

# L'applicazione dei modelli di sviluppo di un nuovo prodotto alle Performing Arts: strategie per la gestione del rischio

di Maria Crealey  
dicembre 2003

## Introduzione

Le organizzazioni artistiche muovono dal presupposto che l'orientamento al marketing è da considerarsi un anatema per la loro integrità artistica. Sebbene tale concezione sia ancora radicata in alcuni settori, un orientamento al marketing è generalmente visto come positivo per le organizzazioni artistiche, e le teorie di marketing e la pianificazione strategica sono diventati una parte imprescindibile del marketing delle arti e della cultura. Mentre il settore artistico/culturale continua a oscillare tra "un orientamento al consumatore piuttosto che un orientamento al prodotto" (Radbourne, 1996, p. 45), si continua a dibattere entro quali limiti le organizzazioni artistiche dovrebbero adottare un approccio tradizionale di marketing per rispondere ai bisogni dei consumatori. Gli elaborati di Hirschman (1983) e Colbert (2000) hanno definito chiaramente le necessarie differenze del marketing delle aziende culturali, cercando di variare i livelli di commercializzazione e di differenziare le strategie all'interno di un orientamento al prodotto e al mercato (Colbert, 2000, p. 17).

## Background

La letteratura del marketing nel campo dello sviluppo di un nuovo prodotto e di un nuovo servizio è oggetto di un vivace dibattito, ma apparentemente poco frequentato, per quanto concerne le arti e la cultura. Basata sulla distinzione tra prodotto e servizio, un'ampia porzione dei prodotti delle performing arts dovrebbe essere considerata "nuova". Ancora, nonostante lo sviluppo e il marketing di molti nuovi prodotti nel settore delle arti e della cultura, e numerosi esempi di attività di marketing innovativa e imprenditoriale, i modelli formali di sviluppo di un nuovo prodotto (New Product Development) non sono molto utilizzati in questo settore. Questo articolo mette in evidenza i motivi che sottendono la natura e la struttura dei modelli esistenti di sviluppo di un nuovo prodotto, e pone in evidenza i benefici potenziali che nascono dalla combinazione delle idee di un orientamento al marketing per le imprese artistiche e culturali e le teorie dello sviluppo di un nuovo prodotto/servizio estratte dalla letteratura del marketing e della teoria del ciclo economico basato sull'innovazione.

Il vantaggio di un modello formale di sviluppo di un nuovo prodotto, come questo articolo mostrerà, è che considera tutti gli elementi del processo produttivo, dalla concezione dell'idea fino alla messa in scena finale, unificando ciò che dovrebbe altrimenti essere isolato, casi di marketing di successo uniti a presunte opportunità. Per questo motivo, questo saggio si basa sul metodo di sviluppo di un nuovo prodotto come osservato nelle attuali organizzazioni – un contesto nel quale generalmente l'idea esiste prima che l'organizzazione esprima delle decisioni per acquistare o presentare il lavoro. Il lavoro può coprire l'intero processo di sviluppo di un nuovo prodotto e focalizzarsi sul problema chiave del marketing senza trattare più spinose questioni quali quelle relative all'influenza delle pratiche di marketing nel processo creativo.

## Finalità e metodologia

Il presupposto di questo articolo è quello di presentare un'argomentazione teorica sui modelli di sviluppo di un nuovo prodotto e dimostrare l'applicabilità di questi modelli alle performing arts. Gli esempi tratti dal mondo commerciale sono utilizzati per mostrare le differenze tra i processi artistici e quelli commerciali e per illustrare i vantaggi che derivano dai modelli formali come strumento per il marketing strategico e la gestione del rischio. Fare una panoramica dei modelli presenti nella letteratura consente di impostare un dibattito sul rischio connesso allo sviluppo di nuovi prodotti. Viene presentato un nuovo modello, che identifica le tappe fondamentali nel metodo di sviluppo del prodotto. L'esempio della Brisbane Powerhouse, a Brisbane in Australia, è utilizzato per mostrare l'importanza di questo modello per le attuali organizzazioni culturali.

## Letteratura e critica

La ricerca nel settore dello sviluppo di un nuovo prodotto si sviluppa tra il 1960 e il 1970, con una serie di studi che hanno preso in esame le caratteristiche dei prodotti e delle compagnie di successo e non. Questo si è rivelato un "momento di svolta decisivo negli studi in tale settore" (Barclay, Holroyd e Poolton, 1994, p. 33). La teoria dello sviluppo di un nuovo prodotto/servizio è diventata da questo momento una parte fondamentale del marketing e della letteratura economica relativa a beni e servizi per il consumatore. Gli autori nel settore dell'innovazione e sviluppo di un nuovo prodotto spesso danno avvio alle loro argomentazioni con alcune considerazioni circa l'importanza dei nuovi prodotti per il successo organizzativo (Crawford, 1997, pp. 3-4). Hanna e altri (1995) citano Yoon e Lilion quando affermano che "la salute a lungo termine della maggior parte delle organizzazioni è determinata dalla loro capacità di procurarsi nuovi e fedeli clienti attraverso una serie continua di nuovi prodotti" (p. 33). I modelli e le strutture per gestire il processo dello sviluppo di un nuovo prodotto si sono sviluppati in risposta al rischio associato al lancio di un nuovo prodotto. Ozer e altri (1999) descrivono il metodo di sviluppo di un nuovo prodotto come "dinamico e lungo" e aggiungono che "è abbastanza importante che i manager che gestiscono l'area dei prodotti valutino l'attuabilità di un nuovo prodotto in ogni momento del suo sviluppo" (p. 77). Le fasi dello sviluppo di un prodotto devono essere formalizzate in numerosi modelli. In alcuni casi, questo processo viene descritto come "una serie di eventi, decisioni, attività o tappe di differenti sezioni" (Barclay e altri, 1994, p. 35). Più recentemente, comunque, è stato considerato non come un processo sequenziale, ma come "una serie di eventi paralleli e iterativi" (Barclay e altri, 1994, p. 35). Di seguito vengono presentati alcuni esempi di modelli di sviluppo di un nuovo prodotto.

- Il modello normativo presentato da Bowers (1989) per lo sviluppo di un nuovo servizio consiste in una serie di otto passaggi, che hanno inizio con una strategia di affari e una strategia di servizio; a questi seguono la nascita delle idee del prodotto basate sui bisogni dei consumatori, ricerche e processo di brainstorming.
- Il modello in cinque fasi presentato da Urban, Hauser e Dholakia (1987) è più lineare e per ogni passaggio presenta una dicotomia decisionale, ma è ancora considerato come una serie di momenti interrelati piuttosto che come serie di passaggi separati.
- Il processo di produzione-innovazione come è descritto da Crawford (1997) mostra che le attività di sviluppo di un nuovo prodotto possono svilupparsi in parallelo. I passaggi sono visti come fasi, ciascuno dei quali occupa una percentuale di tempo variabile nell'attività di organizzazione, a ciò si aggiunga che tutti gli elementi del processo di sviluppo di un nuovo prodotto dovrebbero svilupparsi parallelamente.

Il presupposto dei modelli di sviluppo di un nuovo prodotto è quello di fornire una serie di unità chiave nello sviluppo dei nuovi prodotti e di dare ai nuovi prodotti il più largo margine possibile di successo (Crawford, 1997, p. 45). L'importanza della gestione del processo di sviluppo di un nuovo prodotto è posta in evidenza dall'enorme rischio di insuccesso di un nuovo prodotto – la vera natura dello sviluppo di un nuovo prodotto “ne fa di per se stesso un affare rischioso” (Hanna e altri, 1995, p. 33). I modelli di sviluppo di un nuovo prodotto riducono i rischi procurando più ampie e più sistematiche conoscenze del mercato e formalizzando le opportunità di prendere decisioni circa la possibilità di sviluppo del prodotto (decisioni go/no go). Se questi modelli non garantiscono il successo di un nuovo prodotto, la ricerca nel settore commerciale ha dimostrato che “quelle aziende impegnate con profitto nella valutazione tecnica preliminare, nella valutazione di mercato preliminare e in un dettagliato studio del mercato o in ricerche di mercato, è più probabile che abbiano nuovi prodotti di successo rispetto a quelle aziende che non hanno creduto di potere utilizzare queste attività con profitto” (Hise e Groth, 1995, p. 38).

### **I modelli di sviluppo di un nuovo prodotto applicati al campo artistico e culturale**

Le imprese artistiche e culturali si sostengono e sviluppano grazie all'innovazione e alla creatività. Tuttavia, la natura dei prodotti artistici/culturali sembra male adattarsi ai modelli di sviluppo di un nuovo prodotto come presentato dalla letteratura del marketing, che cerca di rispondere ai bisogni del consumatore. La nozione del market pull è meno rilevante nel contesto delle performing art. Questo sottolinea la necessità di un approccio differente da quello presentato nel tradizionale concetto di marketing. I modelli evidenziati in precedenza nascono dalla volontà di rispondere ai bisogni percepiti o attuali dei consumatori. *Molti prodotti artistici/culturali, tuttavia, sono realizzati per provocare e sfidare il pubblico o per soddisfare gli impulsi creativi dell'artista*, in questi casi i modelli di sviluppo di un nuovo prodotto che rispondono meramente al mercato non sono affatto appropriati o applicabili. Questa prima considerazione evidenzia uno degli ostacoli più rilevanti all'utilizzo dei modelli di sviluppo di un nuovo prodotto applicato al mondo culturale; inoltre, sia i manager sia gli autori condividono l'opinione per cui *“le caratteristiche dell'atto creativo di ogni atto artistico non si conciliano bene con questi modelli”* (Colbert, 2000, p. 42).

Tuttavia, da ciò non consegue che il concetto preesistente di prodotto implichi che un'azienda sia esclusivamente orientata al prodotto. Le aziende culturali competono per ottenere pubblico e mercato all'interno di un contesto sempre più competitivo. A dispetto delle necessarie differenze nell'approccio, gli artisti realizzano ancora i propri prodotti da destinare a dei fruitori. Compreso che i modelli esistenti non sono perfettamente applicabili al mondo della cultura, i passi o i problemi cruciali, che questi esprimono, devono avere rilevanza anche per i nuovi prodotti culturali. Il processo di sviluppo dei nuovi prodotti culturali è spesso visto come puramente istintivo o creativo, e i manager devono opporsi alla nozione di un processo formalizzato per il timore che interferisca o stravolga l'atto creativo. Tuttavia, le aziende culturali dovrebbero considerare i modelli formali di sviluppo di un nuovo prodotto così come fanno le imprese commerciali: questi sono efficaci per comprendere le informazioni del mercato e per ridurre i rischi. Sono numerose le fasi che separano l'atto creativo dell'artista dalla sua fruizione, ed è proprio in queste fasi che le imprese culturali potrebbero trarre dei benefici da un modello o struttura di sviluppo di un nuovo prodotto.

La letteratura in quest'area comprende molti lavori interessanti che reinterpretano i processi di sviluppo di un nuovo prodotto nel mondo della cultura. Un esempio è la discussione di Bennet e Kottasz (2001) circa il contributo dell'utente principale nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto per i teatri delle Nazioni Unite, sebbene questi autori pongano la loro attenzione sulla prima fase del processo creativo. L'innovazione commerciale è affrontata anche da Colbert (2000), che sottolinea come il processo commerciale non sia applicabile al mondo culturale utilizzando un modello di innovazione che affronti le varie fasi in modo analogo a quello affrontato per lo sviluppo di altri prodotti. Colbert descrive questo processo come “una serie di steps codificati, ognuno dei quali richiede una decisione ponderata prima di passare allo step successivo” (p. 42). Tuttavia i modelli descritti precedentemente nella letteratura dello sviluppo di un nuovo prodotto non sono visti in modo lineare, ma, piuttosto, possono essere considerati come una serie di suggerimenti che possono essere sovrapposti o condotti in modo parallelo. Un modello o una struttura per realizzare lo sviluppo di un nuovo prodotto può portare dei benefici ad un'impresa culturale fornendole un approccio strategico e una direttiva per tutte le sue attività di marketing. Una tale struttura potrebbe consentire alle imprese culturali di ridurre il rischio di insuccesso nel lancio di un nuovo prodotto.

### **Il rischio dei nuovi prodotti**

Nelle imprese commerciali il rischio nel lancio di un nuovo prodotto fa riferimento alla possibilità che il produttore fallisca. In un tale contesto, il fallimento generalmente significa “fallimento di mercato”, o vendite insufficienti affinché il prodotto sopravviva o rechi dei vantaggi economici. Potrebbero esserci numerose ragioni per il fallimento commerciale di un nuovo prodotto: mancanza di domanda, linea poco attraente, marketing mix poco efficace, presenza di prodotti in competizione. In ogni caso, tuttavia, il concetto di rischio è connesso a un fallimento o perdita finanziaria (Crawford, 1997, p. 230).

Il concetto di rischio di un nuovo prodotto è più complesso nel contesto del mondo culturale. In primo luogo, molti fattori di rischio presenti per i prodotti commerciali sono presenti anche per i prodotti culturali – forse anche molti di più. Colbert (2000) sottolinea come tre fattori determinino l'alto livello di rischio sperimentato dalle imprese culturali – *l'impossibilità di testare in anticipo un prodotto di nuovo lancio, la pianificazione di un ciclo di vita limitato, e l'impossibilità di conservare il prodotto* - e come questi elementi “provano che le imprese culturali sono imprese ad alto rischio che non hanno equivalenti in altri settori economici”. Si potrebbe comprendere ciò anche dal fatto che anche per le imprese culturali le sfide sono simili a quelle affrontate da coloro che sono coinvolti nello sviluppo dei nuovi servizi. Queste sfide sono spesso descritte come intangibili e periture, come in molti casi i servizi non possono essere affatto conservati, anche se ciò può essere fatto con i prodotti marginali o di supporto. È difficile anche testare i nuovi servizi, anche se il concetto di servizio può essere valutato con maggiore facilità rispetto al concetto di prodotto nelle performing arts. In secondo luogo, i criteri di valutazione del successo di un prodotto dello spettacolo dal vivo dovrebbero essere sostanzialmente differenti rispetto a quelli applicati per la valutazione di un prodotto commerciale, così come il “fallimento” dovrebbe avere un significato differente, in relazione alle finalità organizzative. Per esempio, l'innovazione artistica dovrebbe essere considerata un valido criterio di successo per i nuovi prodotti piuttosto che la redditività o il successo di botteghino.

Ciò pone il problema di cosa si debba intendere per rischio nello spettacolo dal vivo. Quando in queste imprese si parla di prodotti o programmi “sicuri” in contrapposizione a quelli “a rischio”, si parla di rischio artistico – rischio che va al di là del fallimento finanziario, sebbene questo sia inerente. L'espressione rischio artistico è spesso usata in connessione con lavori nuovi, o molto stimolanti. Il rischio artistico è posto in relazione non solo con la natura innovativa del lavoro ma anche con l'impatto sul pubblico, il box office e le riviste critiche. Cosa rende un lavoro artistico rischioso oppure sicuro, allora? La descrizione di Colbert racchiude il pensiero di molti manager culturali: “più innovativo è il prodotto, più alto il rischio, sia in termini di apprezzamento sia di perdita finanziaria per il produttore” (2000). Secondo la prospettiva di un'impresa culturale, comunque, *il rischio artistico è molto più strettamente correlato alla presenza di pubblico o alla percezione del rischio del consumatore, piuttosto che alla possibilità di perdita finanziaria*. Per esempio, perché il rischio aumenta se una compagnia programma una nuova opera realizzata da un compositore sperimentale, piuttosto che se programma un'opera leggera di Gilbert e Sullivan? Partendo dal presupposto che il rischio finanziario è simile in termini di costi di produzione e spesa di denaro, il rischio attuale è che la percezione del pubblico di una nuova produzione relativa ad un'opera di Gilbert e Sullivan avrà come conseguenza che vi sarà una scarsa partecipazione, e in definitiva una perdita di entrate. Dholakia definisce ciò “percezione del rischio del consumatore” e cita Bauer affermando che “la percezione del rischio è vista come derivante da incerte e non prevedibili conseguenze di una spiacevole natura derivante

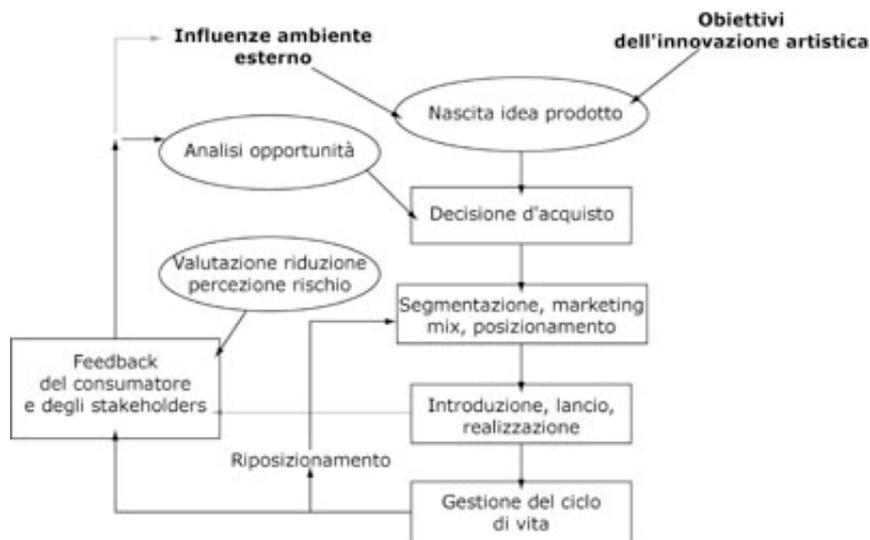
dall'acquisto del prodotto" (Dholakia, 2001, p. 1341).

La percezione del rischio per un nuovo prodotto culturale aumenta se il fruitore percepisce un esito spiacevole, come non godere o non comprendere il lavoro oppure essere scioccato, messo a disagio, annoiato, o confuso. In altre parole, è l'impatto del lavoro sulla percezione del rischio del consumatore e le decisioni di acquisto, piuttosto che il lavoro di per se stesso, che creano il rischio. Questo dovrebbe comportare una piccola differenza, ma quello che significa per le imprese culturali è che il rischio di fallimento dei prodotti nuovi e innovativi, in termini di presenza e box office, può essere ridotto cercando di orientare la percezione del rischio da parte del consumatore.

Questa ricerca sottolinea come l'essenza del rischio artistico derivi da un'accresciuta percezione del rischio da parte del consumatore nei confronti di nuovi e sconosciuti lavori. Questo rischio può essere ridotto attraverso un approccio strategico allo sviluppo di un nuovo prodotto, indirizzando i problemi di analisi dell'audience, analizzando il prodotto e il pubblico, e la complessità del prodotto.

### Un nuovo modello per le performing arts

Un esame dei modelli presenti in letteratura, e i molti argomenti addotti per mettere in evidenza l'inadeguatezza dei modelli commerciali di sviluppo di un nuovo prodotto, hanno messo in evidenza la necessità di elaborare un nuovo modello da applicare alle performing arts. Il punto di partenza nella realizzazione di questo modello (figura 1) è stato la revisione dei modelli esistenti, soprattutto del modello presentato da Urban, Hauser e Dholakia (1987) articolato in cinque differenti fasi, in un'ottica di adattamento. Una versione più recente di tale modello è stata presa in esame in un caso di studio della Queensland Arts Council, un'organizzazione che realizza spettacoli in ambito artistico nello stato di Queensland, in Australia, e coordina le attività turistiche regionali delle imprese che operano nel contesto dello spettacolo dal vivo nel Queensland. Questo caso pone in evidenza due aree di fondamentale importanza di tale processo per le performing arts: la verifica come un approccio per ridurre il rischio, e una gestione del ciclo di vita del prodotto come un'area spesso trascurata. Questo nuovo modello è stato poi esteso con un focus group di manager dei centri artistici, ed infine modificato. Il risultato è un modello che incorpora i concetti chiave dei modelli di sviluppo di un nuovo prodotto ma è unico nel modo in cui sviluppa le fasi di controllo e analisi e nel modo in cui riduce il rischio connesso al nuovo prodotto.



Il nuovo modello è pensato appositamente per rispondere ai bisogni delle attuali aziende o luoghi deputati per gli spettacoli. Nel suo primo punto (nascita dell'idea), il progetto è concepito dall'artista, tenendo conto delle esigenze artistiche come l'innovazione e il rischio e le numerose influenze esterne che condizionano i processi artistici. Questo articolo non può rendere conto in modo esaustivo della complessità del processo creativo che porta alla nascita di un nuovo lavoro. Le influenze esterne possono essere davvero numerose. L'indagine si focalizzerà su una situazione nella quale il rischio intrinseco a un nuovo prodotto è trasferito allo spazio nel quale è organizzato o all'impresa che l'organizza, grazie alla decisione di acquistare, presentare o sostenere il prodotto. La decisione deve essere mediata dalla valutazione delle opportunità attuali e dall'analisi del pubblico, in modo tale che l'organizzazione possa realizzare una ben ponderata decisione d'acquisto, basata sulla conoscenza del pubblico e del mercato potenziale. Si potrebbe verificare una situazione differente nel caso in cui un mecenate o un teatro commissionino un nuovo lavoro, dove la conoscenza dei segmenti di pubblico e dei bisogni del mercato dovrebbe alimentare direttamente il primo passaggio di concepimento del progetto, attraverso sommarie indicazioni che vengono date all'artista. La decisione d'acquisto segue un processo per mezzo del quale l'impresa valuta i potenziali nuovi prodotti sulla base di finalità organizzative e risorse tecniche e finanziarie disponibili. Diversamente rispetto ai modelli tradizionali, questo approccio presenta solo in questo momento la possibilità di prendere o non prendere una decisione (go/no go). Una volta presa la decisione d'acquisto, l'impresa deve intraprendere le attività di segmentazione e posizionamento del prodotto nel mercato e decidere le strategie di marketing mix, che potrebbero includere alcune verifiche empiriche. In questo modello, la verifica empirica e l'analisi delle opportunità si sovrappongono e sono funzionali a supportare la decisione d'acquisto. L'analisi delle opportunità o del pubblico forniscono le conoscenze dell'ambiente esterno e possono aumentare il grado di soddisfazione del consumatore armonizzando gli attuali segmenti con nuovi prodotti che si mostrino adatti.

Per dimostrare la rilevanza teorica di questo modello, la descrizione successiva presenta le tecniche di sviluppo di un nuovo prodotto utilizzate dalla Brisbane Powerhouse, sede che ha avuto notevole successo con un focus su un nuovo lavoro (80% del suo programma annuale) e sui notevoli risultati attuali (81.000 biglietti venduti nel 2001). La Powerhouse adotta una politica di lancio di nuovi e innovativi spettacoli, ma al contempo abbatte le barriere all'uscita e rende le performing arts molto più accessibili. Questo approccio di lancio di un nuovo prodotto è stato descritto dal direttore artistico della Powerhouse, Zane Trow, durante un'intervista rilasciata nel gennaio 2002. L'esempio della Powerhouse mostra i potenziali benefici dell'applicazione di questo modello anche per le altre imprese di spettacolo dal vivo nel lancio di nuovi prodotti.

### Decisione d'acquisto

La decisione se acquistare, offrire o finanziare un nuovo prodotto sono fissate in base alla politica d'azione della Powerhouse, che è quella di presentare uno spettacolo dal vivo contemporaneamente a un focus su un lavoro sperimentale e uno spettacolo gestuale. La decisione è anche condizionata dalla conoscenza del pubblico della Powerhouse e dalla disponibilità del budget. I prodotti

potenziali vengono valutati dal direttore artistico e dagli altri produttori della Powerhouse.

### **Analisi delle opportunità e verifica empirica**

I modelli commerciali di lancio di un nuovo prodotto includono una verifica empirica o una fase di pre-test, durante la quale una prima versione del nuovo prodotto viene presentata a un gruppo di eventuali fruitori, fornendo in tal modo all'azienda l'opportunità di raccogliere informazioni sulle risposte del consumatore e di adeguare il prodotto ai bisogni del consumatore stesso. In altre parole, un certo numero di potenziali fruitori finali ha alcuni contatti con il prodotto prima del suo lancio.

La verifica empirica è spesso assente o sottostimata in ambito artistico. Spesso si crede fermamente che la verifica empirica sia impossibile per le performing arts a causa sia della natura assolutamente personale della reazione di fronte all'arte sia per la simultaneità dell'esibizione e della fruizione delle performing arts: lo spettacolo è realizzato dagli artisti e consumato dagli spettatori nello stesso momento. Tuttavia la verifica empirica può avvenire secondo differenti modalità. Uno dei fattori più critici per i prodotti delle performing arts è quello di ridurre la percezione del rischio da parte del fruitore, nel qual caso fare una verifica empirica coincide con la partecipazione alla realizzazione del prodotto. Comunque, la verifica empirica può essere uno strumento per reperire informazioni non solo sul prodotto ma anche sul pubblico.

Uno dei modi per realizzare una verifica formale *consiste nel coinvolgere i clienti o gli spettatori nel processo che porta al lancio del prodotto* (o performance preliminare/prove). Partendo da quanto affermato da Dholakia (2001), il coinvolgimento per il prodotto o per la "categoria prodotto" (lo spettacolo in generale) è un fattore importante per ridurre la percezione del rischio da parte del consumatore - "le percezioni del rischio sono da individuare come il risultato del coinvolgimento dimostrato dal consumatore verso il prodotto" (p. 1344). Se noi allarghiamo un po' la definizione di verifica empirica, vi sono molte opportunità per coinvolgere i consumatori e ridurre la percezione del rischio, anche senza esporre loro direttamente il nuovo prodotto prima che venga lanciato.

La verifica empirica alla Powerhouse ha assunto la forma delle residenze di artisti e di work in progress. Il direttore artistico vede questo come una integrazione verticale in senso commerciale. Se lo scopo principale dell'azienda è quello di offrire un nuovo lavoro, è logico per l'impresa fornire supporto agli artisti emergenti, valutare la realizzazione dei loro spettacoli e stabilire una relazione con coloro che potrebbero essere futuri fornitori di nuovi prodotti. La verifica empirica e l'analisi delle opportunità nell'approccio utilizzato dalla Powerhouse sono connesse anche con la segmentazione e il marketing mix. Il pubblico è segmentato in primo luogo sulla base degli spettacoli che frequenta; ciò viene verificato attraverso un lavoro continuativo di raccolta di dati sul pubblico, e anche attraverso un feedback "non richiesto". I differenti segmenti del pubblico vengono verificati attraverso il marketing degli eventi, ponendo come obiettivo altri segmenti, un approccio che la Powerhouse chiama "impollinazione trasversale" del pubblico. La percezione del rischio nei confronti di un nuovo evento da parte dei consumatori si riduce, poiché hanno già avuto la possibilità di essere coinvolti nella fruizione del prodotto attraverso un evento precedente.

Questo tipo di verifica sul prodotto è stato adottato dal Birmingham Contemporary Music Group, formato da musicisti che provenivano dalla Birmingham Symphony Orchestra del Regno Unito. Il Contemporary Music Group ha utilizzato la tradizionale forma sinfonica per realizzare una verifica empirica sui concerti contemporanei che ha realizzato nel 1996. Nell'intervallo durante un concerto sinfonico, veniva fatto un annuncio nel quale si invitavano coloro i quali fossero interessati a rimanere per dieci minuti dopo il concerto per poter assistere a un'anteprima del prossimo concerto del Contemporary Music Group. Approssimativamente un terzo degli spettatori in sala rimaneva ad ascoltare un estratto da uno dei concerti nel programma. Una tale verifica empirica potrebbe arricchire le conoscenze di marketing, così come potrebbe fare crescere il numero dei regolari frequentatori dei concerti che sono interessati alla musica sperimentale e, forse, allargare demograficamente il segmento degli spettatori che ascoltano musica contemporanea e di conseguenza estendere le opportunità di commercio per il nuovo prodotto.

Questo approccio è inoltre un metodo di verifica del prodotto: dopo che gli spettatori sono stati iniziati al nuovo prodotto, il rischio percepito in attesa del concerto viene ridotto. Come afferma Dholakia (2001), questo è un importante elemento che condiziona il processo decisionale del consumatore: "Un coinvolgimento costante è un'importante risorsa per indurre ad un acquisto specifico" (p. 1351).

### **Segmentazione, marketing mix e posizionamento**

Le decisioni relative alle strategie di segmentazione e marketing mix da applicare ad ogni nuovo prodotto devono essere fondate su test, o messe in relazione a una precedente ricerca, ma possono essere utilizzate in modo strategico, come uno strumento per migliorare il processo di lancio di un nuovo prodotto. Questo nuovo lavoro è parte del marketing di posizionamento della Powerhouse. In questo modo l'organizzazione "vende il rischio" - vale a dire, vende l'idea di assistere ad una rappresentazione che susciterà sorpresa, emozione, stupore o sbalordimento. Questo è controbilanciato riducendo il rischio in altre aree: gli spettacoli sperimentali ricevono notevoli supporti tecnici e di marketing, riducendo in tal modo il rischio che deriva dal fatto di generare problemi o dalla scarsità di esposizione al mercato e ai media. Tale rischioso lavoro artistico è anche supportato finanziariamente attraverso il mix di prodotto realizzato dalla Powerhouse. Il ruolo stesso ricoperto dalla Powerhouse è come parte integrante della vita contemporanea quindi non si lascia "intimorire dalla cultura popolare". Il programma annuale comprende molte commedie e eventi musicali rock. Il mix di prodotto premette alla Powerhouse di contare sul reddito derivante da questi eventi per finanziare i progetti sperimentali.

Il rischio derivante dal lancio di un nuovo prodotto è ridotto in modo simile dal Berliner Festspiele in Germania, attraverso una serie di scelte applicate alla segmentazione, al marketing mix e al mix di prodotto. Si tratta del più importante festival che presenta e supporta molti nuovi lavori. Attraverso un innovativo approccio al rischio di fallimento finanziario derivato dal lancio di nuovi prodotti, il festival utilizza il mix di prodotto come uno strumento per compensare le perdite e per sovvenzionare i biglietti per le nuove produzioni. Torsten Mass, direttore artistico del festival, ha posto in evidenza questa doppia strategia durante un'intervista condotta dall'autore del saggio nell'ottobre del 2000. L'organizzazione utilizza, per esempio, il sicuro successo di un ciclo di concerti di Beethoven eseguiti dalla Vienna Philharmonic Orchestra per attirare sponsor e vendere una parte dei biglietti a prezzi premio, quindi fa confluire queste risorse per supportare un nuovo lavoro con biglietti sovvenzionati per incoraggiare il pubblico. Questo permette di coprire i rischi finanziari del festival derivanti dal lancio di nuovi prodotti, e nello stesso tempo riduce la percezione del rischio da parte dei consumatori ai quali è offerto un biglietto a un prezzo più economico. Il festival considera, inoltre, questa strategia come una tecnica per sviluppare l'audience, dal momento che reputa che i giovani e gli studenti debbano accedere agli spettacoli ad un prezzo accessibile se si vuole che divengano fruitori a lungo termine di prodotti artistici. Mentre il finanziamento e la struttura organizzativa di questo festival differiscono rispetto alle prassi australiane, l'esperienza del Berliner Festspiele mostra la possibilità di ridurre il rischio di lancio di un nuovo prodotto attraverso la segmentazione e il marketing mix.

### **Introduzione e lancio**

Nella fase di introduzione e lancio del processo di sviluppo di un nuovo prodotto, molte delle considerazioni che afferiscono i prodotti commerciali possono essere applicate anche ai prodotti delle performing arts. È necessaria un'attenta pianificazione dei tempi di lancio legata ai prodotti concorrenti, e sono importanti anche le distribuzioni stagionali e i campioni di spesa. Le informazioni raccolte dal pubblico durante questa fase potrebbero trasformarsi in analisi delle opportunità e in decisione di acquisto. Alla Powerhouse, l'atmosfera prima, durante e dopo una rappresentazione vuole ridurre la percezione del "rischio sociale" e le

potenzialità di una reazione negativa. I luoghi designati alla direzione, al personale e alle attrezzature sono tutti realizzati in modo da apparire informali, e lo staff concorre a comunicare l'impressione che la nuova rappresentazione non debba essere necessariamente compresa per essere apprezzata.

## Gestione del ciclo di vita

La gestione del ciclo di vita di un prodotto, sebbene sia un momento critico nel suo processo di sviluppo, non è sempre considerata in termini formali da parte delle organizzazioni artistiche. Il ciclo di vita di un prodotto delle performing arts può comprendere la stagione del debutto, le rappresentazioni nel corso degli anni successivi, le riprese, sviluppi ulteriori come scuole di recitazione e *tournées*. La programmazione del ciclo di vita di un prodotto può condurre alla sostenibilità nel mondo artistico; senza bisogno di riposizionare un prodotto offrendolo a differenti segmenti di pubblico si risparmierà denaro e tempo. Per molti prodotti che appartengono al mondo artistico il lancio è l'ultimo passaggio del processo gestionale, mentre per i prodotti commerciali il lancio è solo l'inizio del ciclo di vita di un prodotto – se i guadagni debbono essere massimizzati.

La nozione di un ciclo di vita pianificato in termini limitati, come argomentato da Colbert (2000), aumenta il rischio per i nuovi spettacoli nelle performing arts. Dalla prospettiva di un consumatore che decide di acquistare, comunque, si dovrebbe generare un più intenso "coinvolgimento nella situazione", che "fa riferimento al maggiore livello di interesse derivante da una specifica situazione, dando vita ad una tipica occasione d'acquisto" (Dholakia, 2001, p. 1341). Nel caso di molti prodotti di consumo, un ciclo di vita pianificato in termini limitati è utilizzato per incoraggiare l'acquisto (da qui la frase "per breve tempo"). Il ciclo di vita limitato per un prodotto delle performing arts, se attentamente pianificato, può avere un impatto positivo sulla percezione del rischio da parte del consumatore e in modo affine incoraggiare l'acquisto.

Potenzialmente il ciclo di vita di un prodotto è un fattore nella decisione d'acquisto per le nuove rappresentazioni alla Powerhouse, e l'organizzazione tenta di sostenere e aumentare il ciclo di vita dei prodotti attraverso le *tournées* e l'immissione nei circuiti dei festival. Anche la Queensland Arts Council utilizza le strategie gestionali del ciclo di vita. Con i suoi differenti circuiti di giro e i luoghi bene definiti, è stata in grado di aumentare la vita di molti prodotti: una produzione destinata ad una fruizione scolastica è stata adattata per differenti circuiti di giro, e un prodotto regionale è stato presentato in una rappresentazione stagionale a Brisbane prima del tour nazionale. Per le organizzazioni che operano nello spettacolo dal vivo, la pianificazione del ciclo di vita di un prodotto può essere vista come una strategia in via di sviluppo; si possono massimizzare la potenzialità di un nuovo prodotto estendendo e/o massimizzando il suo ciclo di vita.

## Conclusioni

Questa ricerca ha messo in evidenza come il modello formale di sviluppo di un nuovo prodotto può essere applicato con successo al contesto dello spettacolo dal vivo. L'associazione dei modelli di sviluppo di un nuovo prodotto e un orientamento al marketing fornisce una struttura per favorire lo sviluppo dei nuovi prodotti in campo artistico, e, inoltre, mostra che gli esempi isolati di marketing innovativo così spesso visti in campo artistico possono essere una parte di un unico sofisticato approccio allo sviluppo e al marketing dei nuovi prodotti. Il modello mostra che i vantaggi derivati dall'utilizzo delle informazioni fornite dal mercato hanno aumentato a tutti l'opportunità di fare delle scelte, e mostra che lo sviluppo di un nuovo prodotto nelle performing arts è un processo che si articola in diversi passaggi che deve essere gestito attivamente.

Un processo formale di sviluppo di un nuovo prodotto non è una regola per il successo. Tuttavia, seguendo le linee guida indicate nel modello, i manager culturali possono aumentare la probabilità che il pubblico scelga il nuovo prodotto. Sono stati descritti differenti approcci per verificare il prodotto, con un coinvolgimento nei confronti del prodotto sottolineato come una strategia importante fino a quando la ricerca del comportamento del fruitore ha messo un'evidenza che "la costruzione del coinvolgimento nei confronti del prodotto e la percezione del rischio... [possono] essere strettamente correlati" (Dholakia, 2001, p.1354).

Se il modello di sviluppo di un nuovo prodotto applicato allo spettacolo dal vivo è un modello teorico, il caso della Brisbane Powerhouse ha mostrato chiaramente che questo conclude i confronti con il management e le pratiche di marketing applicate a un luogo deputato allo svolgimento di spettacoli che riscontra notevole successo, cosa che accorda un ruolo di eccellenza allo sviluppo di un nuovo prodotto e al marketing. Se usato come uno strumento per sviluppare un approccio strategico al lancio di un nuovo prodotto, il modello potrebbe fare aumentare la soddisfazione del consumatore aiutando le organizzazioni a sviluppare quei prodotti che sono più in accordo con il mercato. Il modello potrebbe inoltre ridurre la percezione del rischio da parte del consumatore attraverso prove e coinvolgimento nei confronti del prodotto, con ciò contribuendo alla possibilità che un nuovo prodotto abbia successo.

Traduzione di Luisella Carnelli

## Riferimenti bibliografici

Barady, I., P. Holroyd and J. Poolton. 1994.

**"A Sphenomorphic Model for the Management of Innovation in a Complex Environment"**  
Leadership and Organisation Development Journal, Vol. 15, n. 7, p. 33-34.

Bennet, R., and R. Kottasz. 2001.

**"Lead User Influence on New Product Development Decisions of UK Theatre Companies: An Empirical Study"**  
International Journal of Arts Management, Vol. 3, n. 2, p. 28-39.

Bowers, M.R. 1989.

**"Developing New Services: Improving the Process Makes It Better"**  
Journal of New Services Marketing, Vol. 3, n. 1, p. 15-20.

Colbert, F. 2000.

**Marketing Culture and the Arts** (2nd Ed.)  
Montreal Gaëtan Morin.

Crawford, C.M. 1997.

**New Products Management**  
Chicago: Irwin.

Dholakia, U. 2001.

**"A Motivational Process Model of Product Involvement and Consumer Risk Perception"**  
European Journal of Marketing, Vol. 35, n. 11/12, p. 1340-1362.

Hanna, N., D. Ayres, R. Ridenour and G. Gordon. 1995.

**"New Product Development Practices in Consumer Versus Business Product Organisations"**

Journal of Product and Brand Management, Vol. 4, n. 1, p. 33-55.

Hirschman, E. 1983.

**"Aesthetic, Ideology and the Limits of the Marketing Concept"**

Journal of Marketing, Vol. 47, Summer, p. 45-55.

Hise, R., and J. Groth. 1995.

**"Assessing the Risk New Products Face"**

Research Technology Management, Vol. 38, n. 4, p. 37-41.

Ozer, M. 1999.

**"A Survey of New Product Development Models"**

Journal of Product Innovation Management, Vol. 16, p. 77-94.

Radbourne, J., and M. Frase. 1996.

**Arts Administration: A Practical Guide**

Sydney: Allen & Unwin.

Urban, G., J. Hauser and U. Dholakia. 1987.

**Essential of New Product Management**

Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.