

Le politiche teatrali di prezzo (estratto da libro "La gestione dell'impresa teatrale")

di Fabiana Sciarelli
ottobre 2005

Capitoli estratti dal libro "La gestione dell'impresa teatrale. La produzione artistica e l'economia aziendale" edito da Giannini Editore (2005).

Si ringrazia Giannini Editore per aver permesso la pubblicazione di questo estratto.

Premessa

La gestione teatrale tra l'apollineo ed il dionisiaco

"La confusione non è una mia invenzione...Ne siamo circondati e l'unica possibilità che abbiamo è lasciarla entrare. La sola possibilità di rinnovamento è aprire gli occhi e vedere il disordine...Ci sarà una nuova forma e...questa forma sarà tale da ammettere il caos e da non tentare di spacciarsi per qualcos'altro".
Samuel Beckett

"Ci sarà una nuova forma", questo è l'assunto dal quale il presente lavoro prende avvio. La creazione di una nuova forma che ammetta il caos.

La gestione teatrale tra il razionale e l'irrazionale, tra la forma ed il caos, tra la schematizzazione e la sua assenza, tra l'economia e gestione delle imprese ed il teatro.

Le origini del teatro si fanno risalire, più o meno uniformemente, alle Grandi Dionisie, ossia ai riti in onore di Dioniso, dio del vino, della festa, del piacere. Il primo obiettivo che il teatro si è prefissato, dunque, è stata la rappresentazione dell'irrazionale, ossia delle sconosciute forze della natura, quindi degli dei. In seguito il teatro si è concentrato sulla rappresentazione dell'uomo, ma sempre delle emozioni, delle sensazioni, dei sentimenti, dell'incomprensibile. In effetti, quindi, il teatro ha come fondamento primario quello di provare ad essere un sistema di comprensione del caos, restando caos esso stesso.

L'economia e gestione del teatro vuole compiere un'impresa simile, ossia strutturare il disordine, essendo però pienamente consapevole che l'oggetto principale dell'azienda teatro resta e deve restare frutto dell'estro, frutto di Dioniso e non di Apollo.

Presupposto di questo lavoro e della corretta economia e gestione dell'impresa teatrale è quindi rispettare il prodotto teatrale, in quanto prodotto sociale e non commerciale, frutto della creazione irrazionale, narrazione in evocazione di atmosfere, senza provare in alcun modo a manipolarlo o ad utilizzarlo per scopi economici. Prima di approcciare la lettura di questa monografia è quindi, a mio parere, molto importante comprendere che l'economia e gestione dell'impresa teatrale è una disciplina a se stante, che prende in prestito alcuni strumenti del management tradizionale, ma non per questo è ad esso assimilabile *tout cour*.

I principi dell'azionalista e le idee dell'umanista non devono, ne' possono, limitare la solidità di una disciplina di confine.

Questo lavoro intende essere un'immersione nel confine, un rischioso tentativo di mettere insieme l'apollineo ed il dionisiaco, di conciliare due filoni di pensiero, due metodi di ragionamento, due sistemi contrapposti da anni, avvicinandoli a tal punto da creare una vita, diversa, nuova e assolutamente indipendente.

L'impresa teatrale è un tipo di impresa poco studiato sia nell'ambito delle discipline dello spettacolo che in quelle economico aziendali. Fino ad ora si è data maggiore preminenza agli aspetti della produzione artistica, particolarmente complessi, rispetto ai problemi della gestione aziendale, con la conseguente sottovalutazione delle esigenze strategiche ed organizzative.

E' indubbio che l'impresa teatrale opera in un campo in cui prevalgono i profili culturali e sociali, in quanto è tenuta a rendere un servizio di carattere pubblico. Per questo è, a ragione, inserita tra le organizzazioni "no profit".

Il teatro svolge un'importante funzione pubblica. Esso è chiamato a formare le menti delle popolazioni, a creare le basi culturali necessarie per la liberazione dalle passioni, esso è chiamato a creare delle alternative.

L'organizzazione artistico culturale, però, per garantirsi la sopravvivenza, non può oggi disattendere i dettami di una gestione d'impresa, improntata al rispetto di equilibri economici e patrimoniali. Pur collocandosi tra i soggetti meritevoli di aiuti da parte dello Stato in funzione degli obiettivi sociali da perseguire, deve trovare fonti di alimentazione propria, non mediante l'apprestamento di prodotti alla ricerca del consenso del mercato, ma semplicemente utilizzando gli strumenti gestionali residui.

Il concetto imprescindibile da cui prende avvio la teorizzazione di una disciplina a se stante è la visione del prodotto teatrale come vincolo e non come strumento. Il prodotto non deve portare un'impresa a soddisfare il pubblico, ma è l'impresa, ossia il management, a dover portare quel prodotto, immutabile nei suoi tratti essenziali, al pubblico. Da ciò scaturisce l'esigenza di conoscere bene il comportamento degli utenti, di procedere alla comunicazione del prodotto, di pervenire ad un equo bilanciamento tra costi e ricavi di gestione, comprendendo in quest'ultima categoria i finanziamenti privati.

Oggi, il destino dell'impresa teatrale si lega anche all'individuazione di appropriate strategie di comunicazione, alla scelta di efficienti strutture organizzative e di sistemi di controllo economico/finanziario.

Questo volume rappresenta, quindi, un tentativo di conciliazione delle due anime, l'artistica e l'economica, in una visione più aggiornata e completa di una tipologia aziendale poco studiata. Esso è articolato in sei

parti, dedicate rispettivamente alla definizione dell'impresa teatrale, alle problematiche strategiche e di marketing, all'organizzazione nei suoi aspetti strutturali e umani, alla gestione economico-finanziaria e alla presentazione di alcuni casi aziendali, utili per trarre elementi di valutazione su iniziative differenti compiute nel settore teatrale.

L'obiettivo del lavoro è illustrare un quadro realistico della problematica del particolare tipo di impresa, attingendo sia alla letteratura specializzata nei settori dello spettacolo e delle discipline aziendali, sia alle esperienze professionali realizzate a fianco di istituzioni teatrali italiane e straniere. L'auspicio è di riuscire a fornire un contributo per l'arricchimento degli studi sulle tipologie aziendali e per l'ampliamento dei contenuti tradizionalmente assegnati ad una, tra le più importanti, forme di produzione artistica.

A conclusione della ricerca, mi sembra doveroso ringraziare il Prof. François Colbert, che mi ha trasmesso insegnamenti scientifici ed il suo entusiasmo per il marketing culturale, e gli autori dei casi riportati in chiusura dell'opera, Ludovica Caniparoli e Alessandro Crociata, nonché tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questo lavoro a vario titolo: chi mi ha aiutato con validi consigli, chi mi ha supportato umanamente, e anche chi ha contrastato i miei convincimenti permettendomi di formarli in modo ancora più radicato e scientificamente corretto.

Un ultimo, ma non formale ringraziamento sento di rivolgere agli uomini di spettacolo e ai responsabili di istituzioni teatrali, che, con le loro competenze e soprattutto con la loro pazienza, mi hanno consentito di affrontare problematiche particolarmente complesse. Solo con il contributo di studiosi e di uomini del settore si poteva, difatti, aspirare a delineare un quadro equilibrato della gestione dell'impresa teatrale tra l'apollineo ed il dionisiaco.

Con questa speranza e con l'obiettivo di giungere in futuro ad ulteriori miglioramenti, è il caso di ribadire la responsabilità del tutto personale delle considerazioni e analisi critiche sviluppate in questa sede.

IONESCO: *"Brecht non si affatichi, il mondo non può essere compreso"*;

BRECHT: *"Signor Ionesco, che il mondo non può essere compreso, lei da cosa lo capisce?"*

Fabiana Sciarelli

Napoli, Maggio 2005

Il marketing mix teatrale **Le politiche di prezzo**

Il prezzo di vendita [30](#) non è rappresentato solo dal controvalore monetario che il cliente deve pagare per poter assistere allo spettacolo, ma appare composto anche da tutte le spese connesse con il consumo. Una sera trascorsa a teatro, per esempio, include non solo il prezzo del biglietto, ma anche tutte le spese affrontate per acquistarlo e per giungere alla fruizione, come il parcheggio o il taxi, la *babysitter* a casa, etc..

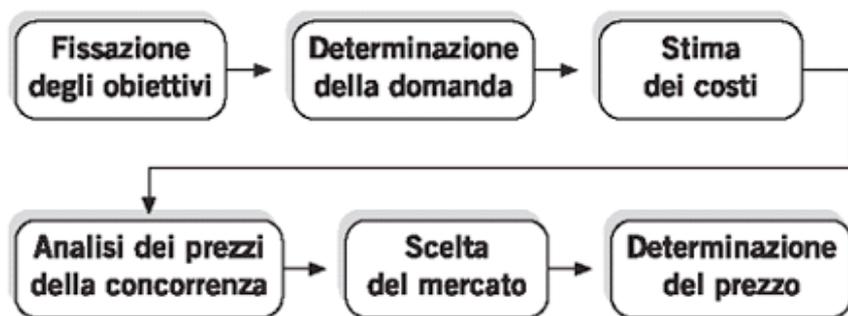
Importante risulta anche considerare l'energia impegnata nell'acquisto e nella visione dello spettacolo teatrale, nella componente oggettiva, ovvero il tempo impiegato, durata dell'evento, viaggi, e quella soggettiva, che è data dallo sforzo intellettuale. Quest'ultimo è simile al rischio, come il rischio sociale di essere identificato con un certo gruppo, di non comprendere, di essere turbato. Questo è basato sulla percezione personale, che varia da un individuo ad un altro.

Attraverso studi si è rilevato che la spesa complessiva, ovvero il sacrificio effettivo sopportato, può essere quantificata in circa il doppio del prezzo del biglietto. Da ciò si può concludere che, in realtà, il prezzo di un'attività culturale è composto da tre principali elementi: il prezzo del prodotto, le spese relative all'acquisto ed al consumo, e le energie impegnate in tutte le attività volte all'acquisto prima ed al consumo poi. Il consumatore accorto tende a conoscere e comprendere in anticipo il prodotto per minimizzare il rischio. Per esempio, una rappresentazione classica, diretta e recitata da professionisti molto conosciuti ed apprezzati al Piccolo di Milano, configura minori rischi per il consumatore medio di un lavoro d'avanguardia o una produzione alternativa poco conosciuta in un altro teatro. Il prezzo si differenzia dalle altre leve di *marketing* per l'influenza che hanno i fattori esterni nella sua determinazione [31](#).

La singola impresa teatrale non può essere considerata completamente libera nella fissazione del prezzo, in quanto deve tener conto della struttura competitiva del settore e dei vincoli normativo-istituzionali. Quindi, una serie di fattori esterni ed interni delimitano la fascia all'interno della quale le imprese hanno la possibilità di scegliere il livello puntuale del prezzo. All'interno di tale fascia le scelte effettuate tengono conto prevalentemente degli obiettivi delle politiche di prezzo. In questo senso, pur non potendo racchiudere in una ristretta catalogazione tutti gli obiettivi di una politica di prezzo, si possono identificare tre differenti orientamenti, che rappresentano il modo in cui le strategie globali si traducono in obiettivi delle politiche di prezzo [32](#).

Nell'impresa teatrale, infatti, la fissazione del prezzo, più che essere orientata all'aumento del profitto ossia a ritrarre il più ampio margine possibile tra ricavi degli spettacoli e costi di produzione, può essere diretta a far crescere il pubblico, ovvero a consentire di accrescere il numero degli spettatori. Ancora, potrebbe essere rivolta a migliorare la valutazione dello spettatore in ordine all'equità del prezzo pagato rispetto al valore dallo stesso attribuito alla rappresentazione vista, con l'obiettivo di far crescere la fidelizzazione nei confronti dell'impresa.

Fig. 24 - Il processo di determinazione del prezzo



Si potrebbero, perciò, individuare i seguenti tre differenti orientamenti al profitto, alle vendite e alla soddisfazione del consumatore.

OBIETTIVI ORIENTATI AL PROFITTO.

L'impresa teatrale, tenendo presenti i costi di produzione e di distribuzione, tende alla massimizzazione dei ricavi in funzione della capienza della sala da utilizzare e del numero delle rappresentazioni. L'obiettivo è di ottenere un punto di massimo dall'incrocio del prezzo di vendita dei biglietti e del numero massimo di spettatori acquisibili. Questa è, tuttavia, la logica classica del monopolista, valida solo nel caso di forte unicità dello spettacolo rispetto alla concorrenza.

OBIETTIVI ORIENTATI ALLE VENDITE.

La natura spiccatamente economico-sociale dell'impresa teatrale e la forte concorrenzialità esistente nel settore inducono a privilegiare la fissazione di un prezzo che massimizzi il numero di spettatori. L'obiettivo dell'impresa teatrale è quello di ampliare la sua quota di mercato. Riducendo il prezzo, e, quindi, il margine di profitto, l'impresa spera di conquistare una percentuale di pubblico della concorrenza e di incrementare le vendite e, consequenzialmente, la quota di mercato. Questa strategia può essere, naturalmente, efficace se le imprese concorrenti non riducono i prezzi a loro volta. La riduzione dei prezzi è possibile solo fino a concorrenza dei costi.

OBIETTIVI ORIENTATI ALLA RIDUZIONE DEL RISCHIO.

Si può definire il prezzo in accordo con l'immagine che il prodotto ha o vuole ottenere. Il prezzo è un parametro che una parte del pubblico ha per definire la qualità attesa dello spettacolo. Ovviamente più sarà alto il prezzo più la qualità attesa sarà maggiore.

Questo è il caso, ad esempio, della definizione del prezzo per la prima opera della stagione al Teatro la Scala di Milano. L'attenzione che bisogna porre nell'utilizzare questo sistema è di non sopravvalutare lo spettacolo, perchè se la qualità attesa dello spettacolo risulterà molto diversa da quella percepita, lo spettatore attento tenderà a non ripetere l'acquisto per prodotti con coordinate simili, come l'attore, il regista o il teatro.

Fig. 25 - Orientamenti degli obiettivi di prezzo



In ogni caso la scelta del prezzo di un nuovo prodotto si muove lungo due alternative di fondo: entrare sul mercato con un prezzo più alto o con un prezzo più basso rispetto ai concorrenti. In genere le due politiche sono dette, rispettivamente, di scrematura e di penetrazione [33](#). La prima consiste nel fissare un prezzo abbastanza elevato, rispetto alle "attese" del mercato; in questo modo si ottiene un più alto margine unitario, anche se si riduce il numero dei consumatori iniziali.

Generalmente, tale politica ha due tipologie di sbocchi: l'impresa può continuare a praticare prezzi più alti rispetto alla media di mercato, o può decidere di ridurre il prezzo quando i segmenti di mercato più attrattivi avranno esaurito il loro potenziale di consumo, ampliando così il numero e le tipologie di spettatori. Tale tipo di politica non è molto utilizzata nell'impresa teatrale. Uno degli assunti, in genere, della *mission* di quest'ultima è ampliare la conoscenza nel Paese, e questo non è assolutamente raggiungibile attraverso una politica di prezzi alti.

Tab. 3 - Comparazione tra la politica di scrematura e quella di penetrazione.

Politica	Scrematura	Penetrazione
DEFINIZIONE	Un alto prezzo iniziale seguito da un graduale abbassamento ed un arricchimento dei segmenti serviti	Un iniziale prezzo basso e un profitto da raggiungere nel lungo termine e in vista dell'aumento del numero di consumatori
OBIETTIVO	Massimizzare i profitti nel breve periodo	Massimizzare il numero di spettatori nel breve periodo.
VANTAGGI	I costi vengono presto coperti, si ha un profitto nell'immediato	Una rapida penetrazione del mercato Una significativa quota di mercato La riduzione della concorrenza.
CONDIZIONI PRINCIPALI	Un prodotto superiore qualitativamente, difficile da imitare Un segmento di mercato relativamente indifferente al prezzo.	Un mercato attento al prezzo Potenziali economie di scala nel lungo periodo

Fonte: Adattamento da Colbert F., opera citata.

La seconda politica alternativa è quella di penetrazione del mercato, che consiste di cercare di conquistare il maggior numero di spettatori possibile.

Per raggiungere questo scopo si fissa un prezzo iniziale contenuto, facendo crescere immediatamente i volumi di vendita con margini ridottissimi. In seguito, pur mantenendo invariato il prezzo di vendita, i margini tendono a crescere in quanto gli elevati volumi consentono di raggiungere significative economie di scala che, abbassando il costo unitario, portano ad un aumento del margine unitario.

Questa politica è generalmente la più utilizzata nel settore teatrale, anche se parlare di significative economie di scala sembra un azzardo per un settore dove, mediamente, è fortissima l'incidenza dei costi variabili [34](#).

Le due alternative descritte permettono di fronteggiare un ampio ventaglio di possibilità, nel cui ambito la scelta si presenta comunque complessa ed è frutto di un processo di analisi dei fattori esterni ed interni che permette una precisa comprensione sia degli atteggiamenti del mercato che dei fattori competitivi. L'analisi della struttura dei costi di un'impresa resta un momento fondamentale all'interno del processo di determinazione del prezzo, in quanto fissa la soglia al di sotto della quale il prodotto non contribuisce, in maniera adeguata, alla creazione del profitto complessivo.

Un metodo di analisi dei costi, che superi il semplicistico raffronto tra costo totale e volume di produzione, deve tener conto necessariamente della natura e della destinazione di ogni singolo costo, in modo da poter permettere la precisa attribuzione di ogni voce [35](#).

Le imprese, che riescono a differenziare i propri prodotti in modo da conquistarsi un proprio margine di manovra, devono affrontare problemi di determinazione del prezzo. Il problema principale risulta quello di raggiungere un equilibrio accettabile tra il prezzo e le quantità vendute, ovvero sulla base dell'elasticità della domanda.

I metodi di determinazione del prezzo sono elencati di seguito.

1) Il metodo basato sul consumatore.

La tradizionale teoria di *marketing* afferma che il prezzo migliore è quello che il consumatore vorrebbe pagare. Il consumatore, infatti, può desiderare di pagare un prezzo più alto per un prodotto più esclusivo od uno più basso per un prodotto di massa. Il modo migliore per conoscere il desiderio del pubblico è chiederglielo, attraverso, ad esempio, una ricerca di mercato [36](#).

La maggiore limitazione di questo metodo è che il prezzo viene influenzato anche dalla concorrenza.

Infatti, se il consumatore dichiara di essere disposto a pagare per quel prodotto un determinato prezzo, e le imprese concorrenti mettono in scena lo stesso spettacolo, o uno spettacolo molto simile, ad un prezzo inferiore, questo metodo risulterà poco efficace, in quanto l'impresa sarà indirizzata verso un prezzo che poi risulterà fuori mercato.

2) Il metodo basato sulla concorrenza.

Con questo metodo si analizza continuamente la concorrenza per adeguare il proprio prezzo di vendita a quello dei concorrenti diretti. Questo non significa necessariamente copiarli, ma scegliere il posizionamento da tenere, anche come livello di prezzo, rispetto alle imprese concorrenti.

3) Il metodo basato sui costi.

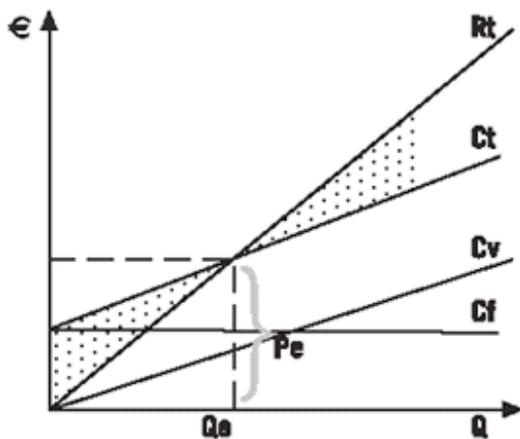
Il prezzo si determina sulla base del costo unitario con l'aggiunta di un *mark up*, che andrà a generare il profitto.

Il grande vantaggio di questo metodo è la sua semplicità. Gli svantaggi, invece, sono: la mancata considerazione della reazione dei consumatori e la difficoltà di una precisa imputazione dei costi. Quelli indiretti, infatti, possono creare qualche problema di imputazione, anche se esistono vari metodi dei quali l'impresa può servirsi.

4) Il metodo basato sul *break-even point* (BEP).

Con questo metodo il prezzo si determina attraverso l'analisi del punto di pareggio tra costi e ricavi stimati per un singolo spettacolo [37](#).

Fig. 26 - Punto di Pareggio (BEP)



Nel caso dell'impresa artistico culturale, che ha come *mission* la diffusione dell'arte, il BEP è un ottimo punto di riferimento in quanto individua il prezzo di equilibrio, ossia il prezzo più basso che l'impresa può far pagare allo spettatore per recuperare i costi totali e, quindi, sopravvivere. Importante è partire da due assunti: il primo è che le quantità di biglietti venduti siano ipotizzate pari alla totalità dei posti in sala, oppure in alternativa pari ad un livello medio stimato di copertura dei posti; il secondo è che le curve dei costi e dei ricavi siano rettilinee.

Il BEP presenta un'elaborazione grafica ed una algebrica. Abbiamo, nella rappresentazione grafica, sull'asse delle ordinate gli euro, ossia costi e ricavi, e su quella delle ascisse le quantità prodotte e vendute. La retta dei costi fissi (Cf) è costante all'aumentare della quantità prodotta/venduta, quella dei costi variabili (Cv), partendo dall'origine, aumenta all'aumentare della produzione e quella dei costi totali (Ct) è la risultante dei costi fissi più i costi variabili, costruita traslando la retta dei costi variabili dall'origine all'importo dei costi fissi. La retta dei ricavi (Rt), definita in base alle stime fatte, composta non solo dallo sbigliettamento ($P \cdot Q$), ma anche dai finanziamenti pubblici (Fpu) e privati (Fpr) [38](#), aumenta all'aumentare della quantità venduta ed ha come coefficiente angolare il prezzo. Il punto di incrocio della retta dei costi totali e dei ricavi è il *break even point*, al quale corrisponderà una quantità di equilibrio ed un prezzo di equilibrio. Oltre quel punto l'impresa entrerà in un'area di profitto, al di sotto, invece, sarà in un'area di perdita.

La visione algebrica del BEP, solitamente utilizzato per la definizione della quantità di equilibrio, è:

$$Ct = Rt; Cf + Cv = P \cdot Q_e + F_{pu} + F_{pr}; \\ Q_e = (Cf + Cv - F_{pu} - F_{pr}) / P$$

Per avere algebricamente, invece il prezzo di equilibrio, data la quantità, i costi totali ed i ricavi da finanziamenti basta invertire l'equazione:

$$Ct = Rt; Cf + Cv = P_e \cdot Q + F_{pu} + F_{pr}; P_e = (Cf + Cv - F_{pu} - F_{pr}) / Q$$

Ipotizziamo che un'impresa di spettacolo voglia organizzare un concerto in esclusiva per il sud Italia che ha un costo totale pari a 200.000 €, di cui 150.000 € come costi variabili e 50.000 € come costi fissi. La possibilità dell'impresa è quella di fare una serata unica in un'arena con 6.000 posti a sedere. Per questo concerto riceve un finanziamento pari a 15.000 € dall'assessorato al turismo del Comune ed una sponsorizzazione pari a 20.000 €.

Per stabilire il prezzo medio [39](#) da applicare al biglietto per raggiungere il pareggio tra costi e ricavi, considerando la visione ottimistica della totale copertura dei posti a sedere, si applica la formula del BEP:

$$P_e = (Cf + Cv - F_{pu} - F_{pr}) / Q \\ P_e = (50.000 \text{ €} + 150.000 \text{ €} - 15.000 \text{ €} - 20.000 \text{ €}) / 6000 = 165.000 \text{ €} / 6000 = 27,50 \text{ €}$$

Se, invece, alla base della strategia di impresa ci fosse la necessità di applicare il prezzo più basso in Italia e quindi di calcolare il prezzo con il metodo della concorrenza, il BEP potrebbe venirci in aiuto per calcolare quanti biglietti devono essere venduti al prezzo medio stabilito per coprire tutti i costi sostenuti. L'equazione quindi diventerebbe:

$$Q_e = (Cf + Cv - F_{pu} - F_{pr}) / P$$

Ipotizzando che il prezzo medio applicato dalla concorrenza per assistere a questo spettacolo sia di 50 € e considerando, quindi, che il prezzo medio stabilito dall'impresa in oggetto sia pari a 40 € la quantità di equilibrio risulterebbe pari a 4.125 biglietti venduti.

$$Q_e = (50.000 \text{ €} + 150.000 \text{ €} - 15.000 \text{ €} - 20.000 \text{ €}) / 40 \text{ €} = 165.000 \text{ €} / 40 \text{ €} = 4.125$$

In conclusione, quindi, l'analisi del punto di pareggio indica che con la vendita piena dei biglietti ed un prezzo medio superiore a 27,50 € si raggiungerà un profitto, che si raggiungerà anche applicando un

prezzo medio pari a 40 € ma superando i 4.125 biglietti venduti. A questo punto, l'impresa organizzatrice di eventi, ha delle importanti informazioni attraverso cui fare la scelta del prezzo.

In realtà, per la definizione del prezzo dello spettacolo teatrale difficilmente si utilizza uno solo di questi metodi, più frequentemente si utilizzano metodi misti.

Per esempio, il *National Ballet of Canada* nel 1993 mise in scena uno spettacolo "*The Taming of the Shrew*" in sei città del Canada dell'ovest. Il prezzo più alto, fissato sulla base del desiderio del consumatore, variò, per le prime tre città, tra i 32\$ ed i 42\$. Continuando il tour, però, la stessa produzione aumentò il prezzo più alto arrivando a 69\$, sacrificando il metodo utilizzato per considerare anche il fattore costo unitario. Infatti, questo venne reso necessario dai considerevoli costi incrementali, portati dalla *tournee*, non considerati nella precedente fissazione del prezzo.

La politica di prezzo non si esaurisce, quindi, con la determinazione del prezzo base, in quanto, una volta individuato il valore di riferimento, l'impresa può decidere in maniera differente al variare delle situazioni ambientali.

In genere, ci sono due tipologie di manovre che l'impresa applica per variare il prezzo di vendita ed adeguarlo ai differenti contesti: gli sconti e abbuoni e la discriminazione del prezzo.

Il confine tra queste due tipologie di azioni è in molti casi labile. La prima rappresenta una riduzione del prezzo definito, che tende a ridursi in presenza di determinate condizioni. La seconda invece porta l'impresa a determinare dei veri e propri listini di prezzi differenziati.

Gli sconti più comuni per l'impresa teatrale sono:

- 1) gli *sconti quantità*, ossia quelli che all'aumentare del numero di spettacoli acquistati riducono il prezzo unitario; questo sistema è quello classico che guida la definizione del prezzo degli abbonamenti teatrali;
- 2) gli *sconti funzionali*, ovvero quelli concessi alle sale teatrali dalle compagnie, oppure ai box office dai teatri di produzione, cioè a tutti coloro che svolgono, al posto dell'impresa, l'attività di commercializzazione;
- 3) gli *sconti di cassa*, quelli concessi a coloro che pagano a pronti. Gli spettatori dell'impresa teatrale pagano tutti a pronti, mentre le sale teatrali che comprano uno spettacolo possono voler differire i termini di pagamento. In quest'ultimo caso la compagnia teatrale può decidere di concedere uno sconto sul *cachet* di base se il teatro paga immediatamente.

Le discriminazioni di prezzo più utilizzate dall'impresa teatrale sono, invece, in funzione:

- *del prodotto*; differenti modalità di proporre lo stesso prodotto, senza differenze tecniche sostanziali tra le versioni, possono causare una differenziazione del prezzo; ad esempio la prova generale, oppure una rappresentazione con attori o cantanti sostituiti, come avviene spesso per l'opera lirica, può avere un prezzo più basso;
- *del luogo di fruizione*; questa è sempre applicata nel sistema teatrale attraverso, ad esempio, il costo diverso in base al posto occupato all'interno della sala; ovviamente, la poltrona in platea presenta un prezzo più alto della poltrona nel loggione; lo stesso succede anche in base al prestigio del teatro che presenta lo spettacolo;
- *del momento della fruizione*; come è stato detto in precedenza, ad esempio, la prima rappresentazione in apertura della stagione operistica del Teatro la Scala di Milano presenta dei prezzi considerevolmente più alti della media; la stessa discriminazione può sussistere in base al giorno della settimana, ad esempio riducendo il prezzo nei giorni feriali, oppure in base alla fascia oraria, un *matinée* può avere un prezzo inferiore alla rappresentazione serale;
- *delle categorie di clienti*; alcune tipologie di clienti segmentate per età, come i bambini e gli anziani, per professione, come gli studenti ed i militari, per status sociale, come single o coppie [40](#), possono essere considerate meritevoli, o semplicemente tanto sensibili al costo del biglietto, da far definire uno speciale trattamento in termini di prezzo;
- *di volumi di acquisto*; questo è un fenomeno che esiste da poco nel nostro paese; allorché le imprese o i *tour operator* acquistano un gran numero di biglietti, le prime per se stesse e i secondi per rivenderli all'interno di pacchetti turistici, l'impresa teatrale può ridurre il prezzo del singolo biglietto. Resta sempre da considerare che spesso in Italia l'impresa teatrale, anche nel processo di determinazione del prezzo, essendo nella maggioranza dei casi pubblica o mista, è notevolmente influenzata dall'ambiente politico-istituzionale.

[30](#) Come prezzo di vendita si intende sia il prezzo al consumo, ossia quello che uno spettatore deve pagare per assistere ad una rappresentazione, sia il prezzo alla distribuzione, ossia il cachet richiesto per la vendita di uno spettacolo ad una sala teatrale. Queste due tipologie verranno distinte solo nei casi in cui si differenziano nell'adozione di metodologie e politiche.

[31](#) V. VALDANI E., *Marketing Strategico*, Etas Libri, Milano, 1986.

[32](#) V. VOLPATO G., (a cura di), *La Gestione d'Impresa*, Cedam, Padova: 2000.

[33](#) V. SCIARELLI S., *Fondamenti di Economia e Gestione delle Imprese*, Cedam, Padova, 2004.

[34](#) Questo punto viene approfondito nella quinta parte del presente lavoro.

[35](#) Come si vedrà nella quinta parte del presente lavoro.

[36](#) Negli Stati Uniti questa è una procedura comunemente utilizzata, nel nostro Paese, invece, è rarissimo che si compiano delle indagini di mercato per conoscere i propri spettatori, le loro esigenze ed i loro desideri.

[37](#) Nel caso in cui lo spettacolo non fosse singolo, ma ci fosse più di una rappresentazione, la formula algebrica non varierebbe, ma varierebbero in modo meno che proporzionale, i costi ed i ricavi.

[38](#) I finanziamenti pubblici in Italia non sono correlati allo sbigliettamento, mentre i finanziamenti privati lo sono in parte. In ogni caso la retta dei ricavi nel suo complesso aumenterà all'aumentare della quantità venduta.

[39](#) Il prezzo medio di un biglietto è dato dalla media ponderata di tutti i prezzi applicati considerando tutte le forme di discriminazione/sconto esistenti. Ad esempio se un teatro attua solo una discriminazione per posto a sedere, facendo pagare 30 € i 150 biglietti della platea, mentre solo 10 € i 200 biglietti del loggione, il prezzo medio sarà dato da $(150 \times 30 \text{ €} + 200 \times 10 \text{ €}) / 350 = 18,6 \text{ €}$.

[40](#) Il teatro Bellini di Napoli, ad esempio, per la stagione 1992-1993 presentò degli abbonamenti fatti per le coppie al di sotto di 26 anni alla metà del prezzo intero. Il Teatro di San Carlo, invece, nell'ultima stagione, 2004/2005, ha introdotto un biglietto acquistabile last minute a 15 € solo dai giovani con età inferiore ai 26 anni.