



Spettacolo dal vivo: da consumo straordinario a ordinario

## **LA SCOMMESSA DELL'AUDITORIUM 'PARCO DELLA MUSICA'**

Intervista a Carlo Fuortes, Amministratore Delegato della Fondazione 'Musica per Roma' che gestisce lo spazio dell'Auditorium, in cui è ospitata anche Santa Cecilia, ma che vanta anche una ricca programmazione in proprio, nei diversi campi dello spettacolo dal vivo, come in quelli della scienza e filosofia. Le ragioni di un successo.

**di David Aprea**



**C**arlo Fuortes, ama parlare dell'Auditorium come di un territorio per eccellenza della serendipity (filosoficamente - lo scoprire una cosa non cercata e imprevista mentre se ne sta cercando un'altra), "nel quale si può trovare molto altro e di più rispetto a quello che vi si era andati a cercare". Da un dato emerso dalla mia ricerca (effettuata per la mia tesi di laurea), il 74,4% dei residenti nei quartieri Villaggio Olimpico e Parioli ha affermato che l'esistenza dell'Auditorium ha apportato un miglioramento alla loro qualità di vita. Vengo, perciò, alla domanda.

**Quanto incide, dott. Fuortes, la 'serendipity' nella modifica della qualità della vita di queste persone? Davvero il semplice fatto che queste persone possono recarsi all'Auditorium, al di là**

**dell'offerta culturale che vi trovano, può modificare la qualità della loro vita?**

Credo che i cittadini delle zone adiacenti parlino appunto dell'Auditorium più che per il contenuto in senso stretto, proprio per il contenitore. Quest'area era marginale; un'area "non ben frequentata" diciamo così la quale, come spessissimo accade in altre città europee, attraverso un ripensamento ed una ridestinazione a fini culturali, ha ridato linfa non soltanto a questo spazio, ma a tutto quello che c'è intorno ad esso.

In che modo? Intanto trasformando un luogo di insicurezza e in parte di degrado in un luogo di sicurezza e di bellezza.

Questo è il primo elemento. Inoltre, l'Auditorium ha sicuramente influito sul valore economico della zona del Villaggio Olimpico e del Flaminio attraverso un aumento del 'valore' delle unità immobiliari, più che proporzionale alla crescita dei prezzi che si è verificata contestualmente nella città.

Se si fa, al contrario, un discorso incentrato sugli spettatori piuttosto che su questi cittadini, il contenuto assume probabilmente una valenza maggiore rispetto al contenitore.

La "serendipity" funziona per tutti coloro che frequentano questo luogo, che vengono e trovano anche altro rispetto a quello che cercavano.

Credo che questo sia stato uno dei fattori di successo dell'Auditorium.

È stata un'offerta estremamente diversificata a farci raggiungere questo risultato. Quando quindi si sente dire che l'Auditorium è uno dei pochi luoghi europei della città, è perché al "Parco della Musica" ci sono, in effetti, una serie di specificità che in altre parti di Roma, tutte insieme, non sono riscontrabili.

**Ancora riguardo alla serendipity: il successo di questo luogo sarebbe stato analogo se l'offerta fosse stata circoscritta alla sfera culturale?**

No, secondo me no. Il discorso è questo: assistere ad uno spettacolo dal vivo, o comunque frequentare uno spazio, implica l'uso del tempo; e il tempo al giorno d'oggi è in molti casi un bene più prezioso del reddito.

In una società opulenta, in una società ricca, come si presume dovrebbe essere la nostra, il tempo, in un'ipotetica fascia medio-alta, è senz'altro un bene più scarso del reddito.

All'Auditorium dobbiamo conquistare il tempo libero dei cittadini e dei turisti perché siamo in competizione con tutti gli altri possibili usi.

Questo è il primo elemento; c'è quindi un fattore di competizione molto forte con tutto: con i ristoranti...

**Quindi anche un ristorante è, a suo avviso, un**

### **competitor dell'Auditorium "Parco della Musica"?**

Assolutamente! Ristorante, centro commerciale, palestre, uscita con gli amici; qualsiasi uso alternativo del tempo, anche non tempo 'libero', ma proprio del tempo in generale. L'obbiettivo infatti è sempre stato esattamente questo: competere non con un teatro o con una sala da concerti, ma con tutti gli usi del tempo, con la televisione, internet e così via...

Il tempo, a differenza del reddito, non cresce e questo non è un dettaglio.

Il tempo a disposizione nella giornata è fisso, è da qui che ovviamente nasce la grande competizione. Con i servizi che impiegano il tempo non si può avere un atteggiamento consumistico. Ci si può comprare un'infinità di libri e un'infinità di scarpe; cioè alla base del consumo c'è l'acquisto in una misura maggiore rispetto al consumo stesso. Questa dinamica nel mercato degli spettacoli dal vivo non si può ripetere.

Non si può cioè comprare più di quello che si consuma. Questo è un grande vincolo alla crescita: un esempio per tutti, sempre rimanendo nell'ambito culturale, è il grande successo dei libri usciti con i giornali. Non è possibile replicarlo sic et simpliciter nel nostro settore. Il libro comprato è un prodotto. È una cosa che viene acquistata e, in larga

parte, non usata; non esistono statistiche disponibili ma penso che il 99% degli acquirenti dei libri usciti con i giornali non li legga e li metta in libreria. Se questo venisse trasformato in servizio, vorrebbe dire che la totalità dei romani starebbe leggendo tutti i libri che ha comprato con i giornali. Il meccanismo non è dunque replicabile, nello spettacolo. Questo è un grande limite, perché vuol dire che se non si allarga il pubblico a fasce di persone che attualmente non fruiscono degli spettacoli dal vivo, ad un certo punto si raggiunge una saturazione. Bisogna ricordare che il consumatore di spettacoli dal vivo, un po' come tutti noi, non ha il tempo per vedere tutto quello che vorrebbe. Ed è questo il vero limite.

L'unico modo per allargare la domanda culturale dunque è estenderla a coloro i quali ancora non ne fruiscono.

Per fortuna il consumo culturale ha un'altra particolarità. Provo a spiegarla. Normalmente qualsiasi consumo di un bene ha un'utilità marginale decrescente: cioè più si consuma una qualsiasi cosa, meno è il piacere che proviamo a continuare il consumo. Quindi anche il bene più ricercato (il caffè, le aragoste o lo champagne...), come qualsiasi altra cosa, produce una 'soddisfazione'. Alla fine dell'800, l'economista inglese Marshall osservò, invece, che con la cultura accade il contra-



rio: c'è cioè un'utilità marginale crescente. Più si consuma, più si ha piacere a consumare; perché il piacere aumenta con il bagaglio formativo ed informativo, con l'esperienza critica e con il gusto. Questo porterebbe ad un incremento sempre maggiore dei consumi, ad una forma di addizione costante (*addicted to*). In un suo studio, l'economista Becker, paragonava addirittura il consumo culturale a quello delle droghe: più se ne fa uso e più piace.

In questo senso ad esempio, all'Auditorium, all'inizio si sono organizzati molti concerti gratuiti per cercare di instillare nelle persone questo piacere, per cercare cioè di far capire loro che la cultura può produrre piacere. Dopo di che, una volta che si è divenuti consumatori, questa forma di addizione porta anche a spendere quattrini.

Quindi, se da un lato c'è questo aspetto molto importante di produzione di "desiderio culturale", dall'altra c'è il tempo che, inevitabilmente, è tiranno. In occasione del 'Festival del Tango' abbiamo riscontrato, ad esempio, che molti appassionati avrebbero voluto partecipare a tutti gli spettacoli, ma ovviamente "hanno moglie e figli", e quindi alla fine non possono essere presenti a tutti gli appuntamenti. Se gli spettacoli fossero stati dei libri, li avrebbero comprati tutti insieme.

Tornando alla serendipity, la strategia era proprio quella di allargare la domanda, non per motivi commerciali, ma perché alla base vi è sempre stata l'idea che l'Auditorium dovesse essere un servizio pubblico, un servizio esteso a più gente possibile. Non solo agli abbonati di Santa Cecilia, amanti della musica classica, ma potenzialmente a tutta la città; si è reso necessario inventare una strategia per allargare la domanda.

E per allargare una domanda si deve entrare in competizione con il ristorante e con il centro commerciale, si deve cioè trovare un'offerta competitiva. Per essere tale, l'offerta, deve evidentemente avere nella qualità un punto di forza ed è per questo che si è cercato, qui all'Auditorium, di offrire



Carlo Fuortes  
FOTO MAGGI

sempre prodotti di alta qualità. Ciò avviene anche per i servizi, i quali possono ancora migliorare, ma che risultano comunque superiori agli standard medi della città: in termini di pulizia, decoro, vigilanza, e servizi commerciali. Sempre in termini di possibilità, invece, un altro importante ostacolo all'entrata era rappresentato dai biglietti. Un tempo, il loro acquisto era il principale fattore di disincentivazione alla fruizione degli spettacoli dal vivo, perché era necessario muoversi una prima volta per acquistarli, e una seconda per andare ad assistere allo spettacolo. Adesso, fortunatamente, con internet e il telefono, gli abbonamenti e le card, tutto questo è reso più facile.

Di fatto quello che si è cercato di fare, e che è uno dei nostri successi maggiori e anche innovativi a livello internazionale, è stato trasformare lo spettacolo dal vivo da consumo straordinario a consumo ordinario, entrando ogni giorno in competizione con il cinema, con la pizza o anche con l'andare a chiacchierare con gli amici. Per permettere ciò si è dovuta dunque creare tutta questa offerta.

Infine l'ultimo elemento di questa strategia: il prezzo. In letteratura s'è sempre detto come questo non sia un fattore che incida sulla fruizione culturale, perché si è sempre ritenuto che ci fosse una sostanziale rigidità nella domanda.

Questo perchè, e ci sono stati molti studi che lo attestano, in realtà, quello culturale è sempre stato il consumo di una nicchia di persone. Tali studi sono da sempre stati fatti su queste 'élite', d'estrazione medio-alto borghese, con un buon reddito, la quale era solita frequentare gli spettacoli dal vivo.

In quel caso quindi la forma di addizione portava parzialmente a non considerare il prezzo come una variabile importante. Dunque la voglia, il reddito, le possibilità, parlando sempre di certe nicchie di persone, hanno lasciato trascurare la variabile 'prezzo'. Questo perchè si è sempre avuto come riferimento quell'élite, mentre invece, allargando il discorso a persone ed a fasce sociali di 'non addicted' o comunque non molto ricche, allora il prezzo sarebbe divenuto probabilmente la variabile principale.

Quindi abbiamo applicato una politica tariffaria competitiva, il cui prezzo medio del biglietto, ad esempio, lo scorso anno è stato di 12-13 euro, che è una cifra assolutamente alla portata di molti. Ciò non esclude che poi ci siano anche spettacoli che costano molto, ma la strategia generale è stata quella di allargare.

(In un altro quartiere estremamente popolare di Roma, Tufello, ho chiesto se l'Auditorium abbia contribuito ad aumentare il numero delle partecipazioni ad eventi culturali. Il 50% degli intervistati ha detto di aver accresciuto il numero delle proprie partecipazioni ad eventi culturali in generale. Questo dato estremamente interessante, nelle zone limitrofe è stato addirittura superiore).

**Ora desidero conoscere i numeri del successo dell'Auditorium. Le cifre parlano chiaro e attestano l'Auditorium come 'prima' struttura culturale d'Europa e 'secondo' centro polifunzionale al mondo, dopo il Lincoln Center di New York. A questo punto le domando se la sua riconoscibilità internazionale eguagli i suoi successi numerici. Ovvero: l'Auditorium "Parco della Musica" è riconoscibile quanto la Sidney Opera House o il Centre Pompidou di Parigi? C'è una tendenza a renderlo tale? Ci saranno mai le cartoline dell'Auditorium?**

Certo. Diciamo che l'Auditorium, essendo nato 6-7 anni fa, ha ovviamente agevolato il lavoro di riconoscibilità su Roma e sui suoi cittadini, pur essendo allo stesso tempo riconosciuto in Europa come l'unico spazio contemporaneo della città e forse del Paese.

Non a caso si scambiano e coproducono sempre più progetti e lavori, e la direzione è appunto quella di far crescere ulteriormente questa fase internazionale. Ecco perché si sta lavorando molto con il Lincoln Center di New York, con il Barbican ed il Festival di Avignone ed è evidente quanto questo sia un indicatore del livello di notorietà che ci accredita presso tutti gli addetti ai lavori.

Per quanto riguarda invece l'Auditorium-icona, simbolo di Roma, credo sia un falso problema.

La città di Roma, giustamente dico io, è conosciuta per tutto quello che ha ereditato; pensare francamente che l'Auditorium possa mettere in ombra lo straordinario patrimonio culturale della città sembrerebbe quasi 'naif'. Sicuramente l'Auditorium è però diventato il principale segno di architettura contemporanea della città.

**Allora, si potrebbe aumentare la proposta di Roma...**

Esatto. La cosa che è accaduta, importantissima, è che mentre Roma fino a qualche anno fa guardava

solo indietro, solo al suo grande passato, adesso volge lo sguardo anche al futuro. Nonostante ciò, il fattore iconico dell'Auditorium continuerà, con ogni probabilità, a pesare meno di quanto pesi in altre città, nelle quali non è presente un tale patrimonio. Qui non si può competere con San Pietro, Colosseo Galleria Borghese; di conseguenza, ovviamente, non sarà quella l'intenzione.

**Un'ultima domanda: possono esserci ulteriori potenzialità inespresse del brand Auditorium? Nella mia ricerca ho cercato di indagare questo elemento iconico attraverso tre ipotesi che lo pondevano rispettivamente come vettore di rinnovamento urbano, come nuova icona metropolitana e come nuovo elemento importante nel patrimonio culturale della città.**

Tra queste, l'aspetto iconico è emerso fortemente. La maggioranza degli intervistati reputa infatti l'Auditorium come un luogo 'all'avanguardia in Europa', esprimendo evidentemente un forte senso d'orgoglio per la sua esistenza.

**Quali possono essere allora gli ulteriori canali di propulsione del 'Parco della Musica'?**

Dal punto di vista quantitativo siamo arrivati ai limiti: più di così l'Auditorium non si può 'usare'. Dal punto di vista qualitativo si può invece migliorare, raffinando l'offerta o allargando i generi: che è proprio quello che stiamo cercando di fare. Possono sempre più aumentare i rapporti internazionali e l'esportazione.

Adesso quello che può accadere ad esempio è che, una volta che si è lavorato sul luogo, su questo modello funzionante, lo si possa esportare al di fuori dal 'Parco della Musica'.

Si vuole lavorare, come stiamo facendo, sul 'multimediale': quindi sulla produzione, su canali televisivi e produzione di dischi, libri, dvd e quant'altro. S'intende dunque valorizzare tutto quello che viene fatto anche al di fuori delle mura.

Da diversi anni ad esempio, si sta svolgendo un'attività esterna strettamente collegata e correlata a quella del 'Parco della Musica' con il 'Festival Internazionale di Villa Adriana', a Tivoli. Il festival ha le stesse connotazioni dell'Auditorium: pluridisciplinare e orientato all'innovazione.

Si sta lavorando molto sull'internazionalizzazione di quello che facciamo e quindi sull'esportazione delle orchestre, e dei progetti in Europa e nel mondo.

È, dunque, questa la linea di tendenza che si sta delineando per il futuro: l'esportazione e l'internazionalizzazione delle nostre attività oltre che, ovviamente, una costante fidelizzazione del pubblico.

@