

Il "mistero buffo" del pricing teatrale

di Dario Ferrante

luglio 2005

La "questione" del prezzo

La determinazione del prezzo del biglietto per gli spettacoli dal vivo ha da sempre rappresentato una sfida, una sorta di "mistero buffo" per gli addetti ai lavori e per chi si occupa di marketing delle performing arts. Spiegare perché in Italia gli spettacoli dal vivo registrano la presenza di migliaia di spettatori se l'evento è gratuito e poche decine di spettatori per lo stesso spettacolo se si paga un pur basso biglietto è davvero complicato e richiederebbe l'intervento di sociologi, psicologi, esperti e soubrette.

Questo articolo ha l'obiettivo di fornire una panoramica dei fattori che influenzano il pricing nei teatri e, in tal modo, aiutare chi deve affrontare il dilemma/mistero buffo della determinazione del prezzo del biglietto.

Di solito ogni discussione che riguarda il prezzo di un prodotto/servizio inizia con la constatazione che il prezzo dipende dal valore che il cliente assegna a quel determinato prodotto/servizio. Questo valore soggettivo è l'elemento principale che contribuisce a complicare la questione del pricing nei teatri.

Si indica spesso la qualità per dare una spiegazione del perché uno spettatore decida di assistere ad uno spettacolo. Molte ricerche sul pubblico delle performing arts sottolineano come la qualità/reputazione dell'artista siano tra i motivi principali nella scelta di uno spettacolo.

Da ciò deriva che il prezzo deve in qualche modo riflettere una differenza nel livello di qualità (reale o percepito) del prodotto, così come vari livelli di prezzo associati ad una tipologia di prodotto dovrebbero riflettere una diversa qualità.

Negli spettacoli dal vivo questo è particolarmente opinabile, dal momento che lo stesso spettatore può percepire come soddisfacente uno spettacolo di teatro d'avanguardia che costa € 5 e percepire come tremendo il musical di turno che costa solamente € 60 (sempre che decida di andare a vedere un simile spettacolo, magari con biglietto omaggio).

Ma si sa, la differenza di prezzo deve anche comunicare una presunta qualità e diversi livelli nel prezzo del biglietto servono a riflettere questa differenza. Nel teatro diversi ordini di posto con diversi prezzi sono giustificati proprio dal fatto che la platea è percepita come il miglior ordine di posto, anche se questo andrebbe rivisto da spettacolo a spettacolo.

Per esempio, nei teatri all'italiana gli spettacoli musicali e i concerti si vedono meglio dai palchi e l'acustica è a volte migliore in loggione. Se poi pensiamo che nel 1637 a Venezia i nobili e i facoltosi prendevano posto nei palchi per lasciare l'allora platea alla plebe che in piedi scalpitava e "partecipava" allo spettacolo, capiamo come il concetto di prezzo sia figlio dei tempi e soggetto anche ai cambi di costume.

Un altro esempio di come cambino i tempi è dato dal dibattito di qualche anno fa in America riguardante l'ammissibilità o no dei "bagarini" ai concerti. C'è chi sostiene che sia giusto pagare \$ 150 per un biglietto che ha valore nominale di \$ 50 se c'è gente disposta a pagarli. E' il mercato e dunque se c'è gente disposta a fare file di ore per acquistare un biglietto last minute a \$ 10 anziché 50, è altrettanto giusto dare la possibilità a chi può (e non vuole fare la fila) di pagare \$ 150 (e sorridere) per assistere ad uno spettacolo all'ultimo minuto.

Se ciò non bastasse, l'attuale periodo per gli spettacoli dal vivo è abbastanza critico. Aumenti generalizzati del prezzo del biglietto per una performance dal vivo, in linea con l'andazzo generale dei prezzi, stanno riducendo le platee e il marketing teatrale deve far i conti con la leva prezzo, oltre che con la qualità del prodotto e una promozione a volte troppo aggressiva o troppo poco "customer oriented".

Come si nota da queste considerazioni, il pricing nei teatri è davvero un "mistero buffo", una faccenda complicata e soggetta a tantissime interpretazioni e "visioni" di marketing, qualcosa di complesso che esce dai canoni comuni delle leggi di mercato (basti pensare a spettacoli di altissimo livello e qualità a basso costo o gratuiti per aumentare la partecipazione e l'accessibilità alla cultura), anche se ci sono delle regole e l'esperienza aiuta a navigare in questo mare in tempesta.

Bisogna subito precisare che in un teatro le decisioni da adottare con riferimento ai prezzi si pongono su due livelli, uno strategico e l'altro tattico.

Come determinare il prezzo

A livello strategico i prezzi devono riflettere gli obiettivi specifici che vogliamo raggiungere (esempi: alta qualità degli spettacoli con alti costi di produzione e prezzi alti dei biglietti, incremento del pubblico per motivi di finanziamenti pubblici e basso costo del biglietto).

Il livello tattico si riferisce all'aspetto operativo del marketing con la definizione dei prezzi dovuta, per esempio, a promozioni, particolari periodi dell'anno, tipo di audience, agevolazioni per categorie svantaggiate.

Per iniziare la disamina sulle determinanti del prezzo di un biglietto teatrale possiamo partire dall'articolo di Tim Baker, esperto inglese di pricing per le performing arts, "Understanding pricing strategy", pubblicato on line da fuel4arts nel Novembre 2002. L'articolo è disponibile in rete registrandosi al sito www.fuel4arts.com, forse la risorsa più utile sul web per chi si occupa di marketing culturale, dopo FIZZ ovviamente. L'articolo di Baker è importante perché richiama gran parte delle variabili che i vari guru del marketing delle performing arts (Hill and friends, Kotler e Scheff) hanno individuato nei loro studi e le sintetizza in modo esaustivo.

Secondo l'autore, la strategia di prezzo di un'organizzazione culturale dipende da tre fattori principali:

- obiettivi complessivi dell'organizzazione nel promuovere la propria produzione artistica;
- i costi sostenuti nell'attività artistica;
- i clienti/utenti dell'organizzazione (variabile più importante).

Con riferimento agli obiettivi, questi possono essere di tre tipi:

- artistici (legati alla mission, alla ragion d'essere dell'organizzazione, al tipo di lavoro che si vuole promuovere)
- sociali (a chi destinare il nostro prodotto artistico, spesso dipende da chi ci finanzia)
- finanziari (quanto ci costa produrre la nostra arte per i nostri clienti/utenti)

Per quanto riguarda i costi, possiamo richiamare la solita distinzione tra costi fissi (quelli che sosteniamo per l'attività di gestione quotidiana dell'organizzazione a prescindere dagli spettacoli), marginali (quelli correlati direttamente alla produzione di un singolo concerto o rappresentazione), incrementali (costi relativi alla vendita di un biglietto in più o alla messa in scena di una replica in più).

Ma la variabile più importante, secondo Baker, è il cliente/utente. L'approccio classico nella determinazione del prezzo di uno spettacolo teatrale è quello di decidere che spettacolo produrre, capire quanto costa metterlo in scena e stabilire di conseguenza il prezzo del biglietto per rientrare dei costi della produzione, ammortizzare i costi fissi e produrre un utile se del caso...Questo approccio è oggi superato perché si è dimostrato fallimentare dal punto di vista finanziario e sociale. Oggi per stabilire il prezzo di un biglietto è necessario considerare la capacità e la volontà di uno spettatore di pagare un dato prezzo. Questa variabile viene considerata da Baker la più importante nella determinazione del costo del biglietto, anche se bisogna tenere in debita considerazione le istanze sociali di certe organizzazioni culturali che devono, in quanto spendono soldi pubblici, avere obiettivi spesso in contrasto con redditività e criteri di economicità.

Dal punto di vista più importante, appunto quello dello spettatore, bisogna considerare inoltre i costi aggiuntivi a quello del biglietto: trasporto per e dal teatro, la baby sitter per chi ha prole, la cena fuori, ecc.

C'è poi un altro fattore cruciale per lo spettatore: il tempo disponibile, il cosiddetto time budget. Per esempio, si possono avere € 150 per andare a vedere gli U2 ma magari non si ha tempo...

Questo ci porta al nocciolo della questione del "mistero buffo" nel pricing teatrale:

ciò che determina se uno spettatore comprerà quel particolare biglietto non è quanto costa, ma come lo spettatore valuta lo spettacolo o l'esperienza "andare a teatro". Baker sostiene che di solito il prezzo è un elemento secondario nella scelta di uno spettacolo. La già accennata percezione del valore è dunque il fattore critico per il successo di una azzeccata strategia di prezzo per la determinazione del costo del biglietto.

La percezione del valore può a volte essere minata dal rischio percepito per nuovi spettacoli che lo spettatore considera rischiosi, poco familiari. La percezione del valore può dipendere dal luogo deputato agli spettacoli (per esempio l'ottima acustica di un auditorium per gli amanti della musica), dalla fedeltà a un teatro o a un regista/attore.

Le variabili per la determinazione del prezzo

Baker conclude il suo articolo elencando le "leve di prezzo", le variabili principali per determinare il costo del biglietto:

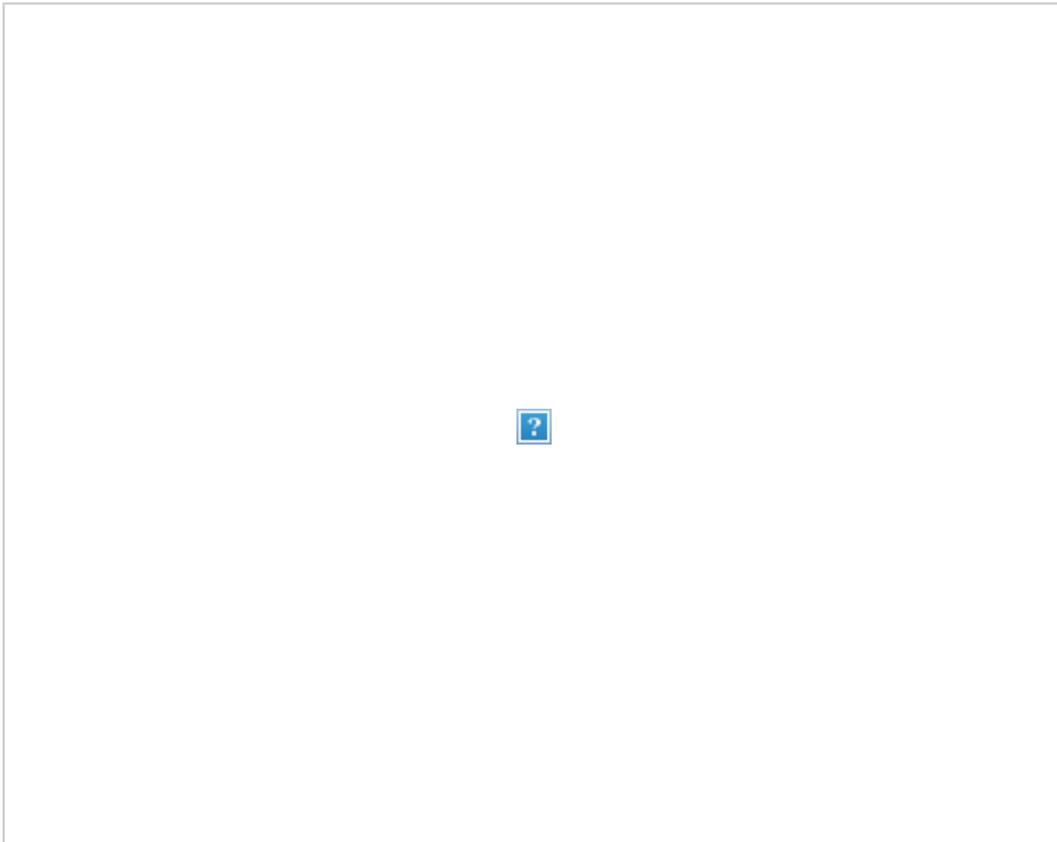
- variabili di pricing
- variabili di teatro/auditorium
- variabili di prodotto

Le variabili di pricing si riferiscono a ciò che i prezzi sono in quanto tali, cioè i vari prezzi disponibili per un teatro in base agli ordini di posto.

Le variabili di pricing devono anche riflettere e intersecarsi con le variabili di teatro/auditorium cioè le particolarità dei diversi settori dell'auditorium o teatro e le disponibilità in ogni settore e ad ogni singolo prezzo.

Le variabili di pricing e di teatro/auditorium devono infine fare i conti con le variabili di prodotto cioè il prodotto artistico stesso con le sue varianti di: giorno della settimana in cui si effettuano le repliche; l'orario o il tipo di rappresentazione (matinee, pomeridiane, anteprime); il numero delle rappresentazioni totali.

Nella determinazione del prezzo del biglietto bisogna inoltre considerare i classici aspetti di mercato che esercitano un'influenza fortissima, cioè la posizione di mercato (un teatro appena riaperto con nessun abbonato all'inizio della prima stagione avrà o dovrebbe avere prezzi diversi rispetto al teatro ben avviato con 10.000 abbonati), la natura del mercato (i teatri commerciali del West End di Londra applicheranno prezzi più alti rispetto ai teatri di provincia o ai teatri per ragazzi), la competizione (oggi i teatri devono competere anche con la Playstation o con Blockbuster, e non solo con teatri simili per offerta). Sintetizzando quanto detto, si ottiene il seguente grafico riassuntivo delle variabili in gioco nella determinazione del prezzo di un biglietto teatrale:



Le strategie di pricing

Una volta considerate tutte le variabili in gioco, bisogna stabilire che politica di prezzo adottare nella fissazione del costo da far pagare ai nostri clienti/utenti, anche in base alle particolari esigenze organizzative di tempo e denaro (per esempio, le politiche di pricing per la stagione teatrale estiva devono essere necessariamente diverse rispetto a quelle per la stagione invernale).

Nei libri di marketing vengono universalmente elencate tre strategie di pricing:

- skim pricing (o scrematura del mercato)
- penetration pricing (o penetrazione del mercato)
- neutral pricing (nessuno dei due metodi precedenti)

Si decide di scremare il mercato applicando un prezzo elevato (skim pricing) quando c'è la possibilità di far pagare un prezzo più alto ad un determinato segmento del nostro mercato. Per esempio, si organizza la replica di uno spettacolo in esclusiva per una grossa società o un concerto con una special guest per una serata unica e irripetibile per i mecenati del teatro.

Si può anche cercare di aumentare la base del nostro pubblico applicando un prezzo più basso rispetto alla concorrenza per penetrare nel mercato e aumentare la nostra quota in esso (penetration pricing).

Personalmente ritengo che in un teatro è meglio avere 500 persone a € 10 che 100 persone a € 50 per due motivi: uno sociale e l'altro economico. Il motivo sociale è relativo al fatto che il teatro, e l'arte in generale, deve arrivare a più persone possibili, in quanto portatore sano di senso critico e partecipazione attiva all'arte. Se pensiamo ai tempi che viviamo, paradossalmente dovremmo vedere per un paio d'anni "solo" Dario Fo e Albertazzi in tv oppure leggere le commedie di Eduardo al posto dei nostri quotidiani per

rimediare ai danni provocati dai media negli ultimi venti anni.

Il motivo economico è legato al fatto che se, per esempio, si ha uno spettacolo con una tenuta di due-tre settimane (il caso più frequente nei teatri), c'è bisogno di pubblico che porti altro pubblico con il sempre efficace "passaparola", lo strumento di marketing teatrale che non conosce rivali, lo "strumento per tutte le stagioni".

Dunque la politica di penetrazione di mercato può risultare più indicata nei teatri in questo periodo storico, ma non sempre è così. Bisogna sempre partire dalla propria realtà e soprattutto dal proprio pubblico.

Una politica di prezzo neutrale (neutral pricing) parte dall'analisi della concorrenza e fissa un prezzo medio che rispecchia i valori di mercato e risponde all'esigenza di coprire i costi di produzione. Questa strategia di prezzo è spesso quella più utilizzata dai teatri che fissano il costo del biglietto in maniera omologa in ambito cittadino, con qualche politica di penetrazione o scrematura applicate a singoli spettacoli o particolari periodi dell'anno.

Credo che ogni politica di marketing debba sempre e comunque partire dallo studio del pubblico, effettuando ricerche conoscitive del profilo dei nostri spettatori, magari chiedendo loro quanto sarebbero disposti a pagare per un abbonamento o un certo tipo di spettacolo. Questo è il primo step. Il secondo è analizzare lo storico della nostra organizzazione, possibilmente con l'analisi dei dati del botteghino nelle ultime stagioni. Contestualmente bisogna bilanciare le esigenze di marketing con quelle creative. Il cartellone deve rispecchiare la mission della nostra organizzazione proponendo spettacoli coerenti con la nostra storia e la linea artistica, ma deve anche rispecchiare quello che vuole il "nostro" pubblico. Qui la collaborazione tra ufficio marketing e direzione artistica deve essere aperta e critica, per implementare il miglior cartellone con spettacoli che accontentino qualità, spettatori, direttore artistico e stipendio dei dipendenti.

Conseguentemente dobbiamo pensare di fissare un prezzo che sia un trade-off tra esigenze sociali e obiettivi artistici e pensare ad un piano strategico e operativo di cui il pricing è una delle componenti più critiche.

Altri elementi da prendere in considerazione

A questo punto intervengono altri fattori ad influenzare il prezzo del biglietto di un singolo spettacolo:

- le promozioni che si intendono utilizzare per i nostri obiettivi di audience development;
- le politiche di prezzi agevolati per categorie particolari di spettatori (studenti, disoccupati, over 65, diversamente abili);
- l'abilità del nostro staff di botteghino che deve essere in grado di vendere il posto migliore a quel singolo spettatore che magari avrebbe potuto spendere di più o voluto spendere di meno;
- i diritti di prevendita che spesso alterano la reale "consistenza" del costo del biglietto e, più in generale, i processi di vendita dei biglietti (internet, botteghino, prevendite);
- lo spettacolo in sé con attori/registi di particolare richiamo o in voga (vedi il discorso sul push-up di cui sopra);
- i fattori di revenue management.

Revenue management vuol dire ottimizzare il volume di vendite e, conseguentemente, l'incasso stabilendo la capacità di ogni ordine di posto ad un determinato prezzo di riflettere differenti livelli di domanda. Il caso più ricorrente di ottimizzazione del revenue management nei teatri è quello del loggione, ordine di posto che spesso rimane vuoto.

Bisogna allora fissare, per tentativi, un prezzo che massimizzi il numero di posti occupati in loggione agendo sulla leva prezzo o "inventandosi" qualcosa per rendere più appetibile un ordine di posto ritenuto troppe volte un settore per studenti e spettatori di serie B, a volte a torto (per esempio, come detto in precedenza in molti teatri all'italiana gli spettacoli musicali si seguono meglio dal loggione, dove l'acustica è migliore).

A rigor di logica, per terminare il discorso sul pricing nei teatri, bisognerebbe parlare non solo di prezzi dei biglietti, ma anche di altri servizi e prodotti che un teatro può offrire al proprio pubblico. A questo proposito, Hill et alii (1995, p. 143) affermano che un'organizzazione culturale deve affrontare tutta una serie di decisioni delicate riguardanti i prezzi da proporre al pubblico con riferimento alla diversa natura dei prodotti/servizi offerti cioè:

1. prodotti intangibili (es. lo spettacolo che deve offrire svago o benefici di natura spirituale);
2. prodotti semi-tangibili (es. i programmi di sala che sono, allo stesso tempo, un souvenir dello spettacolo oltre che un mezzo tangibile per la fruizione della performance la cui qualità influenzerà anche il giudizio sul programma di sala)
3. prodotti tangibili (es. gelati, cena nella buvette, aperitivo prima dello spettacolo) il cui pricing è un'attività delicata perché eventuali prezzi alti devono essere giustificati dalla percezione dello spettatore di usufruire di servizi esclusivi e di qualità.

Per concludere, bisogna dunque avere una visione più estesa della determinazione dei prezzi in un teatro, perché non basta definire il prezzo del biglietto, ma occorre adottare una visione sistemica che abbracci tutti gli aspetti "commerciali" del teatro, per esempio: il fitto sala, il noleggio di attrezzature di proprietà, la vendita di scenografie, l'importantissima circuitazione degli spettacoli prodotti.

Di seguito si riportano i links di articoli on line che possono fornire approfondimenti e ulteriori punti di riflessioni sul pricing degli spettacoli dal vivo, nella speranza che quanto detto in questa sede abbia contribuito a fare un po' di chiarezza e abbia fornito uno strumento di lavoro in più per chi si occupa di teatro e misteri buffi.