

L'auditorium – Parco della Musica: la gestione dei servizi commerciali

di Gabriele Coppa e Carlo Fuortes

gennaio 2006

Introduzione

La Società Musica per Roma è stata costituita dal Comune di Roma, il 28 luglio del 1999, con il compito di gestire e mantenere il complesso immobiliare denominato "Auditorium – Parco della Musica". Sin dalla costituzione, la Società ha avuto quale oggetto principale della sua attività la gestione coordinata ed integrata della struttura, nonché l'esercizio di ogni attività inerente o comunque connessa alla sua utilizzazione, in ogni modo o forma, con particolare riguardo alla utilizzazione della stessa a fini culturali e commerciali.

Ha inoltre, curato l'organizzazione e la produzione di eventi musicali, teatrali, cinematografici, artistici e culturali in genere, commercializzando i biglietti, nonché prodotto il materiale informativo, relativo alle suddette manifestazioni, sviluppato la ricerca e stipulato accordi di sponsorizzazione per le attività esercitate "Auditorium - Parco della Musica"; ha infine gestito direttamente, in tutto od in parte, in uso a terzi anche attraverso la stipula di apposite convenzioni, gli spazi, le attività ed i servizi della struttura immobiliare anzidetta.

Nell'anno 2004 si è avviata la procedura per la trasformazione della società Musica per Roma SpA in Fondazione [1](#). La decisione di acquisire tale status giuridico nasce, in primo luogo, con l'intento di avere una maggiore capacità di reperire risorse finanziarie non solo dal socio maggioritario (Comune di Roma), ma anche da diversi soggetti pubblici e privati. In virtù della trasformazione il socio Camera di Commercio Industria, Artigianato ed Agricoltura (C.C.I.A.A.) ha maturato la decisione di entrare nella compagine sociale.

[1](#) Con le disposizioni contemplate nel nuovo articolo 2500-sexies del Codice Civile, così come introdotto nel nostro ordinamento con l'approvazione del D.Lgs. n. 6 del 17/01/2003, il Legislatore ha previsto la possibilità per le società di capitali di trasformarsi in consorzi, società consortili, società cooperative, comunione di azienda, associazioni non riconosciute e fondazioni applicando, in quanto compatibili, le norme relative alla trasformazione di società di capitali in società di persone.

L'Auditorium – Parco della Musica

Il complesso Auditorium – Parco della Musica si estende per 94.000 metri quadri, ed è ubicato nel quartiere Flaminio di Roma (fig. 1).

Fig. 1 – Pianta del complesso "Auditorium – Parco della Musica"



Esso consta di numerose sale adibite allo svolgimento di eventi, tra queste annoveriamo gli asset strategici, distinguendone le caratteristiche (fig. 2) ed una Cavea, all'interno della quale durante il periodo estivo viene svolta l'attività culturale.

Fig. 2 – Pianta del complesso "Auditorium – Parco della Musica"

	Santa Cecilia	Giuseppe Sinopoli	Goffredo Petrassi	Teatro Studio
Posti	2.742	1.133	673	350
Posti per disabili	14	8	4	2
Superficie del palco	334 mq	142 mq	173,40 mq	492 mq
Numero ingressi	24	10	4	2
Lunghezza	76,80 mt	47,90 mt	29,50 mt	28,10 mt
Larghezza	54,40 mt	33,30 mt	23,20 mt	16,90 mt

La strategia aziendale

La Fondazione Musica per Roma è un istituto di diritto privato a controllo pubblico. In linea con tale *status*, la direzione aziendale ha individuato le seguenti linee strategiche:

- contribuire alla diffusione ed alla promozione di eventi ad elevato profilo culturale, garantendovi l'accesso a tutti i cittadini;
- consolidare i rapporti con la clientela fidelizzata, diversificando l'offerta di servizi e intraprendendo iniziative di *co-branding* e *co-sponsorship*;
- divenire un polo congressuale di livello internazionale, mediante iniziative di *marketing* specificamente mirate ad aziende multinazionali ed estere;
- incrementare il livello qualitativo dei servizi resi alla clientela (finali), mediante lo snellimento delle procedure operative e l'aumento del livello qualitativo dei servizi intermedi (interni);
- consolidare l'immagine aziendale in termini di etica del valore e di responsabilità sociale, favorendo l'accesso alla struttura alle organizzazioni senza fini di lucro.

Il portafoglio prodotti

La Fondazione presenta diverse linee di ricavo.

Certamente, il *core business* è rappresentato dalla locazione commerciale per eventi congressuali nazionali e internazionali.

Di conseguenza, uno dei principali obiettivi di funzionamento è costituito dall'individuazione di azioni volte ad attrarre, in misura sempre maggiore, le agenzie e le società operanti nel ramo della organizzazione congressistica, focalizzando l'attenzione su quelle che operano a livello internazionale.

Si ritiene, infatti, che la locazione di spazi commerciali per l'organizzazione di eventi internazionali consenta di ottenere a) un importante ritorno di immagine; b) ricavi consistenti; c) indotti importanti per la città.

L'Azienda, al fine di mantenere e rafforzare il proprio prestigio, si riserva l'esclusività della vendita di tutti gli spazi e dei diritti di immagine della propria struttura: vale a dire che, qualora un soggetto terzo voglia usufruire del nome o realizzare una esposizione, deve essere preventivamente autorizzato dall'Azienda.

Tale autorizzazione seguirà le dovute verifiche in termini di progettualità e fattibilità del progetto.

Di seguito, vengono elencate le altre linee di ricavo:

- locazioni commerciali per eventi di spettacolo e di beneficenza;
- *fund raising*, ovvero raccolta di fondi pubblici e privati sia nell'ambito istituzionale che associato alla realizzazione di particolari eventi;
- produzione di eventi culturali (spettacoli e mostre);
- affitto di spazi per esigenze commerciali, che siano correlati alla tipologia di eventi organizzati (quali bar, ristoranti, librerie);
- registrazioni audio e video, con la istituzione di una etichetta discografica;
- progettazione di materiale di *merchandising* (quali redazioni di cataloghi piuttosto che prodotti merceologici a tema) e iniziative di *co-branding*.

La gestione dei servizi commerciali

All'interno del complesso "Auditorium – Parco della Musica" sono presenti quattro diversi servizi commerciali:

- servizio di Ristorazione;

- servizio di Bar, che si occupa anche della fornitura del servizio di catering in concomitanza con lo svolgimento di eventi congressuali e culturali;
- lo spazio Notebook;
- lo spazio dedicato ad una emittente televisiva internazionale, che ha il compito di promuovere le attività culturali svolte presso l'Auditorium, attraverso la messa in onda di interviste e/o concerti dei più importanti artisti.

Da questa linea di ricavo Musica per Roma ha ottenuto nell'anno 2004 un ricavo di 764.321,79 euro, pari al 3,86% del bilancio consuntivo (fig. 3):

Fig. 3 – Servizi commerciali, anno 2004

SERVIZI COMMERCIALI 2004				
	quota variabile	quota fissa	fatturato	royalties/fatturato
Servizio Bar	€ 123.842,63	€ 150.000,00	€ 688.014,61	29,05%
Servizio Catering	€ 120.583,23		€ 669.906,83	
Servizio Ristorazione	€ 55.050,70	€ 130.548,65	€ 1.101.014,01	16,86%
Notebook	€ 74.088,25	€ 101.875,00	€ 2.023.587,41	8,70%
Emittente televisiva	€ -	€ 8.333,33	€ -	-
	€ 373.564,81	€ 390.756,98	€ 4.482.522,86	17,05%

Come si vede dalla figura tutti i servizi commerciali devono riconoscere a Musica per Roma i seguenti pagamenti:

- quota fissa, ripartita in quote mensili anticipate;
- quota variabile, ad esclusione dell'emittente televisiva, come segue:
 1. 5% del fatturato per il servizio di ristorazione;
 2. 18% sul fatturato per il servizio di bar e catering;
 3. 1,2%, 4% e 11% sul fatturato del Notebook, a seconda della classe merceologica.

Tra i servizi commerciali dedichiamo attenzione alla convenzione stipulata tra Musica per Roma e la società che gestisce la Libreria (con le stesse modalità sono state redatte le convenzioni con gli altri servizi commerciali). Con tale convenzione Musica per Roma concede alcuni locali a detta società ad uso esclusivo per lo svolgimento di attività di commercializzazione all'interno dell'Auditorium (fig. 4).

Fig. 4 – Caratteristiche della convenzione

	NOTEBOOK
Stipula della convenzione	15 dicembre 2002
Durata della convenzione	6 anni
Classi merceologiche	a) libri ed editoria periodica e quotidiana; b) prodotti di editoria musicale; c) prodotti multimediali; d) strumenti musicali; e) elettronica di consumo e telecomunicazioni; f) prodotti d'arte, da collezione e merchandising; g) agenzie di viaggio, biglietterie e turismo
Rinnovo	tacito
Disdetta	comunicazione scritta inviata entro il 15/12/2008
Modalità di recesso	previsto scritto almeno 6 mesi prima
Quota fissa	101.875,00 euro
Quota variabile	a) libri ed editoria periodica e quotidiana, prodotti di editoria musicale, prodotti multimediali (4%); b) strumenti musicali, prodotti d'arte, da collezione e merchandising (7,00%); c) varie, elettronica di consumo, telecomunicazioni, e servizio di agenzie di viaggi, turismo e biglietterie (7,2%).
Quota utenze	ripartimento dei costi inerenti utenze, rifiuti, manutenzione e pulizia, oltre presentazione di reportistica

Strategia e risultati

A partire dal 2005 Musica per Roma ha orientato la propria strategia cercando di correlare l'elevato numero di presenze (circa 1.200.000 persone nel 2004) all'incremento degli incassi in particolare dei servizi di bar e notebook, in quanto, a differenza del servizio di ristorazione, ubicati in prossimità dell'accesso delle sale dove usualmente vengono svolti eventi.

Le strategie implementate hanno riguardato due aspetti:

- realizzare e/o acquisire beni di merchandising (dvd, cd, libri, cataloghi, gadget etc..) correlati all'evento organizzato presso l'Auditorium;
- commercializzare biglietti per partecipare all'evento associandoli a coupon da presentare alla direzione del bar per poter usufruire al buffet della giornata, con uno sconto.

Questa strategia ha consentito di correlare perfettamente la presenza di visitatori/spettatori all'incremento dei ricavi da parte del servizio notebook e bar, e conseguentemente Musica per Roma ha visto un maggiore incasso derivante dalle percentuali, di cui sopra, rispetto ai loro fatturati.

Ciò viene evidenziato dalle sottostanti figure (figg. 5 - 6). Si è preso a riferimento il mese di febbraio e di luglio 2005. Non tutti i giorni vengono svolti eventi in Auditorium, mentre alcuni giorni vengono svolti contemporaneamente tre/quattro eventi, utilizzando complessivamente tutti gli spazi a disposizione.

Fig. 5 – Incassi Notebook e Bar legati ad eventi, Febbraio 2005

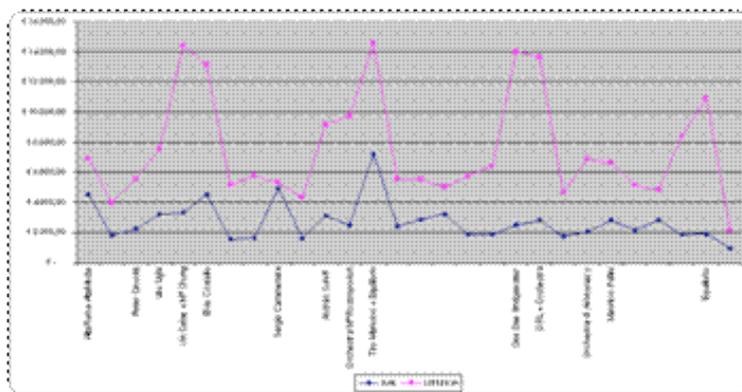
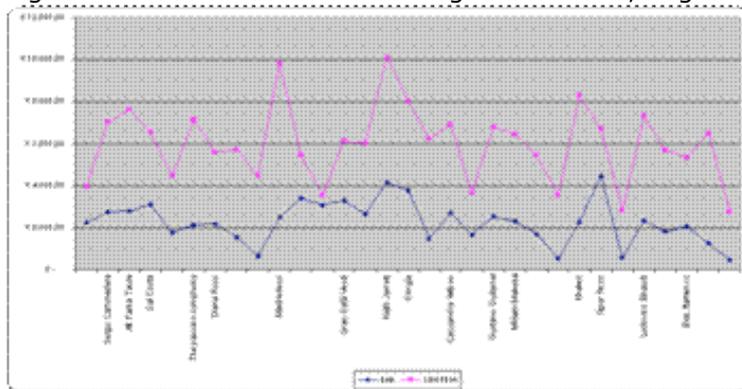


Fig. 6 – Incassi Notebook e Bar legati ad eventi, Luglio 2005



Le analisi effettuate sui servizi commerciali evidenziano un incasso medio giornaliero del servizio di bar poco sotto i 2.000 euro, mentre di poco superiore ai 4.000 euro/giorno per il notebook. In prossimità degli eventi tali incassi subiscono notevoli incrementi, con alcuni picchi (fig. 7).

Fig. 7 – Picchi nei mesi di febbraio e luglio, 2005

Data	Evento	Bar	Notebook
01/02/2005	AltaRoma	€ 4.563,00	€ 6.893,52
05/02/2005	Uri Caine	€ 3.347,00	€ 14.416,92
06/02/2005	Elvis Costello	€ 4.519,00	€ 13.120,40
11/02/2005	Andrés Schiff	€ 3.124,00	€ 9.206,65
13/02/2005	Tiro Mancino	€ 7.223,00	€ 14.565,91
19/02/2005	Dee Dee Bridgewater	€ 2.521,00	€ 14.008,09
27/02/2005	Equilibrio	€ 1.910,00	€ 10.958,86
10/07/2005	Madredeus	€ 2.504,00	€ 9.834,90
15/07/2005	Keith Jarrett	€ 4.157,00	€ 10.120,04
24/07/2005	Khaled	€ 2.289,00	€ 8.289,62
25/07/2005	Sigur Ros	€ 4.474,00	€ 6.699,90
27/07/2005	Luclavico Einaudi	€ 2.341,00	€ 7.333,10

Conclusioni

La Fondazione Musica per Roma, a differenza delle realtà internazionali similari, non accede a nessun finanziamento nazionale; il bilancio della fondazione viene supportato da contributi pubblici (Comune di Roma e Provincia di Roma) e da risorse reperite dal mercato. Fondamentale la questione inerente l'autofinanziamento che raggiunge livelli compresi tra il 45% ed il 50%.

Tutto ciò è reso possibile grazie ad un Consiglio di Amministrazione che promuove e governa con attenzione le strategie aziendali, al personale dipendente e non della Fondazione, motivato, giovane ed intraprendente, a procedure snelle, ad un sistema di controllo economico e qualitativo puntuale e tempestivo.

Tutte caratteristiche che hanno consentito il raggiungimento di risultati importanti nel triennio 2003-2005; questo sarà il terzo anno di attività, vista l'inaugurazione della Sala Santa Cecilia il 21 dicembre del 2002, e rappresenterà il terzo anno di risultato utile netto positivo.

L'obiettivo degli anni futuri consiste nel cercare nuovi soci intenzionati ad accedere alla Fondazione Musica per Roma, affinché il fondo di dotazione iniziale (composto dai 20.000.000 euro della Camera di Commercio Industria, Artigianato ed Agricoltura, e da 2.000.000 euro della Provincia di Roma) trovi altri sostenitori. In particolare siamo in prossimità della chiusura dell'accordo con la Regione Lazio che supporterà tale fondo con 8.000.000 euro.

Pertanto nel 2006, grazie agli interessi derivanti dal fondo di dotazione, la Fondazione Musica per Roma avrà un ricavo di 800.000 euro; l'obiettivo pertanto è, da qui ai prossimi 10 anni, l'incremento del fondo di dotazione, affinché la Fondazione Musica per Roma possa "vivere" grazie alle risorse reperite dal settore privato e dagli interessi derivanti dal fondo, senza quindi dover più "pesare" sulle casse delle istituzionali. Passi importanti in questa direzione sono già stati effettuati se pensiamo che nel 2003 la società Musica per Roma ha usufruito di un finanziamento da parte del Comune di Roma di 10.182.000 euro, mentre nel 2004 si è registrato un finanziamento di 9.550.000 euro (8.700.000 euro Comune di Roma e 850.000 euro provincia di Roma), con una diminuzione del 6,20%.