



**2015**

**IL CAPITALE CULTURALE**

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

**JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE**

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism  
University of Macerata

**eum**



**Il Capitale culturale**  
*Studies on the Value of Cultural Heritage*  
Vol. 12, 2015

ISSN 2039-2362 (online)

© 2015 eum edizioni università di macerata  
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

*Direttore*  
Massimo Montella

*Coordinatore editoriale*  
Mara Cerquetti

*Coordinatore tecnico*  
Pierluigi Feliciati

*Comitato editoriale*  
Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Umberto Moscatelli, Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro Saracco

*Comitato scientifico – Sezione di beni culturali*  
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen Vitale

*Comitato scientifico*  
Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko,

Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prospero, Angelo R. Pupino, Bernardino Quattrociocchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Scullo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

*Web*  
<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>  
*e-mail*  
[icc@unimc.it](mailto:icc@unimc.it)

*Editore*  
eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a – 62100 Macerata  
tel (39) 733 258 6081  
fax (39) 733 258 6086  
<http://eum.unimc.it>  
[info.ceum@unimc.it](mailto:info.ceum@unimc.it)

*Layout editor*  
Cinzia De Santis

*Progetto grafico*  
+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA

Rivista riconosciuta CUNSTA

Rivista riconosciuta SISMED

---

Archeologia delle aree montane  
europee: metodi, problemi e casi di  
studio

*Archaeology of Europe's mountain  
areas: methods, problems and case  
studies*

a cura di Umberto Moscatelli e Anna Maria Stagno

---

Altri contributi

# *Break Even Price. Un nuovo metodo di definizione del prezzo per l'impresa culturale\**

Fabiana Sciarelli\*\*, Giuseppina  
Zamparelli\*\*\*

## *Abstract*

Nel caso delle imprese che producono servizi per la società, come quelle culturali, l'obiettivo primario è la diffusione del servizio per un miglioramento della società stessa. Per aumentare la diffusione della cultura, le imprese devono applicare prezzi bassi, ma per evitare squilibri economici, devono necessariamente accedere a finanziamenti pubblici o privati, che in questo lavoro chiameremo ricavi fissi. Molte imprese culturali hanno, inoltre,

\* I §§ 1, 2, 4, 5, 6 sono da attribuire a Fabiana Sciarelli; il § 3 è da attribuire a Giuseppina Zamparelli.

\*\* Fabiana Sciarelli, Ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università Unitelma Sapienza di Roma, Dipartimento di Scienze giuridiche ed economiche, Viale Regina Elena, 295, 00161 Roma, e-mail: [fabiana.sciarelli@unitelma.it](mailto:fabiana.sciarelli@unitelma.it).

\*\*\* Giuseppina Zamparelli, Dottore di ricerca in Scienze del turismo ad indirizzo manageriale, Università degli Studi di Napoli Federico II, e-mail: [g.zamparelli@hotmail.com](mailto:g.zamparelli@hotmail.com).

vincoli strutturali, come ad esempio i posti agibili di un teatro, che determinano la quantità massima producibile e vendibile. Per raggiungere l'equilibrio economico, quindi, un'impresa culturale, non avendo la compiuta possibilità di variare la quantità prodotta e venduta, non potendo ridurre i costi senza modificare la qualità del servizio, ha una principale variabile di intervento: il prezzo. Il prezzo diviene, infatti, una variabile strategica che i metodi tradizionali di determinazione dello stesso non sono atti a definire. In particolare il metodo basato sui costi risulta inadeguato, non considerando i ricavi fissi e quindi la parziale copertura dei costi stessi attraverso i finanziamenti. Le caratteristiche dell'impresa artistico-culturale, nonché la conseguente inadeguatezza dei tradizionali metodi di definizione del prezzo, ci indirizzano ad utilizzare il BEP come la base teorica di un innovativo sistema di definizione del prezzo di equilibrio (*Break Even Price*), ossia del prezzo più basso che l'impresa può far pagare al fruitore per recuperare i costi totali, realizzare la propria *mission* e sopravvivere.

In cultural companies, and in particular in those producing services for the society, the main goal is spreading the service to improve community. In these cases, prices for services are fundamental elements to achieve the mission itself. To increase their services, these companies must often apply low prices, but to avoid economic imbalance, they must necessarily access to public or private funds (fixed incomes). Many not-for-profit companies also have structural constraints, such as the seats in a theatre. This does not allow a change in the quantity produced to reduce the unit price without necessarily sacrificing the service quality. So, not-for-profit companies must necessarily reduce the most they can access barriers for consumers, mainly prices, in order to achieve their mission, that is to increase the diffusion of the produced service keeping economic balance, having the constraint of defined produced and sold quantities, but accessing funds. The features of cultural companies, and the consequent inadequacy of traditional pricing methods, lead us to use the BEP as the theoretical basis of an innovative method for the definition of equilibrium price, that is the lowest price the company can charge the user to recover the total costs and, so, to survive.

## 1. Introduzione

Nel lontano 1960 due economisti americani, William J. Baumol e William G. Bowen, compresero perché erano e sono ancora necessari i finanziamenti alla cultura.

Secondo il *Baumol's cost disease* (anche detto Morbo di Baumol) le istituzioni che producono beni e servizi culturali rientrano in un settore stagnante, in cui, data la predominanza e l'insostituibilità del capitale umano nel fattore lavoro, si verifica una crescita sbilanciata rispetto al settore definito progressivo, che produce beni standardizzati e può, quindi, incorporare il progresso tecnologico<sup>1</sup>. In conseguenza di tali meccanismi, il settore è costretto ad aumentare i prezzi per vendere il proprio prodotto e coprire i costi. Ciò comporta una contrazione

<sup>1</sup> Baumol, Bowen 1966.

della domanda e il graduale trasferimento delle risorse produttive dal settore stagnante a quello progressivo. Il settore culturale è destinato, pertanto, all'estinzione salvo che un finanziatore esterno ne sostenga il fabbisogno economico finanziario<sup>2</sup>.

La ricerca originariamente fu condotta nel settore dello spettacolo. Baumol e Bowen notarono che per suonare la Quinta di Beethoven erano necessari gli stessi musicisti nel XX come nel XIX secolo. La produttività di una *performance* musicale dal vivo, quindi, è evidente che non subisce variazioni con il passare del tempo. D'altro canto, però, gli stipendi dei musicisti si devono adeguare al mondo circostante aumentando costantemente<sup>3</sup>.

Questa discrasia tra il ristagno della produttività ed il naturale aumento dei costi, essenza del morbo di Baumol, ha diversi effetti:

- diminuzione della quantità offerta;
- diminuzione della qualità;
- aumento dei prezzi;
- aumento del compenso non monetario o dell'impiego di volontari;
- dipendenza da finanziamenti esterni.

L'ultimo effetto è quello che predomina nel caso di un'impresa culturale ed è un presupposto fondamentale da cui prende avvio il nostro lavoro.

## 2. *L'impresa culturale*

La prima definizione da ricercare è quella di impresa culturale in genere. In dottrina viene giustamente osservato che l'impresa è quell'«ente costituito da uno o più soggetti per il conseguimento dei loro fini, entro il quale si sviluppa un processo produttivo di beni e/o servizi destinati a soddisfare una domanda non necessariamente a fronte di una contropartita monetaria, specifica e diretta»<sup>4</sup>. Da questa prospettiva si può concordare con chi sostiene che l'arte è uguagliabile a qualunque altra attività imprenditoriale<sup>5</sup>, anche se è fondamentale, per parlare di gestione dell'impresa culturale, distinguere tra imprese artistico-culturali e imprese artistico-commerciali, distinzione che Colbert nel 1993 ha portato all'attenzione

<sup>2</sup> Trimarchi 1993.

<sup>3</sup> «Orbene anche quest'anno *tutta* la compagnia ha avanzato rivendicazioni economiche, il che significa che 6 persone che nel maggio 1947 costavano 20.500 complessive, che oggi ne costavano già 35.700, l'anno venturo dovrebbero costarne 45.000. Orbene, gli incassi non sono affatto raddoppiati o peggio da due anni ad oggi, né i prezzi dei biglietti sono saliti più di 100 lire la poltrona. Di questo passo, fra due anni, noi avremo le stesse 7 persone che costeranno tre volte tanto del 47, costringendoci per forza a cominciare da capo» (Vergani 2004, p. 39).

<sup>4</sup> Rispoli 1998, p. 15. Rispoli distingue tra organizzazione, azienda e impresa dicendo che l'impresa propriamente detta ha come obiettivo il profitto.

<sup>5</sup> Gallina 2003.

degli studiosi<sup>6</sup>. Si può, infatti, schematicamente intendere l'organizzazione culturale in due modi: l'impresa artistico-culturale e l'impresa artistico-commerciale.

L'elemento distintivo tra le due tipologie è la *mission*. Quest'ultima può essere orientata prevalentemente al mercato o al prodotto. Un'impresa focalizzata sul suo prodotto, come ad esempio un festival di teatro d'avanguardia, avrà sicuramente la *mission* rivolta all'accrescimento della cultura, e sarà facilmente identificabile come impresa artistico-culturale. Dall'altro lato, un'impresa focalizzata sul mercato, come ad esempio quella che produce un concerto di musica pop, sarà sicuramente rivolta al mero intrattenimento del pubblico, in definitiva semplicemente all'accrescimento del fatturato, per cui sarà facilmente identificabile come impresa artistico-commerciale<sup>7</sup>.

Il secondo criterio applicato è la tecnologia di produzione utilizzata. Esistono imprese, infatti, che producono prototipi, realmente non ripetibili in modo assolutamente identico, come il teatro, la pittura, la scultura, etc., e imprese che producono serie di prodotti, come il cinema, la discografia, l'editoria.

Ovviamente per ogni riproduzione deve esserci un originale. Da ciò consegue che la reale distinzione è tra le imprese che creano un prodotto unico non destinato alla riproduzione e quelle che creano un prodotto e un grande numero di riproduzioni da immettere nel mercato contemporaneamente.

Questi due criteri risultano essere sufficienti per una prima suddivisione ragionata del settore artistico come ben identificato nella matrice di Colbert (fig. 1), anche se a nostro parere non esaustivi.



Fig. 1. Impresa artistico-culturale e impresa artistico-commerciale (Fonte: ns elaborazione da Colbert 1993, p. 6)

<sup>6</sup> Colbert 1993.

<sup>7</sup> Non è semplice definire però la reale differenza tra arte e intrattenimento. Un tipo di distinzione può essere fatta in base all'effetto sullo spettatore: l'arte aiuta a costruire il pensiero, l'intrattenimento lo allontana.



Colbert non considera, infatti, una delle dimensioni del modello di Abell (fig. 2). Quest'ultimo identifica un modello di definizione del business basato su tre dimensioni: la tipologia di clienti, la tecnologia e la funzione d'uso<sup>8</sup>. Risulta facile dedurre che l'impresa artistico-culturale ha come funzione d'uso l'arricchimento culturale e che la dimensione della tecnologia è ampiamente rappresentata dal criterio di riproducibilità del bene.

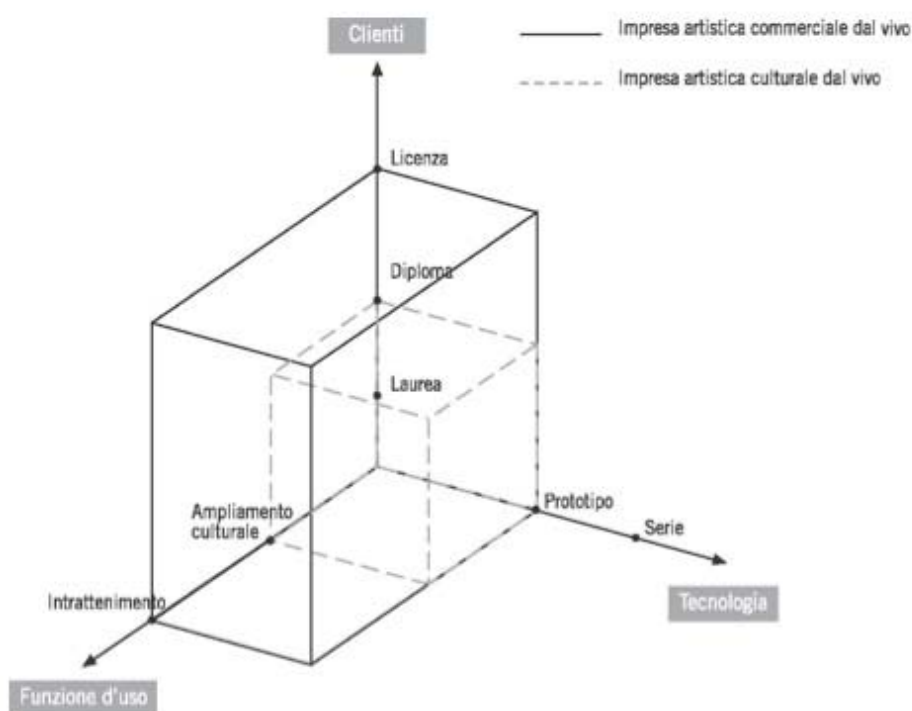


Fig. 2. La definizione del business dell'impresa artistica (Fonte: ns elaborazione da Abell 1986)

La tipologia dei clienti non viene, invece, evidenziata dal modello colbertiano, anche se questa dimensione risulta estremamente importante nel settore oggetto del presente lavoro. Infatti, se i beni culturali vivono nella relazione che stabiliscono con la gente<sup>9</sup>, le attività culturali non ne possono assolutamente prescindere.

Per completare l'analisi, va al riguardo osservato che un elemento riscontrato in molti paesi è dato dalla più netta riconoscibilità dei fruitori per l'impresa artistico-culturale<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Abell 1986.

<sup>9</sup> Aguiari, Amici 1996.

<sup>10</sup> Uno degli elementi che maggiormente distingue i consumatori delle imprese artistico-culturali

Alla luce di queste considerazioni possiamo affermare che l'impresa culturale è certamente un'impresa orientata al prodotto, che ha come *mission* l'arricchimento culturale della popolazione.

Altro elemento distintivo dell'impresa culturale è il triplice obiettivo: l'obiettivo artistico, quello economico e quello sociale<sup>11</sup>. Il primo consiste, chiaramente, nella produzione di servizi artistici in grado di creare prodotti capaci di costituire un'esperienza culturale e in grado di aiutare lo sviluppo culturale dell'intera collettività. Raggiungere l'obiettivo economico significa, invece, semplicemente rispettare le regole di economicità proprie di un'istituzione volta a sopravvivere nel tempo in modo autonomo. La gestione deve, quindi, tendere a garantire il mantenimento dell'economicità come condizione che assicuri il pareggio tra i costi totali e i ricavi totali<sup>12</sup>. Infine, il raggiungimento dell'obiettivo sociale è estremamente importante, anche se difficilmente valutabile in termini di risultati. Esso consiste nel generare esternalità di tipo socio-culturale per la collettività di riferimento<sup>13</sup>.

Un altro elemento distintivo dell'impresa culturale è il prodotto primario quale vincolo<sup>14</sup>.

È importante comprendere che il prodotto/servizio caratteristico di un'impresa culturale è un "vincolo" e non una leva di marketing, in quanto risultante da un processo artistico, di produzione o di scelta culturale.

Quanto detto fino ad ora vuole chiarire che l'oggetto del nostro lavoro è la definizione del prezzo per l'impresa culturale<sup>15</sup>, ossia per un'impresa che: ha la *mission* dell'ampliamento della conoscenza e del pensiero; che ha il vincolo del prodotto primario, limiti di produttività, di quantità e di tempo di vendita; che ha la necessità di raggiungere l'equilibrio economico, di accedere ai finanziamenti pubblici e privati e di mantenere il prezzo più basso possibile; che ha la capacità di generare esternalità di tipo socio-culturale.

nel mondo è il titolo di studio. Per questo motivo si adoperava come discriminante nell'esemplificazione in figura (Sciarelli 2005).

<sup>11</sup> Nova 2002.

<sup>12</sup> Nei quali sono considerati i contributi finanziari pubblici e/o privati.

<sup>13</sup> Nella finalità istituzionale della Royal Opera House di Londra ad esempio tutti questi obiettivi sono messi bene in evidenza: «rappresentazione di opere liriche e di balletti di elevato livello qualitativo; [...] facilitazione all'accesso di ampie categorie sociali all'opera ed al balletto; mantenimento di una condizione di pareggio economico e di equilibrio finanziario». L'obiettivo artistico e quello sociale nel caso della Royal Opera House sono stati raggiunti sacrificando l'obiettivo economico, difatti non sono state modificate le scelte artistiche nonostante la riduzione e la conseguente carenza delle contribuzioni pubbliche. L'effetto finale è stato reso evidente dal deficit patrimoniale nel 1998 di 16 milioni di sterline (Nova 2002, p. 39).

<sup>14</sup> Sciarelli 2008.

<sup>15</sup> Si ritiene, infatti, che per l'impresa artistico-commerciale si usino modelli di gestione molto più vicini a quelli tradizionali, ovvero a quelli industriali.

### 3. Il prezzo

Il prezzo per un'impresa tradizionale è uno strumento per raggiungere il mercato, ed ancor di più uno strumento economico. Difatti attraverso il prezzo l'impresa realizza il fatturato, dal quale, poi, viene estrapolato l'utile. È corretto dire, quindi, che il prezzo è la porta che l'impresa industriale deve attraversare per raggiungere l'utile.

Il prezzo per un'impresa culturale è invece un vincolo, che spesso si trasforma in barriera, è una porta che rischia di separare l'impresa dalla sua *mission*.

Per il fruitore il prezzo di un'attività o di un bene culturale è composto da tre principali elementi: il prezzo del prodotto, le spese relative all'acquisto e al consumo e le energie impegnate in tutte le attività volte all'acquisto prima e al consumo poi. Il consumatore accorto tende a conoscere e comprendere in anticipo il prodotto per ridurre il costo di attivazione di un'esperienza culturale<sup>16</sup> e minimizzare il rischio. Per esempio, un'opera di Eduardo de Filippo, diretta e interpretata da Toni Servillo al Teatro Argentina di Roma, configura minori costi di attivazione e rischi per il consumatore medio di una produzione alternativa diretta e interpretata da un esordiente in un piccolo teatro *off*.

Le imprese culturali, che riescono a differenziare i propri prodotti in modo da conquistarsi un proprio margine di manovra, affrontano con maggiore complessità il problema del prezzo o meglio della politica dei prezzi. La difficoltà principale è quella di raggiungere un equilibrio accettabile tra il prezzo e le quantità vendute sulla base dell'elasticità della domanda.

Di conseguenza, a differenza di studi precedenti che hanno esaminato il ruolo dei prezzi e della qualità sulle percezioni di valore<sup>17</sup>, la domanda di cultura, secondo gli studi fatti sul settore<sup>18</sup>, risulta nella realtà non elastica, in quanto aumenta con la riduzione del prezzo ma non in modo più che proporzionale, per cui è corretto affermare che la domanda di cultura è tendenzialmente anelastica<sup>19</sup>. Come ha detto Walter Santagata nel suo ultimo lavoro, i consumatori non sembrano molto interessati alla competizione in termini di prezzi, ma oggi sono certamente più attenti alla qualità e alla componente esperienziale dei beni che acquistano<sup>20</sup>. Questo probabilmente deriva dal fatto che l'impresa culturale spesso non raggiunge l'obiettivo della diffusione della conoscenza, ma resta relegata in un segmento di nicchia, segmento che presenta dei profili socio-economici generalmente poco sensibili alle riduzioni di prezzo.

Siamo concordi nel ritenere che la domanda culturale attuale compresa nel mercato servito sia anelastica, ma ci chiediamo se quella che dovrebbe essere la vera domanda culturale, ossia quella relativa a tutta la popolazione, sia elastica

<sup>16</sup> Sacco, Viviani 2003; Sacco, Zarri 2004.

<sup>17</sup> Cfr. ad esempio: Bolton, Drew 1991.

<sup>18</sup> Sciarelli, 2005.

<sup>19</sup> Brito, Barros 2005.

<sup>20</sup> Santagata 2014.

o anelastica.

Uno dei primi studi relativi all'elasticità della domanda è di Moore<sup>21</sup>. L'autore approfondisce il grado di elasticità del pubblico dei teatri di Broadway, identificando un grado di elasticità compreso tra lo -0.33 e lo -0.63.

Inoltre, studi successivi hanno dimostrato che l'elasticità per un'opera corale è inferiore a quella per un *one man show*. Ad esempio Felton<sup>22</sup> identifica un'elasticità pari a -0.6 per le principali orchestre statunitensi; compreso tra -0.1 e -0.6 per il balletto e le opere di compagnie teatrali con più elementi; -1 per le *performances* di singoli artisti.

D'altra parte, risulta significativa anche l'elasticità incrociata, in quanto esistono prodotti sostitutivi non solo all'esterno del settore (il cinema, la letteratura, la televisione) ma all'interno, come competizione tra opere e generi. Gampinsky<sup>23</sup>, ad esempio, esamina la competizione che intercorre nella decade degli anni '70 a Londra tra *pièces* teatrali, opera, orchestre sinfoniche e balletto. I risultati conducono a verificare un punteggio di due o superiore relativo all'elasticità rispetto al prezzo per prodotti sostitutivi.

Throsby<sup>24</sup> approfondisce proprio il segmento delle arti con *performance* dal vivo, introducendo una variabile molto importante nella definizione del prezzo: il tempo. Il prezzo del divertimento in termini di tempo spesso influenza l'acquisto più del prezzo monetario dello stesso. Inoltre, l'autore fa una distinzione preventiva tra spettacoli di facile accesso (quali il circo e concerti popolari) e spettacoli aulici (quali il teatro in tutte le sue espressioni, concerti di musica classica o jazz). Nel primo caso l'*audience* è potenzialmente più vasta così come il rischio di sostituibilità del prodotto: in tal senso, la sensibilità al prezzo risulta maggiore. Nel secondo caso, si è di fronte ad un pubblico che ha maturato scientemente un proprio gusto personale tanto da diventare meno elastico alla caratteristica del prezzo perché intervengono altre valibili, quali la qualità della *performance* o dell'interprete.

Gli esperimenti che alcuni beni culturali nel mondo hanno fatto creando delle gratuità temporali, aprendo le porte dei beni e delle attività culturali un giorno alla settimana o in determinati periodi dell'anno, hanno mostrato che la riduzione del prezzo conduce non solo ad un aumento della domanda, ma soprattutto ad un cambiamento nella composizione della stessa. Partendo dal presupposto che il prodotto presentato sia corrispondente a quello desiderato, il prezzo, quindi, diviene la chiave strategica necessaria non solo per aumentare la domanda, ma ancor di più per cambiarne il profilo.

L'analisi della struttura dei costi di un'impresa è un momento fondamentale all'interno del processo di determinazione del prezzo, in quanto fissa la soglia

<sup>21</sup> Moore 1966.

<sup>22</sup> Felton 1992.

<sup>23</sup> Gampinsky 1986.

<sup>24</sup> Throsby 1994.

al di sotto della quale il prodotto non contribuisce, in maniera adeguata, al raggiungimento dell'equilibrio.

Da queste problematiche si comprende appieno lo scopo del presente lavoro di ricerca: come pervenire alla definizione del prezzo per un'impresa culturale? Un approccio interessante che rappresenta un precedente in letteratura di supporto allo sviluppo della presente ricerca è quello di Frey e Pommerehne<sup>25</sup>. Gli studiosi hanno definito un'equazione che può essere interpretata come una sintesi di un sistema più grande e complesso, dove la domanda di arte è spiegata attraverso il prezzo, la qualità estetica, le caratteristiche del mercato ed altre variabili. Nello studio, i due autori mostrano quanto dal lato dell'offerta il prezzo sia fortemente influenzato dai costi di produzione e dal tipo di lavoro, mentre dal lato del consumatore la sensibilità al prezzo è determinata dalla capacità di spesa, dalla valutazione estetica e dal ritorno sull'investimento non sempre esprimibile in termini economici. In particolare, gli autori si sono soffermati sulle caratteristiche estetiche, definendole quantitativamente attraverso l'assegnazione di attributi specifici e misurabili, legati ad esempio alla storia dell'opera e dell'artista. Nonostante ciò l'analisi non è del tutto esaustiva.

Il prezzo nel caso dell'impresa culturale rappresenta un universo differente. Il prezzo nella nostra ipotesi non è la risultante di una strategia funzionale, come per la penetrazione del mercato, non è una leva di marketing e non porta ad un vantaggio competitivo. Il prezzo per un'impresa culturale rappresenta un fattore strategico in grado di conciliare il pareggio con la diffusione, che comprende al suo interno tutte le condizioni, le ipotesi e i vincoli che emergono dall'analisi esterna e interna dell'impresa stessa.

### 3.1 *Il prezzo per l'impresa culturale*

È generalmente accettato che l'accezione di impresa culturale si applica a quelle imprese che combinano la creazione, la produzione e la commercializzazione di contenuti, che sono intangibili e di natura culturale<sup>26</sup>. A seconda del contesto, le imprese culturali possono essere distinte in "creative", "nascenti" o "orientate al futuro" in gergo economico, o "industrie di contenuti" in gergo tecnologico<sup>27</sup>. Tuttavia, permane una certa disputa su di una definizione completamente

<sup>25</sup> Frey, Pommerehne 1989.

<sup>26</sup> Questa definizione diffusa dall'UNESCO (<<http://www.unesco.org>>) si basa sull'idea che le imprese culturali aggiungano valore ai contenuti e generano valori per gli individui e le società. Sono imprese ad alta intensità di manodopera, che creano occupazione e ricchezza e promuovono l'innovazione nei processi di produzione e commercializzazione. Allo stesso tempo, tali entità sono centrali nel promuovere e mantenere la diversità culturale e nel garantire l'accesso democratico alla cultura. Questa natura duplice – sia culturale che economica – costruisce un profilo distintivo per le imprese culturali.

<sup>27</sup> Wetzel 2007.

esaustiva<sup>28</sup>. La ragione principale della disputa risiede nella dinamicità del settore che vede integrazione orizzontale, con nuovi attori entranti dal settore dalle telecomunicazioni e dell'informatica<sup>29</sup>, e integrazione verticale, con i media che abbracciano tutte le aree di supporto, produzione e distribuzione di contenuti<sup>30</sup>. La complessità è dettata da una profonda trasformazione della stessa domanda, sia a livello quantitativo che qualitativo<sup>31</sup>, impedendo di fatto l'omologazione e la standardizzazione dei prodotti e servizi offerti<sup>32</sup>, dato l'intervento dell'adattabilità ai propri bisogni nella scelta di acquisto<sup>33</sup>. D'altra parte l'importanza di definire i confini di settore risiede nell'applicabilità dei principi di economia culturale, non limitati ai soli aspetti finanziari. L'economia dell'arte<sup>34</sup> si basa su uno studio sistematico dell'interazione tra il comportamento dei singoli e delle istituzioni<sup>35</sup>.

Date queste considerazioni preliminari, la prospettiva del prezzo rappresenta un elemento di difficile definizione se rapportata all'impresa culturale, come anticipato. Un'analisi che risulti esaustiva al fine degli scopi identificati per il presente lavoro di ricerca mira ad analizzare i due macroaggregati essenziali per la definizione del prezzo: la struttura dei costi e l'analisi della domanda. Questo perché l'impresa culturale si distingue dalle altre per la dimensione creativa ed educativa connaturata nella produzione<sup>36</sup> e per la spinta all'innovazione che non risiede nello scopo finanziario<sup>37</sup>. Il primo di questi elementi suggerisce che esiste una differenza sostanziale nella combinazione di fattori di produzione e la loro produttività tra le imprese culturali e le altre imprese. Il secondo aspetto indica che i processi decisionali si attesteranno per lo più sulle caratteristiche di qualità della produzione, al punto che essa rappresenta uno dei fattori principali da massimizzare. Questa relazione tra input e output è chiaramente collegata al concetto di efficienza. Ci sono tre diversi concetti di efficienza<sup>38</sup>:

1. efficienza tecnica: per ottenere un output utilizzando meno risorse o per massimizzare l'output dato un certo insieme di risorse;
2. efficienza di scala: per determinarne le dimensioni, l'output viene regolato in base agli obiettivi dell'azienda, quali ad esempio la massimizzazione del profitto;
3. efficienza allocativa: al fine di selezionare una combinazione di input tale da ottenere un dato output al più basso costo, dati i prezzi di mercato

<sup>28</sup> Pagniet 2002.

<sup>29</sup> Rutten 1999.

<sup>30</sup> Ducatel *et al.* 2000.

<sup>31</sup> Metallo, Cuomo 2011.

<sup>32</sup> Colbert 2000.

<sup>33</sup> Fabris 2005.

<sup>34</sup> Frey, Meier 2006.

<sup>35</sup> Becker 1976; Frey 1999.

<sup>36</sup> Bryant, Throsby 2006.

<sup>37</sup> Besana 2009.

<sup>38</sup> Felipe, Mehta 2007.

degli input. Ciò implica che il rapporto del margine di produttività è uguale al rapporto tra i prezzi di mercato degli input.

La frontiera efficiente è data dal prodotto dell'efficienza tecnica e di quella allocativa.

Misurare l'efficienza tecnica è relativamente frequente in letteratura, anche nel caso dell'impresa culturale, sebbene sia un campo poco esplorato dell'economia delle arti. Per quanto riguarda l'efficienza allocativa, il caso è diverso. Per definizione, l'efficienza allocativa implica che un dato output si ottiene utilizzando una combinazione di input tale da ridurre al minimo i costi. Le imprese e le istituzioni culturali sono piuttosto eterogenee su entrambi gli aspetti. Questa eterogeneità implica la necessità di analizzare l'efficienza tra unità comparabili. Inoltre, la situazione è resa più complessa anche dal cambio di scenario: i governi hanno progressivamente ridotto il proprio potere di controllo su un numero crescente di settori<sup>39</sup>, consentendo ad imprese di operare o di istituire partenariati con i governi in settori in precedenza di esclusiva gestione di questi ultimi. In Italia, lo scenario è, inoltre, caratterizzato da un relativamente scarso ricorso a partner privati e dalla presenza di organizzazioni ibride di interesse pubblico e privato in contesti caratterizzati da elevati costi fissi, competenze altamente specializzate e complessi quadri istituzionali<sup>40</sup>. Per i musei ad esempio, indipendentemente della produzione (ad esempio, il numero di visitatori o il numero di mostre), i costi fissi (che includono, ad esempio, i costi di acquisizione e quelli legati alle assicurazioni) rimangono stabili verso l'alto<sup>41</sup>. D'altra parte poi i costi variabili sono vicini allo zero tranne quando l'impresa culturale si trova a gestire eventi, mostre e simili che, per il richiamo dell'artista, dell'opera o per specifiche contingenze, sono dei sicuri "blockbuster"<sup>42</sup>. Molte organizzazioni culturali, inoltre, soffrono così del già citato "morbo dei costi di Baumol" per cui il costo unitario del lavoro aumenta di più nei settori a più bassa crescita di produttività rispetto a quelli ad alta crescita<sup>43</sup>. Nel settore culturale, i salari si sviluppano come l'economia normale, ma gli aumenti di produttività sono inferiori a quelle degli altri settori<sup>44</sup>. Inoltre, le imprese culturali sono caratterizzate da elevati costi opportunità, in quanto in genere gestiscono dotazioni ad alto valore. Nel caso di spazi museali e gallerie d'arte, il costo opportunità è dato dal valore monetario di un quadro o artefatto che potrebbe essere impiegato in un investimento alternativo. Altri costi di opportunità potrebbero includere usi alternativi della struttura o dell'edificio che ospita l'impresa: è il caso di un sito di interesse archeologico o di un teatro storico. Diversi sono stati gli studi svolti nell'ambito dell'arte come attività

<sup>39</sup> Megginson, Netter 2001.

<sup>40</sup> Ferlie *et al.* 1996.

<sup>41</sup> Frey, Meier 2006.

<sup>42</sup> Maddison, Foster 2003.

<sup>43</sup> Baumol, Bowen 1966.

<sup>44</sup> Frey, Meier 2006.

economica<sup>45</sup>. Tali studi hanno sottolineato una grande variabilità dei ritorni sugli investimenti in arte rispetto a quelli finanziariamente più comuni. Il ritorno sugli investimenti è, però, in genere negativo: la gestione di un'impresa culturale è in genere molto costosa a causa dei continui investimenti necessari, mentre la quantificazione dei benefici è difficile e spesso priva di significato<sup>46</sup>. Inoltre, la creazione di esternalità positive (reputazione, senso di appartenenza, sito immobiliare, ecc.) è di solito a beneficio della collettività e non dell'istituzione che sostiene le spese di gestione. In tal senso, il valore non economico sostiene lo status di caratteristiche intrinseche di un bene pubblico<sup>47</sup> e che, pertanto, dovrebbe essere finanziato con fondi pubblici<sup>48</sup>. Quest'ultima affermazione va però in disaccordo con la tendenza in molti paesi a ridurre la pressione del governo avviando attraverso partenariati pubblico-privati<sup>49</sup> che sono sempre più sperimentati anche nella gestione del patrimonio culturale. Il problema in questo ultimo caso si pone in termini di supervisione dell'output<sup>50</sup> proprio per la conflittualità possibile tra interesse privato e pubblico<sup>51</sup> oltre al possibile rischio di una progressiva delegittimazione della componente pubblica determinata da comportamenti opportunistici da parte dei partner privati. In tal senso, le più recenti formule di partenariato pubblico-privato sono di tipo ibrido, basate su fiducia e reciprocità<sup>52</sup>, con labili confini tra le due tipologie di interesse<sup>53</sup>.

Tenendo presenti queste considerazioni, i prezzi nella presente ipotesi di ricerca rivestono un ruolo strategico in grado di avere un impatto importante sul comportamento dei visitatori e sulla reputazione dell'impresa stessa. Inoltre, in vista di crescenti differenziazione e personalizzazione, attraverso la creazione di fasce di prezzo, carte e sconti (tranne nei casi in cui il servizio è gratuito), la variabile prezzo rappresenta un parametro per la definizione del prodotto/servizio stesso<sup>54</sup>. L'influenza cruciale che i prezzi possono rivestire non dipende solo dall'elasticità della domanda. Un'analisi deve considerare che un'impresa culturale ha un duplice approvvigionamento finanziario: interno, che deriva dalla vendita di biglietti o dall'erogazione di servizi primari ed accessori, dal *merchandising* e dalle *royalties*; esterno, ulteriormente suddivisibile tra finanziamenti pubblici e privati (quali, *sponsorships* e donazioni). La definizione dei prezzi influenza entrambi gli aspetti. Inoltre, le decisioni sui prezzi influiscono sul reddito generato dai servizi accessori, come ad esempio i negozi di *souvenirs* ed i punti ristoro, il cui gettito dipende dal numero di

<sup>45</sup> Cfr. ad esempio: Frey, Pommerehne 1989.

<sup>46</sup> Dubini *et al.* 2012.

<sup>47</sup> Grampp 1996; Throsby 2001.

<sup>48</sup> Bayley 1989; Cummings, Schuster 1989.

<sup>49</sup> Cfr. ad esempio, i servizi in appalto (Skelcher 2005).

<sup>50</sup> Dubini *et al.* 2012.

<sup>51</sup> Jamieson 1995; Kerr 1994.

<sup>52</sup> Jansen-Verbeke, Lievois 1999; Jansen-Verbeke, Van Rekom 1996; McKercher *et al.* 2005.

<sup>53</sup> Ashkenas *et al.* 2002.

<sup>54</sup> Besana 2009.



visitatori. Le complementarità tra i biglietti d'ingresso e le vendite dei servizi accessori incidono sulle strategie di tariffazione ottimale<sup>55</sup>.

Dal punto di vista della domanda, dati empirici possono essere misurati attraverso il numero di accessi o di biglietti staccati ed analizzati attraverso un'analisi di regressione multipla. Quest'ultimo strumento rappresenta una chiave di lettura importante soprattutto per il prezzo: tenuti costanti gli altri parametri, è possibile verificare la variazione della domanda al variare del prezzo. L'elasticità della domanda al prezzo è un fattore molto studiato nell'economia della cultura. Individuando nel prezzo il sacrificio monetario (o la perdita) sostenuto per ottenere un servizio, il prezzo pagato risulta essenziale nella valutazione dei consumatori di servizi<sup>56</sup>. Inoltre, se il prezzo e la qualità percepita sono elementi di inferenza del valore, il prezzo potrebbe essere considerato un variabile estrinseca immediatamente osservabile e comparabile con la qualità. Quest'ultima, infatti, è una variabile intrinseca di un servizio, che la letteratura ha dimostrato di più difficile valutazione<sup>57</sup>. In aggiunta, la ricerca in psicologia<sup>58</sup> ha mostrato che le informazioni a valenza negativa sono più facilmente accessibili nella memoria rispetto a quelle a valenza positiva<sup>59</sup>. Poiché la variabile estrinseca del prezzo ha una valenza negativa, le indicazioni circa il prezzo sono più facilmente accessibili dalla memoria. Uno studio condotto da Bolton e Lemon<sup>60</sup> ha esaminato la variabile prezzo-soddisfazione nel settore *entertainment* e in quello della telefonia cellulare. In entrambi i settori, Bolton e Lemon<sup>61</sup> hanno constatato che la disconferma del prezzo (una deviazione, cioè, dalle aspettative di pagamento), il pagamento del giusto prezzo (inteso come percezione di prezzo adeguato/non adeguato), e il prezzo effettivo (misurato in dollari) hanno un effetto significativo sul grado di soddisfazione del cliente. La percezione risulta fondamentale: alcuni spettacoli sono associati a simboli di affermazione sociale di maslowiana memoria. È il caso ad esempio della partecipazione ad una prima di un'opera a teatri di fama internazionali quali La Scala di Milano, dove gli spettatori sono più interessati alla rassegna dell'*audience* che della manifestazione scenica. In tale direzione, l'elasticità al prezzo risulta minima e la maggiore capacità di spesa del consumatore è direttamente proporzionale alla continuità nella fruizione dell'arte. Luksetich e Partridge<sup>62</sup> arrivano a ipotizzare la anelasticità della domanda rispetto al prezzo dell'arte. Da ciò appare evidente che per la fattispecie delle imprese culturali vale ancor di più la percezione del valore, data dal risultato di un *trade-off*

<sup>55</sup> Frey, Meier 2006.

<sup>56</sup> Bolton, Limone 1999.

<sup>57</sup> Cfr. ad esempio: Parasuraman *et al.* 1988.

<sup>58</sup> Cfr. ad esempio: Taylor 1982.

<sup>59</sup> Mittal *et al.* 1998.

<sup>60</sup> Bolton, Lemon 1999.

<sup>61</sup> *Ibidem.*

<sup>62</sup> Luksetich, Partridge 1997.

costi-benefici<sup>63</sup>, che è spesso operazionalizzato come *trade-off* qualità-prezzo<sup>64</sup>. In particolare per la macrocategoria delle imprese di servizio, Bolton e Drew<sup>65</sup> hanno dimostrato che la percezione circa il prezzo e la qualità sia in grado di influenzare la percezione del valore. Le percezioni sul prezzo, in particolare, hanno un effetto piuttosto forte sul valore, superiore addirittura alla qualità: tale argomento si basa sulla prospettiva che per i consumatori «la minaccia di perdita è più forte della possibilità di guadagni»<sup>66</sup>. In tal senso, i consumatori mostrano una marcata avversione alle perdite. In Mittal, Ross e Baldasare<sup>67</sup>, tale approccio è usato per spiegare le reazioni dei consumatori: esse risultano più forti in caso di servizi sottoperformati su di un singolo attributo (quando si verifica cioè una perdita) rispetto a quando i servizi sono sovraperformati su alcuni attributi (quando si verifica cioè un guadagno). Elementi questi rafforzati anche nell'esperienza di Anderson e Sullivan<sup>68</sup>. L'approccio è qui teso a spiegare come la disconferma negativa (perdita) abbia una forte influenza sulla soddisfazione del cliente rispetto alla disconferma positiva (guadagno). Il discorso è strettamente legato alle alternative a cui il cliente/visitatore di un'impresa culturale rinuncia partecipando a quello specifico servizio. In tal senso, il costo-opportunità dal lato della domanda include non solo il tempo del prodotto/servizio ma anche quello necessario per raggiungere il sito, il parcheggio, e così via. Per i turisti, ad esempio, questo costo-opportunità sarà in generale più basso rispetto alla medesima entità per i residenti, in quanto spesso il motivo della visita potrebbe essere dato proprio dall'offerta culturale di quella specifica area<sup>69</sup>. Nello stesso segmento "cultura", poi, è possibile individuare delle alternative tra generi diversi e all'interno dello stesso genere tra istituzioni o imprese concorrenti: un museo può costituire, ad esempio, un sostituto per altri musei. Anche in questo caso, i costi accessori, quali il viaggio, influenzano sistematicamente il risultato della singola impresa. Infatti, più alto è il loro prezzo, più basso è il *revenue* della singola impresa.

È semplice allora dedurre la delicatezza della variabile prezzo che non può essere considerata solo come una leva di marketing nell'impresa culturale. Essa, infatti, può determinare il flusso di sussidi pubblici e donazioni (per i quali le organizzazioni pubbliche sono in costante competizione), così come la composizione del reddito dato dagli *ancillary services*<sup>70</sup>, come ad esempio gli introiti del servizio ristorazione o dei negozi connessi. La complementarità tra *core competencies* e servizi accessori incidono sulle strategie di tariffazione

<sup>63</sup> Zeithaml 1988.

<sup>64</sup> Monroe 1990.

<sup>65</sup> Bolton, Drew 1991.

<sup>66</sup> Einhorn, Hogarth 1981; Kahneman, Tversky 1979.

<sup>67</sup> Mittal *et al.* 1998.

<sup>68</sup> Anderson, Sullivan 1993.

<sup>69</sup> Frey, Meier 2006.

<sup>70</sup> Della Corte 2009.

ottimale. Steiner<sup>71</sup>, ad esempio, suggerisce che l'aggiunta di un giorno ad ingresso gratuito in un museo non massimizza i ricavi, perché le entrate diminuite a causa del giorno ad ingresso gratuito non vengono compensate da un aumento delle vendite nei servizi accessori.

#### 4. I metodi di definizione del prezzo

I metodi di determinazione del prezzo utilizzati nel caso delle imprese industriali sono:

##### 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 o uno più basso per un prodotto di massa. Diverse sono le tecniche di misurazione del valore, alcune si fondano sulle conoscenze del management e su analisi a tavolino di tipo tecnico-ingegneristico<sup>72</sup>, ma il modo migliore per conoscere il desiderio del pubblico è, a nostro parere, chiederglielo, attraverso, ad esempio, una ricerca di mercato<sup>73</sup>.

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.

Per quanto concerne il tema specifico dei metodi e delle tecniche per la determinazione del prezzo orientate alla concorrenza è opportuno enfatizzare la conoscenza delle politiche dei concorrenti, ossia la *competitive intelligence*

<sup>71</sup> Steiner 1997.

<sup>72</sup> Busacca *et al.* 2004.

<sup>73</sup> Gli alti costi delle ricerche sul mercato potenziale rendono, però, questo strumento poco utilizzato dalle imprese culturali.

sul prezzo<sup>74</sup>.

L'orientamento alla concorrenza, dunque, si fonda sulla capacità di acquisire almeno tre categorie di informazioni: l'identificazione e l'analisi dei concorrenti; la struttura dei prezzi oggettivi offerti sul mercato, comprese le politiche di sconto e discriminazione; le dinamiche comportamentali, passate e prospettive delle manovre di prezzo da parte dei concorrenti sia in fase offensiva che difensiva<sup>75</sup>.

### 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. 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 e di ogni ricavo, in modo da poter permettere la precisa attribuzione di ogni voce.

I costi indiretti, infatti, possono non essere di semplice imputazione.

Nell'impresa industriale in periodi di crisi si dice che i costi si fanno sui ricavi invertendo completamente il punto di vista.

In ogni caso, per la definizione del prezzo di un prodotto difficilmente si utilizza uno solo di questi metodi, più frequentemente si considerano tutti e tre i metodi o si utilizzano tecniche miste.

Nel caso delle imprese culturali il metodo basato esclusivamente sui costi porterebbe a dei risultati assolutamente fuori dal mercato e quindi certamente non rispondenti ai risultati provenienti dagli altri due metodi.

Pensiamo ad esempio all'Opera Lirica.

Supponiamo che mediamente il costo per recita (solo allestimenti e cachet cantanti) è di 135.000 €<sup>76</sup>, considerando che un teatro dell'opera in media può avere 1.500 posti a sedere; risulta che solo per coprire i costi variabili della recita sarebbe necessario, nel caso di piena occupazione della sala, far pagare per tutte le serate un biglietto medio di minimo 90 €.

Nell'analisi dei costi, poi, dovremmo necessariamente considerare altri costi generalmente ingenti che l'impresa teatrale sopporta come: i compensi riconosciuti alle risorse umane impiegate nell'attività d'impresa, dagli attori alle comparse<sup>77</sup>, dai musicisti allo staff di regia, dai tecnici agli organizzatori, dal

<sup>74</sup> Valdani 1989.

<sup>75</sup> Busacca *et al.* 2004.

<sup>76</sup> Come ha affermato il prof. Alessandro Predetto, Assessore alla Cultura del Comune di Firenze nel 2012, a Firenze durante la conferenza internazionale "Organizzazione, gestione e finanziamento dei Teatro d'Opera".

<sup>77</sup> Si consideri che solo sul palcoscenico di un'opera lirica possono essere presenti,

personale di sala alla biglietteria, dal personale di gestione a quello tecnico; i costi di manutenzione della struttura, delle utenze, etc.

Da tutto ciò è facile dedurre che un teatro lirico italiano con 1.500 posti non potrebbe mai coprire le spese con la sola vendita dei biglietti e raggiungere la massima diffusione della cultura. Per conciliare la *mission* con la vendita dei biglietti, con l'equilibrio economico deve, quindi, necessariamente ricevere finanziamenti esterni, condizione indispensabile per la sopravvivenza.

Questo significa che non potrebbe mai utilizzare il metodo del costo per definire il prezzo dei biglietti, perché il risultato sarebbe certamente molto diverso da quello che il consumatore sarebbe disposto a pagare.

### 5. *Il break even price*

Nel caso delle imprese no profit ed in particolare di quelle imprese che accedono a finanziamenti producendo servizi per la società, come le università, i beni e le attività culturali, questi metodi ed in particolare quello basato sui costi non sono sufficienti, o, meglio ancora, sono incompleti, in quanto non considerano i finanziamenti, da noi chiamati ricavi fissi, e quindi la parziale copertura dei costi stessi.

Le imprese culturali hanno bisogno di un metodo che definisca il prezzo più basso potenzialmente applicabile per la massima diffusione della cultura, che tenga conto dei finanziamenti, che sia flessibile, che consideri una quantità di vendita definita e che abbia come obiettivo il pareggio tra costi totali e ricavi totali.

Queste dinamiche presenti nel settore, nonché la difficoltà di utilizzare i tipici metodi di definizione del prezzo, ci hanno portato a suggerire il *Break Even Price* come sistema di definizione del prezzo a quantità definita.

Una prima definizione di *Break Even Point* (BEP) risale ad Horngren<sup>78</sup>, che individua il concetto come il punto in cui il totale delle entrate ed il totale delle uscite sono uguali. Il BEP, dunque, sintetizza una situazione in cui non sussistono né utili né perdite.

Secondo Wald<sup>79</sup>, l'analisi del BEP rappresenta un'accezione generale che fa riferimento ad un ampio spettro di tecniche e procedure progettate per aiutare la pianificazione del processo decisionale, utili al fine di chiarire gli effetti delle variazioni di volume sulla redditività aziendale.

Nel caso dell'impresa culturale, che ha come *mission* la diffusione dell'arte, il *BEPrice* è, quindi, un buon punto di riferimento in quanto individua il prezzo di

contemporaneamente, più di cento elementi, tutti ovviamente retribuiti per la loro attività.

<sup>78</sup> Horngren 1982.

<sup>79</sup> Wald 1987.

equilibrio, ossia il prezzo più basso che l'impresa può far pagare allo spettatore per recuperare i costi totali e, quindi, sopravvivere, avvantaggiandosi dei ricavi fissi.

Perché il modello realizzi il nostro obiettivo è importante partire da due assunti: il primo è che la quantità di biglietti venduti sia ipotizzata pari alla totalità dei posti in sala, o al massimo sbigliettamento prevedibile, sempre coincidente con quella prodotta; il secondo è che le curve dei costi e dei ricavi siano rettilinee.

Nel caso del *BEPrice* la nostra incognita è il prezzo di equilibrio, a differenza del *BEPPoint* in cui l'incognita è la quantità di equilibrio.

Quest'ultima nel nostro modello è, invece, una variabile nota. Questa difatti corrisponde, data la *mission* che l'impresa culturale si prefigge, alla quantità massima di vendita.

Inoltre nel nostro modello si parla di Ricavi Totali, inserendo in questi, oltre a quelli derivanti dallo sbigliettamento, quelli derivanti dai finanziamenti pubblici e privati (da Baumol considerati indispensabili).

Per rendere chiaro il percorso logico che è alla base del *BEPrice* è necessario però partire dal *BEPPoint* e riadattare il metodo del punto di equilibrio alle nostre esigenze raggiungendo la definizione del nostro prezzo medio.

Il *BEPrice* come il *BEPPoint* presenta un'elaborazione grafica e 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 ( $C_f$ ) è costante all'aumentare della quantità prodotta/venduta, quella dei costi variabili ( $C_v$ ), partendo dall'origine, aumenta all'aumentare della produzione e quella dei costi totali ( $C_t$ ) è la risultante dei costi fissi più i costi variabili, costruita traslando la retta dei costi variabili dall'origine all'ammontare dei costi fissi.

Una prima differenza tra il *BEPPoint* e il *BEPrice* è che nel primo la retta dei ricavi include solo i ricavi provenienti dalle vendite, ricavi non sufficienti nel nostro caso. Nel *BEPrice* avremo difatti la retta dei ricavi totali ( $R_t$ ), composta non solo dallo sbigliettamento ( $P_e \cdot Q_e$ ), ossia i ricavi variabili, ma anche dai finanziamenti pubblici ( $F_{pu}$ ) e privati ( $F_{pr}$ ), ossia i ricavi fissi. Se volessimo trovare la quantità di equilibrio<sup>80</sup>, quindi adottare il BEP conoscendo il prezzo, potremmo semplicemente costruire la retta dei ricavi totali traslando la retta dei ricavi variabili dall'origine dei costi fissi. Ovviamente questa, che aumenta all'aumentare della quantità venduta, ha come coefficiente angolare il prezzo. Il punto di incrocio della retta dei costi totali e dei ricavi totali è il *break even point*, al quale corrisponderà una quantità di equilibrio e un prezzo di equilibrio.

Lo scopo del *BEPrice* però non è quello di definire la quantità di equilibrio

<sup>80</sup> Come potrebbe accadere per l'impresa cinematografica, che non ha una quantità di vendita definita e ha un prezzo di mercato poco variabile.

come può essere necessario in alcuni casi, ma è definire il prezzo medio minimo che un'impresa culturale può applicare sul mercato raggiungendo contemporaneamente i due suoi obiettivi prioritari, ossia l'equilibrio e la massima diffusione del prodotto culturale proposto. Nel modello del *BEPrice*, difatti, il prezzo è l'incognita.

Facendo un passo indietro vediamo che da un punto di vista grafico avremo una struttura simile a quella tradizionale per quanto riguarda i costi, ma una struttura differente per quanto riguarda i ricavi. Difatti in questo caso avremo in più la retta dei ricavi fissi/finanziamenti parallela all'asse delle ascisse (fig. 3). Non avendo il coefficiente angolare della retta dei ricavi variabili però non potremo né tracciare la retta dei ricavi variabili né tanto meno traslarla per avere i ricavi totali.

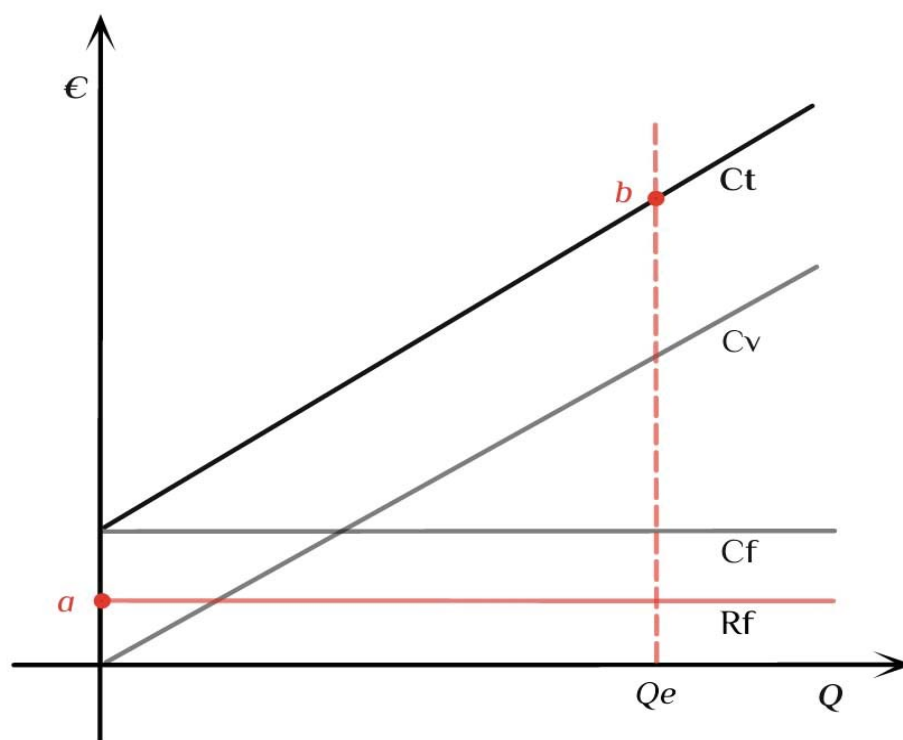


Fig. 3. *Break Even Price*: fase 1, 2 e 3 (Fonte: ns elaborazione)

La maggiore difficoltà nella rappresentazione grafica del *Break Even Price* è data, quindi, dal tracciare la retta dei ricavi totali. Difatti in questo modello manca un elemento fondamentale: il prezzo, ossia il coefficiente angolare della retta dei ricavi, che rappresenta l'inclinazione della retta. I dati che possediamo però sono: il punto di pareggio (b), dato dall'incrocio tra la perpendicolare all'asse delle ascisse che passa per la quantità di equilibrio<sup>81</sup> e la retta dei

<sup>81</sup> Come quantità di equilibrio intendiamo tutti i posti disponibili nelle repliche previste, in

costi totali, e il punto di origine della retta dei ricavi totali (a), che coincide, ovviamente, con l'origine sull'asse delle ordinate della retta dei ricavi fissi.

Considerando che “per due punti passa una e una sola retta”, e avendo noi due punti in cui necessariamente deve passare la nostra retta (a; b), siamo in grado di tracciare la retta dei ricavi totali sugli assi cartesiani (fig. 4).

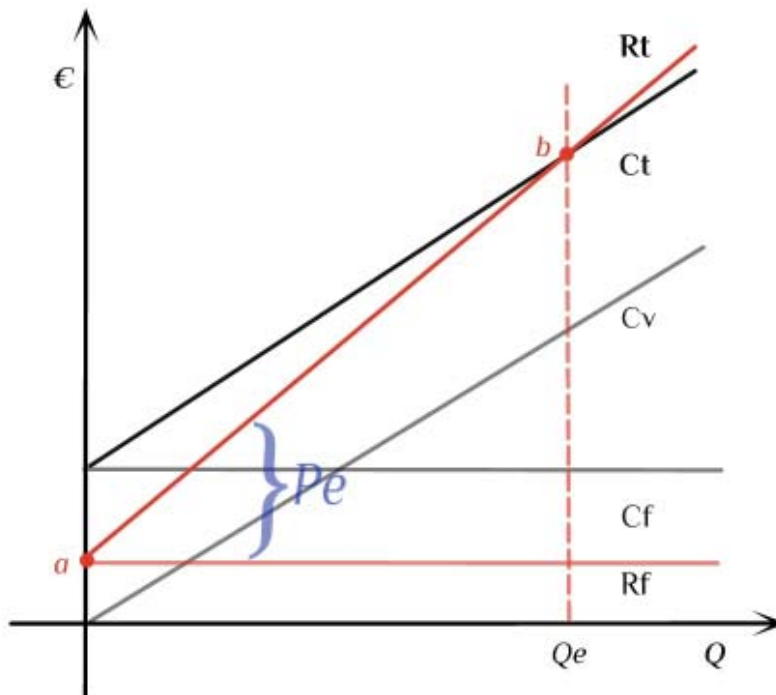


Fig. 4. *Break Even Price*: fase 4 e 5 (Fonte: ns elaborazione)

In questo modo, avendo la retta dei ricavi totali, avremo anche la sua inclinazione, quindi il coefficiente angolare, che corrisponde al prezzo di equilibrio, in pratica il prezzo minimo che consentirà la massima fruizione del servizio culturale assicurando la copertura dei costi e quindi la sopravvivenza.

A questo punto l'imprenditore culturale conoscerà il prezzo di equilibrio che potrà applicare sul mercato considerando la quantità massima venduta. Attraverso lo strumento grafico sarà facile, cambiando la quantità venduta massima in una stimata in modo prudente (fig. 5), comprendere quale deve essere il prezzo medio da applicare oppure di quanto è necessario aumentare i finanziamenti.

Questo strumento, quindi, modificando i valori per quanto necessario, ad esempio cambiando la quantità o il valore dei ricavi fissi, riesce a definire da

quanto, come si è detto, un'impresa culturale deve raggiungere l'equilibrio economico e la massima diffusione della cultura entro i limiti strutturali propri di capienza massima.



un punto di vista intuitivo le varie possibilità di scelta, dando molte indicazioni all'imprenditore culturale anche riguardo a come fronteggiare il fluttuare dei ricavi, o la discrepanza tra i ricavi e le entrate, problematica finanziaria comune a tutte le imprese culturali.

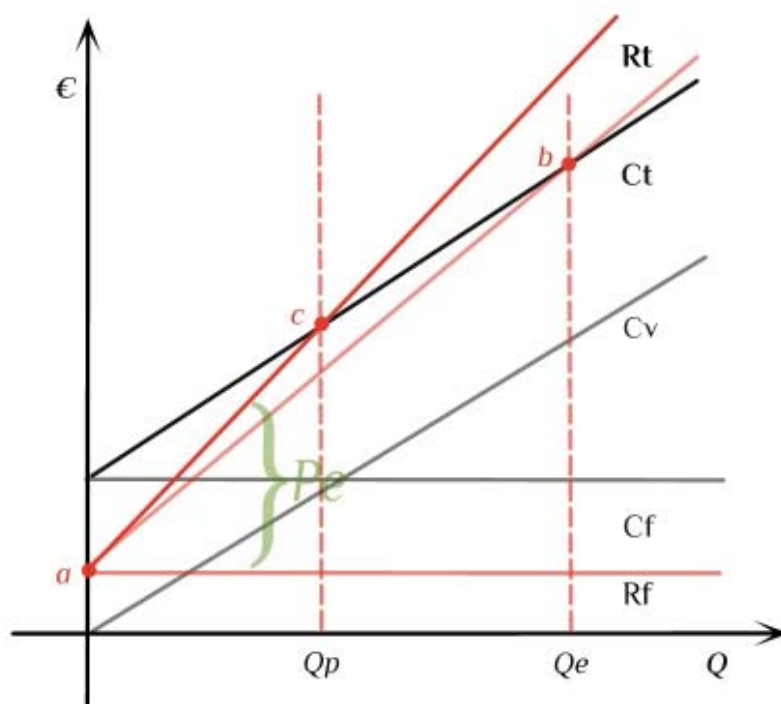


Fig. 5. Break Even Price: fase 6 (Fonte: ns elaborazione)

Nell'elaborazione algebrica del *BEPoint* abbiamo la seguente serie di operazioni volte a cercare la quantità di equilibrio.

I costi totali nel punto di equilibrio eguagliano i ricavi:

$$C_t = R$$

I costi totali sono composti dai costi fissi più i costi variabili ed i ricavi sono formati da prezzo per quantità prodotta e venduta:

$$C_f + C_v = p * Q_e$$

Nel modello del *BEPoint* noi abbiamo tutti i dati ad eccezione della quantità di equilibrio, per cui risulta facile estrapolare l'incognita e trovare il suo valore:

$$Q_e = (C_f + C_v) / p$$

Le operazioni algebriche del *BEPrice* sono differenti, essendo l'incognita

diversa.

Il punto di partenza è simile: costi totali uguali a ricavi.

Nel caso di un'impresa culturale però i ricavi non saranno solo quelli derivanti dalla vendita (ricavi variabili), ma come detto precedentemente dovranno necessariamente comprendere i finanziamenti pubblici e privati (ricavi fissi), per cui parleremo di ricavi totali:

$$C_t = R_t$$

$$C_f + C_v = R_f + R_v$$

$$C_f + C_v = (F_{pu} + F_{pr}) + P_e * Q_e$$

Nel caso del metodo di *Break Even Price* l'incognita non è la quantità, che dovrà essere necessariamente quella massima definita, dato l'obiettivo principale di diffusione della cultura che l'impresa deve perseguire, ma sarà il prezzo.

L'espressione algebrica così si risolve in funzione della nostra incognita:

$$(C_f + C_v - F_{pu} - F_{pr}) / Q_e = P_e$$

Ipotizziamo che un'impresa teatrale voglia produrre e distribuire un'opera. Pensiamo ad esempio all'*Aida* prodotta dal Teatro alla Scala di Milano. Ipotizziamo, per semplicità, che l'organizzazione decida di mettere in scena lo spettacolo per 12 repliche, tutte alla Scala, e che debba decidere il prezzo medio da applicare a biglietto.

I costi fissi, ossia di progettazione, regia, scenografia, costumi, organizzazione, luci, audio, salari e stipendi per la produzione dello spettacolo, i costi di gestione del teatro imputati al progetto, etc., ammontano a 2,3 milioni di euro. I costi variabili, ossia i costi dei salari degli artisti e dei tecnici per ogni giorno aggiuntivo, l'ammortamento delle scene e dei costumi, la quota di elettricità imputabile ad una replica, etc., ammontano a 167.000 €. Il costo totale dell'operazione sarà, quindi, pari a 4.304 milioni di euro.

La capienza massima del Teatro alla Scala è di 2.030 posti. Considerando le 12 repliche i posti diventano 24.360.

Il Teatro alla Scala in quanto teatro lirico pubblico riceve dei finanziamenti dal governo e dagli enti locali, inoltre questo teatro gode anche di finanziamenti privati (sia in quanto fondazione di diritto privato che in quanto oggetto di sponsorizzazioni). Ipotizziamo che i finanziamenti pubblici imputati al progetto *Aida* risultino pari a 1 milione di euro, quelli privati, invece a 400.000 €<sup>82</sup>.

I finanziamenti, come suddetto, vanno a comporre i ricavi totali, ossia sono la quota di ricavi fissi che è compresa nei ricavi totali.

Sviluppando il *BEPrice* in modo algebrico vediamo che:

<sup>82</sup> Questi finanziamenti, molto alti rispetto ad un singolo progetto, gli vengono attribuiti grazie all'eccezionalità dello stesso.

$$C_t = R_t$$

$$C_f + C_v = R_f + R_v$$

$$C_f + C_v = (F_{pu} + F_{pr}) + P_e * Q_e$$

Inserendo i dati l'espressione algebrica diventerà:

$$2.300.000€ + 2.004.000€ = 1.000.000€ + 400.000€ + P_e 24.360$$

Per cui avremo che

$$P_e = (2.300.000€ + 2.004.000€ - 1.000.000€ - 400.000€) / 24.360 = 119€$$

Come specificato precedentemente è importante ricordare che il prezzo di equilibrio risultante dal metodo di *BEPrice* è il prezzo medio, ossia, ad esempio, la media tra i prezzi di platea, galleria, palchi (discriminazione di posto), tra quelli della prima e delle repliche (discriminazione di tempo), tra quelli per studenti, anziani, cral (discriminazione per gruppo di clienti), tra quelli per le rappresentazioni con le prime voci e con i sostituti (discriminazioni di prodotto). Inoltre questo valore è medio anche rispetto a sconti e abbuoni.

Ad esempio nella figura 6 riportiamo il listino prezzi di uno spettacolo al Teatro di San Carlo di Napoli nella stagione 2014/2015.

Come si può vedere, in un teatro lirico ci possono essere più di 60 prezzi differenziati e in questi non sono inclusi i prezzi degli abbonamenti per i quali, dividendo il prezzo per ogni spettacolo, si avrà un ulteriore prezzo di listino. Le differenziazioni che utilizza questo teatro sono quella per luogo, ossia per seduta e posizione, quella per tempo, ossia feriale e festivo, e quella per gruppo di clienti, ossia intero e ridotto.

Questo significa che il prezzo necessario per raggiungere l'equilibrio sarà il prezzo medio attorno al quale fare tutte le discriminazioni e/o gli sconti per poi definire il listino prezzi definitivo.

Se, invece, alla base della strategia di impresa ci fosse la necessità di calcolare il prezzo con il metodo della concorrenza<sup>83</sup>, il *BEPrice* 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:

$$Q_e = (C_f + C_v - F_{pu} - F_{pr}) / P$$

Ipotizzando che il prezzo medio applicato dalla concorrenza per assistere a questo spettacolo sia di 100 € e considerando, quindi, che il prezzo medio

<sup>83</sup> Evento frequente nel caso dell'impresa cinematografica e discografica.

stabilito dall'impresa in oggetto sia pari a 90 €, la quantità di equilibrio risulterebbe pari a 32.267 biglietti venduti.

$$Q_e = (2.300.000€ + 2.004.000€ - 1.000.000€ - 400.000€) / 90€ = 2.904.000€ / 90€ = 32.267$$

	<b>Prima di Gala</b>		<b>Turno A</b>		<b>AltriTurni</b>	
	<b>Intero Euro</b>	<b>Ridotto Euro</b>	<b>Intero Euro</b>	<b>Ridotto Euro</b>	<b>Intero Euro</b>	<b>Ridotto Euro</b>
<b>Poltrona</b>	400	360	150	130	120	110
<b>Palco I e II fila parapetto centrali</b>	280	260	110	100	100	90
<b>Palco I e II fila dietro centrali</b>	240	220	100	90	90	80
<b>Palco reale</b>	400	360	160	140	130	120
<b>Palco I e II fila parapetto laterali</b>	220	200	100	90	90	80
<b>Palco I e II fila dietro laterali</b>	200	180	90	80	80	70
<b>Palco III e IV fila parapetto centrali</b>	180	160	90	80	80	70
<b>Palco III e IV fila dietro centrali</b>	160	140	80	70	70	60
<b>Palco III e IV fila parapetto laterali</b>	140	120	80	70	70	60
<b>Palco III e IV fila dietro laterali</b>	110	100	70	60	60	50
<b>Balconata V e VI fila</b>	100	90	50	45	50	45
<b>Giovani Under30 (palchi laterali)</b>	60	-	30	-	30	-

Fig. 6. Prezzi Botteghino Teatro di San Carlo 2014/2015 (Fonte: <[www.teatrodisancarlo.it](http://www.teatrodisancarlo.it)>)

In conclusione, quindi, il metodo di *Break Even Price* indica che con la vendita piena dei biglietti e un prezzo medio superiore a 119 € si raggiungerà un profitto, che si raggiungerà anche applicando un prezzo medio pari a 90 €, ma superando i 32.267 biglietti venduti. A questo punto, il Teatro alla Scala avrebbe delle importanti informazioni attraverso cui fare la scelta del prezzo.

I limiti del *break even price* sono in parte legati al modello da cui ha origine (BEP), ossia sono dati principalmente dal dover ricorrere ad assunti non sempre realistici, come il considerare che tutto ciò che si produce si vende. Questo è molto verosimile per le produzioni eccezionali, ossia quelle che attivano la produzione già con la certezza della vendita, ma non certo altrettanto verosimile per la media dei beni e delle attività culturali, per le quali prudenzialmente sarebbe necessario raggiungere il calcolo di un doppio prezzo: il prezzo da applicare stimando la massima diffusione del prodotto culturale e il prezzo da applicare stimando una potenziale diffusione del prodotto.

Nonostante tutto, però, il *BEPrice*, rappresenta uno strumento di facile applicazione e di importante indirizzo delle decisioni riguardanti sia il dimensionamento della produzione che il prezzo al pubblico di un'impresa culturale.

È chiaro, però, che il *break even price*, come tutti i metodi economico-matematici, non risolve il problema della scelta, ma offre unicamente agli organi responsabili delle significative indicazioni per la definizione del prezzo.

Concludendo, è evidente che l'elemento di raccordo tra il punto di pareggio e la decisione è e resta la capacità dell'imprenditore.

## 6. Conclusioni

La cultura è un bene primario. La cultura è come una materia prima da utilizzare per il miglioramento economico e sociale di una popolazione. La cultura, però, spesso resta intrappolata nella sua stessa natura e non riesce ad andare avanti, non riesce ad affrontare il cambiamento.

Da un lato non calcolare il bilanciamento economico comporta un consistente margine di rischio tale da minare la sopravvivenza dell'impresa stessa; dall'altro vincolare l'attività culturale a fattori economici può limitarne l'aspetto sociale ed artistico. Per evitare che la cultura sia vincolata unicamente a fattori di mercato intervengono in modo essenziale i finanziamenti pubblici, che riducono il rischio seppur, date le congiunture economiche del nostro paese, sempre di meno.

Oggi i tempi sono cambiati e stanno cambiando. I finanziamenti di cui l'impresa culturale e sociale ha innegabile bisogno si riducono di anno in anno creando la necessità di rivedere la gestione e di individuare soluzioni manageriali in grado di conciliare il pareggio economico con la diffusione.

Generalmente si sacrifica la *mission* tipica di un'impresa culturale inseguendo un pareggio, che spesso stenta ad essere conseguito. Con la conseguenza che sono poche le imprese culturali che riescono a sopravvivere non divenendo istituzioni di *élite*.

In questo lavoro si è scelto di non approfondire le numerose componenti che intervengono sul binomio pareggio-inclusione, si è scelto ad esempio di non distinguere i finanziamenti in fissi, semifissi e variabili, si è scelto di non affrontare il problema finanziario che affligge tutte le imprese culturali vista la consueta differenza temporale tra l'iscrizione in bilancio del finanziamento e l'incasso e non si è approfondita la definizione del listino prezzi partendo dal prezzo minimo medio<sup>84</sup>. Si è scelto esclusivamente di fornire uno strumento di

<sup>84</sup> Si è scelto di non approfondire in questa sede ulteriori aspetti per dare maggiore evidenza al modello primario.

semplice utilizzo che consenta alle imprese culturali di provare a sopravvivere non solo attraverso i finanziamenti ma soprattutto grazie ad una pratica di buona gestione.

Ancora oggi le imprese culturali, infatti, non utilizzano in realtà strumenti tecnico manageriali, ma definiscono i prezzi sulla base del mercato servito o, ancora più spesso, li intuiscano.

Siamo consapevoli che chiedere alla cultura di utilizzare la tecnica-manageriale nata per le imprese industriali e commerciali non è appropriato per due ordini di motivi: il primo legato alla inadeguatezza della tecnica manageriale tradizionale ad affrontare imprese come quelle artistico-culturali che presentano notevoli aspetti peculiari da un punto di vista gestionale; il secondo legato alla consuetudine, ossia all'assunto che chi fa arte è in grado di gestirla, ma chi sa gestire un'impresa culturale non è in grado di fare arte.

Ma siamo assolutamente convinti che, oggi più che mai, la cultura non può prescindere dalla gestione, che la cultura non può più sopravvivere senza una buona gestione.

Aumenta l'esigenza di managerialità, non solo per raggiungere il pareggio, ma per non trasferire sempre sulla collettività le economie di eventi frequentati da pochi.

La managerialità nell'impresa culturale potrebbe aiutare quindi a conciliare il servizio sociale con il pareggio, potrebbe permettere l'accesso della collettività a quello che Brito e Barros chiamano la coltivazione del gusto<sup>85</sup>.

### *Riferimenti bibliografici / References*

- Abell D.F. (1986), *Business e scelte aziendali*, Milano: Ipsoa.
- Aguiari R., Amici B., (1996), *Un'indagine sui visitatori dei musei di Roma*, «Economia della Cultura», n. 2, pp. 162-171.
- Anderson W., Sullivan M.W. (1993), *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*, «Marketing Science», n. 12, pp. 125-143.
- Ashkenas R., Ulrich D., Jicks T., Kerr S. (2002), *The Boundaryless Organization: Breaking the Chain of Organizational Structure*, San Francisco: Jossey Bass.
- Benhamou F. (2000), *L'économie de la culture*, Paris: La Découverte and Syros.
- Baumol W., Bowen W.G. (1996), *Performing Arts. The Economic Dilemma*, New York: Twentieth Century Fund.
- Becker G.S. (1976), *The Economic Approach to Human Behavior*, Chicago: Chicago University Press.
- Bayley S., edited by (1989), *Commerce and Culture: A Design*, London: Museum Book, Fourth Estate Publishers.

<sup>85</sup> Brito, Barros 2005.

- Besana A. (2009), *Applied arts and design in museums: USA and Milan experience*, MPRA Paper n. 12472, posted 15<sup>th</sup> March 2009, 16:01 UTC.
- Bolton R.N. (1998), *A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationships with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction*, «Marketing Science», 17, n. 1, pp. 45-65.
- Bolton R.N., Drew J.H. (1991), *A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value*, «Journal of Consumer Research», n. 17, pp. 375-384.
- Bolton R.N., Lemon K.N. (1999), *A Dynamic Model of Customer's Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction*, «Journal of Marketing Research», n. 36, pp. 171-186.
- Brito P., Barros C. (2005), *Learning-by-consuming and the dynamics of the demand and prices of cultural goods*, «Journal of cultural economics», n. 29, pp. 83-106.
- Buell V.P. (1984), *Marketing Management*, New York: McGraw-Hill.
- Busacca B., Costabile M., Ancarani F. (2004), *Prezzo e valore per il cliente*, Milano: Etas.
- Colbert F. (2000), *Marketing delle arti e della cultura*, Milano: Etas.
- Cummings M., Schuster J.M., edited by (1989), *Who's to Pay for the Arts? The International Search for Models of Support*, New York: American Council for the Arts.
- Della Corte V. (2009), *Imprese e Sistemi Turistici. Il management*, Milano: Egea.
- Dubini P., Leone L., Forti L. (2012), *Int Studies of Mgt. & Org.*, 42, n. 2, pp. 57-75.
- Ducatel K., Burgelman J.-C., Bogdanowicz M. (2000), *Employment outlook and occupational change in the media content industries (2000-2005). Scenarios and background note*, Brussels/Luxembourg: European Commission.
- Cherubini S. (1996), *Marketing dei servizi*, Milano: Franco Angeli.
- Colbert F. (2012), *Marketing culture and the arts*, HEC, Montreal: Gaëtan Morin Éditeur Itée.
- Collesei U. (2000), *Marketing*, Padova: Cedam.
- Einhorn H.J., Hogarth R.M. (1981), *Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice*, «Annual Review of Psychology», n. 32, pp. 53-88.
- Fabris G. (2005), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Milano: Franco Angeli.
- Felipe J., Mehta A. (2007), *Production function*, in *International Encyclopedia of Social Sciences*, edited by W.A. Darity, Farmington Hills, MI: Macmillan, pp. 508-512.
- Ferlie E., Ashburner L., Fitzgerald L., Pettigrew A. (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford: Oxford University Press.
- Frey B.S. (1999), *Economics as a Science of Human Behaviour*, Dordrecht: Kluwer.

- Frey B.S. (2003), *Arts and Economics: Analysis and Cultural Policy*, Berlin: Springer.
- Frey B.S., Meier S. (2006), *Cultural Economics*, in *A Companion to Museum Studies*, edited by S. Macdonald, Oxford: Blackwell Publishing, pp. 398-414.
- Frey B.S., Pommerehne W.W. (1989), *Muses and Markets: Explorations in the Economics of the Arts*, Oxford: Blackwell.
- Kerr A. (1994), *Strange Bedfellows: An Uneasy Alliance Between Cultural Conservation and Tourism*, «ICOMOS Canada Bulletin», 3, n. 3, pp. 47-49.
- Gallina M. (2003), *Organizzare teatro*, Milano: Franco Angeli.
- Grampp W.D. (1996), *A Colloquy About Art Museums: Economics Engages Museology*, in *Economics of the Arts*, edited by V.A. Ginsburgh, P.M. Menger, Amsterdam: North-Holland, pp. 221-254.
- Jamieson W. (1995), *The Use of Indicators in Monitoring: The Economic Impact of Cultural Tourism Initiatives*, «ICOMOS Canada», 4, n. 3, <[http://archive.canada.icomos.org/bulletin/vol4\\_no3\\_jamieson\\_e.html](http://archive.canada.icomos.org/bulletin/vol4_no3_jamieson_e.html)>, 27.07.2015.
- Jansen-Verbeke M., Lievois E. (1999), *Analyzing Heritage Resources for Urban Tourism in European Cities*, in *Contemporary Issues in Tourism Development*, edited by D. Pearce, R.W. Butler, London: Routledge, pp. 81-107.
- Jansen-Verbeke M., Van Rekom J. (1996), *Scanning Museum Visitors: Urban Tourism Marketing*, «Annals of Tourism Research», 23, n. 2, pp. 364-375.
- Luksetich W.A., Partridge M.D. (1997), *Demand functions for museum services*, «Applied Economics», n. 29, pp. 1553-1559.
- Maddison D. (2002), *Causality and museum subsidies*, Working Paper Series, University of Southern Denmark.
- Maddison D., Foster T. (2003), *Valuing congestion costs in the British Museum*, «Oxford Economic Papers», n. 55, pp. 173-190.
- McKercher B., du Cros. H. (2003), *Testing a Cultural Tourism Typology*, «International Journal of Tourism Research», 5, n. 1, pp. 45-58.
- McKercher B., Ho P.S.Y., du Cros H. (2005), *Relationship Between Tourism and Cultural Heritage Management: Evidence from Hong Kong*, «Tourism Management», 26, n. 4, pp. 539-548.
- Metallo G., Cuomo M.T. (2008), *Verso l'impiego di modelli economico-finanziari per la valutazione e la valorizzazione del Patrimonio Artistico-culturale. L'esperienza dell'ambito di Nuceria Alfaterna*, «Sinergie rivista di studi e ricerche», n. 77, pp. 187-209.
- Mittal V., Ross W.T. Jr., Baldasare P.M. (1998), *The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions*, «Journal of Marketing», 62, n. 1, pp. 33-50.
- Monroe K.B. (1990), *Pricing: Making Profitable Decisions*, 2<sup>nd</sup> ed., New York: McGraw-Hill.
- Nova M. (2002), *L'azienda teatro*, Milano: Egea.



- Pagniet G. (2002), *The Cultural Industries and Development*, The Courier ACP-EU, 194, September-October.
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L.L. (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, «Journal of Marketing», n. 49, pp. 41-50.
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L.L. (1988), *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, «Journal of Retailing», n. 64, pp. 12-40.
- Rispoli M. (1998), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna: Il Mulino.
- Rutten P. (1999), *De toekomst van de verbeeldingsmachine. De culturele industrie in de 27 eenentwintigste eeuw*, Rotterdam: Inaugural lecture Erasmus University Rotterdam, October 22.
- Santagata W. (2014), *Il governo della cultura*, Bologna: Il Mulino.
- Sacco P.L. (2006), *Economia della cultura*, in *Enciclopedia Italiana – VII Appendice*, <[http://repec.iza.org/dp2821.pdf](http://www.treccani.it/enciclopedia/economia-della-cultura_(Enciclopedia-Italiana)/></a>, 27.07.2015.</p><p>Sacco P.L., Viviani M. (2003), <i>Scarsità, benessere, libertà nel contesto dell'economia dell'identità</i>, «Istituzioni e sviluppo economico», 1, n. 3, pp. 5-41.</p><p>Sacco P.L., Zarri L. (2004), <i>Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale</i>, «Economia della cultura», n. 4, pp. 499-507.</p><p>Sciarelli F. (2005), <i>Il pubblico del teatro in Italia</i>, Napoli: Electa.</p><p>Sciarelli F. (2008), <i>La gestione del teatro</i>, Milano: Franco Angeli.</p><p>Skelcher C. (2005), <i>Public Private Partnership and Hybridity</i>, in <i>The Oxford Handbook on Public Management</i>, edited by E. Ferlie, L.E. Lynn Jr., C. Pollitt, Oxford: Oxford University Press, pp. 347-390.</p><p>Steiner F. (1997), <i>Optimal pricing of museum admission</i>, «Journal of Cultural Economics», n. 21, pp. 307-333.</p><p>Throsby D. (1994), <i>The production and consumption of the arts: a view of cultural economics</i>, «Journal of Economic Literature», 32, pp. 1-29.</p><p>Throsby D. (2001), <i>Economics and Culture</i>, Cambridge: Cambridge University Press.</p><p>Trimarchi M. (1993), <i>Economia e cultura</i>, Milano: Franco Angeli.</p><p>Valdani E. (1989), <i>Pricing. Tattiche e strategie per definire con successo il prezzo di vendita</i>, Milano: Etaslibri.</p><p>Vergani G., a cura di (2004), <i>Paolo Grassi Lettere</i>, Milano: Skira Editore.</p><p>Wetzel C. (2007), <i>Are workers in the cultural industries paid differently?</i>, IZA Discussion Papers, n. 2821, <<a href=)>, 27.07.2015.
- Zeithaml V.A. (1988), *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, «Journal of Marketing», n. 52, pp. 2-22.
- Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A. (1996), *The Behavioral Consequences of Service Quality*, «Journal of Marketing», n. 60, pp. 31-46.

## **JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE**

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism  
University of Macerata

### **Direttore / Editor**

Massimo Montella

### *Texts by*

Ada Acovitsioti-Hameau, Viviana Antongirolami, Monica Baldassarri, Stefan Bergh, Anna Boato, Chiara Boscarol, Nicholas Branch, Paola Camuffo, Francesca Carboni, Francesco Carrer, Marta Castellucci, Annalisa Colecchia, Michael R. Coughlan, Alessandra D'Ulizia, Margarita Fernandina Mier, Serafino Lorenzo Ferreri, Vinzia Fiorino, Anna Gattiglia, Marta Gnone, Ted Gragson, Massimiliano Grava, Ana Konestra, David S. Leigh, Giovanni Leucci, Nicola Masini, Mara Migliavacca, Florence Mocci, Manuela Montagnari Kokelj, Carlo Montanari, Massimo Montella, Lionello Morandi, Umberto Moscatelli, Rosa Pagella, Eleonora Paris, Giovanni Battista Parodi, Juan Antonio Quirós Castillo, Enzo Rizzo, Francesco Roncalli, Alessandro Rossi, Maurizio Rossi, Dimitris Roubis, Enrica Salvatori, Gaia Salvatori, Fabiana Sciarelli, Francesca Sogliani, Ludovico Solima, Anna Maria Stagno, Michel Tarpin, Rita Vecchiattini, Sonia Virgili, Valentino Vitale, Kevin Walsh, Giuseppina Zamparelli.

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

