah, se ni nikoli niti za trenutek obotavljal v izbiri med klavičembalom in klavirjem.« Klavir je olajšal koncertne izvedbe, omogočil je izvedbo pred številnejšim občinstvom v večjih dvorinah. Popularnost Mozartovih skladb, v novem galantnem stilu kot naspro-

tje skladbam v težkem baročnem kontrapunktičnem stilu, je povečala možnost izvajanja glasbe tudi za amaterje. To je vodilo v veliko povpraševanje po novih skladbah različnih nivojev zahtevnosti, zato je imelo vse več zasebnih domov v hiši klavir (Baumol 1994, 177).

Organizacijska baza in kultura aristokratskega glasbenega življenja poznega 18. stoletja je ustvarila dovzetnost za glasbene zvezde in za ideje o glasbenih genijih.⁸³ Oktobra 1799 lahko v časopisu *AMZ*⁸⁴ zasledimo poročilo: »*Ne more se zanikati, da je gospod Beethoven genij,*⁸⁵ *ki je originalen in gre svojo pot. /.../ Piše v višjem stilu ...*« (Forbes 1967, 278) Družbeno-zgodovinske študije glasbenega življenja (npr. Morrow, Moore ipd.) kažejo, da se je prav na Dunaju oblikoval nov model »glasbene resnosti«. Premik so spodbudile aktivnosti v zasebnih aristokratskih salonih, ki so se odvijale okrog promocije Beethovna, ki je bil slavljen kot strokovni glasbenik, poznan po tem, kar so takrat imeli za »višji stil pisanja«. Poročila o Beethovnu, ki dokazujejo njegova junaštva na klavirju in skladateljske sposobnosti med letoma 1790 in 1800, ilustrirajo pojav diskurza o »glasbeni resnosti« (DeNora 1991, 323–324, 337–339). Pro-Beethovnovska estetika se je najprej uveljavila preko glasbeno kritičnega diskurza v takrat vodilnem glasbenem časopisu *AMZ*, ki je bil povezan z dunajskimi elitami aristokratov. Predstavniki elit, princ Lichnowsky in drugi dunajski aristokratski podporniki, so Beethovna spodbujali k inovacijam. Omogočili so mu sodelovanja s spoštovanimi in najbolj izurjenimi glasbeniki. Le-ti so mu večkrat svetovali, kako naj izboljša svoja dela. Sodelovanja z njimi so mu omogočila, da so bila njegova dela izvedena na najvišjem nivoju in da so bila sploh izvedena (DeNora 1995, 10, 18, 118, 134).

Beethovnovske inovacije so bile glasbeno napredne. Pogosto je opisan kot umetnik, ki je predvidel moderni klavir (DeNora 1995, 170). Goličnikova (2012, 7–8, 19–20, 25) navaja, da je uporabljal tako močnejše in robustnejše angleške klavirje podjetja Broadwood in francoske klavirje podjetja Érard, ki so bili oblikovani po angleškem tipu, kot šibkejše in bolj odzivne dunajske klavirje podjetij Walter, Streicher in Stein, ki so imeli lažjo konstrukcijo in jasen

⁸³ Ideja o geniju se je prvič pojavila v sedemdesetih in osemdesetih letih 18. stoletja v severni Nemčiji. Nova estetika svobodnega kreativnega genija pa je iz Berlina na Dunaj prišla z baronom Van Swietnom, ki je bil pomemben pokrovitelj tako Mozarta kot kasneje Beethovna (DeNora 1995, 9–10, 23–27).

⁸⁴ *Allgemeine Musikalische Zeitung* je bil časopis, ki se je posvečal objavljanju člankov o sodobni glasbi in teoretičnih člankov ter poročil o glasbenem življenju v večjih evropskih mestih. Mnenja izražena v tem časopisu so bila morda vplivnejša zaradi tega, ker je bil časopis v začetku povezan z dunajskimi aristokratskimi pokrovitelji glasbe in še posebej z baronom Van Swietnom, ki je prispeval k prvim številkam tega časopisa (DeNora 1995, 179).

⁸⁵ Genialnost je tesno povezana z inovatorstvom. Drucker (1992, 128) navaja, da so inovacije, ki so rezultat »genialnega navdiha« in ne napornega, organiziranega, ciljnega dela, neponovljive, neobičajno redke, ne moremo se jih naučiti in velikokrat ostanejo v fazi invencije.

zvok. Čeprav je ohranjal zvestobo dunajskim klavirjem, z nobenim od klavirjev, ki so mu bili na voljo, ni bil v celoti zadovoljen. Vse življenje je vztrajal pri zahtevi po močnejšem, bolj odzivnem instrumentu z močnejšo mehaniko in polnejšim tonom, pa tudi večjim obsegom tastature. Eden od začetnih znakov njegove neodvisnosti v glasbenem slogu so bili prav številni kompromisi, ki kažejo na to, da bi, če bi bilo možno, najbrž uporabil klavirje širšega obsega od obstoječih petoktavnih obsegov tastature na zgodnjem klavirju. Nenehno je širil shematično in čustveno polje svoje glasbe z značilno in strastno energijo svojega igranja; raziskoval je vsak večji instrument, kateremu se je približal. Beethoven je bil izvajalec, ki je potreboval instrument, ki bi bil kos njegovim duhovnim energijam in projiciranju njegovih intenzivnih čustev. Še leto pred smrtjo je zapisal: »(Klavir) je in ostaja nezadosten instrument.« Ker je vsak klavir popolnoma izkoristil in izrabil vse njegove izrazne možnosti, bi inovaciji kot sta dvojna repeticijska mehanika in izum litoželeznega okvirja, do katerih je prišlo šele v prvi polovici 19. stoletja in jih imajo tudi moderni klavirji, zagotovo sprejel z naklonjenostjo.

Veliko težavnosti oziroma inovacij Beethovnove glasbe za klavir izvira prav iz njegovega zavračanja omejitev takratnih klavirjev. Spremenil je značilno rabo leve roke kot spremljave in ji povrnil pomembnost. Redko je uporabljal teksturo melodija – spremljava, ki je običajna v Mozartovi glasbi. Deli skladb za levo roko so zelo zanimivi in prispevajo k določeni zvočni sliki; kontrastna artikulacija nevezanih not v levi roki nasproti melodijam v zadržanih notah v desni osvetli melodijo, da nastane iluzorni vtis, da lahko zadržane note po udarcu rastejo v intenziteti in volumnu. Bil je prav prvi skladatelj (in tudi zadnji), ki je povzdignil trilček iz enostavne oblike okraska v virtuosno sredstvo na najvišjem nivoju umetnosti (Siepmann 1996, 109–110). Tudi dolgi loki za *legato* so njegova inovacija. Prav tako je bil prvi skladatelj, čigar skladbe so karakterne; njihovo vsebino in izraz je razvil do tedaj nepredstavljljive stopnje in jim vdahnil popolnoma novo in dinamično življenje. Njihove stavke je povezal v eno celoto in izvajalcu dal, glede na njegove predhodnike, natančnejša navodila v zvezi z izvajanjem parametrov interpretacije, kot so tempo, agogika, artikulacija, dinamika, akcentuacija, okraševanje in raba pedalov. V začetku 19. stoletja je začel tudi sam opozarjati na uvajanje novosti. V pismu izdajatelju Breitkopfu, 18. oktobra 1802, je zapisal: »*Napравil sem dva niza variacij /.../ Oba sta napisana v načinu, ki je resnično povsem nov /.../ Vsaka tema je obravnavana na individualen način. Po navadi so mi morali drugi ljudje povedati, če sem imel nove ideje, saj se jih sam nisem zavedal. Vendar tokrat vam moram zagotoviti, da sta ti dve deli napisani v načinu, ki je povsem nov zame.*« (Ratz 1973, XIV)

Beethoven ni nikoli uvajal novosti zaradi novosti samih. Čeprav je kršil dotedanja pravila v glasbi, pri tem ni šlo za navadno uporništvu; na temeljih stare glasbe je gradil novo. Hotel je poudariti, da je pripravljen privzeti dediščino in tradicijo ter istočasno takoj prodreti z lastnim izrazom in novostmi. V njegovem Četrtem klavirskem koncertu, npr. melodijo naznani pianist, kar je v popolnem nasprotju s tradicijo, ki je narekovala dolg orkestrski uvod, preden prvič nastopi solist. Pri Beethovnovem opusu bi lahko našli še nešteto podobnih primerov izvirnosti. Novo je bilo tudi njegovo pojmovanje dolžine skladb. Dolga dela so obstajala že pred njim – Bachovi oratoriji, Mozartove in Haydnove maše – vendar pred njim ni še noben skladatelj tako vztrajno podaljševal skladb. Na epske dolžine skladb naletimo pri vseh instrumentalnih oblikah. Navkljub obsežnosti skladb njegova glasba nikoli ni dolgovezna; vsaka nota prispeva k celoti, končni učinek pa je vedno zgoščenost misli. Glavne teme je običajno gradil po principu skrajševanja; ta tehnika je bila gonilna sila njegovih sonatnih oblik in osnovni princip glasbenega mišljenja. Pri skladanju je izhajal iz majhnih celic in motivov, ki so določale tematske strukture glasbene snovi. Lahko bi se reklo, da je želel doseči največji možni učinek z najmanjšim številom različnih not. Motive in melodije je uporabil gospodarno, jih razvijal, sestavljal, združeval in razdruževal ter ponovno sestavljal, tako da glasba raste in se razvija kot živo bitje in poslušalcu daje občutek enotnosti in povezanosti. Tudi nekatera njegova dela, ki niso nič daljša od Mozartovih, so tako zgoščena in polna občutij, da se zdijo daljša in vsebinsko polnejša.

Beethoven je bil inovativen v odnosih z glasbenimi pokrovitelji, pa tudi na področju poslušanja glasbe. Te inovacije so pripomogle k pripravi njegovih poslušalcev, vključno z njegovimi tesnejšimi aristokratskimi podporniki, da so sprejeli njegovo novo in vse bolj nekonvencionalno glasbo. Od pokroviteljev je zahteval, da se mu prilagodijo. Nekaj strategij, ki jih je uporabil, da bi spremenil tradicionalni odnos skladatelj – patron, je postalo vir za kasnejše generacije glasbenikov, ki so poskušali doseči imidž »velikega umetnika«. Vir, iz katerega je črpal, je bil ironično prav koncept privilegija, da so nekateri posamezniki – plemiči, več vredni od drugih ljudi. Želel je koncept, v katerem bi bili privilegirani plemenita duhovnost, plemenit karakter in plemenit talent. Eden izmed njegovih poskusov, kako ustvariti premik v osnovi glasbeno kritične avtoritete iz njenih korenin v instituciji plemstva v rastočo institucijo avtonomnega glasbenega sveta, je bilo vzpostavljanje kontrole nad pogoji, kdaj in kje bo nastopal. Ko se je njegov ugled večal, je bil še posebej strog glede načina, kako naj se ga na nastopu posluša. Svoje nastope v salonih je poskušal opredeliti kot posebne dogodke in reformirati navade poslušanja glasbe v 18. stoletju. Če so do tedaj poslušalci lahko govorili, se sprehajali

po dvorani, jedli in pili, igrali karte in druge igre in se v zasebnih opernih ložah srečevali s kurtizanami in ljubicami, je te navade poslušanja omejil, kar se je odražalo v sedežnem redu, arhitekturi, glasbenih programih in v samih glasbenih oblikah. S poskusom formaliziranja navad poslušanja glasbe, ki postanejo čista posvetitev izvedbi, je povečal potrošnjo glasbe. Prebudil je kvantitativno večji odziv publike in spremenil obliko obnašanja, ki je bila tipična za ta čas. Beethovnova prizadevanja, da bi spremenil kvaliteto odnosa med skladateljem in patroni, so bila lahko uspešna, ker se je s svojim drugačnim stilom že močno uveljavil v aristokratskih krogih (DeNora 1995, 143–146).

Glasbeno podjetništvo je zaradi tehničnega napredka, politike in gospodarskih okoliščin doživelo največ sprememb v 19. stoletju. Začetek 19. stoletja je s političnimi, družbenimi, gospodarskimi preobrat in glasbeno-estetskimi novostmi prinesel glasbeno gospodarstvo, tako da lahko govorimo o glasbenem podjetništvu v današnjem pomenu. K temu sta prispevala nastanek meščanskega koncerta, ki so ga spodbudile družbenopolitične spremembe in vloga izstopajočega solista, ki se je oblikovala z razvojem glasbene umetnosti (Heinrichs 2006, 104). V začetku 19. stoletja, leta 1831, je violinist Paganini določil nova pravila individualne promocije. Radikalen odmik od tradicije je bil v tem, da je izvedel koncerte v trgovinskih centrih in tavernah ter zamenjal orkestrsko spremljavo s klavirsko. Izdelal je načrt potovanja, po katerem se je med 30. avgustom 1831 in 14. januarjem 1832 podal na petinšestdeset koncertov po Angliji, Irski in Škotski. Z brezkončno ponovitvijo nastopov v večjih središčih in s turnejami po provincialnih mestih naj bi popolnoma izčrpal možnosti na trgu; izvajal je koncerte, drugega za drugim (»zadnji«, »skoraj zadnji«, »povsem zadnji«), dokler ni bil povsem izčrpan (McVeigh v Weber 2004, 173–175). Paganinijevemu vzoru je sledil Liszt. Prvič ga je srečal leta 1832 in nanj je naredil velik vtis. Po »prvem šoku«, ko ga je slišal igrati, se je odločil, da pokaže, da lahko tudi on naredi tako izreden, skoraj paraliziran učinek na poslušalce. Paganinijev koncert v Parizu pomeni točko preobrata v Lisztovi karieri koncertanta; ne samo v izvedbah, ampak tudi v vse večjem številu nastopov (Wan-Hsuan 2007, 22). Potovalni urnik virtuoza tedanjega časa, ko železniška mreža še ni bila urejena in so bila potovanja počasna in utrudljiva zlasti pozimi, bi se tudi današnjim organizatorjem, ki imajo na voljo vsa najmodernejša prevozna sredstva, zdel precej zahteven.

Liszt je močno vplival na klavirsko glasbo 19. stoletja. Poleg tega, da je bil vrhunski izvajalec, za katerega so bili od samega začetka značilni »ravni, leteči in prhutajoči prsti«, ki so predstavljali pomembno novost, saj so pianisti do tega časa igrali z upognjenimi prsti, je bil vnet

zagovornik »glasbe prihodnosti«, kar se je kazalo v njegovem inovativnem in zelo individualnem delu (Wade-Matthews in Thompson 2006, 366). Takoj po prihodu v Pariz je uporabil novi sedemoktavni klavir z dvojno repeticijsko mehaniko, ki so mu ga podarili v tovarni Érard; hitre repeticije not so postale eden izmed njegovih zaščitnih znakov (Metzner 1998, 140). Bil je prvi pianist v zgodovini, ki je izvajal celoten koncert na pamet (Walker 1987, 285). Pionir je bil v tem, da je na koncertih predstavljal velik obseg glasbe; njegov repertoar je zajemal glasbo od baroka do na novo ustvarjenih del v romantiki. Ko je leta 1838 izvedel serijo osmih dobrodelnih koncertov za žrtve poplav na Dunaju, je na pamet igral okrog 40 skladb, vključno s skladbami Beethovna, Webra, Chopina, Scarlattija, Moschelesa in drugih. Serije koncertov niso prinesle le velike vsote denarja za žrtve, ampak tudi nov trend v glasbi (Walker 1987, 256). Lisztove izvedbe so ustvarile zanimanje publike za glasbo zgodnejših obdobj. Da bi ustvaril uspešen odnos s publiko, je pogosto ponudil program, ki je bil prilagojen okusu občinstva. V Berlinu in Leipzigu je igral resno glasbo klasičnih in romantičnih repertoarjev, medtem ko je v Londonu in Parizu izvajal blesteča virtuoza dela, za katera je vedel, da bodo navdušila in zadovoljila manj izobražene poslušalce (Allsbrook 1991, 4). Williams (1990, 145) navaja, da je bil prvi pianist, ki je izvajal koncert povsem sam brez sodelovanja drugih glasbenikov in svoje nastope poimenoval »klavirski recitali«.⁸⁶ Bil je tudi prvi pianist, ki je klavir postavljaval paralelno glede na oder; obrnil ga je za devetdeset stopinj. Klavir je bil tudi odprt. Na ta način se je zvok bolje širil po avditoriju (Walker 1987, 285–6). Taka postavitev klavirja na odru in poimenovanje nastopov »klavirski recital« sta se ohranili do danes.

Liszt je uspešno integriral sonato kot zvrst v programe javnih koncertov, v čemer je bil prav tako pionir. V njegovih solističnih programih recitalov so imele centralno vlogo Beethovnovе sonate, zlasti zadnjih pet, ki do tedaj niso bile izvajane. Wagner je zapisal: »*Mojstrove (Beethovnovе, op. p.) zadnje skladbe so nam postale prvič dostopne zaradi Liszta, do tedaj so bile redko razumljene.*« Želel je povedati, da je bil Liszt oseba, ki je Beethovnovо glasbo naredila razumljivo in dostopno (Wan-Hsuan 2007, 34). Štirje koncerti komorne glasbe, ki jih je Liszt izvedel v Parizu leta 1837, so nadaljevali novo pot. Na programu so bila Beethovnova komorna dela in klavirski aranžmaji njegovih Simfonij št. 5, 6, in 7, ki jih poslušalstvo ni še nikoli slišalo (Gooley v Weber 2004, 149). Čeprav Liszt verjetno ni nikoli srečal Beethovna, je le-ta s svojim velikim ugledom močno vplival nanj. Motiviral ga je, da je postal virtuoza, ki

⁸⁶ Članek, ki je bil natisnjen v časopisu *The Times*, vsebuje podatke o tem: »*Večkrat smo že slišali vprašanje, zakaj je Liszt svoje nastope poimenoval klavirski recitali (angl. Pianoforte Recitals). Izbiro izraza so nekateri grajali kot neučinkovito redkost ...*«

se je kasneje razvil v skladatelja, ki je ustvarjal nove zvrsti in postal glavni lik glasbe v 19. stoletju. Izvajanje Beethovnovih skladb mu je pomagalo uresničiti željo, da postane odličen umetnik, virtuoz svojega časa. Značilna sprememba, ki se je pojavila v začetku 19. stoletja, je bil torej način uveljavljanja glasbenikov. Želeli so imeti imidž umetnika resnega formata, kar so najbolje dosegali z izvedbami zahtevnega repertoarja, zlasti s poznimi deli Beethovna. Želeli so, da se ustvari novo občinstvo za visoko tudi komorno umetnost. McVeigh (Weber 2004, 171) poudarja, da je želja po širitvi občinstva za resno glasbo oblikovala stalen kontrapunkt s komercializmom in da so bili resni koncerti zlasti komorne glasbe na mednarodni ravni pod strogimi pogoji tihega in pozornega poslušanja glasbeno izobraženih poznavalcev v resnici komercialni dogodki; družba za visoko umetnost s svojim naučenim uživanjem je bila značilnost 19. stoletja.

Koncem 19. stoletja je dal prehod kategorij od komponista k interpretu pianistom drugačno vlogo, pozornost so preusmerili v oblikovanje lastnih interpretacij znanih del. Posebna privlačnost koncertov je bila v tem, da so se lahko med sabo primerjale interpretacije, saj se je šele z novo interpretacijo sploh lahko še enkrat slišalo nekaj novega. Inoviranje pianistov, ki so kot obliko nastopanja ohranili Lisztovo obliko recitala, se tako od tedaj v največji meri nanaša na oblikovanje interpretacij. Zlatar (2009, 9–10) navaja, da umetnost interpretacije ne pomeni tehnično dovršene izvedbe; umetnika interpreta poleg tehnike igranja odlikujejo muzikalnost, znanje in inteligenca. Imeti mora umetniško intuicijo, ki se kaže predvsem v občutku za oblikovanje, vendar mora biti zasnovana na čvrstih strokovnih temeljih. Največja vrednost intuicije je v sposobnosti stapljanja vseh naštetih sposobnosti v povezano izvajalsko celoto. Umetnost interpretacije pianista se odraža v tem, da je v njej prisoten njegov osebni stil, po katerem je prepoznaven. Zaradi tega nastajajo različne izvedbe istega dela in različna tolmačenja posameznih klavirskih umetnikov. Skladba se na ta način lahko izvede v nešteto načinih, od katerih vsak, če je umetniški, v sebi nosi osnovno idejo izvajalca. Vsaka nova izvedba skladbe je njena uresničitvev – interpret z izvajanjem skladbo vedno na novo ustvari.

Eden izmed vzrokov za to, da gredo umetniške interpretacije pianistov od konca 19. stoletja v smeri vse večje perfekcije izvedbe, tako tehnične kot muzikalne, in s tem tudi popolnejše zvestobe skladatelju in njegovim zapisom, so tudi številne tehnične inovacije v snemalni industriji. Pianist Rubinstein, ki je v začetku 20. stoletja posnel pionirsko serijo Chopinovih albumov scherzov, polonez, nokturnov in mazurk, je v intervjuju z Bookspanom (Guss 1999, 88) povedal: *»Dobra stran posnetkov je ta, da se lahko poslušamo objektivno, česar ne moremo, ko*

igramo, saj smo preveč vpeti v izvedbo. Ko se objektivno poslušamo, lahko izboljšamo izvedbe.» Manildi (Guss 1999, 40) navaja, da si je Rubinstein med predvajanjem prvega posnetka beležil tista mesta v skladbi, na katerih je po njegovem mnenju zgrešil svoje standarde. Nato je poskusil drugič in na splošno je poskusil samo še nekajkrat, da je bil povsem zadovoljen, saj je na snemanja prihajal dobro pripravljen in je natančno vedel, kaj želi izpopolniti na najbolj učinkovit način. Bil je ekspert svojega repertoarja, ki je znal tradicijo povezati z originalnostjo in inovacijami. Rubinsteinu je, ko je bil star 16 let, kot sam pravi, pravo interpretacijo poljskega Chopina odkril prijatelj, poljski dirigent in skladatelj Frederick Harman. V intervjuju z Bookspanom (Guss 1999, 87) je povedal:

Poljski Chopin je tisti, s katerim so zelo dolgo slabo ravnali. S strahom moram povedati, da predvsem Paderewski. Izvajalci so zato, da bi imeli več uspeha pri publiki, preveč poudarjali Chopinovo naravno liriko, naravni tok in naravno lepoto melodije, namesto, da bi ga igrali iskreno in z občutkom. Mudili so se na notah, na katerih se ne bi smeli. /.../ Tej tradiciji so sledili mnogi pianisti do sedaj. Bil sem prvi, ki sem se boril za Mozartovega Chopina in na Poljskem so me močno napadali, kritiki in publika so mi priznali, da igram z veliko talenta in mi hkrati očitali, da je moj Chopin povsem suh. Kljub temu se nisem odpovedal svoji interpretaciji, v kateri sem upošteval samo to, kar je Chopin zapisal.

Trend čiste zvestobe skladateljevim nameram pri interpretiranju njihovih skladb se od tedaj ni spremenil, kvečjemu se je poglobil. Pianist Buchbinder (2008, 103) pri oblikovanju interpretacij uporablja avtografe, prve izdaje in drugotno literaturo. Za Beethovnovе sonate ima npr. osemnajst različnih izdaj. Najbolj ga jezijo samovoljni popravki založnikov, ki se ohranjajo že desetletja, zato vedno študira tudi primarne vire in obžaluje, da ni avtografov za vsa Beethovnova dela. Pri svojem raziskovanju je odkril kar nekaj napak, npr. to, da je ton As v levi roki 509. takta tretjega stavka Sonate op. 53 pravzaprav ton A. Navaja, da večina pianistov igra As in da se mu mnogi čudijo, ker igra A, ampak Beethoven je tako zapisal (Buchbinder 2008, 110, 146–149). Podobna odkritja, ki se nanašajo predvsem na dunajske klasike, se odražajo tudi pri njegovih snemanjih. Ko je leta 1976 pri snemalni hiši Teldec v Berlinu snemal Haydnov celotni opus, kar je bilo takrat pionirstvo, je posnel tudi do takrat neznani finale Sonate v Es-duru.

Langovi avdiovizualni posnetki, narejeni v začetku pri snemalni hiši Deutsche Grammophon in kasneje pri Sony, so večinoma posnetki koncertov s klasičnim programom del Beethovna, Mendelssohna, Chopina, Rahmaninova, Čajkovskega in drugih, vendar ne vsebujejo celotnih opusov. Med posnetki v živo sta zlasti pomembna dva DVD-ja, ki sta podobno naslovljena: Lang Lang v živo v Carnegie Hall (angl. Lang Lang Live at Carnegie Hall) in Lang Lang v živo na Dunaju (angl. Lang Lang Live in Vienna). Večina Langovih posnetkov nima tradicionalnih naslovnih, na katerih so običajno napisana imena izvajalcev in skladateljev. Naslovljeni so bolj v duhu trženjskega nagovarjanja: To sem jaz (angl. It's me), Liszt, moj klavirski junak (angl. Liszt, my piano hero), Lang Lang – Liszt sedaj (angl. Lang Lang – Liszt Now) itd. Tudi posnetki, na katerih je samo delno udeležen poleg izvajalcev, tako preteklih (Horowitz, Fischer, Karajan, Richter itd.) kot sedanjih (Pletnev, Argerich, Grimaud, Pollini itd.), nosijo podobne naslove: Klasika za upanje (angl. Classic for Hope), Chopinovo zlato (angl. Chopin Gold), Franz Liszt, divji in nor (angl. Franz Liszt, Wild and Crazy). Pianist Lang (2008: 270–274) ugotavlja, da se svet glasbe hitro spreminja in da moramo najti poti, da bi klasično glasbo v multimedijem svetu nove digitalne dobe ohranili pri življenju in ji dali nove impulze. Sam je radoveden, kako se bo klasična glasba v prihodnosti razvijala in bi rad v tej prihodnosti igral pomembno vlogo. Tako se ukvarja z razvojem fundacije, ki štipendira vzgojo klasične glasbe. Kadar se v nekem mestu zadrži dlje kot dan ali dva, poskrbi za to, da ima mojstrske tečaje ali koncerte za otroke. Meni, da na ta način navdihuje in povečuje število mladih ljubiteljev klasične glasbe. Ena njegovih idej, s katero želi dati otrokom več veselja do klasične glasbe, se je udejanjila, ko je s tovarno klavirjev Steinway razvil pet modelov klavirja »Lang Lang-Steinway«; kratki model ima stensko tablo, na katero lahko otroci, navdihnjeni z glasbo, ki jo igrajo, napišejo zgodbo, svoje občutke ali narišejo sliko. Klavir je opremljen tudi z glasbenim pultom bliže klaviaturi, da se note lažje berejo. Lang je za medije povedal, da so klavirji tradicionalno veliki in temne barve in zato strašijo mlade ljudi. Nov tip klavirja, ki ga je oblikoval s podjetjem Steinway, naj bi mlade spodbujal, da bi začeli študirati ta instrument že v zgodnjih letih. Na ta način je ponudil model za inovativno partnerstvo v poslu z izdelovalcem klavirjev. To je inovacija, ki je v literaturi o inovacijah v sodobnem glasbenem podjetništvu ni zaslediti.

Primeri uspešnih pianistov kažejo, da so bili v svojem delovanju ves čas inovativni, inovacije so bile v največji meri glasbeno-estetske. Do Liszta so se nanašale tako na nove stile in oblike v klavirski literaturi kot na njihove interpretacije, od tedaj pa v glavnem na oblikovanje interpretacij že znanih del. Vedno znova morajo pianisti, odkar delujejo predvsem kot profesional-

ni interpreti in ne več tudi kot skladatelji, v danih okoliščinah odkriti inovativne izvedbe starih znanih del v stilskih in kulturno-družbenih okvirih, da bi presegli pričakovanja tako glasbenih strokovnjakov kot organizatorjev koncertov, občinstva in financerjev. Posamezni umetniki (pianisti) se, kot ugotavlja tudi Montparkerjeva (1998, 98), med sabo razlikujejo po neotipljivih kreativnih kvalitetah; »posebna kemija«, ki jo vsak posamezni pianist vnese v izvedbo skladbe, je najboljši vidik izvedbe. Ker lahko znotraj meja zvestobe skladateljevim nameram izvajajo delo tako, kot ga vidijo sami, so originalni in izumiteljski.

Vire kreativnih impulzov za oblikovanje klavirskih interpretacij najdejo, kot kaže tudi Buchbinderjev primer, v avtografih, ki vsebujejo skladateljeve lastnoročne bistvene izvedbene pripombe in sporočajo smisel avtentičnosti, še posebej v psihološkem aspektu notacije, ki večinoma ni prenosljiv na tiskane izdaje. Tudi prve izdaje, obstoječe izdaje, ter njihove medsebojne primerjave in primerjave z avtografi, če so ohranjeni ali dostopni, so viri, ki omogočajo raziskave in vnemajo domišljijo. Pianisti pogosto raziskovanje razširijo tudi na raziskovanje navad obdobja, v katerem so skladatelji napisali svoja dela, pa tudi na njihova pisma in drugo osebno korespondenco. Njihove »raziskave in razvoj« so oprte na zgodovinski material in hkrati na zanimanje za sodobno in njim primerno interpretacijo; pri tem je najpomembnejše razumevanje skladbe in spoštovanje njene popolnosti. Gre za popolno zvestobo glasbenemu tekstu, za razliko od časov, v katerih je ustvarjal Liszt, ko so še bili naklonjeni svobodnejši interpretaciji, ki se danes ne tolerira. Tudi glasbena tekmovanja, ki so za mnoge pianiste vstopnica v profesionalno glasbeno delovanje, selekcionirajo in nagrajujejo udeležence po merilih tehnično in muzikalno perfektne izvedbe. Na ta način se vse osredotoča na skladbe in izvedbe, manj pozornosti pa se posveča okvirom izvedbe.

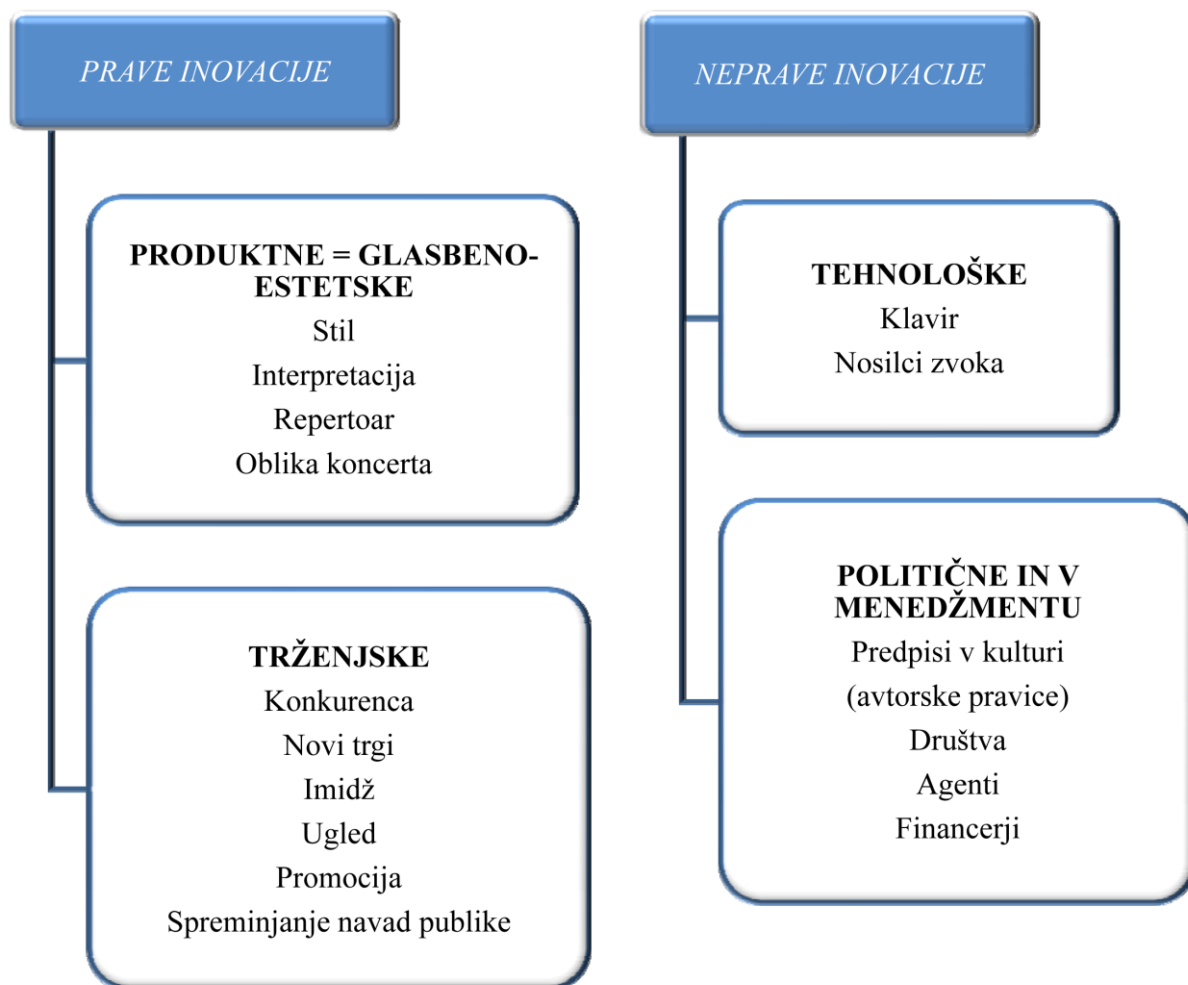
Čeprav so v delovanju pianistov najpomembnejše inovacije, ki jih dosega pri samem ustvarjanju interpretacij, zaznamujejo njihovo delo tudi tehnološke inovacije. Tehnološke inovacije, za pianista sicer nepravne inovacije, predvsem v izdelovanju klavirjev in v snemalnih in računalniških tehnologijah, pianista vedno znova spodbujajo k poglobljenemu delu in iskanju perfekcije, h glasbeno estetskim novostim ter prispevajo k njegovi promociji. Mozart je ob odločitvi za takrat novi instrument – predhodnik klavirja – ustvaril novo obliko solističnega koncerta za klavir, Beethoven jo je uporabil in »s kršenjem« pravil na novo nadgradil. Liszt je postal slaven mdr. tudi zaradi hitro izvedenih ponavljajočih se not, ki jih je omogočala inovacija dvojne repeticijske mehanike Érardovega klavirja. Pianisti 20. stoletja so imeli na voljo že mnogo bolj prefinjene instrumente. Moderen klavir z barvitim tonom, bogatim v kontrastih in

veliko zvočno paleto ter dinamičnim razponom se točneje odziva na pianistovo izvajanje. Zaradi tega lahko pianisti 20. in 21. stoletja oblikujejo želene interpretacije in uresničujejo vizijo skladateljev in pianistov, ki jih je razvoj klavirja še omejeval (npr. Beethovna). K oblikovanju popolnejših interpretacij so mnogo prispevale tehnološke inovacije v snemalni tehnologiji. Rubinstein je na snemanjih napravil izboljšave v izvedbah, saj kot sam ugotavlja, šele poslušanje posnetka pianistu omogoči objektivno presojo, medtem ko je med samim izvajanjem osebno preveč vpleten, da bi napravil pravilno oceno. Obenem so posnetki za pianiste – od nastanka prvih plošč, preko CD-jev in DVD-jev, do digitalnih oblik nosilcev zvoka kot je npr. iTunes – promocija in vir zaslužka.

Tudi pianisti s svojim delovanjem vplivajo na tehnološke inovacije v klavirski in snemalni industriji in jima pomagajo pri promociji in ustvarjanju prihodkov. Študije primerov so pokazale, da pianisti s svojim delovanjem že od samih začetkov vplivajo tako na razvoj klavirjev kot tudi na rabo snemalnih in digitalnih tehnologij. Že Mozart in še posebej Beethoven sta vplivala na izdelovalce klavirjev, da so uvažali izboljšave. Beethoven je s stalnim nezadovoljstvom nad takratnimi klavirji oziramo z vizijo, kakšen bi moral biti primeren klavir, vplival tako na takratne kot tudi kasnejše izdelovalce, ki so z novostmi in izboljšavami razvili klavir v prefinjen in močen instrument, ki je primeren za sodobne dvorane, orkestre in ušesa. Lang je v sodobnem času, ko kvalitete klavirja niso več glavna težava, s podjetjem Steinway razvil model klavirja, ki je primeren za otroke, ki predstavljajo bodočo populacijo tako izvajalcev kot poslušalcev klasične glasbe. Tudi snemalna glasbena industrija, odkar obstaja, želi snemati določeno količino klasične klavirske glasbe in svojo inovativno dejavnost vezati na znana imena, ki želijo ohranjati glasbeno dediščino.

Pianisti so inovativni tudi na drugih področjih, ne samo na produktu v glasbeno-estetskem smislu, ampak tudi na področju vzpostavljanja odnosov s publiko, z organizatorji koncertov in s financerji. Beethoven je npr. spreminjal navade poslušalcev, da bi se povsem posvetili njegovi nekonvencionalni glasbi, od patronov je zahteval, da se mu prilagodijo v odločitvah, kdaj in kje bo nastopal. Lang skrbi za povečevanje in izobraževanje nove publike mladih. Ugotovitve o inoviranju posameznih pianistov kažejo, da so najpomembnejše prave inovacije, produktne oziroma glasbeno-estetske in trženjske, vendar k uspešnemu delovanju pomembno prispevajo tudi nepravne inovacije: tehnološke, politične in inovacije v menedžmentu (glej Sliko 2.13). Glasbeno-estetske in tehnološke inovacije so bile podrobno predstavljene v tem poglavju, ostale pa bodo predstavljene v posameznih poglavjih v nadaljevanju.

Slika 2.13: Inovacije v delovanju pianista



Tröndle (2011, 35) pravi, da se uspešnost inovacije v kulturi in glasbi kaže v tem, koliko pozornosti publike pritegne in kako dolgo jo zadrži. To odpira možnosti »kreativnega uničevanja« tako na področjih glasbene estetike in interpretacije ter multimedijskih tehnologij kot na področjih trženja in menedžmenta, zlasti za oblikovanja koncertov, ki še nimajo renomeja.

2.5 Trženje za pianiste

Pianisti že štiri stoletja uspešno menjujejo/prodajajo glasbeno umetnost oziroma svoje delo – interpretiranje skladb, čeprav ima ta trg kar nekaj posebnosti, ki so tuje principom klasične ekonomije. Glasba se kot abstraktna oblika ne podreja zakonom klasične ekonomije: mogoče jo je dajati, pa je ne izgubimo; raba je ne okrne; ničesar ne izgubimo, če jo delimo; nihče ničesar ne pridobi, če jo posluša sam; njena vrednost ni odvisna od časa, ki se porabi za njeno

ustvarjanje. Glasba ima neko vrednost, tudi če ne ustvarja dobička in cena vstopnice ni odvisna od estetske vrednosti zaigranega dela. Z drugimi besedami – njena vrednost ni funkcija njene cene (Attali 2008, 63). Glasbena umetnina se udejanji šele z recepcijo vsakokratnega opazovalca – poslušalca in to kar ponuja, še nikoli ni bilo na trgu; torej po tem ne more biti povpraševanja. Zato mora biti povpraševanje po doslej neizrečenem, neslišanem, nevidnem zavestno ustvarjeno – torej ravno umetnost in kultura potrebujeta trženje (Klein 2011, 100, 107).

Že klasični ekonomisti, ki so se spraševali, kako glasba ustvarja vrednost, so ugotovili, da dela glasbene umetnosti nimajo veliko skupnega z dobrinami, ki se menjavajo na trgu. Klasični teoretiki okrog A. Smitha so menili, da glasbeno delo, tako kot vsak drug proizvod, ustvarja bogastvo le tedaj, ko povečuje realno plačo tistega, ki ga proizvaja in kapital tistega, ki priskrbi kapital. V tem smislu je glasbenik »produktiven« le tedaj, ko sproži prodajo partitur ali koncertnih vstopnic. Z drugimi besedami, glasba ustvarja vrednost le tedaj, ko je njeno predstavljanje mogoče tržiti in ta vrednost je funkcija njene cene. A ti ekonomisti so bili vendarle prisiljeni ugotoviti, da ima glasba neko vrednost tudi, če ne ustvarja dobička, in da cena koncertne vstopnice ni odvisna od estetske vrednosti zaigranega dela. Zato so se začeli spraševati o posebni naravi glasbe in se nazadnje sprijaznili z ugotovitvijo, da glasbeno delo nima veliko skupnega z dobrinami, ki se menjavajo na trgu. Ugotovili so torej, da glasba, ki so jo pravkar izločili in izolirali kot proizvod, krši vse njihove zakone; a njena obrobnost je bila zadosten razlog, da se zaradi tega niso vznemirjali. Tudi Marx se je precej zanimal za glasbo, kot bi slutil, da se v njej kaže razpoka v njegovi analizi kapitalizma. Najprej je moral priznati, da se lahko umetnost razvija neodvisno od ekonomske infrastrukture. V uvodu v svoje *Očrte politične ekonomije* je zapisal: »Pri umetnosti je znano, da določena obdobja njenega razcveta nikakor niso v razmerju s splošnim družbenim razvojem, torej tudi ne z materialnim temeljem, ki je prav tako skelet njene organizacije.« Nato je zadel ob nadvse pomembno protislovje, ki se nanaša na njegovo analizo, v skladu s katero je delavec produktiven le tedaj, ko prejema plačo ali izdeluje materialni predmet ali nudi storitev, ki jo kapitalisti z dobičkom prodajajo. O pianistu je Marx zapisal: »Pianistovega dela ne moremo predstavljati kot posredno produktivnega bodisi zato, ker spodbuja – na primer – materialno proizvodnjo klavirjev, bodisi zato, ker vpliva več energije poleta delavcu, ki posluša klavirski recital. Produktivno je namreč le delo, ki ustvarja kapital in vsako drugo delo, pa naj bo koristno ali škodljivo, ni produktivno ...« Tudi Marx se je pomiril z mnenjem, da je glasba obrobna produkcija, ki ne vpliva na

globalno dinamiko kapitalistične ekonomije, na splošno podrejene zakonu presežne vrednosti (Attali 2008, 63–64).

Navkljub posebnostim glasbene umetnosti z vidika njene ekonomske vrednosti, ki so jo zaznali zgodnji ekonomisti 18. in 19. stoletja, so glasbeniki izvajali posel znotraj sistema izmenjave, v katerem so bile že v tem času izvedene različne storitve med glasbeniki in pokrovitelji. Weber (2004, 6, 105) ta sistem izmenjave poimenuje »drobni kapitalizem«, saj glasbeniki – podjetniki niso delovali na veliki tekmovalni lestvici, ki predstavlja današnje ekonomsko razmišljanje. Življenje glasbenikov se je vrtelo okrog procesa družbene izmenjave, ki je bila določena s profesionalnimi potrebami, z družbeno hierarhijo in osebnim vplivom. Medsebojna pomoč ni bila stvar dobre volje; bila je del sistema, po katerem je glasbeni poklic deloval. Za proces izmenjave s pokrovitelji in s publikami so bile potrebne družbene veščine. Med najpomembnejšimi so bile zmožnosti pogajanja z različnimi pokrovitelji in publikami pri oblikovanju programa ali pri preoblikovanju glasbenega žanra. Glasbeni trgi so bili včasih, pa tudi danes, veliko več kot samo prostori menjave, na katerih se srečajo ponudniki in povpraševalci. Trgi so občutno kompleksnejši kot preprosta predstava, saj gre, kot poudarja Bendixen (2006, 182), za spretna pogajanja, preudarnost, bistrost, taktike in dar pregovarjanja in prepričevanja, za »žongliranje« s cenami in pogoji.

Weber (1994) ugotavlja, da se je v stari družbi ustvarjanje glasbe vrtelo okrog osebnih odnosov »eden na enega«. Glasba je bila to, kar je ena oseba storila za drugo. Ni bilo osnovnih institucij, kamor bi ljudje hodili za objektivni, neoseben namen, samo za to, da bi poslušali glasbo. Odnos je veljal mnogo več kot glasba. Celo v gospodinjstvih zgornjih razredov družbe glasbeniki niso bili ločena profesija, ampak tisti ljudje, ki so iz različnih razlogov peli ali igrali za ljudi okrog sebe. Odnosi med izvajalci in njihovimi patroni so bili zato centralen vir družbenega naročila v glasbenem življenju. Osebna trgovina in koncertno življenje iz 18. stoletja se nista nikoli povsem izgubila iz evropskega glasbenega življenja; recitali so ostali v mnogih primerih predstavitve izvajalcev manjšemu občinstvu, predvsem svojim kolegom in študentom. V 19. stoletju pa je v evropskem glasbenem življenju že začela nastajati masovna kultura.⁸⁷ Kljub temu da se kvantitativna lestvica glasbene masovne kulture 19. stoletja, merjena z velikostjo publike, obsegom prodaje notnega materiala in klavirjev, ne more primerjati s tisto

⁸⁷ Masovna kultura se razume kot izvedba ali širjenje glasbe na način, ki ni zgrajen na osebnih, ampak na neosebnih odnosih med glasbenikom in publiko in v okviru katerega je doseganje široke publike primarni cilj (Weber 1994).

iz 20. stoletja, so bili brezosebnost koncertnih dogodkov in sredstva izdajateljske in klavirske industrije v osnovi istega značaja kot danes, čeprav so bile zgodnje marketinške tehnike v primerjavi s tehnikami Eltona Johna ali Leonarda Bernsteina še nezrele. Weber (1994) poudarja, da čeprav sta obisk tisočih namesto tristoletih ljudi na nekem koncertu in prodaja deset-tisočih novih glasbenih publikacij namesto stotih na leto bistveno spremenila družbeno strukturo glasbenega življenja, masovne kulture ni potrebno razumeti kot število ljudi, ki gredo na koncerte ali kupujejo glasbene plošče ali note, ampak kot posebnost glasbenega izkustva, specifičnega za moderno urbano družbo.

Na modernem kulturnem trgu se v prvi vrsti ne kupuje blaga ali storitev, ampak se za javno kulturo (posebej umetnost) ustvarja, neguje in posreduje. Zaradi tega ni nujno potrebno drugačno razumevanje trženja,⁸⁸ ampak le drugačen nastavek. Gre predvsem za to, s katerimi nameni, katerimi vsebinskimi predstavami in kako naj se obdela javnost, da se izpolni kulturna naloga, oziroma da se utre pot umetnosti. V modernem kulturnem marketingu izhajamo iz produkta ali storitve, ki naj ga/jo pod najboljšimi pogoji ponudimo, razširimo in prodamo. Drugače kot v gospodarstvu, kjer razvoj izdelka izhaja iz natančne analize povpraševanja in potreb, torej prednostno iz trga, ima v kulturi – če odmislimo malo komercialnih izjem – prednost kulturna in umetniška vsebina, in zaključeno umetniško delo predhodi prizadevanja za objavo; mnogi umetniki so prej plahi, kot pa da bi mislili na glasno napovedovanje svojega dela. Delo vsebuje sporočilo, ki naj bo posredovano javnosti in nagovarja nek drug vrednostni nivo publike kot pa vsakdanja košarica dobrin. Na ravni nagovarjanja in zaznavanja, širjenja in objavljanja kulturnih produktov pogosto močno stopajo v ospredje kulturni pomeni, kot so simboli, namigi, vznemirjenost, odkrivanja itd. Ali odgovarjajo neki konkretni potrebi ali ne, še zdaleč ni tako pomembno, kot pri košarici dobrin. Predmetne izdelke iz košarice, ki zadovoljujejo individualne potrebe, lahko interpretiramo kot kulturo le, če gre npr. za posnetke, vendar ne njihove snovnosti, temveč njihovo značilnost kot medija za soudeležbo na družbenem, skupnem, pač kulturnem. Kdo že ima potrebo, da ga kultura izzove? Za kulturno in umetniško delo je bistveno, da ciljamo na vsebinske učinke. Veliko večjo vlogo imajo reakcije publike med predstavo, komentarji in kritike, poročila v medijih kot tudi odzivi poslušalcev in

⁸⁸ Trženje je družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost. Trženje kot menedžerska opredelitev je proces načrtovanja in izvedbe koncepta, cen, trženjskega komuniciranja in distribucije v zvezi z idejami, izdelki in storitvami, da pride do menjave, ki zadovolji cilje posameznikov in organizacij. Obvladovanje menjalnih procesov zahteva precej dela in znanja. Menedžment trženja poteka, ko vsaj ena stran v mogoči menjavi razmišlja o sredstvih za doseg želene odziva pri drugi strani. Menedžment trženja je umetnost in znanost izbire ciljnih trgov, pridobivanja, ohranitve in rasti števila kupcev (Kotler 2004, 9).

bralcev, polemike itd. Čeprav so razprodani koncerti, rastoči prihodki od prodaje in povpraševanja po ponovitvah pozitivni znaki, saj stabilizirajo in izboljšujejo ekonomski, predvsem finančni položaj umetnika, je vsebinski vidik na prvem mestu (Bendixen 2006, 186, 220–221, 229–300). Pravzaprav morajo biti, kot poudarja Klein (2011, 113), umetniški cilji in potrebe publike v sozvočju, tako da so doseženi cilji umetnika in zadovoljene potrebe publike; niti koncert brez umetniške vrednosti, ki polni dvorane, niti koncert, ki zadošča najvišjim zahtevam, a se odvija pred praznimi vrstami, ne moreta ustrezati uspešnemu trženju.

Trženje kot poslovna usmeritev pomeni usmerjenost na potrebe in želje odjemalcev in na ustvarjanje njihovega zadovoljstva. Zadovoljstvo potrošnikov je srž trženjskega koncepta, vendar ne tudi njegov končni smoter, končni smoter je doseganje lastnih ciljev. Ne glede na to, kakšna je opredelitev trženja, gre vedno za menjavo⁸⁹ (Rojšek 1995: 2). Izmenjava je tudi med glasbenikom in njegovimi ciljnimi skupinami;⁹⁰ bodisi, da so to obiskovalci koncertov, ki za denar dobijo vstop na koncert in obenem podprejo glasbenikovo izbiro, bodisi prireditelj koncertov, ki angažira glasbenika. Pridobitev v procesu izmenjave na strani glasbenika pa ni samo plačilo, temveč tudi prepoznavnost in priznanje za ponujen umetniški produkt in lastna samouresničitev (Schneidewind in Tröndle 2003, 72). Schneidewindova in Tröndle (2003, 73) tudi ugotavljata, da osrednji faktor trženja – ponudba in prodaja produkta – ne odgovarja povsem realnosti glasbenika. Njegov menjalni proces ne teče samo preko kupcev – publike in prirediteljev, temveč vključuje tudi širše družbeno-ekonomsko okolje. V marketingu umetnikov gre za izgradnjo dolgoročnega, trajnega, kulturni praksi primerne okolja, v katerem se skriva veliko širši tržni pojem, kot je običajno v ekonomiji. Približuje se pojmu javnost (Bendixen 2006, 186).

Trženje umetnika je umetnost doseganja vsake ciljne skupine, od katere si obetamo, da bi se lahko zanimala za kulturni produkt, tako da so pri tem odgovarjajoče značilnosti menjave – cena, komunikacija, distribucija, servis – kar se da prilagojene umetniškemu produktu oziro-

⁸⁹ Trženje pojasnjuje, kako nastaja menjalni proces in omogoča izpeljavo navodil za oblikovanje menjalnih odnosov, ki se posledično uresničijo v odgovarjajočih merilih. Usmerjeno je v doseganje ciljev organizacije, obojestransko menjavo in koristi ter uvajanje, oblikovanje in ohranjanje odnosov s posameznimi trgi. V prvi vrsti se opira na sistematično analizo potreb, želja, zaznav in preferenc ciljnih skupin in vmesnih trgov – posrednikov, katere rezultati so osnova za učinkovito oblikovanje produkta, cene, komunikacije in distribucije (Klein 2011, 99).

⁹⁰ Pojem ciljna skupina označuje krog dejanskih ali potencialnih interesentov, ki naj jih nagovorijo marketinške aktivnosti. Potrošnik bo ovrednotil ponujeno kot koristno, če bo občutil, da produkt zadovolji njegove potrebe in iz njega lahko potegne korist. Korist torej ni nič objektivnega, kar bi produkt vseboval, temveč nastane po oceni porabnika (Schneidewind in Tröndle 2003, 72–73).

ma storitvi, da bi uspešno dosegla odgovarjajoče število povpraševalcev in skupne cilje. Tako trženje pusti umetniški produkt nedotaknjen in ostaja oblikovan izključno po umetniških merilih, mora pa si ravno zato bolj prizadevati za uvajanje diferenciranih in ciljnim skupinam prilagojenih ostalih marketinških instrumentov, kot so cena, komunikacija itd. (Klein 2011, 113).

Celoten trženjski proces je orodje za predloge obnašanja in reagiranja. Za vsak posamezen primer (vsakega glasbenika) obstaja individualen koncept, individualno prirejena strategija procesa trženja. Na normativni ravni, ki določa splošne cilje, principe in pravila, se oblikuje poslanstvo posameznega glasbenika. Na strateški ravni, ki se ukvarja z oblikovanjem in koriščenjem potencialov, se analizira lasten položaj in določijo cilji ter postavi strategija, s katero cilje dosežemo. Na operativni ravni, ki se ukvarja s konkretnim izvajanjem normativnih in strateških odločitev, določimo, kako lahko strategije uresničimo (Schneidewind in Tröndle 2003, 75). Operativno prenašanje strategij v marketinškem procesu predstavljajo trženjske politike, ki so kot sredstvo aktivnega vplivanja na trg produktne, tržne, distribucijske in komunikacijske in skupaj predstavljajo trženjski splet (angl. Marketing-mix).⁹¹ Med seboj usklajene in smiselne strategije in politike so naravnane na doseganje ciljev. Celoten marketinški proces se odvija po notranje usklajenem marketinškem konceptu in se drži ponujene umetnosti (Schneidewind in Tröndle 2003, 98, 100–101).

2.5.1 Povpraševanje in konkurenca

Klein v knjigi *Der exzellente Kulturbetrieb* ugotavlja, da v umetnosti vladajo povsem specifične razmere povpraševanja, ki jih pojasnjuje z izjavami umetnika: »*Kar ponuja umetnina, še nikoli ni bilo na trgu; torej po tem ne more biti povpraševanja.*«⁹² Zato mora biti povpraševanje po doslej neizrečenem, neslišnem, nevidnem zavestno ustvarjeno – torej ravno umetnost in kultura potrebujeta trženje. Udeležba v menjalnem procesu v umetnosti in kulturi je v vseh ozirih prostovoljna. Če potencialni potrošnik v ponudbi ne vidi koristi, praviloma ne vstopi v menjalni proces. Korist torej ni nekaj objektivnega, nekaj, kar se za vse večne čase drži produkta, temveč je močno odvisna od vrednotenja potencialnih potrošnikov (Klein 2011, 99, 107–108). Obiskovalci koncertov vnašajo v menjalni proces dragocen čas in na koncertu

⁹¹ V marketinškem spletu (angl. Marketing-mix) se odseva predhodna analiza trga, včasih samo subjektivna, iz izkušenj izhajajoča ocena trgov. Splet se izpelje iz analiz. Analize imajo namen omogočiti utemeljene, do določene mere ugotovljene odločitve (Bendixen 2006, 183).

⁹² Švicarski pisatelj Adolf Muschg

kažejo čustveno sodelovanje. Umberto Eco v knjigi *Odkrita umetnina* ugotavlja, da se vsaka umetnina udejanji šele z recepcijo vsakokratnega opazovalca:

V tem smislu ustvarja umetnik vase zaprto obliko in želi, da je kot taka razumljena in sprejeta, po drugi strani vsak porabnik z reakcijo na blago in s svojim razumevanjem odnosov prinaša določeno eksistenčno situacijo, določeno omiko, okus, nagnjenja, osebne predsodke, tako da je razumevanje prvotne oblike v skladu z določeno individualno perspektivo. /.../ Vsaka recepcija je interpretacija in realizacija, pri vsaki recepciji delo na novo zaživi v novi luči.

Delo se torej dokonča šele s prejemnikom. Podobno ugotavljata tudi Frey in Pommerehne (2001, 15), ko pravita, da je vsaka umetnost, tudi glasbena, abstrakten pojem – podobno kot lepota, svoboda ali pravica – ki ga ni mogoče neposredno izmeriti, saj obstaja le v očeh opazovalca/poslušalca. Klein (2011, 100) poudarja, da dosledno obračanje na publiko ne pomeni – kot se pogosto zlonamerno podtika – ponujati, kar publika želi. Dosledna orientiranost na publiko pomeni mnogo več, pomeni, da si vsaka kulturna ustanova prizadeva približati svoje umetniško-estetske produkte čim večjemu krogu zainteresiranih. Tako kot Drucker ne postavlja kot glavni cilj podjetja dobiček, temveč »najti kupca«, kar je nujni pogoj za to, da sploh lahko ustvarjamo dobiček, lahko to velja tudi za kulturni zavod ali posameznega umetnika. Najti mora porabnika, ki preferira njegovo delovanje in ponudbo. Kulturnopolitična naloga je v celoti izpolnjena šele tedaj, ko se najdejo in dosežejo naslovniki, to pomeni ljudje, ki gredo v gledališče, na koncert ali v glasbeno šolo.

Da bi trženje, še posebej v umetnosti, pravilno razumeli, moramo najprej izhajati iz posameznika in njegovih potreb. Vsak človek ima popolnoma različne želje, potrebe in interese. Ameriški psiholog Abraham Maslow jih je podrobno opisal že leta 1954 in podal v petstopenjski piramidi potreb;⁹³ od osnovnih potreb nujnost njihovega zadovoljevanja do pete stopnje upada. Gottschalkova (2006, 93) ugotavlja, da je bila Maslowa lestvica sicer deležna kritik, da preveč »predalčka«, da se naslednja stopnja potreb pojavi šele, ko je prejšnja zadovoljena. V resnici v praksi ni vedno tako, povezava je mnogo kompleksnejša. O prioriteti prvih stopenj ne more-

⁹³ Potreba je definirana kot izraz občutka pomanjkanja. Iz tega občutka nastane konkretna želja, torej zahteva po konkretni zadovoljitvi. Želje in potrebe so lahko zadovoljene na različne načine (Klein 2011, 107). Od prve do pete stopnje si sledijo: fiziološke potrebe (hrana, pijača, obleke), potrebe po varnosti (zaposlitev, redni prihodki), socialne potrebe (socialni odnosi), potrebe po spoštovanju in priznavanju (prepoznavnost, status, čast) in potreba po samouresničitvi.

mo dvomiti, saj brez varnega in zadovoljivega eksistenčnega minimuma ni mogoče vzbuditi zanimanja za umetnost. Od tu dalje pa je prostor bolj odprt. Primerjava med četrto in peto stopnjo – obe sta pomembni za povpraševanje po kulturi – kaže pomembne razlike. Družbeni vidik obiska kulturne prireditve, možnost »videti in biti viden« je lahko primerna spodbuda za uresničitev želje po spoštovanju. Vendar zadovoljitev teh potreb še ne pomeni samouresnitve. Šele umetniški užitek prinese zagon za uresničitev lastne osebnosti in vodi v »nenapolnjen rezervoar« povpraševanja iz lastnih vzgibov. To je trdna osnova za trajno povpraševanje po umetnosti, ki temelji na konceptu oblikovanja okusa.

Koncept postmoderne potrošnje, ki ga označuje stanje zadostne materialne preskrbe, ki v potrošnikih vzbuja željo po močnejši individualizaciji in s tem kritičnost do množične ponudbe, je doživljajska potrošnja, za katero je značilno zadovoljevanje potreb v nematerialnih vrednostih z visoko simbolno vsebino. Doživljajska potrošnja uvaja potrošnika v lastno zgodbo; gre za poskus ponudbe »dnevni sanj v paketu« in s tem za uresničitev domišljije. Le-ta ni primarno funkcionalno motivirana, nima naloge, da izpolni življenjsko nujne potrebe. Zgodi se, ker zabava, veseli in daje užitek. Zajema porabo dobrin in storitev z dimenzijo doživljajskosti z namenom, da zapusti življenjsko nujnost in nudi igrive osebne izkušnje. Izkustveni okvir doživljaja se lahko predstavi v štirih razsežnostih: čustveni, estetski, zaznavni in kot zabava in veselje. Estetski doživljaj nudita kultura in znanost; čutnemu užitku se pridruži intelektualno zadovoljstvo. Za primarno čutno doživetje lahko poskrbi lep ambient, ki nudi veselje gledanja. Dušo napolnimo z emocionalnimi doživljaji, s srečanji z družino in starimi prijatelji. Z doživljajsko potrošnjo se lahko investira v humani kapital. To se zgodi, ko se s potrošnjo, s povečanjem izkustvenega znanja, razumevanja in čustvenosti spremeni pogled na stvari, ko drugače zaznavamo umetnost in kulturo, ljudi, naravo in naš življenjski prostor. Toda ta pozitivna posledica terja sočutenje in sodelovanje aktivnih potrošnikov. Druga oblika doživljajske potrošnje ostane pasivna, nima trajnega vpliva, vendar je lahko prestopnja aktivnega doživljaja. Doživetje narave, umetnosti in medčloveških odnosov je lahko trajno (Gottschalk 2006, 93–94). Gottschalkova (2006, 94) poudarja, da doživljajsko potrošnjo podpirajo tri stvari: vse večja razpoložljivost časa in denarja, pomanjkanje aktivacije in sprememba vrednot z razkrojem puritanstva. Doživljajska potrošnja je torej fenomen blaginje razvitih gospodarstev.

Bendixen (2006, 221–222) ugotavlja, da se analize potreb in povpraševanja, ki so običajne v komercialnih kontekstih, vedno nagibajo k temu, da individualizirajo potrebe, to pomeni, da jih lahko razberemo iz občutkov in razčlenjevanja posameznikov, iz njihovih notranjih dispo-

zicij. Z individualizacijo je pogosto uporabljen preozek koncept, ki ne pokrije daljnosežnega polja intimne atmosfere, vključno s socialnimi odnosi. Ravno ti faktorji konteksta⁹⁴ iz socialnega polja so pogosto tisti, ki pomembno vplivajo na oblikovanje potreb in pogojev njihove artikulacije. Mnoge potrebe nimajo drugega pomena kot krepiti socialne kontakte, kot je pripadnost ali tudi distanca (npr. v vprašanjih mode). Poizvedujemo lahko o socialnih spremljevalnih okoliščinah v povezavi z zaznavanjem kulture in kulturne ponudbe. Lahko dobro poznamo priljubljeni čas znotraj dneva ali dan v tednu, v katerem bi obiskali razstavo v umetnostni galeriji ali šli na koncert. Poizvedba o kulturnih in umetniških potrebah s tem ni povezana in bi bila neplodna, kajti umetnost in drugi kulturni produkti imajo pogosto čar v tem, da jih (še) ne poznamo. Kako naj bi potem povprašali po konkretnih potrebah. Ker je kultura socialni fenomen, ki se nanaša na sobivanje posameznikov, učinkuje na oblikovanje čuta pripadnosti skupini, na oblikovanje vrednot, morale, deluje ritualno, združevalno, razsvetljujoče, spodbudno. Gre za učinke, ki pri publiki porajajo socialne, vsekakor ne samo egocentrične vzgibe. Nenavadno bi bilo, če bi od posameznika pričakovali, da bi imel npr. potrebo po razvoju morale samo zase.

Povpraševalci, torej publika, se podajo v menjalni proces šele potem, ko si lahko obetajo kakršnokoli korist: zabavo, izobrazbo, omiko, biti zraven, pogovarjati se, doživetje (Klein v Schneidewind in Tröndle 2003, 74). Gottschalkova (2006, 105–107) ugotavlja, da imajo potrošniki umetnosti od njene potrošnje tako individualne kot družbene koristi (glej Preglednico 2.1). Koristi potrošnje kulture posameznik meri sprva samo po lastnih stremljenjih oziroma ciljih, ki zajemajo klasična pričakovanja in so že od antike glavni motiv udejstvovanja na kulturnih prireditvah. Potrošnja kulture tako v prvi vrsti služi omiki in napredku. Druženje z lepimi umetnostmi, izkušnja ustvarjalnosti in estetike širi zorni kot in oblikuje lastne misli in občutke. S pomočjo umetnosti se oblikuje osebnost, čutimo se zavezane lepemu, dobremu in vrednemu. Poleg klasične pedagoške funkcije je naloga umetnosti in kulture tudi zabavljanje, sprostitvev in razveseljevanje; povpraševanje po umetnosti vstopa v konkurenco z ostalimi pristočasnimi dejavnostmi po svoji zabavljaki vrednosti. Individualne potrebe, ki naj bi bile zadovoljene s kulturno ponudbo, se usmerjajo tudi na prizadevanje za sprostitvev in razvedrilo ter oddih od vsakdana. Zgodovinsko gledano je vedno igrala pomembno vlogo tudi socialna

⁹⁴ Kulturni kontekst blaga ali blagovne skupine se ne osvaja samo iz objektov samih, ampak iz posamičnih ali kolektivnih življenjskih stilov. Kar se zgodi, vpliva na kontekst, vpliva pa tudi to, kar se ne zgodi, ampak se iz nekaterih razlogov mora zgoditi; npr. ko nekdo išče blago za svoj osebni okus, ki ga trg ne nudi, ker je morda izpadel iz produkcije ali ker je morda preveč kompliciran za produkcijo. Empiristi, ki se držijo samo verjetnega in tistega, kar lahko dokažejo in iščejo vzroke v tem, kako ljudje dejansko živijo, kaj kupijo in opazujejo njihov življenjski stil, ne morejo opaziti prostora možnosti, ne sanjajo in nimajo domišljije (Bendixen 2006, 192).

funkcija, ki je samodejno povezana z udeležbo na kulturnih prireditvah. Kulturne priložnosti nudijo možnost, da se dogovorimo za srečanje s prijatelji, družino in istočasno te vezi utrjujemo s skupnim doživetjem. Socialna dimenzija pa ni le povezujoča, tudi distanciranje in pozicioniranje napram drugim sodi zraven. V tem oziru služi kulturna potrošnja tudi socialnemu razslojevanju. To še zlasti velja za današnji čas, v katerem se je zaradi vsesplošne blaginje z materialnimi dobrinami težje povzdigniti nad druge. Z udeleževanjem in sodelovanjem na kulturnih prireditvah imamo možnost, da se osvobodimo povprečnega okusa in akumuliramo kulturni kapital. S strani prebivalcev pa je opazen tudi vpliv na celotno družbeno skupnost, čeprav ni neposredno izražen. Predstavlja obliko latentnega povpraševanja. To dokazujejo tudi študije povpraševanja, v katerih posamezniki prepoznajo javne kulturne dobrine in so jih pripravljeni sofinancirati. Vendar si posameznik ne prizadeva samo za osebne koristi, ampak si želi tudi družbenega vpliva. Posameznik se ne želi odpovedati življenju v kultivirani družbi, v kateri imata umetnost in kultura visoko vrednost.

Preglednica 2.1: Individualne in družbene koristi potrošnje umetnosti

Potrošnja umetnosti	
Vrednost možnosti izbire	Izobraževalna vrednost
Eksistenčna vrednost	Moralna vrednost
Duhovna vrednost	Estetska vrednost
Vrednost prestiža	Zabavna vrednost
Vrednost omike in kulture	Socialna vrednost

Vir: Gottschalk (2006, 106)

Schneidewindova in Tröndle (2003, 78–79) ugotavljata, da naj bi v analizi povpraševanja po koncertih šlo za to, da se izve čim več o publiki. Običajno take analize ne delajo glasbeniki sami, izključno za svoje koncerte, ampak prireditelji na splošno. V analizi povpraševanja se običajno ugotavlja, kdo so ljudje, ki tvorijo publiko. Morda gre za intenzivne porabnike, ki intenzivno trošijo kulturne dobrine – koncerte nekega glasbenika ali le priložnostne porabnike, ki po njih povprašujejo le občasno. Pri tem so pomembni njihovi motivi, zaradi katerih gredo oziroma ne gredo na koncert. Pomembne so tudi njihove lastnosti, kot so starost, izobrazba, spol, kulturne preference, prihodki ipd. V tovrstni analizi se preučujejo tudi kulturni neporabniki, ki iz različnih razlogov ne trošijo več kulturnih dobrin določenega glasbenika ali pa jih (še) ne trošijo oziroma tisti kupci, ki ne pridejo več ali (še) ne pridejo na koncert. Analizo povpraševanja po glasbeniku tako določajo odgovori na vprašanja: kdo so njegove ciljne sku-

pine, kako se obnaša posamezna ciljna skupina – niso obiskovalci, še niso obiskovalci, niso več obiskovalci, prvič obiskovalci, stalni obiskovalci, koliko prostega časa in kakšne potrebe imajo njegovi obiskovalci, kakšne so njihove usmeritve, motivi in načini obnašanja, na katerih krajih se zadržujejo, koliko prihodkov imajo, kakšno izobrazbo, koliko so stari itd. Socio-demografski razvoj, ki se nanaša na starostno strukturo, število mladih, pričakovanja itd., podatki o izobrazbi in prihodkih, gospodarski podatki, tehnični razvoj, turistične informacije in preživljanje prostega časa so faktorji, ki so že v preteklosti pomembno vplivali na razvoj glasbenega trga. Lahko so pomembni še drugi faktorji, kot npr. trendi, moda, pravni okviri glede davkov in avtorskih pravic ter razvoj interneta. Natančen ogled teh relevantnih okvirnih pogojev oziroma analiza okolja daje nove možnosti in tveganja.

Obsežna ameriška študija o segmentih potrošnikov klasične glasbe⁹⁵ kaže, da ima pri obiskovanju/poslušanju klasične glasbe moč družbeni kontekst; 6 od 10 potencialnih potrošnikov klasike ima tesne prijatelje ali družinske člane, ki se udeležujejo klasičnih koncertov. Z izjemo manjše skupine ljudi, ki sami pridejo na koncert, se koncertno doživetje odvija v družbenem kontekstu. Za nekatere je priložnost družbenega konteksta tisto, kar sproži strinjanje z in privolitev v udeležbo; atraktiven družben kontekst oblikuje odločitveni proces nakupa. Za tiste, ki gredo sami na koncert, je družbeni blišč okrog koncertne izkušnje (npr. koktajl zabave, sprejemi, druženje v odmoru, večerja kasneje itd.) nepotreben ali celo odvečen – pripeljejo se na koncert, odposlušajo in se odpeljejo domov ter so z izkušnjo zadovoljni. V študiji ugotavljajo, da pri večini udeležbo na koncertu sproži zunanji družbeni stimulator – povabilo in da je le šestnajst odstotkov takih pobudnikov, ki sami organizirajo udeležbo na koncertu za prijatelje ali družino. Večina se torej verjetneje udeleži koncerta, če jih nekdo povabi. Gre za večje nevidno »občinstvo v senci« – to so ljudje, ki se udeležijo koncertov, vendar niso kupili kart in verjetno niso sodelovali v odločitvenem procesu nakupa. Štirideset odstotkov tistih, ki so se kdajkoli udeležili koncerta, ni nikoli kupilo karte. Glavna bariera za občinstvo je odsotnost družbenega konteksta. Tudi če obstaja latentno potencialno povpraševanje po koncertih klasične glasbe, le-to brez družbenega konteksta za obisk ne zaživi. Vse to odpira vprašanja: kaj definira potrošnika, ali je potrošnik nekdo, ki kupi karte, ali nekdo, ki uživa na koncertu? Razlika je pomembna. Če definicijo potrošnika razširimo na posameznika, ki uživa na koncertu,

⁹⁵ *Classical Music Consumer Segmentation Study (2002)* je študija, v katero je investirala fundacija John S. and James L. Knight Foundation, da bi ugotovila, kakšen odnos imajo Američani do klasične glasbe in njihovih lokalnih orkestrov. V študiji navajajo, da gre za najbolj obsežno specifično študijo občinstva klasične glasbe, ki je bila kdajkoli narejena v ZDA, zato je unikatna po obsegu, fokusu in obliki. Študija odlikava, kako potrošniki klasične glasbe umeščajo klasično glasbo v svoje življenje.

vendar se ga ne želi udeležiti brez povabila, torej noče biti pobudnik nakupnega procesa brez povabila, je tu namig za novo osnovno usmerjenost marketinške strategije – pomik k strategijam, ki ustvarjajo in povečujejo občinstva v malih družbenih skupinah (Brown 2002, 10, 91).

Potrošniki doživljajo klasično glasbo – v živo in posneto – v različnih uprizoritvah in okoliščinah. Na splošno ohranjajo in širijo svoj interes za to obliko umetnosti preko radia in posnetkov. Najsplošnejši način doživljanja te umetniške oblike je poslušanje v avtomobilu, sledi današnji klasični koncert v živo, komorni koncerti, recitali, zborovski in orkestralni koncerti, ki se poslušajo v formalnih in neformalnih postavitvah. Dominanten način potrošnje klasične glasbe je radio, sledijo mu posnetki in koncerti v živo; tipični abonenti imajo okrog sto posnetkov, kaset in CD-jev. Če je poslušanje radia in posnetkov s klasično glasbo na domu in v avtu način, kako se število potrošnikov veča in kako se ohranja njihova ljubezen do klasične glasbe, so to primarne arene za dolgoročni razvoj občinstva. Povečanje razpoložljivosti in kvalitete klasične glasbe na radiu in povečanje lastništva, izmenjave in rabe posnetkov klasične glasbe je torej strateško za dolgoročno vitalnost glasbenikov (Brown 2002, 8).

Kot je že bilo povedano v prvem poglavju o publiki, tudi ta študija navaja problem, da med abonenti klasične glasbe prevladujejo starejši; v primeru te študije več kot polovica. Čeprav abonmajske kampanje generirajo denarni tok in obseg prodaje in so zaradi nizkih stroškov marketinga na karto učinkovita oblika z marketinškega pristopa, ne pridobivajo mladih. Zato je marketing abonmajev vedno bolj disfunkcionalna marketinška paradigma, ki po navadi ni v skladu s cilji pritegniti mlajše občinstvo. V tej študiji se je pokazalo, da je večina kupcev (štiriinsedemdeset odstotkov) v nekem življenjskem obdobju igrala instrument ali izvajala vokalno glasbo. Aktivno občinstvo so sofisticirani ljubitelji klasične glasbe, ki želijo »potešiti lakoto« po klasični glasbi in jih pogosto vidimo v koncertnih dvoranh. Predstavljajo visoko potrošnjo vseh tipov produktov klasične glasbe v živo in na radiu ter posnetkih. Imajo veliko znanj o klasični glasbi in sebe opišejo kot »kritične poslušalce«. Večina vedno išče informacije o kulturnih aktivnostih (Brown 2002, 19, 56, 105).

Študija predvideva notranje in zunanje koristi poslušanja klasične glasbe in udeležbe na koncertih v živo (glej Preglednico 2.2), pri čemer pod koristi razume vsoto prednosti produkta ali zadovoljitev potreb stranke. Različni ljudje v občinstvu pri klasični glasbi in koncertni izkušnji cenijo različne stvari. Splošna opažanja študije kažejo, da kupci kart veliko bolj cenijo notranje koristi, ki so povezane s poslušanjem klasične glasbe, kot pa zunanje koristi. To tudi

pomaga razložiti, zakaj so radio in posnetki dominantni načini potrošnje klasične glasbe. Umetniška ali izobraževalna korist se je izkazala za številko ena pri sedeminpetdesetih odstotkih kupcev kart ali povedano drugače, triinštirideset odstotkov kupcev kart bolj ceni druge stvari kot pa umetniško ali izobraževalno korist. Četrtna kupcev duhovno korist in korist samo-obogatitve uvršča na prvo mesto, šestinpetdeset odstotkov pa jo uvršča na prvo ali drugo mesto. Mnogi kupci kart cenijo ritualni vidik koncertnega doživetja – formalnost, prostor in arhitekturo ter koristi družbene interakcije. Natančnejše analize kažejo, da mlajši kupci kart bolj cenijo zunanje koristi koncertnega doživetja, npr. korist ambienta, priložnosti, družbene interakcije, medtem ko starejši kupci z več izkušnjami bolj notranje koristi. Tako najmlajši kupci kart (stari od 18 do 34 let) kot najstarejši (75 in več let stari) cenijo formalnost koncertnega doživetja, srednja generacija (stari 45 do 54 let) pa ne. Z rastjo izobraženosti raste tudi spoštovanje umetniškega in izobraževalnega vidika klasične glasbe (Brown 2002, 126–127).

Preglednica 2.2: Koristi poslušalcev na koncertih klasične glasbe

Zunanja	Korist priložnosti
	Korist družbene interakcije/družbenih odnosov
	Korist rituala/ambienta
	Korist širjenja odnosov
Notranja	Umetniška/izobraževalna korist
	Zdravilna/terapevtska korist
	Duhovna/samo-obogatitvena korist

Vir: Brown (2002, 122)

Pri oblikovanju menedžmenta trženja glasbene umetnosti in ugotavljanju povpraševanja po umetniških produktih glasbenika je pomembno, da se zaznajo komponente javnosti, ki so v bližnji relevantni okolici določene umetniške prakse. Potrebne so analize tega, katere strukture jo kažejo in kateri tokovi, preference in vzdušja prevladujejo v posameznih krogih. Bendixen (2006, 206–219) navaja, da je to v veliki meri vprašanje posameznega primera, kjer igra pomembno vlogo vidik lokalne tradicije, posebna zgodovina umetniške prakse, okolje ter konkurenčne in dopolnilne umetniške prakse kulturnega življenja. Detajlno analizo posameznega primera lahko izvedemo s pomočjo preučevanja treh najpomembnejših kategorij: okol-

ja,⁹⁶ scene⁹⁷ in publike. Te tri osnovne kategorije lahko dopolnimo z bližnjimi pojmi, kot so elite, klubi, subkulture, sloji in z nekaterimi drugimi družbenimi strukturnimi in organizacijskimi tvorbami. Pomembna komponenta okolja, scene in subkulture je posebnost, da si ljudje v njih prisvojijo različne umetniške in kulturne ponudbe, v njih razvijajo tudi aktivno soudeležbo in so lahko delno področja njihove vsakodnevne komunikacije. Izražanje njihovega občutka pripadnosti je lahko jasno zaznano navzven, s samosvojim oblačenjem, posebno gestiko, žargonom in drugimi držami. Okolja, scene in subkulture svojih kulturnih delovanj ne privzemajo le od zunaj, temveč so pogosto sami vir umetniških aktivnosti in produkcije – v največji meri v glasbi. Precizno razlikovanje pojmov milje in scena ni niti mogoče niti nujno. Oba se mnogokrat prekrivata, čeprav se njuna pomena razlikujeta. Milje je pogosto vezan na kraj in zajema celotno socialno okolje, vključno s tam prevladujočimi razporejenji. Scena pa ni vezana na kraj, pogosto sploh ne na eno mesto. Lahko rečemo, da je scena skupnost vseh prizorišč ali znanih mest, ki se intenzivno mrežijo regionalno, mednarodno in globalno, okrog specifičnega žanra umetnosti, stilske naravnosti ali umetniških skupin. Globalizacija je v igri odkar se je preko interneta začel oblikovati nov tip javnosti, v kateri spet najdejo prostor določene scene, ne pa tudi miljeji.

Scena je poznana kot leglo in gojišče določene vrste umetnosti ali kulture, kjer se nenehno dogaja nekaj novega. Zato ni zanimiva le za publiko, temveč je tudi kot neko resonančno telo za umetnike, npr. jazz scena v Londonu. Ta scena sicer ima svoja mesta, vendar je praktično povsod, kjer se posamezniki z njo identificirajo. Ne da se je vezati na določena konkretna mesta. Na sceni prisostvujemo dogodkom, strujam in umetniškim usodam udeleženi in se

⁹⁶ Kjer se oblikujejo lokalne ali regionalne pripadnostne strukture, čeprav nimajo ostrih meja, in lahko razvijajo lasten življenjski stil in oblike kulturnega izražanja – pogosto, vendar ne izključno v neposredni povezavi s socialnim bojem za preživetje – govorimo o okolju oziroma miljeju. Milje so duhovna in socialna okolja, ki delno nastajajo zgodovinsko, torej nenačrtovano. Pri miljeju ne gre za konkretna področja in njihovo urbano ureditev, temveč za mentalitete, vrednostne opredelitve, življenjske navade in oblikovanje skupin, ki so se tu ugnezdile. Milje kot socialno kategorijo označuje zaprtost v urbanem okrožju in tesna, posebna socialna povezanost življenja, dela in (majhna ali polovična) javnost. Konkreten milje kaže svojo prepoznavnost tudi po npr. posebni estetiki stanovanj, gostiln, trgovin s specifičnim blagom... S podobnimi kategorijami bi lahko govorili tudi o vaškem okolju, malomeščanskem okolju in drugih socialnih oblikah, ki gojijo določene estetske posebnosti. Vendar fenomena milje ne moremo enoznačno lokalizirati. Je duhovni, socialen, kulturni in smiselno delujoč habitat (Bendixen 2006, 213).

⁹⁷ K pojmu scena sodi specifična struktura pripadnosti. Ena scena kljub raznolikosti povezuje v posameznostih somišljenike različnega socialnega in lokalnega porekla. Pogosto privlači še bolj obsežen socialni okoliš posameznikov od zunaj, ki se zanimajo za stvar in ob določenih priložnostih tudi pridejo. Struktura pripadnosti se oblikuje – drugače kot formalno članstvo – brezoblično z delovanjem ali preprosto s prisotnostjo in postopno socialno integracijo. Integracija je udeležba in sodelovanje, ki povezuje družbena okolja. Ne udeležimo se le predstave, temveč zaznavamo tudi prerivanje okrog umetnika, intrige in anekdote in si ustvarjamo idole in genije. Počutimo se vključene in v tem doživimo lastno identiteto. Kako zelo stanovitne so lahko take družbene scene, kaže osemdesetletna zgodovina Salzburškega festivala (Bendixen 2006, 215–216).

spoznamo z dotičnimi žanri. Ne navezuje se samo na kulturne ali umetniške vsebine kot take, temveč vključuje tudi interprete, njihove življenjske razmere, njihove podpornike, pogosto pa tudi vse privržence. Da bi poznali socialne in kulturne ustanovitelje takih scen in njim dodeljene agenture, medije, eksperte in vodilne like in bi se lahko med njimi gibali, je ena glavnih nalog v konkretnem delu kulturnega menedžmenta. Pojem scene je obremenjen tudi z asociacijami, ki gredo v smeri socialnih razslojevanj in grupiranj in tu gre bolj za trivialno umetnost kot za t. i. visoko kulturo. Besedne oznake kot »scena komorne glasbe« učinkujejo izumetničeno. Privržencev te umetnostne zvrsti ne bi mogli označili kot »Freak«, ⁹⁸ temveč kot ljubitelje. Toda poimenovanje stvari zlahka ustvari razmejitve, ki prekrijejo podobnosti. Za prakso kulturnega menedžmenta je vsekakor važno, da osvoji vedenje in vživljanje v tistem delu javnosti, kjer se giblje potencialna publika in se od tam lahko novači.

Pojem publika je manj ostro omejen, kot sta pojma milje in scena. V ožjem pomenu obsega aktivne udeležence prireditve, vendar sega preko te skupine do vsakogar, ki s svojo reakcijo ali komentarjem izraža interes ali preprosto zaradi prezasedenosti ne dobi karte. Lahko rečemo, da gre za tisti del zainteresirane javnosti, ki ga lahko aktiviramo za določen kulturni dogodek, npr. koncert, neodvisno od tega, ali se bo kdo resnično odzval ali ne. Bistveno je, da je ponujena umetnost zaznana, da je sploh nastala resonanca. Publika ni kontinuum z istimi elementi in v enakem okolju. Njena sestava lahko od primera do primera variira, čeprav se s ponudbo, kot npr. abonmaji, poskuša zagotoviti osnovno zapolnitev obiska. Lahko rečemo, da so v publiku zbrani aktivirani udeleženci, ki pa predstavljajo neko vrsto slučajne družbe, ki ne izključuje neposrednih kontaktov in srečanj in ne tvori zaprtega socialnega kroga kot v časih dvorne kulture ali zgodnjih meščanskih kulturnih združenj z reguliranim dostopom. Publika, navzoča na današnjih prireditvah, je *pars pro toto* relativno javne družbe.

Publika 18. in delno tudi 19. stoletja je pripadala meščanskim izobraženim elitam. V teh krogih je bilo omikano, da se v gledališču, na razstavah in na koncertih nisi držal preveč na distanci, ampak si se intenzivno ukvarjal s ponujeno umetnostjo, kajti estetska izobraženost je bila po prevladujočem prepričanju bistven steber izobraženih ljudi. Zaradi take drže ni bilo potrebno specifično aktiviranje pripravljenosti za obiske predstav, dovolj je bilo napovedovanje dogodkov, ki pa ni bilo oglaševanje. Današnja publika ne sledi starim izobrazbenim idea-

⁹⁸ Glasbena scena Freak se nanaša na izbrano mešanico glasbenega žanra progresivnega rocka in eksperimentalizma. Pripadniki te scene so udeleženci rock festivalov in »svobodnih festivalov«, ki so kombinacija glasbenih, kulturnih in umetniških dejavnosti, za katere pogosto ne pobirajo vstopnine, ampak je zaželeno sodelovanje.

lom meščanske družbe, orientirana je v t. i. doživljajsko družbo in je navajena, da je zasipana s ponudbo in da prosto izbira. To pomeni, da gre publika vedno manj na koncerte iz lastnih vzgibov in reagira na javno oglaševane ponudbe. Hoče biti nagovorjena. Ta sprememba v drži publike je zelo pomembna tako za marketing umetnika in za oblikovanje kontaktov z javnostmi kot tudi za dolgoročno pozicijo umetnika v javnem prostoru. Naravnost na obiskovalce, ki je danes v marketingu umetnika sama po sebi umevna, je več kot le čarobna beseda. Gre za to, da se v interakciji s publiko doseže njena dolgoročna navezanost na umetnika. Kjer je klientela bolj ali manj nepoznana skupina, kjer še ni dolgoletnih izkušenj, ker se umetnik šele uveljavlja in še ni trdno zasidran v zavesti javnosti, so zanj gotovo lahko koristne posebne analize, poznavanje tržne situacije in konkurence.

Rubinstein je na Bookspanovo trditev: »Vedno ste (Rubinstein, op. p.) v tekmi, ne samo s kolegi, temveč tudi sami s sabo, s svojimi lastnimi posnetki.« odgovoril: »Nisem samo v tekmi sam s sabo, ampak tudi z mnogimi drugimi. To je strahovita tekma in tudi publika, ki je že veliko slišala, vse zelo dobro razume, sliši tudi napačne note ...« (Guss 1999, 86) Pianistom na glasbenem trgu konkurirajo drugi pianisti, drugi instrumentalisti – solisti in komorni glasbeniki, ki izvajajo klasično glasbo. Glasbeniki med sabo konkurirajo v nivoju kvalitete, ki se odraža v stopnji uveljavljenosti, prepoznavnosti in ugleda, in v sestavi programa. Kot ugotavljata Schneidewindova in Tröndle (2003, 79), in na nek način tudi Gottschalkova (2006, 106), pa konkurenca pianistu in njegovi umetnosti ni samo presežek pianistov oziroma glasbenikov, torej tekmecev za angažma, temveč mnoge druge ponudbe, ki so na izbiro potencialni publikii tako v kulturnem sektorju – poleg klavirskega večera so na voljo tudi gledališke, baletne predstave, kabaret, kino – kot tudi v športu, na TV, v gastronomiji. Zakaj se potrošnik v svojem prostem času npr. odloči za obisk gledališke predstave ali morda športne tekme, oziroma zakaj je zanj ena izmed teh dveh ponudb zanimivejša od obiska pianistovega koncerta, ki se vrši istočasno, je vprašanje, ki terja analizo. Na močno konkurenčnem glasbenem trgu igra analiza konkurence pomembno vlogo. Glasbenik, ki želi uspešno delovati na trgu, ugotavlja, kdo so njegovi konkurenti in kako se obnašajo. Informira se o tem, kaj delajo v primerjavi z njim, kaj delajo posebno dobro in kaj se lahko morda od njih nauči. Ocenjuje, kaj dela bolje od njih in kako močan je njihov vpliv na povpraševanje. Zanima ga, kakšne »tržne deleže« ima v primerjavi s konkurenco in kakšne so tendence v njih, kje so glavne prednosti in kje slabosti konkurentov ter kakšne so njihove povezave z drugimi institucijami. Glasbeniku omogočajo analizo viri informacij, ki jih pridobiva iz svoje mreže in medijev. Analiza glasbenikove konkurence in trga dejavnosti skupaj z analizo povpraševanja po njem in analizo nje-

govega okolja pomeni le ugotavljanje zunanjih vidikov glasbenika. Analiza notranjih vidikov je pomembna predvsem za to, da glasbenik oceni lastne potenciale in njihov razvoj.

2.5.2 Ciljni trgi, strategije vstopa in pozicioniranja na trgu

Glede na značilnosti povpraševanja po kulturi na sploh in tudi po klasični glasbi je vstop na trg in utrditev tržnega položaja izjemno težka naloga vsakega umetnika. Prizadevanje za umetniško kvaliteto, ki se odraža v mednarodni prepoznavnosti, ugledu in priljubljenosti, je osnovna in glavna naloga vsakega pianista, vendar je za uveljavitev na zelo konkurenčnem mednarodnem trgu potrebno načrtno delo za osvajanje in ohranjanje trga oziroma razvoj strategij za vstop na trg in pozicioniranje na njem.

Na področju poslovnih ved najdemo različna ožja in širša pojmovanja strategije, na osnovi katerih lahko strategijo razumemo kot vsako možno poslovno usmeritev, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. Za podjetja so značilne tri ravni razvijanja strategij; na ravni celotnega podjetja so t. i. celovite strategije, na ravni poslovnih enot poslovne strategije in funkcijske strategije na ravni poslovnega funkcijskega področja (Pučko 1996, 173–177). S funkcijskimi strategijami razumemo tiste strategije, ki podpirajo uresničevanje poslovnih strategij in so usmerjene na posamezna poslovna področja (prodaja, financiranje...). Pomožne strategije pa so tiste, ki niso usmerjene na neko poslovno funkcijsko področje, pa tudi podpirajo uveljavljanje osnovnih strategij (Pučko 1996, 213).

Ker gre pri oblikovanju funkcijskih strategij za izbiro delnih ciljev, pianist na področju trženja določa aktivnosti, ki bodo potrebne, da bo dosegel načrtovane strateške cilje. Glede na ciljne skupine, za katere ocenjuje, da bi lahko bile njegovi poslušalci, izbere eno ali več strategij delitve trga; ali cilja na določeno publiko, ali razvija določen produkt in ga poskuša plasirati na več tržnih segmentov,⁹⁹ lahko pa celotnemu trgu ponudi vse in čaka, da povpraševalci izberejo. Ta t. i. polna pokritost trga je ravno v umetnosti običajna, ni pa tudi najuspešnejša. Glede na domicil se umetnik lahko odloča, da bo nastopal na regionalnem, nacionalnem ali mednarodnem trgu in pri tem upošteva sezonska nihanja prirejanja koncertov, festivalov in

⁹⁹ Podjetje se odloči ciljati na večje število tržnih segmentov in za vsakega od njih oblikuje poseben trženjski splet. Pričakuje, da bo tako doseglo večji obseg prodaje in trdnjši tržni položaj znotraj posameznega segmenta. Gre za diferencirano trženje v okviru strategije vstopa na trg (Rojšek 2005, 32).

drugih pomembnih dogodkov, ki vplivajo na obseg in strukturo publike. Ta t. i. strategija tržnega okolja je pri pianistih stalno v rabi (Schneidewind in Tröndle 2003, 93–95).

Pri podjetniku posamezniku gre v začetnem obdobju delovanja za trženjski proces, ki ga Kotler poimenuje podjetniško trženje.¹⁰⁰ Ker posameznik dela vse sam, tudi sam postavlja tako celovite in poslovne strategije, kot strategije posameznih funkcijskih področij delovanja. Glede na svojo vizijo in poslanstvo določi osnovne strategije¹⁰¹ delovanja z vidika razvoja svoje dejavnosti, z vidika razmerja med produkti in trgom ter z vidika odnosa do konkurence. V začetnem obdobju delovanja, ko pianist uveljavlja in širi svojo dejavnost, se odloča glede na obstoječe oziroma nove trge in glede na obstoječe oziroma nove proizvode, razvija osnovne strategije v smislu Ansoffovega koncepta, ki določa štiri osnovne strategije rasti podjetja: obdelavo trga, razvoj proizvoda, razvoj trga in diverzifikacijo. Te štiri osnovne strategije imenuje matrika rasti. S strategijo obdelave trga poveča prodajo na obstoječem trgu z boljšo obdelavo tega trga.¹⁰² Strategija razvoja trga pomeni usmeritev na osvajanje novih trgov za obstoječe proizvode, strategija razvoja proizvodov pa uvajanje novih proizvodov oz. storitev na obstoječe trge. Pri strategiji diverzifikacije gre za uvajanje novih proizvodov na nove trge (Pučko 1996, 180–181).

Pri prodoru obstoječih produktov na obstoječe trge umetnik intenzivira in s tem poveča korist za kupce. Schneidewindova in Tröndle (2003, 92) omenjata, da intenziviramo, če na primer običajnemu programu za abonente ob novem letu dodamo kozarec penine, če karte za gala koncert podražimo, da se pri obiskovalcih poveča občutek pomembnosti prisostvovanja pri pomembnem dogodku, če mlad pianist z običajnim repertoarjem osvoji koncertno dvorano in s tem pridobi poslušalce konkurentov ali publiko, ki prej ni poslušala klasične glasbe. S strategijami razvijanja produktov¹⁰³ umetnik poskuša obstoječi trg zasesti z novimi produkti. Ponuja nekaj, kar doslej še ni bilo izvedeno, na primer krstno izvedbo nekega dela ali spremeni produkte z drugačno izvedbo ali samo način njihove predstavitve. Z obstoječim produktom

¹⁰⁰ Kotler (2003, 4) omenja tri stopnje trženjskega procesa: podjetniško trženje v začetku (lahko celo prvih deset let), ko dela posameznik vse sam, formalizirano trženje v večjem podjetju s posebnim oddelkom za trženje ter trženje po zgledu notranjega podjetništva; ko formalizirano trženje ne daje več ugodnih rezultatov, je potrebna svežina – delo s kupci, iskanje novih izzivov.

¹⁰¹ Pianist podjetnik opravlja dejavnost le na enem strateškem poslovnem področju, zato je njegova osnovna strategija hkrati tudi že poslovna strategija.

¹⁰² Kotler (2003, 100) to strategijo imenuje strategija tržnega prodora, s katero želimo spodbuditi sedanje kupce, da kupijo več ali pritegniti kupce konkurentov oziroma nove kupce.

¹⁰³ V razvoju produkta gre za približevanje produkta in trga, da bi se dosegel produkt, ki je v največji meri prilagojen trgu. Gre za različne stopnje prilagoditve z različnimi posledicami za produkt, pri čemer je v ozadju ekonomski interes (Schneidewind in Tröndle 2003, 93).

se mu lahko posreči razvoj trga, če pridobi nove poslušalce, oziroma če obstoječi produkt ponudi na novo in drugače, kot je na primer kompilacija »adagio za sprostitev«. Podajanje na novi trg z novim produktom ali t. i. diverzifikacija je najbolj tvegana strategija, toda če umetnik s produktom uspe, je lahko nekaj časa vodilni na trgu. Schneidewindova in Tröndle (2003, 94) navajata primer Hopkinsona Smitha, ki se je specializiral za renesančno in baročno glasbo na avtentičnih instrumentih. Navedeni primer je pravzaprav primer uresničevanja strategije razvoja proizvoda, ki ga pianist ponuja, in ne primer strategije diverzifikacije. Za podjetnika pianista strategija diverzifikacije praviloma ne prihaja v poštev, saj bi ta vrsta strategije pomenila, da se bo začel ukvarjati še z neko dejavnostjo na novem strateškem poslovnem področju, na primer z zalaganjem glasbene literature, kar praviloma nikoli ni strateška izbira samozaposlenega pianista.

Ker pianist s pozicioniranjem produkta na določenem trgu naleti na mnoge konkurente, je pomembna tudi strategija v odnosu do konkurence, pri kateri gre za odnos do konkurentov in ravnanje z njimi. Z aktivnim spremljanjem njihovih aktivnosti lahko pianist razvije strategije v smislu napada ali obrambe, izbere lahko imitativno ali inovativno obnašanje oz. se odloči, ali bo pionir ali konformist. Če je pasiven napram konkurenci, učinke tega z inovativnim obnašanjem zmanjša s pomočjo strategij izogibanja. Razvije nov produkt, za kar potrebuje veliko ustvarjalnega potenciala, pri čemer pa veliko tvega. S strategijo prilagajanja je defenziven in ohranja status quo. Ko pa se aktivno spopade s konkurenco, izvaja z inovativnim obnašanjem konfliktno strategijo in poskuša osvojiti tržni delež. Schneidewindova in Tröndle (2003, 96) navajata kot primer izvajanje redko igranega repertoarja ali transkripcij. Avtorja omenjata tudi strategijo sodelovanja oziroma delovanja na istem področju, vendar za drugo publiko kot konkurenca.

Čater (Pučko in drugi 2009, 22) poudarja, da je treba ustvarjanje strategije v odnosu do konkurence razumeti kot oblikovanje drugačnosti, ki mora biti trajnejša. Konkurenti je ne morejo zlahka posnemati, zato je to konkurenčna prednost, ki je na dolgi rok obranljiva oziroma ohranljiva.¹⁰⁴ Po Porterjevem prepričanju je do konkurenčne prednosti mogoče priti le preko

¹⁰⁴ Trajnejša, ohranljiva oziroma obranljiva konkurenčna prednost je prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti, ki ga določata dva ključna atributa: »pozicijsko« gledanje in relativnost. Pri prvem atributu gre za prednostni (superiorni, enkraten itd.) položaj (pozicijo) podjetja na trgu, medtem ko se drugi nanaša na neke vrste benchmarking, saj gre za iskanje odgovorov na ključni vprašanji: Kaj primerjati?, Glede na koga se primerjati? Glavni obliki konkurenčne prednosti sta diferenciacija in nižje cene. Prva kupce pridobi ali zadrži, če jim ponuja nekaj, česar pri konkurentih (še) ne morejo dobiti oziroma ne morejo dobiti na nek zaželen način (npr.

doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa preko diferenciacije proizvoda oz. storitve. Razvil je tri temeljne generične strategije: strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategijo diferenciacije proizvodov in strategijo razvijanja tržne niše (Pučko 1996, 202). Glede na naravo pianistove dejavnosti in njegovega produkta so zanj najpomembnejše strategije diferenciacije proizvodov, zlasti nekatere podoblike diferenciacije, ki jih navaja Čater (Pučko in drugi 2009, 35) – diferenciran proizvod in/ali storitev,¹⁰⁵ prilagodljivo zadovoljevanje posebnih (specifičnih) potreb kupcev,¹⁰⁶ ugled oziroma podoba (imidž) podjetja.¹⁰⁷ Predvsem v zvezi z diferenciranim proizvodom in/ali storitvijo je za pianista pomembna oblika diferenciacije z vidika posameznih dimenzij kakovosti¹⁰⁸ proizvoda oziroma storitve, npr. zanesljivost, skladnost s standardi, estetskost, zaznana kakovost s strani kupcev itd. V svojem bistvu se strategija trajne konkurenčnosti nanaša na vprašanje ustvarjanja posebne kombinacije poslovnih aktivnosti, ki bo drugačna od kombinacije, ki so jo razvili konkurenti, in ki je konkurenti ne bodo mogli zlahka in na hitro posnemati. Zato praviloma prava strategija pomeni izbiro načina opravljanja spleta poslovnih aktivnosti. Za pianista je to še posebej pomembno, ker s tem pridobiva ugled in oblikuje svojo javno podobo.

2.5.3 Politika produkta – koncerta in politika cen

Politike produkta so odvisne od njegovih značilnosti. Produkti oziroma storitve, ki jih ustvarjajo glasbeniki – pianisti, imajo kar nekaj posebnosti. Njihova potrošnja se lahko vrši le individualno, kar pomeni, da lahko porabniki umetnosti, kraj in čas kulturne potrošnje prosto izbirajo, na primer v obliki CD-jev, DVD-jev itd. Na koncertu se vrši kolektivna poraba, ker veliko obiskovalcev posluša, gleda, uživa istočasno na enem mestu. Ker se produkcija vrši v živo in sovпада s potrošnjo, produkt nikoli ni enak, ali kot ugotavlja Breznikova (Milohnić 2005, 24–25), da je živo izvajanje glasbe »starinsko izrazno sredstvo«, pri katerem je delo samo cilj končnega produkta, medtem ko so nosilci zvoka in/ali slike »opredmeteno delo«. To delo je odtujeno od ustvarjalca – zvočni posnetek koncerta je odtujen od glasbenega izvajanja – in ga je mogoče reproducirati ter izkoriščati za namene množične produkcije in distribucije na naj-

dovolj hitro), druga pa ponuja nekaj, kar pri konkurentih sicer lahko dobijo, a le po višji ceni (Pučko in drugi 2009, 32–36).

¹⁰⁵ Kupec dobi v podjetju točno takšen proizvod (storitev), ki si ga (jo) želi, hkrati pa ga (je) ne more kupiti pri konkurentih (Pučko in drugi 2009, 35).

¹⁰⁶ Gre za zadovoljevanje tistih posebnih potreb kupcev, s katerimi se konkurenti ne želijo ali ne zmorejo ukvarjati (oziroma jih zadovoljevati) (Pučko in drugi 2009, 35).

¹⁰⁷ Podjetje se od konkurentov razlikuje po ugledu oziroma podobi (Pučko in drugi 2009, 35).

¹⁰⁸ Da bi lahko govorili o konkurenčni prednosti na temelju kakovosti, mora iti za zares izjemno kakovost oziroma velik napredek (skok) v vrednosti, ki jo prejme kupec (Pučko in drugi 2009, 35–36).

širšem območju, nasprotno pa so »starinska izrazna sredstva« manj primerna za ekonomsko izkoriščanje.¹⁰⁹ Posebnost živega glasbenega produkta je tudi v tem, da se človeško delo lahko tehnizira in avtomatizira le v majhni meri. Na koncertu niso možne skrajšave, morda le v času pred njim, ko se lahko poskusi prihraniti čas pri vaji. Na koncertu komorne glasbe ne moremo zmanjšati števila izvajalcev, to bi lahko storili le, če bi izvedli priredbo originala. Vse rešitve gredo na račun kvalitete koncerta, predvsem njegove vsebinske oziroma estetske dimenzije. Schneidewindova (2006, 17) navaja tudi omejitveni faktor, kot je telesnost (fizis) glasbenikov, ki jim ne omogoča, da bi vsak večer uspešno igrali dela, saj potrebujejo počitek.

Pri politiki produkta je pomembno upoštevati, da večina proizvodov ne zadovolji le ene potrebe, ne izpolni le ene želje, temveč nudi več koristi (obisk Salzburškega festivala je poleg popolnega umetniškega užitka vedno tudi prvorazredni družabni dogodek). Kot ugotavlja Klein (2011, 108), lahko produkt definiramo kot skupek možnih koristi oziroma prednosti, ki jih lahko zazna vsakokratni povpraševalec. Odločilnega pomena za uresničenje menjave ni pogled ponudnika, temveč korist produkta, ki jo vidi potrošnik. Ljudje ne kupujejo produktov, temveč pričakovane oziroma želene koristi. Marketing, zlasti kulturni marketing, ima v bistvu opravka z zaznavami vsakokratnega povpraševalca. Zato je marketing uspešen le, če se ponudniku posreči videti koristi produkta z vidika kupca; v kulturi torej s perspektive poslušalca, obiskovalca, udeleženca itd.

Klein (2011, 108–109) za kulturne produkte predvideva najmanj štiri dimenzije koristi; posamezni ponudnik lahko z različnimi strategijam nagovori potrošnika, da jih predstavi (glej Sliko 2.14). Vsak produkt nudi neposredno osnovno/jedrno korist. Tako naj npr. glasbenik posreduje najoptimalnejše obvladovanje instrumenta. To osnovno korist lahko optimira z uporabo strategij o kvaliteti in si prizadeva za najboljšo možno izvedbo, kajti pri slabi kvaliteti dolgoročno ne koristi niti najbolj domišljen marketing. Lahko bi rekli: »*Na odru mora biti vse v redu.*« Kulturne storitve nudijo tudi socialno korist. Po kulturnih storitvah se praviloma ne

¹⁰⁹ Za »starinska izrazna sredstva« velja pravilo »stalne rasti relativnih stroškov« (Milohnić 2005, 25). To pravilo je poznano tudi kot Baumolova bolezen. Ameriška ekonomista Baumol in Bowen sta sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja opisovala zakonitost, po kateri se produktivnost dela v skupnem narodnem gospodarstvu z uporabo novih tehnologij povečuje in s tem stalno povečuje vrednost (ceno) dela. V umetnosti, kjer prevladuje ročno delo, pa ostaja produktivnost dela konstantna, čeprav se cene za delo v skupnem gospodarstvu povečujejo; izvedba Rigoletta traja ravno tako dolgo kot v Verdijevih časih in potrebuje ravno toliko sodelujočih kot v času nastanka. Medtem ko je produktivnost v industriji močno porasla, je v kulturnem sektorju ostala več ali manj enaka, morda je celo malo upadla. Ustvarjene škarje med približno enako delovno produktivnostjo in povečanimi stroški dela se lahko zaprejo le s povišanimi vstopninami ali z odgovarjajočim povečanjem javnih sredstev (Schneidewind 2006, 19; Klein 2011, 28–29).

povprašuje posamično – nihče ne sedi rad v prazni koncertni dvorani, pa naj bo dogajanje na odru še tako izvrstno – temveč v določenem socialnem kontekstu. Pomembno je, če je še kdo (in predvsem kdo) udeležen v tem povpraševanju. Pri obisku koncerta na nekem pomembnem festivalu je za mnoge ljudi pomembno »kdo še pride«. Ta oseba želi biti videna in srečati točno določene ljudi, s katerimi se želi pogovoriti, zato je tu v ospredju primerna socialna strategija. Produkti in storitve imajo pogosto simbolno oz. afektivno vrednost. Ne kupimo katerekoli klavirja ali očal, temveč izdelek, ki nam ustreza, to pomeni, da mora biti skladen z imidžem, ki ga imamo oziroma nas predstavlja. Koncert bi moral biti sprejet kot tak dogodek, kjer preprosto moraš biti zraven. To dosegamo z ustrezno strategijo imidža. Četrta pomembna dimenzija koristi je na produkt vezana skrb za kupce/obiskovalce. Kupec je pripravljen plačati visoko ceno, če mu je zagotovljena hitra pomoč pri vseh mogočih težavah. Tudi na področju kulture ne gre podcenjevati servisne funkcije. Obiskovalcem je vedno bolj pomembno, da ob povpraševanju po osnovni koristi (koncert, predstava, razstava itd.) dobijo še »vse drugo«, čeprav, kot pravi Klein (2011, 109), purističnim ponudnikom to ne ustreza. Pomembna značilnost zasičenih trgov z veliko konkurenco – in tudi kulturna dejavnost ima nedvomno s tem opraviti od sredine devetdesetih let – je dejstvo, da se produkt trži pretežno po osnovni koristi. Ker vse omenjene dimenzije koristi učinkujejo skupaj, ni dobro, če kulturni zavod apelira le na eno korist z eno in edino strategijo, temveč kolikor je mogoče v menjalni proces vključi vse dimenzije koristi produkta.

Slika 2.14: Dimenzije koristi kulturnega produkta in strategije



Vir: Klein (2011, 110)

Ker je trženje definirano kot menjava produktov na osnovi potreb in želja, pod produktom razumemo vse, kar lahko nekdo ponudi drugemu, da zadovolji potrebe. To je lahko proizve-

dena dobrina (v umetnosti slika, knjiga, CD, film, kip itd.) ali tudi storitev, kot npr. gledališka predstava, koncert, tečaj, pouk v glasbeni šoli itd. Schneidewindova in Tröndle (2003, 99–100) ugotavljata, da je za produktne politike odločilno, da produkt prilagodimo željam, pričakovanjem in usmerjenosti potencialne publike in ne sebi – glasbeniku, saj nič ne koristi, če je koncert visoke kvalitete, publiki pa se zdi nezanimiv. Tako nastane trženjski problem oblikovanja politike. Pred izbiro določene politike produkta velja izbrani asortiment analizirati, predelati strukture preteklih programov in načrtovati spremembe; kaj izločiti, kaj spremeniti, zamenjati ipd. Zato so v osnovi tri oporne točke: eliminacija produkta, pri kateri ga izvajamo iz asortimenta, sprememba produkta v posameznih lastnostih in privzem novega produkta. Na oblikovanje politike produkta pa vplivajo tudi kulturni in politični cilji kulturnih politik, ki se danes praviloma povezujejo z določenimi finančnimi proračuni. Da bi dolgoročno dosegli uspešen razvoj produkta, ki je s proizvodnimi sredstvi lahko izdelan za primerno ceno in vpeljan na trg z ustreznimi prepričevalnimi marketinškimi koncepti, so do določene mere zadostna ugotovljena vedenja o oblikovanosti potreb. Temu sledijo ustrezne oblike kampanje znanih trženjskih aktivnosti (Bendixen 2006, 221).

Določanje cen oziroma politike cen za storitve umetniškega ustvarjanja se precej razlikuje od določanja cen industrijskim izdelkom ali drugim storitvam. Običajno se cena dogovori med nastopajočim in naročnikom. Posamezni odjemalci ponujajo zelo različne cene, odvisno od tega, kateri glasbi dajejo prednost in kako so v določenem kraju obiskane prireditve. Zato ekonomsko merilo – stroškovno orientirane cene – v glasbeni dejavnosti težko dosledno upoštevamo. Upoštevati je treba cenovno obnašanje in pripravljenost povpraševalcev, prirediteljev in publike, in cenovno obnašanje konkurence; ravno konkurenca v glasbi pogosto oblikuje cenovno politiko. Schneidewind in Tröndle (2003, 100) poudarjata, da na končno ceno močno vpliva komunikacija. Če z imidžem, z nastopom, s profesionalnostjo uspemo prepričati, da je produkt optimalen za povpraševalce, lahko dosežemo višjo ceno. Da je komuniciranje in obnašanje glasbenika osrednja točka pri oblikovanju cene, izhaja iz tega, da prav na glasbenem področju pogosto niso mogoče vnaprejšnje ocene. Prireditelji se po navadi zanašajo na svoje strokovno znanje in intuicijo. Njihovo cenovno vrednotenje je subjektivno in sodba ugoden/neugoden večinoma ne izvira iz produkta in njegovih kvalit, temveč iz primerjave cen s cenami podobnih ponudb, iz načina, kako produkt komunicira, ali je prepoznaven in ocenjen kot socialni simbol.

2.5.4 Stiki z javnostmi in oglaševanje, pianistov imidž

Pri trženju za glasbenike je pomembno njihovo delo z javnostmi in oglaševanje, zlasti v današnjem času, ko so na voljo mnoge komunikacijske poti in mediji, preko katerih glasbenik oblikuje svojo podobo v javnosti in preko katerih lahko njegovo sporočilo doseže in zbudi pozornost poslušalcev in prirediteljev. Delo z javnostmi je v primerjavi z oglaševanjem dolgoročno in trajno. Ne osredotoča se na en sam projekt, temveč ima cilj, zgraditi celostno pozitivno stališče do posameznega umetnika ali skupine. Gre za to, da kulturne postavitve trajno obdržijo nespremenjen profil in se lahko uveljavijo (Klein 2011, 436). Ta cilj mora zasledovati tudi posamezen glasbenik. Oglaševanje pa je usmerjeno na en projekt in je kratkotrajno. Tako kot trženje, kateremu so odnosi z javnostmi namenjeni, je tudi vzpostavljanje teh odnosov proces, ki mora biti načrtovan (Schneidewind 2003, 104–106). Za glasbenika je odločilen indikator trženja njegov imidž.

Imidž se utelesi skozi konkretno osebo – glasbenika. Predstavlja ga njegova prepoznavnost, njegov ugled in priljubljenost, njegov umetniški nivo pa tudi njegove posebne značilnosti in zunanja podoba. Je sredstvo specifične komunikacije in izstopanja iz konkurence in ima vpliv na možnost prodaje in pridobivanje virov (Schneidewind in Tröndle 2003, 86). Imidž je neke vrste »blagovna znamka«¹¹⁰ glasbenika, saj gre pri tem za prepoznavnost in stalno raven kakovosti njegovih koncertov. Schneidewindova in Tröndle (2003, 87) tudi navajata, da je imidž vtis, ki ga dobimo ob poslušanju ali branju znanega imena. Poslušalci si ustvarjajo sliko o pianistu ob njegovih nastopih, kjer s publiko komunicira na način, kako sestavi program, kako in kje izvaja koncert, kaj in na kakšen način pove v intervjuju in kakšna je njegova zunanja podoba. Imidž je za glasbenike pomemben tudi pri vplivanju na končno ceno kulturne storitve – koncerta (Schneidewind in Tröndle 2003, 86). Borgstedtova (2008, 126) v svoji študiji o glasbenih zvezdah imidž razume kot komunikacijski konstrukt, ki se ne fiksira samo kot zaznava, temveč se oblikuje s stalnim potovanjem skozi glave in srca posameznikov ali institucij. Analiza imidža glasbenika ni primerjava želene slike in realnosti, temveč zelena slika kot realnost in realnost kot zelena slika, kar pomeni, da razlaga, pojasnjuje vsakokratne variacije zaznav in principe, na katerih nastanejo.

¹¹⁰ Blagovna znamka omogoča izdelku, ki je z njo označen, da na trgu ni anonimen, kupcu pa večjo zanesljivost pri nakupu, kajti za izdelek z blagovno znamko je značilna stalna raven kakovosti. Cene tovrstnih izdelkov so razmeroma višje v primerjavi s podobnimi izdelki, ki niso označeni z blagovno znamko, pa tudi razmeroma stalne. Predstava o blagovni znamki (imidžu) je zelo kompleksna kategorija, potrošnik si jo ustvari sčasoma in pod vplivom različnih dejavnikov, kot so lastne izkušnje, informacije, ki se širijo od ust do ust ter vse komunikacijske sestavine, kot so ime, embalaža in oglaševanje (Rojšek 1995, 46).

Imidž ni rezultat medijskega poročanja, temveč njegov instrument. Njegova medijska konstrukcija ni le redukcija informacij, temveč je potrebna tudi za njeno ciljno podobo. Ta se oblikuje kot abstrakcija mnogih značilnosti specifičnih informacij, po kriterijih, ki so izvedeni iz odgovarjajočih faktorjev poročanja in sistema medijev. Posebna podoba ne služi le poenostavitvi, temveč tudi čustveni obarvanosti nevtralnih vsebin (s poosebljanjem, polariziranjem, dramatiziranjem itd.). S tem postanejo določene informacije navidezno »bolj izkustvene« ali »bolj doživete«. Kot princip oblikovanja imidž dobi časovno dimenzijo. S stalno spreminjajočim ponavljanjem specifičnih značilnosti ali njihovih kombinacij nečesa ali nekoga skozi daljše obdobje je zagotovljena prepoznavnost, ki je ključni princip imidža. V tem smislu imidž skrbi za »mirovanje v toku poplave informacij« (Borgstedt 2008, 119–122).

V znanosti o medijih so imidži večinoma opisani kot »pod vplivom javnosti ohranjena shema mnenj in informacij o nečem ali nekom.« Pri tem so imidži namenske predstave, pri čemer ni poudarjen lastniški vidik – »imeti imidž« –, temveč je v ospredju racionalni princip. To pomeni, da so vedno rezultat opazovanja drugih in nastajajo in se spreminjajo v komunikacijskih procesih kot učinki nakopičenih, skupnih sporočil. V okviru bolj neosebne, prostorsko in časovno odmaknjene množične komunikacije imidži delujejo kot simbolni mehanizem, ki omogoča poudarjanje tem, oseb itd. Simbole, ki sestavljajo imidž, lahko – v nasprotju s samim imidžem – opazujemo. V procesu medijskega sporočanja se simboli vkodirajo in pri prejemnikih odkodirajo. Pri tem simboli niso samo nadomestni znaki za določene pomene in vrednosti, temveč tudi sredstvo, ki sploh omogoča predstave. Delujejo kot posplošeni družbeni sistemi navodil, kako fenomene tega sveta zaznati in vrednotiti, istočasno so tudi interpretacijsko odprti in ohranjeni v raznih kontekstih različnih pomenov, zato se lahko povežejo s kompleksnimi sistemi sporočanja (Borgstedt 2008, 119–122).

Proces simboliziranja se lahko opiše kot pretvorba komunikacijske ponudbe v medijsko realnost in je podvržen specifičnim zakonitostim, ki jih lahko razumemo kot primerne strategije za zagotavljanje pozornosti publike in povpraševanja kot konkurenčne prednosti. O katerih dogodkih poroča medij, katere glasbenike predstavlja, ignorira ali povečuje, je torej odvisno od ciljnih skupin, ki so zanimive za oglaševalce in/ali za celoten profil medija. Če naj se imidž glasbenika obravnava kot kumulativni učinek medijskih informacij, mora biti zaznavanje glasbenika na strani prejemnikov analizirano kot zaznavanje medijskih poročil. Za področje klasične glasbe so to medijska poročila o pianistih, napovedi koncertov, poročila o koncertih, kritike, recenzije CD-jev, izdaje aktualnih knjig ter intervjuji, ki se pretežno pojavljajo v

posebnih glasbenih časopisih ali rubrikah. O klasičnih pianistih se ne poroča v rumenem tisku. Glavni motivi nastajanja medijskih poročil o pianistih so redno izvedeni koncerti, izdaje nosilcev zvoka ali podeljene nagrade, medtem ko se biografsko osebnih tem praviloma ne lotevajo; članki se osredotočajo le na poklicno kariero.

Imidž pianista se v medijskih poročilih in s strani publike najpogosteje ustvarja s poročanjem o temah, ki se nanašajo na interpretacije in s tem v zvezi na njegov profesionalni stil; skladbe, ki jih izvaja, se razumejo kot predpostavke. Preko lastne interpretacije pianist pokaže, kako tolmači njene parametre, pokaže tehnično spretnost in izrazi lastne občutke. Suverenost interpreta se vrednoti po tem, kako interpretira notne zapise, kako sledi napotkom skladatelja, kako jih izvaja in razume, oziroma ali je v »interpretacijskih bojih« zmagovalec. Odraža se v argumentirani kritiki, katere avtorji imajo predstave o optimalni izvedbi, ki sloni na zgradbi skladbe, preteklih in drugih sodobnih interpretacijah ter znanju. Kritik hkrati ocenjuje izvajalčev rešpekt do dela in njegov individualen izraz, ki se ustvarja skozi izvajalčeve lastne občutke, ki jih podaja med izvedbo. Interpretacijo tako komentirajo na mikro ravni, s tem mislim na parametre interpretacije, kot so dinamika, tempi, poudarki, artikulacija, okraski in raba pedalov ter na makro ravni, ki jo razumemo kot splošne učinke na poslušalce (npr. publika preneha dihati, jo zanese v drug svet, se smeji, spontano zaploska itd.).

Podobno kot interpretacija se v člankih ugotavlja profesionalni stil interpreta, pogosto v odnosu do skladateljev izvedenih del. Profesionalni stil se pokaže v pianistovem premišljenem izvajanju, ki temelji na osebnih in profesionalnih usmeritvah, kot so odklanjanje romantizirane ali modernistične oziroma »avtentične« ali »neavtentične« interpretacije. Splošno uveljavljena merila, ki določajo profesionalni stil, so perfekcija, avtentičnost in natančnost; le-ta pa se odraža tudi v pianistovem osebnem razumevanju glasbe ter odnosu do izvajanja določenega skladatelja (kako ga razume, kako nanj reagira, kako izrazi njegov miselni in čustveni svet). Celostno je pianistov profesionalni stil njegov delovni slog, ki izvira iz njegove osebnosti.

V medijih si pianisti ustvarjajo imidž uglednih, vrhunskih umetnikov predvsem z izstopajočo interpretacijo in profesionalnim delovnim slogom. Tega podkrepijo z izbiro zahtevnega repertoarja, s katerim lahko pokažejo svoje sposobnosti v najboljši luči. Mozart in Beethoven sta skladbe repertoarja ustvarjala sama. Vtkala sta jim visoke zahtevnosti, da bi kot pianista izstopala. Najbolje pa sta se v pianističnih zmogljivostih dokazovala v improvizacijah, ki so bile takrat v modi. V Lisztovem času je bilo tisto, kar je na koncertu izzvalo pravi aplavz,

zaključek programa z improvizacijo; včasih so pianisti celo prosili publiko za temo improvizacije. Rubinstein ugotavlja, da tega danes ne bi nihče več tvegalo (Bookspan v Guss 1999, 86). Čeprav se je Liszt na koncertih v začetku prvih desetih let delovanja še dokazoval v improvizacijah, pa se je prav z njim izraz glasbene individualnosti premaknil na področje oblikovanja repertoarja in na interpretacijo. Kreativen izbor del je pospešil nastanek recitalov, ki so prišli polno do izraza prav pri njem. Z nenehnim reproduciranjem znanih del so ta postala samoumevna danost, izvedba dela pa dodana vrednost, presežek; delo je znano in priljubljeno, izvedba oziroma interpret je vedno nov. Publika se vedno najprej vpraša, ali je izvedba dobra, vzorna ali povprečna. Tudi kritiki vedno bolj postavljajo interpretacijo v center pozornosti (Borgstedt 2008, 25). Podobno ugotavlja Tröndle (Schneidewind in Tröndle 2003, 21), da je bil z nastopom repertoarja učinek prepoznavnosti odločilen faktor programa: kar poznamo, pritegne več pozornosti. Poleg tega poslušalec ve, kaj pričakuje, ko kupi karto za koncert. Publika razvija držo pričakovanja znanih velikih del in usmerja pozornost na dela, ki jih pozna in ceni, ki jih izvajajo ugledni umetniki, na katere smo pozorni. Mikavne so različne interpretacije. Tako postane znano v vedno novi interpretaciji, in ne novo, središče glasbenega življenja. Pozornost se usmerja na razlike v interpretacijah in manj na razlike v delih. Tudi Kellersmann (Tröndle 2011, 224) pravi, da je enostavneje vzbuditi pozornost za x-ti posnetek standardnih del v izvedbi velikih zvezd. Ljubitelji se ne želijo ukvarjati z novimi skladbami, ampak z ocenjevanjem interpretacijskih dosežkov posameznega umetnika.

Na tem mestu ni namen preučevanje imidža posameznih pianistov, temveč prikaz njihovih aktivnosti in prizadevanj za oblikovanje imidža, ki jim je zagotavljal/zagotavlja konkurenčne prednosti in uspeh na trgu. Predstavitve oblikovanja interpretacij in profesionalnega stila proučevanih pianistov izvirajo pretežno iz medijskih poročil.

Čeprav Mozarta in Beethovna danes poznamo kot skladatelja, sta bila priznana virtuoza pianista in improvizatorja. Prevladujoče stališče današnjih izvajalcev je, da sta bila nadpovprečna. Poročila časopisov in poslušalcev o Mozartovem igranju na klavir, še posebej iz osemdesetih let 18. stoletja, ko je deloval kot svobodni umetnik na Dunaju in ni bil več čudežni otrok, kot so ga v začetku poimenovali, osvetljujejo njegovo nadpovprečno izvedbo. Opisi, ki opredeljujejo njegovo igro, so precej skladni. V enem izmed poročil je bilo zapisano:

Še posebno na Dunaju so občudovali njegovo igranje klavirja; čeprav je Dunaj premogetl mnoge velike mojstre na tem instrumentu, ki je postal najbolj priljubljen, ni

mogel nihče tekmovati z našim Mozartom: njegova znamenita spretnost, posebno še v levi roki in basih, ki je veljala za povsem edinstveno, njegov občutek in rahločutnost, čudovita izraznost /.../ so bili čari njegovega igranja, ki so skupaj z njegovimi bogatimi idejami in poznavanjem skladateljstva morali prevzeti vsakega poslušalca in so napravili Mozarta za največjega pianista svojega časa ... (Landon 1991, 139–140)

Druga poročila podobno poudarjajo, kako je presenetil poslušalce z nepopisno spretnostjo na klavirju, z občutkom, hitrostjo prstov, sijajnim izvajanjem in močjo, še posebno njegove leve roke, in še posebej z resničnim navdihom v njegovih modulacijah (Rosenblum 1988, 23). Mozartovo pismo očetu (22.–26. 12. 1781) omenja tekmovanje z italijanskim skladateljem in pianistom Clementijem. Mozart dodaja, da je cesar Jožef II., ki je poskrbel za tekmovanje, pri večerji rekel: *»To je odličen talent. (fr. C'est un talent decide.)«* Tekmovanje je Mozarta precej zbližalo s temeljnim virom avstrijske moči. 9. 1. 1782 piše: *»Nadalje sem iz dobro obveščenega vira izvedel, da je bil izredno zadovoljen. Cesar je bil zelo milostljiv do mene in je zaupno govoril o mnogih stvareh.«* (Landon 1991, 76–77) O Mozartovem igranju se je izrekel tudi Clementi: *»Do takrat nisem slišal nikogar, ki bi igral s toliko duha in miline. Bil sem osupel /.../ nad njegovimi številnimi improvizacijami, za katere je cesar izbral temo ...«* (Rosenblum 1988, 25)

Poročila o Mozartovem igranju, pa tudi njegova pisma, v katerih izčrpno poroča o svojih koncertih, razkrivajo Mozartov profesionalni stil. Velik pomen je pripisoval točnemu igranju na prvi pogled (ital. prima vista). *Die Musikalische Real-Zeitung* je 17. 06. 1789 priobčil poročila iz Dresdna, kjer je v okviru svojih potovanj po Nemčiji igral za volilnega kneza in v mnogih plemiških ter zasebnih hišah: *»Potrebno je opisati njegovo izjemno sposobnost, da igra brez priprave, kar postaja že neverjetno. Skladba po vaji zveni komaj kaj bolje, kot po prvem branju.«* (Landon 1991, 208) V oblikovanju interpretacije je veliko pozornosti namenjal izrazu, pojočemu *cantabile*, ekspresivni dinamiki, točnemu branju na prvi pogled, primernim prstnim redom, primerni postavitvi prstov in tekočemu igranju. Kritiziral je pretirano hitrost izvedbe, nenatančnost, neprimerno spreminjanje tempa, nepravilen *rubato*¹¹¹ in pretiravanje pri fizičnem gibanju ali glasbenem izrazu (Rosenblum 1988, 22).

¹¹¹ Glasbeni izraz za nihanje hitrosti pri izvajanju skladbe.

Beethoven je bil kot pianist prvič razkrit javnosti leta 1783 v objavljenem članku v reviji *Magazine der Musik* v Bonnu: »*L. van Beethoven /.../ najbolj obetaven talent igra klavir zelo spretno in z močjo; zelo dobro igra prima vista; z lahkoto izvaja Das Wohltemperierte Klavier J. S. Bacha. /.../ Mladi mož si zasluži pomoč, ki bi mu omogočila potovanja. Zagotovo bo postal drugi W. A. Mozart, če bo nadaljeval, kot je začel.*« (DeNora 1995, 85) Leta 1791, ko je bilo, kot so poročali nekateri, Beethovno igranje še grobo in težko, je skladatelj Junker zapisal: »*Veličina tega ljubeznivega in veselega moža (Beethovna, op. p.), kot virtuoza, bi se po mojem mnenju lahko brez skrbi ocenila po skoraj neutrudnem svetu idej, po značilnem stilu izraza pri njegovem igranju in plemeniti izvedbi, ki jo pokaže. /.../ Slišal sem Voglerja na pianofortu /.../ in se nisem nikoli nehal čuditi njegovi čudoviti izvedbi; vendar ima Beethoven večjo čistost in težo misli in več izraza – na kratko, on je bolj za srce – enako velik kot izvajalec Adagia ali Allegra.*« (Rosenblum 1988, 27)

Zgodnji (morda prvi) uradni nastop, po katerem je postal Beethovnov drugačen stil poznan – presojali so ga člani dunajske glasbene skupnosti – je bilo njegovo tekmovanje z Gelineckom leta 1793 na Dunaju (DeNora 1995, 119). Hauschild (1997, VII) v predgovoru k Beethovnovim sonatam v izdaji Wiener Urtext navaja Gelineckovo izjavo o prvem srečanju z Beethovnom: »*Nikoli nisem slišal, da bi kdo tako igral. Na mojo temo je ustvarjal tako, kot nisem slišal niti Mozarta. Potem je igral lastne skladbe, ki so prečudovite in veličastne, na klavirju je izvajal težavnosti in efekte, o katerih ne bi mogli niti sanjati.*«

Na prvem javnem koncertu, 29. 3. 1795, na Dunaju – igral je svoj novi klavirski koncert – je osupnil poslušalce z divjo virtuoznostjo in tako vzpostavil vzorec, ki je obveljal več let (Wade-Matthews in Thompson 2006, 333). Leta 1796 je pisalo v časopisu *Jahrbuch der Tonkunst von Wien und Prag*, da je splošno občudovan zaradi nenavadne hitrosti in izrednih zahtevnosti, ki jih izvaja z veliko lahkoto. Njegovo igranje prav tako odlikuje preciznost, občutek in okus (Rosenblum 1988, 28). Kljub temu da so Beethovna v prvih letih na Dunaju občudovali, pa so ga kritiki časopisa *Allgemeine Musikalische Zeitung* še v letih 1798 in 1799 vrednotili po normah splošnega okusa, z besedami, ki so odgovarjale besedam »Mozartove šole«. Po dvoboju med pianistom Wölfflom in Beethovnom leta 1799 je bilo v članku AMZ objavljeno poročilo:

Beethovno igranje je ekstremno briljantno, vendar je manj nežno in včasih nerazločno. Veliko prednost ima v izredni improvizaciji. /.../ Še nikoli nisem užival v improvi-

zaciji do take stopnje, le ko je improviziral Mozart, ki je zame še vedno v tem oziru non plus ultra. V improvizaciji ga Wölffl ne more doseči. /.../ Wölfflova prednost je v tem, da se prijazno vede, medtem ko ima Beethoven ošabno držo ... (Forbes 1967, 205)

Merila so se postopoma spreminjala in oktobra 1799 beremo drugačno kritiko: »Ne more se zanikati, da je gospod Beethoven genij, ki je originalen in gre svojo pot. /.../ Piše v višjem stilu na izjemen način in njegovo igranje na instrument, za katerega piše, je nenavadno, zagotovo je eden najboljših skladateljev in pianistov našega časa.« (Forbes 1967, 278) Kritik je, kot pravi DeNora (1995, 179), našel novo kategorijo za Beethovna. Od tedaj je Beethoven veljal za velikega mojstra, ki lahko gre svojo pot. Verjetno je preobratu v pisanju njegovih kritik botrovala vse močnejša mreža aristokratskih sponzorjev. Salonski koncerti pri vplivnih posameznikih, ki so odločali o uspehu in neuspehu, so pogosto služili oblikovanju zvezd. Uspeh je bil zagotovilo in množitelj nadaljnjih uspehov in povečanja prepoznavnosti (Borgstedt 2008, 29).

Najboljšo sliko o Beethovnovih interpretacijah in njegovem profesionalnem stilu si lahko ustvarimo iz popolnih, natančnih in verjetno najzanesljivejših poročil o njegovem igranju, ki jih je zapustil Czerny, saj je bil njegov učenec in dolgoletni tovariš. Povzemam nekaj vsebin iz poročil:

Nobeden mu ni bil enak v hitrosti izvajanja lestvic, dvojnih trilčkov in skokov itd. – niti Hummel (Mozartov učenec, op. p.). Njegova drža med igranjem je bila mojstrsko mirna, vzvišena in lepa, brez najmanjše grimase; njegovi prsti so bili zelo močni, ne dolgi in so bili na konicah zadebeljeni, zaradi veliko igranja; velikokrat mi je pripovedoval, da je na splošno vadil do polnoči, ko je bil še mlad. Pri poučevanju je veliko pozornosti posvečal pravilni postavitvi prstov (po eseju C. Ph. E. Bacha, ki ga je uporabljal, ko me je učil); težko je dosegel decimo. Pogosto je uporabljal pedale, veliko pogosteje, kot pa je to označil v svojih delih. Njegovo igranje Händla in Glucka ter fug J. S. Bacha je bilo unikatno, predstavil je zvenečnost in duha, ki sta dala tem delom novo obliko. Bil je tudi največji prima vista izvajalec svojega časa. Skrbno je raziskal vsako novo in neznano skladbo kot napoved. Njegova presoja je bila vedno pravilna, vendar (še posebej v njegovih zgodnjih letih, op. p.) zelo ostra, močno občutena, sarkastična, zbadljiva, neizprosna in stroga. Veliko tega, kar je takrat svet priznal in še vedno občuduje, je videl z vzvišenega gledišča svojega genija v povsem drugi luči. Izredno je

bilo njegovo igranje, ko je improviziral. Pogosto je bilo njegovo igranje manj uspešno, ko je igral natisnjene skladbe, ker nikoli ni imel časa in potrpljenja, da bi jih vadil. Izvedba je bila na splošno odvisna od naključja ali njegovega razpoloženja in tako njegovo igranje kot njegove skladbe so bili daleč pred časom. Pianoforti tega obdobja (do leta 1810) so bili še vedno ekstremno šibki in nepopolni in niso mogli prenesti njegovega gigantskega stila igranja. Zato je bil Hummlov perlant in briljanten stil dobro pretehtan, da je ustrezal okusu časa, veliko bolj doumljiv in všečen publiki. Vendar so Beethovnovi izvedbi počasnih in odsekov legato ustvarjale najbolj magičen učinek na vsakega poslušalca in toliko, kolikor jaz vem, ga v tem ni nikoli nihče prekosil. (Goličnik 2012, 23)

Tako opisi kot nekatere kritike kažejo občudovanje Beethovnovih tehničnih zmožnosti, njegovo edinstveno uporabo instrumenta in globoko izraznost.

V Czernyjevi avtobiografiji najdemo tudi opis obiska mladega Liszta iz leta 1819. O njegovem igranju pravi:

Nekega jutra 1819 /.../ se mi je mož z mladim dečkom okrog osmih let približal z željo, da pustim mladeniču, da nekaj zaigra na klavir. Bil je svetel deček, boleznega videza, ki se je med igranjem zibal na stolu, kot bi bil pijan, da sem pogosto mislil, da bo padel na tla. Njegovo igranje je bilo zelo nepravilno, neurejeno in zmedeno in imel je tako malo pojma o prstnih redih, da je svoje prste motal preko tipkovnice samovoljno, vendar sem bil kljub temu osupel nad talentom, ki mu ga je dala narava.

Liszt je imel kljub neverjetnemu talentu preveč gibanja telesa, slabe prstne rede in nejasne glasbene misli; potreboval je nadaljnjo disciplino in vzgojo (Wan-Hsuan 2007, 9). Po nekaj letih pouka pri Czernyju je imel prve koncerte na Dunaju. Kritik je 7. 12. 1822 v časopisu *Wiener Allgemeine Musikalische Zeitung* (WAMZ) zapisal: »Prvega decembra je imel iz Bratislave prihajajoči talentiran fant z imenom Liszt koncert. S svojo igro in njeno najnenavadnejšo lahkotnostjo je vzbudil vesplošno občudovanje. Hummlov veliki koncert, poln zahtevnosti, je mladi čarovnik podal dovršeno in imponiral dunajski publiki. Prejel je veliko in spodbudno odobravanje.« V časopisu WAMZ so nato sledile še druge pozitivne kritike. 14. 12. 1822 je pisalo: »Nekoč mu bodo mogoče priznali mesto med največjimi umetniki.«, 25. 12. 1822 pa: »Ima velik talent za virtuoznost, primerno drznost in lahkotnost. /.../ Občudovanja

vreden je način, s katerim v tako mladih letih izvede najtežja dela.« Tudi naslednje leto so dunajski kritiki dobro ocenjevali njegove nastope. Časopis *Wiener Zeitschrift für Musik* (WZfM) je 26. 06. 1823 objavil poročilo: »Konzertant (Liszt, op. p.) je opravil odlično in požel velik aplavz.« V WAMZ so 1823 zapisali: »Od nadvse bogato zbrane publike je prejel aplavz, ki je dosegel največjo stopnjo entuziazma. /.../ Liszt v svoji nežni starosti stoji že na tako eminentni izobrazbeni stopnji.« pa tudi »Igra z izurjenostjo in eleganco, manjka mu le fizične moči, kar smo opazili predvsem pri izvedbi koncerta.« (Legány 1984, 17–21)

V tridesetih letih 19. stoletja je bil Liszt v Parizu že vodilni virtuoz. Njegove izvedbe so bile izredne in unikatne, o njegovem improvizacijskem stilu interpretiranja glasbe pa so bila mnenja različna. Z leti je postal znan po tem, da okrašuje, olepšuje, označuje s sijajno osebnostjo vse, česar se dotakne (Reeve 1995, 227). Liszt kot izvajalec ni bil »zvest« glasbenemu tekstu. Vpliven francoski kritik Fétis je zapisal, da »je Liszt v vsem nemiru izgubil kontrolo nad barvo in izrazom in uničil namere klasičnih mojstrov« (Weber 2004, 21). Njegovo igranje je bilo nepredvidljivo in nekonvencionalno. Na vsakem nastopu je isto delo interpretiral drugače. Danes, ko se od pianistov pričakuje »avtentična« izvedba, to ne bi bilo sprejemljivo. V njegovem času so bili naklonjeni svobodnejši interpretaciji, kot jo toleriramo danes, in »zvestoba« glasbi ni bila glavna skrb glasbenikov. Nekateri glasbeniki, kot sta bila Mendelssohn¹¹² in Schumannova, pa so bolj poudarjali, da je pomembno eksaktno slediti glasbenemu tekstu. Lisztu je to pomenilo »zanikanje izvajalčeve umetniške osebnosti« (Walker 1987, 317). Amaterska glasbenica in skladateljica A. Boissier ga 1832 opisuje kot največjega izvajalca:

Njegova izražanja so resnična, naravna, odkritosrčna in lagodno jih odmerja in zadržuje, z inspiracijo trenutka jim daje življenje. Njegova glasbena deklamacija je odsev plemenite, nežne, čiste in strastne duše; ničesar vulgarnega ali prisiljenega je ne umaže. /.../ Kot sem že omenila, je njegov cilj pokazati močna in prava čustva, silovite strasti in vtise: teror, strah, grozo, ogorčenje, obup, ljubezen; po teh nevihtnih gibanjih pride plahost, dolgčas, utrujenost, mirnost polna tihote, šibkosti, zapuščenosti; izčrpana duša si opomore z namenom, da trpi in izgori. (Wan-Hsuan 2007, 22)

¹¹² Mendelssohn ni odobral ideje o svobodni izvedbi. 1842 je kritiziral enega izmed Lisztovih koncertov v Berlinu: »Dela Beethovna, Bacha, Händla, Mozarta in Webra izvaja v obžalovanja vrednem neperfektnem stilu, tako nečisto, tako ignorantsko, da bi rajši poslušal povprečnega pianista. Tu doda šest taktov, tam jih sedem spusti; sedaj igra napačne harmonije /.../ Potem izvaja strašen ff v odsekih, ki so označeni s pp itd. /.../ izvaja vse vrste bednih zločinov.« (Wan-Hsuan 2007, 30–31)

Leta 1836 je v Parizu začel nastopati pianist Thalberg, ki je s svojim elegantnim izvajalskim stilom, izjemno drugačnim od Lisztovega ekshibicionizma, hitro dobil podporo poslušalstva. Tudi njegov pojoči ton, ki je dajal karakter njegovemu igranju, je bil povšeči Parižanom, ki so oboževali »operni glas«. Čeprav je bil Thalberg pred svojim prihodom Parižanom še neznan, je kmalu zelo navdušil in imenovali so ga prvi pianist na svetu, ustanovitelj in napovednik nove dobe v klavirski glasbi. Tako je postal grožnja Lisztovi karieri. Maja 1836, ko je Liszt slišal o rivalu, se je vrnil iz Švice v Pariz, da zavaruje svoj ugled. Izvedel je dva recitala v salonu klavirskega podjetja Érard. Program je vključeval tudi premiero Beethovnovih sonat op. 106 (»Hammerklavier«), kar je bila za tiste čase drzna poteza; sonata še nikoli ni bila izvedena v Parizu. Če upoštevamo okus Parižanov, lahko rečemo, da jim že sama skladba verjetno ni bila všeč. Da bi premagal Thalberga, je cilj na drugi del občinstva. Publika, ki ji je želel ugajati, so bili umetniki, literati in mladi glasbeniki v Parizu. To skupino je Liszt imel za »aristokracijo talenta«. Thalbergova izvedba pa je lahko uspešno fascinirala »nastalo aristokracijo« in »diletantsko publiko«; njegov koncertni repertoar je jasno odseval pariški glasbeni interes za popularne transkripcije in pogosto izvajana klasična dela (Wan-Hsuan 2007, 13–14, 38).

Tekmovanje med Lisztom in Thalbergom je eno najbolj znanih in najbolj dokumentiranih. Skladatelj Berlioz, ki se je udeležil obeh koncertov, je kasneje v časopisu *Gazette musicale de Paris* objavil esej, v katerem je Liszta predstavil kot perfektnega umetnika. Posebej je izpostavil Beethovnovi sonati op. 106 in napisal: »To je ideal izvedbe dela, ki velja za neizvedljivega¹¹³ /.../ Liszt je zagotovo izbojeval priznanje redke, izobražene elite in je bil obravnavan kot perfekten pianist.« Liszta je želel predstaviti kot »reformiranega« zagovornika resne klasične glasbe in kot izvajalca, ki Beethovna izvaja na način, ki je daleč od prevladujoče tradicije virtuoznosti. Berlioz je našel podobe in primerjave, ki so Liszta prikazale kot sposobnejšega, bolj »klasičnega«, bolj mojstrskega od Thalberga. Podobno je komentiral Lisztove komorne koncerte naslednje leto (1937). Prikazal je njegovo transformacijo iz tradicionalnega virtuoza, ki je »deformiral« in okrasil Beethovna, v ubogljivega in dobrohotnega služabnika mojstrovega teksta in zaključil z zaupanjem: »G. Liszt je edini znani virtuozi, ki izvaja to glasbo absolutno tako, kot bi želel Beethoven.« Gooley (Weber 2004, 153–154) ugotavlja, da je Berliozova retorika tako ekstremna, da zveni narobe in poraja dvom. Kaže na to, da je bil Berlioz marioneta Lisztove želje o lastni javni podobi, saj Liszt nikoli ni revidiral ali reformiral svoje igre

¹¹³ Leta 1819 je Beethoven za natis sonate op. 106 predstavniku založbe Artaria napovedal: »Tu imate sonato, ki bo pianistom povzročala preglavice še čez petdeset let.« (Taub 2003, 89)

čez noč in tudi, če je naredil katerekoli spremembe v svojih interpretacijah Beethovnovih skladb, je transformacija ostala nepopolna. Kljub njegovemu, verjetno nepopolnemu, preoblikovanju v izvajalca, ki je popolnoma »zvest« skladatelju, pa je Liszt v tekmi s Thalbergom zmagal. Izbral je svoje občinstvo in igral najzahtevnejšo sonato, ki jo je napisal največji skladatelj. S tem ko je strateško ciljalo na redko, izobraženo elito, ki bi ga prepoznala ne le kot pianista, ampak pravega umetnika, je dosegel svoj cilj – biti virtuoz svojega časa in biti ugleden odličen umetnik. Lisztov profesionalni stil se najbolje odraža v njegovem osebnem geslu: »Črka ubija, duh pa oživlja. (angl. *The letter killeth but the spirit giveth life.*)« S posebnim zanimanjem je zasledoval nove načine igranja starih del (Wan-Hsuan 2007, 28). Ker je glasbo čutil močno in osebno, jo je interpretiral tako, kot bi delal s svojimi skladbami.

Leta 1904, ko je šel Rubinstein »na svoje« v svoboden poklic pianista, je bilo njegovo lepo igranje, kot navaja Grunfeld (Guss 1999, 28), polno napačnih not, nediscipliniranih tempov in odvisno od rabe desnega pedala, s katero je prekrival nerešene tehnične probleme. Sam je dejal: »Preveč sem bil željan osvojiti čim več repertoarja, da bi me skrbelo zaradi napak; s pomočjo radodarne rabe pedalov in moje naravne virtuoznosti sem se uspel rešiti glasbenega izmaličenja.« Za debi v Parizu – decembra leta 1904 – je njegov impresarij najel orkester, da bi spremljal mladega pianista v Chopinovem Koncertu v f-molu in Saint-Saënsovem Koncertu v g-molu; prav tako je igral solistična dela Brahmsa in Chopina. Sam je zapisal, da je bil koncert resničen uspeh; manjša dvorana in skromnejša reklama sta opozorili kritike na dejstvo, da je resničen glasbenik in pravi pianist, čeprav še nezrel (Rubinstein 1983, 142). Podobne kritike so o njem pisali dve leti kasneje, ko je odšel na turnejo po Ameriki. H. E. Krehbiel, vpliven kritik časopisa *New York Tribune*, je zapisal, da je Rubinstein pri izvajanju zgrešil »pomen dela«. Drugi so opazili mladostni greh izpuščanja not, a so spoznali, da se je pokazala pomembna in čista umetniška drža. V Čikagu so ga opisali kot »najzanimivejšo osebnost, ki se je pojavila na čikaških koncertnih odrih.« Kritik časopisa *The Washington Post* pa je napisal: »Človek pozabi na tehnične težavnosti in se izgubi v lepoti tona.« Ko se je Rubinstein šestdeset let kasneje spominjal te turnee, je v svojih spominih napisal, da se strinja s kritikom, ki ga je opisal kot velikega talenta s temperamentom, ki obljublja veliko kariero, vendar je še nezrel. Ugotavljal je, da je bil pri devetnajstih letih prestar, da bi bil čudežni otrok in premlad, da bi bil dozorel umetnik. Svojega igranja iz tega obdobja se spominja kot lahkomiselnega in površnega. Po povratku v Pariz je ponovno igral na glasbenih večerih v palačah francoskih aristokratov, kjer so se zbirali tudi drugi umetniki (Marcel Proust, Gabriel Faure itd.). Postal je prepoznaven kot Chopinov interpret *par excellence* (Grunfeld v Guss 1999, 28). Ugled

prominentnega pianista je še povečal z angažmajem za turnejo po Rusiji (1910), ki je bila posledica njegove udeležbe na prvem tekmovanju Antona Rubinsteinina v Sankt Peterburgu, kjer je prejel posebno prvo nagrado, pohvalno listino (Rubinstein 1983, 346).

Ne glede na kritike pa se lahko izpostavijo stalni elementi, ki so odlikovali Rubinsteinovo igranje skozi vso kariero. Njegov zaščitni znak je bil stalno pojoč, globok in bogat ton, ki je skupaj z ritmično krepkostjo njegovo igranje napravil lahko določljivo. Vedno je projiciral dolge linije in naravno dramo in kombiniral moč in občutljivost v ravno pravih proporcih. Njegova raba *rubata* je bila naravna in samo njemu lastna, pri čemer se je izogibal skrajnosti (Manildi v Guss 1999, 39). Njegovi *rubati* so, kot pravita Johnson in Rubinstein J. (Guss 1999, 134–139, 142), sloneli na zdravi razumnosti, ne na efektnosti. Vedno je bil identičen s svojim glasbenim jazom in se ni bal nakazati svojih občutkov in individualnosti. Njegova igra je bila sicer dinamična, vendar v nasprotju z osebnostjo enostavna, brez odvečnih okraskov. Glasbo je lahko napolnil z neskončno širino in življenjskimi izkušnjami, ne da bi vanjo vključil svoj ego. V služenju skladatelju je bil ponižen. V glasbo je lahko podal svojo osebnost in tudi miselni svet skladatelja.¹¹⁴ Pri njem je delo vedno zvenelo tako, kot bi pianist in komponist skupaj ustvarjala enoten spontan in naraven zven; nikoli ni bilo vtisa, da nekdo interpretira in pojasnjuje delo nekoga drugega. Njegove komunikacijske sposobnosti so bile rezultat tako tehničnih znanj kot emocij, kjerkoli in kadarkoli je igral, je bila igra izpolnjena s strastjo, veseljem in nežnostjo. Predpostavka njegovega uspeha je bila njegovo globoko razumevanje glasbe, njegova tehnika je temeljila na veliki glasbeni inteligenci, s katero je izpolnjeval gradnjo na logiki, tako da je lahko glasbo v največji jasnosti posredoval publiki.

Za Rubinsteinina je bila glasba pomembnejša kot vse drugo – s tem ne mislim na posel v glasbi, na načrtovanje in oblikovanje pianistične kariere, temveč na glasbo samo po sebi, na metafizično, vzvišeno, strastno, tragično, komično, kompleksno, neverbalno itd. Tako kot že prej in še veliko let pozneje se je loteval novih glasbenih del na svojevrsten način; vedno je znal dojeti zgradbo skladbe in se popolnoma vživeti v skladateljevo hotenje, a ni se dovolj ukvarjal s

¹¹⁴ Mozarta je igral z otroškim čutom za humor in nedolžnost, vendar stikano z zrelo kompleksnostjo melodij. V Chopinovo glasbo je dal svojo ljubezen do Poljske, razumevanje plesov in poguma in energije tamkajšnjih ljudi. Njegovo izvajanje Chopina je slonelo na eleganci, moči in čutnem svetu skladatelja. Pri silovitih Beethovnovih pasažah je posegel po svoji telesni moči in izkušnji z jezo, tako s svojo lastno kot Beethovno. Verjetno mu je bil Brahms najbližje; ure dolgo je lahko prebiral pisma med Brahmsom in Schumannovo. Klavirska glasba skladatelja se je prilegala njegovim velikim rokam, notranjim občutkom in strastem ter njegovemu vedenju, da sta si lepota in žalost zelo blizu (Johnson in Rubinstein J. v Guss 1999, 134–139, 142).

podrobnostmi in dovršeno izpiljeno izvedbo težkih mest. Zanj je bila vsa teža v notranjem sporočilu skladbe (Rubinstein 1983, 405).

Njegov profesionalni stil se tako odraža še posebej v odnosu do skladateljev, katerih skladbe je izvajal in do obdobj, v katerih so ustvarjali. Kot poudarja Rubinstein J. (Guss 1999, 139), je preučeval zgodovino in veliko je vedel o skladateljih, ki jih je igral. Ker v začetku 20. stoletja, ko je Rubinstein začel dosegati svetovno slavo v Evropi in Ameriki, ni bilo tradicije klasičnega igranja obstoječega repertoarja, so navedene kvalitete njegovih interpretacij in oblikovanje njegove glasbene podobe v zgodovini interpretacij klavirskih del zelo pomembne. Zaradi svojih interpretacij, ki so kombinacija izraznega in svobodnega igranja ter obenem odraz zelo klasičnega občutka za tempo in strukturo, je Rubinstein zelo pomembna glasbena figura 20. stoletja, še posebej v odnosu do repertoarja 19. stoletja, do skladateljev Schumanna, Chopina in Brahmsa. Pianist Barenboim (Guss 1999, 56) poudarja, da je bilo v tistem času oblikovanje interpretacij potovanje na slepo srečo; potovanje na slepo srečo v pomenu svoboščin v dinamiki in tempu. Malo je bilo občutka za klasične proporce, ki so danes merilo dobre interpretacije.

Mediji Buchbinderjev profesionalni stil predstavljajo s poudarjanjem njegovega drobnjakarskega študija glasbenih virov. Odraža se v njegovih ugotavljanjih, da se mu zdi, da je pianist nekdo, ki se ukvarja s »temeljnimi raziskavami« na področju notnega gradiva, kot znanstvenik, ki poskuša razvozlati človeški genom. Gre za zapleten gradbeni načrt. Pozna zgodbo mnogih fenomenalnih del, obvlada tehnične pasti izvedbe. Ampak to, kar daje glasbi zven in klavirju, da poje, je več kot »ubijanje« notnih, ritmičnih in dinamičnih predpisov. Duša mora peti (Buchbinder 2008, 221). Buchbinder (2008, 99, 103–104) poudarja, da je potrebno razumeti pomen not, kar je več kot moči brati note; v mnogih primerih moramo vedeti, kako je skladatelj določene stvari zapisoval v notni tekst, saj note namreč ne pomenijo vedno tega, kar se zdi napisano. Ne odobrava ekstremov v interpretaciji in sposobnost stilističnega razmišljanja vidi kot predpogoj za vsako igranje. To mora postati avtomatizem, da se izognemo določenim napakam. V mladosti je igral po eni sami notni izdaji, sedaj pa uporablja tudi avtografe, prve izdaje in drugotno literaturo. Čeprav igra vsa velika dela od Bacha do sodobnih skladateljev, je centralna točka v njegovem življenju Beethoven. Za Beethovnove sonate ima osemnajst različnih izdaj. Najbolj ga jezijo samovoljni popravki založnikov, ki se ohranjajo že desetletja, zato vedno študira tudi primarne vire in obžaluje, da ni avtografov za vsa Beethovnova dela. Tako v ZDA kot v Evropi od njega pričakujejo enake programe, s poudarkom na

dunajski klasiki (Buchbinder 2008,85–87, 146–149). Kritiki ga zato imenujejo »Dunajski prerok Haydna, Beethovna in Brahmsa«, »Pianistični genij in Einstein not«. Pogosto poudarjajo dovršeno virtuosno mojstrstvo, izvedbe Beethovnovih skladb v eksemplarični obliki, vendar mu včasih »očitajo« umerjeno prefinjenost, ki njegovim izvedbam daje neizrazitost. Poslušalci mu izrekajo pohvale in čestitke, ki so si podobne: »Ena najboljših interpretacij Beethovna«, »Nikoli še nisem slišal tako nepozabne in čiste izvedbe Beethovna«, »Slišati vašo lepo interpretacijo Beethovnovega Imperatorja je bilo čudovito«, »Hvala za vašo lepo izvedbo – kot dirigent in pianist – Beethovnovega 4. Klavirskega koncerta z Dunajčani«, »Hvala, g. Buchbinder, za ta nepozabni večer v Festspielhaus v Salzburgu. Imel sem občutek, da za klavirjem sedi sam Schubert.« Buchbinderjeve kritike, mnenja poslušalcev pa tudi njegovi intervjuji se v največji meri nanašajo na njegov delovni slog oblikovanja interpretacij, ki se odraža v tem, kako pristopa k skladbam posameznih skladateljev, zlasti Beethovna. Velikokrat se v poročilih v medijih vedno znova omenjene nagrade na glasbenih tekmovanjih.

Lang je začel graditi imidž uglednega pianista z nagradami na pianističnih tekmovanjih. Na tekmovanjih za mlade glasbenike je prejel prve nagrade na Kitajskem (Shenyang, 1987 in Xinghai, 1993), v Nemčiji, (Ettlingen, 1994) in na Japonskem (Sendai, 1995). Leta 1995 je s svojim recitalom v Pekingu, kjer je izvajal vse Chopinove etude, sprožil veliko pozitivnih odzivov kritikov in medijskega poročanja. Vsak dan so pisali o njem kot o fenomenu. Za preboj je bil pomemben koncert na festivalu v Raviniji, kjer je vskočil namesto pianista Wattsa. Poročilo o dogodku v Raviniji se je v svetu klasične glasbe hitro razširilo: »Najstnik, ki je vskočil namesto Wattsa, je bliskovito zavojeval festival. Fant je presenetljiv, lahko igra praktično vsak klavirski koncert, ki je napisan. Je ljubljenec publike, visoko nadarjen umetnik, ki najraje od vsega podaja ljubezen do glasbe.« *Chicago Tribune* ga je poimenoval »največji talent tipk zadnjih let« (Lang 2008, 234).

Čeprav so njegovi koncerti po debiju leta 1999 na festivalu v Raviniji v Ameriki zelo priljubljeni in po navadi razprodani, pa so kritike tako pozitivne kot negativne. Pozitivne se predvsem osredotočajo na njegovo mladost, briljantno tehniko in karizmo, medtem ko se negativne spotikajo ob njegove preveč osebne in romantizirane interpretacije. Glasbeni kritik revije *Chicago Tribune* ga je marca 2000 takole opisal: »Največji, najvznemirljivejši mladi talent med pianisti, ki sem jih srečal v mnogih letih mojega udejstvovanja na klavirskih recitalih.« Po vzhodnoevropskem debiju v Sankt Peterburgu decembra 2000, kjer je izvajal ruske skladatelje, je publika vstala in bilo je šest minut ovacij. Naslednji dan so poročali v ruskem tisku: »V 20.

stoletju je pianist iz Teksasa, Van Cliburn, pretresel svet klasične glasbe, ko je prišel v Moskvo in zmagal na mednarodnem tekmovanju Čajkovskega. Na začetku novega stoletja je prišel kitajski najstnik in bliskovito hitro osvojil deželo.» (Lang 2008, 242) Tri mesece kasneje, avgusta 2001, ko je imel zahodnoevropski debi v londonski Royal Albert Hall, kjer je igral enak program kot v Sankt Peterburgu, so ga publika in kritiki zasipali z naklonjenostjo. V Londonskem časopisu *The London Times* so zapisali: *»Lang je z jurišem zavzel razprodano Royal Albert Hall /.../ Ustvarja se nova zgodovina.«* (Lang 2008, 250)

V Raviniji je isti kritik, ki je pred tremi leti z navdušenjem pisal o njegovem nastopu, napisal, da je uničil Čajkovskega in Rahmaninova. Drugi kritiki so mu sledili in napisali, da Lang igra preveč »Langovsko« in ne dovolj »Beethovnovsko«, da Langov Mozart zveni bolj kot Lang in manj kot Mozart in se spraševali, kako to, da mora Lang vse, kar igra, »Langizirati«. Njegove izvedbe so ocenili kot preveč osebne, preveč subjektivne, sladkobne, romantične, z užitkom, nedisciplinirane. Priznali so mu, da je tehnično čarovnik, vendar kot interpret preveč zaljubljen vase (Lang 2008, 253). Kritiki mu tudi očitajo svobodo v parametrih interpretacije, predvsem v tempih in dinamiki. Po nastopu v Carnegie Hall (26. 4. 2001) je eden izmed njih zapisal, da je svojo svobodo izrazil z variacijami tempa in dinamičnimi spremembami (Lang 2008, 247). Tudi koncert v Carnegie Hall novembra 2003, ki je bil že mesece prej razprodan, je v tisku sprožil veliko govoric, tudi slabe kritike, kot je ta, da so njegove interpretacije melodramatične in preveč osebno pretirane. Publika pa je bila navdušena in bile so stoječe ovacije (Lang 2008, 265). Kritiki, ki njegovo igranje opisujejo kot vulgarno in brez občutka, so mu nadeli vzdevek »Bang Bang«. Podobno se bere v poročilu na *Zeit Online* iz leta 2006: *»Kitajski čudežni pianist Lang Lang je predložil nov CD in šel na turnejo po Nemčiji. Trudil se je, da ne bi igral samo briljantno ampak tudi polno duha.«*

Nekateri kritiki opisujejo Langa kot nezrelega izvajalca, vendar hvalijo njegovo sposobnost, da lahko z mladostno drznostjo osvoji množice, kar je med klasičnimi glasbeniki fenomen. V časopisu *Der Spiegel* (2007) so med drugim objavili: *»Kitajski zvezdniški pianist je izdal Beethovnov CD. /.../ Kritika ga zaničuje. Publika množično drvi na njegove koncerte.«* Določeni kritiki opažajo njegovo dozorevanje v interpretacijah. V časopisu *New Yorker* je pisalo: *»Lang dozoreva kot glasbenik /.../ njegovo igranje je čisto, skoraj natančno. Ima inteligenčen način oblikovanja fraz, kontroliranja dinamike, spreminjanja artikulacije /.../ Očarljiva izvedba.«* Podobno so poročali v *New York Times*: *»Lang čarovnik se počasi spreminja v glasbenika /.../ njegovo igranje je tako zamaknjeno, lepo, da se človek boji dihati v strahu, da bi kaj*

zamudil.» Lang, kot pogosto ugotavljajo, uspešno leži med dvema svetovoma – med čudom v klasiki in rokovsko superzvezdo.

Rubinstein, Buchbinder in Lang so izstopajoči mednarodni interpreti, ki so zasloveli zaradi interpretacij velikih skladateljev iz preteklosti, kot so Bach, Mozart, Beethoven, Liszt, Chopin, Schumann, Brahms, Čajkovski itd. Če je Rubinstein posebej prepoznaven po interpretacijah Chopina, pa je Buchbinder po interpretacijah Beethovna. Mladi Lang za enkrat še ni prepoznan kot poseben interpret določenega skladatelja. Ker je repertoar sodobnih interpretov v veliki večini stalnica, saj je zakladnica starih del znana, pa se preučevani pianisti med sabo ne razlikujejo le po interpretacijah teh del, temveč tudi po posebnostih, ki so jim lahko tudi skupne. Vsi trije so napisali knjige, v katerih govorijo o svojem profesionalnem življenju in glasbi, pri čemer je Lang edini, ki jo je izdal že začasa prvih desetih let samostojnega delovanja. Za Langa je značilnih še kar nekaj posebnosti, kot so na primer te, da je ustanovitelj fundacije, da je ambasador UNICEF-a, da so v firmi Steinway izdelali klavir, ki nosi njegovo ime, da je obraz reklam za avtomobilsko firmo Audi, da izvaja filmsko glasbo, glasbo za računalniške igrice itd. Kot Buchbinderjevo posebnost večkrat omenjajo njegovo amatersko slikarstvo; v medijih npr. objavijo sliko, kako na steklo slika svoj avtoportret ob klavirju. Če so najpomembnejše kategorije imidža pianista interpretacija in profesionalni stil v odnosu do repertoarja ter nagrade in priznanja z glasbenih tekmovanj, pa so manj značilne in pomembne posamezne posebnosti, po katerih je znan. V pisnih medijih zunanja podoba interpretu komaj kaj pomeni, zato so prispevkom redko dodane fotografije. Pozornost zbuja le profesionalni svet interpretu. CD-ji imajo skoraj izključno fotografije »ob delu«, ali pri klavirju (polnem not). Interpret noče izstopati, saj v ospredje postavlja delo in komponista.

Z delovanjem glasbenikov v svobodnem poklicu se je povečalo fokusiranje na interpretacijo in s tem na glasbenika kot osebo; osebnost je postala strukturna stalnica koncerta. Ugled ni več le potrditev razrednega razlikovanja, temveč osebni dosežek časti posameznika. Čeprav ta status simbolizira izredne sposobnosti ali posebne značilnosti, so to vrline, ki jih navsezadnje lahko ima vsakdo. Ugled postane oblika demokratičnega elitizma, ki je z dosežki in tekmovalnostjo vsakomur dosegljiv in se izraža v socialnem vzponu in finančnem uspehu, tudi če se doseže le majhen delež tega statusa. V glasbi so pomembni izstopajoči posamezniki. Nasproti si stojita velika publika in velika osebnost. V vsakdan je integrirana izrednost, ki jo je moč kupiti. Virtuozni na odličnih sposobnostih in osebnih značilnostih gradijo strategije za pridobivanje časti in denarja. So ljudje »kot ti in jaz«, plačani za svoje dosežke, istočasno pa

nedosegljivi in na različne načine uživajo pozornost. Tudi poslovni uspeh in nujno razkazovanje posebne individualnosti sta tesno povezana s podobo pomembne osebnosti in sta tudi v današnjem času deležna tako občudovanja kot pozornosti (Borgstedt 2008). Zgodovina pianistične dejavnosti je zgodovina uspešnih pianističnih osebnosti, ki so ustvarjale stile in predstavljale obdobja. Imidž pianistov je vedno trenutni posnetek, ki se oblikuje in razvija v konkretnem času na osnovi družbenoekonomskih danosti.

Imidž pianista ni nikoli popoln in zaključen, vedno je rezultat sprejemanja prejšnjih sprejemanj in spodbuja nadaljnje procese distribucije in predelave. Ni konkretno oprijemljiv, temveč ga razumemo kot prekrivanje različnih kulturnih in pojmovnih procesov. Lahko sledimo kroženju osrednjih pomenov (interpretacija, profesionalni stil, repertoar, nagrade in priznanja na glasbenih tekmovanjih, posebne značilnosti) skupaj z utrditvijo, različicami, preobrazbami in obogatitvami in s tem postane imidž kot komunikacijski konstrukt razumljiv in ga je mogoče podoživljati. Imidž, ki pospešuje prodajo, ima tisti, ki ima posebne lastnosti in sposobnosti, ki so poudarjene in medijsko razširjene. Medijem torej lahko pripišemo odločilno moč določanja pomembnih glasbenih osebnosti – zvezd in njihovega imidža, s tem ko je medijska oznaka »zvezda« za nekoga, ki je popularen in ima imidž, ki se ga da občutiti kot opis resničnih oseb. Imidž pianistov je torej pomembna sestavina medijskega diskurza, sugerira odsev resničnosti, ki pa je z naravnostjo medijev, z družbeno sprejemljivimi normami ali zelenimi načini življenja vedno lahko obravnavan kot konstrukt, tudi kadar je zastrt z metaforami in utemeljenimi modeli. Na koncu o vprašanju resničnosti odloča pragmatičen poslovni nivo in s tem perspektiva uporabnikov; v vsakdanjem življenju delujejo te slike kot pomembna kulturna ozadja, ki – specifičen pogled na svet ali še posebno na glasbenika – ne le približajo, temveč tudi postavijo kot kvazi resnično osnovo menjave. Imidž predstavlja hierarhično strukturo vedenja in vrednotenja. Pianist uteleša po eni strani združen produkt (CD, koncerti), istočasno pa je tudi kulisa nadrejenega imidža, npr. glasbenega žanra ali naroda.

2.5.5 Trženjske strategije in taktike uspešnih pianistov

Mozart, Beethoven in ostali preučevani pianisti so za uveljavljanje na trgu ubirali poti in načine delovanja, ki so jim omogočali doseganje zastavljenih ciljev, predvsem umetniškega ugleda, mednarodne prepoznavnosti in priljubljenosti pri publiki ter možnosti zaslužka. Iz njihovega delovanja bo mogoče razbrati, kakšne strategije in taktike so se izkazale za primerne, ker so jim v danih okoliščinah omogočile doseganje uspešnosti. Ker preučujem začetno obdobje

njihovega delovanja, se bom pri določanju poslovnih strategij pri posameznem pianistu opirala na opredelitev strategij rasti z vidika odnosa med proizvodi in trgi in z vidika odnosa do konkurence. Aktivnosti, ki so jih izvajali, da bi podpirali osnovne strategije, pa predstavljajo njihove funkcijske trženjske strategije. Tako je na primer koncertna turneja trženjska strategija, s pomočjo katere pianist razvija trg – pridobiva novo publiko na mednarodnem trgu, glasbeno tekmovanje pa je strategija vstopa na trg, in sicer konfliktna strategija ravnanja s konkurenco.

Mozart je začel svoj glasbeno-umetniški ugled graditi v rojstnem Salzburgu, kjer je leta 1761 prvič nastopil kot sodelujoči v salzburški igri *Sigismundus Hungariae Rex* (Weiss 1991, 148). V 18. stoletju so bile v zgodnji karieri glasbenikov koncertne turneje eden izmed glavnih načinov za doseganje visokega mednarodnega ugleda (Weber 2004, 105). Mozart je od leta 1762 do leta 1781, ko se je za stalno naselil na Dunaju¹¹⁵ in začel delovati kot samostojni podjetnik – glasbenik, izvedel enajst umetniških potovanj oziroma turnej po večjih evropskih glasbenih središčih (glej Preglednico A 1.1 v prilogah). Večinoma je potoval v spremstvu družine ali le njenih določenih članov, ker je bil še zelo mlad, v začetku še otrok. Na teh potovanjih, zlasti začetnih, se je uspešno promoviral kot čudežni glasbeni deček.

Ko se je leta 1781 odločil, da zapusti podrejeno dvorno službo pri salzburškem škofu Coloredu, saj je na Dunaju videl priložnost, da bi začel delovati samostojno in svobodno kot podjetnik, je bil že prestar, da bi se lahko še naprej uveljavljal kot čudežni deček. Moral je poskrbeti za nove strategije, da bi se pozicioniral na zelo konkurenčnem dunajskem trgu. Moral je, kot navaja tudi Weber (2004, 2–3), začeti delovati kot poslovni človek in kot družbena sila. Torej v javnosti kot genij, ki se ne ozira na publiko, avantgardna sila v lastnem svetu in hkrati kot aktiven agent znotraj glasbenega sveta in družbe kot celote. Lahko bi se reklo, da je sledil vprašanju, kako bo ubral novo pot, da mu bodo pripravljeni slediti člani pokroviteljev in publike. Že v prvem letu svojega bivanja na Dunaju si je na tekmovanju z italijanskim skladateljem in pianistom Clementijem pridobil naklonjenost cesarja.

V času Mozartovega bivanja na Dunaju je glasbena dejavnost zaradi modnih in gospodarskih gibanj doživljala velike spremembe. V zgodnjem 18. stoletju je večina aristokratskih patronov

¹¹⁵ Dunaj kot največje in najbogatejše glasbeno mesto Svetega rimskega cesarstva, ki je predstavljalo poslovne priložnosti za vse, ki so ustvarjali dobrine in storitve v verigi glasbene potrošnje, je po navadi privlačil glasbenike iz drugih delov Nemčije po prvih fazah njihovih kariernih poti, tudi Mozarta in Beethovna (Baumol 1994).

ustvarila glasbene kapele v lastnih gospodinjstvih, v katerih so bili glasbeniki služabniki, ki so skrbeli za vse glasbene potrebe, vključno z najbolj dovršeno produkcijo. Vodil jih je kapelni mojster (nem. Kapellmeister), ki je bil sam le malo več kot služabnik. Odgovoren je bil za skladanje, izvajanje, nadziranje glasbenikov, dajanje glasbenih navodil itd. Njegove skladbe niso bile njegova last, temveč so pripadale njegovemu gospodarju. Če bi jih želel zase, bi moral iskati dovoljenja ali se umakniti s služenja.

Sistem kapel se je menjal v poznem 18. stoletju, ko je postalo modno ohranjati samo manjše harmonije (nem. Harmonien), v katerih so bili najeti glasbeniki.¹¹⁶ Pojavili so se konkurenčni diletantski koncerti, v katerih so amaterji, pogosto najvišji aristokrati, igrali v zasebnih salonih skupaj s profesionalnimi glasbeniki, ki so jih najeli ob posebnih priložnostih. Dunajski dvor je pod Marijo Terezijo opustil kapele, ki niso več predstavljale njegovega posebnega statusa, in glasbeno podporo omejil na opero. Tako je sredi 18. stoletja operna produkcija zasenčila zasebne glasbene izvedbe aristokracije. Medtem ko se je nadaljeval proces upadanja kraljevih gledališč in opuščanja zasebnih glasbenih dogodkov, so začeli skladatelji in glasbeniki, ki so bili delno ali povsem odpuščeni, služiti z javnimi koncerti, na katerih so izvajali lastna dela. Koncerte so organizirali za lastno korist in za novo koncertno publiko (Baumol 1994, 176).

Kot navajata Wade-Matthews in Thompsonova (2006, 329), je bila Mozartova nova poklicna pot več let uspešna; veliko je učil in koncertiral, za kar je napisal veliko klavirskih koncertov in zvrst dvignil na novo raven virtuoznosti, strastnosti in ekspresivnosti. Kot svoboden umetnik je živel od pouka, koncertov, skladb, predvsem oper, kar zaradi prevladujoče italijanske opere ni bilo lahko (Michels 2002, 397). O njegovem delu govori pismo očetu z dne 28. 12. 1782:

Pisati moram v največji naglici, ker je že pol šestih, in ob šestih imam naročene ljudi, da bomo tule igrali. Nasploh imam toliko dela, da pogosto ne vem, kje se me glava drži. Vse jutro do 2. ure je posvečeno učenim uram; – potem jeva; – po kosilu slaba urica odmora; – potem šele zvečer lahko pišem in celo to ni zanesljivo, ker me pogosto prosijo, naj igram na akademijah; – dva koncerta¹¹⁷ iz niza abonmajskih še vedno

¹¹⁶ Harmonije so bile sestavljene iz profesionalnih glasbenikov. Po pravilih so imele dve oboi, dva klarineta, dva fagota in dva rogova in so bile občasno dopolnjene z godali. Njihova naloga je bila izvajanje glasbe za zabavo (nem. Tafelmusik) in ob praznikih za glasbeno ozadje (Kämpken in Ladenburger 2005, 169).

¹¹⁷ Klavirski koncerti za abonmajške koncerte: K. 413, K. 414, K. 415

manjkata. Ti koncerti so ravno v sredini med težkimi in lahkimi /.../ prodajam abonmajske vstopnice. (Landon 1991, 84; Weiss 1991, 94)

Moorova (1989, 30) ugotavlja, da je Mozartova popularnost na Dunaju prešla tri faze: od iskanega učitelja, izvajalca, po katerem se je veliko povpraševalo, do opernega in modnega skladatelja na cesarskem dvoru. Druga faza njegove popularnosti kot izvajalca je bila verjetno najdonosnejša. Mozart je na Dunaju nastopal tako javno kot zasebno. Ker se zasebni koncerti pri dunajski aristokraciji niso zapisovali, ni možno določiti obsega nastopov, ki jih je izvedel v njihovih salonih. Drugače pa je z javnimi koncerti, ki so se v glavnem arhivirali. V Preglednici A 1.2 v prilogah je popis javnih koncertov, na katerih je bil Mozart izvajalec. V začetku leta 1781 je sodeloval na koncertu društva Tonkünstler-Sozietät v Kärntnertheatru. To je bil njegov prvi javni nastop in je bil senzacija. Mozart je v svojih pismih očetu pripovedoval, kako si želi nastopati na koncertu Tonkünstler-Sozietät, ker se mu je to zdel najboljši način, da si ne pridobi le priznanja javnosti, temveč tudi, kar je morda pomembnejše, cesarjevo. Nastopil je tudi na drugem koncertu Tonkünstler-Sozietät iz aprilskega niza. Program se je začel z njegovo simfonijo in v nadaljevanju je sledilo njegovo igranje na klavir. Po koncertu je zapisal, da je zelo zadovoljen z dunajskim občinstvom: *»Kar naprej sem moral ponavljati, ker aplavza ni hotelo biti konca.«* (Landon 1991, 51–52)

V naslednjih letih, zlasti v letu 1782, je Mozart sodeloval na treh glasbenih akademijah društva Tonkünstler-Sozietät. Tega leta je tudi sam organiziral akademijo v Augartnu – računal je na sto prednaročnikov (Michels 2002, 393). Velik dogodek je bila tisto pomlad akademija, ki jo je priredil 3. marca v Burgtheatru. Obsegala je izvlečke opere Idomeneo, improvizirano klavirsko fantazijo ter salzburški Klavirski koncert K. 175 z novim finalom Rondo K. 382, ki ga je Mozart označil kot takega, ki *»ustvarja veliko pozornost«*. Rondo je postal njegov največji uspeh tega obdobja in je postajal bistven element skoraj vsakega velikega koncerta na Dunaju. Dne 11. 3. 1782 se je udeležil dobrodelnega koncerta pevke A. Lang v Burgtheatru, na katerem je, kot piše v Salzburg, igral tudi koncert. Gledališče je bilo polno in spet ga je dunajsko občinstvo toplo sprejelo. Piše: *»Šel sem že z odra. – A niso hoteli prenehati ploskati in ponoviti sem moral Rondo; – sledil je pravi izbruh ploskanja. – to je dober znak za mojo akademijo, ki jo bom priredil v nedeljo 23. marca ...«* Dogodek glasbene sezone je bil Mozartov dobrodelni koncert v Burgtheatru. Gledališče je bilo povsem napolnjeno. Prišel je tudi cesar Jožef II. in že v naprej poslal 25 ducatov (Landon 1991, 78).

V prvih letih Mozartovega bivanja na Dunaju je povpraševanje po njegovem igranju nenehno naraščalo. V letu 1784 je v Trattnerhofu in v aristokratskih palačah Esterházyja, Galitzina, Pálffyja in drugih izvedel enaindvajset prednaročniških koncertov. Uspelo mu je pridobiti 174 podpisnikov (DeNora 1995, 11). Landon (1991, 65) navaja: »Mozart je imel čisto prav o Dunaju in priložnostih, ki jih je nudil. Leta 1784 je že bil slavljeneč mesta in je služil veliko denarja.« Višek pa je bilo leto 1785 s šestimi abonmajskimi koncerti v postu ob petkih zvečer, z nadaljnjimi tremi abonmajskimi koncerti in drugimi javnimi nastopi v dobrodelne namene (Morrow 1985, 453). Sodeloval je na dveh dobrodelnih koncertih društva Tonkünstler-Sozietät in 10. marca je v Burgtheatru priredil akademijo. V obvestilu je bilo navedeno, da bo »igral ne le novi, pravkar dokončani koncert za fortepiano (K. 467), ampak bo uporabil tudi poseben, velik pedal za fortepiano, ko bo improviziral.« Pismo Mozartovega očeta¹¹⁸ hčeri z dne 12. 3. 1785 govori o sinovi uspešnosti: »Koncerti vsak dan, stalno poučevanje, glasba, prepisovanje itd. Le kam naj uidem? – Da bi se vsaj akademije že končale: sploh ne morem opisati vse zmešnjave in beganja: veliki fortepiano tvojega brata so odnesli v teater ali kako drugo hišo vsaj 12-krat, medtem ko sem jaz tu. /.../ Dal si je narediti velik pedal za fortepiano, ki stoji pod klavirjem in je za dva čevlja daljši (od klavirja, op. p.) in presenetljivo težak ...« Pred božičem 1785 se je udeležil koncerta Tonkünstler-Sozietät in izvajal nov klavirski koncert K. 482. Leta 1785 so bile na njegovih koncertih dvorane večinoma prenapolnjene (Landon 1991, 126–127, 138, 183).

Mozart je ob izvajanju koncertov tudi izdajal svoja lastna dela za prodajo publiki. Založbi Torricella in Artaria, ki sta objavljali njegova dela, sta leta 1785 začeli objavljati tudi njegova mladostna dela. Leopold Mozart piše svoji hčeri 3. 11. 1785, da mu je neki znanec rekel: »Prav presenetljivo je, koliko del objavlja zdaj vaš sin: v vsakem glasbenem obvestilu berem le ime Mozart. Berlinska obvestila so pod omembo Kvartetov (posvečenih Haydnu) dodala naslednje: 'Naj zadostuje, če rečemo, da so H. (Mozartovi Kvarteti posvečeni Haydnu, op. p.) Mozartovi.' ...« (Landon 1991, 138) Povpraševanje po Mozartovih skladateljskih delih je spodbujal galantni stil njegovega glasbenega pisanja, v katerem se je izrazil na lasten način in se izogibal kontrapunktični kompleksnosti. Ta je pri poslušalstvu populariziral nove skladbe in pospešil povpraševanje po novih skladbah pri amaterjih. Nove publikacije so služile tudi za promocijo skladateljevih del doma in v tujini. Vendar se je izdajanje glasbenih del v Mozartovem času širilo tako počasi, da je vplivalo bolj na njegovo dediščino.

¹¹⁸ Leta 1785 je bil Mozartov oče na Dunaju, na obisku pri sinu.

Po letu 1786 je zanimanje za Mozartove koncerte začelo hitro upadati. Ni bil več povabljen na dobrodelne koncerte za dunajske umetnike. Leta 1788 je nastopal le še na aristokratskih večernih prireditvah. Zinzendorf ga je slišal igrati na velikem koncertu, ki ga je 10. februarja priredil beneški ambasador, sodelovali so tudi pevci iz opere (Landon 1991, 191). Ni pa imel nobenega javnega nastopa kot solist med letoma 1788–1790. V začetku junija leta 1788 ome-
nja svoje koncerte v Theater Casino, vendar o tem ni trdnih dokazov (Morrow 1985, 453).

Mozartov poskus postaviti serije koncertov leta 1789 je propadel; v štirinajstih dneh je uspel pridobiti le enega prednaročnika, barona van Swietna. So pa Mozarta izvajali drugi, tako da se je na koncertnih listih pojavljal kot skladatelj in ne kot izvajalec. To dokazuje, da ga publika ni prezrla, čeprav s tem ni ničesar zaslužil; avtorske pravice skladateljev takrat še niso obstajale. Leta 1789 se mu je izpolnila želja, da je dobil dvorno službo, vendar le kot komorni skladatelj, ki je za skromno plačo pisal plesno glasbo za dvorne plesne (Wade-Matthews in Thompson 2006, 331). Čeprav je bil leta 1790 na koncertni turneji po južni Nemčiji s ciljem v Frankfurtu, kjer je bilo kronanje cesarja Leopolda II., deležen pohval nemških poznavalcev, je bila koncertna dvorana v Frankfurtu (15. 10. 1790), v kateri je izvedel akademijo s svojimi skladbami, napolnjena in turneja je bila finančni neuspeh (Landon 1991, 214). Leta 1791 je izvajal enega svojih klavirskih koncertov na koncertu pianista Josepha Bära. Njegova arija in simfonija sta bili vključeni na koncertih Tonkünstler-Sozietät.

Ilustracija Mozartove popularnosti kot pianista po letu 1785 je le približna, saj so viri precej nepopolni. Njegova vloga klavirskega izvajalca na oratorijskih izvedbah Tonkünstler-Sozietät označuje, da ni povsem izgubil zaupanja glasbene skupnosti, tako da slika mogoče ni bila tako črna, kot se na splošno govori (Morrow 1985, 454). DeNora (1995, 12) ugotavlja, da Mozartovega neuspeha v zadnjih letih ne moremo imeti za odraz njegove nepopularnosti, ampak ga moramo videti kot odraz splošnega upadanja zanimanja za javne koncerte. Sredi osemdesetih let 18. stoletja so bili javni koncerti izjemno številni, zelo modni, konec osemdesetih let 18. stoletja pa jih je bilo zelo malo.

Mozart je bil v času, ko je bilo njegovo javno koncertiranje na Dunaju v upadu, popularen drugod. Z umetniškega potovanja z ženo in svakom v Prago leta 1787 v pismu z dne 15. 1. piše von Jacquinu: *»Tukaj ne govorijo o ničemer drugem kot o mojem 'Figaru'; ne igrajo, brundajo, pojejo in žvižgajo ničesar drugega kot – 'Figara' in samo 'Figara'. Gotovo velika čast zame. /.../ Odkrito vam moram priznati, da tu uživam vsemogoče prijaznosti in časti. /.../*

Naslednji petek, 19. 1., bo v gledališču moja akademija. /.../ N.B. V sredo bom tukaj videl in slišal 'Figara' ...» (Weiss 1991, 109–112) Tudi leta 1789, ko je odšel s princem Lichnowskim na turnejo – Praga, Berlin, Dresden, Leipzig – iz njegovih pisem ženi lahko razberemo, da je bil še vedno popularen. Iz Dresdna, 16. 4. 1789, piše:

Von König, ki je direktor des plaisirs, je bil izredno prijazen in na vprašanje, če bi mogoče želel nastopiti pri njegovi svetlosti (saškemu volilnemu knezu F. Avgustu III., op. p.), sem odgovoril, da bi bil sicer počaščen, ker pa nisem odvisen samo od sebe (potujem s princem Lichnowskim, op. p.), se ne morem muditi; pri tem je ostalo. Moj knežji spremljevalec na potovanju (princ Lichnowsky, op. p.) je Naumannove z Duško-vo vred povabil na kosilo; med obedom je prišla novica, da moram naslednji dan, v torek, 14. 4., zvečer ob pol šestih igrati na dvoru. To je tule nekaj izrednega; kajti tu je sicer zelo težko priti do nastopa ... (Weiss 1991, 122–123)

Mozart v pismu omenja tudi druge aranžmaje koncertov, na katerih je izvajal svoja dela. Po prihodu v Berlin, 26. 5., je igral za kralja Friderika Viljema II., ki mu je naročil, naj napiše šest lahkih klavirskih sonat in šest godalnih kvartetov (Weiss 1991, 122–123, 155). Tudi dejstvo, ki ga navajata Baumolova (1994, 175), da so bili za Mozarta leta 1791 že pripravljeni dogovori, da sledi Haydnu v London,¹¹⁹ kjer bi imel veliko možnosti javnega koncertiranja in bi lahko veliko dodal k svojim zaslužkom, kaže na to, da je bil Mozart še v letu, ko je preminil, v modi kot izvajalec.

Upošteva je splošne opredelitve poslovnih in funkcijskih trženjskih strategij lahko iz Mozartovega delovanja povzamem tiste aktivnosti, ki so bile ključne za doseganje ciljev in jih smiselno opredelim kot njegove trženjske strategije (glej Tabelo 2.7).

¹¹⁹ V 18. stoletju so prva gibanja industrijske revolucije v Angliji, Franciji in avstrijskem cesarstvu povzročila rast buržoazije. Bogastvo in pozicija slednje sta prispevala k nastajanju svobodnega trga v glasbeni kompoziciji. Skozi ta razvoj je povpraševanje pomagalo izvabiti ponudbo. Ker se je veliko zasebne podpore nadaljevalo, so začeli skladatelji prevzemati kontrolo nad svojim profesionalnim življenjem. Tako je povpraševanje po delu skladateljev in glasbenikov v drugi polovici 18. stoletja izviralo iz nadaljnega pokroviteljstva tako kraljevih članov kot plemstva ter nastajajočega svobodnega trga. Baumolova (1994) ugotavlja, da je bila v času Mozartovega bivanja na Dunaju (1781–1791) ekonomska in politična klima ugodna za razvoj velikih talentov. Razdeljen nemški imperij – Sveto rimsko cesarstvo – je vključeval okoli 1.800 bolj ali manj neodvisnih nemških držav in je ustvarjal možnosti za obilico glasbene produkcije; tako je bila deljena tudi Italija, medtem ko sta bili Francija in Anglija enoviti. Ker Anglija in Francija nista imeli sekundarnih mest s cvetočim glasbenim življenjem, so bile priložnosti za domače glasbenike zelo omejene (Baumol 1994, 182).

Tabela 2.7: Mozartove poslovne in trženjske strategije

<i>Način delovanja</i>	<i>Dosežen namen</i>	<i>Poslovna strategija</i>	<i>Trženjska strategija</i>
Čudežni deček	Javno koncertiranje, mednarodni ugled in prepoznavnost, igranje pred visoko aristokracijo	Strategija tržnega prodora Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža
Štirinajst turnej po Nemčiji, Belgiji, Franciji, Angliji, Nizozemski, Švici, Italiji, Češki	Mednarodni ugled in prepoznavnost, igranje pred visoko aristokracijo	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike, širitev na mednarodne trge) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
Bivanje na Dunaju	Delovanje v najpomembnejšem glasbenem središču	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
Tekmovanje s skladateljem in pianistom Clemen-tijem pri cesarju Jožefu II.	Zmaga nad konkurentom, cesarjevo priznanje	Strategija v odnosu do konkurence (konfliktna strategija) Strategija diferenciacije	Aktiven spopad s konkurenco Strategija blagovne znamke – imidža
Nastopi pri pomembnih aristokratih	Glavni lik v salonih aristokratov, prepoznavnost pri elitni in strokovni publiki, pridobivanje pokroviteljev	Strategija tržnega prodora Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža
Ustvarjanje in izvajanje novih klavirskih koncertov na novi ravni virtuoznosti, strastnosti in eks-presivnosti	Povečanje popularnosti	Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža (inovativnost)
Koncerti pri Tonkünstler-Sozietät	Priznanje cesarja, javnosti in glasbene stroke	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija) Strategija blagovne znamke – imidža
Nov Rondo K. 382 (»ustvarja veliko pozornost«) – večkratne ponovitve na nastopih	Zadovoljstvo publike, povečanje popularnosti	Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža (inovativnost)
Izdelava in raba posebnege pedala na klavirju	Izboljšava klavirske improvizacije	Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža (inovativnost)
Izdajanje not za širšo publiko Galantni stil	Popularizacija novih skladb, večje povpraševanje pri amaterjih, reklama doma in v tujini	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike, širitev na mednarodne trge) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
Dogovori za odhod v London	Javno koncertiranje in velik zaslužek	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike, širitev na mednarodne trge) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža

Ko je leta 1792 Beethoven prišel na Dunaj, je imel za sabo že uspešno glasbeno pot v Bonnu. Ugled odličnega klavirskega virtuoza in skladatelja pa tudi glasbenega učitelja si je ustvarjal kot glasbeni uslužbenec na dvoru volilnega kneza ter z nastopi pri aristokraciji v mestu in na

obrobju. Prvi pomemben javni nastop mu je v Kölnu organiziral oče, 26. 3. 1778.¹²⁰ Na oznanilu koncerta je pisalo:

Danes, 26. 3. 1778, bo imel dvorni tenorist Beethoven čast, da v koncertni dvorani na Sternengasse predstavi dva svoja učenca; gospodično Averdonc, dvorno altistko, in svojega sina, starega šest let. Prva bo imela čast, da prispeva lepe arije, drugi pa različne klavirske koncerte in trie. /.../ Koncert se bo začel ob petih popoldan. Gospe in gospodje, ki niso vplačali prednaročil, bodo plačali en florin. Karte se dobijo v Akademiesaal, pa tudi pri g. Claren v Mühlenstein. (Forbes 1967, 57–58)

Salomon (1997, 343) navaja, da je v drugo nastopil kot solist na klavirju z orkestrom 23. 11. 1783 v Haagu na dvoru princa Williema V.. Malo je podatkov o Beethovnovem potovanju na Nizozemsko. Beethovnova mama naj bi dejala gospe Karth: »Ludwig je igral v pomembnih hišah, navdušil ljudi s svojimi veščinami in prejel dragocena darila.« Iz Fischerjevih spominov, kot navaja Salomon (1997, 345), lahko razberemo, da je Beethoven pogosto igral za ljubitelje in pokrovitelje umetnosti v mestih in palačah renskega podeželja. Tudi v Bonnu je izvajal zasebne koncerte v Fischerjevi hiši, kjer so združili dve veliki sobi, iz katerih je nastala improvizirana koncertna dvorana. Na koncerte je prihajalo veliko ljubiteljev glasbe, izobražencev, aristokracije in drugih, ki jih je pritegnil nenavaden dar mladega pianista. V Beethovnu so mnogi glasbeni strokovnjaki in ljubitelji videli velik glasbeni talent in potencial, ki bi ga veljalo preveriti na Dunaju. Menili so, da bi lahko praznino na trgu velikih glasbenih umetnikov, ki je nastala z Mozartovo smrtjo, zapolnil prav Beethoven. To je bila zanj nova priložnost, ki jo je začel udejanjati leta 1792 s svojim dokončnim¹²¹ odhodom na Dunaj.

Ko je Beethoven prišel na Dunaj, je glasbeno življenje še doživljalo preobrat. Kämpkenova (Kämpken in Ladenburger 2005, 169) navaja, da je veliko knezov izgubilo zasebne glasbene

¹²⁰ Šlo je za nastop dveh učencev Johanna van Beethovna, sina Ludwiga in altistke Averdonc; cene vstopnic so bile po en florin. Beethovnov oče je upal, da bo sina uveljavil kot čudežnega otroka, drugega Mozarta. Verjetno je iz teh razlogov na koncertnem listu pisalo, da je Beethoven star šest namesto osem let (DeNora 1995, 197; Salomon 1997, 343).

¹²¹ Forbes (1967, 87–89) navaja, da je Beethoven verjetno odpotoval na Dunaj 20. 3. 1787, kamor je prispel 7. 4. 1787. V mestu je bil manj kot dva tedna, saj se je vrnil v Bonn 20. 4. 1787, ker je njegova mama hudo zbolela (umrla je 17. 7. 1787). S svojim talentom je navdušil cesarico Marijo Terezijo in Mozarta. Beethovnovu predstavitev Mozartu je opisal profesor Jahn: »Beethoven /.../, ki je prispel na Dunaj spomladi 1787 in se je bil prvo-
ran vrniti v Bonn po kratkem bivanju, je bil odveden k Mozartu in zanj je zaigral pripravljeno skladbo. Ker je prejel le hladno pohvalo, je Mozarta prosil, da mu da temo za improviziranje. /.../ Igral je v takem stilu, da je Mozart, čigar pozornost in zanimanje sta vse bolj rasla, tiho odšel do prijateljev, ki so sedeli v sobi in živahno rekel: 'Pazite na tega fanta, o njem bo govoril še ves svet.'« Beethoven je od Mozarta prejel tudi nekaj teoretičnih inštrukcij, vendar pred njim ni več igral.

kapele, javno glasbeno življenje je bilo v nastajanju. Velike zasebne kapele, ki so postale modne v 18. stoletju, so po eni strani služile prestižu plemstva, ampak po drugi strani tudi temu, da so še naprej gojili osebno naklonjenost glasbi. Glasbeniki so bili zaposleni profesionalni glasbeniki, pa tudi uslužbenci, ki so morali v kapeli, poleg svojih osnovnih nalog, izpolnjevati tudi glasbene naloge kot diletanti; glasbene spretnosti so veljale za bistvene dodatne kvalifikacije pri nastavitvi uradnikov in uslužbencev. Ker so mnogi plemiči tudi muzicirali, so bili člani orkestra na zasebnih koncertih iz vrst plemstva, meščanstva in profesionalnih glasbenikov. Plemiči niso več zaposlovali glasbenikov kot glasbenih uslužbencev, ampak so jih angažirali le za posebne priložnosti. Eduard Hanslick v svoji knjigi *Geschichte des Concertwesens* povzema: »Z razpustitvijo zasebnih kapel avstrijski plemiči niso prenehali gojiti glasbe in so jo podpirali še naprej. Ob koncu 18. in v začetku 19. stoletja so bili plemiči najvišji in bleščeči sloj glasbenega diletantstva na Dunaju. Niso več plačevali lastnih kapel, ampak so osebno muzicirali.« Negativen priokus, ki ga danes občutimo pri izrazu »diletanti«, takrat ni bil poznan. Ravno nasprotno. To so bili ljudje, ki so perfektno obvladali instrumente in so bili dobro izurjeni glasbeniki, ki pa se z glasbo niso preživljali. Velik del glasbenega življenja je še vedno potekal v aristokratskih salonih in v posebej za koncerte urejenih prostorih plemiških palač.

V letih od 1793 do 1795 in kasneje do 1805 se je Beethoven udeleževal zasebnih koncertov princa Lichnowskega, ki je bil med najpomembnejšimi gostitelji zasebnih glasbenih salonov in mu je dal na voljo svoj orkester. V tem obdobju je bil tudi gost salonov drugih aristokratov, zagotovo jutranjih nedeljskih pri baronu van Swietnu. Med letoma 1793–1805 je nastopal ali izvajal svoje skladbe na domu princa Esterházyja in v hiši barona Zmeskalla. Zmeskallovi koncerti so bili najzanimivejši in elite glasbenega sveta so se kar zgrinjale tja. Tako se je glas o Beethovnu širil. Od leta 1795 sta z grofom Razumowskim, svakom Lichnowskega, izmenično izvajala petkove jutranje koncerte s Schuppanzighovim godalnim kvartetom, ki je izvedel mnoga Beethovnova dela. Na ta način je postal glavna figura v salonih aristokratov¹²² (Bau-mol 2002, 175–176; Cavendish 1994b, 4; DeNora 1995, 22, 109, 118–119, 139, 162–163, 198; Skowronek 2010, 66–69). Uspehi so se množili in mu zagotavljali nadaljnje uspehe in povečevali njegovo prepoznavnost.

¹²² Pregled nastopov v salonih in drugih pomembnejših javnih koncertov se nahaja v Preglednici B 1.2 v prilogah.

Ko je Beethoven leta 1795 izvedel prvi javni debi na enem izmed koncertov Tonkünstler-Sozietät v Burgtheatru, je bilo njegovo ime že znano in privlačno tudi za ostalo publiko, ki do tedaj ni imela priložnosti, da bi spoznala njegovo igro, o njem je slišala le iz poročil (DeNora 1995, 134). Na tem prvem javnem koncertu, 29. 3. 1795, je izvajal svoj novi klavirski koncert; verjetno praižvedbo Klavirskega koncerta op. 19 (Wade-Matthews in Thompson 2006, 333; Kämpken in Ladenburger 2005, 170).

Kämpkenova (Kämpken in Ladenburger 2005, 169–170) navaja, da je po pravilih takratnega časa moral skladatelj, ki je izvedel svoje novo delo, ali virtuozi, ki je želel svoje sposobnosti pokazati publiko, delovati kot organizator lastnega koncerta, kar je povzročalo dodatne, pogosto nadležne in težavne delovne obremenitve. Poskrbeti je moral za sestavo programa, za druge glasbenike, za reklamo prireditve kot tudi za predprodajo vstopnic. Poleg tega je moral najeti primeren prostor – gledališče ali večnamenski prostor – ki so ga morali za ta namen posebej pripraviti; posebej so morali zgraditi leseni oder, za kar je bilo potrebno angažirati mizarje. Pri organizaciji koncerta so potrebovali tudi drugo osebje. Najeti so morali klavirskega uglaševalca, raznašalca plakatov ipd. Po prvem Beethovnovem solističnem javnem nastopu na Dunaju (29. 03. 1795) je naslednji dan sledila ponovitev na koncertu družbe Tonkünstler-Sozietät. Beethoven in Haydn ter nekateri drugi skladatelji so imeli v zahvalo za izvedbe novih del, ki so zagotavljale ekonomski uspeh koncertov, pri družbi prost vstop na koncerte. V Beethovnovem času se je večina javnih koncertov izvajala v dvoranh različnih restavracij. V restavraciji Mehlgrube so izvajali »Liebhaber-Concerte« in v dvorani restavracije Jahn,¹²³ ki je sprejela 400 ljudi, »Augartenkonzerte«, ki jih je od leta 1795 vodil Beethovnov prijatelj violinist Schuppanzigh. Koncerti so se izvajali redno, ob četrtnih zjutraj, ob sedmi ali pol osmi uri v restavraciji »Im Wiener Augarten« ali »Bei schönem Wetter«.¹²⁴ Beethoven je nekajkrat nastopil na Jahnovih koncertih.

Od februarja do julija 1796 je bil Beethoven na turneji v Pragi, Dresdnu, Leipzigu in Berlinu (glej Preglednico B 1.1 v prilogah). Dne 19. 2. 1796 v pismu bratu Nikolausu piše iz Prage: *»Umetnost mi prinaša prijatelje in spoštovanje. Kaj bi si želel več? Tokrat bom zaslužil precej denarja. Tu bom ostal še nekaj tednov, potem grem v Dresden, Leipzig, Berlin. /.../*

¹²³ Leta 1782 je Ignaz Jahn v restavraciji Jahn ustanovil »Augartenkonzerte« (Kämpken in Ladenburger 2005, 170).

¹²⁴ V restavraciji »Im Wiener Augarten« je potujoči virtuozi George Bridgetower 24. 5. 1803 izvedel koncert, na katerem je z Beethovnom igral Violinsko sonato op. 47, ki jo je napisal posebno za njega, a jo nato posvetil francoskemu violinistu Rudolphu Kreutzerju (Kämpken in Ladenburger 2005, 170).

Lichnowsky se bo verjetno kmalu vrnil na Dunaj; od tu je že odšel ...» Pismo kaže, da je Beethoven prišel v Prago s princem Lichnowskim, tako kot Mozart sedem let pred njim. Schallterjevo pismo z dne 24. 4. 1796 govori o tem, da je »mladi Beethoven prispel v Dresden včeraj« in da »bo igral za dvor in potem gre v Leipzig in Berlin«. Pismo z dne 6. 5. 1796 poroča: »Beethoven je bil tu osem dni. Vsak, ki ga je slišal igrati, je bil očaran. /.../ Od tod je odšel v Leipzig in Berlin.« Čeprav ni podatkov o Beethovnovem prihodu v Leipzig, se o tem lahko sklepa iz Schallterjevega pisma, prispel naj bi 2. maja. O bivanju v Berlinu je večkrat govoril: »Igral sem večkrat na dvoru kralja Friderika Williama II.. Igral sem dve veliki Sonati za violončelo in klavir op. 5, violončelist je bil kralj.« (Forbes 1967, 183–184)

Po letu 1795 je Beethoven pogosto nastopil na dobrodelnih koncertih.¹²⁵ V korist Ignaza Schuppanzigha je imel v dvorani restavracije Jahn 6. 4. 1797 koncert, na katerem je igral klavirski part svojega novega Kvinteta op. 16. Ob koncu stoletja mu je uspelo, kot že precej znanimu in slavnemu skladatelju in pianistu, od takratnega direktorja gledališča, barona von Brauna, dobiti dovoljenje za izvedbo svoje akademije za dan 2. 4. 1800 v Burgtheatru – največjem in najprestižnejšem gledališču na Dunaju, ki je sprejelo do 1.800 gledalcev. K temu je verjetno pripomoglo tudi njegovo posvetilo Sonate op. 14 baronovi ženi Josephine. Beethoven je prevzel vsa tveganja in bremena organizacije.

Prva težava, ki jo je kot organizator premagal, je bila v tem, da je dobil na razpolago odgovarjajoče prostore. Dvorni gledališči (Burgtheater in Kärntnerthortheater) sta bili posebej priljubljena, vendar sta se lahko za koncerte uporabljali le ob maloštevilnih prostih dnevih v adventu in pred veliko nočjo, saj sta bili v preostalih dneh rezervirani za opero. Koncert je najavil 26. 03. 1800 v *Wiener Zeitung*: »Potem, ko je direkcija dvornega gledališča odobrila prosto uporabo nacionalnega dvornega gledališča g. Ludwigu van Beethovnu, spoštovanja vredni publiki sporočam, da bo koncert 2. aprila. Vstopnice za lože in sedeže se dobijo pri g. van Beethovnu v *Tiefen Graben št. 241* ...« Na koncertnem listu je bil sledeč program: Mozartova simfonija, dve skladbi iz Haydnovega Stvarjenja, Beethovnov klavirski koncert (verjetno op. 15), njegov Septet op. 20 in Prva simfonija op. 21, poleg tega – nič neobičajnega, vendar zelo atraktivno – prosta fantazija (improvizacija) na klavirju. Verjetno je bil koncert finančno uspešen, čeprav je lahko Beethoven zahteval samo vstopnino, kot je bilo takrat v navadi. Optimizem, ki ga je izrazil v junijskem pismu Wegelerju leta 1801, ko je napisal, da bo v pri-

¹²⁵ Dobrodelni koncerti so se na Dunaju pogosto izvajali kot npr. dobrodelni koncerti za mestno bolnišnico ali dobrodelni koncerti za ranjence Napoleonovih vojn in njihove družine.

hodnje vsako leto na Dunaju organiziral akademijo, zagotovo govori v prid takemu uspehu (Kämpken in Ladenburger 2005, 170–171).

V nasprotju z njegovim pričakovanjem, da bo lahko vsako leto organiziral akademijo, se je v nadaljnjih sedemindvajsetih letih odvilo le osem koncertov v njegovo korist. Leta 1802 je občutil samovoljo pri dodeljevanju dvorane, saj mu je direktor von Braun ni odobril. Dne 22. 4. 1802 je njegov brat Kaspar Karl v pismu založniku Breitkopf & Härtlu zapisal: »Moj brat bi vam sam pisal, vendar sedaj tega ni zmožen, saj mu je baron Braun /.../ odpovedal gledališče za njegovo akademijo in jo prepustil drugim povprečnim glasbenikom in mislim, da ga je upravičeno vznejevoljilo, da so z njim ravnali tako sramotno, saj baron ni navedel nobenega vzroka in moj brat je njegovi ženi posvetil več del.« (Kämpken in Ladenburger 2005, 170–171). Beethoven je težko dobil dostop do gledališč, v katerih so se pogosto menjali vodje in na sploh so bile zaradi Napoleonovih vojn razmere neurejene. Njegova kariera se je gradila na zasebnih prizoriščih. Zlasti v prvih desetih letih bivanja na Dunaju je bil kot klavirski virtuozi in skladatelj, z nekaj poudarki na javnih koncertih za lastne in druge koristi, »izoliran« znotraj aristokratskih salonskih soarej, na katerih je bil zelo produktiven (DeNora 1995, 8–9).

Beethovne skladbe so bile večinoma pisane za določeno občinstvo, za dunajske aristokrate, pokrovitelje, ki so širili poznavanje njegovih del. Tako so skladbe napisne v prvi dekadi 1792–1802 v triindvetdesetih odstotkih posvečene dunajskim aristokratom (štiriindvajset odstotkov družini Lichnowsky, trinajst odstotkov zakoncema Browne) in le v treh odstotkih glasbenikom.¹²⁶ Prvi, ki je prepoznal Beethovnov novi stil in ga pri tem spodbujal, je bil princ Lichnowsky. Skrbel je za predstavitve njegovih del v salonih in jih promoviral kot smiselna in vredna. Leta 1795, ko je Beethoven pri založbi Artaria izdal Tria op. 1 na osnovi prednaročil, je princ igral pomembno vlogo. Po pogodbi je založba od Beethovna prejela 122 florintov predplačila za stroške tiskanja. Taka praksa je bila takrat običajna, kadar je šlo za novega, relativno nepoznanega skladatelja in je zagotavljala, da si je izdajatelj poplačal stroške tiskanja. Za te stroške naj bi jamčil princ Lichnowsky. Ko je Artaria dobila vnaprejšnje plačilo, je oskrbela Beethovna z natisnjenimi kopijami, ki jih je kasneje lahko prodal in obdržal izkupiček. Da bi mu založba zagotovila, da bo našel trg za svoje kopije, se je zavezala, da na Dunaju ne bo prodajala del dva meseca, prodajala pa jih bo v tujini, pri tem pa obdržala lastništvo nad ploščami. V pogodbi je bilo navedeno, da mora Beethoven priložiti listo naročnikov (podpis-

¹²⁶ Seznam posvetil je v Preglednici B 1.4 v prilogah.

nikov), ki se bodo vnaprej zavezali, da bodo kupili kopijo ali kopije op. 1. Lista prednaročnikov (glej Preglednico B 1.3 v prilogah) je bila za Beethovna zagotovilo za kritje stroškov tiska. Princ Lichnowsky je osebno naročil dvajset kopij in skupaj z ostalimi sorodniki kar triinpetdeset od dvestodevetinštiridesetih kopij.

Izdaja op. 1 pri založbi Artaria kaže, da je bil Beethoven leta 1795 skladatelj, v katerega se je založniku zdelo vredno vlagati. Dvesto osemnosemdeset florintov zaslužka pri prodaji op. 1 je bilo dokaz o njegovi vrednosti. Še istega leta je bil povabljen, da napiše glasbo za letni ples v Redoutensaal. Povabilo je bilo odraz tega, da je prepoznan kot ugleden skladatelj, saj so taka vabila pred njim dobili le uveljavljeni glasbeniki; na primer Haydn leta 1792. Landon ugotavlja, da je bil izbran zato, ker je Haydn zanj zastavil svojo besedo. Tako naročilo je za skladatelja predstavljalo širitev publike, saj so na ples prišli aristokrati, ki še niso spadali v njegov krog pokroviteljev (DeNora 1995, 137–140).

Beethoven je v obdobju 1792–1802 tudi poučeval in si s tem utiral pot za intimnejše odnose z aristokrati. Tako si je v zgodnjih devetdesetih letih 18. stoletja lahko dovolil, da je bil brezkompromisen in vzvišen, lahko je ohranil umetniško integriteto in ignoriral popularni trg.¹²⁷ Njegova dela so bila orientirana na okus za izjemno in ekskluzivno. Če bi bil v tem času v Londonu, bi se verjetno ne proslavil kot resni umetnik. Medtem ko so na Dunaju cenili čast, prestiž in intimnejše odnose, in so zato bile vezi z glasbenimi aristokrati pot do uspeha, so bili v Londonu odnosi med posameznimi glasbeniki in patroni manj osebni in mreže med glasbeniki in podporniki so bile bolj razpršene. Beethovnov rival na Dunaju Wölffl je zapisal, da so morali dunajski skladatelji v Londonu svoja dela preusmeriti k popularnejši in dostopnejši estetiki glasbene potrošnje. Ko je leta 1805 prispel v London, je pisal založniku Breitkopf & Härtlu:

Od kar sem tu, se moja dela čudovito prodajajo /.../; vendar moram pisati tudi v zelo enostavnem včasih celo trivialnem stilu. Toliko za informacijo za primer, če se bo kateri izmed tvojih kritikov norčeval iz mene na račun katerekoli moje stvari, ki se je tu pojavila. Ne boš verjel, kako nerazvit glasbeni stil je tu in kako se mora glasbenik zadrževati z namenom, da napiše tako plitve skladbe, ki tukaj ustvarjajo ogromen posel. (DeNora 1995, 78, 81)

¹²⁷ To mu je uspevalo do leta 1807, ko je začel čutiti posledice hiperinflacije na Dunaju. Aranžiral je 132 pesmi za Thomsona na Škotskem, ki mu je zelo dobro plačal (DeNora 1995, 197).

DeNora (1995, 71) ugotavlja, da bi se Beethovnova umetniška dela razvijala povsem drugače, če bi dekada 1792–1802 preživel v Londonu. V Londonu ne bi postal prominentna figura, tudi če bi ga podprli londonski aristokrati; ne bi imel na razpolago zasebno sponzoriranega godalnega kvarteta in orkestra in bi bile verjetno njegove skladbe večinoma pisane za klavir. Ker se je lahko uveljavljal kot skladatelj simfoničnih in komornih del in ne le kot skladatelj skladb za klavir, ki so bile manj cenjene tako v Londonu kot na Dunaju, se je lahko uveljavil kot vodilni skladatelj v mednarodnem prostoru.

Na Dunaju so se Beethovнове skladbe izvajale tudi na koncertih, na katerih sam ni bil izvajalec. Te izvedbe so mu večale ugled, a zaradi neurejenih avtorskih pravic ni imel neposrednih finančnih koristi. Njegove skladbe se niso nikoli izvajale na suburbanem področju Dunaja; na koncertnem prizorišču srednjega razreda kot je bil Theater in der Leopoldstadt. Tu so se izvajala Mozartova, Haydnova, Cherubinijeva dela in dela drugih italijanskih skladateljev v starejšem stilu. Iz Preglednice B 1.5 v prilogah lahko tudi razberemo, da je bil izvajan v dvornih gledališčih in drugih dvoranah, kot je bila Universitätsaal, v kateri se nikoli ni pojavil kot izvajalec, medtem ko je bil v dvornih gledališčih organizator koncertov in izvajalec svojih skladb. Beethovnova dela so bila na programih tudi v restavraciji Jahn, vendar samo na treh ločenih programih v letih 1797, 1798 in 1806. Tipi skladb, ki so jih izvajali na navedenih prizoriščih, so variirali. »Lažji žanri«, npr. krajša dela z manj kompleksno teksturo, virtuosnejša dela z enostavnejšo zgradbo, kot so pesmi, arije, uverture, klavirske pesmice, so se izvajali v Theater in der Leopoldstadt, medtem ko so koncerti v Theater an der Wien in v Universitätsaal vključevali simfonije, kantate in koncertne skladbe (DeNora 1995, 318–319).

Beethoven je do leta 1802 dosegel svoje cilje, da se je uveljavil kot pianist pa tudi skladatelj. Strategije in aktivnosti, ki jih je izvajal do takrat, podajam v Tabeli 2.8. Zaradi vse slabšega sluha se je po letu 1802 bolj posvečal samo skladanju. Njegov skladateljski slog je postal značilen in izrazit, zgledovanja po Mozartu in Haydnu niso več opazna. Njegova glasba kot predstavitev duhovnih svetov ter kot zvočna slika patosa in izpovednosti trpečega posameznika označuje začetek glasbene romantike. V tem je njegova edinstvena zgodovinska vloga, ki predstavlja mejnik med dvema epohama.

Tabela 2.8: Beethovnovne poslovne in trženjske strategije

<i>Način delovanja</i>	<i>Dosežen namen</i>	<i>Poslovna strategija</i>	<i>Trženjska strategija</i>
Čudežni deček/veliki glasbeni talent	Javno koncertiranje, mednarodni ugled in prepoznavnost, igranje pred visoko aristokracijo	Strategija tržnega prodora Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža
Bivanje na Dunaju	Delovanje v najpomembnejšem glasbenem središču	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
Nastopi pri pomembnih aristokrati, izvajanje novih skladb	Glavni lik v salonih aristokratov, prepoznavnost pri eliti in strokovni publiki	Strategija razvoja trga Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža (inovativnost)
Štiri turneje po Nizozemski, Nemčiji, Češki	Mednarodni ugled in prepoznavnost, igranje pred visoko aristokracijo	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike, širitev na mednarodne trge) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
Posvetila skladb, poučevanje v aristokratskih družinah	Ohranjanje in širjenje občinstva	Strategija razvoja trga Strategija tržnega prodora Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
Koncerti pri Tonkünstler-Sozietät (Burgtheater)	Priznanje javnosti in glasbene stroke, navdušenje publike	Strategija razvoja trga Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija) Strategija blagovne znamke – imidža (inovativnost)
Tekmovanje v improviziranju z Gelineckom ¹²⁸	Priznanje javnosti in glasbene stroke, ugled in prepoznavnost	Strategija v odnosu do konkurence (konfliktna strategija) Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Aktiven spopad s konkurenco Strategija blagovne znamke – imidža (inovativnost)

Na Dunaju je v 18. stoletju aristokracija predstavljala en odstotek populacije, srednji razred pa dva in pol. To pomeni, da srednji razred ni tvoril masovnega trga za glasbo, bil pa je dodatna publika (Moore 1989). Weber (1994) ugotavlja, da je masovno kulturo v glasbenem življenju ob koncu 18. stoletja spodbudila evropska izdajateljska industrija s tehnološkimi inovacijami

¹²⁸ Tekmovanje je predstavljeno v poglavju 2.5.4.

in spretnimi metodami prodaje.¹²⁹ Založniki so na prelomu stoletja uporabili izum litografije in tiskali glasbo za domačo rabo z blestečimi barvnimi ilustracijami, ki so omogočale enostavno prodajo.¹³⁰ Izboljšave v tehnikah graviranja so omogočile izdelavo detajlov, ki so bili potrebni za zapletene virtuosne in orkestrske parte za velike koncerte. Distribucijo oseba do osebe¹³¹ je nadomestila profesionalna mednarodna trgovska mreža; v Londonu je npr. v času od 1750 do 1824 število trgovin poraslo iz 12 na 150. V novem razvejanem mednarodnem sistemu so imeli glavno vlogo instrumentalni virtuozi, ker so se z njihovo pomočjo razvile nove prodajne metode, ki so najavile sodobni fenomen glasbenega »bestseller-ja«. Ta razvoj je temeljito preobrazil glasbeni okus. Predpostavka glasbenega okusa 17. in 18. stoletja je bila prepričanje, da sta znanje in resno zanimanje za glasbo zaželeni, vendar ne nujni za njeno razumevanje. »Ni potrebno, da veste veliko« so govorili, »vendar je primerno, če je temu tako.« Do tridesetih let 19. stoletja so se razvile popolnoma neodvisne glasbene institucije za resno simfonično in komorno glasbo z ene strani in virtuosno in operno glasbo z druge. Industrija tiska in večji glasbeni posel, ki je prišel z njo, sta bila zaslužna za prodor glasbenih vrednot. Razvoj tiskane glasbe ni samo razširil glasbene publike in omogočil manipuliranje z okusom, ustvaril je tudi osnove razlikovanja med poznavalci in splošno publiko.

McVeigh (Weber 2004, 162–163) navaja, da je vprašanje o pomembnosti interakcije med klientelo in repertoarjem v 19. stoletju sprožalo osnovna vprašanja za promotorje koncertov in glasbenike. Iskali so strategije, kako razširiti in povečati javno koncertno življenje in kako ustvariti trajno ponudbo in ne le občasnih koncertov. London je bilo edino mesto, ki se je v 19. stoletju oddaljilo od tradicionalne prakse; tu ni bilo državne kontrole in resnega vpliva dvora in pokroviteljev. Po Webu (1994) zgodnje dinamike masovne kulture segajo tudi na področje javnih koncertov. Pomešali so se tradicija in nove oblike koncertov, ki so jih virtuozi razvili iz najmanjših v največje dogodke. Posamezni izvajalec je ostal znotraj konvencionalne oblike

¹²⁹ To so bili naslovi z vablјivim prizvokom za lahkovorne stranke kot npr. Najljubša polka princev, ki je meščanskim družinam omogočal, da so sanjale, kako plešejo z izbranimi ali Beethovnova Wellingtonova zmaga, ki jih je popeljala v svet bitke pri Waterlooju. S transkripcijami zahtevnih del v manj zahtevna so poskušali reklamirati prodajo s sloganom »briljantno, a ne težko« (Weber 1994, 181).

¹³⁰ Med letoma 1770 in 1780 je katalog večine izdajateljev obsegal od 100 do 1.500 publikacij. Londonska firma Boosey je leta 1824 posedovala 10.000 samo tujih publikacij, katalog Whistler & Hofmeister iz Leipziga je leta 1827 vseboval 44.000 publikacij in leta 1838 je pariška firma d'Alamaine trdila, da ima dostop do preko 200.000 plošč (Weber 1994, 184).

¹³¹ Izdajanje in širjenje glasbe je slonelo na osebnih odnosih. Ker so bili stroški tiskanja glasbe visoki, so bili natisi glasbenih del redki in samo nekaj mest je imelo trgovino na drobno. Večina glasbe, napisane v večini evropskih mest, je bila prodana kot kopija za kopijo preko kompleksne mreže med skladatelji, glasbeniki in zainteresiranimi amaterji. Skladatelj je skušal dobiti prednaročnike za novo skladbo (natisnjeno ali ne) za malo plačilo. Sistem je bil precej omejen, ker je skladba le redko dobila več kot 400 ali 500 prednaročnikov (Weber 1994, 179).

dobrodelnih koncertov in mreže osebnih odnosov, ki so bili njena osnova. Nekateri od teh dogodkov so imeli več kot 500 obiskovalcev. Ker so virtuozi delovali po natrpanem mednarodnem urniku, niso bili sposobni zgraditi stalnih institucij z večjim občinstvom. Če je šel nekdo na Lisztov ali na Thalbergov koncert ali na koncert koga drugega, manj pomembnega, ki je izvajal stare mojstre Bacha, Mozarta ali Beethovna, je šel zaradi modne »norosti«.

Zgodnje pojavljanje masovne kulture je razvidno iz Lisztove glasbeno-podjetniške poti; od tedaj, ko je kot čudežni otrok gradil ugled koncertnega pianista do tridesetih let 19. stoletja, ko je njegova slava dosegala vrhunec (Allsbrook 1991). Oktobra 1820 je v Sopronu v Old Casino pri devetih letih prvič javno pokazal svoj izjemen talent na koncertu, ki ga je organiziral oče skupaj z glasbenikom, baronom Z. Praunom (glej Preglednico C 1.2 v prilogah). Liszt je izvedel Riesov Klavirski koncert v Es-duru in fantazijo (improvizacijo) na popularne melodije. Mesec kasneje je izvedel drugi recital v Bratislavi. V Lisztovem otroštvu je bil to pomemben madžarski kraj.¹³² Lisztov oče, ki je poznal razmere v Bratislavi, je za datum recitala določil dan, ko je zasedala narodna skupščina. Odločitev se je izkazala za dobro, saj je bilo med občinstvom mnogo madžarskih aristokratov, ki so obiskali Bratislavo zaradi udeležbe na skupščini. Recital v palači grofa M. Esterházyja je uspel in rezultat tega uspeha je bila štipendija madžarskih plemičev,¹³³ ki jo je imel Liszt na voljo šest let za izobraževanje in v drugo podporo. Poročilo o nastopu je bilo objavljeno v *Pressburg Zeitung* dne 20. 11. 1820 (Legány 1993, 3–4; Walker 1987, 68).

Po recitalu sta z očetom odšla na Dunaj, kjer sta ga poučevala Czerny in Salieri. V prvih dveh letih na Dunaju ni imel javnih koncertov, saj učitelj Czerny ni želel, da se predstavi kritični dunajski publiki, dokler ne bi bil pripravljen. Lisztov ugled pa je rasel zaradi zasebnih nastopov, ki jih je med tem časom v salonih avstrijske aristokracije organiziral oče Adam. Liszt je prvi dunajski koncert 1. 12. 1822 delil s pevko Caroline Unger in violinistko Leo Lubin. Igral je Hummlov Koncert v a-molu in svobodno fantazijo (improvizacijo). Sledila sta še dva javna koncerta v Hoftheatru in v Redoutensaal. Po nastopu v Redoutensaal je oče ugotavljal, da lahko na njuno kratko bivanje na Dunaju gleda z zadovoljstvom, saj sta dosegla vse cilje. Liszt je bil na Dunaju v centru pozornosti, igral je pred najbolj kritičnim občinstvom, kar je bilo v čast učiteljem, družini in deželi. Izdal je prvo skladbo, zrasel je v umetniško veličino in

¹³² V letih 1563–1835 so tu kronali madžarske kralje, 1526–1848 je bil tu sedež madžarske narodne skupščine, 1776 so odprli gledališče, ki je v mesto privabljal madžarske plemiče, 1780 so začeli izdajati prvi madžarski časopis *Hungarian Courier*.

¹³³ Antal (1760–1835), Tade Amade (1783–1845), Antal Szapary (1802–1883), Apponyi in Esterházy.

je stal na pragu blesteče kariere. Adamove velike ambicije, da bi se s sinom podal na turnejo po Evropi, s Francijo ali Anglijo¹³⁴ kot končnim ciljem, so lahko postale resničnost. Avgusta 1823, preden je zapustil Dunaj in s sinom odšel v Pariz, kjer naj bi se šolal na konservatoriju, je prosil princa Metternicha za priporočilno pismo¹³⁵ za kraljevega ambasadorja v Londonu in Parizu in ambasado v Münchnu (Walker 1987, 77, 86, 88).

Pred nastanitvijo v Parizu je Liszt z očetom obiskal Budimpešto, da bi izvedel »domovinske« koncerte. Na plakatih je pisalo: *»Madžarski plemiči! Častna kraljeva in cesarska vojska! Spoštovana publika! Sem Madžar in ne poznam večjega veselja kot je to, da nastopim v svoji deželi preden odidem v Francijo in Anglijo ter da pokažem še nezrele sadove svojega izobraževanja kot znak goreče hvaležnosti in naklonjenosti. Z vztrajno marljivostjo bom izpopolnil svojo izobrazbo do popolnosti in ta mi bo morda nekoč omogočila, da postanem zaklad moje ljubljene domovine.«* Te besede je moral napisati njegov oče. Dosegle so želeni učinek. V kratkem je bil oče Adam sposoben organizirati veliko javnih nastopov v Budimpešti na podoban način, kot jih je organiziral na Dunaju od decembra 1822 do aprila 1823. Prvi recital v Budimpešti je izvedel 1. maja 1823 v dvorani Hall of the Inn of the Seven Prince-Electors. Sledila sta dva recitala v mestnem gledališču, prvi 10. maja in drugi 24. maja. Obstajajo ohranjena poročila s prvih dveh recitalov. Navajam samo enega, ki se nanaša na Lisztovo izvedbo z dne 1. 5. 1823:

Po uverturi Friedricha Schneiderja je mladi mojster igral Moschelesov Klavirski koncert in Velike variacije. Potem sta ga. Teyber in g. Babnigg zapela duet iz opere Elizabeta in arijo iz opere Libuša. Ob koncu je Liszt improviziral na temo, ki jo je dobil ob nastopu. V svojem igranju je čedni mladi mojster pokazal toliko spretnosti, sposobnosti, preciznosti, občutka, vsečno močno in sijajno izvajanje glasbe, da je bilo vse občinstvo navdušeno. Zaradi (Lisztove, op. p.) veličastne izvedbe so bila vsa srca v upanju, da bo domovini prinesel veliko slavo.

¹³⁴ V obdobju 1824–1827 je šel Liszt z očetom na tri turnee po Angliji. V Londonu je na Érardovem klavirju najprej debitiral na zasebnih soarejah in nato na javnem koncertu v Argyll Rooms. V Windsorskem gradu je pri Georgu IV. igral svoje nove skladbe, ki so vsebovale repetitive not. Sledili so nastopi v Manchesteru, v Théâtre Royal. Drugi obisk Anglije 1825 je bil posledica prve turnee, saj so ga povabili, naj spet pride. Tretjič je Anglijo obiskal leta 1827 (Walker 1987, 103–106, 120).

¹³⁵ Del vsebine priporočilnega pisma z dne 8. 8. 1823: *»Nosilec tega pisma, g. Adam Liszt, uradnik v službi princa Esterházyja, ki namerava s svojim sinom iti na turnejo skozi München in Pariz v London, me je prosil, da napišem pismo, v katerem ga priporočam vaši visokosti. Glasbeni talent njegovega sina je resnično nenavaden, pomemben fenomen in z vsem spoštovanjem zasluži spodbudo. /.../ S to prošnjo se strinjam in priporočam obetajočega mladega fanta vaši visokosti za prijazen sprejem in prosim, da mu date potrebno podporo /.../ Bertefeld, rektor dunajske univerze.«* (Walker 1987, 89)

S takim poročilom so Liszta javno opisali kot glasbenega ambasadorja svoje države. Ob koncu maja 1823 sta se Adam in Franz Liszt, še vedno na poti v Pariz, ustavljala v južni Nemčiji in vzhodni Franciji, kjer je otrok javno nastopal v Münchnu, Augsburgu, Stuttgartu in Strasbourgu (Legány 1993, 4–6). Tej poti nekateri preučevalci Liszta (npr. Walker) pravijo kar »Mozartova turneja«, saj je šel Mozart z očetom po podobni poti (glej Preglednico C 1.1 v prilogah). Adam, ki je večinoma sam načrtoval in organiziral koncerte, je sledil vzoru svojega predhodnika – Mozartovega očeta. V Münchnu je od kralja dobil novo priporočilo za Strasbourg in Pariz. V Augsburgu je Liszt izvedel tri koncerte, eden je bil dobrodelen. Turneja je bila finančno uspešna (Walker 1987, 89–92).

Leta 1823, takoj po njunem prihodu v Pariz, sta klavirsko podjetje Érard in Adam Liszt sklenila poslovni dogovor o tem, da bo Franz Liszt igral na njihove klavirje, podjetje pa bo poskrbelo za to, da mu jih bo dostavilo na želene lokacije; Liszt se je javno reklamiral kot »Érardov umetnik«. Podjetju Érard je v naslednjih dveh letih uspelo zagotoviti pravočasno dostavo instrumentov v London, Manchester, Bordeaux, Genevo itd. Érard je z lahkoto prodal vsak klavir, na katerega je igral senzacionalni pianist. Liszt je že po prvem nastopu v Parizu postal častni član družbe Société Académique des Enfants d'Apollon. V tem času se je oče pogajal s pristojnimi za najem gledališča Théâtre Italien. Od menedžerja kraljevega gledališča, barona De la Ferte, je 11. 2. 1824 prejel obvestilo: *»Imam čast, da vas obvestim, da je njegova visokost, minister kraljeve družine, po današnji odločitvi sinu g. Liszta podaril uporabo dvorane Salle de Louvois, tako da lahko poda svoj koncert v nedeljo zvečer v lastno korist, pod pogojem, da bo igral na enem izmed duhovnih koncertov (fr. Concerts Spirituels). Z današnjim pismom prenašam sporočilo na g. Liszta, ki vas mora kontaktirati, da se bosta lahko pogovorila o detajlih, pomembnih za izvedbo koncerta.«* To so bili ugodni pogoji in Adam jih je sprejel. Dogodek je bil objavljen v *Le Corsaire*: *»Čudo dneva, mladi Liszt, že znan pri starosti enajstih let, ki je bil v Parizu slišan le v določenih krogih, bo podal javni koncert naslednjo nedeljo. Na koncertu bo igral in improviziral na klavir. Domneva se, da bo Salle de Louvois premajhna za pričakovano množico glasbenih ljubiteljev.«* Na koncertu je bila navzoča večina pariške visoke družbe, in ker je Adam za to priložnost angažiral popolni simfonični orkester, je postal spektakel v gledališču podoben gala prireditvi. Franz Liszt je igral dela, s katerimi je že uspel na Dunaju in v Münchnu; Hummlov Koncert v b-molu in Czernyjeve Variacije za klavir in orkester. Ohranilo se je Adamovo podrobno poročilo o dogodku: *»Koncert je bil javni triumf za mojega fanta. V trenutku, ko se je pojavil, je požel skoraj brezkončen aplavz; po vsakem odseku je bila publika navdušena, na obrazih poslušalstva so bili izrazi preseneče-*

nja. Po vsakem izvedenem delu se je moral vrniti dvakrat ali trikrat na oder in ploskali so mu. Gospodje v orkestru so udarjali z loki na svoja čela, viole, violine, /.../ vsi so bili nepopisno očarani.« Koncert v Théâtre Italien je tako točka preloma, triumf v Lisztovem javnem pariškem koncertnem življenju. Koncert je bil finančni uspeh (4.711 frankov profita) in štirinajst novinarjev je pisalo o njem. Eno izmed poročil, ki ga je 9. 3. napisal A. Martainville v *Le Drapeau Blanc*, je postalo klasika: »Ne morem si pomagati: od včeraj verjamem v metafiziko. Prepričan sem, da sta v telo mladega Liszta vstopili duša in duh Mozarta. /.../ Otrok je brez primere in je prvi pianist v Evropi. Sam Moscheles ne bi bil užaljen s tako trditvijo. /.../ Zanj je, kot je dejal Grimm za Mozarta, mala stvar igrati zahtevna dela z veliko preciznostjo, samozavestno in mirno, z eleganco ...« Po tem koncertu so prihajala mnoga vabila in njegova litografija je bila v vseh trgovinah (Walker 1987, 93, 96–100).

V Parizu je bil Liszt do leta 1837 prisoten na več kot 100 koncertih. Kot kaže tudi Preglednica C 1.3 v prilogah, so bili nastopi številčnejši po letu 1833, z viškom v letu 1837, ko je imel 20 koncertov. V letu 1827, po očetovi smrti, je nastopil le redko; imel je en sam nastop in se je bolj posvečal poučevanju. Ko so v Parizu, kjer so bili vajeni videti in slišati Liszta na koncertih ali vsaj brati o njem, minili meseci brez njegovih nastopov, so v časopisu *Le Corsair* izdali njegovo osmrtnico s portretom: »Rojen 22. 10. 1811, umrl v Parizu 1828.« Večina koncertov od 1824 do leta 1837¹³⁶ je bila dobrodelnih. Liszt se je na njih predstavljal predvsem s klavirsko improvizacijo (veliko je improviziral tudi na Mozartove skladbe), s skladbami, ki jih je izvajal že pred Parizom, pa tudi z novimi. S pianisti, kot so bili Herz, Pixis in drugi, je izvajal priredbe skladb za več klavirjev (npr. priredbo Mozartove uverture k Čarobni piščali za tri klavirje); take priredbe in izvedbe skladb Cavendish (1994d, 24) poimenuje »nastopaštvo« v službi množic,¹³⁷ ki so hotele fantazije na znane operne melodije in venčke znanih viž.

Liszt je največ nastopal v salonih klavirskih izdelovalcev, predvsem v salonu Érarda, pa tudi Papeja, Pleyelja in drugih (glej Preglednico C 1.4 v prilogah). V napovednikih teh koncertov je pogosto zapisano, da bodo izvajalci igrali na novih klavirjih organizatorja koncertov oz. klavirskega podjetja. Koncerti so bili tudi »preizkušanje« novih modelov klavirjev. Tudi Metzner (1998) navaja, da so bili javni koncerti v prvi polovici 19. stoletja slavljenje izvajalske

¹³⁶ V Preglednici C 1.3 v prilogah so krepko označena tista prizorišča, na katerih se je v posameznem letu pojavil prvič.

¹³⁷ To so bili poslušalci, ki so hodili na koncerte zato, da bi doživeli dobro predstavo, da bi bili pretreseni ali pa da bi videli veliko osebnost. Le redko so prišli poslušat dobro glasbo. Nekateri virtuoz, med njimi Clara Schumann, so še vedno prirejali resne glasbene koncerte, ki jih ni kazilo nastopaštvo. Mnogi pa so novosti podlegli in uživali v novih možnostih, ki jih je odpiralo nastopaštvo klavirskih virtuozov (Cavendish 1994d, 21).

tehnike, in ker je bila tehnika odvisna tudi od instrumenta, so koncertni izvajalci želeli najso-
dobnejše instrumente. Koncerte, ki so v preglednici označeni z znakom *, je organiziral sam
oziroma včasih skupaj z drugimi glasbeniki, kot so bili violinist Urhan, čelist Batta, skladatelj
Berlioz. Izjema je le nekaj koncertov iz leta 1836 in leta 1837 – solistični recitali in komorni
koncerti v Érardovem salonu – ki niso bili več tradicionalni po programu in na njih ni več
sodelovalo več različnih izvajalcev, ampak le Liszt sam, oziroma v komorni zasedbi z Urha-
nom in Batto. Na teh koncertih je izvajal pozna Beethovnova dela, kot sta Sonata op. 106 in
Klavirski trio op. 97. Po letu 1836 se torej pri Lisztu kažejo večje spremembe v programu in
obliki koncerta; v obliki recitala je začel izvajati pomembna Beethovnova pozna klavirska
dela in se odmaknil od t. i. nastopaštva.

Nastopaštvo virtuofov se je odražalo tudi v priljubljenih modnih tekmah med klavirskimi
velikani, ki so se trudili, da bi tekmece prekosili s čim bolj »čudaškim« nastopom; vsak virtu-
oz je imel na zalogi kakšen trik. Tekma, ki je včasih vključevala tudi boje v časopisnih član-
kih, v katerih sta se tekmece »blatila«, je bila zelo napeta in je privabljala veliko ljudi. Daleč
najbolj znana in težko pričakovana je bila bitka med Sigismundom Thalbergom in Lisztom.
Thalberg je bil popolnoma drugačna glasbena osebnost od Liszta in je stremel k temu, da bi
dosegel čim manj vidnega napora. Pri klavirju je sedel skoraj negibno, medtem ko je bilo
občinstvo očarano nad tehniko, ki se je lahko kosala z Lisztovo. Njegova posebnost so bile
pasaže, ki so se zdele izvedljive samo s pomočjo dodatne, tretje roke.¹³⁸ Mendelssohn, ki je
bil sam dober pianist, je o njegovi igri napisal: »*To je izbor najboljših, izrednih učinkov, pravi
crescendo težavnosti in okraskov, nekaj neverjetnega. Vse je tako preračunano in izbrušeno in
kaže takšno zanesljivost, spretnost ter izvrstne učinke /.../ edinstven je.*« (Cavendish 1995c, 22)
Leto po letu 1835, ko je Liszt z Marie d'Agoult¹³⁹ pobegnil v Švico, kjer je prevzel službo
učitelja na ženevskem konservatoriju, ga je Thalberg v njegovi odsotnosti v Parizu zasenčil.
Zato je Liszt med kratkim obiskom Pariza maja 1836, na dveh recitalih v Érardovem salonu
poleg pozne Beethovнове klavirske Sonate op. 106 izvedel tudi svoje fantazije na Le Pirate in
La Juive. Thalberga je moral premagati tudi kot skladatelja, saj je pariški tisk hvalil njegove

¹³⁸ Thalberg je učinek tretje roke dosegel tako, da je melodijo igral s palci, zgoraj in spodaj pa so jo spremljali arpeggii. Občinstvo mu je kmalu nadelo vzdevek »Stari arpeggio«.

¹³⁹ Marie d'Agoult je izvirala iz vplivne družine Bethmann, ki je bila ena najbogatejših bančnih dinastij v Nemčiji. Pri šestnajstih letih se je poročila z očetovim poslovnim partnerjem, ki je po dveh letih umrl. Potem se je na novo poročila z dvajset let starejšim častnikom, s katerim sta si bila zaradi njegove nedovzetnosti za kulturo tuja. Zato je živela po svoje in se posvečala resnemu raziskovanju literature in filozofije. Liszta je spoznala pri osemindvajsetih letih in njuna zveza je bila zaradi njenega statusa poročene žene s tremi otroki spotakljiva. Leta 1835 sta prelomila vsa moralna načela in pobegnili v Švico. Liszt je zapustil mamo in svoje študente, grofica pa moža in otroka (Walker 1987, 190–192, 209; Cavendish 1995d, 4).

skladbe. To »vojno« je bojeval podobno kot »vojno«, da se uveljavi kot resni pianist; s programom, ki vključuje tako Beethovnovе skladbe kot njegove lastne. »Vojna« preko tiska se je začela leta 1837, po dobrodelnem koncertu, ki sta ga z Berliozom izvedla 16. 12. 1836. Z novo retoriko je časopis *Revue et Gazette musicale* pohvalno prikazal Lisztovo skladateljsko identiteto: »*'Skladatelj' ni prejel manjšega aplavza kot 'virtuoz', saj sta skladbi, ki jih je napisal Liszt /.../ nesporno originalni.*« (Gooley v Weber 2004, 145–155) Metzner (1998) navaja, da je Liszt v tem času revidiral Thalbergov opus in nato v *Gazette Musicale* objavil žaljivo kritiko o njegovih skladbah. Nato je predlagal Thalbergu, da bi skupaj pripravila koncert, a ta ga je zavrnil: »*Ne /.../ nerad igram ob spremljavi.*« (Cavendish 1994d, 22) Glasbeni dvoboj med njima je 31. 3. 1838 uspela v svojem salonu organizirati princesa Belgiojoso. Navzoči so bili vsi, ki so kaj veljali kot pianisti, poleg Liszta in Thalberga so prišli tudi Chopin, Herz, Czerny (Beethovnov najboljši učenec in Lisztov učitelj z Dunaja) in Pixis.

V začetku pariške koncertne sezone leta 1837 je Liszt (prvikrat in zadnjikrat) ponudil na prednaročilih osnovano komorno koncertno serijo, katere dohodek bi se delil med komorne glasbenike. Bilo je edinkrat, da je dal za glavnino programa komorno glasbo. Koncertom je želel dati svečan značaj, zato je povišal cene vstopnic in na program dal Beethovnovе malo izvajane klavirske trie. Ključ do postavitve take vrste koncertov je bil novinarski tisk. Številni časopisi so temu dogodku posvetili dolge članke in vsebina v njih se je preveč prekrivala, da bi bila naključna. Iz njegove korespondence izvemo, da je pogosto prosil novinarje pri časopisih *L'Artiste*, *La Monde*, *Journal de Paris*, *Gazette Musicale*, da o njem objavijo specifične stvari in da se za publiko predstavi ton, karakter in pomembnost koncertov. Novinarji so predstavili koncertno serijo kot mejnik v izobraževanju publike. Z razkrivanjem intimnejše in manj poznane strani Beethovnovеga genija so Parižanom ponujali višje doživetje umetnosti. Nekateri pisci so opredeljevali večere kot prispevek k splošnemu napredku umetnosti in družbe. D'Ortigue je zapisal, da so taki koncerti zadovoljstvo in hkrati javno izobraževanje in da se umeščajo v večji družbeni projekt »univerzalnega napredka z izobraževanjem«. Tudi Berlioz, ki se je sicer bolj osredotočal na glasbeno pomembnost teh dogodkov, je zapisal: »*Ti večeri ne bodo brez vpliva na glasbeno življenje Parižanov; naredili bodo zgodovino.*« Članki so upodobili Lista kot utelešenje ideala, ki ga je sam postavil leta 1835 v *Esejih o položaju umetnikov*:¹⁴⁰ »*Glasbeni umetnik – prerok je tako pritegnil k umetniški resnici (tu je predstavljena z*

¹⁴⁰ Leta 1835, ko sta se z grofico d'Agoult preselila v Švico, je začel Liszt v *Revue et gazette musicale de Paris* objavljati *Eseje o položaju umetnikov*, v katerih je poudaril, da je največja pomembnost umetnosti v modernih časih v njenem bistvenem vplivu na družbo. V esejih je pozival k reformam v glasbenih institucijah in industri-

Beethovnom), da je za sabo potegnil družbo.« Ta profil naj bi Liszta postavil daleč pred množico povprečnih virtuozov. Tako je bil najpomembnejši kriterij za Liszta kot vodilnega glasbenika neodvisnost od množic in lastnih interesov. Časopis *La Monde* je zapisal: »Liszt je pozabil na publiko in misli samo na umetnost.« D'Ortigue je povzel pomembnost celotne serije z besedami: »Umetnik, vreden te besede je ta, ki zatre lastna čustva pred vzvišeno umetnostjo, ki ne poskuša ugajati okusom ali občutkom poslušalcev.« (Gooley v Weber 2004, 148–149) Če idealiziramo, lahko rečemo, da so bili Lisztovi motivi, da v program vključi Beethovnovske skladbe, povsem umetniški, neodvisni od javnega mnenja in da so pomenili njegovo glasbeno poslanstvo.

Poudariti je treba, da je bil kult Beethovna leta 1837 v Parizu že ustanovljen in da je publika želela poslušati njegovo glasbo. Od leta 1828 so bile njegove simfonije in uverture jedro programov koncertov pariškega konservatorija. Francosko poslušalstvo je bilo lačno Beethovnovske glasbe. Berlioz je zapisal: »Moram priznati, da je Beethoven à la mode.« Tako lahko rečemo, da Lisztova poteza, da uvrsti v program Beethovnova dela, ni bila znak tega, da je indiferenten do publike, kot so poudarjali v tisku. Pravzaprav je želel obrniti »Beethovnomanijo«, ki se je začela na konservatoriju, sebi v prid. Tudi širjenje novice novinarjev o tem, da bo Liszt prikazal neznano stran Beethovnovih komornih del – od tod tudi izjave d'Ortigua in Berlioza, da imajo koncerti zgodovinski pomen – je bilo pretirano. Kot poudarja Gooley (Weber 2004, 150–151), je Liszt svoje večere oblikoval po letnih abonmajskih koncertih pariškega violinista Baillota, ki so promovirali komorna dela Beethovna, Mozarta, Haydna in drugih. Obe Beethovnovi komorni deli (Klavirski trio op. 97 in Sonata za violino in klavir op. 47) sta bili izvedeni dve leti prej na Baillotovih večerih s Hillerjem pri klavirju. Le zavoljo Lisztovega ugleda je tisk dodal, da ti dve deli nista bili nikoli izvajani pred publiko. Za razliko od Baillotovih koncertov, ki so bili sestavljeni izključno iz večstavčne komorne glasbe, so bili Lisztovi koncertni programi mešani (glej Preglednico C 1.5 v prilogah). Poleg resnih Beethovnovih del in del drugih skladateljev je v skladu s tradicijo virtuosnih koncertov vključil tudi priredbe, kot sta bila npr. dva odlomka iz Meyerbeerove opere in svoje virtuosne skladbe in fantazije (improvizacije). Mešanje virtuosnega in klasičnega programa, ki je koncertom dajal drzen, resen in skoraj religiozen ton, so poudarjali tudi novinarji v svojih poročilih: »Soareje, ki prihajajo, bodo pravi rituali.« ali »Liszt se je spremenil v duhovnika v templju skladatel-

jah, v glasbenem poslovanju, v konceptih koncertov ter v tipih cerkvene glasbe. Poudarjal je spremembe v primernosti lokacije za podajanje koncertov, primernosti usposobljenosti glasbenikov za nastopanje, v pravicah izvajalcev, ki so jih določili lastniki in impresariji koncertnih dvoran ter v koncertnih programih (Hall-Swadley 2012, 30, 39, 87).

jev.« Njegovi podporniki so govorili, da je »ukradel Beethovnov ogenj« in časopis *La Monde* je v tekstu, kjer je hvalil njegove izvedbe Beethovna, pri kraju zapisal: »Vendar časti večernega dogodka gredo F. Lisztu, ki je energično izvedel svoj Rondo Fantastique.« Po koncertih pa so na račun takega programa prihajale tudi graje: »Liszt je k delom velikih mojstrov dodal lastne skladbe ali fantazije, kar je neprijeten kontrast.«

S serijo štirih abonmajskih komornih koncertov s klavirskim triom, ki je izvajal resna komorna dela klasične šole, je Liszt leta 1837 nadaljeval strategijo »trajne vdanosti Beethovnu«. Ta se je pričela že v Érardovem salonu leta 1836 s Sonato op. 106. Po besedah d'Agoult naj bi bili tudi ti koncerti del bitke proti konkurentu Thalbergu. V tem boju je bila Lisztova močna roka časopis *La Monde*, ki je o vseh štirih koncertih govoril z navdušenjem, ki je poudarjalo tudi njegovo skladateljsko plat: »Razkril nam je tudi talent za skladanje ...« Nekateri časopisi so sledili tej retoriki, drugi pa ne. Pisali so, da je nezrel skladatelj, ki bo še dozorel. Ne glede na poročila v tisku je bila Lisztova strategija v tem, da pokaže svojo skladateljsko moč in vdanost Beethovnu, ki se odraža v ponižnem služenju njegovim notnim tekstom in da se predstavi kot zagovornik visoke umetnosti. Z izvajanjem Beethovnovih komornih del se je razglasil za resnega umetnika in prestiž, ki je od tod izviral, naj bi prepričal Parižane, da ga prepoznajo tudi kot skladatelja. S pomočjo prijateljev v tisku – predvsem Berlioza, urednikov pri *Le Monde* in drugih – je aktivno gradil večere komorne glasbe kot slovesno čaščenje velike glasbe in umetniške resnice. Če je bila »javna tema« Beethoven, je bila »prikrita tema« Liszt, ki je dramatiziral umetniško zorenje. Navdušenje nad vsem tem je bilo tako, da so porasle tudi cene vstopnic, kar za petdeset odstotkov od povprečne cene. Občinstvo je bilo pripravljeno zapraviti dvanajst frankov za »izobraževanje«, ki jim je bilo obljubljeno v tisku (Gooley v Weber 2004, 155–158).

Organizacija Lisztovih koncertov je še slonela na glasbenem podjetništvu, ki je bilo osnovano na osebnem menedžmentu (angl. Selfmanagement) in kot tako ni predvidevalo zaposlitve drugih oseb. Glasbenik si je sam ustvarjal ugled s krepitvijo zvez z vplivnimi posamezniki in pokrovitelji. To se še posebej navezuje na izvajanje koncertnih turnej, katerih uspeh je bil najbolj odvisen od osebnega urejanja vseh detajlov. V prvi polovici 19. stoletja sta se obseg in kompleksnost glasbenega življenja tako razširila, da na področju koncertnega delovanja osebni menedžment ni bil več praktičen. Glasbeniki, ki so želeli širiti svoj ugled in s koncertiranjem ustvarjati denar, so morali najeti agenta, ki bi organiziral veliko koncertov v kratkem času. Tako so potujoči glasbeniki večino poslovnih dejavnosti prenesli na koncertne menedžerje.

Prva glasbenika, ki sta imela menedžerje, sta bila Paganini in Liszt. Njuni koncertni agenti v tridesetih in štiridesetih letih 19. stoletja še niso bili pravi neodvisni agenti, ki organizirajo lokalne koncerte, načrtujejo koncertne turneje in služijo kot arbitri o glasbenih talentih; neodvisni agenti so se pojavili šele v osemdesetih letih 19. stoletja (Weber 2004, 105).

Weber (2004, 113) ugotavlja, da je Liszt vzpostavil verodostojnejše odnose s svojimi menedžerji kot Paganini. Zelo skrbno jih je izbiral in pazil, da niso nikoli škodovali njegovim interesom. Pravzaprav so bili povsem odvisni od njega. V tem oziru je bil drugačen od ostalih glasbenikov. Avgusta 1840 mu je žena za menedžerja predlagala glasbenika G. Bellonija. Ta je vodil njegove turneje med letoma 1841 in 1847 in poskrbel za celotno organizacijo; za koncertne dvorane in klavirje, za objave v tisku. Bil je njegov *fac totum*. Odnosi med Bellonijem in Lisztom so bili že bolj podobni odnosom med modernimi koncertnimi agencijami in njihovimi klienti, čeprav Belloni kot Lisztov menedžer ni bil pravi neodvisni koncertni agent in je ostal povsem odvisen od njega. Sodobniki ga niso obravnavali kot profesionalca in Heinrich Heine je šel tako daleč, da ga je imenoval »Lisztov pudl«. Liszt se je pri Belloniju učil, kako trgovati. To lahko razberemo iz pisma ženi iz leta 1847, v katerem piše: *»Belloni je navdušen, da me vidi, kako se skrbno učim poslovanja, in pri tem celo prihranim nekaj denarja. Moj droben kapital je od Odesse naprej porasel za več kot 1.000 frankov in možno je, da bom dodal še 1.000 frankov med poletjem in jesenjo v Rusiji.«* Pismo, v katerem je Liszt prvič uporabil besedo kapital kot cilj njegove turneje, kaže, kako sta se Belloni in Liszt odmaknila od tradicionalne prakse družbene izmenjave in stopila na pot kapitalističnega načina poslovanja. Koncertno turnejo sta definirala kot profesionalno koncertno podjetje in ne kot poklicno napredovanje in uspeh. Liszt in njegov drugi menedžer L. H. Lavenu sta na angleških potovanjih z lokalnimi glasbeniki vzpostavila odnose, ki so bili kratkotrajni, neosebni in komercialni, povsem drugačni od sproščenih, kolegialnih odnosov in predstavljajo prehod od osebnega menedžmenta glasbenikov k neodvisnim koncertnim agentom. Weber (1994) poudarja, da je nov poklic koncertnih agentov spremenil recitale v moderno vodene velike dogodke šele v zadnji četrtini 19. stoletja.

Liszt se je do leta 1837 uveljavil kot odličen mednarodni pianist. V Tabeli 2.9 so zbrane aktivnosti in opredeljene strategije, ki so mu to omogočile. Svojo pianistično kariero je nadaljeval še dobrih deset let. Čeprav so mu številne koncertne turneje po Evropi in Aziji prinašale ugled, denar in slavo, je po letu 1847 opustil javno koncertiranje in se posvetil skladanju, dirigiranju in poučevanju.

Tabela 2.9: Lisztove poslovne in trženjske strategije

<i>Način delovanja</i>	<i>Dosežen namen</i>	<i>Poslovna strategija</i>	<i>Trženjska strategija</i>
Čudežni deček	Javno koncertiranje, mednarodni ugled in prepoznavnost, igranje pred visoko aristokracijo	Strategija tržnega prodora Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža
Koncerti v Bratislavi v času zasedanje skupščine	Javno koncertiranje, mednarodni ugled in prepoznavnost, igranje pred visoko aristokracijo, podpora	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija in termin) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
Bivanje na Dunaju	Igranje pred najbolj kritičnim občinstvom, je v centru pozornosti in na pragu blesteče kariere	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija, pomembni učitelji) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
Pet turnej po Nemčiji, Franciji, Švici in Angliji	Mednarodni ugled in prepoznavnost, igranje pred visoko aristokracijo	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike, širitev na mednarodne trge) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
	Večji zaslužek, urejanje poslov	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (najem agenta) Strategija blagovne znamke – imidža
»Nastopaštvo« v službi množic	Zadovoljstvo publike, več nastopov	Strategija tržnega prodora Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža
Tekmovanje v izvajanju in skladanju s Thalbergom	Premagati konkurenta, ki ga je zasenčil	Strategija v odnosu do konkurence (konfliktna strategija, izogibanje) Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Aktiven spopad s konkurenco Nov produkt Strategija blagovne znamke – imidža (inovativnost)
Načrtno delo s publiciteto	Povzdigovanje lastne veličine, blatenje konkurenta	Strategija v odnosu do konkurence (konfliktna strategija) Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Aktiven spopad s konkurenco Strategija blagovne znamke – imidža
Oblikovanje programa (mešanje virtuosnega in klasičnega), povišanje vstopnine	Zadovoljstvo publike, premagati konkurenta	Strategija tržnega prodora Strategija v odnosu do konkurence (konfliktna strategija) Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Aktiven spopad s konkurenco Strategija blagovne znamke – imidža (inovativnost)

Čas Lisztovega koncertiranja v tridesetih letih 19. stoletja je bil čas začetkov masovne potrošnje klasične glasbe. K tej je že spadal tudi izraz »mojster«; predvsem Beethoven. Klasični glasbeni svet je povzdigoval mojstre tako z izvajanjem kot z izdajanjem njihovih del in virtuozji so poudarjali lastno interpretacijo tudi s svojimi izdajami; Liszt je npr. izdal Beethovnovе sonate. Po stenah starejših evropskih koncertnih dvoran so povelečevali imena pogosto celo obraze mojstrov skladateljev, ki so delovali kot spoštovanje zbujujoča posvetna božanstva v modernem svetu kulture. Najprej je prišla trojica – Haydn, Mozart, Beethoven – in potem zgodnja preroka – Bach J. S. in Händel – in na koncu novi apostoli – Schubert, Weber, Schumann, Spohr, Mendelssohn. Za obiskovalce koncertov so ti še danes največje glasbene avtoritete. Zdi se brezčasne in neodstavljive in vladajo klasičnemu glasbenemu okusu (Weber 1994, 175–176).

Vzpon glasbenih avtoritet h glasbeni svetosti je bil v letih med 1850 in 1860, ko so njihova dela začela dominirati na koncertnih repertoarjih in njihova imena so bila visoko povzdignjena za vse, da jih opazijo. To povzdigovanje je zaznamovalo osnovno spremembo v usmerjenosti evropskega glasbenega okusa, nikoli prej ni bila glasba mrtvih izvajana tako pogosto in nikoli ji niso pripisovali tako vzvišenega statusa v glasbenem življenju. Še leta 1840 se je večina dunajskih in pariških obiskovalcev koncertov posmehovala ideji, da naj bi bila najimennitnejša glasba preteklosti. Leta 1846 je pariški novinar takole zasmehoval klasične koncerte konservatorija: »Če je glasba mrtva, potem nam pustite, da jo pokopljemo.« Nov rešpekt do mojstrov je bil tako komercialen kot umetniški. Na njem so nastale mnoge prodajne oblike v drugi polovici stoletja – medaljoni, litografije, kipi itd. Rasle so neposredno iz rastoče industrije glasbenega založništva, manufaktur instrumentov in koncertnega menedžmenta. »Izkoriščanje« mojstrov je bilo glavno izhodišče za moderne glasbene posle (Weber 1994, 175–176). Zelo podobno je v moderni dobi. Tudi predhodno omenjena sodobna študija potrošnikov klasične glasbe kaže, da so imena velikih mojstrov pri poslušalcih klasične glasbe najbolj priljubljena. Njihovi najljubši skladatelji so Beethoven, Mozart, Bach itd. in med skladbami je na prvem mestu Beethovnova klavirska sonata *V mesečini* (Brown 2002, 56).

Dobrih petdeset let kasneje, 14. 12. 1894, je v Lodzu na Poljskem prvič javno nastopil Artur Rubinstein z violinistko in solopecem. Pomembnejša javna koncerta je imel pet let kasneje (1899), kmalu po prihodu v Berlin (glej Preglednico D 1.1 v prilogah), kjer se je zanj zavzel ravnatelj glasbene akademije, violinist Joachim in prevzel skrb za njegovo kulturno in glasbeno vzgojo. V berlinskih glasbenih krogih je postajal znan kot »nadarjeni mladi Rubinstein« –

Joachimov varovanec. K njegovi kulturni vzgoji so sodili tudi obiski koncertov. Bil je na seznamu glasbenikov in učencev menedžerja Hermanna Wolffa, ki je z njimi polnil koncertno dvorano, kadar ni bila razprodana. Imel je srečo, da je dobil tudi vstopnico za razprodan D'Albertov klavirski recital v Beethovnovi dvorani. Wolff ga je po koncertu predstavil pianistu kot mladega Rubinsteina in ta je ironično dejal: »*Ali si pravi pianist po priimku*¹⁴¹ *ali nadarjenosti?*« Wolff je odvrnil: »*Po obojem.*« Pianist je predlagal: »*Dokaži, mladenič. Pojdimo na oder. Rad bi slišal, kako igraš!*« Ko je Artur odigral, je D'Albert rekel: »*Da, ti si pravi Rubinstein.*« Kmalu po pripetljaju z D'Albertom je Joachim organiziral javni koncert v veliki dvorani na Hochschule. Da bi bil uspeh zagotovljen, se je Arturjev učitelj klavirja Barth odločil za koncert v Potsdamu; koncert je bil »vaja« za Berlin. Po uspešnem koncertu na Hochschule je imel naslednje leto koncert z Berlinskim filharmoničnim orkestrom. Spored je obsegal Mozartov Klavirski koncert v A-duru in solistične skladbe: Schumannove Papillons, Chopinov nokturno in še Scherzo v h-molu, po odmoru pa Saint-Saënsov Klavirski koncert v g-molu. Slednji je bil veliko let njegov paradni konj. Po tem nastopu so ga v časopisnih poročilih imeli za vzhajajočo zvezdo. Pomembna kritika, L. Schmidt za časopis *Berliner Tageblatt* in O. Lessman za *Musik Zeitung*, sta izjavila, da je v Mozartu idealen in da ga najboljše dojema. Eden od njiju je dejal, da je izbranec med blagoslovljenimi. Po tem pomembnem koncertu je s Hamburško filharmonijo uspešno igral Saint-Saënsov Klavirski koncert v g-molu, tako da so ga angažirali za naslednjo sezono. Povabili so ga tudi v Dresden, kjer je ob Mozartovi obletnici igral njegov Koncert v B-duru (Rubinstein 1983, 30, 38, 39, 45–47, 58–59).

Rubinstein (1983, 61–63) navaja, da so bile v začetku 20. stoletja razmere v umetnosti, zlasti v glasbi, precej take kot v Mozartovih časih. V vsej Evropi, razen v Franciji in Švici, so vlada-li suvereni (že samo Nemčija jih je imela na ducate). Opere, orkestri in gledališča so bili v rokah teh ljudi z naslovi, ki so dajali denar in so odločali o vsem. Kadar jim je bil kakšen pianist po volji, so ga imenovali za dvornega pianista (nem. Hofpianist). Pomembno je bilo, zlasti za glasbenika, da si je pridobil njihovo pokroviteljstvo, ker je priporočilno pismo enega od njih lahko odprlo mnoga vrata. Rubinstein je prišel z njimi prvič v stik takrat, ko je prejel povabilo vdove po nadvojvodi Mecklenburško-Schwerinskem, ki je želela, da bi igral v njeni palači v Schwerinu. Na koncertu, ki je trajal uro in pol, je igral Bachova, Mozartova in Brahmsova dela. Po koncertu je prejel novo povabilo nadvojvodinje – na njenem rojstnem dnevu je zaigral z orkestrom Chopinovo Fantazijo na poljsko temo.

¹⁴¹ Priimek Rubinstein so takrat vedno povezovali z znamenitim pianistom Antonom Rubinsteinom.

Leta 1901 so v Varšavi, »Vzhodnem Parizu« kot so jo imenovali, odprli Filharmonijo z veliko, aristokratsko dvorano za simfonične koncerte in manjšo za komorno glasbo. Bogati varšavski meščani so se odzvali navdušenju dirigenta Mlynarskega, ki je bil gonilna sila za uresničitev tega načrta, in mu omogočili sestavo velikega simfoničnega orkestra – Varšavske filharmonije. Nekaj mesecev po slavnostnem otvoritvenem koncertu s solistom Paderewskim je vodja A. Reichmann, ki je slišal za Rubinsteinov obetavni debi v Berlinu, izrazil željo, da pride za solista na enega od simfoničnih koncertov. Igral je Saint-Saënsov Klavirski koncert v g-molu. Drugič je v Varšavski filharmoniji igral na dobrodelnem koncertu za judovsko bolnišnico; za izvedbo Schubertove Wanderer Fantasie je prejel srebrn lovorov venec. Sledil je koncert v Lodzu, ki so ga organizirali njegovi domači. Nekaj let kasneje je ponovno nastopil v Varšavski filharmoniji z Brahmsovim klavirskim koncertom. Na sporedu sta bili tudi Fredericova¹⁴² fantazija in Uvertura Romeo in Julija P. I. Čajkovskega. Koncert je bil uspeh z veliko občinstva, izdatnim honorarjem in angažmajem za solistični koncert v dvorani konservatorija (Rubinstein 1983, 68, 69, 110).

Za povsem samostojno pot svobodnega umetnika, za katero se je Rubinstein odločil leta 1904, je bilo odločilno pismo Skrzynskega,¹⁴³ v katerem piše: »Imam zelo zanimive novice za mladega Rubinsteina. Impresarij Gabriel Astruc je ustanovil Société Musicale, da pariškemu občinstvu na imeniten način predstavlja novo glasbo in glasbenike. Pravkar je podpisal pogodbo s poljsko čelistko Wando Landowsko. Čutim, da bi rad angažiral mladega Rubinsteina, zakaj torej ne bi prepričal tega mladeniča, da bi prišel ...« Ker je Rubinstein za pot v Pariz potreboval denar, je organiziral koncert v hotelu Morskie oko v Varšavi. S koncertom je dovolj zaslužil, da je lahko odšel v Francijo. Po opravljeni avdiciji v Pleyeljevi hiši, pred komisijo, ki so jo sestavljali priznani glasbeniki Paul Dukas, Jacques Thibaud in Maurice Ravel, se je odločil, da sprejeme Astrucovo pogodbo, v kateri je bilo določeno, da bo pet let prejemal 500 frankov na mesec, pri čemer bo Astruc prejemal šestdeset odstotkov prihodkov od koncertov, ki jih bo tvegala sam in štirideset odstotkov od koncertov, ki bodo angažirani iz drugih virov. Podpisati so jo morali le še Arturjevi starši, ker še ni bil polnoleten (Rubinstein 1983, 122–128).

¹⁴² Frederic Harman je bil poljski dirigent, skladatelj in pianist, ki se je po dobrodelnem koncertu v Varšavski filharmoniji navdušil nad Rubinsteinovo igro. Po tem sta se zblížala. Tako je Artur kmalu prejel povabilo aristokratske družine Harman. Pripravljali so veliko večerjo in ples za kakšnih dvesto gostov in med njo želeli prirediti klavirski koncert. Arturju so ponudili honorar tristo rubljev in plačilo potnih stroškov, enako vsoto pa so mu bili pripravljeni dati za javni nastop, ki bi ga kot slavnostno prireditev za konec sezone organizirali z Varšavskim filharmoničnim orkestrom (Rubinstein 1983, 99, 105–106).

¹⁴³ Aleksander Josef Skrzynski (1882–1931) je bil poljski politik. Leta 1919 je bil imenovan za poljskega ambasadorja v Romuniji. V letih 1923–1924 je bil zunanji minister, v letih 1925–1926 pa predsednik vlade.

Astruc je želel Arturja predstaviti pariški publiki s slavnostnim nastopom z orkestrom Lamoureux. Da bi koncert lahko financiral, se je povezal s francoskim izdelovalcem klavirjev Étiennom Gaveaujem. Program koncerta, ki je bil v decembru, je obsegal dva klavirska koncerta po Arturjevi izbiri, vmes je bilo nekaj Brahmsovih in Chopinovih solističnih skladb in skladbe s sopranistko Mary Garden. Nouveau- Théâtre je bil poln, ker je Astruc poslal brezplačne vstopnice mnogim uglednim ljudem in študentom glasbe, Mary Garden pa je privabila veliko Debussyjevih privržencev in aristokratov. Ker se je občinstvo na izvajanje Chopinovega koncerta in Brahmsove skladbe odzivalo hladno, se je Rubinstein v trenutku odločil, da namesto druge Chopinove etude iz op. 25 zaigra enajsto. Junaško temo v levi roki je razbijal z vso močjo in končal skladbo v bleščečem sijaju. To je izzvalo ovacije in z galerije nekaj vzklikov »bravo«. Takrat je spoznal, da glasno, razbijaško izvedbo, pa če je še tako slaba z glasbenega gledišča, vedno navdušeno sprejme neizobraženi, neglasbeni del občinstva in s sramoto priznava, da je to upošteval na številnih poznejših koncertih.¹⁴⁴ Astruc je po debiju v Nouveau- Théâtre organiziral še tri recitale v Salle des Agricultures (Rubinstein 1983, 131, 134, 137, 138, 139, 142).

Rubinstein (1983, 142–143) ugotavlja, da je bila glasba v Franciji zelo zanemarjena in navaja nekaj razlogov, med drugim pomanjkanje ustreznih koncertnih dvoran. Sto let stari Salle Érard in Salle Pleyel sta bili prej »salona« kot dvorani, vanju je šlo po tristo do štiristo ljudi, v novejšo Salle des Agricultures pa jih ni šlo dosti več. Zato so imeli koncerte, ki so jih prirejali, bolj za zasebne zadeve; splošno občinstvo je kazalo le malo zanimanja ali pa se sploh ni menilo zanje. Ker Astruc ni priskrbel dovolj koncertov, se je Artur odločil, da napove dva recitala v rojstnem Lodzu, kjer je odmeval uspeh njegovega Pariškega debija; svojemu »šefu« je koncerta utajil, saj bi sicer vzel štirideset odstotkov prihodkov, kot je izhajalo iz pogodbe. Organizacija je potekala po družinskih vezeh, preko brata Staša, ki je brzojavil: »*Velikansko zanimanje. Stop. Napovedal dva recitala.*«

Leta 1906 je z Astrucom navezal stik posrednik klavirske tovarne Knabe iz Baltimorja. Pohvale najvplivnejšega kritika v Bostonu so ga navedle k temu, da je želel angažirati Rubinsteina za turnejo po Ameriki. Ta ga je slišal igrati v hiši Paderewskega v Švici, ko je bil še študent berlinske šole. Pogodbo za Ameriko so podpisali in njene glavne točke so bile: štiride-

¹⁴⁴ Leta 1904 se je občinstvo drugače vedlo kot danes. Takrat so skladbe prekinjali z vzkliki »bravo« ali s pripombami, kot so »očarljivo« (fr. c'est charmant) ali »kakšen umetnik« (fr. quel artiste). Po stavkih v sonati so ploskali in izvajalci so morali vstajati in se priklanjati.

set koncertov v treh mesecih, potne stroške plača organizator, življenjske stroške plača sam. Denarja je bilo vsega skupaj 4.000 dolarjev, od tega je štirideset odstotkov pripadlo impresariju. Rubinsteinov ugled je zrasel, bil je nekdo, ki bi lahko začel prinašati denar. Pred turnejo po Ameriki je prejel povabila na nastope pri aristokratih iz hiše Clayton in Burnham v Londonu; za honorar in potne stroške naj bi igral na velikem sprejemu, ki sta ga Claytonova priredila v čast vojvodi in njegovi hčeri, princesi Patriciji. Na spored je dal tudi svoje in Lisztove priredbe Wagnerjevega Tristana, s katerimi je dosegel velik uspeh, ker je bil Wagner takrat v modi (Rubinstein 1983, 146, 152, 156–157, 167, 171).

Na turneji po Ameriki, leta 1906, je nastopil kot solist s Philadelphijskim orkestrom v Carnegie Hallu, igral je Saint-Saënsov Klavirski koncert v g-molu. Sledile so ponovitve v Baltimorju, Filadelfiji in Washingtonu. Drugi nastopi so bili predvideni še v Chicagu, Minneapolisu in Cincinnatiju. Newyorška recitala je organizator turneje priredil v gledališču bratov Schubert, kjer so sicer izvajali glasbeno komedijo. Rubinstein je bil prvi pianist, ki je igral v takšnih okoliščinah. Organizator Ulrich je pojasnil:

V Ameriki je središče glasbenega zanimanja strnjeno v New Yorku, posebno v Metropolitanu. Druga mesta, razen Bostona, se ravna po New Yorku v vseh umetniških rečeh. Reklama je najizrazitejši dejavnik koncertnega življenja, ki pa ustvarja prejšenzacionalizem kot pa resnično ljubezen do glasbe. Tako kot vas (Rubinsteina, op. p.) vabijo pianiste v to državo izdelovalci klavirjev samo zato, da jim pomagajo prodajati glasbila. To pojasnjuje, zakaj boste igrali v gledališču bratov Schubert. Imata namreč gledališča po vsej državi in sta privolila, da vam za določene odstotke dovolita 'preigrati njun krog' in prevzemata vso reklamo za turnejo.

Turneja kljub uspešnim nastopom Rubinsteinu ni prinesla pogodbe za prihodnjo sezono (Rubinstein 1983, 178, 182, 187).

Astruc po vrnitvi iz Amerike v Parizu ni organiziral koncerta, zato se je Rubinstein obrnil na grofa Armanda de Goutanta, ki ga je spoznal na poti v Ameriko. Po vseh evropskih glavnih mestih so bili aristokrati še vedno glavni pokrovitelji umetnosti in so se držali starega izročila, da so svojim gostom prirejali zasebne koncerte v lastnih palačah. Zaradi propagande grofa Armanda in njegovih prijateljev so ga angažirali za nekaj teh glasbenih soarej; Astruc je poskrbel za finančno plat in dobil po 1.000 frankov za vsak nastop. Vabilom francoske aristokra-

cije je sledilo vabilo bogate Američanke Potter Palmer, ki je za tisto sezono najela mestno palačo vojvod Sutherlandskih, da je lahko v njej prirejala sprejeme za londonsko družbo. Ko je slišala, da so v Angliji iz verskih razlogov prepovedali Straussovo opero Saloma, kralj Edvard VII. pa bi jo rad slišal, je sklenila zanj prirediti predstavo. Ker ni bila nobena soba dovolj velika za orkester, se je domislila, da bi ga Rubinstein nadomestil s klavirjem; slišala je, kako je to storil na eni od pariških soarej. Angažma je pomenil za Arturja kraljevski honorar sto gvinej. Rubinstein ugotavlja, da se Angleži na koncertih bolje vedejo kot Francozi. Izvedbo so dobro sprejeli, saj so molče poslušali to sodobno glasbo. Po povratku v Pariz ga je angažiral baron de Rothschild za soarejo, ki je bila prirejena za konec sezone; veljala je za najpomembnejši družabni dogodek v letu. Na soarejo je prišel ves Pariz, vsa stara aristokracija, umetniki, pisatelji in glasbeniki. Za honorar je prejel 1.000 frankov. Sledil je koncert pri poljskem grofu v Parizu, grofu Potockem (Rubinstein 1983, 199, 224–227).

Rubinstein (1983, 240–243) navaja, da je leta 1907 prišlo povabilo iz Varšave; še z dvema izvajalcema naj bi se udeležil velikega slavnostnega koncerta v dobrodelne namene za honorar štiristotih rubljev. Po tem koncertu se je zanj zanimal A. Glazunov,¹⁴⁵ skladatelj in ravnatelj konservatorija v Sankt Peterburgu. Želel ga je predstaviti študentom in profesorjem na inštitutu. Prva točka enournega sporeda, Bachov preludij in fuga, je dosegla nepričakovan uspeh. Naslednja sonata je navdušila dvorano: »*Kakšen uspeh, kakšno zmagoslavje.*« Glazunov je dejal: »*V Sankt Peterburgu so vedno zelo vljudni.*« Rubinstein (1983, 246–247) ugotavlja, da je bil to dober poduk za prihodnost: »*Vedno najprej ugotovi, kako se občinstvo vede na koncertih drugih umetnikov!*« Koncertu v Rusiji so sledili številni koncerti na Poljskem. Leta 1907 so mu štirje zaporedni koncerti v Kaliszu, Piotrkówu, Czestochowi in Lublinu prinesli čedno vsoto denarja. S še enim koncertom s Paulom v Varšavski filharmoniji in zelo dobro obiskanim koncertom v Lodzu se je končala njegova koncertna sezona na Poljskem. Vrnitev v Pariz je bila nemogoča, saj Astruc zanj ni imel koncertnih angažmajev. Ni upal, da bi dobil še kaj glasbenih soarej, ki so bile spomladi zelo donosne, in zavedal se je, da so njegove izvedbe Straussove Salome že zastarele. Zato se je moral uveljaviti na kakšnem večjem javnem koncertu (Rubinstein 1983, 252, 247, 253–254).

V Varšavi je princ Ladislav Lubomirski obljubil, da bo financiral orkester vseh osem mesecev koncertne sezone. Za generalnega direktorja in dirigenta orkestra, ki se je moral imenovati

¹⁴⁵ M. Lendau, Rubinsteinov svak, ki je obogatel z volno, je pogosto poslovno potoval v Rusijo. Med zadnjim obiskom v Sankt Peterburgu je z Glazunovim govoril o Arturju (Rubinstein 1983, 245).

Orkester princa Ladislasa Lubomirskega in ne več filharmonični orkester, je postavil svojega varovanca Gregorja Fitelberga. Dirigent Fitelberg je za solista na otvoritvenem koncertu izbral Paula in Arturja; Artur naj bi igral Saint-Saënsov koncert. Koncert pod Fitelbergovo taktirko je bil uspeh za vse udeležence. V polni dvorani je bila tudi poljska aristokracija, ki jo je bilo redkokdaj videti na koncertih. Sledilo je Fitelbergovo povabilo za nastope na njegovih abonmajskih koncertih. V tisti sezoni je Rubinstein nastopil v Varšavi na enaindvajsetih ali triindvajsetih koncertih in še danes ima rekord za največje število koncertov prirejenih v istem mestu v enem samem letu. Koncerti so bili tako različni, da so ostali privlačni. Nastopal je z orkestrom, v triu,¹⁴⁶ v duu in na nekaj solističnih recitalih. Istočasno so mu ponudili tudi koncert v Krakovu in še enega v Lvovu, dveh najpomembnejših mestih za Varšavo in Lodzem (Rubinstein 1983, 284–287, 290).

Rubinsteinovi koncerti na Poljskem so postali vsakoletna stalnica. Ker se je poljski princ Lubomirski navdušil nad njim in menil, da bi ga morali slišati v velikih mestih, v Berlinu, na Dunaju, v Rimu in v Parizu, je v bratovo banko vložil 10.000 rubljev za uresničitev te ideje oziroma za kritje stroškov teh koncertov. Za koncert v Berlinu je Fitelberg najel Philharmonie, največjo dvorano v mestu, in za visoko ceno angažiral veliki Berlinski filharmonični orkester. Vztrajal je, da mora Rubinstein igrati Beethovnov Koncert v G-duru in Brahmsov Koncert v B-duru. Na programu je bila tudi Mahlerjeva Četrta simfonija, novost, ki jo je Fitelberg razglašal za glavni mik sporeda. Stroški vsega skupaj so bili skoraj polovico sklada in le malo je bilo upati, da bo blagajna dobila kaj dosti nazaj. Uspeh ni bil velik, a še vedno »časten« (Rubinstein 1983, 300, 302, 303, 304).

Leta 1910 so v Lvovu začeli proslavljanje stoletnice Chopinovega rojstva s slavnostnim recitalom v Operi. Nastopila sta dva pianista: Ignaz Friedman, znani poljski virtuoz, in Rubinstein. Prvemu so odmerili prvi del, med drugim Chopinovo Sonato s pogrebno koračnico, Rubinsteinu pa drugega s Chopinovo Sonato v h-molu. Sredi sporeda sta skupaj zaigrala Rondo za dva klavirja. Po tem je princ Lubomirski osebno prevzel Rubinsteinove nastope. Najprej je želel, da zelo slavnostno debitira na Dunaju. Zato sta angažirala impresarija Dropiowskega, ki je ponujal storitve za koncerte v tujini, zlasti na Dunaju, kjer je imel dobre zveze. Princ Ladislav mu je naročil vse potrebno, zagotovil kritje stroškov in Dropiowski je imel srečo, da je dobil najboljšo dvorano na Dunaju (nem. Musikvereinssaal) in dober Tonkünstler orkester z diri-

¹⁴⁶ Trio so sestavljali Rubinstein in brata Kochanski, Paul in Eli.

gentom Nedbalom. Za koncert na Dunaju je Rubinstein sestavil ambiciozen program: Beethovnov Četrty, Brahmsov Drugi klavirski koncert in Saint-Saënsov Koncert v g-molu. Po debiju v dunajskem Musikverieniu ga je ogovoril lastnik dvorane klavirskega podjetja Bösendorfer. Recital v Bösendorferjevi dvorani je bil slavnostna prireditev. Mestna elita se je množično odzvala vabilu in navzočih je bilo veliko znanih glasbenikov in poljska kolonija. Dobil si je oporišče na Dunaju; kritike so bile polne hvale, dva organizatorja sta prišla s povabili za naslednjo sezono (Rubinstein 1983, 305, 306, 309–310, 313, 315–316).

Koncerti v Italiji, v Rimu, leta 1910 so bili prav tako posledica dogovarjanj poljskega aristokrata, grofa Skrzynskega, ki je bil pogosto gost princa Lubomirskega. Na eni njegovih večerij je Rubinstein zaigral nekaj odlomkov Wagnerjevih oper, v vsesplošno zadovoljstvo pa nekaj Chopinovih skladb in pri tem naredil močan vtis na grofa, ki je dejal: *»To je bilo prekrasno. Vi ste res velik umetnik. Morate priti v Rim – rimsko občinstvo vas bo oboževalo. /.../ Najboljši čas bi bil marec. Ko se vrnem v Rim, bom ukrenil, kar bo treba. Brzjavil vam bom, ko bom opravil.«* Kmalu je pisal:

Za pojutrišnjem sem organiziral za vas koncert v plesni dvorani Grand Hotela. To je kraj, ki ga pogosto uporabljajo za predavanja in koncerte. Igrali boste nadvse izbranimu občinstvu. Povabil sem tout Rim. /.../ Glasba v Rimu pomeni opero; zato nisem mogel najti nikogar, ki bi lahko priredil za vas javni koncert. Kljub temu bi ga nekdo lahko, in sicer grof San Martino, predsednik Akademije svete Cecilije, ki je zbral dober simfoničen orkester in postavil odlično dvorano na vrhu mavzoleja. Govoril sem z njim in povedal mi je, da nima prostega datuma za vas, sicer pa, da v nobenem primeru ne bi angažiral popolnoma neznanega umetnika. Ko pa vas bo jutri slišal, vas bo spoznal. Povabil sem ga na večerjo in na koncert. Tukajšnja Bechsteinova zastopnica bo poskrbela za vaš klavir in vam bo na razpolago.

Na seznamu koncertnih gostov grofa Skrzynskega so bili aristokrati od vojvod do baronov. V Italiji je bila družba ljudi z naslovi, še celo bolj kot drugod, najpomembnejši dejavnik v življenju umetnikov. Po koncertu je dobil več povabil in grof San Martino ga je želel za solista na enem od simfoničnih koncertov v Augusteu v Rimu za honorar šesto lir. Markiza Rudini ga je povabila, da priredi koncert na njeni domači zabavi. Honorar je bil 2.000 lir (leta 1910 je bilo to štiristo dolarjev). Po Beethovnovi sonati je bil deležen ovacij, potem pa so Schumann, Chopin in Liszt sprožili salve ploskanja in vedno večje navdušenje. Na koncertu so bili tudi

ugledni glasbeniki. Čez noč je postal v Rimu precej priljubljen. V tem letu je bil pomemben še koncert v Beethovnovi dvorani v Berlinu. V časopisih so hvalili njegov talent, vsem pa sta bila najbolj všeč njegov Chopin in Debussy, Beethovnova sonata pa se nekemu kritiku ni zdelala dovolj »globoka«. Koncerta v Lvovu, kjer so množice glasno zahtevale dodatke, sta bila že stalnica (Rubinstein 1983, 317–320, 332, 335).

Za Rubinsteinovo kariero je bilo pomembno tekmovanje Antona Rubinsteina za pianiste in skladatelje v Sankt Peterburgu. To je bilo prvo mednarodno tekmovanje ne glede na raso, vero ali barvo kože (glej Preglednico D 1.4 v prilogah). Tekmovanja so bila vsakih pet let izmenoma v Sankt Peterburgu, Berlinu, na Dunaju in v Parizu. Za pianista in skladatelja je bila samo ena nagrada, in sicer 2.000 rubljev. Tekmovalcev ni bilo več kot dvajset, nekateri so bili znani koncertni pianisti. Ker so tekmovalci lahko izbrali klavir, si je Rubinstein poiskal Bechsteinovega predstavnika Andreja Diederichsa, ki je bil tudi sam izdelovalec klavirjev. Posebna prva nagrada, pohvalna listina, je bila soglasno dodeljena Arturju Rubinsteinu. Impresarij iz Harkova, Sergej Kusevicki,¹⁴⁷ je po zaključku tekmovanja Arturju predlagal koncertno turnejo po Rusiji, med drugim nastopa na njegovih simfoničnih koncertih v Moskvi in Peterburgu ter 2.000 rubljev na račun turneje. Turneja se je odvila še leta 1910. Poslovalnica mu je pripravila tudi recitale v Moskvi, Sankt Peterburgu, Kijevu in Odesi. Rubinstein je obljubil, da bo igral Beethovnov op. 106 (Rubinstein 1983, 337, 339, 340, 345–349, 351, 357).

Pet dni pred debijem v Moskvi, 5. 1. 1911, je imel angažma za simfonični koncert v Augusteu v Rimu. Grof San Martino ga je prosil, da igra koncerta po lastni izbiri. Izbral je Beethovnov Četrti koncert in Saint-Saënsov Koncert v g-molu, vmes pa dve ali tri Chopinove solistične skladbe, Barkarolo, Nokturno in Polonezo op. 53. To je bilo veliko naročilo, povrh vsega pa za honorar, ki ni zadostoval za stroške. Po koncertu mu je grof San Martino ponudil termin za prihodnjo sezono. Kar zadeva druge koncerte, pa je postajal izbirčnejši, zavrnil je več slabo plačanih koncertov na podeželju in privolil, da bo igral samo enkrat v Varšavi in Lodzu (Rubinstein 1983, 337, 339, 340, 345–349, 351, 357).

V okviru turneje po Rusiji je na koncertu v veliki Plemiški dvorani v Moskvi izvajal Rubinsteinov in Rahmaninov koncert. Ponovitev je bila čez dva dni v Sankt Peterburgu. Kritikom je

¹⁴⁷ Ustanovil je koncertno poslovalnico v Moskvi s predstavniki po vsej Rusiji; Bechsteinov predstavnik Diederichs je bil njegov zastopnik v Sankt Peterburgu.

bil koncert všeč, vendar so dokončno oceno prihranili za recitale. Veliko so govorili o tem, da je na program recitala uvrstil tudi Beethovnovi Sonato op. 106, tako kot Liszt pred slabimi osemdesetimi leti. Vsi kritiki so preveč očitno primerjali Rubinsteinovo in Hoehnovo¹⁴⁸ interpretacijo tega dela. Nekaterim se je zdela Rubinsteinova preveč romantična, drugi so imeli Hoehnovo za manj vznemirljivo. Recitala sta v obeh mestih dosegla velik uspeh, občinstvo je v določenih trenutkih pokazalo celo navdušenje, vendar uspeh ni bil senzacionalen. Takrat je imel v Rusiji »klavirski monopol«¹⁴⁸ Josef Hofmann. Ker je bil učenec Antona Rubinsteina, legendarnega idola v tej državi, so ga na sploh imeli za njegovega upravičenega naslednika, Artur pa je bil zaradi tega kot kakšen samozvanec, ki si hoče prilastiti posvečeno ime. Turneja ga je peljala še v Harkov in Rostov na Donu. V obeh mestih, ki sta ga sprejeli z iskrenim navdušenjem, ga je angažirala Carska ruska glasbena družba. Štiri koncerte v Kijevu je priredila moskovska poslovalnica Kusevickega in trije so bili razprodani. Na program je dal tudi skladbo Szymanowskega, ker je bilo tam veliko poljskega prebivalstva (Rubinstein 1983, 359–361, 364).

Leta 1911 je Rubinstein sprejel povabilo Davidovih na posestvo Verbovka na Poljskem. Tam ga je obiskal poljski skladatelj Karol Szymanowski in mu prinesel rokopis sonate. Delo se mu je zdelo zapleteno in težko, vendar mojstrovina, polna novih zamisli ter nezadržnega poleta in strasti. Takoj se je lotil dela in še istega leta Karolu vrnil obisk. Ta ga je prosil, če bi njegovo sonato zaigral gospe Spiess, bogati vdovi, ki je za ta dogodek zbrala skupinico njegovih oboževalcev. Spiessova je komentirala: *»To je mojstrovina, moral bi jo poznati ves svet. /.../ Če dirigent Fitelberg obljubi, da bo dirigiral simfonijo, in če bo Artur igral sonato, sem pripravljena financirati celoten načrt.«* Prvi koncert je bil v Berlinu, nekaj dni po novem letu 1912, nato v Leipzigu in na Dunaju. Fitelberg je na Dunaju uspel dobiti Musikvereinsaal in Tonkünstler orkester. Prevzel je tudi vso organizacijo in finance (Rubinstein 1983, 370–371, 373–379, 380–381, 385).

Istega leta so bili zelo pomembni še komorni koncerti s čelistom Casalsom na višku sezone v Londonu. Casalsov menedžer Montague Chester je predlagal tri recitale v Bechsteinovi dvorani. Ker Artur ni imel denarja, da bi priredil koncerte, ga je menedžer vprašal: *»Kako ste si mogli privoščiti prve koncerte na Dunaju in v Berlinu?«* Odgovor: *»Imel sem pokrovitelja*

¹⁴⁸ Alfred Hoehn (1887–1945) je bil nemški pianist, klavirski pedagog in izdajatelj večine Beethovnovih sonat in drugih skladateljevih skladb pri založbi Schott. Na tekmovanju Antona Rubinsteina za pianiste in skladatelje v Sankt Peterburgu je prejel prvo nagrado – predvsem zaradi interpretacije Beethovnovi Sonate op. 106 – in se uvrstil pred Arturja Rubinsteina. Rubinstein je igral Beethovnovi Sonato op. 90.

(princa Lubomirskega, op. p.), ki je verjel v moj talent.« Odgovor menedžerja: »Casals bo imel nabito polno dvorano in vas bo slišal ves London. Dajte mi ime in naslov svojega pokrovitelja, ker sem prepričan, da bo porok za vaše recitale.« Pokrovitelj (princ Lubomirski) je predlog sprejel. Pred recitali v Bechsteinovi dvorani¹⁴⁹ sta s Casalsom na predlog slednjega izvedla koncert v Queen's Hallu. Strogi londonski kritiki so koncert pohvalili in Arturja postavili ob bok njihovim uveljavljenim idolom (Rubinstein 1983, 370–371, 373–379, 380–381, 385).

Naslednja sezona se je začela s koncertom v Lodzu. Po dveh ali treh koncertih v ruski Poljski se je odpeljal v Krakov na svoj vsakoletni nastop. Za te koncerte je skrbel tajnik upravnika dvorane, Rudolf Eisenbach. Ta je dejal:

Čaka vas sijajna kariera, vendar potrebujete nekoga, ki vam jo bo pomagal doseči. /.../ Vi ste umetnik, potreben pa je poslovnež, da skrbi za dobiček in uspeh. Potrebujete nekoga, ki lahko izkorišča priložnosti, skrbi za stike s koncertnimi poslovalnicami in ve, kako se je treba pogovarjati o denarju. /.../ In jaz sem pravi človek za vas. Tole je moj načrt: postal bom vaš zasebni menedžer. Na primeren način bom pripravljaj vaše turneje, pošiljal vaše reklamno gradivo organizatorjem koncertov, dosegal boljše honorarje in pripravljaj vaše koncerte v mestih, kjer lahko napolnite dvorano. Potoval bi z vami in gledal, da vas ne bi izkoriščali. /.../ Zdaj ni treba nič plačati. Želim samo deset odstotkov vašega čistega zaslužka, ko si boste to lahko privoščili, jaz pa bom skrbel, da vam bo to omogočeno. Sam bom odgovarjal za svoje potne stroške, dokler ne prid čas, ko mi boste zlahka vrnili.

Z Eisenbachom sta podpisala pogodbo za tri leta. Hitro so se pokazali rezultati. Koncerti v Lvovu so pod njegovim nadzorstvom prinesli več denarja. Poleg tega je dobil v Galiciji nekaj naročil za višje honorarje. Po učinkovitem dopisovanju z ruskimi glasbenimi društvi mu je pripravil turnejo, na kateri je nastopil tudi v Sankt Peterburgu. Za reklamo je dal natisniti drobne brošure, opremljene z malo sliko in odlomki iz kritik; razposlal jih je v pomembna glasbena središča. Vso jesen mu je skrbel za delo. Koncerti v Rusiji so bili posebno uspešni, zlasti

¹⁴⁹ Bechsteinova dvorana je bila zelo primerna za intimne recitale. Vanjo je šlo devetsto ljudi, Artur jih je imel okoli šeststo. Njegov spored je bil, kot je sam pravil, »za predstavitev«: Bachova fantazija in fuga, Beethovnova sonata, Schumannove Simfonične etude, majhen šopek Chopinovih skladb in Lisztova rapsodija. Na njegovem drugem recitalu v tej dvorani je imel manj poslušalcev kot na prvem, toda večina je plačala vstopnice. Tokrat je zaigral nekaj skladb prvič: Skrjabinovo Peto sonato, Medtnerjevi skladbi ter etudo in dva preludija Szymanowskega. Kritiki so bolj ali manj ugodno ocenili nove skladbe (Rubinstein 1983, 386, 389).

v Kijevu. Ker sta Rubinsteinu ostala samo še angažmaja za koncerta v Rimu, je bilo pomembno, da po tamkajšnjih obetavnih debijih spet nastopi na Dunaju, v Berlinu in v Londonu. Z Eisenbachom sta menila, da lahko tvegata koncerta na Dunaju. Oba koncerta na Dunaju sta prinesla veliko zadoščenje. Po prvem recitalu sta imela primanjkljaj, stroški za drugega pa so bili skoraj v celoti pokriti. Nato je Eisenbach organiziral recital v stari berlinski dvorani Singakademie, sledili so nastopi na Poljskem in nato še v Londonu, kjer mu je rezerviral dva termina za recitala v Bechstein Hallu. Čeprav so poslušalci njegov drugi recital dobro obiskali in sprejeli, se je kratko malo izgubil v plazu koncertov večnih ljubljencev angleškega občinstva: Paderewskega, Casalsa, Kreislerja in Ysayeja, ki so lahko v letu 1913 napolnili Queen's Hall (Rubinstein 1983, 389–400, 404, 406, 411). V Londonu je Rubinstein po uspešnih javnih koncertih prejel naročila »za doma« (angl. »At home«). Taki angleški »za doma« so bili bolj uradni kot glasbene soarje v Parizu; veljali so za koncerte, prirejene v zasebnih hišah.

Nato so ponovno sledili koncerti na Poljskem. Prvi je bil dobrodelni koncert v Zakopanih, ki ga je ponudil dr. Dłuskemu za kliniko za tuberkulozne. Eisenbach je v tem času dobro delal. Vso jesen in zimo je moral Rubinstein potovati in igrati, dovolil mu je samo dva tedna počitka okrog božiča. Turneja se je začela v Galiciji; njegova koncerta v Krakovu in Lvovu sta postala vsakoletna dogodka. Za Lvov je pripravil presenečenje, ki je bilo dokaj tvegano: napovedal je štiri recitale samo s Chopinovo glasbo. Ko je prvič obiskal Bukarešto, je igral v kraljevi palači kraljice Elizabete, ki je po koncertu spregovorila nekaj prijaznih besed v nemščini in mu pritrdila na zavihek bleščečo medaljo z napisom »za zasluge«. Nato se je vrnil na Poljsko, kjer je imel koncerte do božiča¹⁵⁰ (Rubinstein 1983, 413, 419–420).

Rubinstein se je do leta 1913 uveljavljal kot mednarodno ugledni pianist in kot vodilni mednarodni interpret deloval do pozne starosti. Postal je vzornik mnogim tudi sodobnim pianistom in še vedno velja za pomembnega interpreta Chopinovih klavirskih del. Iz podrobnega opisa njegove koncertne dejavnosti so v Tabeli 2.10 zbrani načini delovanja in opredeljene strategije, s katerimi se je uveljavljal na mednarodnem trgu in pridobival ugled priznanega umetnika.

¹⁵⁰ Podrobnejši opisi koncertov in turnej, ki jih je izvedel v desetletnem obdobju 1904–1914, se nahajajo v Preglednicah D 1.2 in D 1.3 v prilogah.

Tabela 2.10: Rubinsteinove poslovne in trženjske strategije

<i>Način delovanja</i>	<i>Dosežen namen</i>	<i>Poslovna strategija</i>	<i>Trženjska strategija</i>
Mlad talent	Varovanec pomembnega profesorja v Berlinu	Strategija tržnega prodora Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža
Bivanje v Berlinu, prijateljevanje z aristokrati, igranje pred pomembnim glasbenikom	Možnosti nastopanja in podpora, pomembni javni koncerti	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija, pomembni učitelji, pridobivanje nove publike) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
Igranje po modi – priredbe, izbor programa glede na občinstvo, interpretacija po okusu občinstva	Zadovoljstvo publike, več nastopov	Strategija tržnega prodora Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža
Nastopi pri pomembnih aristokrati	Možnosti več nastopov	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
Šest turnej po Ameriki, Poljski, Rusiji in Romuniji	Ponovne možnosti nastopanja, mednarodna prepoznavnost in ugled	Strategija razvoja trga Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike, širitev na mednarodne trge) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže, z agentom) Strategija blagovne znamke – imidža
Koncerti v Berlinu, na Dunaju, v Rimu, v Londonu	Mednarodna prepoznavnost in ugled, več nastopov	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija, pridobivanje nove publike) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže, z agentom) Strategija blagovne znamke – imidža
Prvo mednarodno tekmovanje Antona Rubinsteina v Rusiji	Pohvalna listina, možnost koncertiranja, mednarodni ugled	Strategija v odnosu do konkurence (konfliktna strategija) Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Aktiven spopad s konkurenco Strategija blagovne znamke – imidža
Pogodba z agentom	Več nastopov v pomembnih dvoranh, višji honorarji	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže, z agentom) Strategija blagovne znamke – imidža

Ko je dobrih petdeset let kasneje začel Rudolf Buchbinder s prvimi javnimi nastopi – že po enem letu študija na Dunajski Akademiji, na katero so ga vpisali s petimi leti – aristokracija ni imela več nobenega vpliva na koncertno življenje. Pri odločanju o glasbenih talentih so dobila veliko težo glasbena tekmovanja, ki so se organizirala v vse večjem številu. Leta 1956 se je udeležil tekmovanja, na katerem je za nagrado dobil koncert v Bad Gasteinu. Igral je

Haydnov koncert. Sledili so nastopi v dunajski koncertni hiši, v dvorani Musikvereinssaal, leta 1957 pa v palači Lobkowitz. Pogosto je igral na radiu in televiziji in decembra tega leta izvedel Beethovnov Prvi koncert v Konzerthausu. V Bruslju je igral z orkestrom ob otvoritvi razstave (Buchbinder 2008, 13–14). Za organizacijo koncertov se je zavzemal njegov stric. Takole je pisal dunajskemu predstojniku za kulturo: *»Ker pa vendar urad za kulturo občine Dunaj prireja koncerte, /.../ bi lahko angažirali mojega nečaka in sem prepričan, da uspeh ne bi izostal. Dovolite mi predlagati sodelovanje pri arkadnih koncertih v mestni hiši in posebno pri mladinskih koncertih. /.../ Upam, da moje želje ne vidite kot obremenitev, in vas prosim za odgovor.«* Čez tri dni je prejel odgovor predstojnika: *»V vašem pismu /.../ imate dve želji; da povabimo Rudija v arkadni koncert /.../ ni nobene možnosti, drugič, eno možnost vidim v koncertih za mlade.«* (Buchbinder 2008, 13–14)

Javno igranje klavirja je Buchbinderja spremljalo že iz zgodnje mladosti. Kot obetajoči pianist (nem. Vorzeigekind) je bil povabljen na šolske prireditve tako v osnovni šoli kot kasneje v gimnaziji. Njegova učiteljica na glasbeni akademiji, Marianne Lauda, se je dogovorila s profesorji godal in pihal in ustanovila otroške ansamble komorne glasbe. Z desetimi leti je že pripadal Dunajskemu otroškemu triu. Njegova mednarodna koncertna turneja z Dunajskim otroškim triom ni bila združljiva s šolo. Ker ni mogel uskladiti pouka s pogostimi nastopi in turnejami, je šolo kmalu po prvem razredu gimnazije zapustil (Buchbinder 2008, 24).

Leto kasneje, ko je bil star enajst let, je imel debi v veliki dvorani Musikvereinssaal. Pred tem je že nastopal na številnih večerih, ampak igrati Prvi Beethovnov klavirski koncert v zlati dvorani je bilo nekaj posebnega. V častni loži je sedel zvezni kancler Julius Raab, kajti to je bil dobrodelni koncert v korist del Canisiusa, ki je zbiral denar za izobraževanje katoliških duhovnikov. Na programu je pisalo: *»Klavir igra desetleten pianist Rudolf Buchbinder.«* Pomladili so ga podobno kot Beethovna. Čeprav zvezni kancler Raab ni bil redni obiskovalec koncertov, je bil prevzet nad otrokom, ki igra Beethovna (Buchbinder 2008, 29–31).

Štiri leta kasneje, leta 1961, je bilo v Münchnu organizirano tekmovanje za komorne skupine s starostno omejitvijo 17–30 let. Čeprav je imel Buchbinder le 14 let, so ga sprejeli, saj je en član lahko bil mlajši. Kot trio so dobili prvo nagrado (glej Preglednico E 1.1 v prilogah). V zadnjih letih študija na Akademiji je bil že znan. Profesor je pazil, da ni preveč koncertiral. Če se mu je zdel njegov koledar prepoln, je rekel: *»Ostani doma in delaj.«* Obvaroval ga je pred površnostjo, ki je velika, če mlad pianist prepogosto stoji pred publiko. Potovanja s triom so

se nadaljevala. Ta se je iz mladostniškega razvil v Dunajski trio. Profesor je priporočal in zagovarjal njegovo komorno igranje, svaril pa ga je, da je to lahko le dopolnilo njegovi pianistični karieri. V triu ni igral le kot otrok, ampak je bil tudi kasneje zelo aktiven kot komorni glasbenik. Tako so nastala prijateljstva z violinisti in čelisti. Razvijalo se je dolgoletno skupno delo z Josefom Sukom, pravnukom A. Dvořaka, in Janosem Starkerjem; Beethovnov trojni koncert so muzicirali po celem svetu (Buchbinder 2008, 33, 40, 60–61, 151).

Buchbinder (2008, 64–67) ugotavlja, da lahko naredi kariero koncertnega pianista le tisti, ki je sposoben sam organizirati koncerte in samostojno nastopati pred številno publiko. Koncertiranja pred publiko v dunajskih hišah je bil navajen že iz otroštva, menedžerske vloge pa se je moral še priučiti. Najemal je dvorane, npr. Brahmsaal v Musikverein, v upanju, da bo z vstopnino pokrili stroške. Pogosto se ni izšlo in je moral doplačati. Za vso organizacijo je bil odgovoren sam. To pomeni, da je pripravljaval povabila, karte, plakate. Cena najema dvorane je vključevala tako napoved s plakati kot tudi stroške vstopnic in njihove prodaje na večer nastopa. Pri tem je kot vsak mlad umetnik upal, da bo po prvem koncertu, ki si ga je plačal sam, dobil ponudbo za nastop oziroma angažma.

V času njegovega prvega samostojnega nastopa se je intenzivno udeleževal dunajskega koncertnega življenja tudi kot poslušalec. V živo je poslušal Backhausa, ki mu je kot trinajstletnemu napisal posvetilo: »*Mojemu majhnemu kolegi Rudiju Buchbinderju, W. Backhaus.*« Takrat so bili odlični dunajski pianisti, ki so bili generacijo starejši od njega. Ko so bili na sporedu Brendel, Badura-Skoda, Gulda, Klien ali Jenner, je bil med publiko. Pianistični nivo je bil visok, vsi pomembni pianisti so nastopali na Dunaju. Veliki pianist 20. stoletja, ki ga na žalost nikoli ni slišal v živo in ga zato pozna samo po tonskih posnetkih, je bil zanj Artur Schnabel. Fascinirala ga je raznolikost njegovega repertoarja in bil mu je vzor, saj enako dobro igral tako Čajkovskega kot Mozarta in je bil tudi odličen komorni glasbenik.

Prvi Buchbinderjev manager je bil na Dunaju delujoči Dr. Theo Cieplik. Organiziral mu je koncerte, najemal dvorane, pripravljaval prospekte in jih pošiljal prirediteljem, da bi angažirali mladega umetnika. Na eni izmed prvih napovedi koncerta je že bil obsežen repertoar: Mozart, Beethoven, Chopin. Agent je skrbel za vse, še frak mu je poravnal pred nastopom. Prvi prospekt, ki ga je zanj izdelal Cieplik, je oglaševal tri dunajske pianiste; poleg Buchbinderja še že uveljavljena pianista Friedricha Gulda in Alexandra Jennerja. Buchbinder ugotavlja, da to zanj ni bilo ugodno.

Prvi pomemben nastop v tujini je bil v Angliji. Debitiral je kot petnajstleten v londonski kraljevi festivalni dvorani z recitalom, ki mu ga je organiziral manager Cieplik. Kasneje je veliko koncertiral v Angliji in na Irskem. Pri tem ga je pogosto spremljala njegova žena. Žena navaja, da je takoj po njuni zaroki odšel na štirimesečno turnejo po Ameriki in Japonski. Že po enem tednu po njuni poroki sta skupaj odpotovala na turnejo po Angliji. Čeprav je v prvih letih zakona poučevala klavir, se je temu kmalu odpovedala, da je lahko spremljala moža na turnejah (Buchbinder 2008, 75, 163–169, 172–173).

V času med dvema turnejama v Avstraliji in Ameriki se je leta 1966 udeležil tekmovanja Van Cliburn v Fort Worthu v Teksasu. Gospod Cliburn je zelo lobiral zanj, da bi zmagal, vendar je na koncu prvo mesto zavzel Radu Lupu, Buchbinder pa peto (Isacoff 2011). Buchbinder (2008, 69) ugotavlja: *»Na turneji v Ameriki sem se udeležil tudi enega tekmovanja (Van Cliburn, op. p.), se uvrstil v finale in bil peti. Res je bil iz tega kak angažma v Ameriki. /.../ kot rečeno, nisem tip za tekmovanja.«* Kljub tej izjavi je bila nagrada na tem tekmovanju odločilnega pomena za njegovo kariero, saj od takrat nastopa kot solist na recitalih in z velikimi orkestri po vsem svetu ter snema za pomembne snemalne hiše kot so Teldec, Decca ipd. Popis vseh pomembnejših nastopov in turnej, ki jih je izvajal v preučevanem obdobju, se nahaja v Preglednicah E 1.2 in E 1.3 v prilogah, strategije in aktivnosti pa so zbrane v Tabeli 2.11.

Lang je leta 1987 prejel prvo nagrado na klavirskem tekmovanju v Shenyangu. Pri odločanju o glasbenih talentih so dobila veliko težo glasbena tekmovanja in Lang se je udeležil še mnogih (glej Preglednico F 1.1 v prilogah). Dve leti kasneje, leta 1989, ga je razočaralo 7. mesto na klavirskem tekmovanju v Taiyuanu. Njegova učiteljica Zhu je dejala: *»Ne moreš vedno zmagati. Tega nihče ne zmore. Zmagal pa boš pogosto in zmage bodo sladke /.../ vedeti pa moraš, da je življenje umetnikov polno razočaranj. Neizogibna so in prebroditi jih moramo, če to želimo ali ne.«* Kljub tem besedam je bil odločen, da nikoli več ne bo izgubil na tekmovanju. Leta 1993 je na šestem Xinghai klavirskem tekmovanju v Pekingu osvojil 1. nagrado, leta 1994 na četrtem tekmovanju za mlade glasbenike v Ettlingenu v Nemčiji prav tako. Izvajal je Haydnovo sonato, kitajsko skladbo, Chopinov valček in Lisztovo Tarantello. Za njegovo glasbeno pot je bila odločilna prva nagrada na klavirskem tekmovanju Čajkovskega na Japonskem leta 1995. Za nagrado je izvedel drugi Chopinov koncert z Moskovskim filharmoničnim orkestrom, ki ga je predvajala NHK televizija. Posledica uspeha na tekmovanju je bila tudi pogodba z japonsko snemalno hišo JVC in nastal je prvi posnetek (Lang 2008, 64–65, 140, 183).

Tabela 2.11: Buchbinderjeve poslovne in trženjske strategije

<i>Način delovanja</i>	<i>Dosežen namen</i>	<i>Poslovna strategija</i>	<i>Trženjska strategija</i>
Mlad talent	Javno koncertiranje, igranje pred pomembnimi državniki	Strategija tržnega prodora Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža
Tekmovanja v Nemčiji, Avstriji, Ameriki	Dve zmagi in dobra uvrstitev, možnost koncertiranja, mednarodni ugled, možnost sodelovanja s pomembnimi orkestri	Strategija v odnosu do konkurence (konfliktna strategija) Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Aktiven spopad s konkurenco Strategija blagovne znamke – imidža
Samorganizacija koncerta v Musikverein na Dunaju	Ponovne možnosti nastopanja, mednarodna prepoznavnost in ugled	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija, pridobivanje nove publike) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
Koncerti na Dunaju, v Londonu...	Mednarodna prepoznavnost in ugled, več nastopov	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija, pridobivanje nove publike) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže) Strategija blagovne znamke – imidža
Pogodba z agentom	Več nastopov v pomembnih dvoranh	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija, pridobivanje nove publike) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (najem agenta) Strategija blagovne znamke – imidža
Pet turnej po Nemčiji, Avstriji, Japonski, Ameriki, Angliji in Avstraliji	Ponovne možnosti nastopanja, mednarodna prepoznavnost in ugled	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike, širitev na mednarodne trge) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže, z agentom) Strategija blagovne znamke – imidža

Lang je imel prvi javni koncert leta 1987. Pri trinajstih letih, leta 1995, je v Pekingu igral vseh štiriindvajset Chopinovih etud in je bil deležen dnevne pozornosti v tisku. Sledil je pomembnejši koncert v Steinwayjevi dvorani v New Yorku, ki ga je organiziral Chengzong.¹⁵¹ Povaljano je veliko skupino prominentnih kritikov in glasbenih pedagogov. To je bil Langov prvi

¹⁵¹ Yin Chengzong je leta 1941 rojeni kitajski klasični pianist in skladatelj, ki je leta 1983 emigriral v Ameriko. Še istega leta je izvedel debi v Carnegie Hallu v New Yorku. Sledili so nastopi z orkestri kot so Dunajski in Moskovski filharmoniki ali Filadelfijski orkester. Izdal je več kot 20 posnetkov, ki med drugim vključujejo Chopinov opus in štiriindvajset Debussyjevih Preludijev.

ameriški koncert. Program je obsegal štiriindvajset Chopinovih etud. Koncert je ponovil v negovalnem domu za ostarele za honorar 200 dolarjev. Dne 6. 9. 1996 so ga povabili na otvoritveni koncert s Kitajskim nacionalnim simfoničnim orkestrom, ki ga je prenašala nacionalna televizija, prisoten je bil tudi predsednik države. Igral je Beethovnovno Chorfantasie. To je bil otvoritveni koncert prvega kitajskega poklicnega orkestra. Sledila je odločitev za turnejo po Kitajski: Peking, Shanghai, Xi'an, Dalian, Changchun, Harbin. Pri organizaciji mu je pomagal oče (Lang 2008, 50, 177–181, 191).

Langova preselitev v Ameriko, kjer je začel študirati na inštitutu Curtis, je bila posledica preteklih dosežkov. Med snemanjem prvega posnetka pri JVC je spoznal dirigenta Yeha iz Indiane, ki je poznal Graffmana, Horowitzovega učenca in pomembnega koncertnega pianista. Poslal mu je posnetek drugega Chopinovega koncerta z Moskovskim filharmoničnim orkestrom, ki je bil narejen v okviru tekmovanja Čajkovskega na Japonskem ter posnetek štiriindvajsetih Chopinovih etud opp. 10 in 25, ki jih je izvajal v Pekingu leta 1995. Graffmanu se je zdel zanimiv in povabil ga je na inštitut. Povsem je prenehal z glasbenimi tekmovanji, saj ga je profesor prijavil koncertni agenturi in želel, da koncertira in ne tekmuje. Imel je nekaj koncertov z manj pomembnimi orkestri v New Mexicu, v Pensilvaniji in Houstonu, večkrat pa so organizatorji ponudbe agenture zavrnil, češ da je premlad: *»Ne verjamemo, da lahko šestnajstletnik razume Liszta ali Brahmsa.«* Leta 1998 je dobil ponudbo Simfoničnega orkestra iz Baltimorja in njegovega dirigenta Zinmana. Lang je povedal: *»Tudi po tem koncertu, za katerega sem dobil pozitivne kritike, se ni zgodilo nič posebnega. Želel sem igrati s Čikaškim simfoničnim orkestrom pod vodstvom Barenboima, ki sem ga imel za perfektno zvezdo. Na agenciji so mi povedali, da moram na to čakati deset let.«* Nato je v Carnegie Hallu igral pred dirigentom Clevelandskega orkestra Lingo, ki je takrat gostoval v New Yorku. Dirigent se ni odločil zanj. Tu ga je slučajno slišala gospa, ki je delala za glasbeni festival na prostem v poletni rezidenci Čikaškega orkestra v Raviniji. Navdušila se je nad njim in ga leta 1998 poklicala: *»Maestru Eschenbachu (takratnemu umetniškemu direktorju festivala, op. p.) sem govorila o vas in meni, da bi vam rad dal priložnost, da mu igrate dvajset minut. /.../ Če mu boste všeč, obstaja možnost, da vas angažiramo jeseni ali pozimi.«* (Lang 2008, 183, 220–221, 223, 225)

Srečanje z Eschenbachom naj bi bila le avdicija za mladega, še neznanega kitajskega pianista, ki je šele pred kratkim diplomiral na konservatoriju v Pekingu in ki je bil še vedno v razredu Graffmana na inštitutu za glasbo v Filadelfiji, vendar se je dogodek spremenil v pravi recital.

Lang naj bi mu ne igral več kot dvajset minut, vendar je dirigent vedno znova želel, da igra dela Haydna in Brahmsa in od tu sta prešla na Chopina, Rahmaninova in Beethovna. Maestro se je čudil, kako lahko deček, ki je star komaj sedemnajst let, tako globoko razume ne samo čisto virtuosna dela, ampak tudi dela, kot so Brahmsovi Intermezzi. Eschenbach je dejal: »*Bil sem navdušen nad njegovim talentom in sem še vedno. Je popoln glasbenik, ne samo tehnično nadarjen /.../ ampak predvsem muzikalno.*« Na koncu je bil Lang pri klavirju dve uri. Eschenbach je bil tako navdušen nad njim, da ga je takoj predstavil Zarinu Mehti, direktorju festivala (Galonce 2007, 3–5). Čez dva dni so ga klicali iz agencije: »*Watts bi moral danes igrati v Raviniji, ampak je zbolel. /.../ Danes zvečer boste igrali s Čikaškim orkestrom. Želijo slišati prvi stavek Prvega koncerta Čajkovskega.*« (Lang 2008, 228) Od takrat sta z Eschenbachom redno sodelovala. Tudi Prvi in Četrti Beethovnov koncert sta bila del tega skupnega dela in leta 2007 sta ju skupaj s Pariškim orkestrom posnela za Deutsche Grammophon (Galonce 2007, 3–5). Lang je kasneje za ta posnetek dobil nominacijo za nagrado Grammy (Lang 2008, 255).

Od preboja v Raviniji je skoraj vsak dan dobival povabila oziroma ponudbe drugih orkestrov in snemalnih hiš kot sta Deutsche Grammophon in Telarc. Odločil se je za manj znano snemalno hišo Telarc, ker so mu obljubili, da bodo zanj skrbeli osebno. Njegov prvi posnetek je bil narejen na nastopu v živo v dvorani Seiji Ozawa Hall v Tangelwoodu (Lenox). To je bil koncert z deli Haydna, Rahmaninova, Brahmsa, Čajkovskega in Balakireva. Na ovitku je bila slika osemnajstletnika v smokingu. Agencija mu je dala listo prihodnjih angažmajev. Na njej so bili: evropski debi z maestrom Yurijem Temirkanovim in s Sanktpeterburškim filharmoničnim orkestrom, londonski debi na Night of the Proms s Tretjim klavirskim koncertom S. Rahmaninova, debi v Carnegie Hallu s Temirkanovim Simfoničnim orkestrom iz Baltimorja in nastopi z orkestri San Francisco, St. Louis, Dallas, Phoenix in Vancouver kot tudi koncerti v Münchnu, Zürichu, Los Angelesu, Seattlu in v Lincoln centru v New Yorku. V prejšnjem letu je imel dva koncerta na leto, naslednje leto pa osemdeset. Na ritem uspeha se je počasi navadil, začel je odlično služiti. Za vsak koncert je prejel 5.000 dolarjev in si kmalu kupil hišo v Filadelfiji (Lang 2008, 235–237).

Vzhodnoevropski debi v Sankt Peterburgu je imel decembra leta 2000. S tamkajšnjim filharmoničnim orkestrom je igral Rahmaninov Tretji klavirski koncert. Koncert je igral že prej, vendar nikoli v skladateljevem rojstnem kraju in pred ruskimi poznavalci. Tako je igral pred verjetno najzahtevnejšo publiko. Po klavirskem koncertu je izvedel še Rahmaninovo Drugo

sonato, pa tudi dela drugih ruskih skladateljev; Čajkovskega, Skrjabinina in zahtevno Balakirevo fantazijo Islamey. To je bil čisto ruski program na ruskih tleh pred ruskimi ljubitelji ruske glasbe. Publika in tisk sta se nad njim navdušila. Sledil je nastop z Newyorškim filharmoničnim orkestrom, ki ga je vodil maestro Lorin Maazel. Najprej naj bi bil koncert v New Yorku, sledila bi turneja po Aziji (Peking, Šanghaj). Po drugi strani pa je dobil povabilo Filadelfijskega orkestra, s katerim naj bi leta 2001 odšel maestro W. Sawallisch na turnejo po Aziji, nato pa bi se upokojil. V letu 2001 je orkester praznoval stoti rojstni dan. Želeli so, da bi Lang z njimi izvedel koncert v Große Halle des Volkes v Pekingu. Pričakovali so prisotnost državnega predsednika in prenos po nacionalni televiziji. Ta turneja bi se odvila pred newyorško turnejo. New York je tako zahteval, da mora s Filadelfijskim orkestrom igrati drugo delo kot z njimi. Tako je za koncert z Newyorškim orkestrom izbral Drugi klavirski koncert Rahmaninova, za koncert s Filadelfijskim orkestrom pa Mendelssohnov koncert. Ker Langa na Kitajskem niso več imeli za številko ena, se je zapletlo. Kitajski organizatorji so želeli mednarodno zvezdo in Lang se jim je zdel komajda svetovno znano ime in zato kot solist nesprejemljiv. Dirigent Sawallisch se je pogajal: *»Želim Langa, ker ni samo del Kitajske, ampak tudi Filadelfije. Zanj imamo priporočilno pismo filadelfijskega guvernerja, ki ga je poimenoval za 'posvojenega filadelfijca'. Je ponos inštituta Curtis, briljantni pianist in umetnik, ki je po našem mnenju za našo turnejo najprimernejši. Če torej ne želite Langa, ne pridemo na Kitajsko.«* Kitajski organizatorji so si vzeli čas za premislek in na koncu sprejeli, da bo Lang solist. Konec maja 2001, tik pred koncertom s Filadelfijskim orkestrom, so pripravili tiskovno konferenco, na kateri je bilo največ zanimanja za to, ali Lang še zmaguje na tekmovanjih, zato je izpadla neprijazna. V posameznih intervjujih je bilo podobno. Dvorana Große Halle des Volkes, v kateri so izvedli koncert, je bila konferenčna dvorana z deset tisoči sedeži, v kateri so bili zaradi slabe akustike nameščeni mikrofoni. Lang je za dodatek izvedel kitajsko skladbo Liu-Yang Fluss, ki jo je posvetil profesorjema Zhu in Zhao, ki sta gradila temelje njegove pianistične poti (Lang 2008, 242–245, 248–250).

Debi v Carnegie Hallu v New Yorku, ki je bil 26. aprila 2001, je bil z Baltimorskim simfoničnim orkestrom in maestrom Yurijem Temirkanovim. Igral je Griegov Koncert op. 16 v a-molu. Tri mesece kasneje, avgusta 2001, je imel zahodnoevropski debi pri BBC Proms v londonskem Royal Albert Hallu, kjer je igral enak program kot v Sankt Peterburgu: Tretji koncert Rahmaninova pod Yurijem Temirkanovim. Publika in kritiki so ga zasipali z naklonjenostjo. Maja 2002 se je prvič peljal na Dunaj na Barenboimov koncert. Nato sta imela pouk, da bi se pripravil na prihajajoče snemanje pri Deutsche Grammophon. Srečala sta se v Steinwayjevi

dvorani na Dunaju. Lang pravi: »*Zame je bilo to srečanje navdušujoče. Veste, gospod Barenboim je imel za profesorja znamenitega Rubinsteina. To, da sva igrala prav na Rubinsteinov Steinway, je bil zame velik trenutek. Povedal mi je veliko stvari o delu z Rubinsteinom in potem je igral Chopina na Rubinsteinov klavir. To je bilo res sijajno.*« (Koller 2006, 4) Ko se je Lang vrnil v Čikago, je imel ponovno priprave z Barenboimom. S Čikaškim orkestrom je igral klavirska koncerta Mendelssohna in Čajkovskega. Posnetek je postal hit. Eden izmed Langovih naslednjih koncertov v Carnegie Hallu v New Yorku novembra 2003 je bil že mesece prej razprodan. To je bil solistični nastop, o katerem je veliko pisalo v tisku. Zahteven program je obsegal Schumannove Abegg Variationen, Haydnov Klavirski koncert v C-duru, Schubertovo Wanderer Fantasie, Chopinov Nokturno v Des-duru, Lisztove Reminiscences de Don Juan in Tan Dunovih Eight Memories in Watercolor op. 1. Na program je dodal duet z očetom, ki je igral na erhu, eksotičen inštrument s Kitajske. Izvedla sta priredbo skladbe Dva konja. Koncert je publika v celoti dobro sprejela (Lang 2008, 246–250, 258–259, 265–67). Omenjenih je le nekaj koncertov, snemanj in turnej, ker se podrobnejši popis nahaja v Preglednicah F 1.2 in F 1.3 v prilogah.

Odkar je Lang začel uspešno kariero kot pianist, je njegovo življenje eno samo potovanje, ki se odvija v letalih, hotelih in koncertnih dvoranah. Potuje med Berlinom, Pekingom, Buenos Airesom, Seulom, Hamburgom, Dunajem, Londonom, Tel Avivom, Sankt Peterburgom, Čikagom, New Yorkom in Tokijem. Vabijo ga v najlepše koncertne dvorane in spremljajo ga najboljši glasbeniki. V obdobju 1997–2008 je imel tudi koncert na podelitvi Nobelovih nagrad. Igral je v Kremlju in v Beli hiši, pred angleško kraljico in šestkrat pred kitajskim predsednikom. Imel je debi z Berlinskimi filharmoniki pod taktirko Simona Rattla na Waldbühne pred 20.000 poslušalci. Nastopil je z Dunajskimi filharmoniki in Zubinom Mehto v gradu Schönbrunn pred 100.000 poslušalci. Ker je klasična glasba produkt velikih mest in je publika v prvi vrsti izobražena in premožna, se njegovo življenje odvija v najbogatejših centrih sveta, kjer delujejo največji simfonični orkestri in živijo ljubitelji klasične glasbe (Lang 2008, 268–270). Lang je uveljavljen kot eden najpomembnejših pianistov na svetu. To mu je uspelo še pred letom 2008, ki je mejnik raziskovanega obdobja. Strategije, s katerimi je prišel tako hitro na sam vrh mednarodnega pianizma, so opredeljene glede na njegove aktivnosti in cilje in se nahajajo v Tabeli 2.12.

Tabela 2.12: Langove poslovne in trženjske strategije

<i>Način delovanja</i>	<i>Dosežen namen</i>	<i>Poslovna strategija</i>	<i>Trženjska strategija</i>
Tekmovanja na Kitajskem, na Japonskem, v Nemčiji	Štiri zmage in dobra uvrstitev, možnosti koncertiranja, možnosti snemanja, mednarodni ugled, možnosti izobraževanja v tujini	Strategija v odnosu do konkurence (konfliktna strategija) Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Aktiven spopad s konkurenco Strategija blagovne znamke – imidža
Prijava na agencijo	Več nastopov, možnost preboja, možnost sodelovanja s pomembnimi orkestri	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike) Strategija posrednega trženja (agencija) Strategija blagovne znamke – imidža
Bivanje v Filadelfiji	Možnosti nastopanja in podpora pri izobraževanju	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija, pomembni učitelji) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže, z agentom) Strategija blagovne znamke – imidža
Koncerti v Pekingu, New Yorku, Londonu, Sankt Peterburgu...	Mednarodna prepoznavnost in ugled, več nastopov	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pomembna lokacija, širitev na mednarodne trge) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže, z agentom) Strategija blagovne znamke – imidža
Tri turneje po Kitajski in Aziji	Ponovne možnosti nastopanja, mednarodna prepoznavnost in ugled	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike) Strategija neposrednega trženja (sam) Strategija posrednega trženja (s člani mreže, z agentom) Strategija blagovne znamke – imidža
Snemanja	Mednarodna prepoznavnost in ugled	Strategija razvoja trga Strategija diferenciacije	Strategija vstopa na trg (pridobivanje nove publike, širitev na mednarodne trge) Strategija posrednega trženja (agencija) Strategija blagovne znamke – imidža
Oblikovanje programa (ruski, kitajski)	Zadovoljstvo publike	Strategija tržnega prodora Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža
Sodelovanje s klavirskim podjetjem	Izdelava klavirja za otroke, večje zanimanje za učenje klavirja	Strategija razvoja produkta Strategija diferenciacije	Strategija blagovne znamke – imidža

Čeprav preučevani pianisti delujejo/so delovali v različnih družbenih okvirih, so izbirali podobne strategije za doseganje poslovne uspešnosti. Če povzamem poslovne in trženjske

strategije preučevanih pianistov, so za pianista najpogostejše izbrane in najpomembnejše tiste strategije, s katerimi se uspešno uveljavlja na trgu in trajno ohranja konkurenčno prednost.

Na turnejah pridobivajo/so pridobivali novo publiko in gradijo/so gradili umetniški ugled in prepoznavnost na mednarodnih trgih. Turneje lahko uvrstimo v strategije razvoja trga oziroma strategije posrednega ali neposrednega vstopa na trg, hkrati pa so tudi strategije diferenciacije. Mozart, Beethoven pa tudi Liszt, ki so bili tudi skladatelji, so razvijali nove produkte in drugačne izvedbe, s to obliko strategije razvoja produkta so dosegli zadovoljstvo publike in si povečali popularnost. Rubinstein, Buchbinder in Lang, ki so samo interpreti, pa so s premišljenim izborom »komu igrati« (pomembnim glasbenikom in potencialnim podpornikom) razvijali trg. To strategijo so imeli tudi njihovi predhodniki, ki so z nastopi pri pomembnih aristokratih predvsem gradili ugled in prepoznavnost. Razvoj trga in razvoj produktov sta običajni strategiji za pozicioniranje na obstoječih ali novih trgih, pianist pa pogosto ohranja publiko tudi s prilagajanjem njenim trenutnim željam, čeprav s tem ne sledi svoji viziji in poslans-
tvu.¹⁵²

V delovanju preučevanih pianistov je bilo/je pomembno tudi delovanje v pomembnih glasbenih središčih in nastopanje na prestižnih lokacijah.¹⁵³ S to strategijo so se uspešno pozicionirali na trgu, ker so imeli dobre učitelje, ker so igrali pred pomembnim, kritičnim občinstvom in si gradili ugled. Za sam prodor na trg je bilo v preteklosti pomembno, da je bil pianist proglašen za čudežnega otroka oz. velik glasbeni talent, sodobnim pianistom pa pomeni vstopnico na trg zmaga na pomembnejšem tekmovanju. Tekmovanje kot konfliktna strategija v odnosu do konkurence je bilo že v preteklosti pomemben način pridobivanja ugleda in priznanja glasbene stroke in javnosti, danes pa je zmaga na tekmovanju ključni dejavnik vstopa in pozicioniranja na trgu. Z zmago na tekmovanju je pianistu priznana umetniška kvaliteta, ki doprinese k prepoznavnosti in ugledu, kot glavnemu cilju vsakega pianista. Tako je tekmovanje tudi strategija diferenciacije, saj uspeh na tekmovanju pomeni trajnejšo konkurenčno prednost, oblikuje se pianistova javna podoba, ki je ključni dejavnik uspešnega trženja. V Tabeli 2.13 so zbrane tipične poslovne in trženjske strategije uspešnih pianistov.

¹⁵² Liszt se je oddaljil od »nastopaštva« v službi množic, Rubinsteina je motila interpretacija po okusu občinstva.

¹⁵³ Tako kot pred dvesto leti je še vedno Dunaj za pianiste najprestižnejša lokacija.

Tabela 2.13: Pianistove poslovne in trženjske strategije

<i>Poslovne strategije</i>	<i>Trženjske strategije</i>	<i>Izvajanje strategij</i>
Strategija tržnega prodora (<i>na katere trge in kako spodbuditi kupce</i>) Strategija diferenciacije (<i>prepoznavnost, najvišja kakovost</i>)	Strategija blagovne znamke – imidža	Čudežni otrok, mlad talent Zmagovalec tekmovanja Turneje Igranje v pomembnih središčih Igranje pomembnim osebam Posvetila Prilagajanje okusu publike Pridobitev pomembnih članov mreže Delo s publiciteto Oblikovanje programa Snemanja Sodelovanje s klavirskimi podjetji
	Strategija neposrednega trženja	Skladatelj, izvajalec osebno
	Strategija posrednega trženja	Najem agenta Člani mreže
Strategija razvoja produkta (<i>ponuditi nekaj novega, drugačnega na drugačen način</i>) Strategija diferenciacije (<i>prepoznavnost, najvišja kakovost</i>)	Strategija blagovne znamke – imidža (inovativnost)	Nove skladbe Krstne izvedbe Posebna interpretacija Drugače sestavljen program Izpopolnjen klavir
Strategija razvoja trga (<i>drugi trgi, drugačne tržne poti</i>) Strategija diferenciacije (<i>prepoznavnost, najvišja kakovost</i>)	Strategija vstopa na trg – segmentacije trga na geografski, demografski in družbeno-ekonomski ter psihografski osnovi Strategija blagovne znamke – imidža	Koncertne turneje Igranje pomembnim osebam Igranje na prestižnih lokacijah Snemanja Sodelovanje s klavirskimi podjetji Lokacija in termin Program
	Strategija neposrednega trženja	Skladatelj, izvajalec osebno
	Strategija posrednega trženja	Najem agenta Člani mreže
Strategija v odnosu do konkurence (<i>konfliktna strategija, izogibanje</i>) Strategija diferenciacije (<i>prepoznavnost, najvišja kakovost</i>)	Strategija blagovne znamke – imidža (inovativnost)	Tekmovanje v izvajanju Načrtno delo s publiciteto Tekmovanje v skladanju

Ker je zaradi kompleksnosti opravil pri izvajanju pianistične dejavnosti na globalnem trgu ter zaradi natrpanega urnika nemogoče, da bi bil pianist sam kos vsem nalogam, se običajno posredno trži z najemom agenta, ki prevzame skrb za organizacijo poslov. V zgodnjih fazah

delovanja, ko se šele uveljavlja, je to tvegana odločitev, ker nima dovolj referenc za izbor agenta, manjkajo pa mu tudi izkušnje za delovanje z njim. Tudi skromnejši prihodki začetnika so lahko ovira za najem dobrega zastopnika, po drugi strani pa je delovanje na mednarodnem trgu brez agenta praktično nemogoče.

Heinrichs (2006, 115) ugotavlja, da imajo v glasbeni branži klasične glasbe vidiki trženja močan vpliv na pomen posameznih elementov v umetniškem procesu, ki ga sestavljajo skladatelj, interpret in publika. Glasbeni tržnik zasleduje novo vrednost v interpretu. Zato se tržniki povezujejo z interpreti. To izvira iz zgodovinskega premika, v katerem so se interpreti ločili od skladateljev. Na primer Beethovnova Sonata op. 106 ni novost, novost mora postati preko novega imena interpreta. Če rečemo, da to sonato igra Buchbinder in da jo drugače interpretira kot pred njim Rubinstein, ima ta določeno vrednost in s tem nudi možnost, da se trži. Trajni odnos med skladateljem, interpretom in sprejemnikom oziroma publiko se na ta način podaljša v štiridelni odnos, v katerem glasbeni tržniki ali glasbeni menedžerji igrajo vse večjo vlogo, pri čemer tržnik ni muzicirajoči umetnik ampak računar. Zahvaljujoč medijem in trgu nosilcev zvoka lahko agent ciljno načrtuje kariero umetnika, ga uveljavljala na koncertnem trgu in z objavami v javnosti poskrbi za popularnost, ki se v umetnikovem trženju izraža kot uspeh. V tem kontekstu pa ne gre podcenjevati pomena glasbenih kritikov.

Če se je v začetku 20. stoletja vse več ljudi poizkušalo v vlogi agenta, koncertnega ali gledališkega direktorja, pa se je v drugi polovici 20. stoletja nadaljevala specializacija v posameznih poklicnih panogah; še posebej ZDA v tem pomenu predstavlja pionirstvo. Danes obstajajo štiri poklicne skupine, ki delajo z umetniki: osebni menedžerji,¹⁵⁴ menedžerji za poslovne zadeve,¹⁵⁵ odvetniki¹⁵⁶ in agenti.¹⁵⁷ Razlikujemo tudi med velikimi agencijami, ki so dejavne

¹⁵⁴ Osebni menedžer pomaga umetniku pri pomembnih odločitvah v karieri; npr. pri odločitvi, s katero snemalno hišo naj sklene pogodbo in koliko plačila naj pri tem zahteva. Pomaga mu tudi pri ustvarjalnem procesu; npr. pri iskanju glasbenikov za snemanje CD-ja, pri izbiri fotografa in pri odločitvi o reklamni in PR kampanji. Prav tako je osebni menedžer odgovoren za skupno postavitve in koordinacijo profesionalnega tima odvetnikov, menedžerjev za poslovne zadeve in agentov ter za kontrolo nad delom teh oseb. V sodelovanju z agentom se izpogajajo najboljše ponudbe, v sodelovanju z menedžerjem za poslovne zadeve se izdela predračun za koncert ali turnejo in se izvaja kontrola nad njim. Pri večjih turnejah oblikuje tim ljudi, med katerimi so menedžer turnee, voznik, odrski tehnik itd. in delegira zaključene naloge. On je centralni svetovalec, »najvišja instanca« poleg samega umetnika (Engel v Schneidewind in Tröndle 2003, 262–263).

¹⁵⁵ Menedžer za poslovne zadeve je oseba, ki prevzame finančne zadeve umetnika. Pazi na to, da umetnik dobi dogovorjene honorarje, svetuje pri upravljanju s premoženjem, je odgovoren za točno plačevanje računov in poskuša najboljše investirati kapital. V Evropi pogosto menedžerja za poslovne zadeve nadomešča davčni svetovalec. Ta ne dela vsega naštetega, bdi pa nad tem, da vodenje računovodskih knjig ustreza davčnim predpisom. Prav davki v tujini in dvojne obdavčitve so komplicirane in umetnik se v njih ne znajde (Engel v Schneidewind in Tröndle 2003, 263).

daleč po svetu (npr. CAMI¹⁵⁸) in velikimi agencijami v določenih deželah, kot so npr. japonska agencija Kajimoto Concert Management Co. Ltd., nemški koncertni direkciji Hörtnagel ali Schmidt, avstrijski koncertni direkciji Raab & dr. Böhm ali Künstlersekretariat Buchmann GmbH. Medtem ko imajo velike agencije na svoji listah poudarek na pevcih, dirigentih in velikih orkestrih, iščejo manjše določene niše, v katerih si lahko zagotovijo trg. Tako obstajajo agencije, ki se specializirajo npr. na staro glasbo. Skozi vse večji konkurenčni boj in enormno ponudbo umetnikov na eni strani in zmanjševanjem proračuna na drugi strani, je za agente vse težje zagotoviti dovolj koncertov umetnikom v deželi, v kateri jih zastopajo, zato umetniki najemajo agente, ki delajo v deželah, ki so za njih pomembne. Zaradi številnih potovanj umetnikov se po vsem svetu menedžerji (osebni, za turnee, agenti) ukvarjajo tudi s tem, da iščejo najugodnejše letalske prevoze za umetnike in njihove instrumente. Pri nekaterih ansamblih predstavljajo potni stroški od dvajset do petdeset odstotkov celotnega proračuna. To je cena, ki jo morajo organizatorji plačati za »globaliziran« program (Engel v Schneidewind in Tröndle 2003, 262–264).

2.6 Financiranje in ekonomika pianistove dejavnosti

Kot ugotavlja Kovač (Frey in Pommerehne 2001, 205), imamo v ustvarjalni kulturni proizvodnji opraviti s kaotičnimi procesi, saj ni mogoče predpostaviti, da so Bach, van Gogh ali Proust preprosto prevedljivi na kakršnokoli ekonomsko racionalnost v okviru modela čiste konkurence. Toda to ne pomeni, da ustvarjalni proizvajalci umetniških del niso odvisni od ekonomskih parametrov, kot so denar, trg, lastninske pravice, dohodek, stroški in podobno. Njihova ustvarjalna dejavnost hkrati ustvarja ekonomsko in kulturno vrednost. Prva se izraža v pridobivanju dohodkov na trgu s prodajo kulturnih dobrin ali z neposredno prerazdelitvijo, z

¹⁵⁶ Odvetniki so se v glasbeni industriji razvili kot pomembna branža. Pri tem gre njihovo delo v mnogih primerih daleč preko sestavljanja in kontroliranja pogodb ter svetovanja klientom. Zaradi specializacije v glasbeni industriji in delitve na osebne menedžerje, menedžerje za poslovne zadeve, agente itd. so odvetniki pogosto edini, ki se ukvarjajo s pravnim in pogodbenim vidikom. Zato lahko v nasprotju z osebnim menedžerje hkrati oskrbujejo več klientov in so zaradi tega o vseh dogodkih v branži najboljše informirani (Engel v Schneidewind in Tröndle 2003, 263).

¹⁵⁷ Vloga agentov v klasičnem pomenu se omejuje na rezervacije koncertov in drugih nastopov v živo zastopanih umetnikov. Večinoma se pogodbe omejujejo na posamezne agente določenih dežel. Agenti delajo v velikem odstotku le za enega umetnika, kadar imajo ekskluzivno pravico. To pomeni, kadar so edina agencija, ki tega umetnika lahko ponuja v pogodbeno določeni deželi. Ekskluzivnost se lahko v določenih primerih nanaša na posamezno turnejo ali določen produkt in ne na umetnika. V takih primerih je potem po navadi v en dogodek vpletenih več agentov. Če pa ekskluzivnost ne obstaja, se lahko zgodi, da več agentov pri isti predstavi ponuja istega umetnika. To praviloma vodi v zapletene situacije in škodi vsem udeležnim (Engel v Schneidewind in Tröndle 2003, 263).

¹⁵⁸ Columbia Artist Management International GmbH

državnimi subvencijami in donacijami, druga pomeni kompleksno dožemanje priložnosti v prihodnosti – kulturni kapital.

Čeprav je bilo umetnikom od nekdaj na prvem mestu ustvarjanje kulturnega kapitala, so se ukvarjali tudi z vprašanji preživetja in ekonomike in razmišljali o tem, kako, koliko in kje so pridobivali prihodke, kakšni so stroški njihovega delovanja, kako so si zagotavljali likvidnost, kako so ustvarjali prihranke. Pridobivanje sredstev je ena najtežjih nalog samozaposlenega. Že pred približno dvesto leti je Beethoven v svojem pismu kapelniku Hofmeistru zapisal: *»Pristajam samo na dunajske dukate. Ker sem resnično slab trgovec in računar, se me to, koliko bi to bilo vredno v zlatih tolarjih, ne tiče. Kiselkast posel bi tako bil zaključen; tako ga imenujem, ker bi želel, da bi bilo na svetu drugače. Na svetu bi moralo biti skladišče umetnosti, kamor bi umetnik dajal svoja umetniška dela in vzel toliko, kolikor bi mu bilo potrebno, a tako moraš biti na pol trgovčevo blago. Kako se lahko potem v tem znajdeš?«* (Petrović 1955, 24–25). Beethoven ni trpel pomanjkanja v smislu, da bi tolkel revščino, a kljub temu njegove stalne pritožbe vendar kažejo, da je skrb za ekonomski položaj pomembno zaposlovala njegove misli (Kämpken in Ladenburger 2005). Tudi eden sodobnih čelistov, ki deluje kot svobodnjak, je izjavil: *»Pridobivanje novih strank, pogajanje s klienti in trženje programa so zame najbolj mučne podjetniške dolžnosti. Rajši se ukvarjam z glasbenimi projekti.«* (Hausmann 2010, 25)

Podjetniško delovanje umetnikov je kreativno in usmerjeno v umetniške dosežke. Če so ustvarjalni impulzi finančno podprti, se preoblikujejo v ustvarjalne dosežke. Baumol in Bowen sta raziskovala značilnosti pridobivanja sredstev v umetnosti in ugotovila, da bo finančno preživetje umetnosti kot neprogresivnega sektorja vedno zahtevalo finančno pomoč iz različnih virov, ki niso prodaja vstopnic (Weinstein in Bukovinsky 2009, 45). Klammer in Petrova (2007, 245) v raziskavi o vplivu različnih načinov financiranja na kreativnost umetnikov opredeljujeta tri skupine finančnih virov: državne, tržne in t. i. tretjo sfero. Pridobivanje javnih virov običajno temelji na birokratskih in političnih kriterijih, poudarjena je enakost, solidarnost, dostopnost in nacionalna identiteta, medtem ko je na trgu pomembna neodvisnost, objektivnost, individualnost in racionalnost ter neodvisnost potrošnika, ki je pripravljen plačati določeno ceno. Finančna podpora tretje sfere, darila posameznikov in podjetij, običajno temelji na zaupanju in povezanosti. Vsak vir ima lastno logiko in sledi svojim pravilom. Umetnik mora ugotoviti, katera sfera mu v določenem trenutku najbolj ustreza, zato je ugodno, če

je na voljo čim več virov in če umetnik ni kreativen samo v umetnosti, ampak tudi v pridobivanju finančnih virov.

Samozaposleni pianist je visoko motiviran podjetnik z jasno vizijo in poslanstvom. Kako bo uresničil svoje sanje pa ni odvisno le od njegovih talentov in motivacije, temveč mora biti več tudi izbiranja strategij za doseganje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, najti mora načine, ki mu zagotavljajo tudi finančni uspeh. Upoštevati, predvidevati in spremljati mora tako nefinančne kot finančne dejavnike svojega delovanja, načrtovati pot, ki mu je v podporo pri umetniškem in podjetniškem delovanju.

2.6.1 Možnosti financiranja za glasbenike

Za glasbenika je značilno mešano financiranje iz različnih razpoložljivih virov. Prihodki, ustvarjeni na trgu, nihajo in so praviloma sestavljeni iz honorarjev za nastope pri različnih prirediteljih, iz prihodkov od koncertov v lastni režiji, prihodkov od poučevanja ali nagrad na tekmovanjih. V začetnih fazah delovanja, ko se pianist šele uveljavlja, so prihodki praviloma nižji in neredni, zato išče dodatne vire financiranja. Glasbenik lahko kandidira za sredstva pri fundacijah, sponzorjih in donatorjih ter javnih virih, kot so država, dežele in občine. Načelno velja, da je finančni trg omejen in da je tekma za finančne vire trda.

2.6.1.1 Javna sredstva

Obseg, način dodeljevanja in razporejanja finančnih sredstev za kulturo je odvisen od kulturne politike posamezne države. Heinrichs (2006, 35–41) kot kulturno politiko razume obdavčitev kulturne dejavnosti v demokratičnih parlamentarnih družbah, torej v državi in občinah. O obdavčitvi kot vsebinski dimenziji, ne normativno, temveč v diskurzu o pojmu, se na državnem nivoju razpravlja o ciljih in pomenu kulture, kjer se določa področja odločitev in delovanja, postavlja pravne in administrativne okvire. Vsebinska razsežnost kulturne politike vtisne pečat vloži kulture v družbi. Od tod izhajajo cilji kulturne politike. Na primeru razvoja kulturne politike po letu 1950 v Nemčiji avtor ugotavlja, da v sodobni doživljajski družbi z novimi pritožbami komercialnimi ponudbami izginja potreba po kulturni politiki. Te praktično ni več. Doživljajska potrošnja je osiromašila kulturo do te mere, da mora kulturna politika nujno ponovno postaviti okvire delovanja kulturne dejavnosti. Kulturna politika je vezana

na kraj in čas, torej ne gre za cilje kulturne politike, ki bi bili veljavni za vse čase in vsa področja. Urejanje avtorskih pravic, socialnega zavarovanja umetnikov in davčnih predpisov, ki so hkrati posreden način podpore umetnikom, so tista področja kulturne politike, ki vplivajo na finančni položaj samozaposlenih umetnikov. Oprostitev oz. nižji davki ne vplivajo samo na kulturno ponudbo, ampak tudi na financerje, kot so sponzorji, donatorji in fundacije. Donatorji lahko del prihodka (običajno pet odstotkov) namenijo za kulturo in ta del ni obdavčen. Pri fundacijah ne gre za odstotek, temveč za določeno vsoto, ki se lahko nameni za financiranje, pa ni obdavčena. Drugače je pri sponzorstvu, ki je hkrati marketinška dejavnost. Sponzor sredstva prikaže kot stroške, prejemnik pa mora plačati davek na dohodek.

Samozaposleni ima možnost pridobiti javna sredstva posredno, če ga angažirajo ustanove, ki so financirane iz javnih virov, ali neposredno, če kandidira na javnih razpisih za financiranje kulturnih projektov ali zaprosi za plačilo prispevkov. V večini evropskih držav, in tudi v Sloveniji, so merila za dodeljevanje sredstev podobna. Iz analize v študiji o pravni ureditvi statusa samozaposlenih oseb v kulturi in ureditvi njihove socialne varnosti ter davčnih obremenitev v nekaterih evropskih državah (Avstrija, Danska, Finska, Francija, Hrvaška, Italija, Nemčija in Švedska), ki jo je leta 2013 opravilo Ministrstvo za kulturo v Sloveniji, lahko razberemo, kako je z javnimi sredstvi podprto delovanje samozaposlenih umetnikov. V večini držav za samostojne kulturne ustvarjalce ni predvidena posebna pravna oblika. Samostojni umetniki delujejo v eni od splošnih organizacijskih oblik, zlasti kot samostojni podjetniki. Samozaposlene osebe v kulturi so formalno samostojne ter nosijo davčna in finančna bremena delodajalca in delavca, dejansko pa so pogosto v razmerju ekonomske odvisnosti od naročnika (Bugarič in drugi 2013, 2).

Zakonodaje skušajo izenačiti pogoje glede socialne varnosti za samozaposlene osebe in redno zaposlene delavce. Nordijske države to dosegajo z vključitvijo vseh prebivalcev, ne glede na zaposlitveni status, v enoten javni sistem socialnih zavarovanj. Podobno velja tudi za Slovenijo in Hrvaško, ki poznata tudi ukrep plačevanja socialnih prispevkov iz proračuna za umetnike z izjemnim kulturnim prispevkom. V drugih obravnavanih državah obstajajo ločene zavarovalne sheme za samozaposlene umetnike, s katerimi jim skušajo olajšati samostojno umetniško delovanje. V Avstriji in Nemčiji poseben sklad plačuje delodajalčev delež socialnih prispevkov, v italijanskem in francoskem modelu prispevke nakaže naročnik dela ob plačilu samostojnemu umetniku. Od davkov sta za samozaposlene v kulturi pomembna predvsem davek na dohodek in davek na dodano vrednost. Ureditev je med državami podobna, umetniki

uživajo ugodnosti v obliki posebne olajšave, priznanih stroškov, povprečenja dohodka in nižjih stopenj davka na dodano vrednost (Bugarič in drugi 2013, 2).

Glasbenikom je zelo naklonjeno švicarsko okolje, kjer z javnimi sredstvi v kantonih in mestih podpirajo velik del kulturnih projektov samostojnih kulturnih ustvarjalcev. Glasbenik lahko odda prošnjo za sredstva na uradu za kulturo v kantonu, kjer ga oceni pristojna komisija. Tako je mogoče za isti projekt dobiti sredstva različnih kantonov in mest (Schneidewind in Tröndle 2003, 126). V Nemčiji glasbenik pridobi javna sredstva samo posredno. Javna sredstva podpirajo kulturno ponudbo na drugem državnem nivoju ali podpirajo zasebne ustanovitelje kulturne ponudbe v neprofitnih organizacijah. Za tem stoji cilj kulturne politike, ki delegira izvajanje na nekem drugem nivoju. Če se na primer podpira lokalno kulturno društvo, dobi v tem okviru angažiran glasbenik sredstva iz javnih virov. Neposredno jih lahko dobi, če se prijavi na javni razpis ali če dobi štipendijo. Podobno je tudi v Avstriji.

Galliganova in Cherbova (2004) v članku o finančni podpori individualnim umetnikom v ZDA navajata, da tudi pri njih država posredno ali neposredno financira posamezne umetnike. Obseg teh podpor in višino vrednosti je težko oceniti, ker sta samo delno dokumentirana. Nobena raziskava ni poskušala določiti pregleda višine različnih oblik podpore za delujoče ameriške pianiste, vendar se ti lahko najdejo med ostalimi samostojno delujočimi umetniki. Zvezni skladi nudijo neposredno podporo z dotacijami, ki so po podatkih v raziskavi v upadanju. Večina programov zveznih skladov predvideva posredne oblike podpore. Na primer HUD¹⁵⁹ ponuja spodbude za organizacije, da gradijo stanovanja za umetnike. Drugi programi nudijo tehnično podporo in denar organizacijam, kot so muzeji, parki, šole, ki lahko v povračilo najamejo umetnike ali jim nudijo rezidenco ali druge oblike finančne in nefinančne pomoči. Državni skladi nudijo več neposrednega financiranja v obliki štipendij in dotacij za posamezne projekte, a so razlike med njimi precejšne. Najbolj podpirajo individualne umetnike, če govorimo o dolarjih, ki so jih prejeli posamezniki leta 1998, v državi New York z 2.1 milijonom dolarjev, sledijo ji Illinois, Ohio, New Jersey in Minnesota. Tudi regionalni skladi¹⁶⁰ in lokalni skladi, ki jih je v ZDA preko 4.000, neposredno in posredno podpirajo umetnike, tudi tiste, ki delajo v šolah.

¹⁵⁹ Department of Housing and Urban Development

¹⁶⁰ Šest glavnih regionalnih agencij: Arts Midwest in Minneapolis, Minnesota; Mid-America Arts Alliance in Kansas City, Missouri; Mid-Atlantic Arts Alliance in Baltimore, Maryland; New England Foundation for the Arts in Boston, Massachusetts; Southern Arts Federation in Atlanta, Georgia; and the Western States Arts Federation in Denver, Colorado.

V Sloveniji se samostojni kulturni delavci lahko prijavijo na razpise ministrstva za kulturo, redkeje na občine in javne sklade za kulturne dejavnosti (JSKD), ki praviloma podpirajo ljubiteljsko kulturo. Razpoložljiva sredstva za financiranje projektov in štipendije so skromna, prosilci številni. Financiranje z javnimi sredstvi je za samozaposlene pri nas bolj izraženo s subvencioniranjem prispevkov za tiste umetnike, ki jim je po merilih ministrstva priznana vrhunskost in posredno v oblikah posebnih davčnih olajšav.

2.6.1.2 Sredstva fundacij

Zgodovinsko gledano so fundacije med najstarejšimi obstoječimi socialnimi institucijami, ki so jih poznali že v starem veku.¹⁶¹ Skozi ves srednji vek so bile fundacije v veliki meri sinonim za cerkvene institucije, ki so delovale na področju zdravstva, vzgoje in izobraževanja kot sirotišnice, bolnice, šole, kolegiji in podobno. Bile so integralni deli fevdalnih družbenih struktur v rokah aristokracije in duhovščine. V poznem srednjem veku so bili med ustanovitelji fundacij v veliki meri pripadniki srednjega meščanskega razreda. Te fundacije so bile pogosto namenjene cehom. Postopno je buržoazija zamenjala nižje plemstvo in kler ter nato cehe kot dominantno donatorsko skupino. Ta trend je naraščal skupaj s procesom industrializacije v 19. stoletju. Razvoj in rast fundacij pa sta bila odvisna tudi od odnosov znotraj družbe. V Franciji so bile fundacije po revoluciji leta 1789 prepovedane in so se soočale z zelo restriktivnim pravnim okoljem do 20. stoletja. V Avstriji je država v času od 17. do 19. stoletja prevzela premoženja fundacij, da bi napolnila proračunske luknje ter v 18. in 19. stoletju preoblikovala fundacije univerz v državne institucije. V prvih štirih desetletjih 20. stoletja so evropske fundacije trpele predvsem zaradi inflacije, ki so jo povzročali politični in ekonomski prevrati, vojne in totalitarni režimi. Medtem ko so se evropske fundacije soočale z veliko negotovostjo in pogostim upadanjem, so se ameriške pomikale v ospredje organizirane filantropije. Rast ameriških fundacij v zgodnjem obdobju 20. stoletja je poudarila njihovo finančno, redistribucijsko funkcijo. V preteklosti so Američani pokazali visoko naklonjenost temu, da prenesejo presežke bogastva v zasebne sklade, ki so služili javnim namenom. Nasproti nizki vladni socialni potrošnji in nerazvitemu socialnemu sistemu so fundacije v ZDA, bolj kot v drugih deželah, zasedle pomembno vlogo v javnem življenju. Za ameriške fundacije zgodnjega 20. stoletja je bilo značilno iskanje vzrokov socialnih problemov, profesionalnega osebja in oblikovanje programskih ciljev (Anheier 2005, 302–304).

¹⁶¹ Platonova akademija v Grčiji, Aleksandrijska knjižnica v Egiptu in kasneje v Rimu in Konstantinoplu.

Fundacija je za glasbenike pomemben vir financiranja. Schneidewindova in Tröndle (2003, 124) navajata, da je fundacija premoženjski sklad, ki s pomočjo primerne organizacije deluje za neki določen namen. V letu 1950 je Andrews predlagal definicijo, ki jo je kasneje sprejela fundacija z imenom *New York-based foundation Center*. Po tej definiciji je fundacija nevladna, neprofitna organizacija s svojim lastnim skladom (po navadi iz enega vira – individualnega, družine ali korporacije) in s programom, ki ga vodijo njeni upravitelji in direktorji. Fundacija je ustanovljena z namenom, da ohranja ali podpira in pospešuje izobraževalne, socialne, dobrodelne, religiozne in druge dejavnosti, ki služijo skupni blaginji, in da primarno denarno subvencionira druge neprofitne organizacije. Anheier (2005, 305) opredeli pojem fundacije z različnimi entitetami. Po njegovem so fundacije nekaj, kar je osnovano na sredstvih, finančnih ali drugačnih, nekaj kar je zasebno, nekaj, kar je samoregulacijsko, nekaj kar je neprofitno, distribucijsko ter nekaj, kar ima javni namen. Navaja tudi, da fundacije v moderni družbi dopolnjujejo financiranje sicer finančno nezadostno oskrbljenih skupin, nadomestijo državne dejavnosti in postanejo proizvajalke javnih in kvazi javnih dobrin, prerazdeljujejo in pospešujejo porazdelitve osnovnih ekonomskih virov od višjih na nižje dohodkovne skupine, pospešujejo in podpirajo inovacije v socialnih zaznavanjih, vrednotah, odnosih in načinih delovanja, spodbujajo pospeševanje strukturnih sprememb in bolj pravično družbo, pospešujejo prepoznavanje novih potreb in socialno izključenih, ohranjajo običaje in kulture (fundacije nasprotujejo spremembam, ohranjajo pretekle običaje in dosežke, ki bi jih večje družbene, kulturne in ekonomske sile zadušile), pospešujejo pluralizem s pospeševanjem eksperimentiranja in raznolikosti na splošno, z zaščito državljske svobode in s pozivanjem drugih k socialni, kulturni in okoljski politiki. Fundacije bolj učinkovito delijo filantropska sredstva kot pa to lahko storijo vladne agencije in trg. Nujne so za funkcioniranje modernih demokratičnih družb, ker lahko delujejo izven političnega sistema, strank, vlade in javne administracije; nudijo možnost dajanja podpore tistim zadevam, ki se upirajo izključenosti, ker jih večinske politike ignorirajo (Anheier 2005, 322–324).

Termin fundacija pokriva bogato raznolikost oblik. Za to kompleksnostjo pa je vendarle samo nekaj osnovnih tipov. Denarne ali kapitalske ustanove (angl. Grant-making foundations, nem. Kapitalstiftung, Hauptgeldstiftung)¹⁶² so ustanove, katerih premoženje je pretežno v denarju, namen pa izvajajo tako, da podeljujejo štipendije, financirajo projekte, podeljujejo nagrade...

¹⁶² Primeri denarnih fundacij so velike fundacije v ZDA, kot so Ford, Rockefeller, Carnegie ali Kellogg ter v Evropi Leverhulme trust v Veliki Britaniji, Volkswagen Stiftung v Nemčiji, Bernard van Leer fundacija na Nizozemskem in Carlsbergfondet na Danskem.

Ustanovitveno premoženje se praviloma ohranja in namen se financira iz prihodkov, torej iz obresti in donacij. Denarne fundacije po navadi veljajo za prototip moderne fundacije. Medtem ko je v ZDA preko devetdeset odstotkov od obstoječih 60.000 fundacij kapitalske vrste, je večina fundacij v Evropi tipa operativne ustanove. Operativne ustanove (angl. Operating foundations, nem. Anstaltstiftung)¹⁶³ so ustanove, kjer premoženje predstavljajo pretežno stavbe ali druge nepremičnine. Namen uresničujejo predvsem z uporabo premoženja za šole, študentske domove, zavode za ostarele, bolnišnice, inštitute, muzeje ipd. To so fundacije, ki primarno izvajajo lastne programe in projekte. V Sloveniji naloge teh ustanov opravljajo tudi zavodi. Anheier (2005, 304–305) navaja še nekaj tipov fundacij. Poleg podjetniških ustanov (angl. Corporate foundations, nem. Unternehmensstiftung) kot na primer IBM foundation, Cartier foundation, tudi ustanove interesnih skupnosti (angl. Community foundations), ki jih poznajo v preko sto mestih v ZDA in tudi v Veliki Britaniji, Nemčiji in Avstraliji ter vladne ustanove (angl. Government-sponsored ali Government-created foundations),¹⁶⁴ ki so ustanovljene z javno koncesijo ali uživajo visoko stopnjo podpore javnega sektorja. V Evropi je veliko fundacij mešanega tipa, kot je na primer Robert Bosch Stiftung v Nemčiji.

Schneidewindova in Tröndle (2003, 126), prav tako kot Anheier, opredeljujeta operativne in kapitalske fundacije. Operativne fundacije vidita kot organizacije, katerih namen je podpora v opreми ali izvedbi programov. Ker praviloma ne nudijo finančnih sredstev, za glasbenike niso zanimiv vir financiranja, se pa pogosto pojavijo kot organizatorji glasbenih tekmovanj. Kapitalske fundacije dodeljujejo podporna sredstva predvsem neprofitnim društvom ali posameznikom. V Švici¹⁶⁵ je kar 25.000 fundacij, medtem ko jih je v Nemčiji¹⁶⁶ okrog 7.000, od tega jih 1.000 podpira kulturo. Dodeljevanje se ravna po namenu fundacije. Švicarska fundacija *Pro Helvetia* na primer podpira literarno in glasbeno ustvarjanje. Primarno podpira sodobne umetniške glasbene stvaritve in prevzema naloge, ki dopolnjujejo podporno delovanje zasebnikov, občin in kantonov. Aktivnosti so na štirih nivojih: daje skladateljska in projektna naročila, podpira praizvedbe in krstne izvedbe švicarske glasbe in pomaga glasbenikom pri izmenjavi med jezikovnimi in kulturnimi regijami v Švici ter pri koncertih in turnejah v tujini.

¹⁶³ Primeri operativnih ustanov so Russell Sage Foundation v New Yorku (družboslovne znanstvene raziskave), Institut Pasteur v Franciji (kemija), Pescatore Foundation v Luksemburgu (domovi za ostarele), Calouste Gulbenkian Foundation na Portugalskem (umetnost).

¹⁶⁴ Primeri vladnih ustanov so Inter-Americanfoundation, Asiafoundation v ZDA, Federal Environmental oundation v Nemčiji, Fondation the France, Government Petroleum Fund na Norveškem in javne fundacije v Turčiji.

¹⁶⁵ Švicarske fundacije so popisane v priločniku *Handbuch der öffentlichen und privaten Kulturförderung* in v knjigi *Eidgenössischen Stiftungsverzeichnis* (Schneidewind in Tröndle 2003, 126).

¹⁶⁶ Pregled nemških fundacij se nahaja v bazi podatkov knjige *Dokumentationszentrum Deutscher Stiftungen* (Schneidewind in Tröndle 2003, 126).

Pomembna jim je kulturna izmenjava med različno govorečimi regijami. V ospredju je ohranjanje kulturne dediščine, podpora kulturnemu ustvarjanju na osnovi razmer v kantonih, v jezikovnih področjih in kulturnih okrožjih, podpora kulturni izmenjavi med njimi in negovanje kulturnega povezovanja s tujino. Finančno omejene možnosti silijo fundacijo, da postavi prioritete in določi merila za dodeljevanje sredstev (Schneidewind in Tröndle 2003, 127–128).

Med državami so velike razlike po številu fundacij. V Tabelah 2.14–2.17 so primeri fundacij za nekatere države, in sicer glede na število, tip in obseg njihovih sredstev. Ocene sredstev so tisti podatki o fundacijah, ki jih najtežje dobimo, posebej mednarodne. Razpoložljive ocene kažejo značilne mednarodne razlike; na primer obseg sredstev dvajset največjih japonskih fundacij znaša 443.000 milijonov jenov, medtem ko je v dvajsetih največjih ameriških fundacijah 12.000.000 milijonov jenov, približno osemindvajsetkrat več. Na Portugalskem so sredstva skoncentrirana v velikih fundacijah. V Belgiji ministrstvo za pravosodje ocenjuje, da so sredstva fundacij med 3.000 in 40 milijoni evrov. Ocene iz Norveške kažejo, da imajo velike fundacije sredstva med 12 in 16 milijoni evrov. V Avstriji so skupna sredstva vseh dobrodelnih ustanov ocenjena na 7 milijonov evrov. V katera področja in v kolikih odstotkih vlagajo fundacije izbranih držav, kaže Tabela 2.18. Tako kot Evropa imajo tudi ZDA največji delež fundacij (30 odstotkov), ki delujejo na področju izobraževanja in raziskovanja. Obe tudi veliko vlagata v socialo in zdravstvo. V Španiji kar štiriinštirideset odstotkov fundacij deluje na področju kulture in umetnosti. Tudi Finska, Nemčija, Portugalska, Švica in Italija veliko vlagajo v ti področji. V Franciji pa fundacije posebej močno podpirajo področje raziskovanja in zdravstva.

Tabela 2.14: Države z velikim fundacijskim sektorjem

Država	Število fundacij	Denarne ustanove (v %)	Operativne ustanove (v %)	Fundacije mešanega tipa (v %)	Obseg sredstev na prebivalca (v eur)
ZDA	61.810	večina	6,3		
Švedska	20.000 do 30.000				1.000
Švica	~ 11.000	5	večina		1.000
Italija	~ 3.000	15	39	43	1.000
Liechtenstein	~ 600		večina		12.000

Vir: Anheier, 2001; Anheier in Daly, 2004; Foundation center, 2003

Tabela 2.15: Države s srednjim do velikim fundacijskim sektorjem

Država	Število fundacij	Denarne ustanove (v %)	Operativne ustanove (v %)	Fundacije mešane-ga tipa (v %)	Obseg sredstev na prebivalca (v eur)
Danska	~ 14.000				
Japonska	13.553				
Nemčija	9.000 do 10.000	~ 50	~ 25	~ 25	354
Velika Britanija	~ 8.800	velika večina			536
Norveška	2.989			večina	
Finska	2.522	50	30	20	
Kanada	~ 1.353	velika večina		zelo malo	
Nizozemska	~ 1.000	večina			

Vir: Anheier, 2001; Anheier in Daly, 2004; Foundation center, 2003

Tabela 2.16: Države s srednjim do majhnim fundacijskim sektorjem

Država	Število fundacij	Denarne ustanove (v %)	Operativne ustanove (v %)	Fundacije mešane-ga tipa (v %)	Obseg sredstev na prebivalca (v eur)
Turčija	9.326			večina	
Španija	~ 6.000	5	95		
Portugalska	~ 400 do 600		večina		

Vir: Anheier, 2001; Anheier in Daly, 2004; Foundation center, 2003

Tabela 2.17: Države z majhnim fundacijskim sektorjem

Država	Število fundacij	Denarne ustanove (v %)	Operativne ustanove (v %)	Fundacije mešane-ga tipa (v %)	Obseg sredstev na prebivalca (v eur)
Grčija	~ 500 do 700	malo	večina	malo	
Avstrija	600			večina	
Francija	404		večina		
Belgija	310	malo		večina	
Luksemburg	143		večina		
Irska	112	27	70	3	

Vir: Anheier, 2001; Anheier in Daly, 2004; Foundation center, 2003

Tabela 2.18: Področja delovanja fundacij

Država	Izobraževanje in raziskovanje (v %)	Sociala (v %)	Zdravstvo (v %)	Umetnost in kultura (v %)	Drugo (v %)
Evropa	30	25	17		
Španija (Finska, Nemčija, Portugalska, Italija, Švica)				44 (ostale +)	
Francija	+		+		
Irska		+(zavetišča)			
ZDA	32	14	21	12	21

Vir: Anheier, 2005; Foundation center, 2003

Rast blaginje v devetdesetih letih je ustvarila novo skupino filantropov. Prišlo je do medgeneracijskega prenosa bogastva znotraj družin z uveljavljeno tradicijo filantropskih skladov. Mladi dediči so se ločili od »družinskih poslov« filantropije z ustanavljanjem in vodenjem svojih lastnih kapitalskih fundacij ali drugih oblik podpore. V Nemčiji je bil medgeneracijski prenos premoženja od leta 1990 največji v zgodovini države. Tudi uspehi malih in srednje velikih podjetnikov, vključno z ženskami in etničnimi skupinami, so razširili sociološko bazo filantropije. Ti mladi, etnično različni filantropi, naj bi bili manj naklonjeni podpori tradicionalnih institucij, kot so opere in muzeji, in se bolj zanimajo za okoljske in aktualne zadeve. Trenutno so v filantropiji štirje trendi: tvegana filantropija,¹⁶⁷ strateška filantropija,¹⁶⁸ »Doner-advised funds«,¹⁶⁹ in »Interest/identity funds«. ¹⁷⁰ Anheier (2005, 325) navaja, da je bilo v razvijajočih se in tranzicijskih državah zelo malo fundacij ustanovljenih s strani bogatih družin ali posameznikov, čeprav so jih precej ustanovile korporacije ali skupine korporacij. Zelo malo jih je imelo dotacije, ki so bile dovolj velike za podporo njihovi administraciji ter programom, mnoge sploh niso imele pomembnih subvencij. Večina se je zanašala na različna

¹⁶⁷ Tvegana filantropija se nanaša na mlade, drzne, agresivne tvegane kapitaliste, ki so za socialne spremembe in socialno blaginjo. Novi filantropi so usmerjeni v rezultat in hočejo rezultate takoj. To je pogosto v neposrednem konfliktu z realnostjo neprofitnega sektorja in sistemskih problemov, ki obstajajo v kulturah in družbah.

¹⁶⁸ Strateška filantropija se nanaša na delovno filozofijo in programske strategije fundacije. Izvira iz podjetniškega vidika fundacijskih dejavnosti, ki se osredotoča na strategijo, ključne kompetence in prizadevanje za učinkovit prispevek k socialnim spremembam in med drugim vključuje: vizijo želene družbene prihodnosti; jasno vrednostno usmeritev v fundacijskih dejavnostih; učinkovit koncept za večje socialne pravice; prepričanje, da fundacije služijo kot laboratorij za razvoj modelov rešitev; nove načine razmišljanja in novo razumevanje reševanja socialnih problemov; inovativne modele in pristope, ki naj bi vključevali tako načrte kot tudi praktične rešitve; skrb za učinkovitost...

¹⁶⁹ »Doner-advised funds« nudijo filantropom atraktivno alternativo ustanavljanja in vodenja lastnih fundacij

¹⁷⁰ »Interest/identity funds« podpirajo specifične primere in posamezne interese in e-filantropijo, ki se nanaša na načine in poti oblikovanja skladov in razdeljevanja sredstev preko interneta.

vlaganja iz javnih in privatnih virov tako domačih kot mednarodnih. Malo je bilo možnosti, da bi lahko bile strateške in podjetniške v programih in da bi aktivirale vire znotraj lastnih filantropskih kultur. Fundacije v revnejših in tranzicijskih deželah nimajo »svobode delovanja«, odgovarjati morajo lastnikom – donatorjem, članom skupnosti, političnim vodjem in v mnogih primerih vodjem v širšem neprofitnem sektorju. Tisti, ki so uspešni, vključijo vplivne politike, mobilizirajo dodatne vire, krepijo zavest o premajhni prepoznavnosti problematike itd.

Pri razvoju fundacij v Sloveniji se kot prva omenja Knafljeva ustanova, ki jo je leta 1676 ustanovil župnik Luka Knafelj, s sedežem v prvem dunajskem okraju. Še danes nudi stanovanja študentom in znanstvenikom, pa tudi glasbenikom iz Slovenije ali slovenskega porekla in uresničuje svoje splošno koristno poslanstvo. Njeno trajnost dokazuje več kot tristoletni obstoj, prestala je nacionalsocializem, ko so bile številne ustanove ukinjene, in tudi socializem, ko so obstajale težnje, da se premoženje ustanovi odvzame in izroči Jugoslaviji. Tudi več drugih znanih Slovencev je namenilo premoženje za ustanove. V zgodovini je bila pravna ureditev ustanov na območju Slovenije povezana z državami, katerih sestavni del je bila. Do leta 1918 so nas zavezovale določbe avstrijskega državlanskega zakonika iz leta 1811. V okviru kraljevine Jugoslavije je bil leta 1930 sprejet zakon o ustanovah, ki je veljal tudi na območju Slovenije. Po drugi svetovni vojni ustanove formalno sicer niso bile prepovedane, vendar jih v praksi ni bilo, ker ni bilo zasebne lastnine. Šele po osamosvojitvi leta 1991 ter spremembi pravnega, političnega in gospodarskega sistema, so v Sloveniji fundacije ponovno zaživele. Najprej so bile ustanovljene na podlagi že omenjenih pravnih pravil, in sicer kot prva 1992 Ustanova akademika dr. Antona Trstenjaka. Na tej pravni podlagi je bilo ustanovljenih še nekaj več kot dvajset ustanov (Trstenjak 2003, 343–345). Novi zakon o ustanovah iz leta 1995 pa jih je moderno uredil. Ustanovljenih je bilo vedno več fundacij in po podatkih Ajpesa je trenutno pri nas registriranih okrog sto fundacij. Od teh jih je malo namenjenih podpori glasbenikom; trenutno sta to Ustanova Gallus in Fundacija Blaža Arnič.

Schneidewindova in Tröndle (2003, 128–130) poudarjata, da je za pridobivanje fundacijskih sredstev relevantnih več stališč. Tako kot so fundacije vezane na ustanovitvene razloge, tako se morajo tudi prosilčeve potrebe, načrti, projekti, uskladiti z nameni in poslanstvom fundacije. Denarja fundacije po navadi prosilci ne dobijo hitro; prošnje se pregledujejo, gredo skozi več odborov, glede na organizacijo fundacije, in rabijo čas za odobritev. Mnoge fundacije vidijo svojo družbeno nalogo v tem, da podpirajo novo in inovativno, pogosto tudi vzorčne

projekte. Redko se odločijo za institucionalne podpore posameznega glasbenika; izjema so podpore posameznim nadarjenim glasbenikom. Prednostni predmet podpore fundacij so tudi prireditve, štipendije ali razpisi nagrad. Sredstva fundacij so torej namenska in praviloma samo za določen čas, ker se trajne obveznosti ne sklepajo. Ker je podpore glasbenikom malo, se mnogi uveljavljani in uspešni pianisti ali njihovi dediči odločijo za ustanovitev lastnega sklada, ki nudi pomoč pri izobraževanju nadarjenih pianistov, ali organizirajo festivale in tekmovanja ter s tem pripomorejo k njihovem uveljavljanju.¹⁷¹

2.6.1.3 Donacije in sponzorska sredstva

Pri mecenstvu gre za dolgotrajen odnos dajanja pomoči nadarjenim ustvarjalcem ali skupinam, ki zaradi svojih osebnih lastnosti ali sposobnosti uživajo posebno skrb mecena, ki ne pričakuje nobenih protidajatev, pač pa le razvoj obdarjenčeve sposobnosti, določenega področja, na katerem deluje varovanec. V tem primeru vzgibi mecena po navadi niso ekonomsko pogojeni. Lahko gre za promocijo v smislu imena ali podjetja, ki ima za cilj ustvariti neko socialno-ekonomsko prepoznavnost. Tudi razmerje se presoja po določenih darilne pogodbe. V ekonomskem smislu gre za financiranje določenih dejavnosti varovanja, ki so lahko družbeno koristne ali pa preprosto dovolj medijsko odmevne. Gre torej za materialno podporo razvoja ali življenja na določenem področju, običajno je to šport, kultura ali umetnost, ki ga mecen vzdržuje, pri tem pa poskrbi, da širša javnost ali pa njen del (ciljna skupina) za to pomoč izve. Vsebinsko se z mecenstvom ujema opredelitev pokroviteljstva. Obe kategoriji nista pogodbeni razmerji. Pojem pokroviteljstvo (fr. patronage) in mecenstvo (fr. mecenat) sta sinonima za isto stvar, sponzorstvo pa je pogodbeno urejen način financiranja (Kruhar Puc 2007, 46–49).

Spodbujanje kulture, športa, humanitarne dejavnosti in umetnosti ima že dolgo zgodovino. Rimljan Gaius Clinius Maecenas, ki je živel od leta 70 do 8 pr. n. št., velja za prednika spodbujevalcev umetnosti in kulture. Maecenas je zbiral in finančno podpiral pomembne pesnike svojega časa, med njimi tudi Vergila. Bil je bogat veleposestnik, pomočnik, zaupnik in svetovalec cesarja Augusta. Iz njegovega imena je izpeljan pojem mecenstva, pokroviteljstva, ki pomeni spodbujanje kulture in skupnih zadev. V srednjem in novem veku je cerkev s svojim povpraševanjem po religioznih slikah ponovno spodbudila razmah mecenstva. V 18. in 19. stoletju so bogati patroni (pokrovitelji) – mecenji finančno podpirali glasbenike in druge ume-

¹⁷¹ Primeri: Lang Lang International Music Foundation, Rudolf Buchbinder Grafenegg Music Festival, Perrenoud Foundation itd.

tnike. V zameno za finančno pomoč so pričakovali ugled. Med seboj so nenehno tekmovali, kdo bo imel pod svojim okriljem bolj imenitnega umetnika. Na to kažejo tudi mnoga Beethovnova posvetila mecenom, ki so bila predvsem zahvalna. Posvetilo ni bilo pozitivno le za nje-ga samega, ker je s tem javno pokazal svoje spoštovanje, temveč tudi za »posvečene«, ker so se lahko v javnosti kitili z njegovimi deli. Le redka dela je skladal za aristokratske mecene po naročilu.¹⁷² Kot skladatelj je hotel ostati svoboden in neodvisen ter ustvarjati brezčasna – več-na dela za mednarodno publiko, zato so bila dela po naročilu izjema. Aristokratskim mece-nom je sicer nudil pomembna dela za ekskluzivno uporabo, vendar le za šest do dvanajst mesecev, preden jih je prodal založnikom. Ob določenih priložnostih je za posvetila dobil posebno plačilo. Tako je npr. od ruske carice prejel za posvetilo Poloneze op. 89 petdeset ducatov, honorirala je tudi Sonato op. 30, ki je izšla leta 1803 in je bila posvečena njenemu možu. To sta edini posvetili, za kateri je znano, da sta bili neposredno financirani, čeprav je imel Beethoven gotovo ta namen tudi pri ostalih posvetilih. Za posvetilo Wellingtonove zma-ge angleškemu princu regentu, kasnejšemu kralju Georgu IV., se je zagotovo nadejal blešče-čega honorarja. Čeprav ga je večkrat spomnil na to, za časa življenja ni dobil nobenega priz-nanja. Za posvetilo Devete simfonije pruskemu kralju Wilhelmu III. je upal na podelitev reda, prejel pa je le prstan nizke vrednosti in zahvalno pismo. Kljub temu je imel od takih posvetil korist, ker so v javnosti poudarjala vrednost njegovega dela (Kämpken in Ladenburger 2005).

Pokroviteljstvo je še vedno prisotno na področju znanstveno-raziskovalnega dela, izobraževa-nja, športa, kulture, umetnosti in dobrotelosti. Pri tem razmerju je bistvena materialna pod-pora pokrovitelja, brez pričakovanja nasprotne dajatve, samo razmerje pa lahko presojamo po določenih darilne pogodbe. Donatorju ne gre za dosego njegovih marketinških ciljev, kot mu gre pri sponzorski pogodbi, pač pa gre za njegovo (ne)sebično potrebo – zadovoljstvo, da pomaga, oziroma da se promovira. V ospredju je tako kot pri sponzorski pogodbi promocija donatorja, ki od obdarjenca ne more zahtevati nobenih (proti)storitev ali načina ravnanja, ki bi promovirali njegovo ime ali podjetje (Kruhar Puc 2007, 37).

Sponzorstvo¹⁷³ je postalo eden glavnih virov financiranja tako lokalnih kot mednarodnih dogodkov, ki vključujejo šport, umetnost, okolje, medije, človekoljubne projekte in projekte v

¹⁷² Godalni kvarteti opp. 127, 130, 132 za grofa Galitzina, Maša op. 86 za grofa Nikolausa II. Esterházyja.

¹⁷³ Kodeks Mednarodne trgovinske zbornice opredeljuje sponzorstvo kot vsak poslovni dogovor, s katerim spon-zor v skupno korist sponzorja in sponzoriranca, v skladu s pogodbo, zagotavlja financiranje ali drugačno podpo-ro z namenom povezati sponzorjevo podobo, blagovno znamko ali izdelek in sponzorsko lastnino, v zameno za pravico do promoviranja takšne povezave in/ali za zagotovitev določenih dogovorjenih neposrednih ali posred-

javno dobro, izobraževanje in razna druga področja. Koristi širši javnosti, saj omogoča izvedbo ali prenos dejavnosti, ki jih drugače ne bi mogli izvesti, dogodke pa obogati z dodatnimi ugodnostmi. Uspešno sponzorstvo koristi torej vsem udeleženi, vključno s sponzorjem, organizatorjem, mediji, izvajalcem, gledalcem in širšo javnostjo. Za podjetja in organizacije je sponzorstvo pomembno marketinško orodje, saj jim zaradi povezave s sponzorjevo lastnino omogoča učinkovito izražanje njegovih sporočil. Je sestavni del marketinške strategije podjetij – sponzorjev, vendar se od drugih oblik komercialnega komuniciranja ter donacij in pokroviteljstva razlikuje po svojih ciljih, sporočilu in nadzoru. Lahko gre za enkratno marketinško dejavnost, pri kateri pa se, da bi vplivali na sponzorstvo in povečali svoj vtis, pogosto uporabljajo še druga marketinška sredstva, kot so oglaševanje, stiki z javnostmi in promocija (Kruhar Puc 2007, 152–153).

Jezerškova in drugi (2007, 15, 23–25) ugotavljajo, da fokus sponzorja ni (le) sponzoriranec, pač pa veliko več: ciljni segment, ki si ga delita, možnosti maksimizacije sponzorstva, vrednote – skupna zgodba, v kateri so glavni kupci, poslovni partnerji in potencialni potrošniki. Sponzorstvo je posel, je investicija, ki izhaja iz poslovnega sodelovanja dveh ali več partnerjev, ki s sponzorskim projektom dosegajo racionalno opredeljene in kvantificirane vrednosti. Emotivna vrednost sponzorstva je pravzaprav njegova dodana vrednost, ne sme pa biti cilj. Odnos deluje tako, da se transfer skozi čustveni naboj povezave med sponzorirancem in ciljno skupino prenese na podjetje sponzorja ali njegovo blagovno znamko. Čustveni transfer je tisto, kar pravzaprav išče sponzor. Glede na področja sponzoriranja avtorica razvršča sponzorstva v štiri kategorije, na sponzorstva v športu, sponzorstva v kulturi, družbena sponzorstva in medijska sponzorstva. Sponzorstva v kulturi nudijo vpogled v svet umetnosti in predstavljajo ogledalo družbe. Cenijo inovativnost, navdih in status sponzorja kot ekskluzivnega prestižnega gostitelja.

Kot vsak posel je tudi sponzorstvo določeno z zakonodajo. V Sloveniji sponzorska pogodba v zakonodaji ni enotno in izrecno urejena, zato tudi ni enotne in splošno sprejete definicije sponzoriranja. Tudi v tujih pravnih sistemih, ki imajo sicer glede sponzorskih pogodb bistveno bogatejšo pravno prakso, ni splošno sprejete definicije sponzoriranja. Sponzoriranje se na primer definira kot poslovni dogovor, s katerim sponzor za vzajemno korist sponzorja in

nih koristi. Sponzor je vsako podjetje oziroma pravna oseba, ki zagotavlja finančno ali drugo podporo sponzorstvu. Sponzorirana stranka je vsaka fizična ali pravna oseba, ki ima določene pravice do sponzorjeve lastnine in od pokrovitelja neposredno ali posredno prejema podporo, izhajajočo iz sponzorjeve lastnine (Kruhar Puc 2007, 152–153).

sponsoriranca v skladu s pogodbo zagotavlja financiranje ali drugo podporo z namenom ustvariti pozitivno povezavo med sponzorjevo podobo, blagovno znamko, izdelkom ali storitvijo in vrednoto sponzorstva v zameno za pravico do promoviranja te povezave in za zagotovitev dogovorjenih koristi (Jezeršek in drugi 2007, 83).

Tudi na področju sponzorstva se za pianista več stoletna praksa ni bistveno spremenila. Posredno, preko sponzoriranja kulturnih zavodov in večjih prireditev, se v to podporo pianistu vključujejo različna podjetja, neposredno pa sponzorirajo le tista, ki se vidijo v skupni zgodbi potencialnih potrošnikov. Z načrtnim in uspešnim mreženjem nekaterim glasbenikom uspe pritegniti pozornost podjetij, katerih dejavnost nima neposredne povezave z glasbo, praviloma pa so sponzorji izdelovalci in prodajalci klavirjev, uglaševalci pa tudi založniki strokovnih del in notnega gradiva ter snemalne hiše.

2.6.2 Ekonomika pianistove dejavnosti

*Vrag naj vzame ekonomiko glasbe.*¹⁷⁴

Ludwig van Beethoven

Tudi ta Beethovnova izjava kaže, da se je kot svoboden umetnik zelo zavedal odgovornosti za finančni uspeh svojega delovanja. Čeprav ga je jezilo, da se mora ukvarjati s posli, ki jih ni bil tako vešč kot glasbe, je tem vprašanjem posvečal veliko pozornosti. Že v Bonnu, ko je začel služiti kot dvorni glasbenik kölnskega volilnega kneza, si je dodatne prihodke ustvarjal tudi s skladbami, s poučevanjem in s koncertiranjem na klavirju. Salomon (1997, 345) ugotavlja, da je bilo v poznem 18. stoletju običajno, da so glasbeni uslužbenci dvora kot dopolnilo k svoji plači, ki je omogočala samo osnovni življenjski standard, služili z drugimi aktivnostmi, kot so poučevanje, koncertni angažmaji ali se celo ukvarjali z neglasbenimi dejavnostmi, kot npr. Beethovnov dedek, ki je bil glasbenik in tudi vinar. O ekonomskih vidikih delovanja glasbenikov je kar nekaj študij, v katerih avtorji poskušajo opredeliti njihov status v vsakokratni družbi. Za enkrat se večina ukvarja z Mozartom in Beethovnom.

Beethoven je po mamini smrti, ko je oče zapadel v alkoholizem, od volilnega kneza izposloval pooblastilo, s katerim je bdel tudi nad očetovo plačo,¹⁷⁵ da je lahko skrbel za mlajša brata

¹⁷⁴ Misel (nem. *Hol der Henker das Ökonomisch-musikalische*) je vzeta iz pisma, ki ga je Beethoven poslal založniku Breitkopf & Härtlu dne 21. 8. 1810 (www.beethoven-haus-bonn.de).

(Salomon 1997, 343, 347, 350). Ko je leta 1792 odšel na Dunaj, mu je volilni knez dal dopust in ga podprl s štipendijo 100 florintov (Kämpken in Ladenburger 2005). Plačo¹⁷⁶ volilnega kneza iz Bonna je prejemal na Dunaju še približno dve leti, od leta 1792 do 1794.ocene o Beethovnovem finančnem statusu se zelo razlikujejo. Glede na različne biografije je bil bogat ali reven, brezskrben ali previden z denarjem, spreten ali nesposoben v poslih. Moore (1992, 192, 204) ugotavlja, da različne razlage izvirajo iz napačne razlage učinkov inflacije. Večina njegovih naporov, da bi povečal prihodke in se izognil učinkom inflacije, je bila neuspešnih in njegov finančni položaj je bil od leta 1803 vse slabši. Če bi živel npr. v Parizu in ne v Habsburškem imperiju, bi imel mnogo manj finančnih težav. Avtorica (1992, 221–222) tudi poudarja, da se moderna ideja o tem, da bi glasbeniki lahko pričakovali denarne honorarje za izvedbe, še ni razvila in je bila tuja denarno revni ekonomiji, v kateri so bila plačila po navadi v obliki daril ali nedenarnih nagrad: ugleda, prestiža ali občudovanja. Skozi večino Beethovnovega življenja je njegov status odgovarjal statusu vladnih uradnikov. Udobno bivanje, ki ga je užival prva leta na Dunaju, je v veliki meri dolgoval princu Lichnowskemu; njegova kasnejša štipendija 600 guldnov letno od leta 1800 in štipendija treh aristokratov, nadvojvode Rudolfa, knezov Lobkowitz in Kinsky, 4.000 florintov letno od leta 1809, ne predstavljata kompenzacije za inflacijo, ampak za pomanjkanje ekonomije, v kateri se ni dalo preživeti neodvisno od denarnih pomoči. Podobno kot pri Mozartu so bili Beethovnovi prihodki sestavljeni iz prihodkov od poučevanja, koncertiranja in izdajanja lastnih skladb. V času samostojne poti na Dunaju Beethoven ni nikoli dobil zaposlitve na dvoru, kar je uspelo Mozartu v zadnjih štirih letih življenja, ko je postal cesarjev dvorni komorni skladatelj.¹⁷⁷ Da bi Beethoven privarčeval sredstva za nečaka Karla, je leta 1819 kupil osem delnic Avstrijske narodne banke. Le-te so predstavljale najpomembnejši del njegovega premoženja¹⁷⁸ (cca. triinsedemdeset odstotkov) in zanje so vedeli le redki prijatelji in njegov brat (Kämpken in Ladenburger 2005).

Moore (1989, 35) navaja, da tako obseg sredstev, ki jih je imel Beethoven, kot obseg sredstev, ki jih je imel Mozart, kažeta na to, da sta pripadala srednjemu razredu. Ugotavlja tudi, da je

¹⁷⁵ Plača Johanna van Beethovna je leta 1784 znašala 300 florintov oziroma guldnov (Kämpken in Ladenburger 2005; Salomon 1997, 340).

¹⁷⁶ Plača Ludwiga van Beethovna je leta 1784 znašala 150 florintov oziroma guldnov (Kämpken in Ladenburger 2005; Salomon 1997, 340).

¹⁷⁷ Plačo 800 florintov na leto mu je cesar podelil leta 1787, vendar je bila veliko manjša od plač drugih prejemnikov, kot je bil npr. operni skladatelj Gluck (Baumol 1994, 188).

¹⁷⁸ Z veliko previdnosti lahko na osnovi faktorjev preračuna po Romanu Sandgruberju ocenimo Beethovno premoženje na 145.000 evrov. Za primerjavo: dvorni dirigent Salieri je zapustil trikratno, Haydn pa dvakratno vrednost (Kämpken in Ladenburger 2005).

bila Mozartova finančna situacija predmet spora in špekulacij od njegove smrti leta 1791, ko so se po Dunaju širile govorice, da je zapustil dolgove v vrednosti 30.000 florintov. Med dekada 1781–1791 se je Mozartovo bogastvo spreminjalo. Hitro se je uveljavil in uspeval do leta 1787, ko je moral zapustiti svoje lepo stanovanje na Domgasse¹⁷⁹ in se preseliti v cenejše na manj ustrezni lokaciji. Zadnja štiri leta življenja je bil njegov finančni položaj slab; med junijem 1788 in junijem 1791 si je najmanj šestnajstkrat sposodil denar pri prostozidarskem bratu, premožnem trgovcu Michaelu Puchbergu. Čeprav ne obstajajo vsi podatki o Mozartovih prejemkih iz obeh obdobj, se večina študij o njegovi ekonomiki (Moore, Krämer,¹⁸⁰ Bär,¹⁸¹ Baumol W. in H.,¹⁸² Bauer¹⁸³) nanaša na ugotavljanje njegovih prihodkov in stroškov po letu 1787, ko naj bi živel v revščini, in poskuša to pojasniti, saj je, kot ugotavlja Moore (1989, 25), težje in zanimivejše študirati njegovo obdobje insolventnosti kot obdobje prosperitete. Obdobje prosperitete ni problematično, ker že sam njegov visok življenjski standard kaže na odlične prihodke. Baumolova (1994, 186–187) obdobja finančnih težav pripisujeta zmanjšanemu povpraševanju po glasbenih storitvah na dvorih, ker je del plemstva sodeloval v turških vojnah, njegovemu visokemu življenjskemu standardu, med letoma 1789 in 1790 pa še stroškom, povezanim z ženino boleznijo. Inflacija je zelo zmanjšala kupno moč njegovih zaslužkov. V letih, ko se je znašel v finančnih težavah, je utrpel velik upad v številu svojih koncertov, kar lahko do neke stopnje pripišemo razpustu dvora in padcu povpraševanja zaradi vojne. Mogoče jo šlo tudi za splošno zmanjšanje Mozartove popularnosti. Med letoma 1785 in 1791 je potoval, da bi svoj dunajski uspeh ponovil v drugih mestih. Leta 1791 je bilo konec turških vojn in cene so se vrnile na nivo pred vojno. Mozartovi prihodki so bili večji kot v obdobju 1783–1791. Prihajale so ponudbe iz Anglije in Rusije, vabili so ga v Amsterdam in na Madžarsko. Če bi še živel, bi njegove finančne težave kmalu izginile, a bi se verjetno spet pojavile med veliko inflacijo v času Napoleonovih vojn, kot se je to zgodilo Haydnu in Beethovnu.

¹⁷⁹ To je bilo stanovanje, kjer je lahko nastanil sebe, prepisovalce, učence in izvajal zapleteno organizacijo koncertov ter privabljal abonente. Za stanovanje je moral odšteti 460 florintov na leto. Leta 1990 bi to pomenilo strošek 30.000 dolarjev (Baumol 1994, 190).

¹⁸⁰ Krämer ugotavlja, da so ostali Mozartovi prihodki v obdobju 1787–1791 enaki kot pred tem, vendar je veliko izgubil s hazardom pri biljardu (Moore 1989, 25).

¹⁸¹ Bär navaja, da je imel Mozart v obdobju 1784–1791 enako vsoto odhodkov (11.000 florintov) in prihodkov (11.000 florintov) (Moore 1989, 26).

¹⁸² Baumol W. in H. (1994, 188) ocenjujeta prihodke na 3.000 do 4.000 florintov letno. Ugotavljata tudi, da je bila kupna moč posameznika v takratni Evropi veliko nižja kot v 20. stoletju.

¹⁸³ Mozart je v letih 1781–1791 letno prejemal povprečno po 5.000 goldinarjev (preračunano v današnjo valuto okrog 150.000 evrov). Za primerjavo: Haydn je do leta 1790 prejemal po 2.000 goldinarjev letno, univerzitetni profesor 300 goldinarjev, Mozartova služkinja pa 12 goldinarjev letno (Bauer 2009).

Prihodki, ki jih je Mozart ustvarjal po letu 1781, ko je začel samostojno delovati na trgu, so bila plačila za učne ure klavirja,¹⁸⁴ za naročila in izdajo skladb in oper¹⁸⁵ ter za javne in zasebne koncerte¹⁸⁶ (Baumol 1994, 186). Prihodki, ki jih je od pokroviteljev prejemal za nastope v salonih, so bili v veliki večini v obliki daril, včasih pa le časti in prestiža. Veliko je zaslužil tudi s pisanjem oper in kasneje še s prodajo rokopisov ali izdajami drugih skladb, najpogostejše v obliki prednaročila. Moore (1989) ugotavlja, da Mozart ni izdal veliko svoje glasbe – rast glasbene izdajateljske industrije se je pojavila šele dve desetletji po njegovi smrti – zato njegovi prihodki od izdajanja zagotovo niso bili veliki.¹⁸⁷ V desetletju 1781–1791 je izdal na leto pet ali šest publikacij. Več je zaslužil s koncerti, s poučevanjem ter opernimi naročili. Beethoven je v primerjavi z njim za publikacije dobil več prejemkov, vendar so bili le-ti nepredvidljivi.

Položaj srednjega razreda v zgodnjem 19. stoletju se zelo razlikuje od njegovega položaja danes. V prvi polovici 19. stoletja je bila avstrijska ekonomija še predindustrijska in predpotrošniška in pogoji v velikih nemških mestih sredi 19. stoletja so bili bolj podobni pogojem v 14. stoletju kot pa pogojem koncem 19. stoletja. V zgodnjem 19. stoletju je bila večina srednjega razreda obrtnikov in večinoma so bili mali meščani (nem. Kleinbürger). Obrtniki so obsegali dve skupini: umetnike in trgovce na drobno skupaj z nekaj drugimi, družbeno bolj marginalnimi skupinami; glasbeniki so bili rokodelci (nem. Handwerker). Na vrhu srednjega razreda sta bila dva tanka sloja privilegiranih: bogati bankirji in veliki industrialci in izobraženci – pravniki, zdravniki, profesorji in vladni uradniki. Tako kot aristokrati je tudi zgornji srednji razred predstavljal le en odstotek, vendar je imel precej večji vpliv. V tem času se je zelo malo ljudi preživljalo z denarnimi prihodki, le redke plače so bile izplačane samo v denarju. Denarni del plače je bil po navadi žepnina, ker so delodajalci dajali hrano, obleko,

¹⁸⁴ Študenti klavirja so predstavljali Mozartov glavni vir prihodkov do 1782 in mogoče še dlje; januarja 1782 se je lahko preživljal le s honorarji od poučevanja. Moore (1989, 21) navaja honorar pol dukata na uro (2 florinta, 5 krajcarjev), ki je bil nenavadno visok (povprečen honorar je bil 1 florint). Baumolova (1994, 189) navajata, da je Mozart vztrajal na visoki ceni za svoje učne ure – 6 dukatov (v letu 1990 bi znašala cena 1.800 dolarjev) za 12 lekcij, ki so bile dane vsak dan. Nekateri učitelji, kot npr. Clementi, so zahtevali še več kot Mozart, vendar je bila že njegova cena višja od običajne. Moore (1989, 21) poudarja, da je od aristokratskih študentov zahteval, da plačajo tudi za odpovedane ure. V kasnejših letih poučevanje zanj ni več ustvarjalo varnih prihodkov, in kot kaže je izgubil ugodne pogoje.

¹⁸⁵ Za opero je po navadi dobil 100 dukatov ali 425 florintov (v letu 1990 bi znašala cena približno 30.000 dolarjev), včasih je dobil več (Baumol 1994, 187–188).

¹⁸⁶ V dobrih okoliščinah je lahko en koncert prinesel 1.000–1.500 guldnov (florintov) ali več, kar je bilo primerljivo z dva- do trikratno plačo mojstra dvornega orkestra. Celo na polprazna dvorana pri Jahnju bi prinesla 400 guldnov (florintov) in po poračunu stroškov honorar cca. 250 guldnov (Baumol 1994, 189). Več je podatkov o tem, koliko bi lahko Mozart zaslužil kot koncertni izvajalec na svojem višku. Njegov oče v pismu hčeri 16. 02. 1785 piše: »Ob šestih smo se peljali na njegov prvi abonmajski koncert. /.../ Vsakdo plača 13 guldnov ali 3 dukate za šest postnih koncertov.« (Landon 1991, 125)

¹⁸⁷ Po njegovi smrti je žena njegove skladbe dobro unovčila.

zdravstveno oskrbo in pogrebne stroške, vino, drva, ali celo take malenkosti, kot je puder za lase, v naturalijah. Šele Paganini s svojim finančnim uspehom na Dunaju v dvajsetih letih 19. stoletja predstavlja začetek nove dobe, ko so spremenjeni pogoji omogočili kariero Lisztu, Klari Schumann in drugim visoko plačanim virtuozom (Moore 1992, 220–221). Kljub temu da so začeli prevladovati pravi denarni honorarji za umetnike, še Rubinstein (1983) navaja, kako je za svoje nastope pri aristokratih prejemal darila, ali včasih le povabilo na večerjo.

Ekonomski položaj pianistov je bil v prvi vrsti odvisen od ustvarjenih prihodkov. Kako so bili stroškovno učinkoviti, je bilo v veliki meri odvisno od tega, ali so bili varčni ali zapravljivi, in kako so v svojo poslovno mrežo vključevali posameznike in podjetja, ki so bili njihovi dobavitelji ali najemodajalci. Najdražja osnovna sredstva za izvajanje dejavnosti so tako v Mozartovem in Beethovnovem času kot danes predstavljali instrumenti – klavirji. Cena klavirja znamke Stein, ki je bil najboljše kvalitete, je bila več kot 300 guldnov, kar bi znašalo okrog 20.000 dolarjev preračunano v dolarje iz leta 1990. Mozart si je z izboljšavami (pedali), ki jih je vgrajeval v klavirje, stroške še povečal (Baumol 1994, 190). Beethoven je občasno najemal klavirje, vendar zanj nakup ni bil potreben, saj je kot renomiran pianist in skladatelj lahko računal na izposojlo ali darila pomembnih proizvajalcev in pokroviteljev (Kämpken in Ladenburger 2005). Podobno velja za ostale preučevane pianiste. Lisztu je klavirsko podjetje Érard na podlagi pogodbe dostavljalo najnovejše klavirje na koncertna prizorišča in mu jih podarjalo za vajo na dom. Prav tako je klavirsko podjetje Bechstein Rubinsteinu podarjalo klavirje za vajo na domu ali v hotelu in jih ob njegovih koncertih dostavilo na koncertno prizorišče. Lang je za študij v Ameriki prejel klavir znamke Steinway. Pomembnost poslovanja pianistov s klavirskimi podjetji je nadrobneje predstavljena v poglavjih 1.3.2 in 2.2. Večje stroške so imeli tudi z najemnini za stanovanja. Mozart je najemal stanovanje, opremljeno z dragim pohištvom, na najprestižnejši lokaciji Dunaja. Rad si je kupoval drage obleke. Baumolova (1994, 190) navajata, da je imel Mozart mnogo dragih oblek, porcelanastih kipcev, biljardno mizo, štiri kavče z oblazinjenimi deli, ki so jih imeli običajno le premožni bogataši. Bil je velik potrošnik, vendar ni toliko trošil, da bi presegel svoje prihodke. Ob smrti je zapustil dolg, ki je znašal manj kot 2.000 florintov.

Za razliko od Mozarta je bil Beethoven bolj varčen, skrben, saj je v mladosti bdel nad plačo očeta, ki se je vdal alkoholu, natančno je zapisoval stroške za življenjske potrebščine in varčeval v obliki delnic, ki so prinašale donose. Liszt se je učil poslovanja in varčevanja pri svojih menedžerjih, kar je moč razbrati tudi iz že omenjenega pisma ženi leta 1847. Cavendish

(1994d, 5) in Wan-Hsuan (2007, 18) navajata, da je od leta 1839 do 1845 zbiral denar za Beethovnov spomenik; z veliko iznajdljivosti je zbiral dobrodelna sredstva s koncerti in tudi zase nakopičil precejšne premoženje. Rubinstein je bil skrben za pridobivanje prihodkov, a preveč zapravljiv. V začetku delovanja okrog leta 1907 ugotavlja: *»Plačevali so malo, vendar bi bilo dovolj za moje potrebe, če bi se le bil naučil kaj varčevati.«* (Rubinstein 1983, 290) Lang in Buchbinder se ne izrekata o ugotavljanju stroškov, vendar glede na to, da sta oba začela delovati s skromnimi finančnimi sredstvi, lahko sklepamo, da vsaj v začetku nista bila zapravljiva. Lang si je kmalu po preboju v Raviniji, ko je začel prejemati visoke honorarje za koncerte, kupil hišo (Lang 2008, 237).

Študije o ekonomiki, kot obstajajo za Mozarta in Beethovna, za ostale preučevane pianiste še niso izdelane. Tudi Liszt, Rubinstein, Buchbinder in Lang so pridobivali/pridobivajo prihodke s poučevanjem, vendar za razliko od Mozarta in Beethovna ne v začetku delovanja, ampak kasneje, po uveljavitvi na koncertnem trgu. Tudi s komponiranjem se je preživljal le Liszt. Lahko povzamem, da pianisti, ki delujejo na svobodi, od Mozarta pa do danes, pridobivajo prihodke s solističnim in komornim koncertiranjem, poučevanjem, korepetiranjem, izvajanjem mojstrskih tečajev, pa tudi s sodelovanjem z umetniki z drugih področij. Nekateri tudi pišejo prispevke v strokovne revije ali strokovne knjige, kot na primer pianista Badura-Skoda in Alfred Brendel. Preučevani pianisti o načrtovanju stroškov in prihodkov niso delali formalnih finančnih načrtov, so pa veliko delali na tem, da so si zgradili ugled in prepoznavnost kot ključna dejavnika svoje uspešnosti. Niso jim bila znana orodja načrtovanja za spremljanje poslovanja, danes, ko so ta na voljo, pa si samozaposleni pianist lahko postavi okvirje in spremlja poslovne rezultate.

3 Poslovni načrt za pianiste in sistem uravnoteženih kazalnikov uspešnosti kot orodje za njegovo uspešno uresničevanje

Kot je rekel Beethoven, da je na pol trgovčevo blago, da je slab trgovec in računar in se v tem težko znajde, tako mislijo tudi sodobni glasbeniki, pa vendar se nekako znajdejo, ker si večina prizadeva izpolnjevati svoje poslanstvo in slediti svoji viziji – postati priznan in ugleden ume-tnik. Vse aktivnosti usmerjajo v cilje, ki k temu vodijo, zato lahko trdim, da so za pianistov uspeh ključne strategije pridobivanja prepoznavnosti in ugleda. Merila tega uspeha so v prvi vrsti nefinančne narave, finančni uspeh naj bi bil le njegova posledica. Kako naj pianist načr-tuje in meri uspešnost svojega delovanja? Če so ekonomisti šele v osemdesetih letih prejšnje-ga stoletja ugotovili, da potrebujejo drugačne metode za merjenje uspešnosti poslovanja, ker klasična finančna merila ne zmorejo vrednotiti prave konkurenčne prednosti podjetij, so pia-nistom že stoletja pomembna prav nefinančna merila, finančni uspeh/neuspeh pa sprejmejo kot ugodno/neugodno posledico svojih prizadevanj, pogosto kot posledico dejavnikov širšega družbenega okolja. Da bi se izognili neprijetnim presenečenjem, si lahko pomagajo z orodji načrtovanja in spremljanja poslovanja, ki so teoretično opredeljena za podjetja, vendar se lah-ko smiselno uporabijo tudi za samozaposlenega posameznika.

Okvire delovanja si pianist postavi s poslovnim načrtom, v katerem opredeli svojo dejavnost, poslanstvo in vizijo ter oceni svoj poslovni položaj glede na zunanje in notranje dejavnike razvoja po posameznih področjih delovanja. Da bi uresničil svojo vizijo, opredeli cilje posa-meznega področja delovanja in določi strategije ter taktike za doseganje zastavljenih ciljev. Za določeno obdobje, običajno za pet let, postavi merila uspešnosti poslovanja, s katerimi opredeli vsebino, način in obseg delovanja ter ga tudi finančno ovrednoti. Poslovni načrt usmerja pianistovo delovanje in je izhodišče za oblikovanje strateškega diagrama in sistema uravnoteženih kazalnikov uspešnosti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti (angl. Balanced Scorecard)¹⁸⁸ je ena od metod spremljanja in merjenja uspešnosti poslovanja, ki povezuje in usklajuje vse pomembne ključ-ne dejavnike izvajanja strategij, ki zagotavljajo dolgoročno uspešnost. Avtorji in kritiki meto-de BSC trdijo, da jo je mogoče uporabiti v vsaki dejavnosti, tudi neprofitni. Po preučitvi pod-jetniškega delovanja pianistov bom poskušala postaviti model BSC za samozaposlenega pia-

¹⁸⁸ BSC (Balanced Scorecard)

nista. Morda je v tem odgovor na vprašanje, kako naj se pianist, kot na pol trgovčevo blago, znajde.

3.1 O poslovnem načrtu in njegovih sestavinah

Z načrtovanjem poslovanja ocenjujemo verjetnost prihodnjih dogodkov in poskušamo zmanjšati tveganje, ki nam ga prinaša prihodnost. Osnovni cilj je predvideti, kakšno bo povpraševanje po naših proizvodih oziroma storitvah in kakšna bo možna realizacija. Pri tem upoštevamo verjetne strategije konkurentov. Na osnovi verjetnega razvoja v prihodnosti načrtujemo svoje delovanje tako, da postavljamo tisto, kar je možno in zaželeno in to zapišemo v poslovni načrt.

Poslovni načrt je dokument, ki opisuje vse ustrezne notranje in zunanje elemente ter strategije, pomembne za začetek novega posla. Odgovarja na vprašanja: kje sem zdaj, kam grem, kako tja pridem (Antončič in drugi 2002, 186–209). Obseg poslovnega načrta je odvisen od tega, komu je namenjen, od obsežnosti posla in panoge, v katero se uvršča, zato ni enotnih navodil za njegovo izdelavo (Peterson in drugi 2005, 17). V poslovnem načrtu je potrebno opredeliti poslanstvo, vizijo, glavne strateške cilje in poslovno strategijo podjetnika. V primeru samozaposlenega pianista je poslovna strategija praviloma strategija diferenciacije ali strategija osredinjenja na določen tržni segment na temelju diferenciacije, saj sta to najpomembnejši strategiji, katerih uresničitve lahko prinaša ustvarjanje konkurenčne prednosti, tj. drugačnosti, posebnosti, prepoznavnosti, najvišjo kakovost. Izbrane poslovne strategije lahko samozaposleni pianist uresniči s pomočjo funkcijskih strategij, med katerimi so praviloma najpomembnejše trženjske strategije, ki jih podrobno opredeli v načrtu trženja.

Načrt trženja, kot ena najpomembnejših sestavin poslovnega načrta, je najtežji za pripravo, saj je njegov cilj predstaviti dovolj dejstev, ki prepričajo, da ima proizvod ali storitev pomemben potencialni trg in da lahko dosežete uspešno prodajo kljub konkurenci. Vsi nadaljnji deli poslovnega načrta so odvisni od ocen prodaje, ki so prikazane in utemeljene v tem delu (Antončič in drugi 2002, 210–211). V njem so opredeljeni odjemalci/kupci, s SWOT¹⁸⁹ analizo, ki je osnova za postavljanje strategij, je ocenjena konkurenca in lastni potenciali. Prednosti in sla-

¹⁸⁹ SWOT analiza je analiza, ki pove, kakšne so prednosti (angl. Strengths), slabosti (angl. Weaknesses), priložnosti (angl. Opportunities) in nevarnosti (angl. Threats) podjetja v dolgoročnem pogledu za obdobje treh do petih let in je osnova za izbiro tržnih strategij (Antončič in drugi 2002, 379).

bosti opredeljujejo notranje sposobnosti organizacije, priložnosti in nevarnosti pa obstajajo zunaj organizacije – v panogi ali na trgu (Hočevar in drugi 2003, 58).

Načrt trženja je zapisano poročilo o tržnih ciljih, strategijah in dejavnostih, ki jih moramo v poslovnem načrtu izpolniti. Dostikrat se razkrije, da resnične težave v poslu izvirajo iz tržnih vprašanj, kot so prepoznavanje kupca, določanje ustreznega proizvoda ali storitve, ki bosta izpolnila potrebe kupca, določanje cen, distribucija in promocija. Ker mora podjetnik vsa ta vprašanja predvideti tako za kratko kot za dolgo obdobje, je zanj pomembno, da razvije in pripravi načrt trženja. Ključna področja za zagotovitev tržnega uspeha predstavljajo cilji. Tržni cilji dajejo odgovor na vprašanje: kam gremo. Ko so opredeljeni tržni cilji, lahko začnemo razvijati tržno strategijo, da bi te cilje dosegli. Strategija odgovarja na vprašanje: kako tja pridemo. Ena najpomembnejših odločitev, ki jih moramo sprejeti, je cenovna politika. Oblikovanje cene se določi z upoštevanjem cilja dejavnosti. Začetniki stroške po navadi podcenjujejo. Če začnete z nizkimi cenami, imate malo maneverskega prostora, saj je cene mnogo težje povišati kot znižati (Antončič in drugi 2002, 230).

Pomembna sestavina poslovnega načrta je finančni načrt, ki je podlaga za ocenitev investicijske priložnosti in mora predstavljati podjetnikovo najboljše predvidevanje prihodnjega delovanja – najboljšo oceno rezultatov, za katere verjame, da so stvarni in dosegljivi. Finančni načrt podjetniku ponuja popolno sliko o tem, koliko sredstev prihaja v organizacijo in kdaj, kam ta sredstva gredo, koliko denarja je na voljo in kakšno je načrtovano finančno stanje podjetja. Poleg tega je kratkoročni temelj za nadzor in pomaga preprečevati enega najpogostejših problemov, ki lahko dela preglavice novim podjetjem – denarni primanjkljaj. Finančni načrt vključuje projekcije izkaza uspeha, projekcije bilanc stanja in denarnih tokov¹⁹⁰ (Antončič in drugi 2002, 262–280). Za zaključek je v poslovnem načrtu potrebno postaviti časovni okvir/terminski načrt aktivnosti, ki so potrebne za uresničitev strategij in doseganje ciljev.

¹⁹⁰ Projekcija izkaza uspeha vsebuje vse prihodke in odhodke v določenem časovnem obdobju ter poslovni izid v tem obdobju. Bilanca stanja je računovodski izkaz o obsegu in sestavi sredstev ter obveznosti do njihovih virov. Sredstva so uravnotežena z obveznostmi. Pomembno področje finančnih informacij je denarni tok. Izkaz denarnih tokov vsebuje prejemke in izdatke v določenem časovnem obdobju in kaže stanje denarnih sredstev v določenem trenutku (Antončič in drugi 2002, 271–276).

3.2 Model poslovnega načrta za pianista

Čeprav je samozaposleni pianist posebna kategorija zaposlitve, je preučevanje poslovnih vidikov njegovega delovanja pokazalo, da ga v ekonomskem smislu lahko primerjamo s samostojnim podjetnikom, tako je tudi zanj primerna izdelava poslovnega načrta, ki mu omogoči predvideti potek in uspešnost poslovanja. Peterson (2005, 189) za samozaposlene (one – man bussines) predlaga, da naj poslovni načrt vsebuje predstavitev dejavnosti, analizo trga in poslovno strategijo, finančni pregled in terminski plan. Smiselno lahko te smernice uporabimo tudi za načrtovanje umetniške dejavnosti. V nadaljevanju je predstavljen model poslovnega načrta samozaposlenega glasbenika, instrumentalista – pianista, poustvarjalca klasične glasbe.

Pianist v poslovnem načrtu opredeli svojo vizijo in poslanstvo, oceni priložnosti in nevarnosti delovanja na trgu ter lastne prednosti in pomanjkljivosti. Ker je v poslu sam, so njegove osebne značilnosti in kompetence njegove prednosti in slabosti, zato je prav, da jih realno oceni in upošteva v SWOT analizi. Kot začetnik v poslu je lahko pozoren na dejavnike, ki so predstavljeni v hipotetični SWOT analizi v Preglednici 3.1.

Preglednica 3.1: SWOT analiza poslovanja pianista na začetku samostojnega delovanja

Prednosti	Slabosti
• Strokovnost (kakovost, izvirnost, inovativnost) • Izkušnje • Fleksibilnost • Vključenost v mreže in dostop do finančnih virov • Močni podporniki • Dobre kritike in povezave z mediji (imidž) • Nagrade na tekmovanjih (imidž)	• Začetnik v poslu • Pomanjkanje poslovnih znanj in izkušenj • Preobremenjenost zaradi opravljanja vseh poslovnih funkcij • Težji dostop do prestižnih lokacij
Priložnosti	Nevarnosti
• Naraščajoče povpraševanje po kakovostnih glasbenih in pedagoških storitvah • Možnosti izpopolnjevanja in tekmovanja (»dobro ime«) • Možnosti širitve mreže • Razpoložljivost finančnih virov	• Veliko število konkurentov • Nelojalna konkurenca • Neugodne družbeno-ekonomske spremembe (gospodarska kriza, spremembe v kulturni politiki, spremembe v davčni zakonodaji...)

Za uspešno izkoriščanje priložnosti in izogibanje neuspehom ter za koriščenje svojih potencialov in odpravljanje pomanjkljivosti postavi strategije in taktike ter jih predstavi v načrtu

trženja in kasneje v drugih delnih oz. zbirnih načrtih. Strategije omogočajo izkoristiti priložnosti in lastne prednosti ter so bile podrobno predstavljene v poglavju o trženju. S tem v zvezi določi prodajo po območjih in tržnih segmentih, želen obseg mesečne realizacije, politiko produkta in politiko cen ter promocijo. Ko predvidi tudi stroške poslovanja in izdatke, lahko izdela finančni načrt.

Kot primer podajam hipotetične finančne projekcije za samozaposlenega pianista – začetnika v poslu za obdobje petih let, ko naj bi dosegel tak obseg prihodkov, da si sam pokriva tudi dajatve za obvezna zavarovanja, hkrati pa doseže mesečno plačo, primerljivo z zaposlenimi glasbeniki v javni službi. V tem okviru izdela projekcijo izkaza uspeha, ki vsebuje vse prihodke in odhodke v določenem časovnem obdobju ter poslovni izid v tem obdobju. Na podlagi poznavanja dejavnosti oceni vrednosti vloženih sredstev, ki jih podajam v Tabeli A 1.2 v prilogah in določi stroške osnovnih sredstev z obračunom amortizacije.¹⁹¹ Pri tem upošteva nabavne vrednosti osnovnih sredstev in amortizacijske stopnje za posamezno delovno sredstvo (glej Tabelo A 1.3 v prilogah).

Na osnovi predvidenih mesečnih odhodkov (glej Tabelo A 1.4 v prilogah) in želene realizacije (glej Tabelo A 1.1 v prilogah) izdela projekcijo izkaza uspeha za prihodnjih pet let. Delovanje je podobno delovanju samostojnega podjetnika, pri katerem se plače ne štejejo med stroške, zato podjetniški dohodek, ki je razlika med prihodki in odhodki, zajema tako plačo za delo kot dobiček, ki podjetniku pripada zaradi lastništva (Turk 2006, 77). Med stroški je visoka postavka amortizacija. Po izračunih bi moral računalnik in AV opremo zamenjati že po dveh letih, vendar to običajno ni potrebno, ker sta za potrebe posla še primerna, prav tako vozilo in druga oprema, instrumenti pa ob rednem vzdrževanju dolgo ohranijo solidno vrednost in kvaliteto. Ker v prvih letih amortizacije ne bi uporabil za ponovno investiranje, ampak kot del plače, bi po teh izračunih znašala mesečna plača v prvem letu 709 evrov, v drugem 782 evrov, v tretjem 1.084 evrov, v četrtem 1.302 evrov in 1.402 evrov v petem letu. Glede na to, da bi pianistu ob predvideni realizaciji v teh letih ministrstvo za kulturo še plačevalo prispevke za zavarovanja, bi to pomenilo neto plače. Pravico do plačevanja prispevkov s strani države ima samozaposleni kulturni delavec, ki ne preseže praga letnih prihodkov oziroma dohodkovnega cenzusa; v tem primeru ocenjenega na 25.000 evrov.

¹⁹¹ Amortizacija je cenovni izraz potroškov delovnih sredstev, ki sodelujejo v poslovnem procesu. Določa se z namenom zbiranja sredstev za poravnavo dolgoročnih obveznosti in za nadomeščanje izrabljenih delovnih sredstev (Turk 2006, 45).

Morda še pomembnejše kot rast prihodkov je vprašanje likvidnosti. Ali bodo način delovanja in načrtovani prihodki in odhodki omogočili dovolj sredstev za sprotno pokrivanje izdatkov, kdaj se bodo pojavili primanjkljaji, ki bi jih bilo potrebno nadomestiti z drugimi viri. Iz bilance stanja (glej Tabelo A 1.6 v prilogah) in izkaza uspeha (glej Tabelo A 1.5 v prilogah) izvedena projekcija denarnih tokov (glej Tabelo A 1.7 v prilogah) je lahko v pomoč pri postavljanju strategij za reševanje likvidnostnih težav, hkrati pa eno od meril za spremljanje uspešnosti izvajanja poslovnih strategij.

3.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti – orodje za uresničevanje strategije in kontrolo uresničevanja strategije

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti, ali kot ga poimenuje Schneidewindova (2006, 180), instrument menedžmenta, je nastal v začetku devetdesetih let na harvardski poslovni šoli v ZDA. Robert S. Kaplan je s svojo ekipo skušal določiti, kako bi podjetja poslovna poročila, ki so temeljila na finančnih kazalcih, dopolnila z nefinančnimi kazalci. Zaradi močno spremenjenega poslovnega okolja so t. i. mehki faktorji (angl. Soft facts), kot so zadovoljstvo sodelavcev, zadovoljstvo strank, motivacija, sposobnost za spreminjanje, fleksibilnost organizacije in podobno dobivali vedno večji pomen. Uveljavilo se je spoznanje, da optimiranje mehkih faktorjev pozitivno vpliva na trde faktorje (npr. obseg financiranja), saj so konec koncev vsi med sabo povezani. Finančno-ekonomski kazalniki, ki izhajajo iz računovodskih podatkov in so orientirani na preteklost in operativno, ne zadoščajo za v prihodnost orientirana podjetja; tem kazalnikom manjkajo predvsem podjetniške strategije in ne vsebujejo nefinančnih rezultatov. To ne pomeni, da so finančno orientirani kazalniki odvečni, ampak potrebe podjetja zahtevajo, da se povežejo z mehкими faktorji. Kazalniki, kot so na primer zadovoljstvo strank, kvaliteta sodelavcev, učinkovitost procesa poslovanja in podobno, morajo biti enakopravno obravnavani glede na finančne kazalnike. Poleg enostranske orientacije na finančne kazalce se mora spremeniti tudi enosmerni tok informacij. Za realizacijo obstoječih potencialov uspešnosti je potrebna podpora vseh sodelujočih, ki prenesejo strateške zasnove v prakso. Krmiljenje podjetja zato ne zasleduje enodimenzionalnih ciljev, ampak mora upoštevati obstoječo prepletenost različnih področij znotraj organizacije in odnose do okolja.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je instrument strateškega krmiljenja. Trditev, da se je v preteklosti menedžment koncentriral na operativno delovanje, še posebej velja za javna podjetja in ustanove. Pri postavljanju glavnih zbirnih načrtov podjetja se niso posluževala postavitev

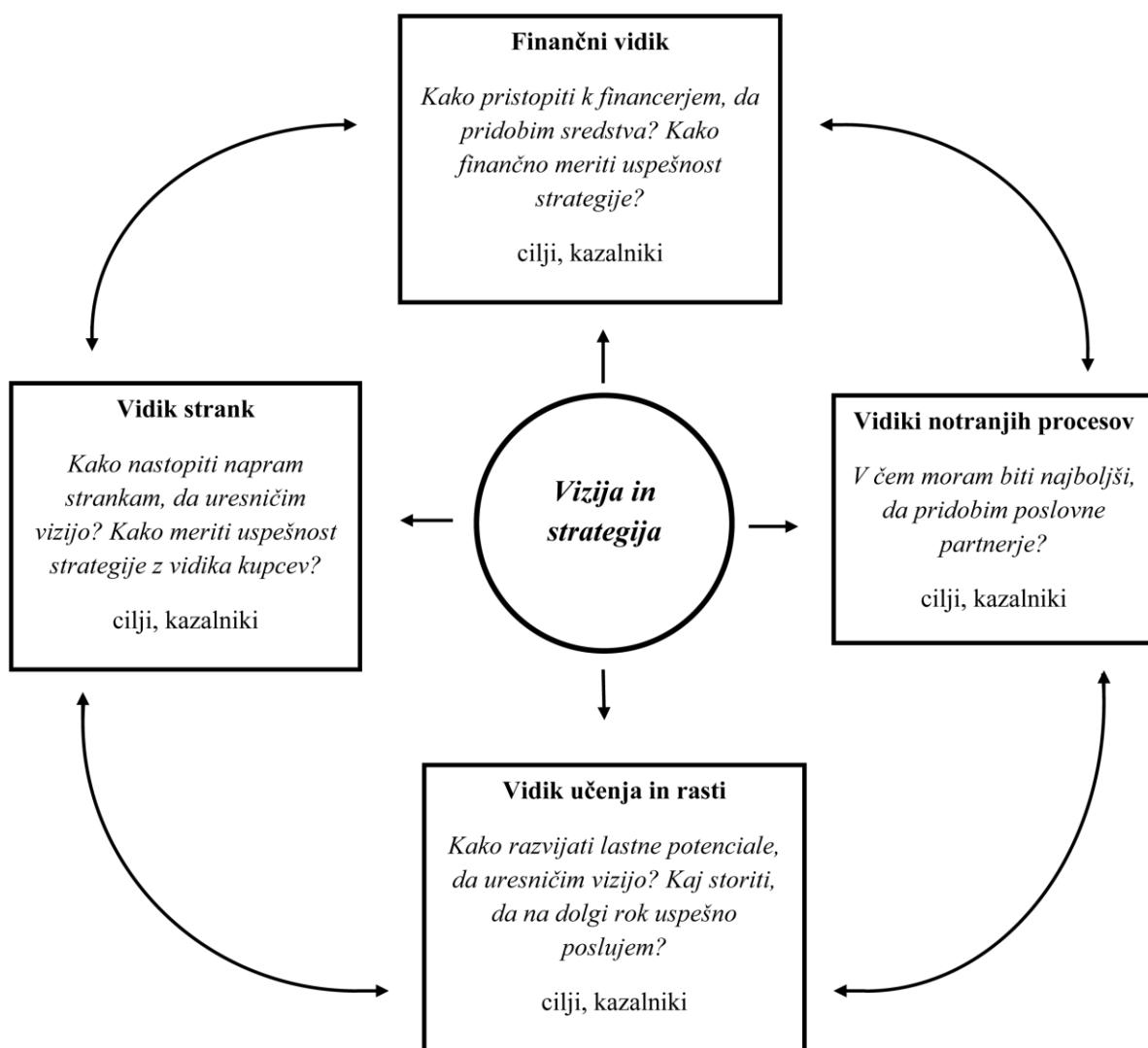
ciljev in nalog proračunskega leta kot orientacije za finančne vire, ampak so jih predvidevala na podlagi preteklih podatkov. Danes podjetja potrebujejo jasno predstavo o prihodnosti, to pomeni konkretne predstave o ciljih, iz katerih lahko nastanejo strategije, ki se lahko prenesejo v operativo. Strateški in operativni nivo morata biti med sabo povezana. Tehnika uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti nam to omogoča. Kot poudarjajo kritiki modela BSC, pri tem nastavek ni nov, gre bolj za izveček nauka o poslovanju, ki se osredotoča na bistvene stvari in ustvarja pregledne kratke poti od strategij k akciji. Njegova naloga naj bi bila, da izloči vsako informacijo, ki je pomembna za prihodnji razvoj podjetja in da pripravi pot, po kateri se odločilni cilji podjetja na razumljiv način približajo vsem sodelujočim. Model BSC se osredotoča na strateške cilje, iz njih pa izhajajo konkretne akcije. Model je vezni člen med vizijo in strategijami podjetja ter operativnim prenosom (Schneidewind 2006, 181).

Nekateri avtorji, kot so Turbidova, Laurin, Weinstein, Bukovinsky in Schneidewindova ugotavljajo, da je model primeren tudi za neprofitni umetniški sektor. Turbidova in Laurin (2009, 56) poudarjata, da lahko od umetniških organizacij pričakujemo, da bodo v uravnoteženi sistem vključile precejšen delež nefinančnih kazalcev.¹⁹² Podobno tudi Schneidewindova (2006, 187–188) poudarja, da je merljivost nefinančnih kazalcev težavna. Pri opazovanju procesa menedžmenta z različnih vidikov moramo v neprofitnih organizacijah na področju kulture upoštevati tudi interese umetnikov in kulturne politike. Pogosto dominantnih finančno-gospodarskih kriterijev ni potrebno vzeti kot samostojen vidik, saj v organizaciji na področju kulture, ki je neprofitna, niso cilj, ampak zgolj okvirni pogoj. Organizacija na področju kulture se osredotoča na izpolnitev poslanstva, zadovoljevanje strank, torej publike in financerjev. S kontrolingom, ki prikaže dosežke organizacije in jih naredi merljive, lahko ponudi kvalitetnejše kulturne produkte, tako da se lahko doseže zadovoljstvo strank in financerjev. Potreben je menedžerski koncept, ki v danih pogojih optimira interese umetniške svobode, umetniške kvalitete, ekonomičnost in zadovoljstvo publike. Implementacija in uporaba modela BSC je tista zasnova, ki je v organizacijah na področju kulture zaradi povezave več vidikov, izpeljanih iz vizije in strategij, zelo uporabna.

¹⁹² Sodobni modeli za spremljanje uspešnosti pripisujejo precej večjo težo nefinančnim kazalcem. Nefinančni kazalci so v fizični enoti mere ali opisno izražene informacije, ki odražajo ali napovedujejo stanje ali razvoj določenega proučevanega pojava. Z nefinančnimi kazalci je možno pokriti ne le vsa področja poslovanja podjetja, temveč tudi najpomembnejše dejavnike uspešnosti in nekatere ključne cilje poslovanja (Rejc Buhovac 2002, 161).

Sodoben uravnoteženi sistem kazalcev za merjenje uspešnosti je model, ki je vsebinsko zao-krožen s štirimi dimenzijami oz. vidiki uspešnosti poslovanja: s finančnim vidikom, vidikom kupcev, vidikom notranjih poslovnih procesov in vidikom učenja in rasti (Rejc Buhovac 2002, 103). Vidiki celostno odražajo uspešnost poslovanja in ob ustreznem izboru kazalcev¹⁹³ vzpo-stavijo potrebno ravnovesje med finančnimi in nefinančnimi kazalci (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: Reichman (Schneidewind 2006, 184) in Rejc Buhovac (2009, 176)

¹⁹³ Kazalci glede na svojo vsebino omogočajo ugotavljati stanje ali spremembe v stanju različnih pomembnih pojavov in so lahko rezultat merjenja ali ocenjevanja (Pučko in drugi 2009, 154–155).

Pri vidiku kupcev so osnovni kazalniki: pridobivanje strank, ohranjanje strank in zadovoljstvo strank. Na področju kulturne dejavnosti bi vidik kupcev lahko merili s pozicioniranjem na trgu, izgradnjo imidža, povečanjem zadovoljstva strank, povečanjem stopnje prepoznavnosti, povečanjem števila stalnih strank, pomlajevanjem ciljne publike, povečanjem deleža novih strank. Finančni vidik izraža ekonomske cilje podjetja. Osnovni kazalniki so donosnost naložb, dobičkonosnost, rast prihodkov in produktivnosti ob zmanjševanju stroškov. Za neprofitno dejavnost donosnost naložb in dobičkonosnost nista pomembna kazalnika, povečanje prihodkov, iskanje novih finančnih virov, zagotavljanje finančnih virov in likvidnosti, zmanjševanje stroškov ter ustvarjanje prihrankov pa so pomembni za doseganje ekonomskih ciljev. Pri vidiku notranjih procesov opazujemo procese jedra, ki so pomembni za doseganje drugih ciljev. Tu gre na primer za inovacijske procese, izboljševanja internih potekov, pospeševanje standardizacije, redukcije trenj, zmanjševanje časa načrtovanja, zmanjševanje napak itd. Vidik učenja in rasti se v bistvu veže na osebje, na zadovoljstvo delavcev, na nadaljnje izobraževanje in predvsem na sposobnost uvajanja sprememb; na primer na povečanje znanja tujih jezikov, na povečanje deleža kvalificiranih strokovnjakov, na povečanje števila novih produktov, na povečanje indeksa izboljšav, na povečanje stopnje inovacij, na izboljšanje servisa, na izboljšanje interne komunikacije itd. (Kaplan in Norton 2000, 322–323). Vidiki niso izključujoči in se lahko, odvisno od zahtev podjetja, spreminjajo.

V organizaciji na področju kulture se sprejmejo vidiki, ki slonijo na umetniških in kulturnopolitičnih ciljih. Nadaljnji, v različnih področjih uporabni, vidiki so še: vidik dobaviteljev, vidik politike, vidik komuniciranja, vidik organizacije in podobno. Kot ugotavlja Reichmann (Schneidewind 2006, 183) lahko vidik torej razumemo kot tematsko izbiro ciljev, indikatorjev, pobud in ukrepov, ki delujejo v isti smeri in služijo kot oporne točke za izdelavo strateško relevantnih meril upravljanja. Postavitev ciljev, glavnih in delnih, njihova dodelitev k odgovarjajočim vidikom in komunikacija z vsemi udeleženci daje uravnoteženost, zato lahko model BSC vidimo kot »pregledno poročilo«. Strateške cilje v pomenu modela BSC odlikuje to, da so specifični za podjetje in niso zamenljivi, da omogočajo strategijo in akcijo za vsak konkretni vidik ter da razčlenjujejo strategije za vsakokratni vidik. Določanje strateških ciljev za vsak vidik je izhodišče za pripravo BSC in kot osrednji del odločilno vpliva na kvaliteto. Določitev ciljev vsebuje finančne in nefinančne indikatorje, želene in dejanske vrednosti letih, strateške akcije k posameznim ciljem kot tudi termine, predračun ter odgovorne za posamezen cilj. Pri tem kazalniki, vrednosti ciljev in strateške akcije niso ločeni, ampak so preko odnosov vzrok-učinek tesno povezani. Veriga vzrokov in posledic kaže povezanost in odvis-

nost med ključnimi dejavniki uspešnosti.¹⁹⁴ Zavedanje medsebojne povezanosti zahteva vzajemno razumevanje strategije in s tem izboljšuje skupno delo menedžmenta. Prenos strateških ciljev zahteva doseganje drugih ciljev. Šele povezava vseh delnih ciljev popolnoma opiše strategijo. S pomočjo konkretnih kazalnikov so transparentno predstavljeni poslanstvo, vizija in strategije.

Schneidewindova (2006, 187) ugotavlja, da je za izdelavo in implementacijo modela BSC potreben čas, da se uvaja postopno, saj je njegovo učinkovanje v podjetju odvisno od kvalitete njegove implementacije. Model je unikat vsakega podjetja, zato ne obstaja vzorec, ki bi ga lahko kopirali. Kaplan in Norton (2000, 323) poudarjata, da določanje kazalnikov sloni na gibalih poslovanja. To so kazalniki, ki spravijo stvari v tek in omogočajo doseganje osnovnih kazalnikov rezultatov. Tako je potrebno za vsak vidik določiti cilje in jih podrobno opisati, za vsak cilj določiti kazalnike in jih podrobno opisati, določiti, kako se kazalnik meri in prikaže, izdelati grafični model – diagram povezav kazalnikov znotraj vidika in s kazalniki ali cilji drugih vidikov. Strateški diagram uravnoteženih sistemov kazalcev uspešnosti (ang. Strategy map) je vzročno-posledična povezava med ključnimi dejavniki uspešnosti (med dejavniki in rezultati) in je vsebinsko najzahtevnejši del snovanja orodij za uresničevanje strategij (Pučko in drugi 2009, 175–177). Prikaže celoto med seboj povezanih strateških dejavnikov uspešnosti izbrane strategije. Kot takšen kaže, da moramo v uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti najti delne cilje in kazalnike, s katerimi bomo merili in spremljali uresničevanje strateških dejavnikov uspešnosti v delovanju organizacije, s tem pa zagotavljali uresničevanje poslovne strategije na uspešen način.

3.4 Uravnoteženi sistem kazalnikov za samozaposlenega pianista

Po preučitvi področij inoviranja, trženja in financiranja mikro podjetnikov pianistov ugotavljam, da je, čeprav delujejo sami, mogoče oblikovati model njihovega podjetniškega delovanja. Za posamezna področja delovanja je s pomočjo modela BSC mogoče določiti in postaviti v vzročno-posledično povezavo ključne dejavnike uspešnosti po vidikih, ki jih vsebuje model. Samozaposleni pianist deluje sam, zato sam postavi, koordinira in izvaja vse aktivnosti, predvidene v uravnoteženem sistemu kazalnikov. Po eni strani je to ugodno, ker niso potrebna

¹⁹⁴ Ključni dejavniki uspešnosti so aktivnosti, ki jih mora organizacija vključiti, če želi uspeti v doseganju ciljev (Weinstein in Bukovsky 2009, 48). Ključni dejavniki uspešnosti pomagajo izbrati tudi prioriteta področja na operativni ravni (Pučko in drugi 2009, 151).

soglasja sodelavcev o strateških ciljih in strategijah, po drugi strani pa nima znanj in izkušenj s postavitvijo modela, še zlasti na začetku samostojne poti. Upoštevanje teoretičnih podlag modela, poznavanje delovanja drugih samozaposlenih pianistov, zlasti njihovih uspešnih ali neuspešnih strategij za doseganje ciljev, poznavanje in upoštevanje širšega okolja, jasna lastna vizija in poslanstvo, so osnove za poskus oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov.

Za pianista je pomembno, kako razvija svoje potenciale in kako bo nastopal napram strankam, da bo uresničil svojo vizijo, v čem mora biti najboljši, da bo zadovoljil poslovne partnerje ter kako pristopiti k financerjem, da bo dobil sredstva. V pianistovem uravnoveženem sistemu kazalnikov so torej pomembni vsi štirje vidiki, vidik kupcev in finančni vidik, pa tudi vidik učenja in rasti ter vidik poslovnih procesov.

Iz delovanja uspešnih pianistov lahko razberemo, da je v vsa področja delovanja vključen glavni in pomembni cilj, postati ugleden in priznan umetnik. Na vseh področjih delovanja gradi svoj ugled, ta pa mu olajša vstop na trg in dostop do drugih virov financiranja ter omogoča zadovoljive prihodke. Z vidika učenja in rasti (glej Preglednico 3.2) k temu doprinese vrhunska igra, pa tudi druga funkcionalna znanja, ki mu olajšajo in izboljšajo komunikacijo ter omogočijo dostop do informacij. Kako doseže vrhunsko izvedbo in kateri kazalniki jo merijo? V prvi vrsti z izobraževanjem pri vrhunskih pianistih tako v procesu rednega izobraževanja kot na mojstrskih tečajih. Dobre uvrstitve na tekmovanjih, kjer ga ocenjujejo vrhunski glasbeniki, so prav tako merilo kvalitete njegovega izvajanja. Tudi javni nastopi na pomembnih lokacijah in dobre kritike večajo ugled in prepoznavnost pianista. V izvajanju strategij pridobivanja ugleda bo učinkovitejši, če obvlada tudi neglasbena funkcionalna znanja in veščine, ki mu olajšajo komunikacijo in dostop do pomembnih informacij. Doseganje teh delnih ciljev mu omogoči znanje tujih jezikov, uporaba računalnika, sodelovanje in prijateljevanje z ljudmi drugih poklicev, zlasti pravnikov in finančnikov. Z vidika notranjih poslovnih procesov (glej Preglednico 3.3) je za pianista pomembno oblikovanje programa in lastne interpretacije, ki sta kot umetniški kvaliteti pomembni komponenti njegovega imidža. Tudi način komuniciranja s strankami, financerji in mediji, točnost, zanesljivost, uglajenost oblikujejo pianistovo javno podobo, ugled in prepoznavnost. Inovativnost v oblikovanju produkta in v odnosih z javnostmi sta ključna dejavnika uspešnega poslovnega procesa.

Preglednica 3.2: Pregled ciljev in kazalnikov z vidika učenja in rasti za pianista

<i>Ključni dejavniki uspešnosti</i>	<i>Cilji</i>	<i>Kazalniki</i>
Izobraževanje na uglednih šolah pri uglednih učiteljih	Vrhunska igra	Katere šole in učitelji
Udeležba na mojstrskih tečajih	Vrhunska igra	Opravljenе avdicije pri vrhunskih pianistih
Dobre uvrstitve na tekmovanjih	Uvrstitev na mednarodnem tekmovanju	Na katerih tekmovanjih in kakšne uvrstitve
Pozitivne kritike	Ugled in prepoznavnost, možnosti nastopanja	Koliko kritik in kakšne, koliko nastopov in kje
Znanje tujih jezikov	Učinkovita komunikacija	Aktivno vsaj en svetovni jezik
Uporaba računalnika	Učinkovita komunikacija, informacije	Pošta, internet, glasbeni programi
Pridobivanje novih članov mreže	Učinkovita komunikacija, informacije in druge koristi	Kakšne koristi mreže, kateri člani in koliko

Preglednica 3.3: Pregled ciljev in kazalnikov z vidika poslovnih procesov za pianista

<i>Ključni dejavniki uspešnosti</i>	<i>Cilji</i>	<i>Kazalniki</i>
Lastna interpretacija	Interpret določenega skladatelja ali načina igranja	Kolikokrat strokovna javnost to prepozna (objave v medijih)
Inovativnost v programu	Specifičen program, nekaj drugačnega, novega	Kolikokrat strokovna javnost to prepozna (objave v medijih)
Učinkovita komunikacija s strankami, zanimiva predstavitev – CV, hiter odziv, ohranjanje stikov	Možnosti nastopanja	Število nastopov, vabila na druge prireditve...
Učinkovita komunikacija s financerji, zanimiva predstavitev – CV, ohranjanje stikov	Pridobivanje sredstev	Koliko sredstev, kolikokrat
Učinkovita komunikacija z mediji	Objave, kritike, intervjuji	Redne, občasne, v katerih medijih...
Učinkovita komunikacija v mreži	Možnosti nastopanja, pridobivanja sredstev, pojavljanja v medijih	Kakšne koristi mreže, kateri člani in koliko

Kaj je za pianistov ugled in prepoznavnost pomembno z vidika strank (glej Preglednico 3.4), lahko povzamem iz njegovih trženjskih strategij, s katerimi želi vzbuditi pozornost, pridobiti in ohranjati pa tudi povečati publiko. Njeno zadovoljstvo se odraža v rednih obiskih koncertov, v odzivih na pianistov nastop, v tem, da pripeljejo še koga... V preteklosti je bilo na začetku pianističnega delovanja pomembno, da se je pianist proglašal za čudežnega otroka, danes je bolj v rabi izraz mladi talent, čeprav mnogi še radi uporabljajo pojem »Wunderkind«. Delovanje in nastopanje v pomembnih glasbenih središčih, kjer pianista slišijo osebe, ki lahko vplivajo na nove možnosti nastopanja, na dostop do drugih finančnih virov, je bil/je dejavnik uspešnosti vseh pomembnih uspešnih pianistov. Rezultati tekmovanj in odmevnost v medijih vzbudijo pozornost tako pri strokovni kot širši javnosti, povečajo možnosti nastopanja in snemanja, pritegnejo pozornost publike in potencialnih agentov. Tudi oblikovanje programa, sodelovanje s klavirskimi podjetji, delo s publiciteto, so načini pridobivanja prepoznavnosti, ugleda in oblikovanja imidža tudi v očeh potencialnih kupcev.

Kako meriti uspešnost izvajanja trženjskih strategij za pridobivanje ugleda in prepoznavnosti, je za pianista težka naloga. Če sam organizira koncerte, je finančni učinek posredno merilo zvestobe in zadovoljstva publike, če ga vabijo prireditelji, je to lahko dosežena cena in pogostost nastopov. Večja kot sta ugled in prepoznavnost pianista, več prihodkov lahko ustvari na trgu, več nastopov pa pomeni tudi večjo prepoznavnost ne samo pri publiku, temveč tudi pri snemalnih hišah, klavirskih podjetjih in agentih, ki praviloma sčasoma prevzamejo trženjsko funkcijo.

Preglednica 3.4: Pregled ciljev in kazalnikov z vidika strank za pianista

<i>Ključni dejavniki uspešnosti</i>	<i>Cilji</i>	<i>Kazalniki</i>
Zadovoljstvo publike	Obisk koncertov	Število obiskovalcev, izkupiček
Zadovoljstvo prirediteljev	Obisk koncertov	Dosežena cena
	Ponovne možnosti nastopanja	Koliko nastopov in kako pogosto
	Medijska odmevnost	Napoved koncertov, poročanje o dogodku
Nova publika	Obisk prireditve	Število obiskovalcev
Zanimanje snemalnih hiš, klavirskih podjetij, agentov, kritikov; novi člani mreže	Ponudbe za snemanje	Če, koliko
	Ponudbe za sodelovanje	Pod kakšnimi pogoji
	Javno objavljene kritike	Koliko, kakšne

Prakse kažejo, da v začetnih fazah delovanja prihodki, ustvarjeni na trgu, ne zadoščajo za pokrivanje vseh obveznosti in primeren zaslužek, zato mora pianist iskati dodatne finančne vire. Ravno tu sta pomembna ugled in prepoznavnost, saj so merila prepoznavnosti in ugleda z vidika učenja in rasti, z vidika poslovnih procesov ter z vidika trženja tudi ključni kriteriji,¹⁹⁵ po katerih javni in drugi financerji dodeljujejo sredstva prosilcem. Če ni na voljo dovolj dodatnih virov financiranja, ali če pianist ne gradi ustreznega ugleda in prepoznavnosti, je včasih prisiljen v prilagajanje določeni publiki,¹⁹⁶ kar ni vedno skladno z njegovim poslanstvom, neskladnost strategij ter vizije in poslanstva pa dolgoročno pomeni neuspeh, zato umetniki za uresničevanje vizije potrebujejo dodatne finančne vire. Za pridobitev javnih sredstev ali sredstev t. i. tretje sfere je vedno potreben čas. Od vloge do odobritve lahko poteče tudi eno leto, zato je potrebno prihodkovni vidik načrtovati za daljše obdobje, da se izognemo nelikvidnosti.

Z vidika financ je za pianista pomembno, da ustvari ustrezen obseg prihodkov za pokrivanje stroškov in primerno plačo, zato je rast prihodkov eden ključnih dejavnikov finančne uspešnosti. Prav tako je pomembno, da ima na razpolago dovolj sredstev za poravnavanje tekočih obveznosti. Tako na poslovni rezultat kot na likvidnost pa vpliva tudi pridobivanje drugih finančnih virov in skrbno ravnanje s sredstvi, ki sta tudi pomembna dejavnika finančne uspešnosti. V poslovnem načrtu opredeljeni finančni kazalci so merila za spremljanje in vrednotenje poslovanja z vidika financ in so kot kazalniki prikazani v Preglednici 3.5.

Pridobivanje drugih finančnih virov je običajno za posamezne projekte. Podobno kot za neko daljše obdobje se za posamezni večji projekt lahko pripravijo tudi finančne projekcije. V delovanju pianista je to pogosto praksa, ko pripravlja na primer tematske koncertne cikle ali snemanja. Postavitev modela BSC za posamezni projekt mu omogoči spremljanje in vrednotenje projekta, hkrati pa je pomemben tudi za kandidiranje za javna in druga sredstva, saj financerji za dodelitev sredstev po navadi zahtevajo oceno projekta.

¹⁹⁵ V Sloveniji je pogoj ministrstva za kulturo za pravico do plačila prispevkov za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, za obvezno zdravstveno zavarovanje ter za starševsko varstvo in za zaposlovanje iz državnega proračuna je, da delo prosilca v zadnjih treh letih pomeni izjemen kulturni prispevek. Podrobnosti o merilih za izjemen kulturni prispevek (npr. kritike, odmevnost v javnosti, nagrade, posnetki itd.) se nahajajo v Uredbi za samozaposlene v kulturi.

¹⁹⁶ Primeri so že omenjena Wolflova »lahka glasba« v Londonu, Lisztovo »nastopaštvo« v Parizu, Rubinsteinove »priredbe« v salonih aristokratov itd.

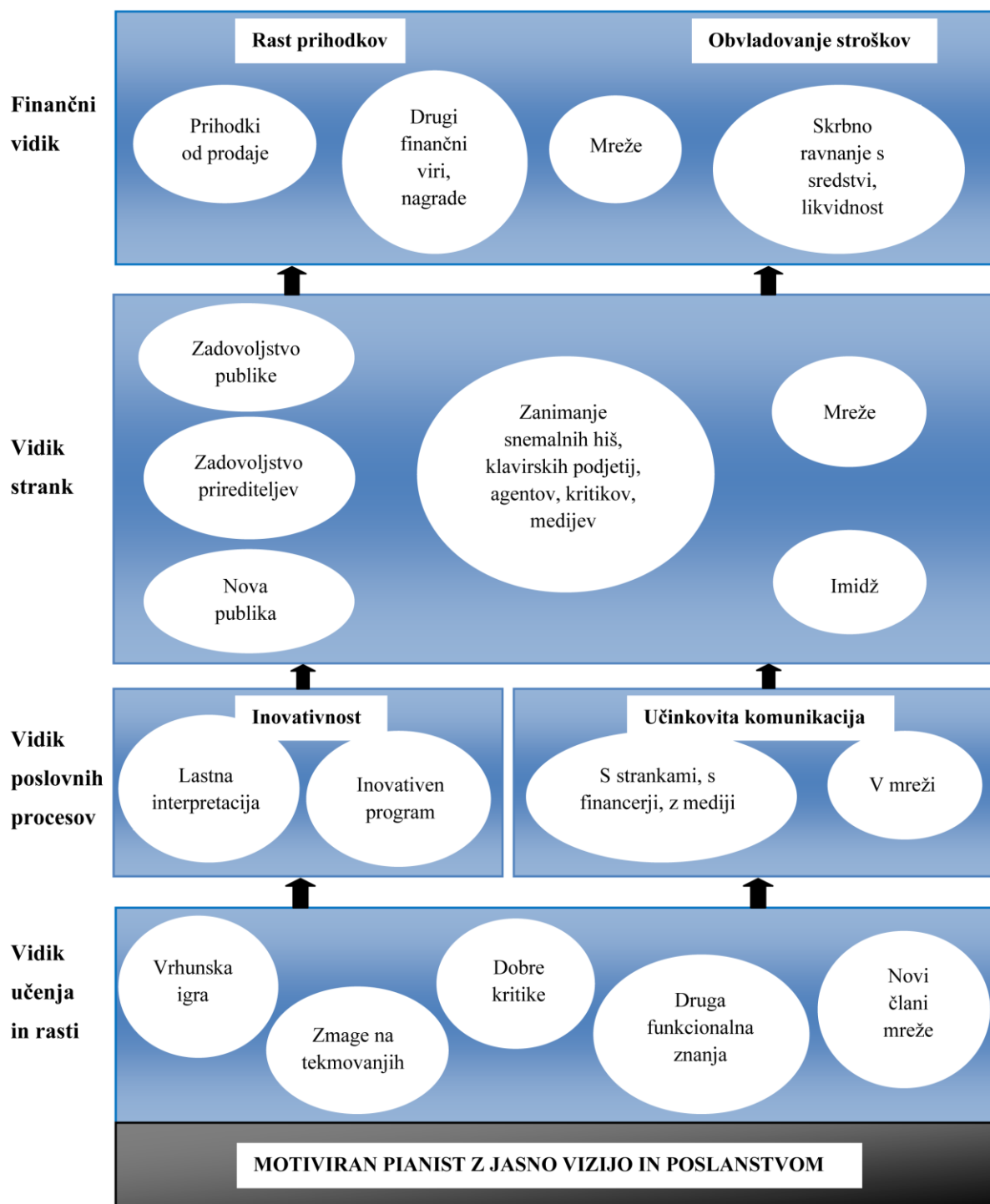
Preglednica 3.5: Pregled ciljev in kazalnikov s finančnega vidika za pianista

<i>Ključni dejavniki uspešnosti</i>	<i>Cilji</i>	<i>Kazalniki</i>
Rast prihodkov	Dosežen načrtovan obseg prihodkov	Ustvarjeni prihodki na trgu
	Pridobitev dodatnih virov iz javnih sredstev, sponzorstva in donacij; novi člani mreže	Kateri, koliko in kako pogosto
	Denarne nagrade	Koliko, katere
Obvladovanje stroškov in likvidnosti	Prihodki večji od odhodkov	Dejanske vrednosti glede na projekcije izkaza uspeha v poslovnem načrtu (letni prihodki in odhodki, mesečni prihodki in odhodki) Viri financiranja posameznega projekta in z njim povezani stroški
	Likvidnost	Dejanska razpoložljiva vrednost glede na projekcije bilance stanja in denarnih tokov (letni obseg denarnih tokov)

Čeprav za samozaposlenega strateški diagram organizacije, ki se običajno oblikuje za model BSC v podjetju, morda ni potreben, ker vse aktivnosti izvaja ena oseba, poskušam postaviti ključne dejavnike v vzročno-posledično povezavo in oblikovati strateški diagram za delovanje s strategijo pridobivanja prepoznavnosti in ugleda (glej Sliko 3.2). Ker je diagram hkratni prikaz ključnih dejavnikov uspešnosti poslovanja v vzročno-posledični povezavi, je za pianista pomembno orodje, vodilo, kako naj ravna v posameznih okoliščinah, da bodo posledice njegovega ravnanja ugodne z vseh poslovnih vidikov. Pokaže mu, kako uresničevanje strategije z določenega vidika vpliva na ključne dejavnike uspešnosti z ostalih vidikov poslovanja.¹⁹⁷ Tako mu na primer dobra uvrstitev na tekmovanju omogoči vstop na trg in hkrati pritegne pozornost kritikov. Z vidika financ mu omogoči dostop do drugih finančnih virov; lahko kandidira za javna sredstva, morda pridobi novega donatorja ali sponzorja in s tem novega člana mreže. Podobne povezave lahko najdemo za vsak dejavnik in kazalnik, saj diagram izhaja iz rezultatov celotnega preučevanja poslovnih vidikov delovanja pianistov, v katerem so se izkristalizirali ključni dejavniki uspešnosti poslovanja.

¹⁹⁷ Nekateri avtorji vse povezave prikažejo tudi v diagramu. V svojem primeru jih nisem izdelala na ta način, ker menim, da bi zaradi označevanja velikega števila povezav postal diagram nepregleden.

Slika 3.2: Strateški diagram pianista s strategijo pridobivanja prepoznavnosti in ugleda



Primer uravnoteženega sistema kazalnikov za pianista poudarja uresničevanje strategije pridobivanja prepoznavnosti in ugleda kot ključnega dejavnika uspešnosti samozaposlenega – začetnika v poslu. Podobno bi se lahko obdelali modeli tudi za spremljanje strategije obliko-

vanja podjetniških mrež, inoviranja, širitve trga in podobno, če bi se izrazila potreba za izboljšanje določenega področja delovanja. Gotovo bi se v podobnih vzročno-posledičnih povezavah izpostavili podobni ključni dejavniki uspešnega delovanja.

4 Zaključek

Pianistov cilj ni maksimiranje dobička, zato je njegova uspešnost vezana na uresničevanje poslanstva in vizije. V duhu časa s svojimi načini delovanja služi umetnosti in človeštvu. Izpolnjevanje poslanstva mu omogoča uresničevanje vizije, da postane častni in priznani umetnik. Čeprav je umetniška samouresničitev pianistu glavna motivacija, pa se mora ravnati tudi po ekonomskih motivih; za ekonomsko učinkovitost potrebuje širši krog ljudi, ki predstavljajo njegovo podporno mrežo. Prve člane mreže pridobiva že v samem procesu oblikovanja poklica. Ključno vlogo pa pri tem igrajo ožji družinski člani, učitelji ali osebe, ki v mladem pianistu prepoznajo umetniške kvalitete, ki so osnova za uspešno podjetniško delovanje v samozaposlitvi. Z njihovo pomočjo se gradi mreža strokovne in finančne podpore. Poslovno uspešni pianist oblikuje multipleksne mreže, ki so popolne tako z vidika različnih vrst podpore kot z vidika formalnosti. Pianistom že v obdobju pred samozaposlitvijo člani mreže nudijo moralno, strokovno in finančno pomoč. Tako v preteklosti kot danes je odločitev za samostojno umetniško in podjetniško pot posledica izbire prave šole in učitelja, udeležbe na dogodkih, kot so koncerti in tekmovanja, kjer ga opazijo potencialni člani mreže, financerji, ponudniki klavirjev, dirigenti, umetniški vodje in agenti – z drugimi besedami uspešnega mreženja.

Ohranjanje in dopolnjevanje podjetniške mreže pa je ključno za uspešno delovanje v samozaposlitvi. Pomembne so tako formalne kot neformalne vezi in vse vrste podpor. Močno je izražena mreža za moralno podporo, v kateri starše in učitelje običajno nadomestijo zakonski partnerji, prijatelji ali posamezni člani formalne podmreže. Nujnost moralne podpore verjetno izvira iz same narave dejavnosti, saj je pianist na nek način vključen v produkt, ki ga prodaja, kar je včasih zelo stresno. Zelo pomembne so tudi pianistove povezave s finančnimi in materialnimi podporniki. V preteklosti so bili akterji predvsem iz visokega plemstva, bogati posamezniki in podjetja, ki so izdelovala klavirje, danes pa so to državne ali lokalne izobraževalne ustanove, fundacije, ki organizirajo glasbena tekmovanja, klavirska podjetja in snemalne hiše, ki imajo že dolgoletno tradicijo ter koncertne agencije, ki pianistu zagotavljajo nastope.

V 21. stoletju v abonmajih in na festivalih še vedno prevladuje meščanski koncert, ki je bil na vrhuncu konec 19. in v začetku 20. stoletja. Kljub temu da se je okolje od tedaj hitro spreminjalo, se koncerti niso opazno spremenili, spreminja pa se doživljanje koncerta pri poslušalcih. Spremenjeno obnašanje publike je določeno s spremembami v sistemu vrednot, ki vplivajo na predstave o kulturi. Kultura se je pluralizirala. Zavestne preference in tudi pričakovanja virtu-

oznosti, zvočne kvalitete in perfekcije so se pri poslušalcih spremenile. Usmeritev k estetskim merilom, se pravi k takim, ki zadevajo samo individualen okus posameznika, je odraz oblikovane subjektivizacije. Po drugi strani upada tudi atraktivnost koncertov kot socialnih forumov. Globalizacija in internacionalizacija določata glasbeni trg.

V več stoletni koncertni zgodovini se je kot sredstvo »naravne selekcije« izrazila pozornost, ki združuje koncertni dogodek in publiko. Nekateri zvezde glasbene scene z odličnim renomejem, kot pianist Lang Lang ali Berlinski in Dunajski filharmoniki, vedno pritegnejo pozornost. Kot kaže, so sposobne preživeti tiste oblike koncertov, ki povečajo opaznost glasbe in s tem izzovejo doživljanje koncertnega dogodka. Ekonomija pozornosti koncertiranju selekcioniira oblike izvajalske kulture, s katerimi se povečuje prisotnost glasbe in doživljanje koncerta. Zato postajajo vse pomembnejše trženjske metode, ki so značilne za pop sceno in sposobnosti umetnikov pritegniti pozornost medijev. Redni obiskovalci koncertov in ljubitelji glasbe razpolagajo z določenim vedenjem o glasbi. Njihova pozornost je že usmerjena na glasbeno ponudbo. Ker se publika abonentov manjša, se bo v prihodnosti osredotočalo na to, kako ponovno vzbuditi njeno zanimanje, pa tudi na to, kako privabiti slučajne obiskovalce koncertov in še neoblikovane skupine poslušalcev, predvsem mlade.

Ugotovitve več raziskav o strukturi publike in glasbenem okusu poslušalcev kažejo, da klasično glasbo poslušajo pretežno starejši, bolj izobraženi ljudje, ki živijo v mestnem okolju, vendar to ne pomeni, da se s starostjo večja njihova afiniteta do klasične glasbe; kdor kot mlad ne posluša klasike, praviloma tudi kasneje ni njen ljubitelj. Zanimanje za klasično glasbo je večinoma pogojeno z glasbenim predznanjem. Za klasično glasbo se zanimajo predvsem ljudje, ki so z njo prišli v stik v mladosti. Pri tem sta pomembni izobraževanje in vzgoja, saj mladi, katerih starši imajo umetniške hobije, sledijo njihovemu zgledu. V poslušanju klasične glasbe ima moč družbeni kontekst; z izjemo manjše skupine ljudi, ki sami pridejo na koncert, se večina ljudi udeležuje koncertov s prijatelji ali družinskimi člani. Če je potrošnik posameznik, ki uživa na koncertu, vendar se ga ne želi udeležiti brez povabila, je tu namig za pomik k trženjskim strategijam, ki ustvarjajo in povečujejo občinstva v malih družbenih skupinah.

Trend zanimanja za klasično glasbo, razbran iz raziskav, je negativen. Na zahodu je klasika, kot meni Lang, staromodna oblika, ki so jo odrinile druge glasbene zvrsti, medtem ko je na vzhodu, zlasti na Kitajskem moderna, in jo poslušajo predvsem mladi. V zahodnem svetu imajo prireditelji, agencije in snemalci težave z ohranjanjem trga. Zaradi močne konkurence

drugih žanrov, pop in rock glasbe, pa tudi narodno-zabavne glasbe, jazza, etno in techno glasbe, zanimanje za klasično glasbo upada. Potencialni obiskovalec koncerta se ne odloča le med koncertom in opero ali nekim drugim glasbenim žanrom, temveč tudi med kinom, plesi, gledališkimi predstavami ali obiski priljubljenega lokala. Pianist se srečuje z raznoliko in močno konkurenco glasbenikov in različnih drugih ponudb, ki obljublajo prijetno doživetje, zato mora biti inovativen, da si trajno zagotovi konkurenčno prednost in ohranja trg.

Uspešni pianisti so v svojem delovanju ves čas inovativni. Njihove inovacije so v največji meri glasbeno-estetske. Do Liszta so se nanašale tako na nove stile in oblike v klavirski literaturi kot na njihove interpretacije, od tedaj pa v glavnem na oblikovanje interpretacij že znanih del. Vedno znova morajo pianisti, odkar delujejo predvsem kot profesionalni interpreti, v danih okoliščinah odkriti inovativne izvedbe starih znanih del v stilskih in kulturno-družbenih okvirih, da bi presegli pričakovanja tako glasbenih strokovnjakov kot organizatorjev koncertov, občinstva in financerjev. Ker lahko v mejah zvestobe skladatelju izvajajo delo tako, kot ga vidijo sami, so originalni in inovativni. Med sabo se razlikujejo po neotipljivih kreativnih kvalitetah, po »posebni kemiji«, ki jo vsak posamezni pianist vnese v izvedbo skladbe. Pianistovo delo zaznamujejo tudi tehnološke inovacije, predvsem v izdelovanju klavirjev in v snemalnih in računalniških tehnologijah, ki ga vedno znova spodbujajo k poglobljenemu delu in iskanju perfekcije, h glasbeno-estetskim novostim ter prispevajo k njegovi promociji. Inovativnost pianistov se odraža tudi na področju vzpostavljanja odnosov s publiko, z organizatorji koncertov in s financerji, vendar so najpomembnejše prave inovacije, produktne oziroma glasbeno-estetske. Slednje so pomembne za oblikovanje profesionalnega stila, z njimi pianist gradi svoj imidž, ki je ključni dejavnik uspešnega trženja.

Suverenost pianista se vrednoti po tem, kako interpretira notne zapise, kako sledi napotkom skladatelja, kako jih izvaja in razume, oziroma kako oblikuje lastno interpretacijo. Odraža se v argumentirani kritiki, katere avtorji imajo predstave o optimalni izvedbi, ki sloni na zgradbi skladbe, na preteklih in sodobnih interpretacijah drugih pianistov ter znanju. Kritik hkrati ocenjuje izvajalčev rešpekt do dela in njegov individualen izraz, ki se ustvarja skozi izvajalčeve lastne občutke, ki jih podaja med izvedbo. Interpretacijo tako komentira na mikro ravni, ko komentira parametre interpretacije ter na makro ravni, ki jo razumemo kot splošne učinke na poslušalce, ki se odražajo v njihovem odzivu na pianistovo izvajanje. Podobno kot interpretacija se v člankih ugotavlja profesionalni stil interpreta, ki se pokaže v pianistovem premišljenem izvajanju, ki temelji na osebnih in profesionalnih usmeritvah, kot so odklanjanje

romantizirane ali modernistične oziroma »avtentične« ali »neavtentične« interpretacije. Splošno uveljavljena merila, ki določajo profesionalni stil, so perfekcija, avtentičnost in natančnost; le-ta pa se odraža tudi v pianistovem osebnem razumevanju glasbe ter odnosu do izvajanja določenega skladatelja – kako ga razume, kako nanj reagira, kako izrazi njegov miselni in čustveni svet. Celostno je pianistov profesionalni stil njegov delovni slog, ki izvira iz njegove osebnosti in je pomembna komponenta njegovega imidža.

Imidž pianista se v medijskih poročilih in s strani publike najpogosteje ustvarja s poročanjem o temah, ki se nanašajo na interpretacije in na njegov profesionalni stil. V pisnih medijih zunanja podoba interpreta ni tako pomembna, zato so prispevkom redko dodane fotografije. Pozornost zbuja le profesionalni svet interpreta. Posnetki imajo običajno fotografije »ob delu«, ali pri klavirju. Interpret noče izstopati, saj v ospredje postavlja delo in skladatelja.

Imidž pianista ni nikoli popoln in zaključen, vedno je rezultat sprejemanja prejšnjih sprejemanj in spodbuja nadaljnje procese distribucije in predelave. Ni konkretno oprijemljiv, temveč ga razumemo kot prekrivanje različnih kulturnih in pojmovnih procesov. Lahko sledimo kroženju osrednjih pomenov – interpretacija, profesionalni stil, repertoar, nagrade in priznanja na glasbenih tekmovanjih, posebne značilnosti. Imidž, ki pospešuje prodajo, ima tisti, ki ima posebne lastnosti in sposobnosti, ki so poudarjene in medijsko razširjene. Medijem torej lahko pripišemo odločilno moč določanja pomembnih glasbenih osebnosti. Imidž pianistov je pomembna sestavina medijskega diskurza, sugerira odsev resničnosti, ki pa je z naravnostjo medijev, z družbeno sprejemljivimi normami ali zelenimi načini življenja vedno lahko obravnavan kot konstrukt, tudi kadar je zastrt z metaforami in utemeljenimi modeli. Na koncu o vprašanju resničnosti odloča pragmatičen poslovni nivo in s tem perspektiva uporabnikov; v vsakdanjem življenju delujejo te slike kot pomembna kulturna ozadja, ki pogled na glasbenika ne le približajo, temveč tudi postavijo kot kvazi resnično osnovo menjave.

Z delovanjem glasbenikov v svobodnem poklicu se je povečalo osredotočanje na interpretacijo in s tem na glasbenika kot osebo; osebnost je postala strukturna stalnica koncerta. Ugled ni več le potrditev razrednega razlikovanja, temveč oseben dosežek časti posameznika. Z dosežki in tekmovalnostjo je vsakomur dosegljiv in se izraža v socialnem vzponu in finančni uspešnosti, tudi če se doseže le majhen delež tega statusa. V glasbi so pomembni izstopajoči posamezniki, virtuozi, ki na odličnih sposobnostih in osebnih značilnostih gradijo strategije za pridobivanje časti in denarja. Tudi poslovna uspešnost je tesno povezana s podobo pomembne

osebnosti, saj je deležna tako občudovanja kot pozornosti. Preučevani pianisti so uživali/uživajo veliko pozornosti, zato so se/se uspešno tržijo. Čeprav delujejo/so delovali v različnih družbenih okvirih, so izbirali podobne poslovne in trženjske strategije za doseganje poslovne uspešnosti.

Za umetniško delo je bistveno, da ciljamo na vsebinske učinke, saj imajo reakcije publike med predstavo, komentarji in kritike, poročila v medijih kot tudi odzivi poslušalcev in bralcev ter polemike pomembno vlogo. Umetniški cilji in potrebe publike morajo biti v sozvočju, tako da so doseženi cilji umetnika in zadovoljene potrebe publike. Trženje umetnika je umetnost doseganja vsake ciljne skupine, ki bi se lahko zanimala za kulturni produkt; cena, komunikacija in distribucija so v največji meri prilagojene umetniškemu produktu oziroma storitvi, da uspešno doseže ustrezno število povpraševalcev. Tako trženje pusti umetniški produkt nedotaknjen in ostaja oblikovan izključno po umetniških merilih, mora pa si ravno zato bolj prizadevati za uvajanje diferenciranih in ciljnim skupinam prilagojenih ostalih marketinških instrumentov. Komuniciranje in obnašanje glasbenika je osrednja točka trženja, zato na glasbenem področju pogosto niso mogoče vnaprej določene ocene. Cenovno vrednotenje prirediteljev je subjektivno, cena večinoma ne izvira iz produkta in njegovih kvalit, temveč iz primerjave cen s cenami podobnih ponudb, iz načina, kako produkt komunicira, ali je prepoznaven in ocenjen kot socialni simbol.

Povpraševalci, torej publika, se podajo v menjalni proces šele potem, ko si lahko obetajo kakršnokoli korist: zabavo, izobrazbo, omiko, biti zraven, pogovarjati se, nekaj doživeti. Koristi potrošnje kulture posameznik meri sprva samo po lastnih stremljenjih oziroma ciljnih, ki zajemajo klasična pričakovanja in so že od antike glavni motiv prisostvovanja na kulturnih prireditvah. Druženje z lepimi umetnostmi, izkušnja ustvarjalnosti in estetike širijo zorni kot in oblikujejo lastne misli in občutke. S pomočjo umetnosti se oblikuje osebnost, čutimo se zavezane lepemu, dobremu in vrednemu. Naloga umetnosti in kulture je tudi zabavanje; povpraševanje po umetnosti, še posebej to velja za glasbo, vstopa v konkurenco z ostalimi prostoračasnimi dejavnostmi po svoji zabavljaki vrednosti, ki pomeni sprostitev in razvedrilo ter oddih od vsakdana. Z udeleževanjem in sodelovanjem na kulturnih prireditvah imamo tudi možnost, da se osvobodimo povprečnega okusa in akumuliramo kulturni kapital.

Posamezniki v občinstvu pri klasični glasbi in koncertni izkušnji cenijo različne stvari. Splošna opažanja kažejo, da kupci kart bolj cenijo umetniške ali izobraževalne koristi, ki so pove-

zane s poslušanjem klasične glasbe, kot pa zunanje koristi. Mnogi povpraševalci, zlasti mlajši, cenijo ritualni vidik koncertnega doživetja – formalnost, prostor in arhitekturo in koristi družbene interakcije. Odločilnega pomena za uresničenje menjave ni pogled ponudnika, temveč korist produkta, ki jo vidi potrošnik, zato je marketing uspešen le, če se ponudniku posreči videti koristi produkta s perspektive poslušalca. Ponudnik lahko z različnimi strategijam nagovori potrošnika, da jih predstavi. Osnovno korist, najoptimalnejše obvladovanje instrumenta, lahko nudi z uporabo strategij o kvaliteti in si prizadeva za najboljšo možno izvedbo, kajti pri slabi kvaliteti dolgoročno ne koristi niti najbolj domišljen marketing. Kulturne storitve nudijo tudi socialno korist, saj nihče ne sedi rad v prazni koncertni dvorani, pa naj bo dogajanje na odru še tako izvrstno, temveč v določenem socialnem kontekstu. Koncert bi moral biti sprejet kot tak dogodek, kjer preprosto moraš biti zraven. To dosegamo z ustrezno strategijo imidža, s prizadevanjem za umetniško kvaliteto, ki se odraža v mednarodni prepoznavnosti, ugledu in priljubljenosti in je osnovna ter glavna naloga vsakega pianista. Za uveljavitev na zelo konkurenčnem mednarodnem trgu je potrebno načrtno delo za osvajanje in ohranjanje trga oziroma razvoj strategij za vstop na trg in pozicioniranje na njem.

Turneje, kot eno pogostih in tipičnih oblik izvajanja koncertne dejavnosti, lahko uvrstimo v strategije tržnega prodora in strategije razvoja trga, hkrati pa so tudi strategije diferenciacije, saj pianisti z njimi pridobivajo prepoznavnost in ugled ter oblikujejo svoj imidž. Mozart, Beethoven pa tudi Liszt, ki so bili tudi skladatelji, so razvijali nove produkte in drugačne izvedbe, s to obliko strategije razvoja produkta so dosegli zadovoljstvo publike in si povečali popularnost. Rubinstein, Buchbinder in Lang, ki so samo interpreti, pa so s premišljenim izborom »komu igrati« – pomembnim glasbenikom in potencialnim podpornikom – razvijali trg. To strategijo so uporabljali tudi njihovi predhodniki, ki so z nastopi pri pomembnih aristokracijah predvsem gradili ugled in prepoznavnost. Razvoj trga in razvoj produktov sta običajni strategiji za pozicioniranje na obstoječih ali novih trgih, pianist pa pogosto ohranja publiko tudi s prilagajanjem njenim trenutnim željam, čeprav s tem ne sledi povsem svoji viziji in poslanstvu.

V delovanju pianistov je pomembno tudi delovanje v pomembnih glasbenih središčih in nastopanje na prestižnih lokacijah. S strategijo tržnega prodora se uspešno pozicionirajo na trgu, če imajo dobre učitelje, če igrajo pred pomembnim, kritičnim občinstvom in si gradijo ugled. Za sam vstop na trg je bilo v preteklosti pomembno, da je bil pianist proglašen za čudežnega otroka oz. velik glasbeni talent, sodobnim pianistom pa pomeni vstopnico na trg zmaga na

pomembnejšem tekmovanju. Tekmovanje kot konfliktna strategija v odnosu do konkurence je bilo že v preteklosti pomemben način pridobivanja ugleda in priznanja glasbene stroke in javnosti, danes pa je zmaga na tekmovanju ključni dejavnik vstopa in pozicioniranja na trgu. Ker je glavni cilj vsakega pianista umetniška kvaliteta, ugled in prepoznavnost, so vse omenjene strategije hkrati tudi strategije diferenciacije – oblikovanja imidža, ki dolgoročno pomenita konkurenčno prednost in s tem finančno uspešnost.

Da bi pianist lahko predvidel in spremljal uspešnost svojega poslovanja, mora upoštevati, predvidevati in spremljati tako nefinančne kot finančne dejavnike delovanja. Svoja prizadevanja za doseganje ciljev lahko načrtuje, jih opredeli v poslovnem načrtu, v katerem določi svojo vizijo in poslanstvo, v SWOT analizi oceni priložnosti in nevarnosti delovanja na trgu ter lastne prednosti in pomanjkljivosti. Za uspešno izkoriščanje priložnosti in izogibanje neuspehom ter za koriščenje svojih potencialov in odpravljanje pomanjkljivosti postavi strategije in taktike, ki jih predstavi v načrtu trženja in kasneje v drugih delnih oz. zbirnih načrtih. S tem v zvezi določi prodajo po območjih in tržnih segmentih, želen obseg mesečne realizacije, politiko produkta in politiko cen ter promocijo. Ko predvidi tudi stroške poslovanja in izdatke, lahko izdela finančni načrt.

Koliko in kje pridobivati prihodke, kakšni so stroški delovanja, kako zagotavljati likvidnost, kako si ustvariti prihranke, so ena najtežjih nalog samozaposlenega pianista. Prihodki, ustvarjeni na trgu, so praviloma sestavljeni iz honorarjev za nastope pri različnih prirediteljih, iz prihodkov od koncertov v lastni režiji, prihodkov od poučevanja ali nagrad na tekmovanjih. V začetnih fazah delovanja, ko se pianist šele uveljavlja, so prihodki praviloma nižji in neredni, zato išče dodatne vire financiranja. Glasbenik lahko zaprosi za sredstva pri fundacijah, sponzorjih in donatorjih, pri t. i. tretji sferi ter javnih virih, kot so država, dežele in občine. Vsak vir ima lastno logiko in sledi svojim pravilom. Umetnik mora ugotoviti, katera sfera mu v določenem trenutku najbolj ustreza, inovativno mora pristopiti k pridobivanju finančnih virov, saj je tekma zanje trda, kljub prepoznavnosti in uveljavljenosti, zato je v nalogi izdelan model poslovnega načrta za pianista in uravnoteženi sistema kazalnikov, ki poudarja uresničevanje strategije pridobivanja prepoznavnosti in ugleda kot ključnega dejavnika uspešnosti samozaposlenega pianista – začetnika v poslu.

Ena od metod spremljanja in merjenja uspešnosti poslovanja je uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti (angl. Balanced Scorecard), ki povezuje in usklajuje vse pomembne ključne

dejavnike izvajanja strategij, ki zagotavljajo dolgoročno uspešnost. Na podlagi ugotovljenih značilnosti podjetniškega delovanja pianistov je izdelan model BSC za samozaposlenega pianista. Zanj je pomembno, kako razvija svoje potenciale in kako bo nastopal napram strankam, da bo uresničil svojo vizijo, v čem mora biti najboljši, da bo zadovoljil poslovne partnerje ter kako pristopiti k financerjem, da bo dobil sredstva. V pianistovem uravnoteženem sistemu kazalnikov so torej pomembni vsi štirje vidiki, vidik kupcev in finančni vidik, pa tudi vidik učenja in rasti ter vidik poslovnih procesov. Pianistov glavni in pomemben cilj je postati ugleden in priznan umetnik. Na vseh področjih delovanja gradi svoj ugled, ta pa mu olajša vstop na trg in dostop do drugih virov financiranja ter omogoča zadovoljive prihodke.

V modelu so po posameznih vidikih opredeljeni dejavniki uspešnosti, ki so se pri preučevanih pianistih izkazali za odločilne faktorje pridobivanja ugleda, prepoznavnosti, časti, uspešnega vstopanja na trg in pridobivanja prihodkov. Ker je model učinkovit le, če so postavljeni cilji merljivi, da lahko pianist spremlja, kdaj in v kolikšni meri jih je dosegel, ter s tem ovrednoti izbrane strategije, je natančna opredelitev kazalnikov najtežji del v oblikovanju modela. Nefinančni kazalniki se težko izrazijo v številkah, saj npr. ena nagrada na pomembnem mednarodnem tekmovanju odtehta več nagrad na tekmovanjih, ki jih strokovna javnost ne uvršča v sam vrh. Podobno je s kritikami in objavami v medijih; pomembno je, kdo napiše kritiko in kateri mediji jo objavijo, čemu kritik daje poudarek. Tudi za merjenje učinkovite komunikacije z mediji in financerji je potreben tehten premislek, saj na dosežen cilj močno vplivajo tudi zunanji dejavniki, ki jih pianist težje predvidi. Za pianista je tudi določanje in spremljanje finančnih kazalnikov težka naloga, ker se mora naučiti predračunavanja, postaviti časovni okvir finančne realizacije, kar je zaradi sezone narave dela in mešanega financiranja težko natančno predvideti. Kljub tem težavam in pomislekom je vredno poskusiti delovati po tako načrtani poti, ker je gotovo manj tvegano kot delovanje na slepo srečo.

Podobno kot za strategije pridobivanja prepoznavnosti in ugleda, bi se lahko oblikovali modeli tudi za spremljanje strategije mreženja, inoviranja, širitve trga in podobno, če bi se izrazila potreba za izboljšanje določenega področja delovanja. Gotovo bi se v podobnih vzročno-posledičnih povezavah izpostavili podobni ključni dejavniki uspešnega delovanja.

4.1 Izvirni prispevek doktorske naloge k znanosti ter možne rabe modela

Znanstveni doprinos disertacije vidim na področju družboslovja in umetnosti, predvsem na področju poslovnih ved v neprofitnem, kulturnem sektorju in na področju glasbene umetnosti. Problematika je dokaj neraziskana, zato raziskava zapolnjuje vrzel v znanju o poslovanju samozaposlenih glasbenikov. Zlasti v Sloveniji se o samostojnih umetnikih razpravlja bolj z delavno-pravnega vidika, nihče pa ne polaga pozornosti njihovemu poslovanju. Tudi sami umetniki se premalo zavedamo pomembnosti poslovnega vidika delovanja in možnosti razvijanja poslovnih znanj.

Redki tuji strokovnjaki poudarjajo predvsem pomembnost trženja in oglaševanja ter podajajo različne pristope, ki se v večini bolj nanašajo na kulturne zavode. Članek nemške specialistke za kulturni menedžment, Andreje Hausmann, poudarja pomen poslovnega načrta za začetek samostojnega delovanja umetnikov, a ga ne razvije. Disertacija je poskus oblikovanja modela podjetniškega delovanja pianistov v začetnem obdobju samozaposlitve. Schneidewindova, Weinstein in Bukovinsky ter Turbidova in Laurin so sicer argumentirali, da je model uravnoveženega sistema kazalnikov uporaben za kulturni neprofitni sektor, samo Weinstein in Bukovinsky sta ga tudi izdelala, a le za kulturni zavod, konkretno za bostonsko Lirično opero. Moja disertacija zato pomeni korak naprej, saj sem določila ključne dejavnike uspešnosti poslovanja pianistov in oblikovala poslovni načrt in model uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti za samozaposlenega pianista – začetnika v poslu.

Čeprav sem se v svoji disertaciji osredotočila le na glasbenike pianiste, menim, da bodo smernice za poslovanje v začetku pianistovega delovanja uporabne tudi za druge glasbenike, ki se samozaposlijo ali druge samozaposlene umetnike.

4.2 Teoretične in empirične omejitve raziskave ter sugestije za nadaljnja raziskovanja

Nobena raziskava se ne nanaša na poslovne vidike delovanja samozaposlenih pianistov, zato je bilo preučevanje te tematike oranje ledine. Teorije o podjetništvu, na katere sem se oprla, se večinoma nanašajo na proizvodno oziroma storitveno dejavnost. Smernice in modeli poslovanja niso povsem prevedljivi v pianistovo dejavnost, ki je svojstvena zaradi narave produkta – koncerta, zaradi pianistovega poslanstva in vizije. Avtorji, ki se ukvarjajo z menedžmentom v kulturi, se v glavnem posvečajo organizacijam in zavodom s področja kulture, tudi modeli za

načrtovanje, spremljanje in merjenje uspešnosti poslovanja so postavljeni za večje organizacije. Empirične omejitve disertacije izhajajo iz tega, da so podatki o preučevanih pianistih zelo razpršeni. Največ je podatkov za Mozarta in Beethovna, za Liszta že manj. Za še delujoče pianiste in tudi za Rubinsteina so na voljo le podatki, o katerih so se sami želeli izreči. O umetniškem delovanju so se/se izrekajo v svojih knjigah, v intervjujih itd., na njihovo podjetniško delovanje lahko sklepamo samo posredno. Uporabnih podatkov, pridobljenih neposredno s pomočjo vprašalnika ali intervjuja, pri še živečih pianistih ni mogoče pridobiti, saj so preveč osebne narave.

V nalogi so predstavljeni vidiki poslovanja pianistov v celoti in postavljeni temelji za nadaljnja raziskovanja. Ker je bilo preučeno začetno obdobje delovanja pianistov, bi bilo zanimivo preučiti obstoječe razmere in poslovne vidike delovanja interpretov v fazi zrelosti. Ker večina pianistov v tej fazi deluje s pomočjo agencij, bi se lahko preučilo delovanje agencij specializiranih za klasične glasbenike. Nekateri ves čas delujejo sami, kot na primer svetovno znani pianist Evgenij Kissin, zato bi se lahko preučila zrela faza delovanja po posameznih vidikih njihovega poslovanja; inoviranja, mreženja, trženja in financiranja.

Literatura

- Abernathy, Walter J. 1978. *The Productivity Dilemma*. Baltimore: Hopkins University Press.
- Ach, die Gefühle. Dostopno prek: http://www.zeit.de/2006/07/Lang_Lang (5. 1. 2014).
- Allsbrook, David Ian. 1991. *Liszt: My Travelling Circus Life*. UK: The Macmillan Press Limited.
- Anheier, Helmut K. 2005. *Nonprofit organisations: Theory, management, policy*. London, New York: Routledge.
- Antončič, Boštjan, ur. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Attali, Jacques. 2008. *Hrup: Esej o politični ekonomiji glasbe*. Ljubljana: Maska.
- Bauer, Günther G. 2009. *Mozart. Geld, Ruhm und Ehre*. Bad Honnef: K. H. Bock Verlag.
- Baumol, William J. in Hilda, Baumol. 1994. On the Economics of Musical Compositions in Mozart's Vienna. *Journal of Cultural Economics* 18: 171–198.
- Baumol, William J. in Hilda, Baumol. 2002. Maledizione! or Perilous Prospects of Beethoven's Patrons. *Journal of Cultural Economics* 26: 167–184.
- Beethovnovo pismo založniku Breitkopf & Härtlu. Dostopno prek: http://www.beethoven-haus-bonn.de/henle/letters-e/b0465.phtml?_gf=n (25. 2. 2014).
- Bendixen, Peter. 2006. *Einführung in das Kultur und Kunstmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Berginc, Jordan, Miroslav Glas, Franci Vidic, Janez Mayer, Viljem Pšeničny, Miro Kline, Stane Možina in Miro Končina. 1997. *Kako razviti uspešno podjetje 1*. Ljubljana: Gea College d.d.
- Bervar Kralj, Sonja. 2002. *Analiza stanja na področju glasbene umetnosti*. Ministrstvo za kulturo, Ljubljana.
- Bodljaj, Mateja. 2009. *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Borgstedt, Silke. 2008. *Der Musik-Star. Der vergleichende Imageanalysen von Alfred Brendel, Stefanie Hertel und Robbie Williams*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Bregar, Lea, Irena Ograjenšek in Mojca Bavdaž. 2005. *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Brendel, Alfred. 2004. *Musik beim Wort genommen. 3. Auflage*. München: Pieper Verlag GmbH.

Brown, Alan S. 2002. *Classical Music Consumer Segmentation Study*. Miami: John S. and James L. Knight Foundation.

Buchbinder Rudolf. Dostopno prek: <http://www.buchbinder.net> (5. 12. 2013).

Buchbinder, der Noten Einstein. Dostopno prek: <http://www.bz-berlin.de/artikel-archiv/rudolf-buchbinder-der-noten-einstein> (6. 12. 2013).

Buchbinder, Rudolf. 2008. *Da capo*. Wien, Graz, Klagenfurt: Styria Verlag.

Bugarič, Bojan, Matija Damjan in Bojana Škraban. 2013. *Primerjalnopravna analiza ureditve statusa in socialne varnosti samozaposlenih oseb v kulturi v nekaterih evropskih državah*. Ljubljana: Inštitut za primerjalno pravo pri Pravni fakulteti v Ljubljani.

Burton, Anthony, ur. 2002. *A Performer's Guide to Music of the Classical Period*. London: ABRSM Publishing.

Carrington, Peter J., Scott, John in Wasserman, Stanley. 2009. *Models and methods in social network analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Cavendish, Marshall. 1994a. *Mojstri klasične glasbe in njihova dela, Beethoven 9*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.

Cavendish, Marshall. 1994b. *Mojstri klasične glasbe in njihova dela, Beethoven 12*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.

Cavendish, Marshall. 1994c. *Mojstri klasične glasbe in njihova dela, Beethoven 36*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.

Cavendish, Marshall. 1994d. *Mojstri klasične glasbe in njihova dela, Liszt 32*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.

Clement Michel, Oliver Schusser in Dominik Papies. 2008. *Ökonomie der Musikindustrie*. Wiesbaden: Gabler.

Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno raziskovalno središče RS.

Darmstädter, Beatrix, Alfons Huber in Rudolf Hopfner. 2007. *Das Wiener Klavier bis 1850*. Tutzing: H.Schneider.

DeNora, Tia. 1991. Musical Patronage and Social Change in Beethoven's Vienna. *The American Journal of Sociology* 97 (2): 310–346.

DeNora, Tia. 1995. *Beethoven and The Construction of Genius: Musical Politics in Vienna, 1792–1803*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.

Der bessere Lang Lang. Dostopno prek: http://www.welt.de/wams_print/article2531343/Der-bessere-Lang-Lang.html (7. 11. 2013).

- Drucker, Peter F. 1992. *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, Peter F. 2009. *Fünf entscheidenden Fragen des Managements*. Wiley: VCH Verlag.
- Duchen, Jessica. 2012. *Complete Recordings. 2000–2009. The Lang Lang Phenomenon*. Berlin: Deutsche Grammophon GmbH.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Ein Klavierabend mit Lang Lang in Berlin. Dostopno prek:
<http://magazin.klassik.com/konzerte/reviews.cfm?task=review&PID=4672> (6. 1. 2014).
- Forbes, Elliot. 1967. *Thayer's life of Beethoven: I*. Princeton: Princeton University Press.
- Frey, Bruno S. in Werner W. Pommerehne. 2001. *Muze na trgu: Odkrivanje ekonomike umetnosti*. Murska Sobota: PAC, Kranj: Ustanova za podjetništvo.
- Galligan Ann M. in Joni Maya Cherbo. 2004. Financial Support for Individual Artists. *The Journal of Arts Management, Law, and Society* Vol. 34, No. 1: 24–40.
- Galonce, Pablo. 2007. *Brošura k CD: Lang Lang, piano. Christoph Eschenbach, Orchestre de Paris*. Hamburg: Deutsche Grammophon GmbH.
- Gerlach-March, Rita. 2010. *Kulturfinanzierung. 1. Auflage*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goličnik, Tamara. 2012. *Beethoven – večni izziv za pianiste: O izvajalni praksi Beethovnovih klavirskih del*. Ljubljana: Akademija za glasbo Univerze v Ljubljani.
- Gooley, Dana. 2004. *The Virtuozo Liszt*. UK: Cambridge Press.
- Gottschalk, Ingrid. 2006. *Kulturökonomie. Probleme, Fragestellungen und Antworten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Guss, Daniel, ur. 1999. *The Arthur Rubinstein Collection*. BMG Classics.
- Hall-Swadley, R. Janita. 2012. *The collected writings of Franz Liszt. Volume 2: Essays and Letters of Traveling Bachelor of Music*. Lanham: Scarecrow Press.
- Halmi, Aleksandar. 2003. *Strategije kvalitativnih istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Hamilton, Kenneth. 2005. *The Cambridge Companion to Liszt*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Hanneman, Robert A. in Mark Riddle. 2005. *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside. Dostopno prek: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/> (15. 1. 2012).
- Hauschild, Peter. 1997. *Beethoven: Sonaten für Klavier, Band 1, 2. Wiener Urtext Edition*. Dunaj: Musikverlag GmbH. & Co..
- Hausmann, Andrea. 2010. German Artists Between Bohemian Idealism and Entrepreneurial Dynamics: Reflections on Cultural Entrepreneurship and the Need for Start-Up Management. *International Journal of Arts Management* Winter 2010, 12 (2): 17–73.
- Heinrichs, Werner. 2006. *Der Kulturbetrieb. Bildende Kunst – Musik – Literatur – Theater – Film*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Hočevár, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
- Isacoff, Stuart. 2011. Vienna's Iconoclast. *The Wall Street Journal* March 17.
- Jahreswirtschaftsbericht 2004*. Berlin: Bundesverband der Phonographischen Wirtschaft e.V..
- Jahreswirtschaftsbericht 2005*. Berlin: Bundesverband der Phonographischen Wirtschaft e.V..
- Jezeršek Turnes, Jadranka, Borut Zajc in Andraž Zorko. 2007. *Uspešne sponzorske strategije*. Ljubljana: Planet GV.
- Kämpken, Nicole in Ladenburger, Michael. 2005. *Beethoven und das Geld*. Bonn: Verlag Beethoven-Haus.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Preoblikovanje strategije v dejanja: Uravnoteženi sistem kazalnikov The Balanced Scorecard*. Ljubljana: GV založba.
- Keeling, Geraldine. 1986. Liszt's Appearances in Parisian Concerts, 1824–1844. Part I: 1824–1833. *The Liszt Society Journal*, Centenary Issue: 22–34.
- Keeling, Geraldine. 1987. Liszt's Appearances in Parisian Concerts, 1824–1844. Part II: 1834–1844. *The Liszt Society Journal*, 12: 8–21.
- Klamer, Arjo in Ljudmila Petrova. 2007. Financing the Art. The Consequences of Interaction among Artists, Financial Support and Creativity Motivation. *The Journal of Arts Management, Law and Society* Fall 2007 37 (3): 245–256.
- Klein, Armin. 2011. *Der exzellente Kulturbetrieb. 3. Auflage*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien GmbH Wiesbaden.
- Koller, Christoph. 2006. Interview Buchbinder. *Klavier opernring: Magazine für Freunde von Steinway in Austria* 6: 4–6.
- Koller, Christoph. 2006. Interview Lang Lang. *Klavier opernring: Magazine für Freunde von Steinway in Austria* 7: 5–6.

- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja. 11. Izdaja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kruhar Puc, Romana. 2007. *5 najbolj problematičnih izplačil: sponzorstvo, donacija, reklama, reprezentanca, darila*. Ljubljana: Primath.
- Landon-Robbins, Howard Chandler. 1991. *Mozart. Zlata leta*. Ljubljana: DZS.
- Lang Lang in David Ritz. 2008. *Musik ist meine Sprache. Die Geschichte meines Lebens*. Berlin: Ullstein GmbH Verlag.
- Lang Lang missdeutet Musik als Leckerei. Dostopno prek: <http://diepresse.com/home/kultur/klassik/543464/Lang-Lang-missdeutet-Musik-als-Leckerei> (5. 11. 2013).
- Lang Lang reflects on the journey. Dostopno prek: <http://eu.steinway.com/en/artists/artist-features/lang-lang/> (17. 12. 2013).
- Lang Lang. Dostopno prek: <http://www.langlang.com> (5. 12. 2011).
- Lang Lang. Dostopno prek: http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/people/l/lang_lang/index.html (15. 12. 2013).
- Lang Lang's Journey to Beethoven. Dostopno prek: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=10060309> (24. 11. 2013).
- Legány, Dezső. 1984. *Franz Liszt. Unbekannte Presse und Briefe aus Wien 1822–1886*. Wien, Köln, Graz: H. Böhlau.
- Maestro Uncool. Dostopno prek: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-51804517.html> (16. 12. 2013).
- Makovec Brenčič, Maja. 1998. *Dejavniki konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju – včeraj, danes, jutri?* Akademija MM, 2, 35–43.
- May, Jürgen. 1994. Beethoven and Prince Karl Lichnowsky. *Beethoven forum*. Volume 3: 29–38.
- McCraw, K. Thomas. 2007. *Prophet of innovation. Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge, Massachusetts, London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Metzner, Paul. 1998. *Crescendo of the Virtuoso: Spectacle, Skill and Self-promotion in Paris during the Age of Revolution*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Michels, Mushles. 2002. *Glasbeni atlas*. Ljubljana: DZS.
- Milohnič, Aldo, ur. 2005. *Kultura d.o.o.: materialni pogoji kulturne produkcije*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne in družbene in politične študije.
- Montparker, Carol. 1998. *A Pianist's Landscape*. Portland: Amadeus Press.

- Moore, Julia. 1989. Mozart in the Market-Place. *Journal of the Royal Musical Association* 114 (1): 18–42.
- Moore, Julia. 1992. Beethoven and Inflation. *Beethoven forum*. Volume 1. University of Nebraska Press.
- Morrow, Mary Sue. 1985. Mozart and Viennese Concert Life. *The Musical Times* 126 (1710): 453–454.
- Musik Industrie in Zahlen 2012*. 2013. Berlin: Bundesverband Musikindustrie e. V..
- Newman, William S. 1991. *Beethoven on Beethoven, Playing His Piano Music His Way*. New York–London: Norton.
- Oslo Manual. 2005. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition. OECD.
- Peterson, Steven, Peter E. Jaret in Barbara Findlay Schenck. 2005. *Business Plans Kit For Dummies, 2nd edition*. Indianapolis: Wiley Publishing Inc..
- Petrović, Konstantin. 1955. *Betovenova pisma*. Sarajevo: Svjetlost.
- Pijanić, Zoran. 1984. *Ekonomska enciklopedija I*. Beograd: Savremena administracija.
- Pompe, Gregor. Kozolci na mesto umetnosti. Dostopno prek:
<https://www.dnevnik.si/1042614469/kultura/glasba/kozolci-namesto-umetnosti> (7. 12. 2013).
- Pučko, Danijel, Tomaž Čater in Adriana Rejc Buhovac. 2009. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2001. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ratz, Erwin. 1973. *Variationen für Klavier, Band I. Wiener Urtext Edition*. Dunaj: Musikverlag GmbH. & Co..
- Reeve, Katherine K. 1995. Primal Scenes: Smithson, Pleyel, and Liszt in the Eyes of Berlioz. *19th-Century Music* 18 (3): 211–235.
- Rejc Buhovac, Adriana. 2002. *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba: doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rojšek, Iča. 1995. *Trženje v majhnem podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Romain, Rolland. 1950. *Beethovnovo življenje*. Ljubljana: Slovenski knjižni zavod.
- Rosenblum, Sandra. P. 1988. *Performance Practices in Classic Piano Music*. Bloomington–Indianapolis: Indiana University Press.

- Rubinstein, Arthur. 1983. *Mojih mnogo let*. Ljubljana: DZS.
- Rudolf Buchbinder im Musikverein: Eine Schubert-Erneuerung. Dostopno prek: http://diepresse.com/home/kultur/klassik/1295644/Rudolf-Buchbinder-im-Musikverein_Eine-SchubertErneuerung (6. 11. 2013).
- Rudolf Buchbinder. Vollendete, virtuose Meisterschaft. Dostopno prek: <http://kurier.at/kultur/musik/rudolf-buchbinder-vollendete-virtuose-meisterschaft/35.025.569> (25. 11. 2013).
- Rudolf Buchbinder: Mit Seele, Hirn und Emotionen. Dostopno prek: <http://kurier.at/menschen/im-portraet/rudolf-buchbinder-mit-seele-hirn-und-emotionen/791.268> (8. 11. 2013).
- Rus, Veljko in Vladimir Arzenšek. 1984. *Rad kao sudbina i kao sloboda: podjela i alijenacija rada*. Zagreb: Sveučilišna naklada Liber.
- Ruzzier, Mitja, ur. 2008. *Podjetništvo*. Koper : Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Saffle, Michael, ur. 1993. *Analecta Lisztiana I: Liszt and his World*. Hillsale: Pendragon Press.
- Schneidewind, Petra in Martin Tröndle, ur. 2003. *Selbstmanagement im Musikbetrieb: Handbuch für Musikschaffende*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Schneidewind, Petra. 2006. *Betriebswirtschaft für das Kulturmanagement. Ein Handbuch*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Scott, John. 2000. *Social network analysis: a handbook*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Seznam slovenskih fundacij. Dostopno prek: http://www.ajpes.si/podjetja/Default.asp?niz=fundacija&frm_pos=91 (17. 7. 2014).
- Siepmann, Jeremy. 1996. *The Piano*. London: Carlton Books.
- Skowronek, Tilman. 2010. *Beethoven the Pianist*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Solomon, Maynard. 1997. Circumstances of the Beethoven Household in Bonn. *Journal of the American Musicological Society* 50, 2/3: 331–351.
- Steinway's first 'Lang Lang' branded piano to benefit AIDS programmes in China. Dostopno prek: http://www.unicef.org/aids/china_39459.html (5. 1. 2012).
- Swedberg, Richard. 2006. The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna. *Journal of Cultural Economics* 30: 243–261.
- Taub, Robert. 2002. *Playing the Beethoven Piano Sonatas*. Pompton Plains: Amadeus Press.

- Triumph für Starpianist Lang Lang. Dostopno prek: <http://www.ksta.de/kultur/konzertkritik-triump-fuer-starpianist-lang-lang,15189520,22173390.html> (7. 1. 2014).
- Tröndle, Martin, ur. 2011. *Das Konzert. Neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form. 2. Erweiterte Auflage*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Trstenjak, Verica. 2003. *Pravne osebe*. Ljubljana: GV Založba d.o.o..
- Tschmuck, Peter. 2006. *Creativity and Innovations in the Music Industry*. Dordrecht: Springer.
- Turbide, Johanne in Claude Laurin. 2009. Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts. *International Journal of Arts Management* 11 (2): 56–70.
- Turk, Ivan. 2006. *Uvod v poslovno ekonomiko*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Wade-Matthews, Max in Windy Thompson. 2006. *Glasba*. Ljubljana: Modrijan založba.
- Walker, Alan. 1987. *Liszt: The Virtuoso years 1811–1847*. Cornell: Cornell University Press.
- Wan-Hsuan, Wu. 2007. *Beethoven Through Liszt: Myth, Performance, Edition*. Doctorate. The University of Texas at Austin.
- Weber, William. 1994. Mass Culture ant the reshaping of European Musical Taste, 1770–1870. *International review of the aesthetics and sociology of music* Vol. 25, No. ½: 175–190.
- Weber, William. 2004. *The Musician as Entrepreneur 1700–1914. Managers, Charlatans and Idealists*. Bloomington, Indianapolis: Indiana University Press.
- Weinstein, Larry in David Bukovinsky. 2009. Use of the BSC and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts in Culture Not-for-Profits. *International Journal of Arts Management* 11 (2): 42–55.
- Weis, Peter. 1991. *W. A. Mozart: Pisma*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Wenn Lang Lang das Publikum fast zur Raserei treibt. Dostopno prek: <http://kurier.at/kultur/musik/wenn-lang-lang-das-publikum-fast-zur-raserei-treibt/3.866.502> (26. 11. 2013).
- Williams, Adrian. 1990. *Portrait of Liszt: by himself and his Contemporaries*. Oxford: Clarendon Press.
- Wolters, Klaus. 1996. *Das Klavier*. Mainz: Schott Musik International.
- Zlatar, Jakša. 2009. *Uvod v klavirsko interpretacijo*. Ljubljana: Akademija za glasbo Univerze v Ljubljani.

Stvarno in imensko kazalo

- agencija, agent, 38, 54, 62, 63, 64, 77, 90, 92, 93, 94, 97, 98, 100, 101, 137, 156, 163, 186, 187, 191, 195, 197, 199, 203, 206, 207, 212, 213, 214, 247, 252, 253, 261
- akademija, 30, 31, 32, 34, 103
- Allsbrook, 117, 179
- Anheier, 219, 220, 221, 222, 223, 224
- Antončič, 18, 20, 22, 27, 75, 76, 77, 109, 236, 237
- Attali, 124, 125
- Bauer, 103
- Baumol, 22, 32, 33, 34, 82, 83, 85, 113, 164, 168, 171, 215, 231, 232, 233
- Beethoven, 24, 34, 37, 40, 61, 62, 63, 64, 66, 82, 83, 84, 85, 86, 93, 103, 104, 105, 106, 107, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 148, 149, 151, 152, 153, 155, 158, 159, 160, 161, 162, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 183, 184, 185, 186, 189, 196, 197, 198, 202, 203, 207, 211, 213, 215, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 257, 261
- Bendixen, 20, 77, 108, 125, 127, 130, 135, 145
- Berginc, 102
- Bervar Kralj, 48, 49
- Bodljaj, 110
- Bookspan, 118, 119, 138, 149
- Borgstedt, 21, 38, 41, 42, 146, 147, 149, 152, 162
- Bowen, 22, 215
- Bregar, 24, 25, 26
- Brendel, 19, 28, 38, 69
- Brown, 134, 135, 189
- Buchbinder, 24, 41, 64, 69, 77, 93, 94, 95, 96, 107, 108, 119, 121, 158, 159, 161, 201, 202, 203, 204, 205, 211, 213, 234, 257
- Bugarič, 74, 217, 218
- Bukovinsky, 22, 23, 27, 215, 241
- Burton, 62
- Cavendish, 83, 103, 104, 106, 171, 182, 183, 184, 233
- cena, 62, 108, 111, 124, 127, 128, 144, 145, 146, 186, 195, 203, 215, 231, 233, 237, 239, 247, 256, 258
- Cherbo, 218
- Chopin, 64, 66, 87, 117, 118, 119, 120, 156, 158, 159, 161, 184, 190, 195, 196, 197, 200, 203, 204, 205, 206, 207, 209
- Clement, 111
- Čater, 141
- član mreže, 19, 26, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 85, 88, 89, 91, 93, 94, 96, 99, 100, 101, 169, 177, 188, 201, 205, 212, 249, 252
- Darmstädter, 61, 63
- DeNora, 32, 33, 34, 82, 83, 113, 116, 151, 152, 166, 167, 171, 172, 174, 175, 176
- donacija, 22, 215, 216, 217, 221, 225, 227, 228, 248, 249, 258
- Drucker, 20, 101, 109, 129
- Duchen, 67
- Engel, 38, 214
- festival, 31, 40, 58, 68, 109, 139, 143, 144, 159, 206, 207, 226, 252
- finančna projekcija, 239, 248
- bilanca stanja, 237, 240, 249
- izkaz denarnih tokov, 237, 240, 249
- izkaz uspeha, 237, 239, 240, 249
- finančni načrt, 22, 234, 237, 239, 258
- Forbes, 83, 104, 113, 152, 170, 173
- Frey, 22, 129, 214
- fundacija, 25, 101, 107, 108, 120, 161, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 224, 225, 252, 258
- funkcijska strategija, 139, 140, 163, 168, 236
- funkcijska trženjska strategija, 163, 168, 169, 177, 188, 201, 205, 210, 211, 212, 236
- strategija blagovne znamke – imidža, 169, 177, 188, 201, 205, 210, 212, 235, 245, 247, 249, 250, 257, 258, 259
- strategija neposrednega trženja, 169, 177, 188, 201, 210, 211, 212
- strategija posrednega trženja, 169, 177, 188, 201, 205, 210, 211, 212
- strategija vstopa na trg, 139, 163, 169, 177, 201, 205, 211, 212

Galligan, 218
 Galonce, 207
 Gembris, 44, 45, 46, 47, 48, 54
 Gerlach, 110
 Goličnik, 61, 62, 113, 153
 Gooley, 106, 117, 155, 184, 185, 186
 Gottschalk, 22, 109, 129, 130, 131, 132, 138
 Grunfeld, 63, 156
 Guss, 63, 66, 69, 107, 118, 119, 138, 149, 156, 157, 158
 Hamilton, 87
 Hauschild, 151
 Hausmann, 18, 19, 28, 73, 74, 75, 102, 110, 215
 Haydn, 34, 40, 63, 69, 79, 80, 82, 83, 85, 104, 115, 119, 159, 166, 168, 172, 173, 175, 185, 189, 202, 204, 207, 209, 231
 Heinrichs, 19, 28, 29, 30, 33, 38, 39, 65, 112, 116, 213, 216
 Hočevár, 237
 imidž, 19, 21, 27, 28, 78, 115, 118, 142, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 159, 161, 162, 238, 243, 245, 247, 254, 255, 257
 inovacija, inoviranje, 18, 20, 22, 24, 27, 55, 57, 75, 86, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 141, 169, 177, 188, 212, 216, 220, 225, 228, 238, 243, 244, 245, 246, 251, 254, 258, 259, 261
 glasbeno-estetska, 111, 120, 122, 254
 neprava, 110, 122
 politična, 111, 122
 prava, 110, 122, 254
 tehnološka, 110, 111, 118, 121, 122, 177, 254
 trženjska, 111, 122, 254
 v menedžmentu, 111, 122
 Isacoff, 69, 204
 javna sredstva, 22, 215, 216, 217, 218, 219, 248, 249, 258
 Jezeršek, 228, 229
 Kämpken, 170, 172, 174, 215, 227, 230, 233
 Kaplan, 22, 27, 240, 243, 244
 kazalnik uspešnosti, 235, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 258, 259
 Keeling, 36, 37
 Kellersmann, 55, 149
 Keuchel, 47, 48, 54
 Kirchberg, 57, 58, 59
 Klamer, 22, 215
 klavir, 19, 28, 30, 49, 56, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 71, 78, 79, 80, 83, 85, 86, 97, 98, 99, 101, 103, 107, 112, 113, 114, 117, 120, 121, 122, 124, 125, 181, 182, 187, 194, 196, 210, 212, 233, 255
 klavirsko podjetje, 61, 62, 63, 64, 77, 78, 79, 80, 83, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 97, 99, 100, 101, 112, 113, 117, 120, 121, 122, 155, 161, 181, 182, 186, 192, 196, 197, 205, 208, 210, 212, 229, 233, 247, 252, 254
 Klein, 20, 21, 108, 124, 127, 128, 129, 131, 143, 144, 146
 ključni dejavnik uspešnosti, 20, 22, 27, 234, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 258, 259, 260
 Koller, 209
 koncert, 18, 19, 20, 21, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 40, 41, 43, 44, 47, 49, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 63, 65, 69, 70, 72, 73, 75, 76, 79, 82, 83, 85, 86, 87, 89, 90, 92, 93, 94, 97, 100, 103, 106, 109, 112, 116, 117, 118, 120, 123, 126, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 137, 138, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 150, 151, 152, 153, 155, 156, 159, 160, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 176, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 216, 221, 229, 231, 232, 234, 247, 248, 252, 253, 254, 255, 257, 258, 260
 koncertno prizorišče, 19, 20, 28, 43, 56, 57, 58, 59, 60, 134, 144, 170, 176, 187, 191, 233
 konkurenca, 20, 21, 22, 29, 33, 54, 62, 66, 75, 87, 109, 110, 131, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 145, 146, 163, 164, 186, 211, 214, 236, 238, 253, 254, 256
 konkurenčna prednost, 74, 141, 147, 149, 235, 236, 254, 258
 Kotler, 110, 140
 Kovač, 22, 214
 kritika, 19, 28, 49, 57, 70, 86, 89, 119, 126, 129, 147, 148, 149, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 159, 160, 175, 184, 192, 196,

197, 199, 205, 206, 208, 213, 238, 245,
 246, 247, 249, 254, 256, 259
 Kruhar Puc, 226, 227, 228
 Ladenburger, 170, 172, 174, 215, 227, 230,
 233
 Landon, 32, 33, 35, 79, 112, 150, 165, 166,
 167
 Lang, 24, 40, 49, 55, 67, 68, 96, 97, 98, 99,
 100, 107, 120, 122, 159, 160, 161, 204,
 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 233,
 234, 253, 257
 Latcham, 61, 63
 Laurin, 23, 27, 241
 Legány, 154, 179, 181
 likvidnost, 215, 240, 243, 248, 249, 258
 Liszt, 24, 36, 37, 38, 41, 63, 68, 72, 86, 87,
 88, 89, 101, 106, 116, 117, 118, 120,
 121, 148, 153, 154, 155, 156, 161, 179,
 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187,
 188, 189, 193, 196, 198, 206, 209, 211,
 233, 234, 257
 Makovec Brenčič, 110
 Manildi, 63, 66, 69, 119, 157
 Maslow, 129
 May, 82, 83, 85
 McCraw, 108, 110
 McVeigh, 57, 77, 116, 118, 178
 Metzner, 87, 117, 182, 184
 Michels, 35, 78, 103, 164, 165
 Milohnič, 142
 Montparker, 71, 121
 Moore, 79, 113, 165, 177, 230, 231, 232,
 233
 Morrow, 113, 166, 167
 Mozart, 24, 32, 34, 61, 62, 66, 72, 78, 79,
 80, 81, 82, 83, 84, 86, 102, 103, 104,
 107, 112, 114, 115, 121, 122, 148, 149,
 150, 151, 152, 160, 161, 162, 163, 164,
 165, 166, 167, 168, 169, 170, 173, 176,
 179, 181, 182, 185, 189, 190, 203, 211,
 229, 230, 231, 232, 233, 234, 257, 261
 mreža, 18, 24, 26, 27, 73, 75, 76, 77, 78,
 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89,
 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100,
 101, 138, 152, 175, 179, 229, 233, 238,
 246, 247, 249, 251, 252, 259, 261
 formalna, 77, 81, 82, 85, 86, 88, 89, 93,
 96, 99, 100, 101, 252
 multipleksna, 79, 80, 81, 85, 87, 88, 89,
 93, 94, 96, 99, 100, 252
 neformalna, 77, 81, 82, 85, 86, 88, 89,
 92, 93, 96, 99, 100, 101, 252
 za finančno in materialno podporo, 19,
 26, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 89,
 90, 91, 92, 93, 94, 96, 99, 100, 101,
 252
 za moralno podporo, 19, 26, 77, 79, 81,
 83, 85, 86, 87, 89, 91, 92, 93, 94, 96,
 99, 100, 101, 252
 za strokovno podporo, 19, 26, 77, 79, 81,
 85, 86, 87, 89, 91, 93, 94, 96, 99, 100,
 252
 načrt trženja, 22, 236, 237, 239, 258
 Newman, 112
 Norton, 22, 27, 243, 244
 Nyffeler, 65, 67, 69
 občinstvo, 20, 27, 28, 31, 41, 44, 49, 58, 63,
 106, 107, 112, 117, 118, 121, 125, 133,
 134, 155, 156, 165, 174, 179, 180, 183,
 186, 191, 192, 194, 196, 198, 200, 211,
 253, 254, 256, 257
 Ograjenšek, 24, 25, 26
 Peterson, 22, 27, 236, 238
 Petrova, 22, 215
 Petrović, 104, 105, 106, 215
 politika produkta, 128, 142, 143, 145, 239,
 258
 Pommerehne, 22, 129, 214
 poslanstvo, 22, 101, 102, 103, 106, 107,
 108, 128, 140, 185, 211, 216, 225, 235,
 236, 238, 241, 244, 245, 248, 252, 257,
 258, 260
 poslovna strategija, 139, 140, 163, 168,
 169, 177, 188, 201, 205, 210, 211, 212,
 236, 238, 240, 244
 strategija diferenciacije, 142, 169, 177,
 188, 201, 205, 210, 211, 212, 235,
 236, 247, 249, 250, 257, 258, 259
 strategija diverzifikacije, 140, 141
 strategija razvoja produkta, 140, 141,
 169, 177, 188, 201, 205, 210, 211,
 212, 257
 strategija razvoja trga, 140, 169, 177,
 188, 201, 205, 210, 211, 212, 257
 strategija tržnega prodora, 140, 169, 177,
 188, 201, 205, 211, 212, 257
 strategija v odnosu do konkurence, 141,
 163, 169, 177, 188, 201, 210, 211,
 212, 258

poslovni načrt, 18, 22, 27, 235, 236, 237, 238, 248, 249, 258, 260
 povpraševanje, 20, 41, 42, 44, 48, 49, 60, 113, 124, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 135, 138, 139, 144, 145, 147, 165, 166, 226, 231, 236, 238, 256
 pozornost, 28, 31, 38, 40, 41, 43, 44, 55, 56, 57, 70, 108, 123, 146, 147, 149, 161, 162, 165, 247, 253
 publika, 19, 20, 22, 28, 30, 33, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 48, 55, 56, 57, 58, 60, 65, 69, 70, 76, 105, 106, 107, 109, 110, 112, 116, 117, 119, 122, 123, 125, 126, 127, 129, 131, 132, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 145, 146, 147, 148, 149, 155, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 166, 167, 172, 175, 177, 178, 179, 184, 185, 192, 202, 203, 207, 208, 209, 211, 212, 213, 227, 241, 243, 247, 248, 252, 253, 254, 255, 256, 257
 Pučko, 102, 139, 140, 141, 142, 244
 Ratz, 114
 recital, 37, 38, 58, 68, 69, 72, 96, 97, 99, 117, 118, 124, 125, 134, 149, 155, 159, 179, 180, 183, 187, 190, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 200, 204, 206
 Reeve, 154
 Reichman, 242
 Rejc Buhovac, 23, 242
 Rojšek, 127
 Romain, 104, 105
 Rosenblum, 150, 151
 Rubinstein, 24, 63, 66, 67, 69, 89, 90, 91, 92, 93, 106, 118, 119, 122, 138, 149, 156, 157, 158, 161, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 209, 211, 213, 233, 234, 257, 261
 Ruzzier, 18, 76, 77
 Salmen, 30
 Salomon, 170, 229, 230
 samozaposlitev, samozaposlen, 18, 23, 24, 25, 27, 32, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 100, 101, 102, 141, 215, 216, 217, 219, 234, 235, 236, 238, 239, 244, 249, 250, 252, 258, 259, 260
 Schneidewind, 19, 21, 23, 28, 38, 42, 65, 67, 74, 75, 102, 127, 128, 131, 132, 138, 140, 141, 143, 145, 146, 214, 218, 220, 221, 222, 225, 240, 241, 242, 243, 244
 Schulze, 42, 43, 56
 Schumpeter, 110
 Siepmann, 62, 114
 Skowroneck, 82, 85, 171
 Smith, 124
 snemalna hiša, 49, 55, 65, 68, 69, 96, 101, 119, 120, 204, 207, 212, 229, 247, 248, 252, 253
 snemalna industrija, 54, 65, 66, 118, 122
 snemalna tehnologija, 66, 121, 122
 snemalni studio, 65, 66, 68, 69, 70
 sponzorska sredstva, 32, 77, 90, 152, 176, 216, 217, 226, 227, 228, 229, 248, 249, 258
 strateški diagram, 235, 244, 249, 250
 Swedberg, 20, 108
 SWOT analiza, 14, 236, 238, 258
 Thompson, 31, 117, 151, 164, 167, 172
 Tröndle, 19, 20, 21, 29, 31, 34, 38, 40, 42, 44, 46, 47, 54, 56, 57, 58, 59, 65, 67, 70, 74, 76, 102, 123, 127, 128, 131, 132, 138, 140, 141, 145, 146, 149, 214, 218, 220, 221, 222, 225
 Trstenjak, 225
 trženje, 18, 20, 21, 24, 27, 56, 76, 77, 111, 123, 124, 126, 127, 128, 129, 135, 139, 144, 146, 213, 215, 239, 244, 254, 256, 260, 261
 Tschmuck, 111
 Turbide, 23, 27, 241
 Turk, 239
 turneja, 20, 35, 38, 63, 69, 75, 77, 83, 86, 87, 89, 90, 92, 97, 116, 156, 157, 160, 163, 167, 168, 172, 180, 181, 186, 187, 192, 193, 197, 198, 199, 200, 202, 204, 206, 208, 209, 211, 212, 214, 221, 257
 uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti, 18, 22, 27, 235, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 249, 250, 258, 259, 260
 finančni vidik, 23, 242, 243, 245, 248, 249, 259
 vidik poslovnih procesov, 23, 242, 243, 245, 248, 259
 vidik strank, 23, 242, 243, 245, 247, 248, 259
 vidik učenja in rasti, 23, 242, 243, 245, 248, 259
 vizija, 18, 22, 24, 78, 101, 102, 107, 108, 140, 211, 216, 235, 236, 238, 241, 244, 245, 248, 252, 257, 260

Wade-Matthews, 31, 117, 151, 164, 167,
172
Walker, 87, 117, 154, 179, 180, 181, 182
Wan-Hsuan, 37, 62, 87, 106, 116, 117, 153,
154, 155, 156, 234
Ward, 62

Weber, 38, 57, 73, 76, 77, 106, 112, 116,
117, 118, 125, 126, 154, 155, 163, 177,
178, 184, 185, 186, 187, 189
Weinstein, 22, 23, 27, 215, 241
Weiss, 78, 163, 165, 168
Williams, 117
Wolters, 64
Zlatar, 118

Priloge

Preglednica A 1.1: Mozartova umetniška potovanja/turneje

<i>Leto</i>	<i>Umetniško potovanje/turneja</i>	<i>Kraj stalnega bivališča</i>
1762	Umetniško potovanje z družino v München	Salzburg
1762	Umetniško potovanje z družino na Dunaj	Salzburg
1763–66	Umetniško potovanje z družino v Pariz in London (Nemčija, Belgija, Francija, Velika Britanija, Nizozemska, Švica)	Salzburg
1768–1769	Umetniško potovanje z družino na Dunaj	Salzburg
1769–1773	Tri umetniška potovanja z očetom v Milano	Salzburg
1773	Umetniško potovanje z očetom na Dunaj	Salzburg
1774–1775	Umetniško potovanje z očetom v München	Salzburg
1777–1779	Umetniško potovanje z mamo v Pariz	Salzburg
1780–1781	Umetniško potovanje v München	Salzburg
1787	Umetniško potovanje z ženo in s svakom v Prago	Dunaj
1787	Umetniško potovanje z ženo v Prago	Dunaj
1789	Turneja s princem Lichnowskim (Praga, Berlin, Dresden, Leipzig)	Dunaj
1790	Umetniško potovanje v Frankfurt na Majni (kronanje Leopolda II.)	Dunaj
1791	Umetniško potovanje v Prago	Dunaj

Vir: Lastna obdelava podatkov po Weiss (1991, 147–156)

Preglednica A 1.2: Mozartovi pomembnejši koncerti na Dunaju (1781–1791)

<i>Leto</i>	<i>Koncertno prizorišče</i>	<i>Število koncertov</i>
1781	Kärntnertheater (Tonkünstler-Sozietät)	2
		Skupaj 2
1782	Augarten	1
	Burgtheater	3
		Skupaj 4
1783	(Tonkünstler-Sozietät)	1
		Skupaj 1
1784	Palača Galitzin	5
	Palača Esterházy	8
	Druge palače	4
	Trattnerhof	3
	Burgtheater	1
		Skupaj 21
1785	Mehlgrube	6
	Burgtheater	1
	(Tonkünstler-Sozietät)	3
	Neznano prizorišče	2
	Neznano prizorišče	1
		Skupaj 13
1786	Neznano prizorišče	1
	Burgtheater	1
	(Tonkünstler-Sozietät)	4
	Trattnerhof	4
		Skupaj 10
1791	Neznano prizorišče	1
	(Tonkünstler-Sozietät)	1
		Skupaj 2
		SKUPAJ 53

Vir: Lastna obdelava podatkov po Landon (1991); Morrow (1985)

Preglednica B 1.1: Beethovnova umetniška potovanja/turneje

<i>Leto</i>	<i>Umetniško potovanje/turneja</i>	<i>Kraj stalnega bivališča</i>
1781	Umetniško potovanje z očetom in Rovantinijem na Nizozemsko	Bonn
1783	Umetniško potovanje z očetom v Haag	Bonn
1796	Turneja s princem Lichnowskim (Praga, Dresden, Leipzig, Berlin) (»Mozartova turneja«)	Dunaj
1798	Umetniško potovanje v Prago	Dunaj

Vir: Lastna obdelava podatkov po Forbes (1967); Salomon (1997)

Preglednica B 1.2: Beethovnovi pomembnejši koncerti na Dunaju do leta 1803

<i>Leto</i>	<i>Koncertno prizorišče</i>	<i>Število koncertov</i>
1793–	Palača Van Swieten	Več
1793–	Palača Lichnowsky	Več
1793–	Palača Zmeskall	Več
1793–	Palača Esterházy	Več
1795	Burgtheater	1
1795	(Tonkünstler-Sozietät)	1
1795	Burgtheater	2
1795	Redoutensaal	2
1796	Neznano prizorišče	1
1797	Restavracija Jahn	1
1798	Palača Schwarzenberg	1
1800	Hofburgtheater	1
1800	Neznano prizorišče	1
1801	Neznano prizorišče	1
1801	Burgtheater	1
1803	Theater an der Wien	1
1803	Restavracija Im Wiener Augarten/Beim schönem Wetter	1

Vir: Lastna obdelava podatkov po Forbes (1967); Kämpken in Ladenburger (2005)

Preglednica B 1.3: Prednaročniki, ki so vzeli tri ali več kopij Beethovnovega op. 1¹⁹⁸

<i>Osebe</i>	<i>Število kopij</i>
Družina Lichnowsky	53
Gospod de Lischka	12
Grof de Taasse	10
Zakonca Schwarzenberg	7
Grof Appony	6
Princ Lobkowitz	6
Gospod Siche	6
Baron de Stroganof	6
Baron Podmaniczky	4
Zakonca Browne	3
Grof J. Erdödy	3
Princ N. Esterházy	3
Princ Grassalkowitz	3
Grofica Kinsky	3
Zakonca Razumowsky	3
Gospa de Rieq	3
Baron van Swieten	3
Baron Wetzlar	3
Grof Wr̄bna	3

Vir: Lastna obdelava podatkov po DeNora (1995, 139)

¹⁹⁸ Vsega skupaj je bilo 117 prednaročnikov in 249 prednaročil. Po dve prednaročili je vzelo še deset oseb in devetinosemdeset oseb individualno prednaročilo.

Preglednica B 1.4: Beethovnova posvetila v prvih desetih letih (1792–1802) na Dunaju

<i>Opus/WoO</i>	<i>Datum skladbe</i>	<i>Datum izdaje</i>	<i>Izdajatelj</i>	<i>Posvetilo</i>
WoO 40	1793	1793	Artaria	Eleonore von Breuning
Op. 1	1793–1794	1795	Artaria	Princ Lichnowsky
WoO 67	?	1794	Simrock	/
Op. 2	1793–1795	1796	Artaria	Haydn
WoO 69	1795	1795	Traeg	Princ Lichnowsky
Op. 65	1795–1796	1805	Hoffmeister & Kuhel	Grofica J. de Clary
Opp. 43, 44	1796	/	/	Grofica de Clary
Op. 5	1796–1797	1797	Artaria	F. Wilhelm II.
WoO 71	1796–1797	1797	Artaria	Grofica Browne
WoO 45	1796–1797	1797	Artaria	Princesa C. Lichnowsky
WoO 32	1796–1797	/	/	Zmeskall von Domanovecz
Op. 16	1796	1801	Artaria	Princ Schwarzenberg
Op. 7	1796–1797	1797	Artaria	Grofica von Keglevics
WoO 121	1796	1796	Artaria?	Major von Kovesdy
Op. 10	1796–1798	1798	Eder	Grofica Browne
Op. 9	1797–1798	1798	Traeg	Grof Browne
Op. 12	1797–1798	1799	Artaria	Salieri
Op. 15	1795–1800	1801	Mollo	Princesa Odescalchi
Op. 11	1797–1798	1798	Mollo	Grofica Thun
Op. 13	1797–1798	1799	Hoffmeister	Princ Lichnowsky
Op. 14	1798–1799	1799	Mollo	Princ Lichnowsky
WoO 73	1799	1799	Artaria	Grofica von Keglevics
Op. 44	1792–1796	1804	Hoffmeister	Grofica de Clary
Op. 18	1798–1800	1801	Mollo	Princ Lobkowitz
Op. 20	1799–1800	1802	Hoffmeister	Cesarica Marija Terezija
Op. 22	1800	1802	Hoffmeister	Grof Browne
Op. 37	1800–1803	1804	Kunst & Industrie Comptoir	Princ L. Ferdinand
Op. 17	1800	1801	Mollo	Baronica Braun
Op. 51/2	1798?	1802	/	Grofica H. Lichnowsky
Op. 21	1799–1800	1801	Hoffmeister	Baron van Swieten
Op. 43	1800–1801	1801, 1804	Artaria, Hoffmeister	Princesa C. Lichnowsky
Op. 23	1800	1801	Mollo	Grof Fries
Op. 24	1800–1801	1801	Mollo	Grof Fries
Op. 26	1800–1801	1802	Cappi	Princ Lichnowsky
Op. 27/1	1800–1801	1801	Cappi	Princesa von Liechtenstein
Op. 29	1801	1802	Breitkopf & Härtel	Grof Fries
Op. 27/2	1801	1802	Cappi	Grofica Guicciardi
Op. 28	1801	1801	Kunst & Industrie Comptoir	Joseph von Sonnenfels
WoO 46	1801	1802	Mollo	Grof Browne
Op. 19	?	1801	Hoffmeister	C. N. von Nickelsberg
Op. 36	1801–1802	1804	Kunst & Industrie Comptoir	Princ Lichnowsky
Op. 30	1801–1802	1803	Kunst & Industrie Comptoir	Ruski car Aleksander I.
Op. 48	Pred 1802	1804	Artaria	Grof Browne
Op. 34	1802	1802	Breitkopf & Härtel	Princesa Odescalchi
Op. 35	1802	1803	Breitkopf & Härtel	Princ M. Lichnowsky
Op. 47	1802–1803	1805	Simrock	Najprej G. Bridge, kasneje Kreutzer

Vir: Lastna obdelava podatkov po DeNora (1995, 74)

Preglednica B 1.5: Število izvedenih Mozartovih in Beethovnovih skladb na koncertnih prizoriščih Dunaja v obdobju 1791–1810

<i>Prizorišče</i>	<i>Mozart</i>		<i>Beethoven</i>	
	<i>Obdobje</i>	<i>Število skladb</i>	<i>Obdobje</i>	<i>Število skladb</i>
Restavracija Jahn	1791–1810	11	/	/
Gledališče Leopoldstadt	1801–1810	5	/	/
Gledališče Theater an der Wien	1791–1810	13	1798–1810	22
Univerzitetna dvorana (nem. Universitätsaal)	/	/	1807–1808	9
Gledališče Burgtheater	1791–1810	22	1795–1810	20

Vir: Lastna obdelava podatkov po DeNora (1991, 321)

Preglednica C 1.1: Lisztova umetniška potovanja/turneje do 1837

<i>Leto</i>	<i>Umetniško potovanje/turneja</i>	<i>Kraj stalnega bivališča</i>
1823	Umetniško potovanje z očetom v München (»Mozartovo umetniško potovanje«)	Dunaj (na poti v Pariz)
1824	Prva turneja z očetom po Angliji	Pariz
1825	Druga turneja z očetom po Angliji in južni Franciji	Pariz
1826	Turneja z očetom po Franciji in Švici	Pariz
1827	Tretja turneja z očetom po Angliji	Pariz

Vir: Lastna obdelava podatkov po Legány (Saffle 1993); Walker (1987)

Preglednica C 1.2: Lisztovi pomembnejši koncerti pred nastanitvijo v Parizu do leta 1824

<i>Leto</i>	<i>Datum</i>	<i>Kraj</i>	<i>Koncertno prizorišče</i>	<i>Število koncertov</i>	<i>Izvedeni skladatelji</i>
1820	?. 10.	Sopron	Old Casino	1	Ries
	26. 11.	Bratislava	Palača M. Esterházy	1	
				Skupaj 2	
1822	1. 12.	Dunaj	University Hall	1	Hummel, Ries
	14. 12.	Dunaj	Hoftheater	1	
				Skupaj 2	
1823	13. 4.	Dunaj	Redoutensaal	1	Hummel, Moscheles, Weber, Reintaler, Madžari: Csermák, Lavotta...
	1. 5.	Budimpešta	Hall Of The Inn Of The Seven Prince-Electors	1	
	19. 5., 24. 5.	Budimpešta	Theater	2	
				Skupaj 4	
				SKUPAJ 8	

Vir: Lastna obdelava podatkov po Legány (Saffle 1993); Walker (1987)

Preglednica C 1.3: Lisztovi nastopi v Parizu v obdobju 1824–1837

<i>Leto</i>	<i>Datum</i>	<i>Prizorišče</i>	<i>Število koncertov</i>
1824	11. 1.	Société Académique des enfants d'Apollon	1
	17. 1., 21. 2.	Salons de Mme Cresp-Bereytter	2
	08. 2.	Salons Érard	1
	7. 3.*, 28. 3.	Théâtre Royal Italien	2
	26. 3.	Second Théâtre Français	1
	12. 4.	Académie Royale de Musique	1
			Skupaj 8
1825	25. 1., 1. 4., 29. 8.	Académie Royale de Musique	3
	13. 3.*	Théâtre Royal Italien	1
	20. 3.	Salons de Mme Cresp-Bereytter	1
	17. 4.*	Salons Érard	1
	22. 4.	Salle Cléry	1
	17. 8.	Théâtre Madame	1
			Skupaj 8
1827	25. 12.	Théâtre de S. A. R. Madame	1
			Skupaj 1
1828	27. 1., 30. 3., 20. 4.	Salons Pape	3
	23. 2.	Salons Dietz	1
	29. 3., 7. 4.*, 12. 4., 18. 4.	Salle Chantierine	4
	4. 4.	Académie Royale de Musique	1
	10. 4., 25. 12.	Théâtre de S. A. R. Madame	2
	13. 4., 20. 4.	Salle Cléry	2
	30. 4.	Salle du Conservatoire	1
			Skupaj 14

Preglednica C 1.3: Lisztovi nastopi v Parizu v obdobju 1824–1837 (nadaljevanje)

<i>Leto</i>	<i>Datum</i>	<i>Prizorišče</i>	<i>Število koncertov</i>
1829	22. 3.	Salons Pape	1
	1. 4.	Société de La Morale Chrétienne	1
	7. 4., 15. 12.	Salons Dietz	2
	11. 4.	Salon de Mademoiselle Berlot	1
	11. 6.	Théâtre Italien	1
			Skupaj 6
1830	22. 1.	Salons Pape	1
	2. 2.	Salons Petzold	1
	28. 4.	Salle Chanteraine	1
	29. 4.	Salons Érard	1
	? ¹⁹⁹	Salle des Saint-Simoniens	1
			Skupaj 5
1832	2. 4.	Salle Chanteraine	1
			Skupaj 1
1833	19. 1., 19. 3.	Salons Dietz	2
	12. 3.*, 23. 3., 3. 4., 27. 4.	Salle du Wauxhall	4
	? 3., 15. 4.	Salons Petzold	2
	? 3. ali 4.	Hôtel de Vile	1
	1. 4., 2. 5.	Salle Chanteraine	2
	1. 4.	Gymnase	1
	2. 4., 24. 11.	Théâtre Italien	2
	5. 4.	Vaudeville	1
	15. 12., 22. 12.	Salle du Conservatoire	2
			Skupaj 17
1834	19. 1.	Salons Pleyel	1
	26. 1.	Salons Érard	1
	25. 2.	?	1
	7. 3.	Salle Chanteraine	1
	31. 3.	Salons Dietz	1
	12. 4.	Salons Pape	1

¹⁹⁹ Neznano

Preglednica C 1.3: Lisztovi nastopi v Parizu v obdobju 1824–1837 (nadaljevanje)

<i>Leto</i>	<i>Datum</i>	<i>Prizorišče</i>	<i>Število koncertov</i>
1834	15. 11., 25. 12.	Institution Musicale de M. Stoepel	2
	23. 11., 28. 12.	Salle du Conservatoire	2
	24. 11.	Église Saint-Vincent de Paul	1
			Skupaj 11
1835	1. 4., 23. 4.	Salle Chanteraine	2
	3. 4.	Salons Stoepel	1
	4. 4.	Théâtre Italien	1
	9. 4.*, 5. 5.	Hôtel de Vile	2
	17. 4., 3. 5.	Salle du Conservatoire	2
	7. 5.	Salons Pleyel	1
	23. 5.	Gymnase	1
			Skupaj 10
1836	18.* in ?. 5.*	Salons Érard	2
	18. 12.*	Salle du Conservatoire	1
			Skupaj 3
1837	28. 1.*, 4. 2.*, 11. 2.*, 18. 2.*, 9. 3., 18. 3., 28. 3., 9. 4.*	Salons Érard	8
	?	Salle Saint-Honoré	4
	9. 3.	Gymnase	1
	19. 3.	Académie Royale de Musique	1
	31. 3.	Salons de M^{me} La Princesse de Belgiojoso	1
	13. 4.	Salons de La Rue Neuve-Des-Mathurins No.1	1
	13. 4.	Salons du Prytanée	1
	15. 4.	Théâtre Italien	1
	23. 4.	Salons Pape	1
	27. 4.	Cercle Des Arts	1
			Skupaj 20
			SKUPAJ 104

Vir: Lastna obdelava podatkov po Keeling (1986)

Preglednica C 1.4: Lisztovi nastopi na koncertnih prizoriščih Pariza do leta 1837

<i>Prizorišče</i>	<i>Število koncer- tov</i>	<i>Oblika koncerta</i>
Salons Érard	14	K (5), S (2), SK (2), I (4), V
Salle Chanteraine	11	K (5), V (4), S, V (B)
Salle du Conservatoire	8	K (5), V (3)
Salons Pape	7	S (5), K, V
Académie Royale de Musique	6	D (3), B (2), K
Salons Dietz	6	K (3), B, S, S (B)
Théâtre Italien	5	B (5)
Salle du Wauxhall	4	K (3), B
Salle Saint-Honore	4	S (4)
Théâtre de S. A. R. Madame	3	B (2), V
Théâtre Royal Italien	3	V, B, S
Hôtel de Vile	3	S, B, V
Salons de Mme Cresp-Bereytter	3	S (3)
Salle Cléry	3	K, V, B
Gymnase	3	K (2), B
Salons Petzold	3	K, S, B
Salons Pleyel	2	K, V
Institution Musicale de M. Stoepel	2	B, K
Théâtre Madame	1	B
Société Académique des enfants d'Apollon	1	K
Second Théâtre Français	1	B
Salle des Saint-Simoniens	1	K
Église Saint-Vincent de Paul	1	K
Salons Stoepel	1	V
Salons de Mma La Princesse de Belgiojoso	1	B
Salons de La Rue Neuve-Des-Mathurins No.1	1	K
Salons du Prytanee	1	V (B)
Cercle des Arts	1	K
Salon de Mademoiselle Berlot	1	K
Société de La Morale Chrétienne	1	B
Vaudeville	1	B

Preglednica C 1.4: Lisztovi nastopi na koncertnih prizoriščih Pariza do leta 1837 (nadaljevanje)

<i>Prizorišče</i>	<i>Število koncertov</i>	<i>Oblika koncerta</i>
Neznana lokacija	1	K
Skupaj	104	K (36), B (22), S (19), V (15), I (4), D (3), SK (2), V (B) (2), S (B)

Vir: Lastna obdelava podatkov po Keeling (1986)

Legenda: K Koncert, matineja, ostalo
 B Dobrodelni koncert
 V Vokalni in instrumentalni koncert (fr. Concert vocal et instrumental)
 D Duhovni koncert (fr. Concert spirituel)
 S Glasbena soareja (fr. Soirée musicale)
 SK Solistični koncert
 (B) Hkrati tudi dobrodelni koncert
 I Koncert inštrumentalne glasbe

Preglednica C 1.5 Štirje abonmajski koncerti Liszta, Urhana in Batte v Érardovem salonu leta 1837

<i>Datum</i>	<i>Program</i>
28. januar	Beethoven, Klavirski trio v B-duru, op. 97
	Beethoven, Violinska sonata v a-molu, op. 47
	Liszt, <i>Rondo fantastique sur un thème espagnol</i> (»El Contrabandista«)
	Dva odlomka iz Meyerbeerovih oper
	Urhan, »Automne«
4. februar	Beethoven, Klavirski trio v D-duru, op. 70/1
	Chopin, Etudes Nos. 11 in 12
	Liszt, <i>Réminiscences de la Suisse</i> (prvotno Beethoven, Violinska sonata v A-duru, op. 12/2)
	Liszt, <i>Réminiscences de la Juive</i>
11. februar	Beethoven, Klavirski trio v Es-duru, op. 70/2
	Pixis, Klavirski trio
	Moscheles, Tri klavirske etude
	Schubert, »Pensee d'amour« in »La religieuse«, v izvedbi pevke Mequille
	Liszt, <i>Grande valse di bravura</i>
18. februar	Beethoven, Klavirski trio v B-duru, op. 97
	Urhan, »L'ange et l'enfant«
	Liszt, <i>Rondo fantastique sur un thème espagnol</i> (»El Contrabandista«)
	Liszt, <i>Grande valse di bravura</i> (kot bis)

Vir: Gooley (Weber 2004, 148)

Preglednica D 1.1: Rubinsteinovi pomembnejši koncerti pred nastanitvijo v Parizu do leta 1904

<i>Leto</i>	<i>Kraj</i>	<i>Koncertno prizorišče</i>	<i>Oblika koncerta</i>	<i>Izvedeni skladatelji</i>
1894	Lodz		1J	
1899	Potsdam		KO	Mozart
	Berlin	Hochschule	KO	Mozart
1900	Berlin		KO+R	Mozart, Schumann, Chopin, Saint-Saëns
1901–1904	Berlin	Palača nadvojvodinje Mecklenburško-Swerinski	K, KO	Bach, Mozart, Brahms, Chopin
	Varšava	Varšavska filharmonija	KO	Saint-Saëns
	Varšava	Varšavska filharmonija	KOM (B)	
	Lodz	Sala Vogli	R	
	Lodz	Hiša aristokratske družine Harman	R	
	Varšava	Varšavska filharmonija	KO	Brahms
	Varšava	Hotel Morskie oko	K	

Vir: Lastna obdelava podatkov po Rubinstein (1983)

Legenda: 1J Prvi javni nastop
 K Koncert, matineja, ostalo
 KO Koncert s simfoničnim orkestrom
 KOM Komorni koncert
 R Recital
 (B) Hkrati tudi dobrodelni nastop

Preglednica D 1.2: Rubinsteinovi pomembnejši koncerti v času bivanja v Parizu do leta 1913

<i>Leto</i>	<i>Kraj</i>	<i>Koncertno prizorišče</i>	<i>Oblika koncerta</i>	<i>Izvedeni skladatelji</i>
1904–1906	Pariz	Hiša klavirskega podjetja Pleyel*	AV	
	Pariz	Nouveau-Théâtre	1J (KO+R)	Chopin, Brahms, Chopin, Debussy, Saint-Saëns
	Pariz	Salle des Agriculteurs	3 R	
	Nica	Salon Rumpelmayer		
	Lodz		2 R	
	London	Hiša Clayton in Burnham	Več S	Lisztove priredbe Wagnerja
1907–1909	Pariz	Hiša grofa in grofice de Ganay	S	
	Varšava	Filharmonija	3 KO	
	Lodz		2 R	
	Pariz	Hiša barona Rothschild	S	
	London	Palača angleškega kralja Edvarda VII.	K	Strauss ²⁰⁰
	Pariz	Hiša grofa Potocki	Več S	
	Varšava	Varšavska filharmonija	KO (B)	Chopin
	Sankt Peterburg	Konservatorij	K	Bach...
	Varšava	Varšavska filharmonija	KO	
	Berlin	Philharmonie	KO	Beethoven, Brahms
1910	Lvov	Opera	K+KOM	Chopin
	Krakov	Gledališče		
	Dunaj	Musikvereinssaal	KO	Beethoven, Brahms, Saint-Saëns
	Dunaj	Dvorana klavirskega podjetja Bösendorfer*	R	
	Rim	Plesna dvorana Grand Hotela	R	Bach, Chopin, Liszt
	Rim	Palača markize Rudini	K	Beethoven, Schumann, Chopin, Liszt
	Berlin	Beethovnova dvorana	R	Beethoven (op. 53), Schumann, Chopin, Debussy
	Lvov		2 K	

²⁰⁰ klavirska priredba opere Salome

Preglednica D 1.2: Rubinsteinovi pomembnejši koncerti v času bivanja v Parizu do leta 1913 (nadaljevanje)

<i>Leto</i>	<i>Kraj</i>	<i>Koncertno prizorišče</i>	<i>Oblika koncerta</i>	<i>Izvedeni skladatelji</i>
1911	Rim	Mavzolej Augusteo	KO+R	Beethoven, Chopin, Saint-Saëns
	Varšava		K	
	Lodz		K	
	Rim	Palača markize Rudini	K	
1912–1913	Berlin		KO	Szymanowski
	Leipzig		KO	Szymanowski
	Dunaj	Musikvereinssaal	KO	Szymanowski
	London	Queen's Hall	KOM	Brahms, Grieg
	London	Dvorana klavirskega podjetja Bechstein*	2 R	Bach, Beethoven, Schumann, Chopin, Liszt, Skrjabin, Medtner, Szymanowski
	London		4 R	
	Rim	Mavzolej Augusteo	KO	
	Dunaj	Musikvereinssaal	2 R	Beethoven (op. 106), Bach, Chopin
	Berlin	Singakademie		
	Galicija		2 K	
	London	Dvorana klavirskega podjetja Bechstein*	R	
	London	Hiša lorda in lady Esher	H	
	London	Hiša sira Otta Beita	H	
	London	Hiša družine Bergheim	H	
	Zakopane		B	
	Bukarešta	Kraljeva palača kraljice Elizabete	K	

Vir: Lastna obdelava podatkov po Rubinstein (1983)

Legenda: K Koncert, matineja, ostalo
 B Dobrodelni koncert
 AV Avdicija
 KO Koncert s simfoničnim orkestrom
 KOM Komorni koncert
 S Soareja (fr. Soirée musicale)
 R Recital
 (B) Hkrati tudi dobrodelen koncert
 H Koncert za doma (angl. At home)
 * Znak označuje dvorano klavirskega podjetja

Preglednica D 1.3: Rubinsteinove turneje s pomembnejšimi koncerti do leta 1812

<i>Leto</i>	<i>Turneja</i>	<i>Oblika koncerta</i>	<i>Izvedeni skladatelji</i>	<i>Organizator</i>
1906	Turneja po Ameriki			Klavirsko podjetje Knabe
	Baltimore, Philadelphia, Washington, Chicago (Orchestra Hall), Minneapolis, Cincinnati, New York, Boston (Jordan Hall), St. Luis, San Francisco	Več KO, več R	Saint-Saëns, Chopin, Bach, Beethoven...	
1907	Turneja z violinistom Kochanskim po Poljski			V samoorganizaciji
	Kalisz, Piotrków, Czeszochowa, Lublin, Varšava, Lodz	KOM	Beethoven (op. 47)	
	Turneja po Poljski			Različno
1908	Varšava, Krakov, Lvov, poljsko podeželje	R, K, KO, KOM, 2 B	Saint-Saëns	
1910	Turneja po Rusiji			Impresarij Sergej Kusevicki
	Moskva, Sankt Peterburg	2 KO	Rubinstein Anton, Rahmaninov	
	Moskva, Sankt Peterburg, Odesa, Harkov, Rostov na Donu, Kijev	Več R	Beethoven (op. 106), Szymanowsky	
1912	Turneja po Poljski in Rusiji			Osebni menedžer Eisenbach
	Galicija (Krakov, Lvov), ruska Poljska, Kijev, Sankt Peterburg	Več R	Chopin	
1913	Turneja po Poljski in Romuniji			Osebni menedžer Eisenbach
	Galicija (Krakov, Lvov), Bukarešta	Več R	Chopin	

Vir: Lastna obdelava podatkov po Rubinstein (1983)

Legenda: K Koncert, matineja, ostalo
 B Dobrodelni koncert
 KO Koncert s simfoničnim orkestrom
 KOM Komorni koncert
 R Recital

Preglednica D 1.4: Rubinsteinova udeležba na glasbenih tekmovanjih do leta 1812

<i>Leto</i>	<i>Kraj</i>	<i>Tekmovanje</i>	<i>Nagrada</i>
1910	Sankt Peterburg	Tekmovanje Antona Rubinsteinina za pianiste in skladatelje	Pohvalna listina

Vir: Lastna obdelava podatkov po Rubinstein (1983)

Preglednica E 1.1 Buchbinderjeva udeležba na glasbenih tekmovanjih do leta 1972

<i>Leto</i>	<i>Kraj</i>	<i>Tekmovanje</i>	<i>Nagrade/mesto</i>
1956	Bad Gastein	Tekmovanje	1.
1961	München	Mednarodno ARD-tekmovanje, ²⁰¹ panoga klavirski trio	1.
1966	Fort Worth v Teksasu	Tekmovanje Van Cliburn	5.

Vir: Lastna obdelava podatkov po Buchbinder (2008)

Preglednica E 1.2 Buchbinderjeve turneje do leta 1972

<i>Leto</i>	<i>Turneja</i>
1975	Turneja s klavirskim triom po Nemčiji in Avstriji
1964	Turneja po Japonski
1965	Turneja po Ameriki
1965	Turneja po Angliji
1966	Turneja po Avstraliji

Vir: Lastna obdelava podatkov po Buchbinder (2008)

²⁰¹ Wettbewerb des Bayerischen Rundfunks

Preglednica E 1.3: Buchbinderjevi pomembnejši koncerti do leta 1972

<i>Leto</i>	<i>Kraj</i>	<i>Koncertno prizorišče</i>	<i>Oblika koncerta</i>	<i>Izvedeni skladatelji</i>
1956–1961	Dunaj	Musikverein	1J	
	Dunaj	Palača Lobkowitz	R?	
	Dunaj	Konzerthaus	KO	Beethoven
	Dunaj	Musikverein	KO (B)	Beethoven
	Bruselj		KO	
	Spittal na Dravi		KOM	
	Dunaj	Musikverein	R	
	Dunaj	Musikverein	R	Mozart, Beethoven, Chopin
1962	London	Kraljeva festivalna dvorana	R	
1967²⁰²	London	Kraljeva festivalna dvorana	R	Beethoven, Chopin

Vir: Lastna obdelava podatkov po Buchbinder (2008)

Legenda: 1J Prvi javni nastop
 (B) Hkrati tudi dobrodelni koncert
 KO Koncert s simfoničnim orkestrom
 KOM Komorni koncert
 R Recital

²⁰² Od leta 1968 do leta 1972 ni podatkov o koncertih.

Preglednica F 1.1: Langova udeležba na glasbenih tekmovanjih do leta 2008

<i>Leto</i>	<i>Kraj</i>	<i>Tekmovanje</i>	<i>Nagrade/mesto</i>
1987	Shenyang	Klavirsko tekmovanje	1.
1989	Taiyuan	Klavirsko tekmovanje	7.
1993	Peking	6. klavirsko tekmovanje Xinghai	1.
1994	Ettlingen	4. tekmovanje za mlade glasbenike	1.
1995	Sendai	Klavirsko tekmovanje Čajkovski za mlade	1.

Vir: Lastna obdelava podatkov po Lang (2008)

Preglednica F 1.2: Langove turneje do leta 2008

<i>Leto</i>	<i>Turneja</i>	<i>Izvedeni skladatelji</i>	<i>Organizacija</i>
1996	Turneja po Kitajski (Peking, Shanghai, Xi'an, Dalian, Changchun, Harbin)		Oče
2001	Turneja po Aziji z Newyorškim filharmoničnim orkestrom	Rahmaninov	Orkester
2001	Turneja po Kitajski s Philadelphijskim orkestrom	Mendelssohn	Orkester

Vir: Lastna obdelava podatkov po Lang (2008)

Preglednica F 1.3: Langovi pomembnejši koncerti in snemanja do leta 2008

<i>Leto</i>	<i>Kraj</i>	<i>Koncertno prizorišče</i>	<i>Oblika koncerta</i>	<i>Program (skladatelj)</i>
1987–1998			1J	
	Peking		K	Chopin
	New York	Dvorana klavirskega podjetja Steinway*	K	Chopin
	New York		B	Chopin
	Peking		Več KO	Beethoven
	Baltimore		KO	
	New Mexico		KO	
	Mesto v Pensilvaniji		K	
	Houston		K	
1999–2002	Highland Park	Ravinia Festival	KO	Čajkovski
	Lenox	Tangelwood, Seiji Ozawa Hall	SNE za Telarc	Haydn, Rahmaninov, Brahms, Čajkovski, Balakirev
	Sankt Peterburg		KO+R	Rahmaninov, Čajkovski, Skrjabin, Balakirev
	New York	Carnegie Hall	KO	Grieg
	London	Royal Albert Hall	KO	Rahmaninov
	München		K	
	Zürich		K	
	Los Angeles		K	
	Seattle		K	
	New York	Lincoln center	K	
	Highland Park	Ravinia Festival	K	
	New York		KO	Rahmaninov
2003–2008	New York	Carnegie Hall	R	Schumann, Haydn, Schubert, Chopin, Liszt, Tan Dun
			SNE za Deutsche Grammophon	Čajkovski, Mendelssohn, Rahmaninov, Beethoven
	Peking	Dvorana klavirskega podjetja Steinway*	R	

Vir: Lastna obdelava podatkov po Lang (2008)

Legenda:

- 1J Prvi javni nastop
- B Dobrodelni koncert
- KO Koncert s simfoničnim orkestrom
- KOM Komorni koncert
- R Recital
- SNE Snemanje
- * Znak označuje dvorano klavirskega podjetja

Tabela A 1.1: Želeni obseg mesečne realizacije

<i>Leto</i>	Vrednost v EUR	
	<i>Mesečna realizacija</i>	
1		1.500
2		1.500
3		1.800
4		2.000
5		2.100

Tabela A 1.2: Vlaganja v osnovna in obratna sredstva

<i>Sredstva</i>	Vrednost v EUR	
	<i>Nabavna vrednost</i>	
Osnovna sredstva		40.800
Klavir		18.000
Pianino		3.000
Računalnik z internet priključkom		2.400
Osebni avto		12.000
Avdiovizualna oprema		2.400
Druga oprema		3.000
Obratna sredstva – drobni inventar v uporabi		1.044
Pisarniški material		324
Strokovna literatura		240
Koncertna garderoba		480
Skupaj		41.844

Tabela A 1.3: Amortizacija

<i>Osnovna sredstva</i>	<i>Nabavna vrednost</i>	<i>Amortizacijska stopnja v %</i>	Vrednost v EUR	
			<i>Letni znesek amortizacije</i>	<i>Mesečni znesek amortizacije</i>
Klavir	18.000	10	1.800	150
Pianino	3.000	10	300	25
Računalnik z internet priključkom	2.400	50	1.200	100
Osebni avto	12.000	20	2.400	200
Avdiovizualna oprema	2.400	50	1.200	100
Druga oprema	3.000	10	300	25
Skupaj	40.800		7.200	600

Tabela A 1.4: Prikaz mesečnih vrednosti prihodkov in odhodkov

	Vrednost v EUR				
	<i>Prvo leto</i>	<i>Drugo leto</i>	<i>Tretje leto</i>	<i>Četrto leto</i>	<i>Peto leto</i>
Število mesecev	6	12	12	12	12
Prihodki skupaj	1.500	1.500	1.800	2.000	2.100
Odhodki skupaj	1.391	1.318	1.208	1.098	1.098
Amortizacija	600	600	500	400	400
Strokovna literatura	20	20	20	20	20
Pisarniški material	27	27	27	27	27
Garderoba	40	40	40	40	40
Vzdrževanje – uglaševanje,	17	34	34	34	34
Vzdrževanje – avto	140	50	40	30	30
Reprezentanca	20	20	20	20	20
Dnevnice	150	150	150	150	150
Kilometrina	150	150	150	150	150
Potni stroški	80	80	80	80	80
Tečaji, tekmovanja	50	50	50	50	50
Zavarovanje	50	50	50	50	50
Ogrevanje, elektrika, voda	17	17	17	17	17
Poštna in telefonske storitve	30	30	30	30	30

Tabela A 1.5: Projekcija izkaza uspeha

Postavka na dan 31. 12.	Vrednost v EUR				
	Prvo leto	Drugo leto	Tretje leto	Četrto leto	Peto leto
PRIHODKI	9.000	18.000	21.600	24.000	25.200
Prihodki od dejavnosti	9.000	18.000	21.600	24.000	25.200
ODHODKI	8.346	15.816	14.496	13.176	13.176
1. Poslovni odhodki	4.746	8.616	8.496	8.376	8.376
a) Stroški materiala	522	1.044	1.044	1.044	1.044
1. Strokovna literatura	120	240	240	240	240
2. Pisarniški material	162	324	324	324	324
3. Garderoba	240	480	480	480	480
b) Stroški storitev	1.224	1.572	1.452	1.332	1.332
1. Vzdrževanje – uglaševanje, avto	942	1.008	888	768	768
2. Ogrevanje, elektrika, voda	102	204	204	204	204
3. Poštne in telefonske storitve	180	360	360	360	360
c) Stroški dela	0	0	0	0	0
d) Drugi stroški in odhodki	3.000	6.000	6.000	6.000	6.000
1. Reprezentanca	120	240	240	240	240
2. Dnevnice	900	1.800	1.800	1.800	1.800
3. Kilometrina	900	1.800	1.800	1.800	1.800
4. Potni stroški	480	960	960	960	960
5. Zavarovanje	300	600	600	600	600
6. Tečaji, tekmovanja	300	600	600	600	600
2. Amortizacija	3.600	7.200	6.000	4.800	4.800
a) Opredmetena osnovna sredstva	3.600	7.200	6.000	4.800	4.800
1. Instrumenti	1.050	2.100	2.100	2.100	2.100
2. Računalnik, avdiovizualna oprema	1.200	2.400	1.200	0	0
3. Vozilo	1.200	2.400	2.400	2.400	2.400
4. Druga oprema	150	300	300	300	300
PODJETNIŠKI DOHODEK	654	2.184	7.104	10.824	12.024
BRUTO DOBIČEK	0	0	0	0	0
Davek na dobiček	0	0	0	0	0
DOBIČEK	0	0	0	0	0

Tabela A 1.6: Projekcija bilance stanja

Postavka na dan 31. 12.	Vrednost v EUR				
	Prvo leto	Drugo leto	Tretje leto	Četrto leto	Peto leto
SREDSTVA	38.200	31.000	25.000	20.200	15.400
A. STALNA SREDSTVA	37.200	30.000	24.000	19.200	14.400
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	37.200	30.000	24.000	19.200	14.400
1. Instrumenti	19.950	17.850	15.750	13.650	11.550
2. Računalnik, avdiovizualna oprema	3.600	1.200	0	0	0
3. Vozilo	10.800	8.400	6.000	3.600	1.200
4. Druga oprema	2.850	2.550	2.250	1.950	1.650
III. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	0	0	0	0	0
B. GIBLJIVA SREDSTVA	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
I. Zaloge	0	0	0	0	0
II. Poslovne terjatve	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	38.200	31.000	25.000	20.200	15.400
A. KAPITAL	37.200	30.000	24.000	19.200	14.400
B. REZERVACIJE	0	0	0	0	0
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1. Obveznosti do dobaviteljev	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Tabela A 1.7: Projekcija denarnih tokov

	Vrednost v EUR				
	<i>Prvo leto</i>	<i>Drugo leto</i>	<i>Tretje leto</i>	<i>Četrto leto</i>	<i>Peto leto</i>
PREJEMKI	49.844	17.000	20.600	23.000	24.200
I. Prejemki pri poslovanju	8.000	17.000	20.600	23.000	24.200
od prodaje storitev	8.000	17.000	20.600	23.000	24.200
II. Prejemki pri investiranju	0	0	0	0	0
III. Prejemki pri financiranju	41.844	0	0	0	0
od vplačanega kapitala	41.844	0	0	0	0
IZDATKI	44.546	7.616	7.496	7.376	7.376
I. Izdatki pri poslovanju	2.702	7.616	7.496	7.376	7.376
II. Izdatki pri investiranju	0	0	0	0	0
III. Izdatki pri financiranju	41.844	0	0	0	0
za osnovna sredstva	40.800	0	0	0	0
za obratna sredstva	1.044	0	0	0	0
NETO DENARNI TOK	5.298	9.384	13.104	15.624	16.824