

Corso di laurea  
in Economia e Management

Cattedra in Economia industriale

L'Industria del Live  
Entertainment in Italia:  
dall'artista agli spettatori,  
attraverso i booking nazionali,  
i promoter locali e il ticketing

Prof. Cesare Pozzi

---

RELATORE

Costanza Gennari Matr. 258351

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

## **INDICE:**

### *INTRODUZIONE*

#### *CAPITOLO PRIMO*

L'industria nazionale dell'intrattenimento e dello spettacolo

- 1.1 I dati sull'industria dello spettacolo nel 2022 e le prospettive per il 2023
- 1.2 La ripresa del settore post pandemia da Covid-19

#### *CAPITOLO SECONDO*

I promoter nazionali all'interno della filiera della musica dal vivo

- 2.1 Il grado di concentrazione del settore e il fenomeno di integrazione verticale del gruppo CTS Eventim
- 2.2 I due leader del settore a confronto: il gruppo multinazionale americano Live Nation e il tedesco CTS Eventim

#### *CAPITOLO TERZO*

Ticketing: il ruolo di TicketOne

- 3.1 Un mercato B2B (business to business) e B2C (business to consumer)
- 3.2 Le politiche di prevendita

#### *CAPITOLO QUARTO*

La scelta della *venue* e il ruolo dei promoter locali: il caso di Puntocapò in Sicilia

- 4.1 L'importanza della scelta della *location* per l'evento
- 4.2 Le politiche di prezzo del biglietto e i relativi margini di profitto
- 4.3 Il titolare del modello C1 e l'assunzione del rischio imprenditoriale
- 4.4 La cooperazione nella produzione esecutiva dell'evento

### *CONCLUSIONI*

### *BIBLIOGRAFIA*

### *SITOGRAFIA*

## INTRODUZIONE

La presente tesi si propone di analizzare il ruolo del settore della musica dal vivo nell'economia italiana, con particolare attenzione alle dinamiche interne che ne influenzano la competitività e la sostenibilità. A tale scopo, il lavoro si avvale della ricerca empirica e dell'analisi critica di una varia gamma di fonti, tra cui rapporti istituzionali, studi di settore e dati di mercato. La scelta dell'argomento su cui si incentra l'elaborato è stata indubbiamente influenzata in modo significativo dalla mia esperienza professionale di stage, svolta presso un'importante azienda del settore durante l'estate scorsa. Grazie a questa opportunità, ho avuto la possibilità di entrare in contatto diretto con le dinamiche organizzative e produttive che caratterizzano il settore, acquisendo abilità e competenze fondamentali per la mia analisi. Inoltre, lo stage mi ha permesso di comprendere meglio il punto di vista degli operatori del settore, aiutandomi a formulare ipotesi e analisi più precise e rilevanti. Questa esperienza ha quindi rappresentato un'opportunità unica di confronto con professionisti del settore, che hanno condiviso con me le loro esperienze e conoscenze. In particolare, ho potuto apprezzare la complessità dell'industria della musica dal vivo, che richiede non solo conoscenze tecniche specifiche, ma anche abilità manageriali e una buona dose di creatività e innovazione. Un percorso intenso, che ha contribuito a sviluppare la mia passione per il settore, fornendomi una prospettiva più ampia e approfondita su temi che ora costituiscono la base del presente elaborato, riuscendo anche ad analizzare in modo critico le dinamiche e le nuove sfide che le numero imprese del settore devono fronteggiare.

L'industria della musica dal vivo rappresenta un settore economicamente rilevante per il nostro Paese sia per il valore diretto che genera anche attraverso il grande numero di lavoratori che mobilita, sia indirettamente sul settore turistico. È importante sottolineare come le imprese organizzatrici di concerti generano a loro volta una rete, coinvolgendo altrettante realtà aziendali e di professionisti, come aziende di security e di service, oltre a tecnici e maestranze. Un tessuto economico che fa capo a una filiera, quella della musica dal vivo, legata da una serie di meccanismi e rapporti, spesso personali, che la rendono una realtà singolare e al tempo stesso articolata. Nonostante la grande rilevanza economica del settore, l'industria del live entertainment in Italia è spesso sconosciuta e di conseguenza poco apprezzata dal grande pubblico. La presente tesi ha l'intento di unire i pezzi del puzzle e mostrare, attraverso un iter, l'attuale situazione presente nel territorio nazionale, l'intera grande macchina che lavora dietro le quinte del mondo della musica dal vivo in Italia,

mostrando la sua grande rilevanza economica e culturale, facendo emergere la complessità e la bellezza di un settore spesso sottovalutato e poco conosciuto.

Verranno analizzate le sfide e le opportunità che il settore deve affrontare e sfruttare, a partire dalla sua struttura organizzativa e dal ruolo che essa gioca nella creazione e nella distribuzione della musica dal vivo; e verranno esplorate anche le dinamiche relazionali tra le diverse figure coinvolte, come gli artisti, gli organizzatori, i tecnici e i lavoratori del settore, evidenziando le complessità e le peculiarità del contesto in cui essi operano. Tutto ciò prenderà forma attraverso un'analisi che rappresenterà l'intera filiera nell'ordine che segue. Il primo capitolo presenta un'analisi dell'industria nazionale dell'intrattenimento e dello spettacolo, esaminando i dati sull'andamento del settore nel 2022 e soprattutto le prospettive per il 2023. Prestando un'importante attenzione nell'analisi del triennio 2019, 2020 e 2021 con l'impatto della pandemia da Covid-19 sull'industria dello spettacolo e la successiva ripresa del settore post pandemia.

Il secondo capitolo è dedicato ai promoter nazionali e al ruolo che essi ricoprono all'interno della filiera. Viene esaminato il grado di concentrazione del settore e il fenomeno sempre più frequente di integrazione verticale, prendendo in esame il caso del gruppo multinazionale CTS Eventim. Inoltre, si osserva una contrapposizione tra i due leader del settore, non solo a livello nazionale ma soprattutto a livello internazionale: il gruppo multinazionale americano Live Nation e, per l'appunto, il tedesco CTS Eventim. In questo contesto vengono messe in luce le principali e sostanziali differenze, in particolare a livello di *governance*, ma anche le similarità e peculiarità nella direzione e nelle scelte strategiche di lungo periodo.

I temi trattati nel corso del secondo capitolo, si scopriranno essere notevolmente legati ed influenzati dal settore del ticketing, fulcro del terzo capitolo. In quest'ultimo, viene presentato il lavoro delle piattaforme e-commerce per la vendita dei biglietti dei concerti, nonché il dibattuto tema delle politiche di prevendita. L'analisi condotta individua come modello di riferimento la piattaforma di TicketOne, esaminando il suo ruolo su tutto il territorio nazionale, per l'importanza che ricopre sia nel mercato B2B (*business to business*) sia in quello B2C (*business to consumer*).

Infine, il quarto capitolo mette in risalto la scelta della *venue* per i concerti, che riguarda l'importanza e le modalità di individuazione e selezione di una determinata *location* per l'evento, sottolineando il vantaggio per un paese come l'Italia di vantare la disponibilità di molteplici teatri, anfiteatri e arene conosciute e apprezzate in tutto il mondo; per poi concludere prestando uno sguardo ad un nuovo scenario ricco di investimenti e innovazione. Ma il lavoro e la collocazione del promoter locale all'interno della filiera rappresenta in realtà

il cuore di quest'ultimo capitolo. Presentando il caso dell'agenzia Puntocapò S.r.l., che opera da anni in tutto il territorio siciliano, e nella quale ho avuto la possibilità di svolgere l'esperienza di stage.

Diverse interviste da me condotte sono state dirette ad esplorare temi cardine del settore come le politiche di prezzo del biglietto e i relativi margini di profitto, la titolarità fiscale del modello C1 connessa all'assunzione del rischio imprenditoriale, oltre alla cooperazione tra promoter nazionale e promoter locale nella produzione esecutiva il giorno dell'evento.

## CAPITOLO PRIMO

### L'INDUSTRIA NAZIONALE DELL'INTRATTENIMENTO E DELLO SPETTACOLO

#### 1.1 LE CIFRE RILEVATE NEL 2022 E LE POSITIVE PROSPETTIVE PER IL 2023

L'industria del *Live Entertainments* comprende tutte quelle attività di promozione, presentazione, produzione esecutiva ed eventualmente di emissione di biglietti per cinema, concerti, balletti, rappresentazioni teatrali, mostre e fiere, manifestazioni all'aperto, manifestazioni sportive, e qualsiasi altro atto o evento in grado di intrattenere dal vivo gli spettatori. I concerti rappresentano uno dei livelli più alti di intrattenimento e di comunicazione, espressione di arte e cultura, non solo in Italia ma in tutto il mondo. Il termine "concerto" indica ogni trattenimento pubblico o privato dedicato all'audizione di musica strumentale, vocale-strumentale, sinfonica o da camera<sup>1</sup>.

Prima di percorrere l'intera filiera dall'artista agli spettatori è fondamentale scattare una fotografia del settore mettendo in luce le sue peculiarità e caratteristiche. Per farlo, verranno quindi analizzate, non solo le cifre del 2022 rilevate fino ad oggi, ma verrà presentato un confronto con gli anni passati durante la crisi pandemica da Covid 19, indispensabili per poter prevedere il trend del settore per il 2023 e non solo. Il settore dei concerti e della musica dal vivo presenta ad oggi una forte crescita, sia dal punto di vista del numero di spettatori, sia nella varietà di eventi proposti. Come emerso dall'intervista condotta dalla sottoscritta ad Adriana Di Bella mandatario SIAE<sup>2</sup> nella circoscrizione di Taormina:

*È in media la qualità dei concerti in Italia ad essere migliorata. Si è sempre più vicini ad un modello americano di show a tutto tondo, che attrae, attraverso i fanclub ma soprattutto i social media, sempre più giovani ad acquistare un biglietto per un concerto, magari di artisti che sono loro coetanei. Non è un caso che l'offerta musicale e il numero di autori sempre più giovani sia aumentato*

---

<sup>1</sup> Treccani, *Concerto in vocabolario*, Treccani.it, disponibile a: <https://www.treccani.it/vocabolario/concerto/>.

<sup>2</sup> I mandatarî operano con SIAE, in regime di esclusiva nei territori da loro assegnati, svolgendo anche un servizio di supervisione del territorio per verificare il rispetto delle regole in tema di utilizzazione di opere dell'ingegno e riscossione dei diritti d'autore.

*notevolmente negli ultimi anni*<sup>3</sup>.

Riguardo alla nuova generazione di autori, è bene sottolineare come in passato un ruolo cruciale riguardava i costi di produzione discografica elevatissimi: infatti più di vent'anni fa, ai tempi della lira, per produrre un disco o un vinile i costi erano altissimi e soprattutto non accessibili a tutti<sup>4</sup>, come ricorda Adriana Di Bella.

Dai dati rilevati dalla stessa SIAE nell'ultimo anno si evince come la cosiddetta *Generazione Z* (la generazione dei nativi digitali, nati tra il 1997 e il 2012<sup>5</sup>) abbia un po' abbandonato il contesto delle discoteche, che per questo rilevano un calo negli ingressi, per prediligere sempre di più l'atmosfera di un concerto di musica dal vivo. Più ragioni spiegano questa propensione, una tra tutte, ad esempio, la grande ascesa e notorietà delle isole spagnole, come Ibiza e Formentera, per la *movida* e l'offerta quotidiana di serate a tema. Questo ha fatto sì che si spostasse, a livello geografico, tale tendenza registrando un calo nel settore delle discoteche in Italia, specialmente dopo la pandemia.

A differenza del settore dei concerti, che fino a settembre 2022 ha registrato cifre importanti, in particolar modo nel periodo estivo, riportate dal past president di Assomusica Vincenzo Spera: più di 11 milioni spettatori con 500 milioni di fatturato e relativi indotti<sup>6</sup>. Sono sicuramente introiti notevoli che fanno sì che tale settore, come la moda o lo sport, sia diventato un settore di grande rilevanza economica in Italia. A conferma di ciò il rapporto annuale di Io Sono Cultura, pubblicato nel 2022, secondo cui il complessivo apporto economico della filiera cultura è particolarmente significativo, evidenziando un moltiplicatore pari a 1,8 per il "Sistema Produttivo Cultura e Creativo" (Fig. 1.1).<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Tratto dall'intervista effettuata dalla sottoscritta il 23 gennaio 2023 ad Adriana Di Bella, mandatario SIAE nella circoscrizione di Taormina.

<sup>4</sup> Il testo è una rielaborazione dell'intervista ad Adriana Di Bella, cit.

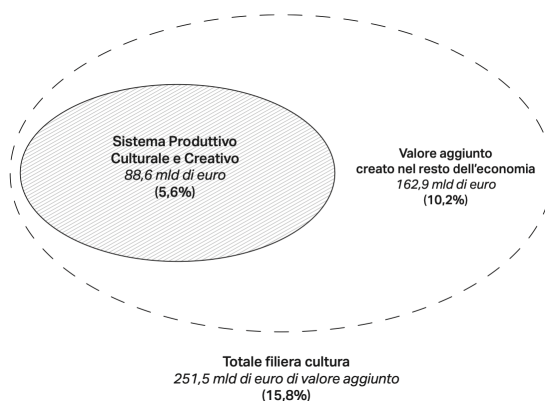
<sup>5</sup> Treccani, *Generazione Z in vocabolario*, Treccani.it, neologismo 2020, disponibile a: [https://www.treccani.it/vocabolario/generazione-z\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/generazione-z_%28Neologismi%29/).

<sup>6</sup> Cfr. Spera (Assomusica): *L'anno Dei Concerti Si Chiude Con Un Incremento Del 45%*, Adnkrono, Redazione, 1 dicembre 2022, disponibile a : [https://www.adnkrono.com/spera-assomusica-lanno-dei-concerti-si-chiude-con-un-incremento-del-45\\_ED59PtJpdODUZ0L05gcfid](https://www.adnkrono.com/spera-assomusica-lanno-dei-concerti-si-chiude-con-un-incremento-del-45_ED59PtJpdODUZ0L05gcfid) (ultima consultazione 16.04.2023).

<sup>7</sup> Nelle attività in tale settore, ogni euro aggiuntivo prodotto di valore nominale, in media, ne produce 1,8 sul resto dell'economia.

Cfr. *Fondazione Symbola – Unioncamere, Io sono Cultura – Rapporto 2022, pag.98, disponibile a: https://www.symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2022/*.

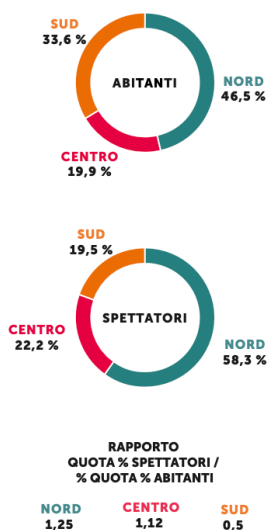
**Fig. 1.1 – Gli effetti del moltiplicatore del Sistema Produttivo Culturale e Creativo nel 2021**



Tratto da Fondazione Symbola – Unioncamere, *Io sono Cultura – Rapporto 2022*, pag.97

Per questo fornisce un contributo importante del PIL Italiano, oltre all'introito economico che ricade nelle casse dell'erario, versato dagli organizzatori degli eventi, ma soprattutto dalla forza di richiamo turistico che si riversa nelle località in cui si svolge il concerto. Tuttavia, osservando la tabella seguente (Fig. 1.2), si può notare la netta asimmetria riconfermata nel 2021 tra le diverse ragioni italiane, raggruppate in Nord, Centro e Sud Italia:

**Fig. 1.2 – Italia. Asimmetria tra spettatori ed abitanti (Macroregioni, anno 2021)**



Tratto da: SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano*<sup>8</sup>

Dati che però è importante inquadrare in contesti diversi per poter capire i fattori alla base di tali differenze, come: la stagionalità delle *location*, riferito al numero di strutture *indoor* e

<sup>8</sup> SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano: il rapporto annuale SIAE 2021*, Roma, 2022, pag. 95, disponibile a: [https://d2aod8qfhzlk6j.cloudfront.net/SITOIS/Siae\\_Rapporto\\_Spettacolo\\_e\\_Sport\\_2021\\_vers\\_17\\_11\\_22\\_70c96ef00f.pdf](https://d2aod8qfhzlk6j.cloudfront.net/SITOIS/Siae_Rapporto_Spettacolo_e_Sport_2021_vers_17_11_22_70c96ef00f.pdf).



*outdoor*; l'ubicazione geografica delle diverse città, più o meno facili da raggiungere anche dall'estero; i costi di trasporto soprattutto per le date delle tournée nelle isole italiane; e non meno importante il reddito pro capite differente tra regioni del Nord e del Sud Italia. Le elaborazioni geografiche effettuate nell'annuario SIAE del 2021, attraverso il rapporto spettatori/abitanti, collocano sul podio in base regionale: l'Emilia Romagna, il Veneto, e la Toscana, quest'ultima affiancata dalla Lombardia e dal Lazio<sup>9</sup>. Mentre riferendosi alle singole città Metropolitane, ne vengono evidenziate sette, in ordine decrescente: Milano, Venezia, Napoli, Bologna, Roma, Firenze e Torino. Quest'ultime, a livello di spesa, contano da sole quasi 650 milioni di euro, ovvero circa il 60% del totale dell'intero Paese<sup>10</sup>.

Inoltre, sempre per l'anno 2021, anche la distribuzione dei lavoratori dello spettacolo nel territorio italiano risulta differente: per il 43,1% lavora nelle regioni del Centro, a seguire il Nord-ovest con il 25%, Sud e Isole con il 16,4% e il Nord-est con il 15,5%<sup>11</sup>. Con, particolare attenzione, all'elevata differenziazione nei livelli retributivi tra le regioni, per cui i lavoratori del Nord-ovest hanno percepito il 36% in più rispetto al dato medio nazionale<sup>12</sup>.

Durante tale analisi, sono state da me condotte, nel periodo che va da gennaio ad aprile 2023, diverse interviste rivolte a diversi professionisti da anni nel settore, allo scopo di raccogliere testimonianze dirette per chiarire alcuni aspetti poco noti sui meccanismi e gli aspetti organizzativi della filiera del live entertainment in Italia.

Tania Santangelo, responsabile dell'area amministrativa e contabile nell'agenzia Puntoeacapo S.r.l., ha fornito il suo punto di vista sulle difficoltà contrattuali nel Sud Italia:

*L'assenza di flessibilità nelle tipologie di contratti, che riguardano per la maggior parte dei casi contratti a chiamata o giornalieri, le disparità salariali nel territorio italiano, e la percentuale elevata di imposte da versare, sono i fattori che incidono maggiormente nelle regioni del Sud Italia, accentuando così il divario con le restanti regioni italiane<sup>13</sup>.*

La situazione qui descritta determina inevitabilmente irregolarità nei contratti, con scarse

---

<sup>9</sup> Ivi, SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano: il rapporto annuale SIAE 2021*, cit.

<sup>10</sup> Ivi, SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano: il rapporto annuale SIAE 2021*, cit.

<sup>11</sup> Cfr. INPS, *Osservatorio lavoratori dello spettacolo e dello sport: dati del 2021*, Istituto nazionale della previdenza sociale, 27 maggio 2022, disponibile a: <https://www.inps.it/it/inps-comunica/notizie/dettaglio-news-page.news.2022.05.osservatorio-lavoratori-dello-spettacolo-e-dello-sport-dati-del-2021.html>.

<sup>12</sup> Ivi, INPS, *Osservatorio lavoratori dello spettacolo e dello sport: dati del 2021*, cit.

<sup>13</sup> Tratto dall'intervista effettuata dalla sottoscritta il 10 febbraio 2023 a Tania Santangelo, responsabile dell'area amministrativa e contabile in Puntoeacapo S.r.l.

garanzie per i lavoratori dello spettacolo. Quest'ultimo aspetto contribuisce ad accrescere l'economia sommersa del nostro Paese. Al tempo stesso, il lavoro non contrattualizzato esprime il potenziale che tale settore potrebbe fornire all'economia nazionale.

Per aver un quadro più preciso sui lavoratori appartenenti al Fondo Pensione Lavoratori dello Spettacolo (FPLS) viene fatto riferimento ai dati raccolti dall'Osservatorio dell'INPS, in questo caso relativi al 2021: per cui il numero di lavoratori dello spettacolo risulta essere di 312.123 unità, con almeno una giornata retribuita, registrando con un aumento di circa il 19% rispetto al 2020, con una retribuzione media annua di circa 10.287 euro, che diminuisce rispetto all'anno precedente del 2%, e un numero medio annuo di 86 giornate retribuite, osservando rispetto al 2020 una discesa del 6%<sup>14</sup>.

La precarietà quindi dei contratti rende particolarmente meno attraente tale settore da parte dei lavoratori, che comunque, come si evince dai dati riportati, rappresentano pur sempre una fetta importante in termini di numerosità. Da non dimenticare, come ha osservato il past president di Assomusica, la difficoltà riscontrata nella gestione delle maestranze che negli ultimi anni sono state costrette a reinventarsi se non a cambiare settore e mestiere<sup>15</sup>, specialmente durante la pandemia da Covid 19. Un problema che al giorno d'oggi, secondo Vincenzo Spera, può essere affrontato attraverso la definizione delle norme previste dalla legge sul codice dello spettacolo, riconoscendo quindi le figure professionali e stabilendo delle regole uniformi e applicate su tutto il territorio nazionale.

Che cosa ci si aspetta dal settore della musica dal vivo per il prossimo anno, per il 2023? Il parere di Adriana Di Bella a riguardo:

*L'andamento degli eventi di musica leggera è come la moda per l'abbigliamento, come un trend numerico, sono caratterizzati da una ciclicità influenzata da diversi fattori. Dopo quasi tre anni di down, dovuto essenzialmente alla crisi pandemica, abbiamo riscontrato un grande afflusso di spettatori che ci fanno ben sperare soprattutto per gli anni avvenire. Basti osservare la grande quantità di artisti in tournée questa estate in giro per l'Italia, più di 90. Questo settore è in forte ascesa e ricco di novità, rispetto a quello ad esempio del teatro, dove purtroppo si registra una controtendenza.*

---

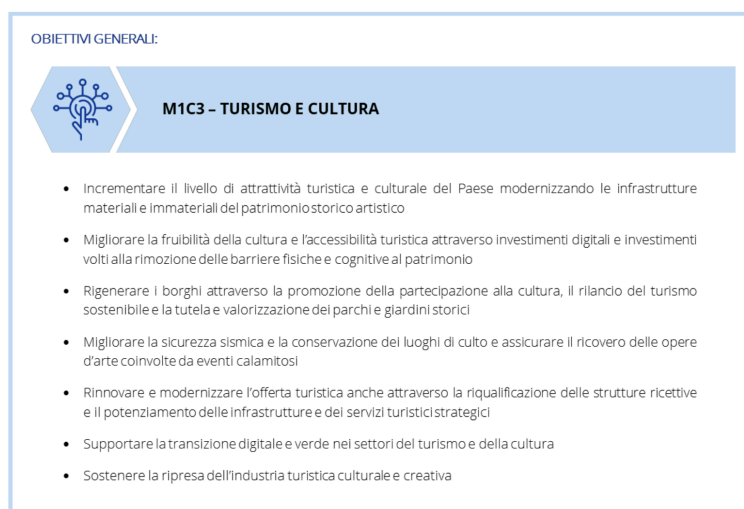
<sup>14</sup> Cfr. INPS, Istituto nazionale della previdenza sociale: "Osservatorio lavoratori dello spettacolo e dello sport: dati del 2021", cit.

<sup>15</sup> Cfr. Spera (Assomusica): 'L'anno Dei Concerti Si Chiude Con Un Incremento Del 45%', Adnkrono, Redazione, 1 dicembre 2022, cit.

*Per i concerti di musica leggera si è solo all'inizio di un trend più che positivo*<sup>16</sup>.

Ad accrescere questa tendenza positiva soprattutto per gli organizzatori dei concerti in Italia, sono i 6,68 miliardi di euro stanziati con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per il settore della *Cultura e il Turismo 4.0*, di cui 0,46 miliardi destinati all'*Industria culturale e Creativa 4.0*<sup>17</sup>. Anche se al momento non vi è ancora una specifica ripartizione di questa somma per gli operatori del settore della musica dal vivo.

**Fig. 1.3 – PNRR, M1C3: TURISMO E CULTURA 4.0**



*Tratto da: PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2021*<sup>18</sup>

Un importante segnale, che proviene anche dall'Europa, che approvando il PNRR, conferma il suo impegno per sostenere la ripresa di tali settori, incoraggiando l'innovazione e la transizione digitale; nonostante l'incertezza che si delinea negli scenari futuri, con la pandemia che messo a dura prova l'economia di molti paesi europei e non solo, seguita dal recente conflitto in Ucraina, la crisi energetica e delle materie prime che sta provocando un innalzamento incessante dell'inflazione. Sembrerebbe, inoltre, che ci sia una grande opportunità per l'industria musicale italiana, che non ha sempre avuto un dialogo efficace con le istituzioni. Con il nuovo governo, sono state disegnate almeno tre figure chiave con una vasta esperienza in tutti gli aspetti della creazione musicale, che sono pronte a portare la loro competenza al Ministero della Cultura. Non sembra mancare il *know-how*, ma la vera sfida

<sup>16</sup> Cfr. intervista ad Adriana Di Bella, cit.

<sup>17</sup> PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2021: Missione 1 Componente 3 – Turismo e Cultura 4.0, pag.108, disponibile a: <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>.

<sup>18</sup> Ivi, PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2021, Missione 1 Componente 3 – Turismo e Cultura 4.0, pag. 107

sarà sicuramente quella di sfruttarlo al meglio e investire abbastanza denaro per far decollare progetti e idee buone e promettenti.

Il 10 febbraio 2023, in occasione degli Stati Generali della Musica presso CasaSIAE, presidio della Società Italiana degli Autori e Editori, il Sottosegretario al Ministero della Cultura Gianmarco Mazzi ha incontrato i rappresentanti dell'industria musicale italiana. In tale occasione, ha sottolineato l'importanza del settore della musica e dello spettacolo dal vivo, per l'immaginario del Paese e per le opportunità di lavoro che può generare. Salvatore Nastasi, presidente di CasaSIAE, ha dichiarato che l'intera filiera musicale italiana sta ritrovando numeri importanti sia nel mercato nazionale che in quelli esteri; ed è stato inoltre ribadito l'importanza del riconoscimento delle figure professionali e del diritto connesso alle produzioni dal vivo, oltre alla tutela dei lavoratori dello spettacolo con impiego discontinuo. La riunione degli Stati Generali della Musica è stata l'occasione per i rappresentanti di questa industria di porre all'attenzione del Governo alcune istanze riguardanti il diritto d'autore e la tutela dei lavoratori del settore<sup>19</sup>. Il Sottosegretario al Ministero della Cultura ha mostrato di comprendere l'importanza del settore, ma ha anche evidenziato il fatto che spesso il mondo della musica non è stato trattato con la stessa autorevolezza di altri ambiti culturali. Dal documento sottoscritto, proprio in tale occasione, dal Sottosegretario e dai rappresentanti di categoria, si evince un ampliamento del pacchetto di misure che riguarda ad esempio: la tax credit musica e videoclip, la carta cultura giovani (App18), e per il settore della musica dal vivo è stato previsto un credito di imposta e la semplificazione del quadro normativo che riguarda principalmente gli oneri burocratici per l'organizzazione di spettacoli live<sup>20</sup>. Tornando alla domanda posta precedentemente, attualmente “c'è un grosso fermento per l'anno prossimo”<sup>21</sup>, come ha asserito Vincenzo Spera, che ha contestualmente dichiarato come negli ultimi mesi sono stati venduti oltre 3 milioni di biglietti riferendosi a concerti previsti per l'estate 2023, un dato che lascia bene sperare e accresce le aspettative. A conferma di ciò, il boom al botteghino registrato da TicketOne a febbraio, all'indomani della settantatreesima edizione del Festival di Sanremo 2023: confermando l'aumento del 200% di biglietti acquistati per i concerti degli artisti in gara e degli ospiti che hanno partecipato, rispetto alla passata edizione del Festival<sup>22</sup>. Mettendo, inoltre, in evidenza come

---

<sup>19</sup> Cfr. Davide Poliani, *Sanremo 2023, CasaSIAE: gli Stati Generali della Musica*, Rockol.com, 10 febbraio 2023, disponibile a: <https://www.rockol.it/news-735215/sanremo-2023-casasiae-gli-stati-general-della-musica>.

<sup>20</sup> Ivi, Davide Poliani, *Sanremo 2023, CasaSIAE: gli Stati Generali della Musica*, cit.

<sup>21</sup> Cfr. *Spera (Assomusica): 'L'anno Dei Concerti Si Chiude Con Un Incremento Del 45%*, Adnkrono, Redazione, 1 dicembre 2022, (ultima consultazione 16.04.2023), cit.

<sup>22</sup> Cfr. Redazione MusicBiz, *Sanremo 2023, TicketOne conferma il boom al botteghino*, Rockol.com, 21 febbraio

la partnership tra TicketOne e FantaSanremo<sup>23</sup>, una piattaforma che ha permesso di partecipare e giocare virtualmente con gli artisti in gara a Sanremo 2023, ha dimostrato quanto sia rilevante l'efficacia delle promozioni online per aumentare l'interesse del pubblico per eventi live.

A tutto ciò va a sommarsi un'importante e positiva risposta a livello internazionale del CEO di Live Nation, Michael Rapino, riguardo al prossimo anno, dal quale ci si aspetta “una domanda dei consumatori molto forte a livello globale, senza alcun segno di rallentamento”<sup>24</sup>. Il futuro sembra essere promettente per l'industria della musica dal vivo, a livello nazionale e globale, con un forte interesse da parte dei consumatori e un impegno costante per sostenere gli artisti attraverso scelte adeguate riguardo i prezzi dei biglietti. La conferma arriva anche dai dati presentati dai maggiori player nel settore del live promoting su scala globale, il settore della musica dal vivo sta vivendo un periodo di grande prosperità. Tuttavia, ci sono dei primi intoppi che si stanno presentando nel 2023, non da sottovalutare. Uno di questi è legato al fatto che la domanda di biglietti per alcuni concerti sta superando l'offerta in maniera consistente, come in molti casi avvenuti negli Stati Uniti dove i fan di grandi star stanno avendo difficoltà a trovare i biglietti per il tour dei loro beniamini. Questo potrebbe rappresentare un problema strutturale per l'industria, legato al trend di crescita estremamente positivo dei mercati dal post pandemia ad oggi. Portando un ulteriore esempio in Europa, di una tournée molto attesa che ha creato non poche polemiche in Germania, dove alcune fan hanno persino chiesto la cancellazione di alcune date. Tuttavia, queste richieste potrebbero avere delle conseguenze finanziarie negative per gli organizzatori e le amministrazioni locali che gestiscono le *venue*, a causa delle penali incluse nei contratti con il management degli artisti. Questi ostacoli potrebbero essere un segnale di possibili difficoltà future per il settore della musica dal vivo. Se la domanda di biglietti continuasse a superare l'offerta, potrebbe essere necessario trovare soluzioni per gestire meglio la distribuzione dei biglietti e limitare la speculazione da parte di chi compra i biglietti per rivenderli a prezzi esorbitanti, contrastando il fenomeno del *secondary ticketing*, oggi in grande ascesa e che rappresenta un problema persistente in molti Stati. Di conseguenza, i promoter e le amministrazioni locali dovranno trovare modi per bilanciare le richieste dei fan con le esigenze finanziarie delle loro organizzazioni.

---

2023, disponibile a: <https://www.rockol.it/news-735427/sanremo-2023-ticketone-conferma-il-boom-al-botteghino>.

<sup>23</sup> Nata nel 2022, di cui TicketOne è stato il partner ufficiale per i biglietti.

<sup>24</sup> Cfr. Redazione MusicBiz, *Live Nation, 2022 da record*, Rockol.com, 27 febbraio 2023, disponibile a: <https://www.rockol.it/news-735556/live-nation-risultati-finanziari-2022-crecita-45-rispetto-pre-covid>.

## 1.2 LA RIPRESA DEL SETTORE POST PANDEMIA DA COVID-19

Una così forte ripresa non era prevedibile per il settore della musica dal vivo, le cifre riscontrate sono importanti e riflettono una veloce tendenza positiva, che probabilmente anni fa non si sarebbe manifestata. La differenza sostanziale è stata la rete che si è creata attraverso il web e i social media, che ha permesso di stare insieme virtualmente, accrescendo la voglia e il desiderio di poter tornare a vivere l'emozione di un concerto dal vivo ancora più di prima. L'industria dello spettacolo ha risposto, già dai primi mesi del 2022, con segnali di ripresa importanti, rispetto all'anno precedente che registra dei numeri ancora lontani dai livelli pre Covid (2021 rispetto al 2019). Una data da ricordare è sicuramente quella del 15 giugno 2022, che ha segnato il momento di ripartenza per il settore, nel quale è caduto il regime di obblighi di limitazioni per contenere il Covid-19, e si è dato inizio ad una stagione estiva che ha registrato, se non superato, le cifre dell'intero anno 2019. La SIAE ha pubblicato nel novembre del 2022 l'edizione numero ottantasei dell'Annuario Statistico dello Sport e dello Spettacolo, dal quale si evincono le gravi conseguenze della pandemia nel triennio 2019, 2020 e 2021. Per il 2021 il macrosettore dei concerti, suddiviso a sua volta, in musica classica, pop-rock-leggere, e jazz: conta il 10,4% sul totale della Spesa e 5,7% sul totale degli Spettatori<sup>25</sup>. Di seguito riportati i dati (in valore assoluto) rilevati dalla SIAE per il 2021 (Fig.1.3) riguardo l'attività concertistica nel territorio nazionale:

Fig. 1.3 - Numero spettacoli, Ingressi, Presenze, Spesa al botteghino e Spesa del pubblico per l'Attività Concertistica nel 2021

C Attività concertistica					
Aggregato	Numero spettacoli	Ingressi	Presenze	Spesa al botteghino	Spesa del pubblico
C1 - Concerti Classici	11.497	1.225.121	40.175	19.416.456,61	20.349.116,51
C2 - Concerti di Musica Leggera	11.046	2.848.612	253.132	75.730.016,07	86.833.859,55
C3 - Concerti Jazz	3.902	397.936	46.753	5.551.876,37	6.351.322,37
<b>Totale</b>	<b>26.445</b>	<b>4.471.669</b>	<b>340.060</b>	<b>100.698.349,05</b>	<b>113.534.298,43</b>

Tratto da: SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano, Tavole Excel*<sup>26</sup>

Facendo una considerazione più ampia, comprendendo quindi tutti i macrosettori: ballo e intrattenimento (18,5%), cinema (17,1%), sport (16,9%), parchi (15,5%), teatro e simili (12,2%), mostre e fiere (6,2%), manifestazioni (1,8%), pubblico viaggiante (1,4%) si conta una spesa complessiva attorno a 1.088 milioni di euro, riferita alla somma tra spesa al

<sup>25</sup> Cfr. SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano: il rapporto annuale SIAE 2021*, Roma, 2022, cit.

<sup>26</sup> Ivi, SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano: il rapporto annuale SIAE 2021*, Roma, 2022, formato Excel disponibile a: <https://www.siae.it/it/cosa-facciamo/dati-dello-spettacolo/annuario-statistico-spettacolo/>.

botteghino<sup>27</sup> più altra spesa<sup>28</sup>; per un totale di 930.908 spettacoli con più di 84.127.940 spettatori complessivi. Nella Fig. 1.4 viene riportato il valore unitario di spesa media in euro dell'ultimo decennio 2012-2021:

Fig. 1.4 – Decennio 2012-2021. Spesa media (costo medio del biglietto) per SPETTATORE (Ingressi), per SETTORE di attività

Macrosettore	SETTORE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>CINEMA</b>	<b>CINEMATOGRAFO</b>	6,36	6,08	6,11	6,22	6,11	6,22	6,32	6,40	6,25	6,63
<b>TEATRO E SIMILI</b>	<b>TEATRO</b>	12,20	12,34	12,53	13,06	14,02	13,60	13,53	14,00	10,51	14,53
	<b>LIRICA</b>	47,68	47,49	46,45	41,59	44,22	44,17	44,53	45,38	35,37	62,97
	<b>RIVISTA E C.</b>	20,95	22,66	25,08	20,74	26,75	23,68	24,95	27,09	24,56	25,88
	<b>BALLETTO</b>	15,75	15,35	16,67	15,39	16,17	16,35	15,91	16,85	20,08	15,94
	<b>BURATTINI</b>	5,31	5,25	6,86	5,28	5,21	5,52	5,67	5,28	5,51	5,48
	<b>CIRCO</b>	11,51	9,94	11,05	13,07	10,22	9,75	10,12	9,47	9,03	7,27
	<b>VARIE</b>	10,97	10,43	11,63	11,55	11,51	11,29	13,11	11,00	10,00	9,37
<b>CONCERTI</b>	<b>CLASSICA</b>	13,38	13,76	12,84	14,67	14,12	14,05	14,53	14,55	14,11	15,85
	<b>POP-ROCK-LEGGERA</b>	25,70	28,42	28,80	30,14	30,59	32,66	34,49	33,76	22,62	26,58
	<b>JAZZ</b>	15,12	14,99	14,80	16,09	16,10	14,83	14,87	15,33	12,21	13,95
<b>BALLO E INTRATT. MUSICALE [M]</b>	<b>DISCOT. E BALLO</b>	9,73	9,49	9,55	9,71	9,76	9,84	9,93	10,37	10,54	12,48
<b>PARCHI</b>	<b>PARCHI DI D.</b>	11,35	11,15	12,65	15,51	14,50	13,77	14,81	13,64	13,00	15,63
<b>MOSTRE E FIERE</b>	<b>MOSTRE</b>	7,18	7,27	7,29	7,34	7,71	8,10	8,26	8,23	8,10	8,63
	<b>FIERE</b>	5,01	5,15	5,73	5,33	5,41	5,54	6,05	6,33	6,97	6,96
<b>SPORT</b>	<b>CALCIO</b>	12,28	12,99	12,77	13,47	13,63	15,10	16,36	16,81	10,65	20,15
	<b>SPORT SQUADRA</b>	8,89	8,97	10,41	9,92	10,14	10,21	10,81	9,80	7,77	13,76
	<b>SPORT INDIVIDUALI</b>	23,30	23,19	25,78	30,71	32,58	31,73	36,89	29,50	92,34	52,14
	<b>ALTRI SPORT</b>	9,85	9,70	9,82	9,98	9,47	10,01	12,47	13,09	10,39	13,40

Tratto da: SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano*<sup>29</sup>

È interessante fare una considerazione in merito al prezzo medio dei biglietti venduti, determinante dell'ammontare per la spesa al botteghino, il quale indica la spesa media per il consumatore. In riferimento al macrosettore dei concerti, si rileva un minimo storico dal 4,3% del 2012 ed un successivo aumento al 5,5% nel 2019 (Fig. 1.4). Non emerge, invece, una correlazione tra costo del biglietto e numero di biglietti venduti, per tale motivo si può presumere che la domanda sia non elastica, o anelastica, rispetto al prezzo (ovvero la quantità domandata di biglietti reagisce in maniera meno che proporzionale al variare del prezzo del biglietto). In particolare, è possibile notare nell'ultimo decennio, un valore massimo toccato nel 2018, quando il costo medio di un biglietto per un concerto pop-rock o di musica leggera era pari a 34,49€, di musica classica 14,53€, e per eventi di musica jazz di 14,87€; mantenuto poi costante se non superiore nel 2019, per poi crollare nuovamente nel 2020, con l'avvento della pandemia, e nel 2021.

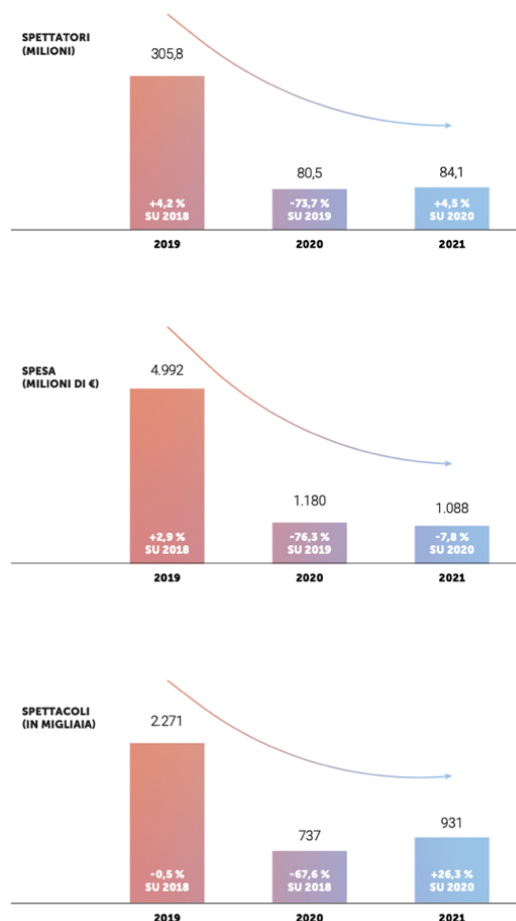
<sup>27</sup> La "spesa al botteghino" rappresenta l'indicatore economico che sintetizza la parte di ricavi generata dalla vendita di biglietti nell'industria dello spettacolo, ossia gli incassi.

<sup>28</sup> "Altre spese" sono correlate direttamente con la fruizione dello spettacolo, come ad esempio le consumazioni al bar ed il classico popcorn nei cinema, la prevendita dei biglietti, il servizio guardaroba, eccetera.

<sup>29</sup> Cfr. SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano: il rapporto annuale SIAE 2021*, Roma, 2022, pag. 78, cit.

Analizzando (Fig. 1.4) nello specifico quest'ultimo triennio (2019, 2020, 2021) risalta la tendenza più che positiva del 2019 bloccata dal *crash* nel 2020 con le città in lockdown:

**Fig. 1.4 – Italia. Spettacolo triennio 2019-2021, la fotografia del crollo da Covid-19**



Tratto da: SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano*<sup>30</sup>

In termini di valori assoluti per il macrosettore dei concerti: gli spettacoli nel 2021 registrati sono 26.445, rispetto ai 39.844 nel 2019 e 40.108 nel 2018; un numero di spettatori, che ingloba ingressi (biglietti venduti) e presenze (ovvero spettatori in manifestazioni a titolo gratuito), di 4.811.729 nel 2021, nettamente inferiore come numero rispetto ai quasi 17 milioni di partecipanti nel 2019; ed una spesa complessiva nel 2021 di circa 113.534.298 euro, anche in questo caso si registra una differenza importante nel 2019 che conta più di 516 milioni di euro di spesa<sup>31</sup>. Richiamando i dati, precedentemente mostrati, per il 2022 si può concludere che sia stato un crollo momentaneo, durato più di due anni, ma che non ha fermato

<sup>30</sup> Cfr. SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano: il rapporto annuale SIAE 2021*, Roma, 2022, pag. 46, cit.

<sup>31</sup> Cfr. SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano: il rapporto annuale SIAE 2021*, Roma, 2022, cit.



il trend positivo, registrando velocemente dati importanti di ripresa e alte aspettative per gli anni a venire. Il settore della musica dal vivo pare si sia ormai lasciato alle spalle il crollo della crisi pandemica, anche se è necessario considerare tale incremento, circa del 40-45%<sup>32</sup> (rispetto al 2019), un dato che racchiude i concerti nuovi ma anche quelli rinviati nei due anni precedenti; dunque un incremento del volume d'affari da spalmare su due anni e mezzo. L'importanza dell'industria dell'intrattenimento e dello spettacolo in Italia viene riscontrata anche attraverso i dati presentati dall'INPS, per cui il settore nel 2019: impiegava circa 1 milione di persone e produceva un valore aggiunto di quasi 60 miliardi di euro (3,4% del PIL)<sup>33</sup>.

L'impatto economico del Covid-19 dal 2019 al 2020 presenta una perdita di 8 miliardi di euro e del 21% dei lavoratori, di cui il 12,7% erano tecnici dello spettacolo, come rileva la Fondazione Centro StudiDoc<sup>34</sup>. Previsione confermata anche dall'ufficio stampa di Assomusica, Associazione Italiana Organizzatori e Produttori Spettacoli di Musica dal vivo, che ha stimato per l'anno 2020 una perdita per i promoter di circa il 97% del fatturato<sup>35</sup>, dovuto essenzialmente all'impossibilità di organizzare eventi, per le limitazioni della capienza e gli obblighi sanitari imposti dal Governo in carica per contrastare la crisi pandemica.

Per affrontare la crisi pandemica sia nel 2020 che nel 2021, sono stati stanziati da parte del Ministero della Cultura dei ristori a sostegno dei promoter nazionali e locali, attraverso: il Decreto-legge n.34 del 10 agosto 2020 (per una quota pari a 12 milioni per l'anno 2020), e il Decreto Ministeriale n.107 del 3 marzo 2021. Le società che hanno maggiormente beneficiato di tali sostegni sono state: la Live Nation per un totale di 2 milioni e 733 mila euro, successivamente la Friends & Partners con più di 1 milione di euro, e a seguire Vivo Concerti e Trident Music con circa 700 mila euro<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup>Cfr. Spera (Assomusica): *'L'anno Dei Concerti Si Chiude Con Un Incremento Del 45%*, Adnkrono, Redazione, 1 dicembre 2022, cit.

<sup>33</sup> Valore del PIL italiano nel 2019 si è attestato attorno ai 1.787,7 miliardi di euro

<sup>34</sup> Cfr. Francesca Martinelli, Lidia Barion, Simona De Lellis e Fabio Fila, *L'impatto del Covid-19 sugli invisibili del mondo dello spettacolo. Ricerca sulla situazione lavorativa dei tecnici dello spettacolo a seguito della pandemia*, Quaderni della Fondazione Centro Studi Doc, n. 1, Verona 2022, pag. 9, disponibile a: [https://www.centrostudiodoc.org/wp-content/uploads/2023/04/quaderno-fondazione-ricerca-tecnici\\_compressed.pdf](https://www.centrostudiodoc.org/wp-content/uploads/2023/04/quaderno-fondazione-ricerca-tecnici_compressed.pdf).

<sup>35</sup>Cfr. Giorgio, *L'appello Di Assomusica Alle Commissioni Cultura e Lavoro per Il Settore Si Registra Un Calo Di Fatturato Del 97% Il Presidente Vincenzo Spera 'La Musica Popolare Contemporanea è Cibo per L'anima e Va Sostenuta Al Pari Di Altri Settori*, Assomusica, 27 ottobre 2020, disponibile a : <https://www.assomusica.org/it/news-assomusica/item/3819-l-appello-di-assomusica-alle-commissioni-cultura-e-lavoro-per-il-settore-si-registra-un-calo-di-fatturato-del-97-il-presidente-vincenzo-spera-“la-musica-popolare-contemporanea-e-cibo-per-l-anima-e-va-sostenuta-al-pari-di-altri-settori”.html#.ZDqVPC8QMdU>.

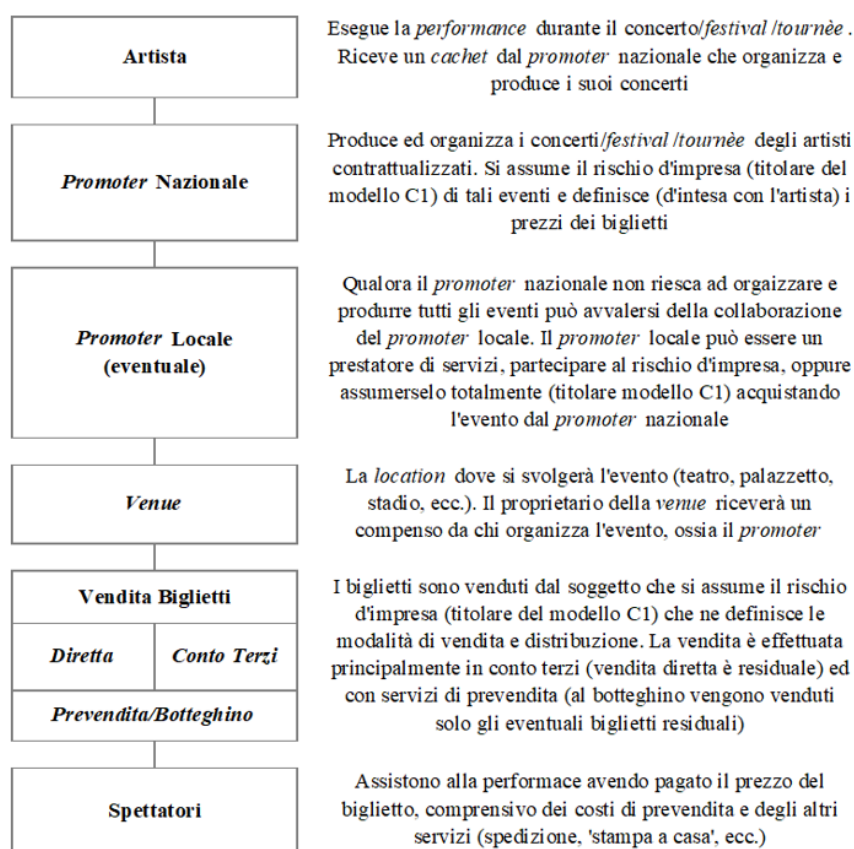
<sup>36</sup> Cfr. Rockol Musicbiz, *Il Libro Bianco Dell'industria Musicale, edizione 2022*, MIA – Musica Indipendente Associata, 26 gennaio 2023, pag. 18 e 19, disponibile a: <https://www.musicaindipendenteassociata.org/il-libro-bianco-dellindustria-musicale-a-cura-di-rockol-musicbiz/>.

## CAPITOLO SECONDO

### PROMOTER NAZIONALE: LA PROGRAMMAZIONE DI UN'INTERA TOURNÉE

La filiera dell'organizzazione e della produzione di concerti live di musica leggera, è caratterizzata dall'interazione costante di diversi operatori economici collocati in diversi livelli, e rappresentati nello schema seguente (Fig. 2.1), ricostruito dall'Antitrust, Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato:

**Fig. 2.1 – La filiera produttiva degli eventi *live* di musica leggera**



*Tratto da: elaborazioni AGCM su dati SIAE - eventi live di musica leggera (codice SIAE C53), doc. 1587 e All.ti.<sup>37</sup>*

In tale capitolo, verrà approfondito il ruolo del promoter nazionale all'interno della filiera, presentando le attuali aziende leader che competono nel mercato.

Gli artisti di musica leggera si rivolgono, attraverso il lavoro del proprio management, a società di professionisti specializzate in organizzazione e produzione di concerti, chiamati *promoter*, che si occupano di programmare e gestire la partecipazione dell'artista in singoli

<sup>37</sup> Cfr. AGCM - Autorità Garante Della Concorrenza e Del Mercato, adunanza del 22 dicembre 2020, disponibile a: <https://www.agcm.it/dotcmsdoc/allegati-news/A523%20Chiusura.pdf>.

concerti, festival o solitamente intere tournée. Il rapporto giuridico-economico che lega l'artista al promoter nazionale è di tipo contrattuale, ovvero una stipula di accordi, per i quali: viene definito un cachet d'ingaggio riconosciuto all'artista, mediante una stima di costi e possibili ricavi generati dalla tournée o dalle singole date, e come remunerazione, il promoter detiene i diritti per la produzione, l'organizzazione e la rappresentazione di una serie di eventi live a livello nazionale e in via esclusiva. Di conseguenza, saranno quest'ultimi, a incassare il ricavato delle vendite dei biglietti, di cui definiscono precedentemente il prezzo; e a sostenere tutti i costi di produzione, organizzazione e promozione di tali eventi. Gli oneri e i diritti riconosciuti al promoter vengono riportati nel cosiddetto "modello C1": documento fiscale che attesta, per singolo evento, l'intestatario (il promoter) che sostiene il rischio imprenditoriale connesso agli spettacoli di musica dal vivo.

In Italia, come verrà esaminato nel dettaglio nei prossimi capitoli, la titolarità di tale documento solitamente vede come intestatario il promoter nazionale ma affidando la co-produzione al promoter locale, al quale viene affidato un importante ruolo di collaborazione per la buona riuscita dell'evento.

Ritornando sul tipo di accordi tra artista e promoter nazionale, è bene sottolineare, come essi siano di natura fiduciaria e personale<sup>38</sup>, come ricorda un importante promoter italiano Friends&Partners, durante la fase istruttoria dell'Antitrust presentata nel provvedimento sul caso Ticketone; a cui segue una fase creativa di gestione dell'immagine dell'artista e di ideazione del progetto, in cui il ruolo del promoter si rileva centrale per la professionalità e per la possibilità di mettere in contatto ed eventualmente generare collaborazioni inedite tra artisti differenti. Per la realizzazione di una o più tournée di concerti, il promoter nazionale formalizza con tutti i diversi artisti contratti di esclusiva, che vincolano l'artista per l'intera tournée, ma temporanei e con durata più o meno lunga, definita in base alle tipologie di *venue* e alla coerenza con i diversi progetti discografici dell'artista (combinazione con l'uscita del nuovo singolo o album). Ogni promoter nazionale detiene un *roster*, ovvero un portafoglio di artisti, a cui fanno riferimento i relativi diritti di organizzazione e produzione di intere tournée. Distinzione va fatta per gli artisti internazionali, per i quali "gli accordi solitamente riguardano singoli eventi sul territorio italiano, che si inseriscono all'interno di ben più ampie tournée internazionali"<sup>39</sup>, come sottolinea Vertigo, società di promoting di eventi live di

---

<sup>38</sup> Cfr. Tratto dal provvedimento dell'AGCM sul caso TicketOne, adunanza del 22 dicembre 2020, istruttoria A523 (doc. n. 1512), cit.

<sup>39</sup> Ivi, tratto dal provvedimento dell'AGCM sul caso TicketOne, adunanza del 22 dicembre 2020, istruttoria A523 (doc. n. 1507), cit.

musica leggera attiva sull'intero territorio nazionale, durante la medesima istruttoria condotta dall'Antitrust.

Una volta raggiunto l'accordo con l'artista, il promoter si impegna a: definire il calendario di date della tournée, in maniera strategica attraverso una previsione dell'affluenza al botteghino; ideare un piano di comunicazione e di promozione dell'artista attraverso social, radio, tv e web, collaborando con il relativo management; ed infine, determinare un budget di organizzazione, allestimento e produzione che vede l'unione della parte creativa del progetto con le esigenze tecniche di produzione, dal palco alle scenografie, ai servizi di montaggio e smontaggio, all'allestimento dei camerini. Tutte informazioni delineate e contenute per iscritto nel *rider tecnico*, che riguarda tutti aspetti inerenti prettamente alla produzione tecnica operativa. Dei seguenti costi per la realizzazione dell'evento si fanno carico i promoter nazionali o direttamente, o, come frequentemente avviene, attraverso il coinvolgimento di operatori terzi, quali i promoter locali, i quali alla firma del contratto ricevono il rider, in cui sono evidenziate le esigenze e gli adempimenti a loro carico e necessari per la buona riuscita del concerto.

## **2.1 IL GRADO DI CONCENTRAZIONE DEL SETTORE E IL FENOMENO DI INTEGRAZIONE VERTICALE DEL GRUPPO CTS EVENTIM**

Il settore del Live Entertainment in Italia presenta un alto grado di concentrazione di mercato, che caratterizza e determina la struttura dell'industria, poiché misura la distribuzione delle imprese per dimensione al proprio interno<sup>40</sup>. Un grado elevato indica che il numero di imprese in essa operanti sia relativamente piccolo rispetto alle dimensioni dell'aziende stesse.

Il grado di concentrazione di una industria riflette, inoltre, il potenziale comportamento di tali imprese, e in particolare, il potere da esse esercitato nel determinare un prezzo di mercato superiore al costo marginale<sup>41</sup>. Avendo evidenziato, come la concentrazione sia un'importante determinante della struttura dell'industria, è bene sottolineare al tempo stesso, che essa non rappresenta una misura di monopolio o di potere di mercato, essendo quest'ultimo determinato dall'effetto di numerosi fattori strutturali e della loro interazione.

Numerosi sono gli indici che permettono il calcolo matematico della concentrazione

---

<sup>40</sup> Cfr. Pasini, Carlo Scognamiglio, *Economia Industriale: Economia Dei Mercati Imperfetti*, Roma: LUISS University Press, 2016.

<sup>41</sup> Definizione di costo marginale: il costo aggiuntivo che l'impresa sostiene per produrre un'unità in più di prodotto o servizio.

dell'offerta di mercato, differenti tra loro ma con dei requisiti comuni. Un indice di concentrazione di mercato deve essere quindi: di facile calcolo e interpretazione, indipendente dalla dimensione dell'industria, e compreso in un intervallo tra 0 e 1. Di seguito alcuni esempi di indici più utilizzati: indice di concentrazione assoluta, indice di Herfindahl-Hirschman, indice di concentrazione relativa, coefficiente di Gini, coefficiente di variazione, varianza dei logaritmi della dimensione dell'impresa. Tra questi, l'indice HH (Herfindahl-Hirschman) è particolarmente adoperato, ed ottenuto dalla sommatoria dei valori al quadrato delle quote di mercato di ciascuna delle imprese, ovvero:

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Se il risultato ottenuto sarà pari ad 1, l'industria in questione presenterà un monopolio; viceversa, se uguale a 0 il mercato si troverà in una condizione di concorrenza perfetta. Se invece tende a 0, il risultato della sommatoria sarà pari ad  $1/n$ , e vi sarà quindi poca concentrazione di mercato e un numero elevato di imprese di uguali dimensioni. Il livello di concentrazione, verso cui tendono l'impresa, in situazione di equilibrio è inoltre influenzato dalle condizioni tecnologiche o di costo e dalle condizioni di domanda. Tra questi fattori, soprattutto per le grandi imprese, l'economia di scala e di scopo occupano un ruolo centrale nel determinare livelli di concentrazione sempre più elevati<sup>42</sup>. Il tema della concentrazione di mercato nell'ambito dell'articolo 102 del TFUE<sup>43</sup> riguarda la possibilità per le imprese di acquisire una posizione dominante sul mercato, mediante la concentrazione di attività o l'acquisizione di altre imprese. L'articolo stabilisce che l'abuso di una posizione dominante sul mercato da parte di un'impresa è vietato e può essere sanzionato, perché ciò può avere effetti negativi sul benessere dei consumatori e sull'efficienza del mercato. Il controllo delle concentrazioni di mercato avviene in base al Regolamento (CE) n. 139/2004, che prevede un'analisi approfondita dell'impatto della concentrazione sulla concorrenza e sul mercato, al fine di determinare se essa può ostacolare la concorrenza effettiva nel mercato interno o in una parte significativa di esso. Qualora l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ritenga che la concentrazione possa comportare un impedimento alla concorrenza, può imporre condizioni alla concentrazione o vietarla del tutto.

Nell'industria del Live Entertainment, il tema della concentrazione di mercato si riferisce alla presenza di poche grandi imprese che controllano una porzione significativa del mercato.

---

<sup>42</sup> Cfr. Pasini, Carlo Scognamiglio, *Economia Industriale: Economia Dei Mercati Imperfetti*, cit.

<sup>43</sup> TFUE: Trattato sul funzionamento dell'Unione europea.

Nel 2019 è stata condotta dall’Autorità Antitrust (Fig. 2.2), durante la fase preistruttoria del provvedimento sul caso TicketOne, un’analisi dell’industria dei concerti di musica leggera in Italia. Nella quale sono state calcolate le quote di mercato, riferite al numero e valore dei biglietti complessivamente venduti degli oltre 2000 promoter, nazionali e locali, presenti in Italia, evidenziando i gruppi leader nel mercato:

**Fig. 2.2 – Concerti di musica leggera (2019): numero e valore dei biglietti venduti dai principali promoter (intestatari modello C1)**

Operatori	Numero Biglietti (migliaia)			Valore Biglietti (**) (milioni)		
	N.	Quota %	CR	Valore (euro)	Quota %	CR
1 Eventim-TicketOne (*)	[3.000-4.000]	[25-30%]	[25-30%]	[100-200]	[30-35%]	[30-35%]
2 Live Nation	[1.000-2.000]	[10-15%]	[40-45%]	[80-90]	[20-25%]	[50-55%]
3 Trident	[300-400]	[1-5%]	[40-45%]	[20-30]	[1-5%]	[55-60%]
4 The Base	[100-200]	[1-5%]	[45-50%]	[<10]	[1-5%]	[60-65%]
5 Musica per Roma	[100-200]	[1-5%]	[45-50%]	[<10]	[1-5%]	[60-65%]
6 Shining	[100-200]	[1-5%]	[45-50%]	[<10]	[<1%]	[60-65%]
Primi 30 operatori	-	-	[60-65%]	-	-	[75-80%]
Primi 140 operatori	-	-	[75-80%]	-	-	[85-90%]
<b>2127 Totale</b>	<b>[10.000-20.000](+)</b>	<b>100%</b>		<b>[400-500](+)</b>	<b>100%</b>	

Tratto da: elaborazioni AGCM su dati SIAE - eventi live di musica leggera (codice SIAE C53), doc. 1587 e All.ti.<sup>44</sup>

Richiamando i dati registrati nel 2019 e citati precedentemente, per un totale di quasi 17 milioni di biglietti venduti ed un valore complessivo di oltre 516 milioni di euro<sup>45</sup>, le percentuali delle quote di mercato<sup>46</sup> rilevano una particolare distinzione tra i due leader multinazionali Eventim CTS e Live Nation e i restanti operatori nazionali, come Trident, e locali, nel caso di The Base e Musica per Roma.

Verrà quindi approfondita la posizione ricoperta dalla multinazionale americana Live Nation, e del principale competitor, sia a livello nazionale che globale, il gruppo tedesco CTS Eventim AG & Co. KGaA.

Quest’ultimo, nel 2017 e 2018, ha perseguito una strategia aziendale di diversificazione correlata, che ha permesso di espandersi nel medesimo settore del live entertainment, tramite un processo di integrazione verticale a valle, avvenuto attraverso numerose e importanti operazioni di acquisizioni, diventando così socio di maggioranza, delle principali agenzie italiane di *promoting*. Nello specifico detiene: il 60% di Friends&Partners S.p.A., il 60% di

<sup>44</sup> Cfr. Tratto dal provvedimento dell’AGCM sul caso TicketOne, adunanza del 22 dicembre 2020, cit.

<sup>45</sup> Cfr. SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano: il rapporto annuale SIAE 2021*, Roma, 2022, (ultima consultazione 16.04.2023), cit.

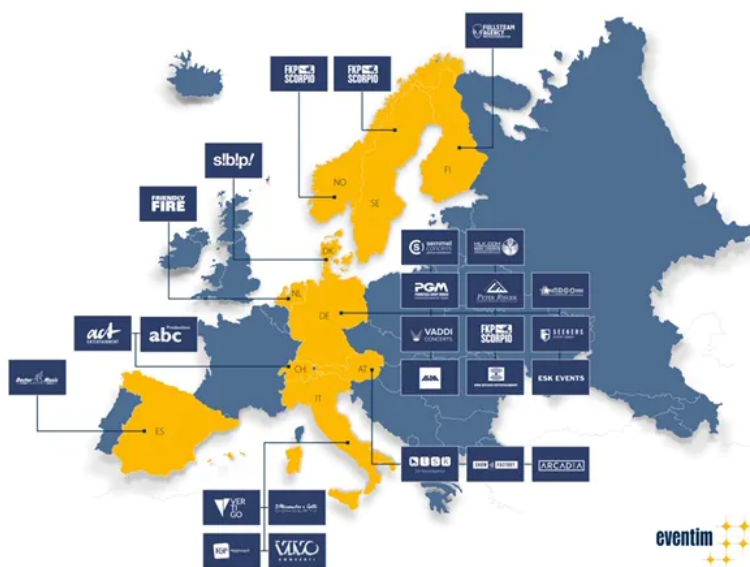
<sup>46</sup> Ottenute dal confronto dei dati complessivi del 2019 con quelli raccolti sulla base dell’intestazione fiscale (modello C1) dei singoli eventi *live* di musica leggera.

Vivo Concerti S.r.l. e il 51% di Vertigo S.r.l.<sup>47</sup>.

CTS Eventim è un importante multinazionale avente un portfolio aziendale incentrato su tre segmenti di business correlati: ticketing, live entertainment e servizi su misura per il mercato B2B. Specializzata inoltre nella fornitura di servizi di biglietteria, per cui ricopre il primo posto in Europa e la seconda posizione a livello mondiale, disponendo di piattaforme online e sistemi di vendita in ben 22 Paesi nel mondo.

Attraverso Eventim Live, il loro network di promoter (Fig. 2.3), si posizionano al terzo posto della classifica mondiale mentre confermano il primato in Europa. Tale segmento attualmente prevede la copertura di 15 paesi con più di 34 organizzatori di eventi d'intrattenimento dal vivo.

**Fig. 2.3 – La «mappa» delle agenzie di promoting di Eventim Live**



Tratto dal sito web Eventim.de: <https://corporate.eventim.de/en/portfolio/live-entertainment/>

Il processo che ha condotto il gruppo tedesco ad avviare attività economiche diverse, nel segmento del Live Entertainment, pur mantenendo e ampliando la propria presenza nell'ambito del ticketing, è caratterizzato dall'elevato numero di acquisizioni concluse negli ultimi anni. Di regola, il grado di diversificazione di un'impresa è misurabile attraverso due metodi: il primo si serve del rapporto delle attività secondarie con l'attività totale<sup>48</sup>, mentre il

<sup>47</sup> Cfr. Eventim CTS Group, *Annual financial report 2022*, 23 marzo 2023, disponibile a : <https://irpages2.eqs.com/download/companies/cts-eventim/Annual%20Reports/DE0005470306-JA-2022-PN-EQ-E-00.pdf>.

<sup>48</sup> Metodo utilizzato dal Census of Manufactures degli Stati Uniti di America.

secondo richiede l'utilizzo dell'HHI<sup>49</sup>. In quest'ultimo caso comprendendo i valori elevati al quadrato delle singole attività svolte dalla medesima impresa che, assumerà valore pari a 1 quando l'impresa è non diversificata, mentre il risultato tenderà a  $1/n$ , nel caso in cui le attività siano di ugual dimensione. La diversificazione è un processo di tipo orizzontale, relativo a mercati contigui al mercato originario dell'impresa, o verticale, se riguarda settori posti, a monte o a valle, rispetto al *core business*. Quest'ultima tipologia viene definita integrazione verticale, e nel caso analizzato, la strategia del gruppo Eventim CTS riguarda un'integrazione a valle, poiché tale processo vede l'estensione nelle fasi della produzione finale e della distribuzione, accorciando la distanza esistente avvicinandosi al consumatore finale. Per poter distinguere integrazioni complete, che riguardano tutte le fasi della filiera, da quelle di tipo parziale (più comuni), è opportuno lo studio e l'analisi attraverso il calcolo dell'indice suggerito da Adelman nel 1998: il quale sarà uguale al rapporto fra la somma del valore aggiunto (VA)<sup>50</sup> e la somma delle vendite (S)<sup>51</sup>. L'indice rileverà un valore tanto più alto quando l'impresa presa in riferimento è integrata; quindi, il risultato sarà pari ad 1, il denominatore uguaglierà in numeratore, nel caso di un'impresa integrata completamente. Una volta calcolato il valore di integrazione verticale attuale di un'impresa, sarà necessario evidenziare le cause per cui tale processo si verifica. Le prospettive sono principalmente due: una di tipo dinamico, che a sua volta si divide in due teorie, una che colloca l'integrazione verticale come uno degli elementi della struttura industriale<sup>52</sup> per acquisire potere di mercato dati certi incentivi di natura economica, e la seconda di natura strategica che evidenzia la necessità dell'impresa di espandersi lungo la filiera. La seconda prospettiva è invece di tipo statico, ovvero non tiene conto dei numerosi cambiamenti del contesto economico, tecnologico ed istituzionale. In quest'ultimo caso si individuano tre determinanti: i fattori tecnologici, le economie di transazione (incentrate sul ruolo dell'organizzazione imprenditoriale), e le imperfezioni dei mercati.

Tali aspetti sottolineano l'importanza e la forza nel perseguire la strategia di integrazione verticale, soprattutto da parte di imprese che dispongono notevoli risorse finanziarie, tramite la possibilità di espandere il proprio vantaggio competitivo anche in altri segmenti della filiera, diffondendo ed acquisendo contestualmente, risorse e competenze che non

---

<sup>49</sup> Indice di Herfindahl-Hirschman, cit.

<sup>50</sup> Il valore aggiunto è la misura dell'incremento di valore che si verifica nell'ambito della produzione e distribuzione di beni e servizi finali grazie all'intervento dei fattori produttivi (capitale e lavoro) a partire da beni e risorse primarie iniziali

<sup>51</sup> Cfr. Pasini, Carlo Scognamiglio, *Economia Industriale: Economia Dei Mercati Imperfetti*, cit.

<sup>52</sup> Paradigma di Khun: Struttura-Condotta-Performance



arricchiscono esclusivamente le imprese di riferimento, ma l'intero mercato rilevante<sup>53</sup>.

Quando un gruppo come Eventim acquisisce, in Italia, i tre principali promoter nazionali, fa sì che il rapporto di concorrenza in tale mercato sia caratterizzato da un istituzionalismo<sup>54</sup> organizzativo, di aziende aventi medesime mission e clienti target, che instaurano tra esse relazioni di tipo cooperativo.

Tale collaborazione facilita un ricambio dei *roster* di artisti più veloce e che permette agli stessi artisti di poter cambiare promoter, alla fine di una determinata tournée o continuare con la medesima formula contrattuale, per sfruttare al massimo la professionalità e le opportunità di crescita attraverso progetti e collaborazioni.

Note ricerche hanno evidenziato come l'integrazione verticale possa rappresentare una strategia aziendale che incentiva comportamenti monopolistici, e se pensiamo bene anche lo stesso Joe S. Bain nel 1956<sup>55</sup> aveva segnalato che potesse anch'essa contribuire a delineare una barriera all'entrata nel mercato, se non giustificata da economie legate alla complementarità dei fattori tecnologici impiegati nei processi produttivi. Ma occorre aggiungere, come tale strategia viene, nella maggior parte dei casi, messa in atto per difendere la propria quota di mercato, posta a rischio dalla veloce espansione dei competitor, e scongiurare l'esclusione dell'aziende non integrate, dovuta all'innalzamento dei costi. Le restrizioni verticali, che comunque vedono le imprese di fornitori e distributori mantenere la loro indipendenza giuridica e strategica, vengono supervisionate con attenzione dall'Autorità Antitrust soprattutto nei settori con elevata concentrazione di mercato, tra queste le più frequenti: prezzo imposto (considerato illegale, a differenza dei prezzi consigliati), accordi per le vendite in esclusiva (anch'esse perseguite dall'AGCM), e le pratiche delle vendite abbinate (come ad esempio il *tying* e il *bundling*<sup>56</sup>).

## 2.2 I DUE LEADER DEL SETTORE A CONFRONTO: IL GRUPPO

---

<sup>53</sup> Il mercato rilevante è l'area geografica e la gamma di prodotti o servizi in cui le imprese concorrono tra loro e viene definito in base alle caratteristiche della domanda e dell'offerta dei beni o servizi considerati. La sua definizione è importante per l'applicazione delle leggi antitrust e per la valutazione del potere di mercato delle imprese.

<sup>54</sup> Cfr. Powell, W.W. & DiMaggio, P.J., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, 1978.

<sup>55</sup> Cfr. Joe S. Bain, *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, 1956.

<sup>56</sup> *Tying*: contratto d'acquisto vincolante che lega ad un prodotto principale un prodotto secondario.  
*Bundling*: vendere insieme e contemporaneamente due o più prodotti distinti.

## MULTINAZIONALE AMERICANO LIVE NATION E IL TEDESCO CTS EVENTIM

Il processo di integrazione verticale che caratterizza la strategia aziendale del gruppo Eventim CTS, è una strada delineata e perseguita anche dall'attuale competitor internazionale, Live Nation Entertainment.

Live Nation, anch'essa una multinazionale, ma di origine americana fondata nel 2005<sup>57</sup>, è ad oggi la più grande azienda a livello globale nell'organizzazione di spettacoli dal vivo ed e-commerce di *ticketing*. Ticketmaster, Live Nation Concerts, Front Line Management Group e Live Nation Network sono le quattro società leader nel mercato di cui è costituito il gruppo americano, e che delineano i diversi business aziendali. Nello specifico: Ticketmaster, registra oltre 26 milioni di utenti connessi al mese<sup>58</sup>, collocandosi tra i cinque siti e-commerce più importanti al mondo e specializzata nella vendita di biglietti per eventi; Live Nation Concerts si occupa della produzione esecutiva degli spettacoli, contando oltre 20.000 concerti l'anno; Front Line è una società di *artist management* che rappresenta oltre 250 artisti di fama internazionale; ed infine Live Nation Network, è un provider di soluzioni di marketing specializzate nell'entertainment che, tramite gli eventi musicali e le piattaforme digitali delle altre tre società, consente ad oltre 800 inserzionisti di raggiungere 200 milioni di consumatori all'anno. La *mission* di Live Nation è quello di diventare il motore di ricerca concerti più grande del mondo<sup>59</sup>, ponendo in primo piano l'importanza per i fan della musica dal vivo di migliorare l'esperienza di ricerca ed acquisto di un concerto.

Per effettuare un primo confronto, verranno analizzate le performance registrate da entrambi i gruppi quotati nelle borse internazionali, nell'ultimo anno 2022, con la ripresa post pandemica. Per quanto il valore delle azioni sia diminuito in tutte le aziende del settore di musica (non solo nel *live*), i ricavi complessivi sono aumentati, specialmente rispetto al 2020 e 2021, e i concerti sono risorti alla grande. Nonostante il contesto macroeconomico e geopolitico denoti un quadro complesso e incerto, il settore musicale ha corso a due velocità nell'ultimo trimestre del 2022, recuperando il più possibile una forte perdita già annunciata e prevista in tutto il mondo per i titoli musicali quotati.

In particolare, il gruppo tedesco CTS Eventim ha riportato ottimi risultati finanziari relativi al 2022. Il fatturato del gruppo è cresciuto del 33% su base annua, raggiungendo la cifra di due miliardi di euro<sup>60</sup>. La fine della pandemia da SARS-CoV-2 ha dato slancio alle attività del

---

<sup>57</sup> A seguito della fusione tra la casa discografica Clear Channel Entertainment e la società di promozione concerti Live Nation.

<sup>58</sup> Cfr. Live Nation Italia, *Informazioni sulla Società*, disponibile a : <https://www.livenation.it/about-old>.

<sup>59</sup> Ivi, Live Nation Italia, *Informazioni sulla Società*, cit.

<sup>60</sup> Cfr. Eventim CTS Group, *Annual financial report 2022*, cit.

gruppo, che ha registrato un flusso di entrate cresciuto del 372% rispetto al 2021, soprattutto grazie alla divisione ticketing. La prestazione della società si è riflessa positivamente sull'andamento del titolo CTS Eventim sui mercati azionari, che ha visto un aumento delle azioni da 63,20 euro a 66,85 euro (registrati giovedì 16 febbraio)<sup>61</sup>. Inoltre, la divisione dedicata alla biglietteria del gruppo ha accumulato 541 milioni di euro grazie alle proprie operazioni nel corso dell'anno passato, più del doppio rispetto al 2021 e quasi 60 milioni in più rispetto al 2019. Mentre, la divisione dedicata al live promoting ha generato 1 miliardo e 409 milioni di euro, registrando una crescita del 43% rispetto al 2019<sup>62</sup>. CTS Eventim ha superato le proprie proiezioni sul fatturato e ha dichiarato, contestualmente alla presentazione del report, di mantenere una rotta solida per continuare a favorire la crescita del proprio fatturato, sia in patria che all'estero, nonostante le nuove incertezze causate dall'elevato livello di inflazione e da fattori geopolitici.

Analizzando, invece, il report finanziario di Live Nation, riferito sempre all'anno 2022, la multinazionale americana ha registrato un fatturato in crescita del 45% rispetto al 2019, l'anno prima della pandemia, attestandosi a 16,7 miliardi di dollari nel 2022<sup>63</sup>. Questo è stato trainato dalla divisione dedicata all'organizzazione di eventi dal vivo, cresciuta del 66% rispetto al 2021, anno che comunque aveva già registrato una ripresa rispetto al 2020, e che ha rilevato un incasso di oltre 6,3 miliardi di dollari<sup>64</sup>. Si può notare come i risultati positivi delineano un trend simile registrato per il gruppo CTS Eventim. Il CEO di Live Nation, Michael Rapino, ha dichiarato che le proiezioni per il 2023 sono molto positive, con la vendita di biglietti per i concerti programmati a partire dal 1° gennaio 2023 già superiore ai 50 milioni di dollari, e con una crescita del 20% su base annua. Sottolineando inoltre l'impegno dell'azienda per fornire il principale contributo al reddito degli artisti, trasferendo 700 milioni di dollari alla comunità artistica attraverso prezzi dei biglietti più convenienti. Ha infatti esposto come il valore lordo delle transazioni globali di Live Nation è aumentato del 33% su base annua, attestandosi a \$9,8 miliardi di dollari, e che oltre il 70% delle attività di sponsorizzazione pianificate per il 2023 sono già state confermate<sup>65</sup>. In sintesi, il rapporto finanziario di Live Nation conferma l'ottima annata delle grandi società di live promoting, che si sono riprese dopo il periodo

---

<sup>61</sup> Cfr. Redazione MusicBiz, *CTS Eventim, risultati record nel 2022*, Rockol.com, 17 febbraio 2023, disponibile a: <https://www.rockol.it/news-735351/cts-eventim-risultati-record-nel-2022>.

<sup>62</sup> Cfr. Eventim CTS Group, *Annual financial report 2022*, cit.

<sup>63</sup> Cfr. Live Nation Entertainment, *Annual Report of 2022 Pursuant to section 13 or 15(d)*, 23 febbraio 2023, disponibile a: <https://investors.livenationentertainment.com/sec-filings/annual-reports/content/0001335258-23-000014/0001335258-23-000014.pdf>.

<sup>64</sup> Ivi, Live Nation Entertainment, *Annual Report of 2022 Pursuant to section 13 or 15(d)*, cit.

<sup>65</sup> Cfr. Redazione MusicBiz, *Live Nation, 2022 da record*, Rockol.com, 27 febbraio 2023, cit.

difficile causato dalla pandemia.

Un aspetto che distingue alla base Live Nation da CTS Eventim, è la tipologia di *Corporate Governance* all'interno delle due società, la cui distinzione è fortemente influenzata in primis dal Paese di origine: nel primo caso, si richiama il modello anglosassone (statunitense) delle *public company*, chiamato anche *outsider system* poiché orientato al mercato, in cui la principale caratteristica è la separazione fra proprietà<sup>66</sup> (*principal*) molto frammentata e management (*agent*). Si distingue il secondo modello di tipo nippo-renano (il più utilizzato in Giappone, Brasile, Europa occidentale) e indicato come *insider system* presente in CTS Eventim, in cui il controllo azionario, soprattutto nelle grandi imprese, è riconducibile ad un numero limitato di soggetti *blockholders* (ovvero lo “zoccolo duro”), e nella quale la *mission* aziendale pone l'attenzione alla comunità con cui l'azienda instaura continue relazione (ruolo cruciale degli rapporti con gli *stakeholders*).

Se da una parte si sono volute evidenziare le differenze tra i due leader del settore, dall'altra è bene sottolineare come entrambe inglobando in un'unica impresa numerose aziende di live promoter, agenzia di ticketing e titolari di venue, fanno sì che si crei un forte potere contrattuale a proprio favore che ricade poi anche nei rapporti con gli artisti e con il pubblico. Per tale ragione sono stati spesso mira di istruttorie e provvedimenti da parte dell'autorità Antitrust, sia in America che in Europa<sup>67</sup>, che accusa tali gruppi multinazionali di abuso di posizione dominante principalmente per il settore inerente al *ticketing*, ma che tuttavia si sono concluse con un nulla di fatto: ricordando ad esempio l'annullamento, da parte del TAR del Lazio<sup>68</sup> e successivamente confermato anche del Consiglio di Stato<sup>69</sup>, del provvedimento nel quale l'AGCM accusava TicketOne di attività volte all'abuso di posizione dominante sul mercato. Ciò sottolinea anche, l'esistente difficoltà insita nell'individuazione del mercato rilevante per tali imprese, sia per il ticketing che per il live entertainment. Proprio in questi ultimi due settori, assolutamente correlati tra loro, si svolge la competizione tra Live Nation e CTS Eventim, che hanno già delineato le nuove strategie, cercando di catturare e anticipare le tendenze positive del mercato, per ottenere un vantaggio competitivo. In particolare, dal report annuale di Eventim, già dal 2020, emergono due convinzioni: la prima inerente al ticketing, in cui l'avanzate delle nuove tecnologie mette in risalto la necessità di investire in sicurezza informatica (valutato nel report come rischio moderato), e creare nuovi sistemi

---

<sup>66</sup> In questo caso tutti piccoli azionisti, che presentano una piccola quota della società, chiamati anche *shareholder*.

<sup>67</sup> Ricordando il sopra citato provvedimento contro Eventim-TicketOne di oltre dieci milioni di euro.

<sup>68</sup> Cfr. T.A.R. Lazio Roma, sentenza sez. I n. 3334, 24 marzo 2022.

<sup>69</sup> Cfr. Consiglio di Stato, sentenza n. 9035, 24 ottobre 2022.

innovativi che possano il più possibile avvicinare il consumatore al mondo dell'intrattenimento e dello spettacolo. Mentre la seconda riguarda il settore del live entertainment, in cui emerge una tendenza sempre maggiore da parte dei singoli promoter nazionali di convergere e affidarsi a grandi gruppi multinazionali per competere con le maggiori aziende del paese di riferimento<sup>70</sup>. Si evince così una traiettoria di crescita con un'ulteriore espansione del gruppo, e non solo in Europa.

---

<sup>70</sup> Cfr. Eventim CTS Group, *Annual financial report 2020*, 23 marzo 2021, disponibile a: [https://irpages2.eqs.com/download/companies/cts-eventim/Annual%20Reports/Annual\\_Report\\_website\\_2020.pdf](https://irpages2.eqs.com/download/companies/cts-eventim/Annual%20Reports/Annual_Report_website_2020.pdf).

## CAPITOLO TERZO

### TICKETING: IL RUOLO DI TICKETONE

#### 3.1 UN MERCATO B2B (BUSINESS TO BUSINESS) E B2C (BUSINESS TO CONSUMER)

Un sistema di *ticketing* è un utile strumento *software* che le aziende utilizzano per gestire le richieste dei propri clienti in modo efficiente e organizzato durante il processo di vendita e post-vendita. Tale *software* permette alle aziende di migliorare l'organizzazione interna, ridurre i costi associati al minor tempo impiegato per erogare tali servizi, e misurare le attività di supporto al fine di migliorarle. Il *software* di gestione dei *ticket* consente ai clienti di acquistare ed utilizzare il biglietto attraverso diversi canali, come il sito web, un'applicazione mobile, chat, ed e-mail. Inoltre, anche se il servizio clienti è chiuso, il *software* di gestione dei *ticket* consente di ricevere le richieste di assistenza, impostando automatismi di risposta alle richieste, per accelerare tale processo. Il *software* viene utilizzato sia durante la fase di prevendita, in cui si fornisce supporto ai clienti per rispondere alle domande inerenti ai prodotti e servizi, che durante la fase di post-vendita, in cui vengono risolti gli eventuali problemi e si analizzano le principali difficoltà riscontrate al fine di migliorare il servizio offerto. Per il settore del *Live Entertainment*, tale sistema ricopre un ruolo fondamentale rappresentando il primo step, mettendo in contatto l'organizzatore del concerto con il cliente finale. In Italia diverse sono le piattaforme digitali a cui il consumatore fa riferimento, per conoscere e successivamente acquistare biglietti per assistere a diversi eventi non solo di concerti di musica dal vivo ma anche di sport e teatro, come: TicketOne, TicketMaster, VivaTicket, CiaoTickets.

Per descrivere al meglio l'attività svolta da questa tipologia di operatore economico, in questo capitolo, verrà preso di riferimento TicketOne: un'azienda italiana che fornisce servizi di biglietteria per concerti, eventi e spettacoli, fondata nel 1998 a Milano e appartenente per il 99,7% al gruppo Eventim<sup>71</sup>. TicketOne offre vendite di biglietti online, nonché sportelli fisici in varie località in tutta Italia. L'azienda ha partnership con molti importanti promoter e gestori di venue, fornendo anche servizi per eventi internazionali. Utilizza un sistema che include biglietti elettronici, biglietti mobili e biglietti stampabili per rendere gli acquisti di

---

<sup>71</sup> Eventim CTS Group, *Annual financial report 2022*, cit.

biglietti facili e convenienti per i clienti, fornendo inoltre un centro di assistenza clienti per l'assistenza con l'acquisto di biglietti e altre domande.

I servizi che TicketOne riserva principalmente ai promoter come operatori dello spettacolo, in Italia, delinea la propria importanza e centralità anche nel mercato B2B, *business to business* o mercato dei beni intermedi, in cui i servizi o i prodotti vengono scambiati tra le stesse aziende. I promoter, che si rivolgono e si affidano ad operatori specializzati, per la vendita ed il controllo dei biglietti<sup>72</sup>, ricordano con il loro comportamento i due soggetti descritti nella teoria dei pionieri e delle pecore di Robert Marris del 1964<sup>73</sup>: il quale suggerisce che i gruppi tendono a polarizzarsi a causa dell'influenza reciproca tra i membri, portando alla formazione di sub gruppi con opinioni e comportamenti contrastanti. Questi membri vengono chiamati "pionieri" se adottano la posizione estrema iniziale, o "pecore" se adottano la posizione opposta; uno schema che può essere applicato perfettamente in tale mercato, dove le imprese minori imitano le azioni del pioniere, che agisce per primo influenzando quest'ultime. Tornando ad analizzare TicketOne, è più preciso utilizzare l'espressione *E-commerce B2B*, che indica una forma di commercio elettronico volta a vendere prodotti o servizi a un pubblico di professionisti, solitamente aziende (in questo caso i promoter); a differenza dell'*E-commerce B2C*<sup>74</sup>, che invece si rivolge al consumatore diretto. Sia nell'*E-commerce B2C* che in quello *B2B* è possibile esplorare cataloghi online completi con descrizioni, disponibilità, foto e video, e acquistare tramite computer, tablet o smartphone. Tuttavia, ci sono alcune differenze tra i due tipi di e-commerce, che risiedono ad esempio, nei differenti metodi di pagamento utilizzati e nella navigazione del catalogo dei servizi e prodotti offerti. Nel B2C infatti, i prodotti, i prezzi e le promozioni sono generalmente pubblici e accessibili a tutti; mentre nel B2B, invece, i prezzi possono essere riservati o personalizzati per ogni cliente, in base alle condizioni commerciali stabilite sull'ERP<sup>75</sup> aziendale con cui è collegato l'e-commerce. Inoltre, il B2B offre ulteriori informazioni necessarie all'utenza professionale, come estratti conto, fatture, note di credito, bolle e preventivi; quest'ultimo ha anche la possibilità di gestire una rete vendita di agenti, che possono raccogliere gli ordini per conto dei clienti, consultare le informazioni amministrative e di credito e visualizzare le statistiche

---

<sup>72</sup> Ricostruzione confermata nel corso dell'istruttoria dell'AGCM, nel provvedimento contro TicketOne, dalla SIAE e dagli operatori di *ticketing* Vivaticket e Ticketmaster; cfr. tratto dal provvedimento dell'AGCM sul caso TicketOne, adunanza del 22 dicembre 2020, istruttoria A523 (docc. nn. 902, 1514 e 1515), cit.

<sup>73</sup> Cfr. Marris, R., *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, Macmillan Publishers Ltd, 1964.

<sup>74</sup> *Business to consumer*.

<sup>75</sup> *Enterprise Resource Planning*.

di fatturato. Il B2C, invece, ha il vantaggio di rivolgersi direttamente al cliente finale, riducendo la filiera di distribuzione.

Un altro importante aspetto da considerare è il tasso di conversione<sup>76</sup>, che è generalmente più alto nel B2B, poiché i clienti sono già noti e solitamente acquistano più frequentemente. Nel B2C, invece, il tasso di conversione sono inoltre strategie di marketing SEO e SEM<sup>77</sup> per aumentare le visite e gli ordini. Tuttavia, entrambi i tipi di e-commerce possono trarre vantaggio dall'uso di quest'ultime.

L'E-commerce B2B e B2C hanno alcune caratteristiche in comune ma anche alcune differenze sostanziali per soddisfare le esigenze di clienti diversi. Tuttavia, avere entrambe le piattaforme, come nel caso di TicketOne, può portare ulteriori vantaggi al business, con la possibilità di acquisire nuovi clienti e aumentare la diffusione dei prodotti. Dal punto di vista della funzione di domanda nasce però un enorme problema dal momento che essa diventa sempre più indefinita. Diventa importante il concetto di confine di mercato, perché più il mercato è ampio, più è difficile che emerga posizione dominante. Ma come capire se sul mercato vi è in posizione dominante?

Decide l'arbitro, ovvero l'Antitrust, che definisce mercato rilevante come il più piccolo ambito, di prodotto o geografico, in cui si può esercitare potere di mercato definito alla Cournot, nelle prassi come capacità di praticare un prezzo più alto del costo marginale, e definito attraverso il calcolo dell'indice di concentrazione assoluta, che un "cournottiano" indicherebbe con l'indice di Lerner<sup>78</sup>. Nel 1948, la Corte Suprema degli Stati Uniti, nel caso *United States v. E.I. du Pont de Nemours & Co.*, stabilì che la definizione del mercato rilevante era fondamentale per l'applicazione delle leggi antitrust. La Corte affermò che il mercato rilevante era costituito dai prodotti o servizi che erano sostituibili tra loro in modo significativo dal punto di vista del consumatore. La determinazione del mercato rilevante avrebbe quindi consentito di valutare se un'impresa aveva un potere di mercato significativo e se le sue attività comportavano una restrizione della concorrenza. Questa decisione ha avuto un impatto significativo sulla giurisprudenza antitrust negli Stati Uniti e ha influenzato anche la pratica normativa in altri paesi, come in Italia.

---

<sup>76</sup> CTR o *Conversion Rate*: rapporto tra numero di persone che cliccano sull'annuncio con quello di persone che lo hanno visto e hanno interagito; misura l'interesse di un consumatore e/o del giudizio di potenzialità utilità dell'annuncio.

<sup>77</sup> SEO: *Search Engine Optimization*, e SEM: *Search Engine Marketing*.

<sup>78</sup> Indice di Lerner =  $(\text{Prezzo di vendita} - \text{Costo marginale di produzione}) / \text{Prezzo di vendita}$



Risulta per tale motivo complicato da parte dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, collocare un'impresa in posizione dominante in un mercato i cui confini non sono ben definiti, in cui il mercato rilevante è difficile da individuare, specialmente in settori in cui si riscontra una forte e frequente presenza di strategie di integrazione verticale, a monte o a valle, applicate dalle imprese all'interno dell'industria.

Dal punto di vista dell'impresa, l'individuazione del mercato rilevante è un processo attraverso il quale un'azienda identifica il gruppo di consumatori che potrebbe essere interessato ai suoi prodotti o servizi. Questo processo di solito implica la raccolta e l'analisi di informazioni demografiche, psicografiche e comportamentali sui consumatori, al fine di comprendere le loro esigenze, i loro comportamenti di acquisto e le loro preferenze.

L'obiettivo dell'individuazione del mercato rilevante è quello di identificare un segmento di mercato che sia abbastanza grande da giustificare gli investimenti in marketing, ma anche abbastanza specifico da permettere all'azienda di differenziarsi dai concorrenti e di soddisfare le esigenze dei clienti in modo più efficace. Per individuarlo, le aziende utilizzano spesso una combinazione di tecniche di ricerca di mercato, come sondaggi, interviste, analisi delle tendenze e osservazione dei comportamenti dei clienti. Una volta identificato il mercato rilevante, l'azienda può quindi sviluppare una strategia di marketing mirata per raggiungere e soddisfare i bisogni dei consumatori in quel segmento di mercato.

### **3.2 POLITICHE DI PREVENDITA**

In Italia il settore delle prevendite per i concerti ha un'ampia portata, presente con diverse modalità di acquisto coinvolgendo molti operatori economici. Le politiche di prevendita possono quindi variare in base all'artista, al promoter, al luogo del concerto e ad altri fattori. Tuttavia, ci sono alcune politiche standard che vengono utilizzate per le prevendite dei biglietti, le più comuni in Italia:

1. Prevendita riservata ai membri dei fan club, attraverso la quale alcuni artisti o band offrono ai loro fan (ovvero a coloro che si sono registrati per ricevere le newsletter dell'artista) l'opportunità di acquistare i biglietti per i loro concerti in prevendita.
2. Vendita anticipata per i possessori di carte di credito, per cui alcuni promoter e venditori di biglietti offrono a quest'ultimi la possibilità di acquistare i biglietti per il concerto prima che vengano messi in vendita al pubblico generale.
3. Vendita in anteprima per i fan che hanno partecipato a concerti precedenti.

4. Infine, la vendita generale dei biglietti quando, una volta terminata la prevendita, i biglietti vengono messi in vendita all'intero pubblico.

In generale, le politiche di prevendita possono essere molto utili per i fan che vogliono assicurarsi di ottenere i biglietti per i loro concerti preferiti, ma è importante controllare il sito web del promoter o del luogo del concerto per ottenere informazioni sui termini delle politiche di prevendita per il concerto a cui si desidera partecipare.

Inoltre, esistono principalmente due modelli per determinare il prezzo della prevendita: il più utilizzato prevede l'applicazione di un prezzo più alto, a differenza del secondo modello in cui invece il prezzo sarà più basso. Spesso, infatti, i biglietti in prevendita sono più costosi a causa del sovrapprezzo che viene applicato dal circuito che si occupa della vendita, a cui il promoter del concerto si affida, supportando anche la promozione dell'evento.

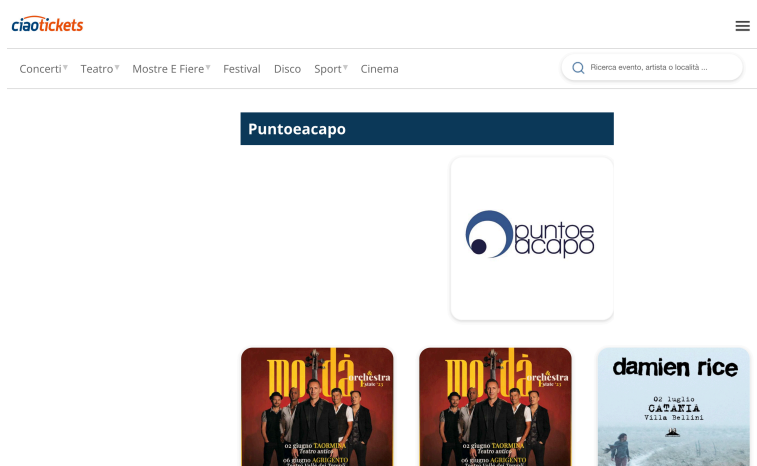
Su quest'ultimo tema si incentra l'intervista condotta a Filly De Luca, responsabile comunicazione e marketing in Puntoeacapo. L'intervista era volta ad approfondire le strategie di promozione del concerto e l'importanza della collaborazione della piattaforma di ticketing online con il promoter nazionale e locale nella promozione dell'evento.

*Le piattaforme di ticketing, come ad esempio TicketOne, si limitano a pubblicare nel proprio e-commerce le grafiche predisposte e fornite dall'organizzatore dell'evento. Se quest'ultimo è il promoter locale, riceverà prima le indicazioni e il materiale grafico "di base" dal promoter nazionale, e sarà poi suo compito creare la locandina, il post o il feed finale che poi invierà a tutti i circuiti di ticketing abilitati. Importante sottolineare la differenza con il circuito di ticketing sponsor di un promoter locale, con il quale si instaura una partnership che delinea anche una strategia di comunicazione condivisa per l'annuncio della maggior parte degli eventi, promuovendo ed evidenziando il singolo organizzatore dell'evento. Puntoeacapo quest'anno ha scelto CiaoTickets come circuito sponsor, piattaforma di ticketing che ha già registrato al proprio interno una sezione dedicata solo ai nostri eventi (Fig. 3.1), non presente invece nelle altre piattaforme come TicketOne<sup>79</sup>.*

---

<sup>79</sup> Tratto dall'intervista effettuata dalla sottoscritta il 7 aprile 2023 a Filly De Luca, responsabile comunicazione e marketing in Puntoeacapo S.r.l.

**Fig. 3.1 – Pagina web di CiaoTickets riservata esclusivamente ai concerti del promoter Puntoeacapo**



Tratto dal sito web CiaoTickets.com: <https://www.ciaotickets.com/puntoeacapo>

A conferma di ciò è possibile notare come TicketOne, nel caso il concerto sia co-organizzato da promoter nazionale e locale, segnalerà il promoter nazionale come unico organizzatore nella specifica sezione della relativa pagina web. Richiamando invece il rapporto tra Puntoeacapo e TicketOne, merita di essere menzionata la sezione dedicata dalla piattaforma di ticketing al festival siciliano “Sotto il Vulcano Fest”, all’interno della categoria *Artist* (Fig. 3.2). Il festival è presente ormai dal 2020, ed unisce in un ricco palinsesto gli spettacoli di musica dal vivo previsti nel periodo estivo in tre differenti location: la Villa Bellini di Catania, il Teatro Antico di Taormina e l’Anfiteatro Falcone Borsellino di Zafferana Etnea<sup>80</sup>.

**Fig. 3.1 – Pagina web di TicketOne riservata esclusivamente alla vendita dei biglietti per gli spettacoli previsti dalla rassegna “Sotto il Vulcano Fest” promossa da Puntoeacapo Concerti**



Tratto dal sito web TicketOne.it: <https://www.ticketone.it/artist/sotto-vulcano-festival/>

<sup>80</sup> Il testo è una rielaborazione dell’intervista a Filly De Luca, cit.

Queste risposte sono utili a capire come le commissioni applicate dagli operatori di *ticketing* siano da una parte giustificati dalla mole di lavoro e di risorse impiegate, fornendo un servizio sempre aggiornato ai clienti finali ma soprattutto collaborando a stretto contatto con gli organizzatori dei relativi concerti.

In Italia, la percentuale media del sovrapprezzo è intorno al 10% e non deve il 15% del valore nominale del biglietto<sup>81</sup>, anche se può variare in base alle singole condizioni di ogni circuito. Nel 2015 ad esempio, Vivaticket S.p.a., un portale online di vendita di biglietti per concerti, teatro, sport, fiere, parchi divertimento, musei e attrazioni culturali, applica una percentuale compresa tra il 7% e il 10%<sup>82</sup>, che include: costi relativi ai sistemi di pagamento utilizzabili, l'impiego di personale addetto all'ottimizzazione delle vendite e la remunerazione dei punti vendita; ma anche, come ricordò Alessandra Sciolotto, operatrice dell'area comunicazione e marketing di Vivaticket, in occasione di un'intervista di Rockit, tutti servizi di promozione via radio, tv, web e social per ogni evento che l'azienda<sup>83</sup>.

Non è vero che in altri paesi europei i biglietti in prevendita siano più economici, anzi spesso non vengono nemmeno segnalati come tali. Tuttavia, esiste un ulteriore metodo chiamato *advance booking*, in cui i biglietti vengono messi in vendita a un prezzo più basso rispetto a quelli alla "porta", ovvero ai biglietti acquistabili al botteghino il giorno stesso dell'evento, come avviene ad esempio spesso in Germania.

Richiamando, invece, il caso precedente di TicketOne, l'azienda applica una commissione di prevendita che può variare a seconda dell'evento e dell'artista, ma in genere, essa solitamente oscilla tra il 10% e il 15% del prezzo del biglietto. Ad esempio, se un biglietto costa 25 euro, la commissione di prevendita di TicketOne potrebbe essere di circa 3-4,4 euro. Tuttavia, come già accennato, la percentuale della commissione di prevendita può variare e in alcuni casi potrebbe essere leggermente superiore o inferiore.

In ogni caso, è importante tenere presente che tale commissione copre i costi di gestione della vendita dei biglietti: ovvero la manutenzione del sito web di TicketOne, il personale di supporto al cliente e le commissioni di pagamento delle carte di credito o altri metodi di pagamento, oltre ai costi di distribuzione previsti per la vendita dei biglietti fisici.

Quest'ultima tassa di servizio, tuttavia, è solitamente opzionale e dipende dalle opzioni di

---

<sup>81</sup> Cfr. Francesca, *Diritti di prevendita sui biglietti: perché esistono e a quanto ammontano*, TeamWorld, 19 ottobre 2022, disponibile a: <https://www.teamworld.it/concerti-festival/diritti-di-prevendita-biglietti-costo/>.

<sup>82</sup> Cfr. Sandro Giorello, *Come funzionano le prevendite in Italia*, Rockit, 22 dicembre 2015, disponibile a: <https://www.rockit.it/articolo/prevendite-biglietti-concerti>.

<sup>83</sup> Ivi, Sandro Giorello, *Come funzionano le prevendite in Italia*, cit.

spedizione del biglietto scelte dal cliente. Tali politiche è necessario presentino informazioni chiare ed accessibili, proprio perché tali meccanismi ricadano poi sia sui rapporti con gli organizzatori degli eventi ma soprattutto con il cliente finale.

Oggi, in effetti, le politiche di prevendita rappresentano un tema molto discusso e che viene affrontato con grande attenzione in tutto il mondo, coinvolgendo non solo gli operatori del settore ma anche l'apparato istituzionale. Non a caso, proprio all'inizio del 2023, il Presidente degli Stati Uniti, Joe Biden, ha presentato la "Junk Fee Prevention Act"<sup>84</sup>, una legislazione per contrastare le cosiddette "tariffe nascoste" applicate ai prezzi dei biglietti per concerti e altri eventi di intrattenimento. Biden ha spiegato che queste tariffe non solo sono costose per i consumatori, ma possono anche ostacolare la concorrenza, poiché le aziende possono nascondere dietro complesse pratiche. Nella scorsa stagione, dopo il caso dei prezzi dei biglietti per i concerti di Bruce Springsteen negli Stati Uniti<sup>85</sup>, Biden aveva invitato il Congresso a proibire commissioni eccessive e a rendere note le tariffe nel prezzo del biglietto. Un'analisi condotta su 31 diversi eventi sportivi su cinque siti web di vendita ha mostrato che le spese di servizio superavano in media il 20% del prezzo del biglietto, mentre le spese totali, come elaborazione e consegna, potevano raggiungere più della metà del costo del biglietto stesso<sup>86</sup>. L'appello di Biden al Congresso giunge una settimana dopo che il presidente e direttore finanziario di Live Nation, Joe Berchtold, è stato interrogato da una commissione antitrust del Senato sulla questione Ticketmaster durante la prevendita del "Taylor Swift Eras Tour"<sup>87</sup>. Berchtold, durante l'udienza, ha espresso il sostegno dell'azienda alla trasparenza delle tariffe dei biglietti. Ticketmaster ha infatti rilasciato un comunicato stampa, affermando di essere a favore di riforme che proteggano gli artisti e i fan, prevengano le frodi e puliscano il mercato della rivendita<sup>88</sup>. Nella stessa sede i rappresentanti di Ticketmaster hanno ribadito che sono pronti a lavorare con il Presidente e il Congresso su molte riforme in materia di biglietteria, e si oppongono a proposte di legge che favoriscano i bagarini.

In Italia, Assomusica sottolinea l'importanza, per gli organizzatori iscritti, di applicare il

---

<sup>84</sup> The White House, *FACT SHEET: President Biden Highlights New Progress on His Competition Agenda*, 1 febbraio 2023, disponibile a: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2023/02/01/fact-sheet-president-biden-highlights-new-progress-on-his-competition-agenda/>.

<sup>85</sup> Cfr. Claudio Todesco, *Springsteen a 4000 dollari: è il dynamic pricing, bellezza*, RollingStone Italia, 21 luglio 2022, disponibile a: <https://www.rollingstone.it/musica/biglietti-per-i-concerti-di-springsteen-a-4000-dollari-e-il-dynamic-pricing-bellezza/652523/>.

<sup>86</sup> Cfr. Redazione MusicBiz, *Ticketing, Biden: una legge per contrastare le tariffe nascoste*, Rockol.com, 9 febbraio 2023, disponibile a: <https://www.rockol.it/news-735077/biden-una-legge-per-contrastare-le-tariffe-nascoste>.

<sup>87</sup> Ivi, Redazione MusicBiz, *Ticketing, Biden: una legge per contrastare le tariffe nascoste*, cit.

<sup>88</sup> Cfr. Ticketmaster, *How to Avoid Fake "Speculative" Tickets for Live Events*, Ticketmaster.com, 10 gennaio 2023, disponibile a: <https://blog.ticketmaster.com/spec-ticketing/>.

diritto di prevendita nel prezzo finale del biglietto acquistabile dallo spettatore, ma non superando mai la soglia del 15% del valore nominale del biglietto<sup>89</sup>. Se il ticket è venduto attraverso particolari mezzi o con particolari servizi, o è abbinato con altri prodotti o servizi che ne facciano lievitare il prezzo (come ad esempio consegna a domicilio, servizi di trasporto, pacchetti con ospitalità), il costo di detti servizi o prodotti dovrà essere chiaramente e pubblicamente dichiarato per far sì che il pubblico ne sia a conoscenza. Sotto questo aspetto, infatti, i promoter vigilano sul prezzo finale del biglietto presso qualsiasi canale di vendita da esso approvato, monitorando tali intermediari di distribuzione ed eventualmente denunciando rivendite non autorizzate alle autorità competenti.

---

<sup>89</sup> Cfr. Statuto di Assomusica, *Le regole e i ruoli per lo spettacolo dal vivo in Italia*, Assomusica.org, 28 novembre 1996, disponibile a: [https://www.assomusica.org/files/pdf/Regole\\_e\\_ruoli\\_Appr17052017.pdf](https://www.assomusica.org/files/pdf/Regole_e_ruoli_Appr17052017.pdf).

## CAPITOLO QUARTO

### LA SCELTA DELLA VENUE E IL RUOLO DEI PROMOTER LOCALI: IL CASO DI PUNTOEACAPO IN SICILIA

#### 4.1 L'IMPORTANZA DELLA SCELTA DELLA LOCATION PER L'EVENTO

Con il termine *venue* si indica un qualsiasi luogo in cui si tiene un evento organizzato, come un concerto o un incontro pubblico<sup>90</sup>, ed i titolari o i gestori di tali *location*, presso le quali vengono effettuate le performance, giocano un ruolo cruciale all'interno della filiera.

Individuare lo spazio adatto al concerto rappresenta una delle prime fasi dell'organizzazione, poiché da essa dipenderà anche la stessa impostazione dell'evento, creando una particolare atmosfera e aggiungendo molto al progetto artistico del concerto. La ricerca e la successiva scelta della *location* è determinata da diversi fattori, quali: stagionalità e data dell'evento, capienza, service, mobilità e transfer.

Una prima distinzione riguarda il periodo in cui avrà luogo l'evento, invernale o estivo: nel primo caso interesserà principalmente palazzetti e teatri al coperto, ovvero tutte le *location indoor*; mentre nell'altro caso tutte quelle *outdoor* o *open air* come anfiteatri, stadi, ma anche parchi e spiagge. Dall'importanza dell'evento organizzato o del festival e dalla notorietà degli artisti protagonisti, dipende una previsione del numero di biglietti venduti che definisce quindi la capienza necessaria che la *venue* deve garantire. Sarà poi la commissione di vigilanza competente, che indicherà la capienza del luogo consentita e di conseguenza il numero massimo di biglietti vendibili, come verrà approfondito nel corso di questo capitolo.

Così facendo, vengono scremate ancora di più le possibili alternative da parte dei promoter, ma anche dello stesso artista, che a volte, può proporre e puntare su una determinata *location* a cui tiene particolarmente.

Un'ulteriore osservazione, che viene sempre considerata durante la pianificazione del singolo concerto ma soprattutto dell'intera tournée, riguarda la logistica inerente ai service e ai transfer necessari alla produzione e all'artista, non solo dal punto di vista delle tempistiche ma anche dei costi sostenuti per tali spostamenti.

Basti pensare ai bilici contenenti strumentazione tecnica, a volte duplicati, che si spostano da una regione all'altra, come anche alberghi, transfer in auto e voli aerei, necessari ai musicisti e

---

<sup>90</sup> Dizionario Inglese Collins, *Venue* definizione significato, HarperCollins Publishers Ltd., disponibile a: <https://www.collinsdictionary.com/it/dizionario/inglese/venue>.

alla produzione, e organizzati dal promoter.

Presentando alcuni esempi, è importante rimarcare come nel territorio italiano vi sono innumerevoli *location* adatte ad ospitare tali eventi e con capienze differenti: dalle più grandi come l’RFC Arena di Reggio Emilia (ad oggi la più spaziosa, che conta dalle 10 alle 103 mila presenze<sup>91</sup>), il Circo Massimo a Roma (70.000 spettatori), agli stadi come San Siro a Milano e l’Olimpico a Roma (rispettivamente 80.018 e 72.698 posti), ai numerosi palazzetti; a tutti i siti storici come la famosissima Arena di Verona (con all’incirca 22.000 spettatori), le Terme di Caracalla a Roma (fino a 20 mila posti) e la Clouds Arena di Paestum (luogo denominato patrimonio UNESCO nel 2010, capace di contenere fino a 15 mila spettatori); e per finire è bene sottolineare l’importanza delle numerose piazze italiane come Piazza Duomo a Milano (con una capienza fino a 20.070 persone) e Piazza del Plebiscito a Napoli (30 mila presenze), che ospitano ogni anno i concerti di capodanno oltre ad innumerevoli festival e manifestazioni per premiare artisti italiani ed internazionali.

In un contesto mondiale che sostiene e mette in risalto l’importanza della sostenibilità, il settore della musica dal vivo fa la sua parte, proponendo e ideando sempre di più nuovi format di manifestazioni e festival, come il Back to the future tour dalla cantante italiana Elisa nel 2022. L’artista ha voluto che al suo tour estivo italiano di oltre 39 date, caratterizzato da una produzione più leggera e snella che prestasse attenzione all’utilizzo di materiale ecosostenibili e all’autosufficienza energetica, fosse accompagnato il progetto del Green Village in ogni città. Un eco-villaggio in cui sono state organizzate attività sportive, giochi per bambini, talks, set di musica live; con lo scopo di riqualificare zone verdi della città ospitante (Fig. 4.1 e Fig. 4.2), invitando e sensibilizzando il più possibile la comunità al tema del cambiamento climatico, del rispetto dell’ambiente e del territorio, ma anche a tutti i criteri di sostenibilità visti a 360 gradi, anche dal punto di vista sociale ed economico. Tra i tanti Green Village, ricreati durante tutta l’estate 2022, si segnala quello organizzato in Sicilia, al Parco Gioeni di Catania da Puntocapò.

---

<sup>91</sup> RFC Arena Reggio Emilia, *Now you can live it*, Rfcarena.com, disponibile a: <https://www.rcfarena.com/>.



Fig. 4.1 – Sopralluogo al Parco Gioeni di Catania prima del Green Village di Elisa previsto in Sicilia<sup>92</sup>



Fig. 4.2 – Il Green Village organizzato al Parco Gioeni di Catania da Puntocapò<sup>93</sup>



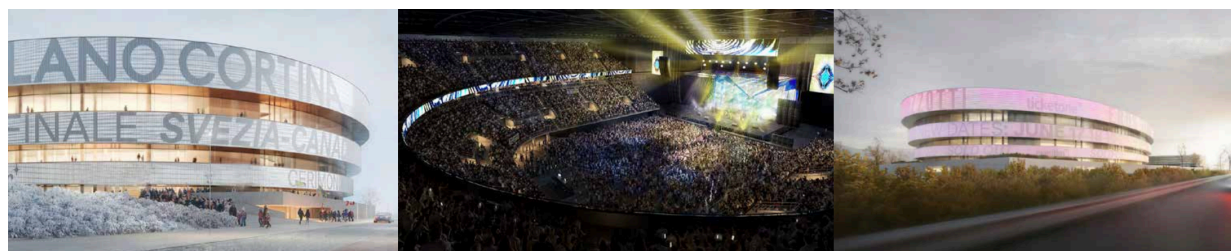
Questo impegno viene condiviso, non solo dagli artisti, ma anche dai promoter e dai principali gruppi multinazionali, presenti nel settore, che predispongono ed impiegano notevoli risorse per progetti con tali finalità, riguardanti non solo gli spettacoli ma anche le *venue*. Uno dei quali, ad esempio, vede protagonista il gruppo CTS Eventim e il comune di Milano impegnati per la realizzazione, entro le Olimpiadi Milano/Cortina 2026 e con un investimento da oltre 180 milioni di euro, dell’Arena Santa Giulia (Fig. 4.3), uno spazio polifunzionale con capienza complessiva di 16 mila spettatori e che rappresenterà una delle location al coperto più all’avanguardia dal punto di vista tecnologico a livello europeo e mondiale, per l’impatto ambientale, la quasi autosufficienza energetica<sup>94</sup> e la possibilità di rendere fruibile tale spazio quotidianamente alla cittadinanza e non solo per i singoli eventi.

<sup>92</sup> Le immagini sono state scattate dalla sottoscritta il 22 agosto 2022

<sup>93</sup> Le immagini sono state scattate dalla sottoscritta il 2 settembre 2022

<sup>94</sup> Grazie all’installazione, sulla copertura, di un enorme impianto fotovoltaico.

**Fig. 4.3 – Progetto dell’Arena Santa Giulia**



Tratto da: *il Libro Bianco 2022 dell'Industria Musicale Italiana*<sup>95</sup>

Tra le ultime fasi di selezione della *venue* per l’evento, specialmente se si valutano nuove alternative per la *location*, è la possibilità di procedere ad un sopralluogo per valutare quale sia la scelta migliore, il quale solitamente viene effettuato in primis dal promoter locale e solo successivamente, in caso di grandi eventi, anche con la presenza dei rappresentanti dei promoter nazionali. La scelta della *venue* per un concerto è particolarmente rilevante soprattutto dal punto di vista economico, per cui il costo riconosciuto al titolare o gestore della *location* viene considerato un tassello fondamentale nel piano di preventivi stilato dal promoter. Una differenza sostanziale risiede dalla tipologia di gestori, che possono essere dei privati o come avviene spesso, soprattutto in Sicilia, amministrazioni pubbliche. In quest’ultimo caso, Enza Privitera esperta di booking e segreteria artistica nell’ambito dell’entertainment all’interno di Puntoeacapo, afferma che gli accordi che vengono effettuati con il promoter locale sono diversi e presentano principalmente due modalità. La prima vede l’assenza del costo d’affitto per la *venue*, che viene assegnata a titolo gratuito al promoter, oltre ad alcuni dei servizi necessari<sup>96</sup>, dai comuni o dagli enti regionali che in questo caso entrano come co-organizzatori dell’evento; l’accesso quindi al concerto avverrà tramite l’acquisto di un biglietto, il cui ricavato verrà incassato esclusivamente dal promoter. Mentre nel secondo caso è interessante osservare come l’idea stessa di un concerto nasca dalla volontà delle amministrazioni comunali o regionali. Viene infatti, preso in riferimento un concerto con accesso a titolo gratuito e voluto in primis dalle amministrazioni pubbliche, che acquistano l’intero concerto, ovvero si fanno carico delle spese di organizzazione e di cachet degli artisti, offrendo il concerto al pubblico<sup>97</sup>. Quest’ultimo denota sicuramente un processo inverso a quello presentato precedentemente, rispetto alla realizzazione del concerto per cui è

<sup>95</sup> Cfr. Rockol Musicbiz, *Il Libro Bianco Dell’industria Musicale, edizione 2022*, MIA – Musica Indipendente Associata, pag.192, (ultima consultazione 16.04.2023), cit.

<sup>96</sup> Servizi igienici, posti auto, transenne.

<sup>97</sup> Il testo è una rielaborazione dell’intervista realizzata dalla sottoscritta il 25 gennaio 2023 a Enza Privitera, booking e segreteria artistica in Puntoeacapo S.r.l.

l'amministrazione locale che, avendo i fondi e stanziando un budget, individua una *location* e si rivolge al promoter locale, il quale avrà il compito prima di proporre una serie di artisti, individuati con il promoter nazionale in base alla loro disponibilità e al loro cachet, per poi occuparsi interamente della produzione esecutiva il giorno dell'evento. Come ricorda Enza Privitera:

*Tutto ciò evidenzia l'importanza dei rapporti tra promoter locale e amministrazioni pubbliche, che negli ultimi anni hanno solitamente preferito perseguire una tipologia di accordi che richiama il primo modello più che il secondo. Scelta dovuta anche dalle minori risorse stanziare per l'organizzazione di manifestazioni artistiche, evidenziando quindi una notevole diminuzione di richieste da parte dei comuni siciliani<sup>98</sup>.*



Fig. 4.4 - Concerto di Antonello Venditti e Francesco De Gregori al Teatro Antico di Taormina<sup>99</sup>



Fig. 4.5 – Concerto di Claudio Baglioni al Teatro Greco di Siracusa<sup>100</sup>  
Catania, lo Stadio San Filippo a Messina, il Teatro Valle dei Templi di Agrigento, il Teatro Antico di Verdura e il Teatro Massimo di Palermo.

Sarà proprio la Sicilia la regione che verrà presa come riferimento nel corso di questo capitolo, per collocare e definire il ruolo del promoter locale all'interno della filiera del *live entertainment*.

In particolare, Puntocapo Concerti con i suoi servizi, copre l'intero territorio siciliano, organizzando manifestazioni artistiche in tutte le più grandi città siciliane e nelle *location* più rinomate a livello nazionale e internazionale, presenti nella regione, come: il Teatro Antico di Taormina (Fig. 4.4) e il Teatro Greco di Siracusa (Fig. 4.5), il Teatro Massimo Bellini e la Villa Bellini di

<sup>98</sup> Tratto dall'intervista a Enza Privitera, cit.

<sup>99</sup> L'immagine è stata ripresa dall'autrice dell'elaborato il 28 agosto 2022



#### **4.2 LE POLITICHE DI PREZZO DEL BIGLIETTO E I RELATIVI MARGINI DI PROFITTO, DA COSA DIPENDONO E CHI LI DETERMINA?**

Il biglietto acquistato dal consumatore, tramite i circuiti abilitati per l'emissione, è un documento che legittima il portatore ad un titolo di ingresso necessario per accedere al luogo dell'evento.

Il prezzo viene riportato sul titolo di ingresso stesso, in cui sono inclusi anche gli eventuali diritti di prevendita. Richiamando l'esempio di TicketOne, quest'ultimo effettua una vendita per conto terzi e applica su ogni transazione di vendita, e come remunerazione dei servizi erogati, delle commissioni, le quali vengono stabilite da una serie di accordi con i promoter. Queste informazioni vengono esposte sul sito web di TicketOne, in cui vengono riportate, considerando già incluso il costo dell'IVA applicabile (del 22%<sup>100</sup>): il prezzo del biglietto, le commissioni di servizio e le spese di spedizione. In caso eventuale di rinvio o persino annullamento del concerto, TicketOne avrà solo come onere quello di comunicare ai clienti, le diverse soluzioni di sostituzione o rimborso dei biglietti e le relative tempistiche, proposte dall'organizzatore dell'evento, su cui invece ricade l'intera responsabilità.

È proprio quest'ultimo, infatti, che incassa l'intero ricavato per la vendita dei biglietti dell'evento per poi sottrarlo dai numerosi costi da sostenere per la buona riuscita dell'evento, sostenendo così un margine, che se è positivo sarà di guadagno, al contrario negativo rileverà una perdita.

Il prezzo del biglietto di un concerto viene deciso dal promoter dell'evento, intestatario del C1, in accordo con l'artista e il management, sulla base di una serie di fattori, tra cui: il costo dell'organizzazione del concerto, i compensi dell'artista e dei musicisti, i costi di produzione, il luogo dell'evento e le aspettative di spesa al botteghino. Il prezzo finale deve essere, inoltre, competitivo rispetto ad altri eventi simili, tener conto delle aspettative del pubblico e in previsione delle politiche di pricing dell'industria musicale. Inoltre, la domanda e l'offerta di biglietti per il concerto possono influenzare il prezzo, con i prezzi che possono aumentare in base alla richiesta del pubblico, o in base al successo dell'ultima tournée e alla popolarità dell'artista. Ci sono molti fattori che possono influenzare il prezzo dei biglietti per un concerto, tra i più comuni vengono riscontrati:

---

<sup>100</sup> Cfr. MEF Dipartimento delle Finanze, *Decreto del Presidente della Repubblica del 26/10/1972 n. 633 – Tabella A, parte III, art. 123*, Gazzetta Ufficiale n. 292, 11 novembre 1972, disponibile a: <https://def.finanze.it/DocTribFrontend/getAttoNormativoDetail.do?ACTION=getArticolo&id=%7b75A4827C-3766-4ECC-9C45-00C8D6CDC552%7d&codiceOrdinamento=80A%20%200000000000&articolo=Tabella%20A>, (ultima consultazione 16.04.2023).

1. Il nome e la popolarità dell'artista o della band possono influenzare significativamente il prezzo del biglietto. Artisti di grande successo e fama internazionale tendono ad avere prezzi di biglietti più elevati rispetto agli artisti emergenti o meno noti.
2. La posizione del posto a sedere, i posti migliori e più vicini al palco (ad esempio in platea) possono avere un prezzo maggiore rispetto ai posti meno vantaggiosi (come tribuna o galleria).
3. La dimensione e la popolarità del luogo dell'evento, il costo del noleggio del luogo dell'evento può influire sul prezzo del biglietto, spesso con la necessità di applicare per luoghi più grandi e popolari prezzi di biglietti più elevati.
4. Il prezzo del biglietto può variare a seconda della città o del paese in cui si tiene l'evento, a seconda dei costi di produzione, dei compensi dell'artista e delle politiche di pricing locali.
5. Può variare in base alla domanda e all'offerta dei biglietti per l'evento. Se la richiesta è alta e l'offerta è limitata, il prezzo dei biglietti può aumentare, anche se questa sarà una decisione presa ex ante e quindi basata principalmente su delle aspettative degli stessi promoter.

Questi sono solo alcuni dei fattori più comuni che possono influenzare il prezzo dei biglietti per un concerto, ma è bene ricordare come ci possono essere anche altri fattori singolari e specifici legati alla tipologia dell'evento o del pubblico a cui è rivolto.

Il cachet dell'artista, che rappresenta la somma pattuita tra l'artista e il promoter nazionale per l'esibizione, può avere un forte impatto sul prezzo del singolo biglietto. In genere, il promoter nazionale deve tenere conto del cachet dell'artista tra i costi di produzione dell'evento e poi decidere un prezzo dei biglietti che sia in grado di coprire questi costi e garantire un margine di profitto. Tuttavia, il promoter deve anche considerare la popolarità dell'artista e la capacità del pubblico di pagare un prezzo più elevato. Se il prezzo del biglietto risultasse troppo alto rispetto alle aspettative del pubblico, potrebbe portare a una vendita di biglietti inferiore e quindi a una perdita economica per il promoter.

Per approfondire il tema è stata realizzata un'intervista a Nuccio La Ferlita, direttore generale e manager di Puntoeacapo S.r.l., con un'esperienza trentennale nel settore, oggi diventato un punto di riferimento non solo a livello locale ma soprattutto nazionale. Secondo quanto è emerso dall'intervista il promoter locale deve tenere conto delle politiche di pricing stabilite dalla tournée e dal promoter nazionale, poiché potrebbero esserci vincoli contrattuali o accordi di collaborazione che richiedono l'allineamento dei prezzi dei biglietti. Inoltre, si considera spesso la concorrenza di altri eventi musicali che si tengono nella stessa zona e i

prezzi dei biglietti di eventi simili che si sono tenuti in passato nella stessa località. Quindi il promoter locale si allineerà al range di prezzi della tournée definiti da una serie di fattori, tra cui il tipo di evento, la popolarità dell'artista, la domanda del pubblico locale e gli accordi di collaborazione con la tournée o il promoter nazionale<sup>101</sup>. Per definire i prezzi differenti per settore dei biglietti per il singolo evento, per prima cosa il promoter prenderà come riferimento i costi di produzione e il cachet dell'artista. A tale importo verrà applicato un *flexible mark-up*, attraverso il metodo del *full cost pricing*, che rappresenterà il ricavo di tutti i biglietti venduti una volta superato il *break even point* calcolato (il numero necessario di biglietti venduti con i quali coprire i costi di produzione). La somma di tutti i biglietti venduti, conteggiati in base alla capienza e alla tipologia di posto, costituiranno il valore totale del singolo evento. Il margine di ricavo del promoter è definito quindi dal mark-up, solitamente fissato tramite una percentuale, che può variare tra i singoli eventi e che deve essere concordato precedentemente tra il promoter nazionale e locale. Come ricorda Nuccio La Ferlita, vi è la possibilità per il promoter nazionale e per determinati concerti, di fissare una percentuale di margine di profitto, calcolata una volta superato il *break even point*, oltre la quale il promoter locale dovrà corrispondere un'ulteriore percentuale di ricavato al promoter nazionale sui i successivi biglietti venduti.

*Il promoter locale non ha la libertà di decidere il singolo prezzo dei biglietti, che viene invece indicato e concordato con il promoter nazionale; ha invece maggiore libertà di manovra per proporre al pubblico servizi aggiuntivi che, soprattutto nel caso di concerti in perdita e se accompagnati da una tempestiva campagna di promozione, possono portare ad un importante aumento di biglietti venduti<sup>102</sup>.*

In alternativa, si potrebbe considerare l'idea di creare pacchetti esclusivi per il concerto, offrendo ad esempio l'accesso a un *meet-and-greet* con l'artista o altri vantaggi esclusivi; oltre ad aumentare gli sforzi di marketing per promuovere l'evento sui social media e altri canali di comunicazione. Un esempio recente messo in atto dall'agenzia di Puntocapò, nel corso dell'estate 2022, è stata la creazione di un'offerta esclusiva *family pack* per il concerto della cantante italiana Sissi previsto all'Anfiteatro Falcone e Borsellino di Zafferana Etnea, che

---

<sup>101</sup> Il testo è una rielaborazione dell'intervista realizzata dalla sottoscritta il 7 aprile 2023 a Nuccio La Ferlita, titolare di Puntocapò S.r.l.

<sup>102</sup> Tratto dall'intervista a Nuccio La Ferlita, cit.

consentiva a una famiglia di almeno 4 persone l'acquisto cumulativo dei biglietti ad un prezzo forfettario leggermente inferiore<sup>103</sup>. Questo tipo di attività potrebbero attirare un pubblico più esigente e disposto a pagare un prezzo più alto, contribuendo così a raggiungere il *break even point* prefissato.

### **4.3 IL TITOLARE DEL MODELLO C1 E L'ASSUNZIONE DEL RISCHIO IMPRENDITORIALE**

La titolarità fiscale dell'evento si riferisce alla persona o all'organizzazione che è responsabile per gli aspetti fiscali dell'evento. In altre parole, è la persona o l'organizzazione che è tenuta a rispettare le norme fiscali relative all'evento, come la riscossione e la dichiarazione delle imposte, la gestione delle fatture, la dichiarazione dei redditi, e così via. Il modello C1 è un documento fiscale utilizzato in Italia per comunicare all'Agenzia delle Entrate l'organizzazione di un evento, la cui titolarità fiscale viene indicata nel campo "richiedente" del modulo stesso. Tale titolarità può essere un'impresa, un'associazione, un ente pubblico o qualsiasi altra persona fisica o giuridica che ha l'obbligo di assolvere gli obblighi fiscali relativi all'evento in questione.

Nel caso dei concerti, la titolarità fiscale dell'evento di solito spetta all'organizzatore, il quale è responsabile per gli aspetti fiscali relativi all'evento: come la riscossione e la dichiarazione delle imposte, la gestione delle fatture, la dichiarazione dei redditi, e così via. I promoter in Italia, come titolari del modello C1, si assumono quindi il rischio imprenditoriale legato all'organizzazione degli eventi di musica dal vivo, ma godono anche della piena autonomia nella gestione del proprio lavoro oltre alla capacità di scegliere le modalità distributive dei biglietti. L'intestatario di tale modello può essere: solo il promoter nazionale, che solitamente possiede già un contratto in esclusiva con l'artista di riferimento; solo il promoter locale, in questo caso sarà il promoter nazionale ad intestare a quest'ultimo il C1. L'organizzatore del concerto può essere un'impresa, un'associazione, un promoter o qualsiasi altra persona fisica o giuridica che abbia l'obbligo di assolvere gli obblighi fiscali relativi all'evento in questione. In genere, il promoter deve registrare l'evento presso le autorità competenti e ottenere i permessi necessari per l'organizzazione dell'evento stesso.

Per approfondire il tema è stata condotta un'intervista a Letizia Faranda, da diversi anni responsabile del settore ticketing all'interno del gruppo Puntocapocorona Concerti, seguendo

---

<sup>103</sup> Il testo è una rielaborazione dell'intervista a Nuccio La Ferlita, cit.

inoltre gli aspetti burocratici all'interno dei progetti, e svolgendo attività di supporto in produzione, contabilità, logistica.

*Si presentano solitamente due casi: nel primo caso il promoter locale assume la titolarità fiscale del CI intestandosi le diverse licenze richieste, per questo scenario relative a venue di piccole o medie dimensioni; mentre nel secondo caso, che riguarda location e strutture di grande capienza come palasport o stadi, sarà il promoter nazionale ad assumere tale titolarità ma richiedendo al local promoter o una di serie servizi o una co-produzione. In quest'ultimo contesto vengono inoltre stabiliti di volta in volta, mediante accordi presi tramite scambi di e-mail, la percentuale di partecipazione del promoter locale sia come incasso lordo (calcolato sul prezzo dei biglietti venduti), sia come condivisione al rischio d'impresa.<sup>104</sup>*

Come si evince quest'ultimo caso prevede che sia l'incasso e che il rischio imprenditoriale, quindi le eventuali perdite, sarà suddiviso in maniera proporzionale alla quota di partecipazione posseduta come organizzatore. Un ambito di particolare importanza per la buona riuscita dell'evento, gestito in prima persona da Letizia Feranda e dal team di Puntocapao, riguarda l'attenzione da riservare alle norme di sicurezza e alle regolamentazioni specifiche per ogni venue che il promoter locale deve rispettare, come: la capienza massima consentita, l'accessibilità ai disabili, la presenza di uscite di emergenza, la sicurezza elettrica, i servizi igienici. Questi costi e procedure variano anche a seconda della venue e della sua ubicazione geografica. Ad esempio, se il concerto si tiene in un teatro al chiuso, vi sono determinati permessi di agibilità, di cui la location è già dotata, che il promoter insieme alla "licenza di pubblica sicurezza" avrà l'onere di consegnare alla Questura locale prima della data dell'evento. In aggiunta, per le venue con una capienza maggiore viene obbligatoriamente convocata, come previsto dalle normative in materia di sicurezza degli eventi pubblici, la commissione di vigilanza, composta: da rappresentanti delle autorità locali, tra cui la Questura, il Comune, i Vigili del Fuoco, il personale medico, la Protezione Civile, e dal promoter dell'evento. La commissione ha il compito di valutare e approvare il piano di sicurezza dell'evento, che deve essere presentato dal promoter prima dell'evento stesso. Durante la riunione della commissione di vigilanza, si discutono le misure di sicurezza

---

<sup>104</sup> Tratto dall'intervista effettuata dalla sottoscritta il 7 aprile 2023 a Letizia Feranda, responsabile ticketing in Puntocapao S.r.l.



da adottare per l'evento, tra cui la presenza di personale di sicurezza, la gestione del pubblico, le vie di fuga, la presenza di estintori, la presenza di personale medico e ambulanze. Inoltre, la commissione può anche richiedere al promoter di apportare modifiche al piano di sicurezza presentato, se ritenuto necessario per garantire la sicurezza del pubblico, attraverso una serie di prescrizioni redatte nel verbale firmato anche dal promoter. Se il promoter organizza due date consecutive nello stesso luogo, avrà luogo solo una commissione di vigilanza, a cui allegato un solo modello C1, in cui saranno inclusi i dettagli per entrambe le date. Come ricorda Letizia Feranda, il promoter locale, una volta ricevute le prescrizioni richieste, si occuperà di erogare tali servizi attraverso il coordinamento e la collaborazione di società terze specializzate (come, ad esempio, per la security o per il personale medico) ingaggiate per le singole date degli eventi<sup>105</sup>.

La teoria di Williamson sui contratti e il *free riding* ha importanti implicazioni nel contesto dei rapporti contrattuali tra promoter nazionali e locali di concerti. In questa relazione contrattuale, il promoter nazionale può co-organizzare e delegare decisioni e autorità al promoter locale, il quale potrebbe però non sempre agire nell'interesse del promoter nazionale, comportandosi in modo da trarre vantaggio per sé a spese del promoter nazionale. Al fine di prevenire tale scenario, il contratto tra il promoter nazionale e il promoter locale infatti include disposizioni specifiche che allineino gli interessi delle due parti. In particolare, tali disposizioni potrebbero prevedere incentivi alla performance del promoter locale, meccanismi di monitoraggio delle attività di quest'ultimo per eventuali comportamenti non conformi all'interesse del promoter nazionale. Oltre a clausole che, come ricordato nel paragrafo precedente, riconoscono al promoter nazionale una determinata percentuale di incasso sul ricavato ottenuto dal promoter locale, una volta superato un determinato margine di ricavi, su tutti i biglietti venduti successivamente. L'applicazione della teoria di Williamson in questo contesto può aiutare a garantire che il promoter locale lavori verso gli stessi obiettivi del promoter nazionale e che entrambe le parti beneficino del successo del concerto. Pertanto, la teoria di Williamson rappresenta uno strumento utile per progettare contratti che prevengono il *free riding* e promuovono una cooperazione efficace tra le parti<sup>106</sup>.

Il ruolo cruciale rappresentato dal rapporto istaurato tra promoter nazionale e locale si manifesta il giorno del concerto e nelle settimane antecedenti necessarie per la pianificazione e l'organizzazione dell'evento.

---

<sup>105</sup> Il testo è una rielaborazione dell'intervista a Letizia Feranda, cit.

<sup>106</sup> Cfr. Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, 1985.

Per quanto il promoter nazionale assuma e conservi un ruolo significativo, generalmente oltre i servizi affida anche l'organizzazione pratica come service palco e logistiche dei transfer al promoter locale, che il giorno del concerto sarà comunque affiancato dai tecnici e dalla produzione nazionale, che segue l'artista durante l'intera tournée.

#### **4.4 COOPERAZIONE NELLA PRODUZIONE ESECUTIVA IL GIORNO DELL'EVENTO**

La presenza del promotore locale riveste un ruolo di primaria importanza per il successo di un concerto, e vi sono diverse caratteristiche e aspetti che egli deve trasmettere attraverso il proprio lavoro agli artisti e alla produzione nazionale che li segue.

Il promoter dovrebbe avere una buona conoscenza del territorio in cui si svolge l'evento, fornire informazioni dettagliate sulla *venue* e sui servizi disponibili, creare un clima di collaborazione e supporto reciproco, e gestire eventuali imprevisti in modo efficiente.

Da diversi anni, Alessandra Nalon lavora nel campo del project management e della gestione delle risorse umane. In Puntocapò gestisce e supervisiona gli aspetti riguardanti la produzione e il management, ricoprendo il giorno del concerto il ruolo di promoter, organizzando e coordinando il team *local* con la produzione nazionale o internazionale.

Alessandra Nalon sottolinea come una delle sfide che il promoter locale deve affrontare, non solo il giorno dell'evento ma durante tutto il periodo di organizzazione, è la difficoltà di gestire la collaborazione tra la produzione che segue l'artista e quella locale. Ciò si verifica soprattutto nel caso in cui ci siano differenze di lingua o di cultura tra i membri del team, e solitamente accade in occasione dello spettacolo di un artista internazionale.

*Le richieste all'organizzatore vengo formulate nel rider hospitality, un documento che fa parte del contratto, che esplicita le necessità alimentari e relative all'allestimento dei camerini di artista, band e crew.*

*È inoltre richiesta una estrema cura per i dettagli degli ambienti da allestire: l'artista deve trovarsi in ambiente confortevole e non sempre è facile adattare locali di teatri antichi, con vincoli architettonici, agli standard richiesti.*

*Altro punto importante nel caso di collaborazione con produzioni internazionali riguarda le abitudini alimentari che incidono sulle richieste di*

*specifiche marche di cibo, snack e drinks non reperibili facilmente in Italia*<sup>107</sup>.

Nello specifico Puntocapò come promoter siciliano ha da sempre organizzato eventi di artisti stranieri di notevole calibro, collaborando con promoter internazionali come la Live Nation, offrendo un palinsesto di eventi sempre più ricco, rendendo inoltre le *location* di tali concerti polo attrattivo e turistico.

Nell'estate 2022 al Teatro Antico di Taormina sono stati ospitati artisti come Simple Minds, Paolo Nutini, il gruppo The Smile, e il giovane artista Louis Tomlinson.

L'accoglienza dell'artista da parte del promoter, il giorno del concerto, è un momento importante: professionalità e cortesia sono fondamentali, per far sentire l'artista a proprio agio e metterlo nelle migliori condizioni per esibirsi al meglio. Come sottolinea Alessandra Nalon durante l'intervista vi sono elementi importanti che fin da l'inizio il promoter deve trasmettere agli artisti. Ad esempio:

*vanno sicuramente considerate la tutela della privacy, la discrezione nella condivisione degli spazi, la velocità nel risolvere eventuali problemi, e la puntualità nel rispettare gli orari richiesti*<sup>108</sup>.

In questo modo, gli artisti e la produzione nazionale o internazionale si sentiranno accolti e supportati, e potranno concentrarsi al meglio sulla loro performance. Quest'ultimo aspetto inoltre consentirà di innalzare la reputazione del promoter, consentendogli di diventare sul territorio un operatore economico di riferimento per l'intera filiera, non solo nei rapporti con i promoter nazionali, ma anche con le amministrazioni pubbliche locali e soprattutto con gli spettatori.

Per fare tutto ciò il promoter deve avere un team *local* ben organizzato, e il suo ruolo in tale contesto è centrale per mantenere la comunicazione costante ed essere flessibile, adattandosi rapidamente ai cambiamenti dell'ultimo minuto. Pertanto, la sua presenza consente di poter risolvere qualsiasi problema o inconveniente che potrebbe sorgere il giorno dell'evento, come ad esempio ritardi o problemi tecnici.

Generare e mantenere la serenità e la concentrazione all'interno della propria produzione è una delle capacità essenziali per il *local* promoter, ciò è possibile attraverso l'autorevolezza e

---

<sup>107</sup> Tratto dall'intervista effettuata dalla sottoscritta il 15 aprile 2023 ad Alessandra Nalon, responsabile produzione e management in Puntocapò Srl.

<sup>108</sup> Tratto dall'intervista effettuata ad Alessandra Nalon, cit.

l'equilibrio che solo la conoscenza del lavoro e l'esperienza possono dare<sup>109</sup>.

Con queste buone pratiche, il promoter sarà in grado di gestire efficacemente gli imprevisti e garantire il successo del concerto.

---

<sup>109</sup> Il testo è una rielaborazione dell'intervista ad Alessandra Nalon, cit.

## CONCLUSIONI

La filiera del live entertainment in Italia rappresenta un settore di grande importanza economica e sociale, ma anche culturale. Questo elaborato ha voluto analizzare questo mondo andando a scoprire la macchina di lavoro che si cela dietro a un concerto, un momento di pochi minuti che vede l'artista a pochi passi dal suo pubblico.

Si è dato voce a coloro che ogni giorno lavorano con passione e dedizione in questo settore, una grande macchina di lavoratori spesso poco conosciuto dal grande pubblico. Emerge sicuramente una peculiarità che risiede nel motore che spinge l'80% se non il 90% dei lavoratori del settore a scegliere di svolgere questo mestiere, nonostante le difficoltà e gli ostacoli da affrontare quotidianamente, ovvero la passione per la musica e la cultura che essa rappresenta.

Da queste solide basi è sicuramente importante ribadire la necessità di mettere in campo al più presto delle soluzioni a livello giuridico e burocratico per dare maggiore dignità a chi svolge questo mestiere attraverso il riconoscimento delle singole figure professionali, cercando inoltre di far emergere e contrastando i contesti in cui il lavoro irregolare è predominante, attraverso la stesura di nuove tipologie di contratti e la semplificazione delle procedure burocratiche oggi esistenti. Come precedentemente approfondito, questo è un tema su cui il dibattito è aperto e vede il costante interfacciarsi dei principali operatori del settore con gli esponenti del Governo, richiamando ad esempio gli Stati Generali della Musica a Casa Siae, e che ha sempre visto l'importante sostegno con numerose proposte e iniziative del past president di Assomusica Vincenzo Spera.

L'importanza della filiera del live entertainment risiede soprattutto nel grande apporto che essa fornisce all'economia italiana. Dai dati raccolti, si tratta infatti di un settore che genera un notevole indotto, dal turismo alle attività commerciali, passando per i servizi di logistica e di supporto. Inoltre, grazie alle nuove tecnologie, si sta assistendo ad una crescita della diffusione della musica live, che rappresenta una vera e propria fonte di ricchezza per l'industria che vede il suo pubblico accrescere giorno dopo giorno.

Tuttavia, la filiera degli eventi di musica dal vivo è anche un settore che deve tener conto e affrontare grandi sfide, soprattutto in un periodo di crisi economica come quello che stiamo vivendo. La pandemia di Covid-19 ha infatti messo a dura prova l'intero settore, portando alla cancellazione di molti eventi e produzioni, e mettendo in difficoltà migliaia di lavoratori, che hanno dovuto reinventarsi e in alcuni casi purtroppo cambiare mestiere. Ciononostante, la filiera del live entertainment ha dimostrato una grande capacità di adattamento e una notevole

resilienza. Questo è stato possibile grazie alla passione e alla dedizione di tutti coloro che lavorano in questo mondo, ma anche grazie alla solidarietà e al sostegno del pubblico che è tornato ancora più numeroso e a farsi sentire più forte di prima.

Un elaborato questo, che si pone principalmente come un racconto, non approfondendo in maniera dettagliata tutti gli argomenti trattati a causa della vastità e della complessità di questa filiera, e con l'idea di aver realizzato un viaggio percorrendo e analizzando i meccanismi, i rapporti e la struttura dell'intera industria.

È singolare osservare come spesso, nonostante la grande importanza economica e sociale della filiera del live entertainment, comunemente si ha ben poca conoscenza di ciò che si cela dietro ad un concerto come complessità e numerosità di figure coinvolte, a differenza dei molteplici operatori economici al proprio interno.

Si è così provato ad accendere un faro su una filiera straordinaria, che rappresenta un patrimonio culturale e sociale di grande valore, ma che spesso risulta ancora poco conosciuta e valorizzata. In tal senso, comprendere l'importanza della filiera del live entertainment per il nostro Paese rappresenta la base per definire e promuovere adeguate politiche di tutela e sviluppo del settore.

## BIBLIOGRAFIA

Fondazione Symbola – Unioncamere, *Io sono Cultura – Rapporto 2022*.

SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano: il rapporto annuale SIAE 2021*, Roma, 2022.

INPS, *Osservatorio lavoratori dello spettacolo e dello sport: dati del 2021*, Istituto nazionale della previdenza sociale, 27 maggio 2022.

PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2021.

Francesca Martinelli, Lidia Barion, Simona De Lellis e Fabio Fila, *L'impatto del Covid-19 sugli invisibili del mondo dello spettacolo. Ricerca sulla situazione lavorativa dei tecnici dello spettacolo a seguito della pandemia*, Quaderni della Fondazione Centro Studi Doc, n. 1, Verona 2022.

Rockol Musicbiz, *Il Libro Bianco Dell'industria Musicale, edizione 2022*, MIA – Musica Indipendente Associata, 26 gennaio 2023.

AGCM - Autorità Garante Della Concorrenza e Del Mercato, adunanza del 22 dicembre 2020.

Pasini, Carlo Scognamiglio, *Economia Industriale: Economia Dei Mercati Imperfetti*, Roma: LUISS University Press, 2016.

Eventim CTS Group, *Annual financial report 2020*, 23 marzo 2021.

Eventim CTS Group, *Annual financial report 2022*, 23 marzo 2023.

Powell, W.W. & DiMaggio, P.J., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, 1978.

Joe S. Bain, *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, 1956.

Live Nation Entertainment, *Annual Report of 2022 Pursuant to section 13 or 15(d)*, 23 febbraio 2023.

T.A.R. Lazio Roma, sentenza sez. I n. 3334, 24 marzo 2022.

Consiglio di Stato, sentenza n. 9035, 24 ottobre 2022.

Marris, R., *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, Macmillan Publishers Ltd, 1964.

Statuto di Assomusica, *Le regole e i ruoli per lo spettacolo dal vivo in Italia*, Assomusica.org, 28 novembre 1996.

MEF Dipartimento delle Finanze, *Decreto del Presidente della Repubblica del 26/10/1972 n. 633 – Tabella A, parte III, art. 123*, Gazzetta Ufficiale n. 292, 11 novembre 1972.

Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, 1985.



## SITOGRAFIA

Treccani, *Concèrto in vocabolario*, Treccani.it, disponibile a:

<https://www.treccani.it/vocabolario/concerto/>.

Treccani, *Generazione Z in vocabolario*, Treccani.it, neologismo 2020, disponibile a:

[https://www.treccani.it/vocabolario/generazione-z\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/generazione-z_%28Neologismi%29/).

*Spera (Assomusica): 'L'anno Dei Concerti Si Chiude Con Un Incremento Del 45%*, Adnkrono, Redazione, 1 dicembre 2022, disponibile a : [https://www.adnkronos.com/spera-assomusica-lanno-dei-concerti-si-chiude-con-un-incremento-del-45\\_ED59PtJpdODUZ0L05gcfid](https://www.adnkronos.com/spera-assomusica-lanno-dei-concerti-si-chiude-con-un-incremento-del-45_ED59PtJpdODUZ0L05gcfid).

*Fondazione Symbola – Unioncamere, Io sono Cultura – Rapporto 2022*, disponibile a:

<https://www.symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2022/>.

SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano: il rapporto annuale SIAE 2021*, Roma, 2022, disponibile a:

[https://d2aod8qfzlk6j.cloudfront.net/SITOIS/Siae\\_Rapporto\\_Spettacolo\\_e\\_Sport\\_2021\\_vers\\_17\\_11\\_22\\_70c96ef00f.pdf](https://d2aod8qfzlk6j.cloudfront.net/SITOIS/Siae_Rapporto_Spettacolo_e_Sport_2021_vers_17_11_22_70c96ef00f.pdf).

INPS, *Osservatorio lavoratori dello spettacolo e dello sport: dati del 2021*, Istituto nazionale della previdenza sociale, 27 maggio 2022, disponibile a: <https://www.inps.it/it/it/inps-comunica/notizie/dettaglio-news-page.news.2022.05.osservatorio-lavoratori-dello-spettacolo-e-dello-sport-dati-del-2021.html>.

PNRR, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2021: Missione 1 Componente 3 – Turismo e Cultura 4.0*, disponibile a: <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>.

Davide Poliani, *Sanremo 2023, CasaSIAE: gli Stati Generali della Musica*, Rockol.com, 10 febbraio 2023, disponibile a: <https://www.rockol.it/news-735215/sanremo-2023-casasiae-gli-stati-general-della-musica>.

Redazione MusicBiz, *Sanremo 2023, TicketOne conferma il boom al botteghino*, Rockol.com, 21 febbraio 2023, disponibile a: <https://www.rockol.it/news-735427/sanremo-2023-ticketone-conferma-il-boom-al-botteghino>.

Cfr. Redazione MusicBiz, *Live Nation, 2022 da record*, Rockol.com, 27 febbraio 2023, disponibile a: <https://www.rockol.it/news-735556/live-nation-risultati-finanziari-2022-crescita-45-rispetto-pre-covid>.

SIAE, *Lo spettacolo e lo sport nel sistema culturale italiano: il rapporto annuale SIAE 2021*, Roma, 2022, formato excel disponibile a: <https://www.siae.it/it/cosa-facciamo/dati-dello-spettacolo/annuario-statistico-spettacolo/>.

Francesca Martinelli, Lidia Barion, Simona De Lellis e Fabio Fila, *L'impatto del Covid-19 sugli invisibili del mondo dello spettacolo. Ricerca sulla situazione lavorativa dei tecnici dello spettacolo a seguito della pandemia*, Quaderni della Fondazione Centro Studi Doc, n. 1, Verona 2022, disponibile a: [https://www.centrostudiodoc.org/wp-content/uploads/2023/04/quaderno-fondazione-ricerca-tecnici\\_compressed.pdf](https://www.centrostudiodoc.org/wp-content/uploads/2023/04/quaderno-fondazione-ricerca-tecnici_compressed.pdf).

Giorgio, *L'appello Di Assomusica Alle Commissioni Cultura e Lavoro per Il Settore Si Registra Un Calo Di Fatturato Del 97% Il Presidente Vincenzo Spera 'La Musica Popolare Contemporanea è Cibo per L'anima e Va Sostenuta Al Pari Di Altri Settori*, Assomusica, 27 ottobre 2020, disponibile a : <https://www.assomusica.org/it/news-assomusica/item/3819-l'appello-di-assomusica-alle-commissioni-cultura-e-lavoro-per-il-settore-si-registra-un-calo-di-fatturato-del-97-il-presidente-vincenzo-spera-“la-musica-popolare-contemporanea-e-cibo-per-l'anima-e-va-sostenuta-al-pari-di-altri-settori”.html#.ZDqVPC8QMdU>.

Rockol Musicbiz, *Il Libro Bianco Dell'industria Musicale, edizione 2022*, MIA – Musica Indipendente Associata, 26 gennaio 2023, disponibile a: <https://www.musicaindipendenteassociata.org/il-libro-bianco-dellindustria-musicale-a-cura-di-rockol-musicbiz/>.

AGCM - Autorità Garante Della Concorrenza e Del Mercato, adunanza del 22 dicembre 2020, disponibile a: <https://www.agcm.it/dotcmsdoc/allegati-news/A523%20Chiusura.pdf>.

Eventim CTS Group, *Annual financial report 2022*, 23 marzo 2023, disponibile a : <https://irpages2.eqs.com/download/companies/cts-eventim/Annual%20Reports/DE0005470306-JA-2022-PN-EQ-E-00.pdf>.

Live Nation Italia, *Informazioni sulla Società*, disponibile a: <https://www.livenation.it/about-old>.

Redazione MusicBiz, *CTS Eventim, risultati record nel 2022*, Rockol.com, 17 febbraio 2023, disponibile a: <https://www.rockol.it/news-735351/cts-eventim-risultati-record-nel-2022>.

Live Nation Entertainment, *Annual Report of 2022 Pursuant to section 13 or 15(d)*, 23 febbraio 2023, disponibile a : <https://investors.livenationentertainment.com/sec-filings/annual-reports/content/0001335258-23-000014/0001335258-23-000014.pdf>.

Eventim CTS Group, *Annual financial report 2020*, 23 marzo 2021, disponibile a: [https://irpages2.eqs.com/download/companies/cts-eventim/Annual%20Reports/Annual\\_Report\\_website\\_2020.pdf](https://irpages2.eqs.com/download/companies/cts-eventim/Annual%20Reports/Annual_Report_website_2020.pdf).

Francesca, *Diritti di prevendita sui biglietti: perché esistono e a quanto ammontano*, TeamWorld, 19 ottobre 2022, disponibile a: <https://www.teamworld.it/concerti-festival/diritti-di-prevendita-biglietti-costo/>.

Sandro Giorello, *Come funzionano le prevendite in Italia*, Rockit, 22 dicembre 2015, disponibile a: <https://www.rockit.it/articolo/prevendite-biglietti-concerti>.

The White House, *FACT SHEET: President Biden Highlights New Progress on His Competition Agenda*, 1 febbraio 2023, disponibile a: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2023/02/01/fact-sheet-president-biden-highlights-new-progress-on-his-competition-agenda/>.

Claudio Todesco, *Springsteen a 4000 dollari: è il dynamic pricing, bellezza*, RollingStone Italia, 21 luglio 2022, disponibile a: <https://www.rollingstone.it/musica/biglietti-per-i-concerti-di-springsteen-a-4000-dollari-e-il-dynamic-pricing-bellezza/652523/>.

Redazione MusicBiz, *Ticketing, Biden: una legge per contrastare le tariffe nascoste*, Rockol.com, 9 febbraio 2023, disponibile a: <https://www.rockol.it/news-735077/biden-una-legge-per-contrastare-le-tariffe-nascoste>.

Ticketmaster, *How to Avoid Fake “Speculative” Tickets for Live Events*, Ticketmaster.com, 10 gennaio 2023, disponibile a: <https://blog.ticketmaster.com/spec-ticketing/>.

Statuto di Assomusica, *Le regole e i ruoli per lo spettacolo dal vivo in Italia*, Assomusica.org, 28 novembre 1996, disponibile a: [https://www.assomusica.org/files/pdf/Regole\\_e\\_ruoli\\_Appr17052017.pdf](https://www.assomusica.org/files/pdf/Regole_e_ruoli_Appr17052017.pdf).

Dizionario Inglese Collins, *Venue* definizione significato, HarperCollins Publishers Ltd., disponibile a: <https://www.collinsdictionary.com/it/dizionario/inglese/venue>.

RCF Arena Reggio Emilia, *Now you can live it*, Rcfarena.com, disponibile a: <https://www.rcfarena.com/>.

MEF Dipartimento delle Finanze, *Decreto del Presidente della Repubblica del 26/10/1972 n. 633 – Tabella A, parte III, art. 123*, Gazzetta Ufficiale n. 292, 11 novembre 1972, disponibile a: <https://def.finanze.it/DocTribFrontend/getAttoNormativoDetail.do?ACTION=getArticolo&id=%7b75A4827C-3766-4ECC-9C45-00C8D6CDC552%7d&codiceOrdinamento=80A%20%200000000000&articolo=Tabella%20A>.

## RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il mio relatore Cesare Pozzi per la sua guida e il suo sostegno preziosi non solo per la stesura di questa tesi, ma anche durante tutte le ore di lezione. Sono grata per avere avuto la possibilità di trattare un tema molto importante per me e del tempo dedicato a questo progetto.

Ringrazio la mia famiglia, i miei genitori, per avermi dato la possibilità di vivere tre anni meravigliosi in un'università prestigiosa come la Luiss, oltre al sostegno e l'affetto che mi hanno sempre dimostrato.

Un grazie speciale anche a tutti i miei colleghi, ormai dei grandi amici, con cui ho condiviso questo bellissimo percorso: Matteo, Camilla, Giulia, Francesca, Riccardo, Federico, Rebecca, Simona, e Carmine.

Ai miei più cari amici, che mi sono stati sempre accanto anche se lontani: Giulia, Erika, Giorgia, Laura, Giuliana, Jacopo, Federica, Marianna, Daria, e le zie Bice e Roberta.

Desidero tanto ringraziare l'ufficio di Punteoacapo, in particolare Nuccio La Ferlita per avermi dato la possibilità di vivere una preziosa esperienza di stage, per avermi coinvolto e spronata a sfruttare questa opportunità al massimo. Un ringraziamento speciale ad Alessandra Nalon, per me non solo una tutor ma una vera amica, con cui ho avuto l'onore di lavorare fianco a fianco e dalla quale ho imparato moltissimo.

Grazie a Tania, Enza, Filly, Letizia e Chiara.

Infine, desidero esprimere la mia gratitudine a tutti gli operatori e professionisti della filiera dei concerti, dai promoter agli artisti, dagli addetti alla sicurezza ai tecnici del suono; soprattutto a tutti i lavoratori che personalmente ho incrociato durante l'esperienza di stage, componenti essenziali per la filiera, senza i quali il mondo della musica dal vivo non sarebbe possibile. Spero che questa tesi possa rappresentare un modesto contributo per la comprensione di questo mondo così affascinante e complesso.