



Dipartimento di Impresa e Management
Facoltà di Economia e Management

Cattedra:
Digital Marketing Transformation & Customer Experience

**LA DIGITALIZZAZIONE DELL'INDUSTRIA MUSICALE:
ANALISI DI MERCATO E CASO STUDIO "CESVI"**

Prof.ssa
Donatella Padua

RELATRICE

N° 247751
Emanuele Morelli

CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO: 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1. Digitalizzazione della fruizione musicale	6
<i>Breve introduzione</i>	6
1.1 Verso la digitalizzazione del mondo musicale: evoluzione degli strumenti dal fonografo al CD	6
1.2 Musica digitalizzata	9
CAPITOLO 2. Industria musicale pre e post digitalizzazione: analisi del mercato musicale globale con focus sul mercato italiano pre e post pandemia COVID-19	14
2.1 Definizione di industria musicale	14
2.2 Industria discografica pre-digitalizzazione	17
2.3 Industria discografica post-digitalizzazione	19
2.4 Impatto della digitalizzazione nel mercato discografico	21
2.5 Mercato discografico italiano pre e post Covid-19	23
CAPITOLO 3. CASO STUDIO: CESVI e Scena Unita. Identificazione del modello dei quattro paradigmi	28
3.1 Descrizione dell'organizzazione CESVI ed il progetto Scena Unita	29
3.2 Il modello dei quattro paradigmi	30
3.3 CESVI e l'analisi del modello dei quattro paradigmi	33
CONCLUSIONI	37
BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA	39

INTRODUZIONE

L'impatto della digitalizzazione ha determinato una significativa trasformazione nelle strutture e nei modelli di business dei mercati globali. In particolare, le industrie creative hanno dovuto adattarsi a queste dinamiche di cambiamento innovando radicalmente i propri processi produttivi. L'industria musicale è senza dubbio uno dei mercati creativi che ha risentito maggiormente dell'avvento di Internet e della rivoluzione digitale. In questa tesi studieremo i processi che hanno determinato tale trasformazione e analizzeremo numericamente le conseguenze della digitalizzazione nel mercato discografico globale ed italiano.

Nel primo capitolo verranno ripercorse cronologicamente le tappe che hanno maggiormente contribuito al processo della digitalizzazione della fruizione musicale. Partiremo dall'invenzione del fonografo (primo strumento in grado di rendere la musica fruibile in contesti personali) e concluderemo con l'avvento dei servizi streaming musicali, analizzando come l'innovazione digitale ha determinato nel consumatore un cambiamento comportamentale.

Nel secondo capitolo definiremo il concetto di industria musicale ed analizzeremo come la digitalizzazione ha rivoluzionato la struttura di tale mercato. Successivamente ci focalizzeremo sull'impatto che la pandemia di COVID-19 ha avuto nel mercato discografico globale prima ed italiano dopo, osservando numericamente la crescita del settore e le difficoltà determinate dalla crisi sanitaria.

Concluderemo la tesi riportando il caso studio "CESVI" definendo l'iniziativa "Scena Unita" finalizzata alla creazione di un fondo economico da conferire alle maestranze musicali fortemente colpite dalla pandemia di COVID-19. Infine, servendoci del modello dei quattro paradigmi, analizzeremo come tale organizzazione è riuscita a fare della trasformazione digitale punto di forza per l'attuazione di strategie mirate a creare valore partendo dai cambiamenti digitali del contesto ambientale di cui fa parte.

CAPITOLO 1. Digitalizzazione della fruizione musicale.

Breve introduzione

L'ascolto e la fruizione della musica sono azioni praticate dall' uomo sin dall' antichità che, di pari passo con il progresso tecnologico, hanno subito profondi cambiamenti rivoluzionando nel corso dei secoli l' industria musicale. La fine dell' Ottocento, con l' avvento del primo strumento musicale in grado di rendere la musica accessibile ai molti (fonografo), sancisce la nascita dell' era analogica; la fine degli anni Ottanta del Novecento dà inizio ad un processo, tutt' ora in fase evolutiva, di conversione della musica da fisica a virtuale.

1.1 Verso la digitalizzazione del mondo musicale: evoluzione degli strumenti dal fonografo al CD.

Inventato da Thomas Edison nel 1877, il fonografo fu descritto da un articolo del *New York Times* come l' invenzione che avrebbe posto le basi per importanti cambiamenti nei comportamenti sociali. Seppur in maniera primitiva, questo strumento fu il primo in grado di registrare e riprodurre i suoni attraverso un ingegnoso meccanismo. Il fonografo era composto di un cilindro avvolto in una lamina di stagno collegato ad una manovella che, fatta girare manualmente, permetteva ad esso di roteare ed essere traslato lungo il proprio asse. Su di esso era posizionato un cono in ottone avvolto in una membrana caratterizzata dalla presenza di una punta metallica installata nella parte finale. La sua finalità era di catturare le vibrazioni esterne che, nel processo di registrazione, avrebbero permesso alla membrana, e di conseguenza alla punta, di vibrare e di incidere sulla lamina di stagno una traccia. Nel processo di riproduzione del suono, invece, veniva fatta ripercorrere alla punta la traccia precedentemente incisa che a sua volta faceva vibrare la membrana emettendo un suono amplificato dal cono di ottone¹. Un decennio più tardi il rivale Alexander Graham Bell perfezionò il fonografo di Edison sostituendo il cilindro di stagno con uno in cera², più economico e semplice da utilizzare, brevettando così il grafofono³. Pochi anni dopo, intorno al 1890, Emile Berliner inventò il grammofofo, dispositivo in grado di registrare su dei dischi piatti. Nacquero i dischi a "78 giri", chiamati così poiché compievano 78 giri in un

¹ <https://www.treccani.it/enciclopedia/fonografo/>

² https://www.treccani.it/enciclopedia/grammofono_%28Enciclopedia-Italiana%29/

³ <http://www.lombardiabeniculturali.it/scienza-tecnologia/schede/ST120-00100/>

minuto. Erano realizzati in gommalacca, pesavano circa 360 grammi ed erano larghi 30 centimetri. La loro introduzione determinò un significativo passo avanti nel processo di evoluzione dell'industria musicale: posero le basi per l'avvento dei famosi vinili protagonisti degli anni '50 – '80, ma per parlare di essi bisognerà aspettare la fine della Seconda guerra mondiale. Da questo momento il disco divenne il modo principale di registrare e riprodurre musica in quanto più facile da utilizzare e più veloce da produrre in serie. Con il progressivo sviluppo tecnologico, il 78 giri venne sostituito da soluzioni ancor più convenienti: se prima veniva incisa solo su una facciata del disco, negli anni successivi iniziò la produzione di dischi incisi su due facciate. La "Columbia Records", primissima etichetta discografica fondata nel 1888, fu la prima a produrre dischi a doppia facciata: i "Columbia double disc record". Tuttavia, il 78 giri verrà a sua volta sostituito con il 33 giri, un disco di dimensioni più grandi che permetteva di registrare circa venti minuti di musica (il 78 giri ne poteva contenere solamente tre)⁴.

Intanto, durante l'inizio del Novecento, precisamente nel 1902, Guglielmo Marconi trasmise attraverso l'Oceano Atlantico i primi segnali audio in codice Morse servendosi di una sua nuova invenzione: la radio. Essendo l'intensità di tali messaggi molto debole, per trasmettere la voce umana ed altri suoni udibili, dobbiamo aspettare il 1907 quando lo statunitense Lee De Forest inventò l'amplificatore a triodo, uno strumento in grado di amplificare ed aumentare notevolmente la potenza del segnale ricevuto. Tuttavia, sebbene venisse già usata come mezzo straordinario per comunicare tra singole persone, la finalità della radio non era ancora ben definita. Negli Stati Uniti in particolare nacque una vera e propria comunità di appassionati detti "radioamatori", i quali costruivano da sé apparecchi in grado di ricevere trasmissioni radiofoniche. Nel 1917, però, con l'ingresso degli Stati Uniti nel primo conflitto mondiale, venne proibita la comunicazione amatoriale via radio, in quanto occupava le frequenze necessarie per la comunicazione militare⁵. È con la fine della guerra che la radio ritornò in voga, questa volta concepita in modo completamente diverso: era diventata un mezzo di comunicazione di massa. Il nuovo modello prevedeva che un singolo utente trasmettesse a numerosissimi riceventi non in grado di rispondere. Questa idea di comunicazione prese il nome di broadcasting ("distribuzione allargata") coniata da David Sarnoff, uno dei più grandi imprenditori della storia della radio che in seguito sarebbe diventato presidente dell'emittente RCA (Radio corporation of

⁴ Ippariello, Nicola (2013). Breve storia del disco. ReMusic.

⁵ https://www.treccani.it/enciclopedia/radio_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/

America). A Detroit, Pittsburgh, Newark e Chicago vennero fondate le prime stazioni radio proponendosi sul mercato come un incrocio tra stampa e fonografo trasmettendo notizie (sportive o politiche) e musica. Fu proprio durante quegli anni che esplose un nuovo genere musicale che contribuì notevolmente alla diffusione della radio: il jazz.

*“La crisi è la migliore benedizione che può arrivare a persone e nazioni, perché la crisi porta progresso...”*⁶. Il secondo dopoguerra fu un periodo di grande avanzamento tecnologico per l'industria musicale; infatti, l'industria musicale moderna deve molto a questo periodo. Era il 1948 quando per la prima volta venne realizzato dalla Columbia Records il successore del 78 giri: il 33 giri chiamato anche *“long playing”*, il vinile più famoso e longevo di sempre. Dopo un anno, apparve sul mercato il 45 giri, un vinile di dimensioni minori e qualità dell'audio maggiore che, essendo il più pratico tra i due precedenti modelli, stravolse le abitudini sociali permettendo alla fruizione musicale personale di raggiungere un livello di praticità ancora superiore⁷. Grandi catene di elettrodomestici, cavalcando l'onda dello sviluppo tecnologico, decisero di iniziare la produzione di nuovi strumenti compatibili con i vinili: nacquero i primi giradischi. Anche se la loro invenzione può essere datata prima della fine della Seconda guerra mondiale, è con la fine di essa che i giradischi diventano simbolo di benessere, festa e momento di aggregazione familiare. È negli anni '50 che diventano lo status symbol di una generazione pronta a lasciarsi dietro gli orrori della guerra⁸.

A questo punto l'innovazione tecnologica proseguirà con l'obiettivo di soddisfare il bisogno di praticità in una vita sempre più frenetica. Nel 1963 durante la “Mostra della radio” di Berlino (*“Funkausstellung”*), vengono presentati dall'azienda olandese Philips il mangianastri e l'audiocassetta: era nato il primo modo di rendere la musica portatile. I grandi cilindri del fonografo vennero sostituiti da piccole bobine collocate all'interno di un leggero contenitore di plastica sulle quali scorreva un nastro inciso (davanti e dietro) con un unico microsolco in grado di garantire un'ora, un'ora e mezzo di musica. La sua funzionalità raggiunse settori diversi da quello musicale quando, grazie alle cosiddette “cassette vergini”, divenne uno strumento in grado di registrare suoni ovunque. L'idea di poter memorizzare documenti sonori con tale facilità attirò

⁶ Albert Einstein

⁷ Iuppriello, Nicola (2013). Breve storia del disco. ReMusic.

⁸ <https://www.treccani.it/90anni/parole/1950-giradischi.html>

giornalisti, professori, intervistatori e molti professionisti ancora⁹. Con il trascorrere degli anni '70 il mangianastri verrà costantemente migliorato e il mercato musicale accoglierà l'ingresso di nuovi strumenti per la fruizione musicale: in America nasce il "BoomBox"¹⁰, uno stereo portatile. Particolarmente amato dai cultori del genere musicale "hip hop", era caratterizzato dalla presenza di due grandi altoparlanti incorporati in grado di riprodurre musica ad altissimo volume. Senza dubbio l'innovazione più apprezzata di quegli anni fu un'evoluzione del mangianastri: il "Walkman". Era un mangianastri dotato di cuffie incorporate inventato dai giapponesi Masaru Ibuka, Norio Ohga e Akio Morita e commercializzato dalla "Sony" (società specializzata nella produzione di elettronica di consumo di cui sono fondatori) il primo luglio del 1979. Riscosse un notevole successo soprattutto tra i giovani.¹¹

L'era della musica digitale è ormai alle porte e la prima fase di questo processo di conversione da fisico a digitale inizia nel 1982 con la commercializzazione e l'invenzione da parte dell'azienda Philips del CD (Compact Disc). In ambito fisico-musicale rendere digitale la musica significa dividere in tante piccolissime parti un'onda sonora continua convertendo il segnale analogico in linguaggio binario 0 e 1. Ciò è possibile attraverso l'ADC (*Analogue to Digital Converter*) che, prelevando un numero infinitesimale di "pezzetti" di onda e misurando il tempo che impiega a compiere questa azione, definisce la frequenza. La profondità (*bit depth*) è l'unità di misura con cui si misurano le sequenze di 0 e 1 che rappresentano il segnale sonoro e quindi l'accuratezza del suono. Il CD, tramite un raggio laser, leggerà delle microscalanature incise nel disco, rappresentazione fisica della sequenza di bit, che verranno poi riconvertite in onda sonora. Conseguentemente alla richiesta, vennero prodotti i primi lettori CD che durante l'inizio degli anni '90 saranno presenti in ogni casa.¹²

1.2 Musica digitalizzata

Sono gli anni '90, il Compact Disc è ormai strumento affermato per l'ascolto e la registrazione della musica, le etichette discografiche promuovono gli album dei propri artisti attraverso la vendita di CD e il mondo sta per essere colpito dal fenomeno

⁹ <https://www.treccani.it/90anni/parole/1967-registratore-mangianastri.html>

¹⁰ <https://storie.trevis.it/storia-boomboox-stereo-portatile/>

¹¹ <https://www.treccani.it/enciclopedia/walkman/>

¹² Bonis, Ludovico (2015). Le due realtà parallele della musica: l'analogico e il digitale. *Journal of Communication*, 5, 147-168.

Internet. Nel 1969 il Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti realizza una prima rete di computer finalizzata allo sviluppo di nuove tecnologie in ambito militare: "ARPAnet".¹³ In seguito, nel 1991, la sua evoluzione porta allo sviluppo di un sistema in grado di consultare in modo intuitivo foto, immagini e dati: il World Wide Web.¹⁴ Con l'ascesa di Internet il prossimo fondamentale passo nella digitalizzazione musicale avviene nel 1995 con la comparsa del formato musicale "MP3". La rivoluzione sta nella possibilità di comprimere un file audio di un CD o di un file musicale scaricato dalla rete e renderlo "leggero" abbastanza per essere trasferito nel World Wide Web.¹⁵ Con la nascita del formato MP3 l'innovazione tecnologica ha dato vita a nuovi strumenti portatili in grado di consentire a chiunque di scaricare musica da hard disk o direttamente dal web. Infatti, nello stesso anno, nasce "Winplay3" il primo lettore MP3 messo a disposizione dei consumatori. Di pari passo con la comparsa di nuovi strumenti fisici per la fruizione musicale, vengono programmati i primi software in grado di mettere in contatto singoli utenti che condivideranno ad altri utenti i propri file scaricati. Inizia l'era del *Peer2Peer file sharing*.¹⁶ Napster fu il primo grande software di file sharing attraverso il quale l'utente era in grado di caricare e scaricare file di ogni tipo, audio, video o registrazioni. Come è facile intuire, l'avvento di questa nuova modalità di condivisione del prodotto musicale, non fu apprezzata dalle etichette discografiche in quanto dovettero fronteggiare un problema non da poco: la pirateria online.¹⁷ Napster non prevedeva sistemi che tutelassero i diritti di autore gelosamente posseduti dalle etichette e perciò si trovò coinvolto in numerose cause legali per violazione di *copyright*. Il primo sistema Peer2Peer ebbe vita breve, infatti solo dopo due anni dalla sua comparsa (2001), venne definitivamente fatto chiudere per poi essere acquistato e trasformato in un servizio legale a pagamento.¹⁸ Ovviamente l'era dei programmi Peer2Peer era appena iniziata e tra i più famosi ricordiamo *eMule*, *BitTorrent* o *WinMx*, alcuni dei quali tutt'ora funzionanti. Era cambiato il comportamento di approcciarsi alla musica, non si doveva più ascoltare unicamente il prodotto messo a disposizione dalle etichette discografiche, ma grazie al file sharing ed al formato MP3 si era diventati padroni di una libertà di scelta

¹³ <https://www.treccani.it/enciclopedia/internet/>

¹⁴ <http://www.dariobonacina.net/Internetstory.pdf>

¹⁵ <https://www.treccani.it/enciclopedia/mp3/>

¹⁶ Peron Elena, (2016). Dal compact disc allo streaming: l'evoluzione dell'industria musicale nell'era digitale. *Thismarketers Life*.

¹⁷ Sadie A. Stafford, (2010). Music in Digital Age: the emergence of Digital music and Its Repercussions on the Music Industry. *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communication. Vol 1, No 2*.

¹⁸ <https://it.wikipedia.org/wiki/Napster>

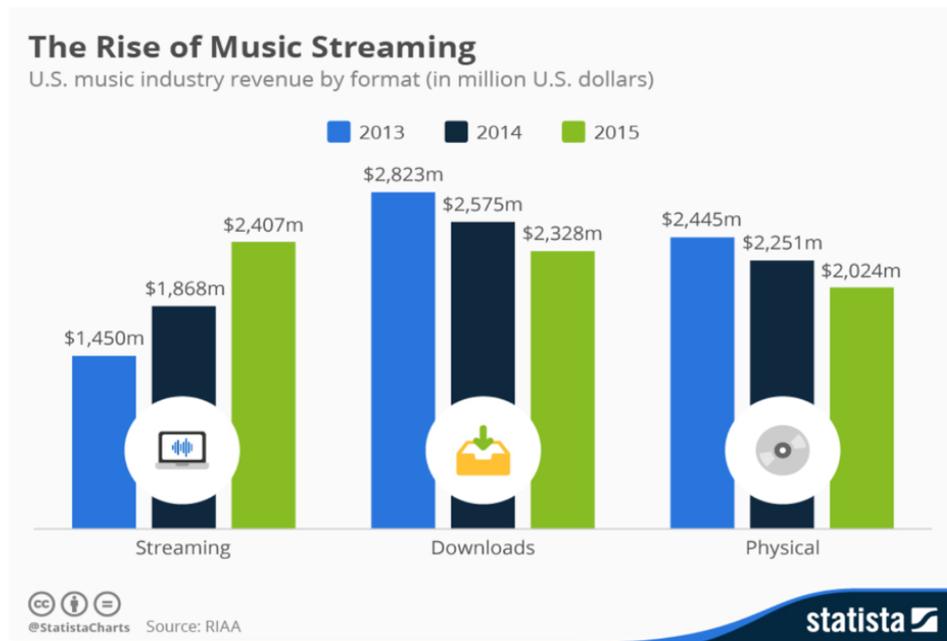
musicale mai raggiunta prima. Ben presto i protagonisti dell'industria musicale si resero conto che il Web e l'utente sarebbero diventati soggetti preziosi sui quali investire. Proprio per questo, il mercato musicale diventò attraente per diverse aziende, una fra tutte Apple. Nel 2001 Steve Jobs (fondatore Apple) inventa e commercializza il primo iPod, un lettore di musica digitale che verrà affiancato da un software progettato *ad hoc* per integrarsi perfettamente con l'hardware. Il programma targato Apple prenderà il nome di iTunes e, nel giro di pochissimo, si affermerà come il più grande servizio di distribuzione musicale. La primissima versione del software metteva a disposizione dell'utente un catalogo di duecentomila brani da poter acquistare legalmente ed in accordo con le maggiori etichette discografiche; successivamente era possibile ascoltare i brani scaricati esclusivamente sull'iPod.¹⁹

Il processo innovativo di quegli anni avanzava ad altissime velocità tanto che nel 2002 nacque l'ultima frontiera della musica digitale: lo streaming. Con il termine streaming si intende la possibilità di ascoltare la musica senza dover occupare memoria nell'hard disk del proprio computer. Il primo servizio streaming si chiamava "Rhapsody" e prevedeva l'ascolto illimitato di brani musicali dietro il pagamento di una quota mensile. La realizzazione di questo nuovo modello di business fu possibile quando nel luglio del 2002 "Listen.com" stipulò un contratto con le case discografiche maggiori dell'epoca: Sony, Universal, BMG, Warner ed Emi.²⁰ Presto il mondo dello streaming divenne la maggior fonte di ricavo per le industrie discografiche, superando nel 2015 gli introiti derivanti dalle vendite di prodotti fisici e download musicali (figura 1).

¹⁹ Peron Elena, (2016). Dal compact disc allo streaming: l'evoluzione dell'industria musicale nell'era digitale. *Thismarketers Life*.

²⁰ Bonis, Ludovico (2015). Le due realtà parallele della musica: l'analogico e il digitale. *Journal of Communication*, 5, 147-168.

(Figura 1): L'ascesa dello streaming musicale

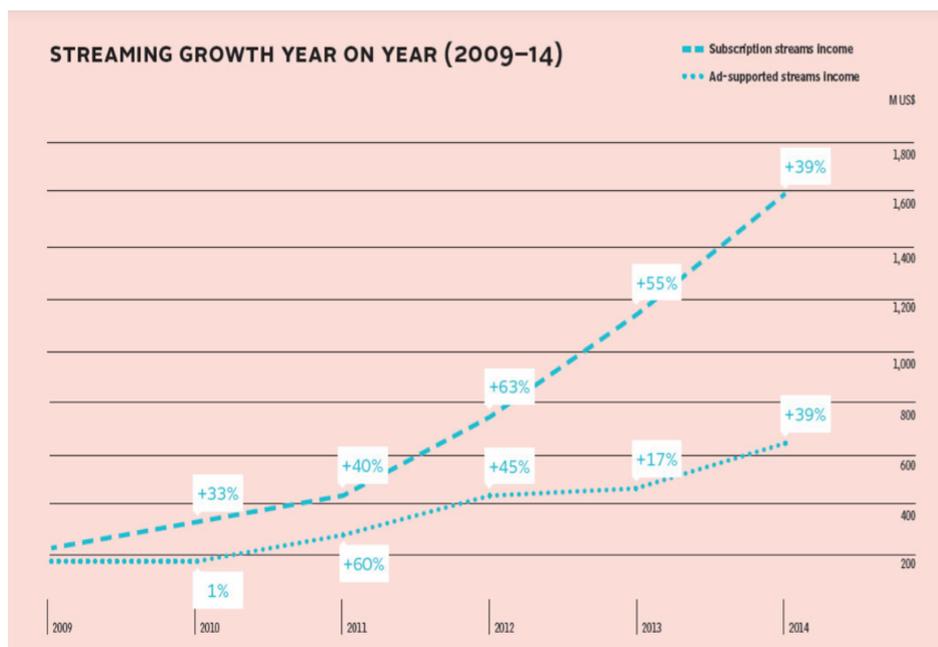


Fonte: Statista.com

Gli attori nel mondo dello streaming musicale non attardarono a comparire: nel 2005 viene lanciato nel mercato degli Stati Uniti il servizio musicale chiamato Pandora che nel 2013 conterà un totale di duecento milioni di utenti ed un valore di 2,6 miliardi di dollari. Nel 2005 nasce YouTube, una piattaforma specializzata nella condivisione di contenuti multimediali di qualunque tipo, dai brani musicali alle più semplici riprese paesaggistiche. Nel 2007 nasce Deezer che, con sede centrale a Parigi, metterà a disposizione degli utenti più di 35 milioni di brani musicali. Ma è nel 2008, con la nascita di Spotify, che lo streaming musicale raggiunge la sua massima espressione. Il servizio di origine svedese, conferisce all'utente la possibilità di scegliere tra due modi per usufruire della musica contenuta nella piattaforma: un piano a pagamento, che prevede il versamento mensile di una somma non superiore ai dodici euro, oppure un piano gratuito che prevede l'interruzione in modo casuale della riproduzione musicale per permettere la riproduzione di annunci pubblicitari.²¹ Come testimonia la tendenza di crescita costante dei nuovi abbonamenti a Spotify visibile nel sottostante grafico (figura 2), l'offrire una doppia scelta di abbonamento all'utente risulterà una strategia di marketing molto proficua.

²¹ <https://it.wikipedia.org/wiki/Spotify>

(Figura 2): Crescita dello streaming dal 2009 al 2014



Fonte: IFPI.com

A questo punto l'iPod è diventato uno strumento ormai superato. L'introduzione degli smartphone cambierà nuovamente le abitudini dei consumatori: la musica diventerà accessibile tramite le applicazioni di streaming musicale e il consumatore non avrà più la necessità di portare in tasca uno strumento per ascoltare musica ed uno per comunicare al telefono, con gli smartphone sarà tutto disponibile in uno.

CAPITOLO 2. Industria musicale pre e post digitalizzazione: analisi del mercato musicale globale con focus sul mercato italiano pre e post pandemia COVID 19.

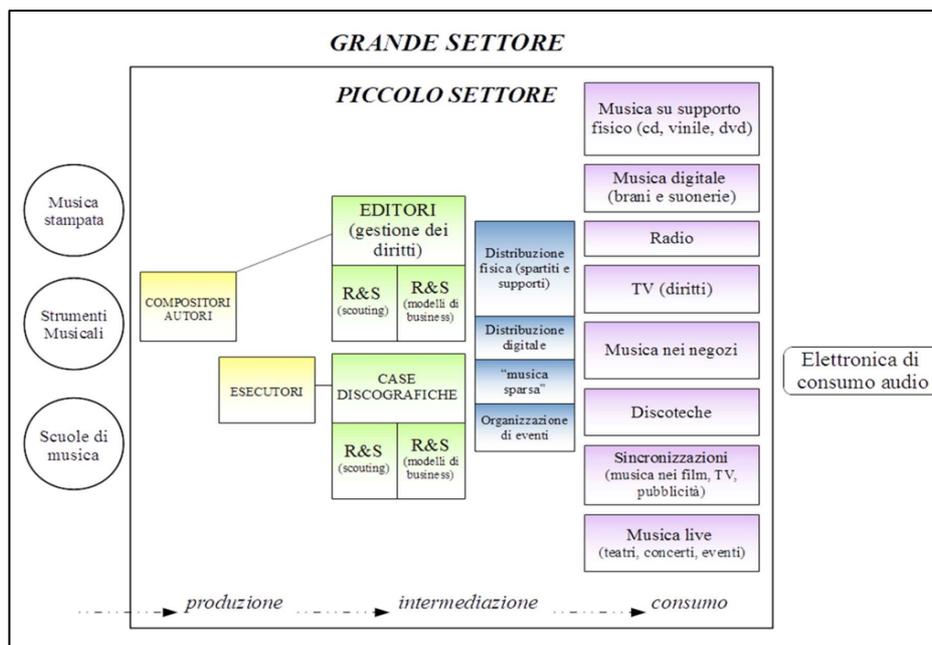
2.1 Definizione di industria musicale

Come abbiamo avuto modo di studiare nel primo capitolo, l'industria musicale è un settore fortemente legato al progresso tecnologico, i suoi modelli di business ed il suo funzionamento sono in continua evoluzione in quanto il settore muta rapidamente. Prima di analizzare gli effetti di questi continui cambiamenti, è bene definire il concetto di industria musicale.

In letteratura esistono diverse scuole di pensiero a riguardo. Secondo Ardizzone (2012) è necessario distinguere due settori per poter dare una definizione all'industria musicale: un "grande settore" ed un "piccolo settore". Il primo, che comprende anche il secondo, è composto da tutte quelle attività a monte e a valle del processo produttivo. A monte troviamo la produzione di strumenti musicali, la produzione di "musica stampata" (spartiti, libri) e la formazione musicale nelle scuole. A valle troviamo l'elettronica di consumo (lettori mp3, smartphone ecc.). Le attività a monte contribuiscono al processo di produzione della musica, le attività a valle sono funzionali al consumo di essa. Secondo Ardizzone il piccolo settore è articolato in tre fasi distinte: una prima fase di produzione, caratterizzata dalla presenza dei singoli attori necessari per la creazione della musica in senso stretto (compositori, autori ecc.), una seconda fase, caratterizzata dalla presenza di figure di intermediari (editori musicali, discografici, distributori ecc.) necessarie a rendere il progetto musicale prodotto dagli attori citati sopra, distribuibile e di successo. L'ultima fase prevede il consumo di tale prodotto attraverso svariati canali (CD, vinili, discoteche, radio ecc.). Quanto al grande settore, per definirlo si intende raggruppare tutti quegli elementi necessari per la creazione e la fruizione della musica (strumenti musicali, formazione musicale ecc.). Nella figura 3 è rappresentata tale interpretazione del settore musicale.²²

²² Ardizzone Antonella, (2012). Filiera dell'industria musicale e nuovi modelli di business. *Tafter Journal*.

(Figura 3): Filiera produttiva dell'industria musicale



Fonte: Ardizzone Antonella, (2012). Filiera dell'industria musicale e nuovi modelli di business. *Tafer Journal*.

Un'altra scuola di pensiero è quella di Wikström (2014) il quale definisce l'industria musicale come il risultato della creazione e dello sfruttamento delle proprietà intellettuali che scaturiscono dall'opera musicale. Anche egli non si limita a definire l'industria musicale come una singola identità, ma individua tre macrosettori, strettamente correlati tra loro, ma caratterizzati da logiche e strutture completamente diverse. Il primo è rappresentato dall'industria discografica, finalizzata alla registrazione ed alla distribuzione della musica; il secondo racchiude l'industria della musica dal vivo finalizzata alla produzione e alla promozione di eventi pubblici come concerti, tour ecc. Infine, il terzo macrosettore è quello delle licenze musicali, che si occupa di gestire l'utilizzo di esse in altri settori dell'intrattenimento (programmi televisivi, spot pubblicitari ecc.).²³ Anche Williamson e Cloonan (2007) affermano che parlare al singolare di industria musicale sia errato, in quanto definiscono il settore come un'organizzazione "ad ombrello" caratterizzata dalla coesistenza e dalla cooperazione di piccole realtà che lavorano per perseguire un obiettivo.²⁴ Infine, Paul Rutter (2016) definisce il business musicale identificando due macrosettori: il settore della musica dal vivo e l'industria discografica. Egli afferma che

²³ Wikström Patrick, (2014). The music industry in an age of digital distribution. *Change: 19 key essays on how the Internet is changing our lives*.

²⁴ Williamson John and Cloonan Martin, (2007). Rethinking the music industry, *Popular Music Volume 26/2*, pp 305-322.

entrambi i settori si alimentano reciprocamente in quanto l'uno determina il buon andamento dell'altro.²⁵ Nella figura 4 è rappresentata tale semplificazione.

(Figura 4): **Semplificazione dell'industria musicale**



Fonte: Paul Rutter, (2016). *The Music Industry Handbook 2nd Edition*. Routledge

Se definire univocamente il concetto di industria musicale non è semplice, comparando le tesi di *Ardizzone*, *Wikström*, *Williamson* e *Cloonan* e *Rotter*, si evince la presenza di punti in comune: l'industria musicale viene intesa in tutti i casi come un complesso di persone, attività e settori che, lavorando in modo congiunto, perseguono l'obiettivo comune di valorizzare e trarre profitto da un prodotto musicale proveniente da singole persone. L'organizzazione creatasi intorno a questo obiettivo provvederà a trovare modi per mettere a disposizione del pubblico (tramite concerti, eventi pubblici ecc.) il prodotto musicale finito. Inoltre, possiamo notare come il termine "industria discografica" viene utilizzato in tutte le scuole di pensiero per definire il "core business" dell'industria musicale, differenziandolo dall'esperienza "live" ottenibile tramite concerti, tour ecc.

²⁵ Rutter Paul, (2016). *The Music Industry Handbook 2nd Edition*. Routledge.

2.2 Industria discografica pre-digitalizzazione

Prima dell'avvento di Internet le etichette discografiche rivestivano un ruolo fondamentale e primario nel processo di distribuzione e creazione del prodotto musicale. Le più grandi venivano definite come “*majors*” (Universal Music, Warner Music, EMI, Sony Music e BMG) e controllavano circa i tre quarti del fatturato mondiale. La restante fetta di mercato invece era ricoperta da quelle che vengono chiamate etichette indipendenti o più semplicemente “*indie*” (figura 5). Questa struttura oligopolistica è il risultato di importanti economie di scala in due delle fasi necessarie per la creazione della *value chain*²⁶: la promozione e la distribuzione del prodotto. Nell'era predigitale, ad esempio, rifornire di CD grossisti e negozi, richiedeva inevitabilmente il controllo di grandi canali di distribuzione e la possibilità di sostenere alti costi fissi. Solo le *major* avevano la possibilità di permettersi tali spese.

(Figura 5): **Quote di mercato dei principali attori del mercato discografico (%)**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Universal	21.7	22.9	23.5	25.4	23.5	25.5	25.6	25.7	28.8	28.6	27.7
Sony	17.1	14.6	14.7	13.8	13.2	21.5	19.0	21.2	20.1	21.2	23.1
BMG	10.0	8.7	8.1	9.6	11.9						
EMI	12.0	13.6	13.3	12.2	13.4	13.4	13.6	12.8	10.9	9.6	10.0
Warner	11.4	12.1	12.0	11.8	12.7	11.3	12.8	13.8	14.4	14.9	15.3
Total Majors	72.2	71.9	75.6	72.8	74.7	71.7	71.0	72.5	74.2	74.3	76.1
Indies	27.8	28.1	24.4	27.2	25.3	28.3	29.0	27.5	25.8	25.7	23.9
CR4	62.2	63.2	67.5	63.2	62.8	71.7	71.0	72.5	74.2	74.3	76.1

Fonte: IFPI.com; Music & Copyright

Anche l'attività di promozione genera economie di scala. L'elevata spesa iniziale per il marketing (sostenibile solamente dalle etichette discografiche maggiori) consente di ridurre notevolmente i costi variabili di promozione per unità venduta, creando così evidenti economie di scala.²⁷ Questi fattori costituiscono elevate barriere all'ingresso per possibili nuovi entranti che, per essere competitivi, dovranno attuare strategie diverse da quelle delle *major*, concentrandosi maggiormente sul rapporto da instaurare con l'artista.

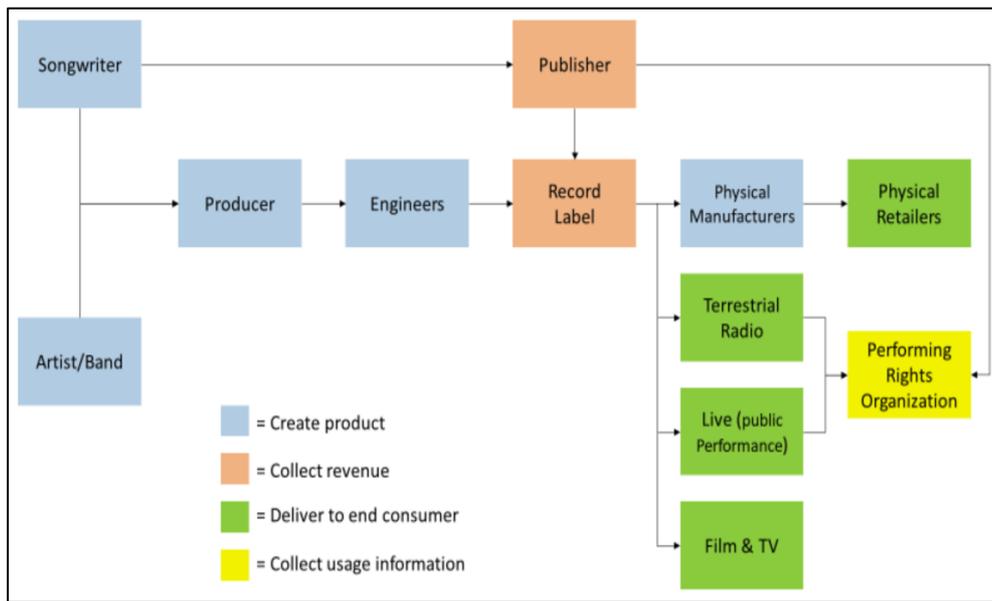
Il ruolo delle etichette discografiche è stato dominante nell'industria discografica pre-digitale. Conferivano agli artisti la possibilità di accedere alle apparecchiature per la

²⁶ Con il termine “*value chain*” si intende un modello teorizzato da Michael Porter che rappresenta l'azienda in un insieme di processi. Tale insieme è costituito dalle attività e procedure necessarie a trasformare una materia prima in un prodotto o un'idea in un servizio. Comprende quindi i punti cruciali di ogni attività connessa alla creazione del prodotto, alla produzione, alla commercializzazione, al marketing, alla promozione, alla distribuzione e l'assistenza clienti, così come le attività interne funzionali all'aumento del vantaggio competitivo dell'organizzazione. (Petricca Fabio, (2020). *Cos'è la catena del valore e perchè è importante conoscerla*. Treeda)

²⁷ Moreau Francois, (2013). The disruptive Nature of Digitalization: The Case of the Recorded Music Industry. International Journal of Arts Management 15/2, pp 18-31

registrazione, supportavano finanziariamente la produzione in formato fisico del prodotto musicale creato da essi (vinile, cassette, CD, ecc.) e si occupavano della promozione dell'artista usufruendo dell'accesso agli svariati canali di distribuzione di cui avevano il monopolio. La loro presenza aggiunse grande valore all'intera filiera produttiva discografica (*supply chain*)²⁸ che si articolava come raffigurato nella figura 6.²⁹

(Figura 6): La “*Supply chain*” dell’industria discografica nell’ era pre-digitale



Fonte: Hosoi, Kim, Stainken, Dennis, (2015). *Disintermediation in the Recorded Music Supply Chain*. UCLA Anderson DOTM Area.

I primi protagonisti della *supply chain* sono gli artisti e gli autori che, insieme a produttori musicali ed ingegneri del suono, creano il prodotto musicale. Successivamente subentrano le etichette discografiche e gli editori che, come detto sopra, conferiscono agli artisti gli strumenti necessari per rendere il prodotto musicale in formato fisico (CD, cassette, vinili ecc.) e pronto per la commercializzazione. A questo punto il prodotto finito è consegnato ai distributori. Essi avranno il compito di distribuirlo ai grossisti ed ai rivenditori, i quali chiuderanno le fasi della *supply chain* vendendolo direttamente al pubblico. Il riquadro di colore giallo raffigurato nella figura 6 raggruppa tutte le organizzazioni incaricate di gestire e vendere i diritti d'autore al pubblico (P.R.Os). Il loro compito è quello di riscuotere i guadagni

²⁸ Per supply chain o catena di approvvigionamento si intende il processo che permette di portare sul mercato un prodotto o servizio, trasferendolo dal fornitore fino al cliente. Si tratta pertanto di un processo complesso che coinvolge più figure professionali, attivando numerosi processi dell'ecosistema-impresa: dal flusso di materie prime legato ai processi di produzione, fino alla logistica distributiva che provvede a far arrivare il bene acquistato al cliente. (Fonte: *Mecalux*, 2019).

²⁹ Hosoi Tomo, Kim Joseph, Stainken Dennis, (2015). *Disintermediation in the Recorded Music Supply Chain*. UCLA Anderson DOTM Area.

provenienti dalle istituzioni che intendono utilizzare pubblicamente il prodotto musicale protetto da *copyright* (negozi, bar, ristoranti ecc.).

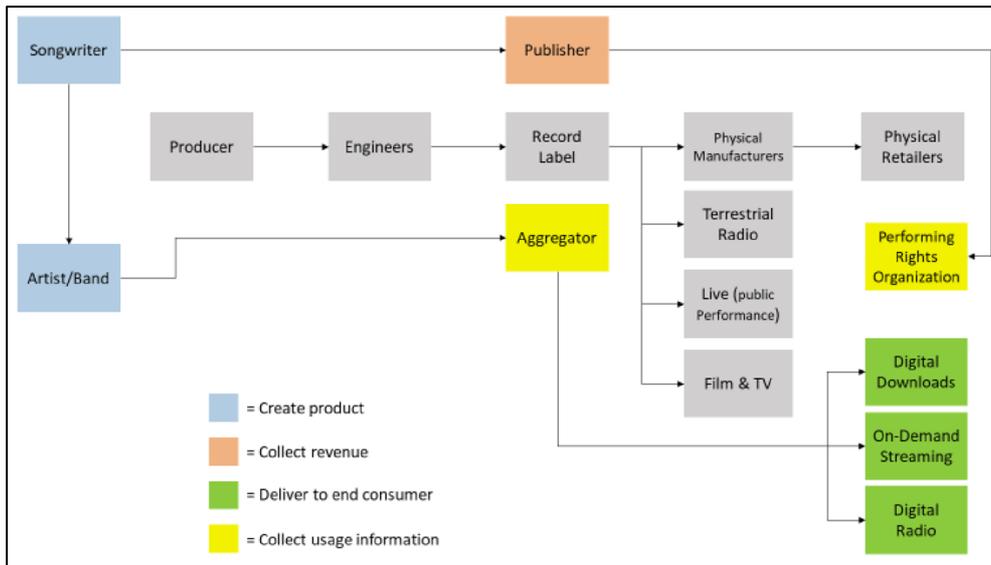
2.3 Industria discografica post-digitalizzazione

Se prima i processi prevedevano un percorso lineare articolato nelle fasi citate sopra, la rivoluzione digitale ha permesso agli artisti di rivoluzionare due delle quattro fasi che compongono la *supply chain*: la fase di promozione e la fase di distribuzione. Attraverso i canali digitali come Youtube ed i servizi streaming come Spotify, l'artista è in grado di autopromuoversi ad un pubblico globale senza dover necessariamente usufruire dell'intermediazione delle etichette discografiche. Questa disintermediazione ha spostato il valore dalle etichette discografiche verso i diretti consumatori ed i piccoli artisti, mutando inevitabilmente la struttura della filiera produttiva. Un nuovo tipo di attore entra a far parte della catena: l'aggregatore.³⁰ Un aggregatore digitale è un'azienda che si occupa di distribuire il prodotto musicale alle piattaforme di streaming come Spotify, iTunes, ecc. Oltre all'attività di distribuzione digitale della musica, ha il compito di raccogliere i guadagni derivanti dalla vendita dei brani e dalle concessioni dei diritti di autore. Successivamente dovrà distribuire i pagamenti alle case discografiche e all'artista stesso. Nella figura 7 possiamo vedere come lo schema della *supply chain* sia cambiato con l'ingresso di questa nuova entità.³¹

³⁰ Hosoi Tomo, Kim Joseph, Stainken Dennis, (2015). Disintermediation in the Recorded Music Supply Chain. *UCLA Anderson DOTM Area*.

³¹ <https://musiciansunion.org.uk/legal-money/rights-and-legislation/aggregator-digital-distribution-services>

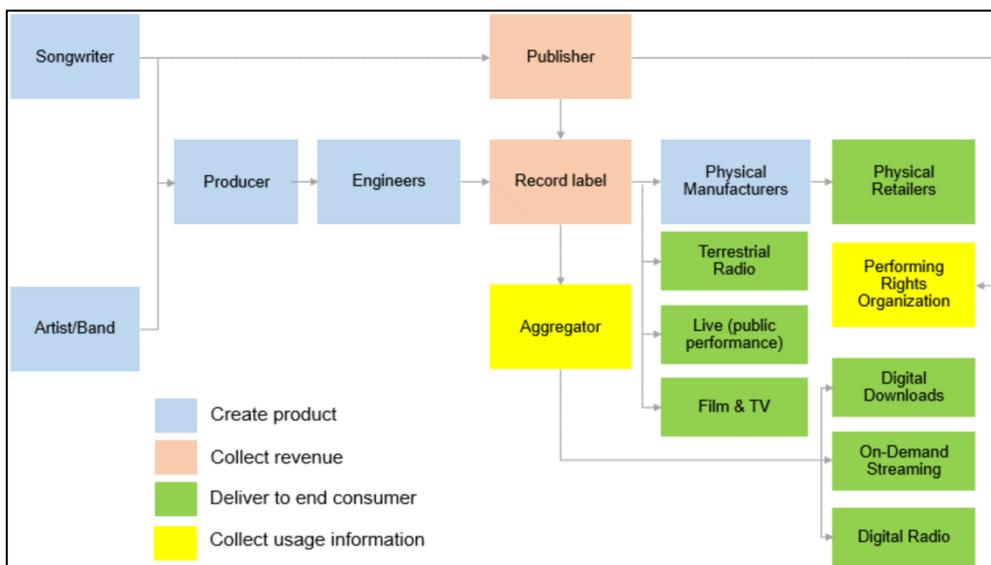
(Figura 7): La Supply chain dell'industria discografica nell'era post-digitale (artisti minori)



Fonte: Hosoi, Kim, Stainken, Dennis, (2015). *Disintermediation in the Recorded Music Supply Chain*.
UCLA Anderson DOTM Area.

Alcuni riquadri sono volutamente colorati in grigio, in quanto definiscono processi attuabili solamente accedendo ai canali messi a disposizioni dalle etichette discografiche maggiori. I restanti riquadri colorati rappresentano la filiera produttiva tipica degli artisti minori. Per completezza, in figura 8, è raffigurata la filiera produttiva riguardante i "major artists" ovvero gli artisti che hanno stipulato un contratto con le maggiori etichette discografiche.

(Figura 8): La Supply chain dell'industria discografica nell'era post-digitale ("major artists")

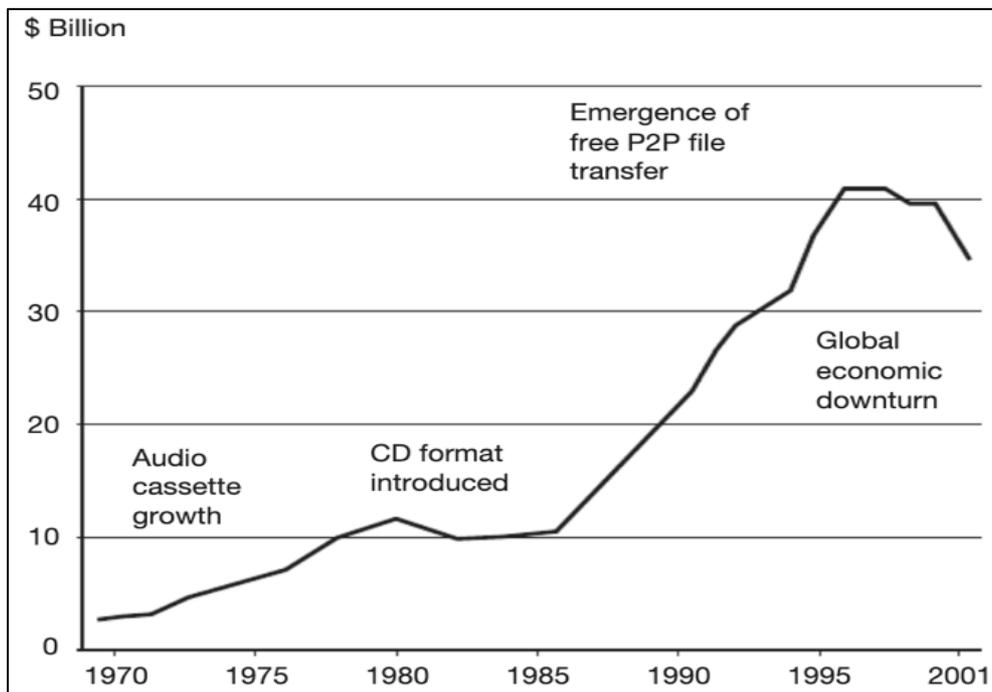


Fonte: Hosoi, Kim, Stainken, Dennis, (2015). *Disintermediation in the Recorded Music Supply Chain*.
UCLA Anderson DOTM Area.

2.4 Impatto della digitalizzazione nel mercato discografico.

Negli ultimi vent'anni le industrie creative sono state messe a dura prova dall'innovazione digitale. Le strutture, i processi produttivi e i modelli di business hanno subito un cambiamento radicale e, senza dubbio, uno dei mercati creativi che ne ha risentito di più, è stato il mercato musicale. Per l'industria discografica l'anno che pose fine alla tendenza di crescita continua del settore, fu il 2001. La causa di questo crollo possiamo ritrovarla nell'avvento di Internet (figura 9), o più precisamente nella nascita dei sistemi di Peer2Peer file-sharing (Napster).³²

(Figura 9): Valore delle vendite musicali dal 1970 al 2001.

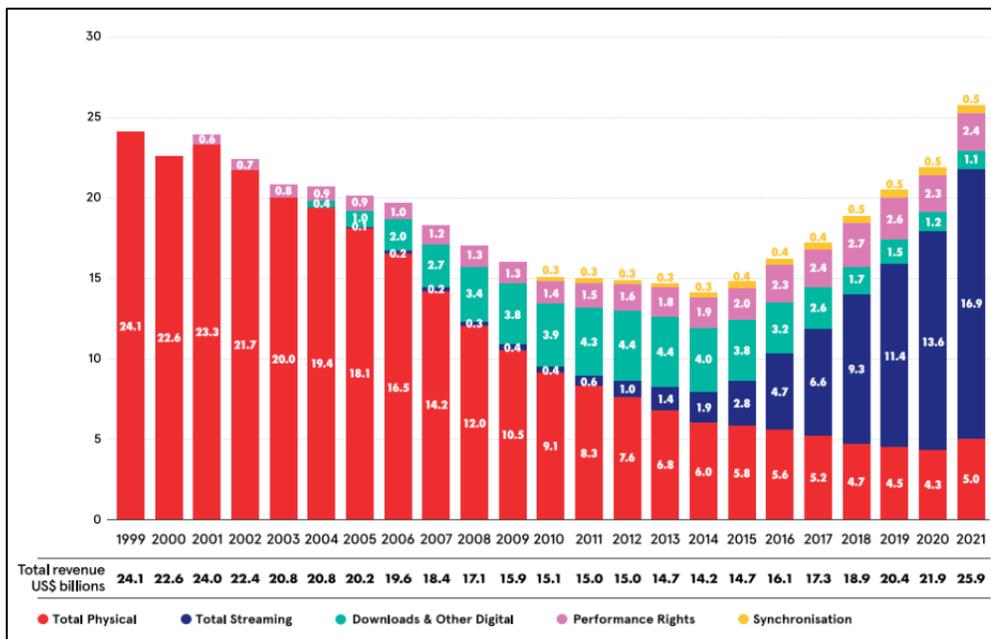


Fonte: Sanghera, (2002) "Rock 'n' Roll Suicide: How Napster, TV-created Pop and a Dearth of Talent are Killing the Record Industry", *Financial Times*.

Questa tendenza negativa si è stabilizzata solamente nel 2012 ed ha iniziato un nuovo trend di crescita a partire dal 2015 (figura 10).

³² Leyshon Andrew, Webb Peter, French Shaun, (2005). On the reproduction of the musical economy after the Internet. *Media Culture & Society*, 27/2, pp 177-209.

(Figura 10): Fatturato globale dell'industria discografica dal 1999 al 2021 (in miliardi di \$).



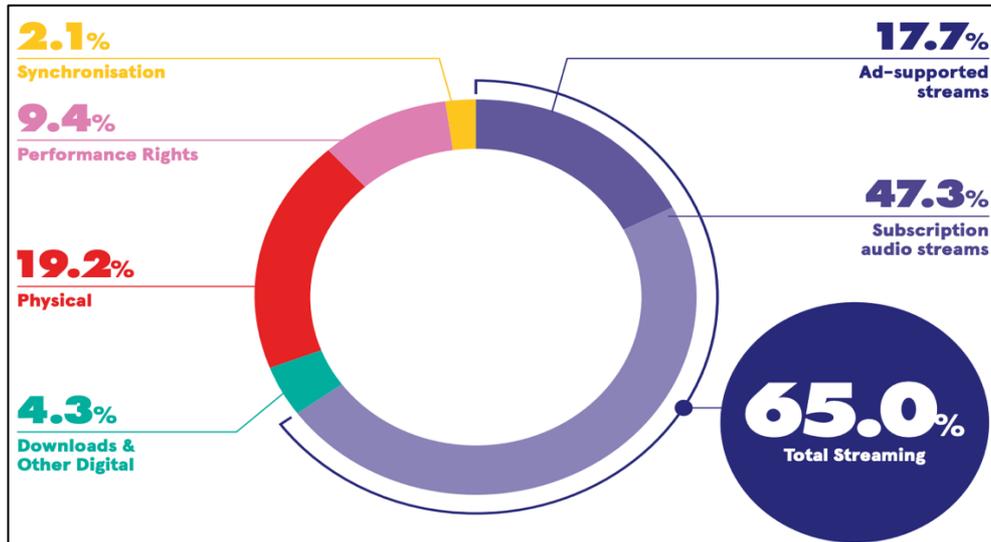
Fonte: IFPI global music report, (2022)

Come possiamo notare nel grafico di sopra (pubblicato dall' organizzazione IFPI³³), i supporti fisici non sono più fonte principale di guadagno ed i servizi streaming sono ormai diventati i protagonisti assoluti del settore discografico. Nel 2021 si è registrata una crescita totale del settore del 18,5% rispetto all'anno precedente. Lo streaming ancora una volta rimane la principale fonte di guadagno ricoprendo il 65% del fatturato totale. Inoltre, è interessante notare come nel 2021 si è registrata per la prima volta dopo vent'anni, una tendenza di crescita positiva nella vendita fisica dei prodotti musicale. Questa anomalia è verosimilmente stata determinata da una ripresa del settore delle vendite al dettaglio fortemente colpito nel 2020 dalla pandemia di Covid-19. I servizi di streaming registrano un aumento di cinque punti percentuale rispetto al tasso di crescita dell'anno precedente, aumentando dal 19,1% al 24,3%. L'unica tendenza negativa che si registra nel 2021 è quella riguardante il settore dei download di musica digitale. La diminuzione dei guadagni provenienti da tale settore del 10,7% rispetto all'anno precedente testimonia un cambiamento di abitudine sempre più radicato nel consumatore. Non si vuole più possedere il prodotto musicale, ma risulta più pratico usufruirne attraverso i servizi di streaming. I diritti di esecuzione della musica in pubblico (*performance rights*), registrano un aumento del 4% rispetto all'anno precedente, testimoniando anche in questo settore, una ripresa dalla situazione pandemica del 2020. Per ultimo nel 2021 si è registrato

³³ L'IFPI (International Federation of the Phonographic Industry) è un'organizzazione che rappresenta gli interessi dell'industria discografica a livello mondiale. (Fonte: Wikipedia).

un aumento dei guadagni del 22% provenienti dalla vendita dei diritti di autore (*synchronisation*) in altri settori di intrattenimento (pubblicità, televisione, film, videogiochi ecc.).³⁴ Nella figura 11 possiamo trovare raffigurata la percentuale di guadagno ricoperta dai singoli segmenti dell'industria discografica del 2021.

(Figura 11): Fatturato globale dell'industria discografica nel 2021 diviso per segmento



Fonte: IFPI global music report, (2022).

2.5 Mercato discografico italiano pre e post-COVID-19.

Per comprendere al meglio l'andamento del mercato discografico italiano, suddivideremo il settore in due mercati minori: quello fisico, riguardante la vendita di CD, audiocassette, vinili ecc. e quello digitale, articolato in proventi da download digitali, dai servizi di streaming gratuiti supportati da annunci pubblicitari (*YouTube*) e servizi di streaming audio caratterizzati dal pagamento di un abbonamento mensile (*premium*) come Spotify o Apple Music. Analizzando cronologicamente l'andamento del mercato discografico italiano, il 2013 fu l'anno della rivalse. Per la prima volta dopo undici anni di calo consecutivo, la tendenza negativa viene invertita, ottenendo un incremento del 2% del fatturato proveniente dalla somma dei guadagni del mercato fisico e digitale (nel 2012 tale somma ammontava a 115,9 milioni di euro). Nel 2013, come riportato nei dati di mercato pubblicati dall'organizzazione F.I.M.I.³⁵, si registrarono guadagni pari a 117,7 milioni di euro: 79.551.260 euro (68% del fatturato totale) provenivano dal mercato fisico e 38.143.578 euro (32% del mercato totale)

³⁴ IFPI, (2022). Global music report 2022 - State of the industries. IFPI.

³⁵ F.I.M.I. (Federazione Industria Musicale Italiana), rappresenta le maggiori imprese produttrici e distributrici del settore discografico. È socio fondatore di Confindustria Cultura Italia e membro I.F.P.I.

provenivano dal mercato digitale. I guadagni provenienti dal download musicale ammontavano a 23.502.085 euro, quelli provenienti dai servizi di streaming gratuiti supportati da annunci pubblicitari ammontavano a 7.600.204 euro e i restanti guadagni provenienti dai servizi streaming premium, ammontavano a 7.041.289 euro. Sono quest'ultimi a registrare il maggiore incremento di fatturato (+182%). Nel 2012, infatti, i guadagni provenienti dai servizi streaming premium, ammontavano circa a 2,5 milioni di euro³⁶ (figura 12).

(Figura 12): **Confronto del fatturato dell'industria discografica italiana diviso per tipologia di mercato tra il 2012 e il 2013.**

	2013		2012*		2013 vs 2012	%
Mercato fisico **	79.551.260	68%	83.569.666	72%	-4.018.406	-5%
digital download	23.502.085	62%	22.146.278	68%	1.355.807	6%
Ad-supported Streams Income	7.600.204	20%	7.723.604	24%	-123.400	-2%
Subscription Streams Income	7.041.289	18%	2.494.309	8%	4.546.980	182%
Mercato digitale	38.143.578	32%	32.364.191	28%	5.779.387	18%
Totale Mercato FISICO e DIGITALE	117.694.838	100%	115.933.857	100%	1.760.981	2%
DIRITTI CONNESSI	23.559.631	16%	19.776.409	14%	3.783.222	19%
SINCRONIZZAZIONI	4.031.643	3%	4.001.584	3%	30.059	1%
TOTALE MERCATO	145.286.113		139.711.851		5.574.262	4%

Fonte: F.I.M.I.com, (2013)

Anche in Italia comincia l'era dei servizi streaming. Il 2015 conferma ancora una volta la tendenza positiva di crescita del mercato, registrando introiti totali pari a 148 milioni di euro. Il mercato fisico ha generato 88 milioni di euro (59% del fatturato totale), mentre quello digitale ha registrato guadagni pari a 60 milioni di euro (41% del fatturato totale) di cui 26 milioni provenienti dagli abbonamenti ai servizi streaming premium (Spotify, Apple Music, TIMmusic, Google Play e Deezer) (figura13).³⁷

³⁶ F.I.M.I., (2014). Il mercato discografico in Italia torna a crescere dopo undici anni: +2% nel 2013. F.I.M.I.

³⁷ F.I.M.I., (2016). Nel 2015 il mercato discografico italiano registra una crescita del 21. F.I.M.I.

(Figura 13): **Confronto del fatturato dell'industria discografica italiana diviso per tipologia di mercato tra il 2014 e il 2015.**

Anno 2015/2014	TRADE VALUE 2015		% su totale mkt	% digitale	TRADE VALUE 2014		% su totale mkt	% digitale	Δ 2015/2014
	Totale MKT fisico	88.055.207		59%		75.387.178		62%	
Totale digital download (e mobile)	19.020.940		13%	32%	19.996.937		16%	43%	-5%
Subscription Streams Income	26.986.138			45%	16.517.867			35%	63%
Ad-Supported Streams Income	14.251.098			24%	10.324.803			22%	38%
Totale streaming	41.237.236		28%	68%	26.842.670		22%	57%	54%
Totale Mkt digitale	60.258.176		41%		46.839.607		38%		29%
Totale Mkt	148.313.383				122.226.785				21%
Vinyl	2015		% su totale mkt	% Phy	2014		% su totale mkt	% Phy	Δ 2015/2014
		6.054.909	4%	7%		3.870.767	3%	5%	56%

Fonte: F.I.M.I.com, (2013)

È durante il primo semestre del 2017 che il mercato digitale supera gli introiti provenienti dal mercato fisico. Con un fatturato pari a 34 milioni di euro, il digitale ricopre il 55% del valore di mercato discografico, mentre con 27 milioni di euro, il fisico ne ricopre il 45% (figura 14).³⁸

(Figura 14): **Confronto del fatturato dell'industria discografica italiana diviso per tipologia di mercato tra il primo semestre del 2016 e il primo semestre del 2017.**

YTD 1SEMESTRE 2017/2016 (.000 €)	TRADE VALUE 1SEMESTRE YTD 2017		% su totale mkt	% digitale	% LOCAL REP	% INT. REP	TRADE VALUE 1SEMESTRE YTD 2016		% su totale mkt	% digitale	Δ 2017/2016	% LOCAL REP	% INT. REP
	Totale MKT fisico	27.168		45%				32.725		49%		-17%	
Totale digital download (e mobile)	7.012		11%	21%	36%	64%	7.798		12%	23%	-10%	39%	61%
Subscription Audio Streams Income	16.840			50%	32%	68%	16.725			50%	1%	33%	67%
Ad-Supported Audio Streams Income	4.641			14%	34%	66%	4.455			13%	4%	33%	67%
Video Streams Income	5.362			16%	37%	63%	4.801			14%	12%	39%	61%
Totale streaming	26.843		44%	79%	34%	66%	25.981		39%	77%	3%	34%	66%
Totale Mkt digitale	33.855		55%		34%	66%	33.779		51%		0,22%		
Totale Mkt	61.023						66.504				-8%		
Vinile	5.283		9%				3.658		6%		44%		

Fonte: F.I.M.I.com, (2017)

A questo punto è stata consolidata una tendenza di crescita del mercato digitale che proseguirà fino ai giorni d'oggi. Il 2019 riconferma un trend di crescita positivo sia globalmente che a livello nazionale. In Italia il mercato musicale registra una crescita dell'8%, raggiungendo un valore generale di 247 milioni di euro: il mercato digitale vale 130 milioni di euro mentre quello fisico 53 milioni di euro, i restanti 64 milioni di

³⁸ F.I.M.I., (2017). Dati mercato primo semestre: digitale al 55% in Italia, streaming 44% del totale, vinile quasi 10% del venduto. F.I.M.I.

euro provengono dalle vendite dei diritti di autore e dalle sincronizzazioni (figura 15).³⁹

(Figura 15): **Fatturato dell'industria discografica italiana nel 2019 diviso per tipologia di mercato**

Music Revenue (€ Millions, Trade Value) - Dato IFPI						
	2019	share Total PHY & Digital	share Total Mkt	2018	share Total PHY & Digital	DELTA
CDs	37.244,65			47.103,62		-20,9%
Vinyl	14.660,98			13.665,08		7,3%
Other Phy	1.494,02			1.177,33		26,9%
TOTAL PHYSICAL	53.399,65	29%	22%	61.946,03	37%	-13,8%
subscription audio streams incom	81.109,67			65.423,62		24,0%
Ad-Supported audio strems incorr	21.794,43			12.317,51		76,9%
Video streams income	18.106,81			17.750,34		2,0%
TOTAL STREAMING	121.010,91	66%	49%	95.491,47	56%	26,7%
Download	8.739			11.443		-23,6%
Mobile	222,6			412,9		-46,1%
TOTAL OTHER DIGITAL	8.962,03	5%	4%	11.855,80	7%	-24,4%
TOTAL DIGITAL	129.972,94	71%	52%	107.347,27	63%	21,1%
TOTAL MKT PHY + DIGITAL	183.372,59		74%	169.293,30		8,3%
PERFORMANCE RIGHTS	55.976,60		23%	50.549,90		10,7%
SYNCH	8.443,71		3%	9.178,58		-8,0%
TOTAL MKT	247.792,90			229.021,78		8,2%

Fonte: F.I.M.I.com, (2020)

Nel 2020 l'industria musicale globale è stata colpita duramente dalla crisi dell'emergenza sanitaria COVID-19. Il settore riguardante le vendite fisiche ha registrato un calo del 4,7%, i guadagni provenienti dai download musicali sono diminuiti del 15,7%, il fatturato generato dalla vendita dei diritti di esecuzione della musica in luoghi pubblici ha avuto un crollo del 10,1% e gli introiti provenienti dalle sincronizzazioni sono diminuiti del 9,4%. Eppure, il 2020 è stato globalmente un anno positivo per l'industria discografica: si è registrato un incremento del fatturato pari al 7,4% rispetto all'anno precedente. La motivazione di questa crescita, possiamo ritrovarla ancora una volta in un importante aumento dei guadagni dei servizi di streaming musicale (soprattutto quelli che prevedono un abbonamento mensile). Infatti, durante quell'anno, si è registrato un aumento del 19,9% degli introiti provenienti da questo settore.⁴⁰

In Italia il mercato discografico ha dimostrato nel 2020 di prediligere notevolmente il consumo digitale del prodotto musicale. La quota totale di esso ha ricoperto durante quell'anno, l'81% dei ricavi totali del mercato (più di 172 milioni di euro). Gli

³⁹ F.I.M.I., (2020). Mercato discografico: in Italia Covid-19 fermerà la crescita nel 2020. F.I.M.I.

⁴⁰ IFPI, (2021). Global music report 2021 - State of the industries. IFPI.

abbonamenti premium hanno visto un incremento dei guadagni del 29,77% rispetto all'anno precedente ed i ricavi provenienti dai servizi di streaming musicale sostenuti da pubblicità sono aumentati del 31,59% (figura 16). Ancora una volta viene confermata la preferenza degli italiani di consumare il prodotto musicale attraverso i canali digitali.

“In questo anno difficile si è di fatto conclusa la lunga fase di transizione digitale del mercato musicale italiano: i consumatori di tutte le età hanno finalmente abbracciato le offerte online generando un significativo incremento nella fruizione dei contenuti musicali su tutte le piattaforme”.

Così ha commentato il CEO di F.I.M.I. Enzo Mazza, in merito al cambiamento del comportamento del consumatore italiano indotto dalla crisi sanitaria del 2020. Inevitabilmente il settore colpito maggiormente dalla pandemia è stato quello fisico, registrando un crollo delle vendite pari al 24,96%. È interessante notare come in tale segmento di mercato, la vendita del vinile non è stata penalizzata dalla pandemia di Covid-19, anzi, ha registrato un incremento del 2,50%.⁴¹ Tale tendenza positiva può essere giustificata in primo luogo dalla presenza di un sentimento nostalgico enfatizzato dalle circostanze vissute durante la pandemia, ma in secondo luogo, da una crescita sempre più marcata del settore dell'e-commerce prediletto ormai da molti rivenditori musicali.

(Figura 16): **Confronto del fatturato dell'industria discografica italiana diviso per tipologia di mercato tra il 2019 e il 2020.**

Music Revenue (€ Millions, Trade Value) - Dato IFPI	2020	Share Total Phy & Digital	Share Total MKT	2019	Share Total Phy & Digital	Delta
CDs	24.156			37.240,5		-35,14%
Vinyl	15.026,7			14.659,5		2,5%
Other Phy	883,7			1.492,9		-40,81%
Total Physical	40.066,4	19%	15%	53.392,9	28%	-24,96%
Subscription audio streams income	104.541,2			80.558,6		29,77%
Ad-Supported audio streams income	38.895,4			29.558,4		31,59%
Video streams income	22.553			18.046,4		24,97%
Total Streaming	165.989,6	78%	64%	128.163,4	67%	29,51%
Download	6.380,4			8.695,9		-26,63%
Mobile	105,1			222,4		-52,74%
Total Other Digital	6.485,5	3%	3%	8.918,3	5%	-27,28%
Total Digital	172.475,1	81%	67%	137.081,7	72%	25,82%
Total MKT PHY + DIGITAL	212.541,5		82%	190.474,6		11,59%
Performance Rights	38.434,4		15%	55.976,6		-31,34%
Synch	7.595		3%	8.443,7		-10,05%
TOTAL MKT	258.570,9			254.894,91		1,44%

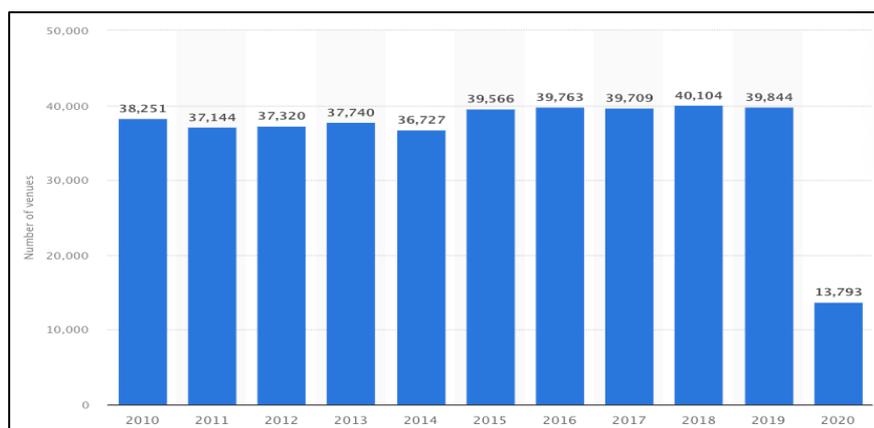
Fonte: F.I.M.I.com, (2021)

⁴¹ F.I.M.I., (2021). Mercato discografico mondiale cresce del 7,4% nel 2020 grazie alla spinta dei consumi online. F.I.M.I.

CAPITOLO 3. Caso studio: CESVI e Scena Unita. Identificazione del modello dei quattro paradigmi.

Nei capitoli precedenti abbiamo studiato come l'industria musicale ed il mercato discografico italiano abbiano subito nel tempo una profonda trasformazione digitale.⁴² Dall'analisi dei dati di mercato abbiamo concluso che la pandemia di Covid-19 non ha rallentato la crescita del settore: i servizi di streaming musicale hanno rappresentato nel 2021 il 65% dei ricavi totali provenienti dall'industria discografica (vedi figura 11), rivelandosi il fattore chiave di questa crescita. Sono state le maestranze della musica e dello spettacolo a risentire particolarmente di questa situazione. Compositori, autori, editori, tecnici audio, video e luci, addetti stampa, registi per i video musicali, fotografi per i concerti e molti altri professionisti del settore sono stati penalizzati notevolmente dalle restrizioni imposte dal governo. La sospensione di tutti gli show e concerti ha determinato una battuta d'arresto per il comparto dei lavoratori dello spettacolo, i quali hanno dovuto fronteggiare gravi perdite economiche. La figura 17 evidenzia il crollo del numero dei concerti avvenuti in Italia durante l'anno 2020. In risposta a questa emergenza è intervenuta l'organizzazione CESVI che, con l'istituzione del fondo Scena Unita, ha conferito al settore delle maestranze musicali un aiuto economico concreto. Nel prossimo capitolo descriveremo l'organizzazione e il fondo.

(Figura 17): Numero di concerti in Italia dal 2010 al 2020



Fonte: Statista.com

⁴² Per trasformazione digitale si intende il processo di innovazione indotto dall'utilizzo di nuove tecnologie digitali. Le attività che accoglieranno questo tipo di innovazione potranno godere di importanti miglioramenti. A livello sociale, la trasformazione digitale determinerà un cambiamento nel comportamento del consumatore. Fonte: Padua Donatella, (2021). *Digital Cultural Transformation: Building Strategic Mindsets via Digital Sociology*.

3.1 Descrizione dell'organizzazione CESVI ed il progetto Scena Unita.

CESVI è un'organizzazione non governativa (ONG⁴³) italiana fondata a Bergamo nel 1985 da Maurizio Carrara, Paolo Caroli e altri quindici esponenti italiani impegnati nelle attività di solidarietà internazionale.⁴⁴ Essa lavora con l'obiettivo di fronteggiare le più gravi emergenze umanitarie, affiancando alla prima assistenza la capacità di costruire ripresa e sviluppo puntando sul protagonismo dei beneficiari. Nel 2020 CESVI, e in seguito un elevato numero di artisti, abbraccia un'iniziativa promossa da Federico Lucia in arte "Fedez". La proposta avanzata dal cantante si pone l'obiettivo di creare una grande operazione di *welfare* di prossimità che vada a favore dei lavoratori più fragili dell'indotto della musica e dello spettacolo. L'iniziativa è rivolta a tutti gli artisti che vorranno mettere a disposizione la propria visibilità, influenza e notorietà per restituire supporto in maniera diretta e concreta ai lavoratori dell'industria musicale. Con il patrocinio del Ministero per i beni culturali⁴⁵ e la gestione organizzativa del CESVI e con l'adesione de "La musica che gira⁴⁶" e di "Music Innovation Hub⁴⁷", è nato il fondo "Scena Unita". Il progetto nel 2021 è riuscito a raccogliere 4.780.000 euro da devolvere a favore delle maestranze e dei lavoratori che operano nel settore della musica e dello spettacolo. Tale cifra è stata raggiunta tramite le donazioni di oltre 150 artisti e più di 100 realtà aziendali, tra le più famose: Amazon Prime Video, Intesa San Paolo, Fineco ecc. La notevole risonanza mediatica generata da questa iniziativa è sicuramente stata determinata dal coinvolgimento di figure artistiche influenti in Italia (Fedez, Claudio Baglioni, Michelle Hunziker, Paolo Bonolis ecc.), ma soprattutto dalla messa in atto di strategie da parte di CESVI volte a generare valore sfruttando i cambiamenti socioeconomici digitali dell'ambiente che condiziona l'azienda. Nel prossimo capitolo definiremo il modello dei quattro paradigmi e poi, servendoci di esso, analizzeremo tali strategie.

⁴³ Una organizzazione non governativa (ONG) è un'organizzazione senza fini di lucro che è indipendente dagli Stati e dalle organizzazioni governative internazionali. Sono organizzazioni impegnate in una vasta gamma di attività, spesso a carattere umanitario o sociale. Tipicamente sono finanziate tramite donazioni oppure da elargizioni di filantropi, sebbene tutte quelle più grandi siano sostenute anche da denaro pubblico.

⁴⁴ <https://it.wikipedia.org/wiki/Cesvi>

⁴⁵ Il Ministero della cultura, noto anche con l'acronimo MiC, è un dicastero del governo italiano, preposto alla tutela della cultura e dello spettacolo e alla conservazione del patrimonio artistico, culturale e del paesaggio.

⁴⁶ La Musica che gira è un coordinamento composto da lavoratori, artisti, imprenditori e professionisti della musica e dello spettacolo che ha aperto un dialogo con le istituzioni durante il primo lockdown per stimolare il supporto immediato al settore per l'emergenza Covid-19. <https://scenaunita.org/scena-unita-fondo-lavoratori-musica-spettacolo/>

⁴⁷ Music Innovation Hub sviluppa programmi di formazione professionale, incoraggia opportunità di networking a livello internazionale e promuove progetti innovativi nell'ambito della produzione, del consumo e della distribuzione musicale. MIH arricchisce e rilancia il profilo internazionale della musica *made in Italy*, con un occhio di riguardo a progetti di forte impatto sociale. <https://scenaunita.org/scena-unita-fondo-lavoratori-musica-spettacolo/>

3.2 Il modello dei quattro paradigmi

Il modello dei quattro paradigmi è uno strumento in grado di analizzare la complessità dell'ambiente digitale attraverso un metodo innovativo ed interdisciplinare. Esso ha l'obiettivo di definire come una azienda può generare valore dai cambiamenti socioeconomici tipici della trasformazione digitale. Le strategie, coerenti con i quattro paradigmi, verranno poi analizzate tridimensionalmente: a livello Macro, Meso e Micro. La prima dimensione si focalizza sull'impatto che l'organizzazione ha a livello globale; la seconda dimensione si focalizza sul complesso delle relazioni create tra le organizzazioni e la società o i singoli individui; la terza dimensione si focalizza sulle dinamiche relazionali instauratesi tra i singoli individui. I paradigmi sono quattro: *Bottom-up*, *Connecting the Dots*, *Horizontality* e *Sharing* e verranno analizzati facendo riferimento alle tre dimensioni citate sopra.⁴⁸

BOTTOM-UP Paradigm

Il primo paradigma è riconoscibile in quelle organizzazioni che attueranno strategie mirate a cambiare il proprio business model da *top-down* a *bottom-up*, conferendo all'individuo una centralità all'interno del processo.

- Dimensione Macro del paradigma *Bottom-up*: in questa dimensione l'organizzazione attuerà strategie mirate ad aumentare la propria reputazione. Abbracciando iniziative socialmente utili e facendosi percepire dal consumatore come attivamente coinvolta in una buona causa; l'organizzazione attirerà a sé nuovi clienti. Nell'era digitale l'attivismo su Internet ricopre un ruolo molto importante. (es: *Diesel for responsible living*⁴⁹).
- Dimensione Meso del paradigma *Bottom-up*: in questa dimensione l'organizzazione attuerà strategie mirate a raccogliere idee, suggerimenti o opinioni provenienti dagli utenti di Internet (*crowdsourcing*). Così facendo il consumatore si sentirà ancor di più parte integrante dell'attività e contribuirà attivamente al processo di creazione del valore dell'azienda. (es: *Unilever*⁵⁰).
- Dimensione Micro del paradigma *Bottom-up*: in questa dimensione l'organizzazione attuerà strategie mirate alla valorizzazione dello "User-

⁴⁸ Padua Donatella, (2021). *Digital Cultural Transformation: Building Strategic Mindsets via Digital Sociology*.

⁴⁹ *Diesel for Responsible living* è una strategia lanciata dal marchio di abbigliamento Diesel, mirata a ridurre gli impatti sociali, economici e ambientali del settore della moda.

⁵⁰ Unilever organizza spesso concorsi di crowdsourcing mirati ad innovare prodotti di uso comune. Al progetto vincente viene consegnato un premio in denaro.

Generated Content” (UGC), ovvero un contenuto generato da un individuo messo a disposizione della comunità. Gli UGC sono normalmente accessibili tramite piattaforme social. (es: Trip Advisor).

CONNECTING THE DOTS Paradigm

Il secondo paradigma è riconoscibile in quelle organizzazioni che hanno fatto della trasformazione digitale parte integrante del proprio business model. Attraverso la realizzazione di complesse strutture tecnologiche (app, siti web, dispositivi ecc.), l’azienda faciliterà l’accesso al proprio servizio o prodotto mettendo a disposizione del consumatore numerose possibilità di contatto. La realizzazione di tali strutture determinerà la creazione di un ecosistema interconnesso facilmente raggiungibile dall’individuo.

- Dimensione Macro del paradigma *Connecting the Dots*: in questa dimensione l’organizzazione usufruirà dei punti di connessione generati dall’innovazione digitale per fornire al consumatore diverse modalità di accesso al prodotto. I punti di connessione possono essere di natura tecnologica o umana. Un luogo dove avviene la connessione di punti tecnologici è Internet che fornisce alle attività una copertura digitale globale.
- Dimensione Meso del paradigma *Connecting the Dots*: in questa dimensione l’organizzazione attuerà strategie mirate a rendere il prodotto parte di un ecosistema conferendo all’acquirente una migliore esperienza di acquisto usufruendo delle connessioni che scaturiscono da esso.
- Dimensione Micro del paradigma *Connecting the Dots*: in questa dimensione l’organizzazione attuerà strategie mirate alla creazione di un efficace *Customer Journey*. La *Customer Journey* è un potente strumento finalizzato ad analizzare l’esperienza di contatto tra consumatore e prodotto attraverso cinque passi: consapevolezza, considerazione, acquisto, servizio e fedeltà. Il consumatore interagisce con l’organizzazione attraverso “punti di contatto” che, come detto sopra, possono essere di natura digitale o fisica.⁵¹

⁵¹ Padua Donatella, (2021). *Digital Cultural Transformation: Building Strategic Mindsets via Digital Sociology*.

HORIZONTALITY Paradigm

Il terzo paradigma implica uno sviluppo delle conoscenze basato sull'orizzontalità dell'organizzazione. L'assenza di gerarchie garantirà una condivisione di idee più veloce e permetterà all'azienda di trarre valore dalle relazioni *Peer2Peer*.

- Dimensione Macro del paradigma *Horizontality*: in questa dimensione l'organizzazione attuerà strategie mirate a fornire all'utente un'esperienza unificata attraverso diversi canali di distribuzione (transmedialità).
- Dimensione Meso del paradigma *Horizontality*: in questa dimensione l'organizzazione attuerà strategie mirate alla ricerca di una maggiore flessibilità adattiva relativa alle dinamiche dell'ambiente circostante. Per raggiungere tale obiettivo implementerà modelli organizzativi basati sul lavoro di squadra e cercherà di trarre valore dalla competizione attuando il business model della "*co-petition*" (due o più competitor si alleano mettendo in comune alcuni processi per raggiungere una situazione di *win-win*)
- Dimensione Micro del paradigma *Horizontality*: in questa dimensione l'organizzazione attuerà strategie mirate a valorizzare le relazioni *Peer2Peer* attraverso la creazione di comunità e social networks.⁵²

SHARING Paradigm

L'ultimo paradigma aiuta le organizzazioni a creare un'economia sostenibile attraverso le pratiche di condivisione, scambio o affitto di beni. L'attività non perseguirà più una cultura basata sul consumo, ma abbraccerà una cultura basata sulla fruizione del bene. La condivisione può avvenire tra individui, istituzioni, attività e consumatori ecc.

- Dimensione Macro del paradigma *Sharing*: in questa dimensione l'organizzazione mette a disposizione dei consumatori piattaforme web, social network o app finalizzate al "*content sharing*", ovvero alla condivisione globale di contenuti di ogni tipo. Ad esempio, Wikipedia è un'azienda che mette a disposizione di tutti il materiale educativo.
- Dimensione Meso del paradigma *Sharing*: in questa dimensione il paradigma emerge in aziende che, mettendo a disposizione del cliente le proprie strutture organizzative, permettono la creazione di comunità unite da uno stesso

⁵² Padua Donatella, (2021). *Digital Cultural Transformation: Building Strategic Mindsets via Digital Sociology*.

interesse con l'obiettivo di soddisfare un bisogno comune. "Enjoy" (azienda leader nel settore del *car sharing* in Italia) mette a disposizione delle comunità autoveicoli, soddisfacendo così il bisogno comune di mobilità.

- Dimensione Micro del paradigma *Sharing*: in questa dimensione il paradigma emerge in quelle aziende che creano valore dall'interesse personale di ogni singolo individuo. Pinterest ne è un esempio, in quanto permette all'utente di condividere e scaricare contenuti basati sui gusti personali.⁵³

3.3 CESVI e l'analisi del modello dei quattro paradigmi

In questo capitolo analizzeremo l'organizzazione CESVI servendoci del modello dei quattro paradigmi. Attraverso i tre livelli Macro, Meso e Micro impareremo come l'istituzione implementa le strategie per porsi al meglio nell'ambiente digitale. Partiremo dal paradigma *Bottom-up* per poi passare a *Connecting the Dots*. Successivamente identificheremo il paradigma *Horizontality* e concluderemo con il riconoscimento del paradigma *Sharing*.

CESVI: *BOTTOM-UP* Paradigm

Per la dimensione Macro abbiamo studiato come per un'azienda sia importante aumentare la propria reputazione prendendo parte a movimenti socialmente utili e dimostrando di credere fortemente in un ideale. Essendo CESVI una organizzazione non governativa, il proprio ideale è quello di cooperare per garantire lo sviluppo, ovvero di collaborare per garantire lo sviluppo del sistema globale, in particolare di quelle aree considerate deboli. CESVI, quindi, non attuerà strategie mirate solamente a favorire la crescita economica di tali aree, ma garantirà ad esse l'accesso ad una gamma più vasta di fattori che possano garantire uno sviluppo generale (nutrizione, sanità, sicurezza, istruzione ecc.).

Passando all'analisi della dimensione Meso, abbiamo studiato come un'organizzazione debba attuare strategie mirate ad aumentare il proprio valore raccogliendo, tramite sistemi di *crowdsourcing* accessibili via Internet, il contributo e le idee dell'individuo. Tramite il suo sito web, CESVI mette a disposizione del cliente una sezione chiamata "Progetti del cuore". La finalità di questa iniziativa è quella di concretizzare progetti benefici partendo dalle iniziative del cliente. Grazie alla

⁵³ Padua Donatella, (2021). *Digital Cultural Transformation: Building Strategic Mindsets via Digital Sociology*.

struttura organizzativa di questa ONG l'idea del cliente potrà essere attuata e, dopo un'approvazione necessaria a garantire la fattibilità di tale progetto, CESVI conferirà completa centralità al beneficiario, informandolo con report *ad hoc* che testimonino lo sviluppo di tale idea. Il progetto Scena Unita proposto da "Fedez" ne è un esempio.

Concludendo con l'analisi della dimensione Micro del paradigma *Bottom-up*, CESVI valorizza l'importanza dello *User-generated Content* attraverso il suo Blog. Gli articoli scritti dai volontari e dai dipendenti, volti a testimoniare e pubblicizzare il concreto operato dell'organizzazione, sono messi a disposizione della comunità attraverso il sito web. Tale strategia permette all'ONG di creare valore usufruendo del contributo del singolo individuo. Inoltre, CESVI mette a disposizione una sezione facilmente accessibile di *Q&A* tra organizzazione e individuo così da garantire al pubblico la possibilità di conoscere al meglio il suo operato.

CESVI: Connecting the Dots Paradigm

Per la dimensione Macro di questo paradigma abbiamo studiato come l'azienda debba usufruire dei punti di connessione forniti dall'innovazione tecnologica per permettere all'individuo di accedere al proprio servizio, attraverso diverse modalità. CESVI, servendosi delle piattaforme web e dei canali digitali messi a disposizione dai partner, garantisce al cliente diversi punti di accesso che permettano ad esso di entrare in contatto con il servizio fornito. Il progetto Scena Unita ne è un esempio: usufruendo dei canali mediatici messi a disposizione dai partner "La musica che gira" ed "Music Innovation Hub" CESVI aumenta la propria copertura digitale rendendosi più facilmente raggiungibile. Inoltre, usufruendo della struttura organizzativa di Intesa San Paolo, riesce a costituire un fondo economico che sarà a disposizione dell'individuo.

A livello Meso abbiamo inteso come un'organizzazione debba rendere il prodotto o il servizio parte di un ecosistema connesso, conferendo al cliente una migliore esperienza di acquisto (nel caso di CESVI una migliore esperienza di fruizione del servizio). CESVI, con la creazione del servizio "MyCESVI", permette all'individuo che ha contribuito con una donazione di accedere a notizie e contenuti in linea con i suoi interessi. Inoltre, al donatore verranno conferiti insight e report inerenti all'effettivo impatto che ha avuto la sua donazione all'interno del progetto benefico scelto.

A livello Micro un'organizzazione attuerà strategie mirate a valorizzare l'esperienza provata dal consumatore durante il processo di contatto con il servizio o con il prodotto. Per riconoscere tali strategie, analizzeremo la *Customer Journey* di CESVI.

- Consapevolezza: il consumatore conoscerà CESVI tramite i social media dell'organizzazione, annunci pubblicitari in TV, passa parola, stazioni radio, annunci pubblicitari online e tramite le aziende partner.
- Considerazione: una volta conosciuta l'organizzazione il consumatore, interessato al servizio proposto, cercherà CESVI tramite Internet e dopo essere entrato nel sito web dell'organizzazione, cercherà il modo di usufruire del servizio.
- Acquisto: dopo aver trovato il modo per usufruire del servizio di CESVI, il consumatore effettuerà la propria donazione o si iscriverà ai progetti benefici proposti dall'organizzazione.
- Servizio: l'individuo ormai diventato "cliente" di CESVI usufruirà dei servizi messi a disposizione dall'organizzazione: riceverà report personalizzati a seconda dei suoi interessi, informazioni riguardanti la sua donazione e verrà inserito nell'ecosistema CESVI.
- Fedeltà: per mantenere la fedeltà del cliente, CESVI provvederà ad inserire l'individuo in un ecosistema composto da tutti gli altri donatori. Il cliente ne guadagnerà in termini di opportunità derivanti dalle nuove conoscenze.

CESVI: Horizontality paradigm

Per la dimensione Macro di questo paradigma l'organizzazione conferisce all'individuo un'esperienza unificata attraverso molteplici canali. Questa "transmedialità" è riconoscibile in CESVI in quanto mette a disposizione del cliente un grande numero di progetti benefici diversi l'uno dall'altro, ispirando il cliente a fare del bene in più modi possibili.

Il livello Meso del paradigma *Horizontality* è riconoscibile in quelle organizzazioni che fanno del lavoro di squadra e del modello di business della co-petition garanzia di adattabilità alle dinamiche trasformative dell'ambiente che le circonda. Questo paradigma è facilmente riconoscibile in CESVI. Questa organizzazione nel 2002 entra a fare parte del network europeo Alliance2015, formato da sette ONG di diversi paesi che, per dimensione, sono considerate tra le "big" dell'aiuto umanitario. Questa partnership si concretizza nel lavoro congiunto e nella condivisione delle proprie

esperienze e del proprio *know-how*. Grazie all'appartenenza a questa network, CESVI e le altre sette organizzazioni avranno la possibilità di ottenere un impatto ancora più forte nell'attuazione dei progetti umanitari.

Concludendo con l'analisi della dimensione Micro del paradigma *Horizontality*, CESVI valorizza le interazioni Peer2Peer creando una sezione accessibile attraverso il sito web dedicata alle testimonianze dei sostenitori. Ancora una volta possiamo notare come CESVI sia un'organizzazione incentrata sul cliente.

CESVI: Sharing Paradigm

A livello Macro CESVI, servendosi della collaborazione con la piattaforma di equity crowdfunding "Opstart", abbraccia il concetto di *Sharing Economy* con il progetto "Garden Sharing". Tale iniziativa permetterà di affittare e campeggiare in spazi privati all'aria aperta. Garden Sharing, tramite Opstart, sosterrà CESVI contribuendo a piantare un albero nella foresta amazzonica per ognuna delle quote di capitale che saranno sottoscritte dagli investitori.

Nella dimensione Meso il paradigma è riconoscibile in quelle aziende che, mettendo a disposizione la propria struttura organizzativa, favoriscono la creazione di comunità unite da uno stesso interesse. CESVI, mettendo a disposizione la propria struttura organizzativa, ha favorito la realizzazione del progetto Scena Unita, un'iniziativa che vede come protagonista una comunità formata da artisti che perseguono congiuntamente l'interesse di aiutare l'indotto della musica e dello spettacolo a riprendersi economicamente dalle difficoltà affrontate durante la pandemia.

Per ultimo, nella dimensione Micro, il paradigma *Sharing* è riconoscibile in quelle aziende che creano valore dall'interesse personale di ogni individuo. CESVI, con la creazione del gruppo "Amici del CESVI" riesce a valorizzare la voglia delle persone di fare volontariato, creando una rete digitale finalizzata a mettere in contatto i volontari che intendono condividere il proprio interesse con il resto della comunità.

L'analisi di CESVI avvenuta servendoci del modello dei quattro paradigmi, è servita a farci comprendere come questa organizzazione abbia accolto al meglio il processo di trasformazione digitale, rendendo i cambiamenti ambientali suoi punti di forza.

CONCLUSIONI

In relazione a quanto analizzato in questa tesi, abbiamo compreso come l'industria musicale e la fruizione musicale sia stata completamente rivoluzionata dall'innovazione digitale.

Nel primo capitolo si è osservato come il consumatore abbia stravolto le sue abitudini: non è più importante possedere il brano o l'album musicale, bensì è necessario accedere al prodotto musicale il più facilmente possibile.

Nel secondo capitolo si è analizzato questo cambiamento comportamentale riportando dati che confermassero la preferenza del consumatore di non possedere più il prodotto musicale, ma di usufruirne attraverso i servizi di streaming. Abbiamo osservato come tali servizi ogni anno confermano una tendenza di crescita positiva, contribuendo esponenzialmente allo sviluppo del settore discografico globale. Infatti, i guadagni provenienti dallo streaming musicale ricoprono il 65% del fatturato totale di tale settore. Inoltre, la pandemia di COVID-19 è risultata essere un fattore determinante nell'accelerazione del processo di innovazione tecnologica, dimostrandosi paradossalmente motivo di crescita per tale mercato. Purtroppo, i settori che ne hanno risentito maggiormente sono stati quelli fortemente limitati dalle restrizioni emanate dal governo per contrastare la pandemia.

Nell'ultimo capitolo si è riportato un esempio di aiuto concreto per il settore delle maestranze musicali colpito dalla crisi sanitaria: CESVI ed il progetto "Scena Unita". Infine, si è dimostrato come il modello dei quattro paradigmi sia lo strumento necessario per analizzare come un'organizzazione sia digitalmente trasformata. CESVI è risultata essere un'organizzazione in linea con il fenomeno della trasformazione digitale in quanto è stato possibile riconoscere nelle strategie attuate da essa i paradigmi *Bottom-up*, *Connecting the Dots*, *Horizontality* e *Sharing* nelle tre dimensioni Macro, Meso e Micro.

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

<http://www.lombardiabeniculturali.it/scienza-tecnologia/schede/ST120-00100/>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Cesvi>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Napster>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Spotify>

<https://scenaunita.org/donatori/>

<https://scenaunita.org/scena-unita-fondo-lavoratori-musica-spettacolo/>

<https://storie.trevi.it/storia-boomboox-stereo-portatile/>

<https://www.treccani.it/90anni/parole/1950-giradischi.html>

<https://www.treccani.it/90anni/parole/1967-registratore-mangianastri.html>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/fonografo/>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/grammofono_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/grammofono_(Enciclopedia-Italiana)/)

<https://www.treccani.it/enciclopedia/internet/>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/mp3/>

https://www.treccani.it/enciclopedia/radio_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/

Andra Leurdijk, Otilie Nieuwenhuis, (2012). Statistical, Ecosystems and Competitiveness Analysis of the Media and Content Industries: The Music Industry. *Joint Research Centre of the European Commission*.

Ardizzone Antonella, (2012). Filiera dell'industria musicale e nuovi modelli di business. *Tafter Journal*.

Bonacina Dario, (2013). Internet, dalle origini al terzo millennio. <http://www.dariobonacina.net/Internetstory.pdf>

Bonis, Ludovico (2015). Le due realtà parallele della musica: l'analogico e il digitale. *Journal of Communication*, 5, 147-168.

De Castelmur Flaminio, (2016). L'industria musicale, il mercato e la distruzione creativa. *Spazio Economia*.

De Leon Ignacio, Gupta Ravi, (2017). The Impact of Digital Innovation and Blockchain on the Music Industry. *Inter-American Development Bank*.

Giuliani Roberto, (2001). *Periodici discografici e critica musicale in Italia nel XX secolo*, in Sirch, pp. 247-329.

H.Richardson James, (2014). The Spotify Paradox: How the creation of a compulsory license scheme for streaming On-Demand music platforms can save the Music Industry. <https://doi.org/10.5070/LR8221025203>

Hirsch Paul, (?). THE STRUCTURE OF THE POPULAR MUSIC INDUSTRY An Examination of the Filtering Process by Which Records are Preselected for Public Consumption.

Hosoi Tomo, Kim Joseph, Stainken Dennis, (2015). Disintermediation in the Recorded Music Supply Chain. *UCLAA Anderson DOTM Area*.

Intesa San Paolo, (2022). Scena Unita: la gara di solidarietà in aiuto dei lavoratori dello spettacolo. <https://group.intesasanpaolo.com/it/sezione-editoriale/eventi-progetti/tutti-i-progetti/sociale/2021/03/scena-unita-aiuto-lavoratori-dello-spettacolo>

Iuppriello, Nicola (2013). Breve storia del disco. *ReMusic*.

Karen Davies, (2021). Festivals Post Covid-19. *Leisure Sciences*, 43:1-2, 184-189. <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1774000>

Lanzoni Leopoldo, (2020). Music Industry in the Digital Era: a pendulum swinging between dematerialization and new shapes. http://tesi.luiss.it/29255/1/713261_LANZONI_LEOPOLDO.pdf

Leyshon Andrew, Webb Peter, French Shaun, (2005). On the reproduction of the musical economy after the Internet. *Media Culture & Society*, 27/2, pp 177-209.

Maglie Roberta, (2021). Come è cambiato: l'evoluzione dei dispositivi musicali dal fonografo a Spotify. <https://techprincess.it/dispositivi-musicali-evoluzione-e-storia-dal-fonografo-a-spotify/>

Molteni Luca, Ordanini Andrea, (2003). Models of Online Music Consumption: Definition and Implications for Management. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=319505

Moreau Francois, (2013). The disruptive Nature of Digitalization: The Case of the Recorded Music Industry. *International Journal of Arts Management* 15/2, pp 18-31

Olena Khlystova, Yelena Kalyuzhnova, Makism Belitski (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on the creative industries: A literature review and future research agenda. *Journal of business research*, volume 139, pp. 1192-1210

Padua Donatella, (2021). *Digital Cultural Transformation: Building Strategic Mindsets via Digital Sociology*.

Patrick Waelbroeck, (2013). Digital Economic Perspective. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2249690

Peitz Martin, Patrick Waelbroeck, (2004). An Economist's Guide to Digital Music. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=628961

- Peron Elena, (2016). Dal compact disc allo streaming: l'evoluzione dell'industria musicale nell'era digitale. *Thismarketers Life*.
- R. Desai Deven, (2014). The new steam: On Digitization, Decentralization, and Disruption. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2508712
- Rutter Paul, (2016). The Music Industry Handbook 2nd Edition. *Routledge*
- Sadie A. Stafford, (2010). Music in the Digital Age: the emergence of Digital music and Its Repercussions on the Music Industry. *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communication. Vol 1, No 2*.
- Sanghera, (2002). "Rock 'n' Roll Suicide: How Napster, TV-created Pop and a Dearth of Talent are Killing the Record Industry", *Financial Times*.
- Sen Abhijit, (2022). Music in the Digital Age: Musicians and Fans Around the World "Come Together" on the Net. *Global Media Journal*.
- Shashank Srivastava, Downs Kevin, (2020), How streaming is changing the music industry. *Deloitte*.
- Sinclair Gary, (2017). Psychological ownership and music streaming consumption. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316305719>
- Statista, (2022). Digital Music: Market Data Analysis & Forecast. <https://www.statista.com/study/39314/digital-music/>
- Uli Vincenzo, (2015). Innovazione tecnologica e co-evoluzione nell'industria musicale. *Il Mulino – RivisteWeb*.
- Wagner Timm, Rose Matthias, Baccarella Christian, Voigt Kai-Ingo, (2015). Streaming killed the download star! How the business model of streaming services revolutionizes music distribution. *Journal of Organizational Advancement, Strategic and Institutional Studies, Vol. VII, No. 1*.
- Wikström Patrick, (2014). The music industry in an age of digital distribution. *Change: 19 key essays on how the Internet is changing our lives*.
- Williamson John and Cloonan Martin, (2007). Rethinking the music industry, *Popular Music Volume 26/2, pp 305-322*.
- World Economic Forum, (2020). This is how COVID-19 is affecting the music industry. *World Economic Forum*.
- Yu-Cheong Yeung Timothy, (2020). Did the COVID-19 Pandemic Trigger Nostalgia? Evidence of Music Consumption on Spotify. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3678606

