



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale
in Marketing e
Comunicazione

Tesi di Laurea

Le sponsorizzazioni nel mondo eSports: valutarne l'efficacia per raccogliere l'opportunità e creare valore

Relatore

Ch. Prof. Andreas Hinterhuber

Correlatrice

Ch.ma Prof.ssa Alessandra Perri

Laureanda/o

Enrico Fincato

Matricola

877622

Anno Accademico

2019 / 2020

INDICE

INTRODUZIONE.....	7
CAPITOLO 1. LA DIGITALIZZAZIONE DELLO SPORT	9
1.1 Breve introduzione al fenomeno della digitalizzazione	9
1.2 <i>Sport management</i> e digitalizzazione	10
1.2.1 Revisione della letteratura.....	13
1.3 Le organizzazioni sportive: un contesto istituzionale particolare	14
1.3.1 La competizione nei giochi e nello sport	15
1.3.2 Lo sport come gioco istituzionalizzato.....	16
1.4 <i>Sport Digitalization</i>	19
1.4.1 La componente organizzativa	19
1.4.2 La componente tecnologica.....	22
1.4.3 La componente simbolica	26
1.4.4 La componente didattica.....	28
CAPITOLO 2. GLI ESPORTS	31
2.1 Introduzione: la comparsa degli eSports	31
2.2 Che cosa sono gli eSports e da dove nascono	32
2.2.2 La rilevanza degli eSports per le aziende di oggi	34
2.2.2 Definire gli eSports	38
2.2.3 Differenza tra eSport e sport.....	42
2.3 Breve storia	45
2.3.1 Le origini: l'era dell'ARCADE (1972-1989)	46
2.3.2 Le trasformazioni: Internet e le prime <i>home-consoles</i> (1990-1997).....	49
2.3.3 L'entrata degli eSports: lo sviluppo precoce (1998-2010)	51
2.3.4 Il consolidamento degli eSports: <i>live streaming</i> e tornei globali (2011-presente)	54
CAPITOLO 3. GLI STAKEHOLDERS	57
3.1 I principali stakeholders del settore.....	57
3.1.1 Caratteristiche fondamentali	59
3.2 Stakeholder primari.....	62
3.2.1 Editori di giochi.....	62
3.2.2 Organizzatori di eventi.....	63
3.2.3 Squadre Professioniste	64
3.2.4 Giocatori professionisti.....	65
3.2.5 <i>Providers e Communities</i>	66
3.3 Stakeholder secondari	67
3.3.1 Enti governativi	67
3.3.2 Le organizzazioni sportive	68

3.3.4	Gli sponsor	69
3.3.5	Il pubblico in generale	71
3.3.6	Investitori, Imprenditori, Media e Azionisti	71
3.4	Audience: un obiettivo condiviso per creare valore	71
3.5	Il Business Model Network	72
3.5.1	La cooepetizione	73
3.5.2	Co-destino	74
3.5.3	Convergenza	75
3.6	Un nuovo panorama per il Marketing dell' <i>experience economy</i>	76
3.6.1	<i>Background</i> Teorico	76
3.6.2	Economia dell'esperienza, valore di rete e co-creazione	77
3.6.2.1	L'evasione negli eSports	79
3.6.2.2	Estetica negli eSports	80
3.6.2.3	Educazione negli eSports	81
3.6.2.4	Intrattenimento negli eSports.....	82
3.6.3	L'esperienza e la rete del valore degli eSports	82
CAPITOLO 4. LE SPONSORIZZAZIONI NEGLI ESPORTS		84
4.1	Introduzione alle sponsorizzazioni.....	84
4.1.1	Definizione e terminologia	86
4.1.2	Classificazione concettuale	87
4.1.3	Due approcci alla sponsorizzazione	88
4.1.4	Gli obiettivi di sponsorizzazione	89
4.2	Gli effetti di una sponsorizzazione	91
4.2.1	Le condizioni del mercato.....	92
4.2.2	La gestione dei fattori di sponsorizzazione	93
4.2.2.1	Livello di esposizione.....	94
4.2.2.2	Grado d'integrazione	94
4.2.2.3	Durata della sponsorizzazione	96
4.2.3	Fattori individuali d'influenza	96
4.2.3.1	Coinvolgimento	96
4.2.3.2	Sponsorship fit	97
4.2.3.3	Atteggiamento verso la sponsorizzazione	98
4.2.3.4	Percezione di sincerità dello sponsor	98
4.2.3.5	Familiarità con il brand sponsorizzato	98
4.2.3.6	Caratteristiche demografiche	99
4.2.4	L'elaborazione di una sponsorizzazione da parte dell'individuo	100
4.2.5	I risultati di una strategia di sponsorship	101
4.2.5.1	Customer-based brand equity.....	101
4.2.5.2	Rafforzare i rapporti con i dipendenti	102
4.2.5.3	Costruire il rapporto con clienti e stakeholder	103
4.2.5.4	Il valore per gli azionisti.....	103
4.3	Le sponsorizzazioni in uno sport di nicchia.....	104
4.3.1	I vantaggi di sponsorizzare negli eSports.....	106
4.3.2	L'attivazione di una sponsorizzazione	109
4.3.3	Impegno, fiducia e soddisfazione	110
4.3.4	Misurare l'efficacia di una sponsorizzazione	111

CAPITOLO 5. METODOLOGIA	114
5.1 L'intervista.....	115
5.2 Il campione di ricerca	116
5.3 Limitazioni.....	121
CAPITOLO 6. ANALISI DEI DATI	123
6.1 Gli obiettivi ricercati tramite una sponsorizzazione negli eSports	123
6.2 Misurare gli effetti sull'investimento in sponsorizzazione esportiva	125
6.3 Affrontare le criticità di una sponsorizzazione esportiva.....	127
6.4 Differenze tra una sponsorizzazione esportiva e una sportiva	129
CAPITOLO 7. DISCUSSIONE.....	132
7.1 La creazione di valore negli eSports: brand awarness, brand image, brand attitude, brand attachment e intenzione d'acquisto.	132
7.2 L'ambiente digitale aumenta la possibilità di misurare gli effetti di una eSponsorship	133
7.3 L'approccio ibrido della eSponsorship nella definizione degli obiettivi.....	134
7.4 Le piattaforme streaming: il canale comunicativo da sfruttare per creare valore	135
7.5 L'esperienza esportiva all'interno del modello esperienziale di Pine e Gillmore	136
7.6 I Fattori critici da tenere in considerazione per chi vuole far parte mondo eSport	137
CONCLUSIONI	139
APPENDICI.....	143
BIBLIOGRAFIA.....	184
SITOGRAFIA.....	200

INTRODUZIONE

Il 21° secolo è il secolo della digitalizzazione. Mentre la tecnologia è in costante crescita ed evoluzione, emergono nuove possibilità con potenzialità ancora inesplorate. Negli ultimi anni un settore in particolare è cresciuto straordinariamente, quello dei videogiochi. Quest'ultimi possono essere giocati su differenti dispositivi (dagli smartphone alle console e ai PC) tanto che la popolazione mondiale di videogiocatori ha raggiunto i 3 miliardi nel 2020. I titoli videoludici si moltiplicano e migliorano nella veste grafica, passando da semplici videogiochi 2D a 3D multiplayer, dove i giocatori possono unirsi contro il gioco o giocare uno contro l'altro. Analogamente a quello che accade negli sport tradizionali, le persone competono tra loro per dimostrare la loro abilità.

Gli sport elettronici o eSports, i videogiochi giocati a livello competitivo, sono una delle industrie più fiorenti degli ultimi anni (Pitkänen, 2015). Videogiocatori professionisti formano *team eSports* per competere uno contro l'altro in tornei o leghe e aggiudicarsi montepremi stellari. L'enorme potenziale del mercato ha richiamato l'attenzione di numerose aziende che hanno deciso di entrare nel mondo sportivo attraverso sponsorizzazione di eventi, squadre o *proplayer* (ad esempio RedBull con lo streamer "Ninja").

Tuttavia, essendo un fenomeno relativamente nuovo, il campo non è ancora stato analizzato in profondità dagli accademici, in particolare le sue ricadute a livello economico. Pertanto, nell'elaborato, si è voluto approfondire il tema delle sponsorizzazioni negli sport elettronici e l'obiettivo primario di ricerca è rappresentato dalle seguenti research question:

1. In che modo gli sponso possono creare valore attraverso gli eSports?
2. Quali metodologie utilizzare per misurare e valutare l'efficacia delle sponsorizzazioni sportive?

Durante lo svolgimento del progetto di ricerca, a causa della particolare situazione emergenziale globale, si è intuita la necessità di perseguire anche degli obiettivi secondari: la rappresentazione del panorama sportivo italiano, il tratteggio di linee guida per chi vuole far parte del mondo eSport e la classificazione di quest'ultimo come propulsore della digitalizzazione del settore sportivo.

Nei primi quattro capitoli verrà spiegato quello che è il mondo degli sport elettronici come prodotto della digitalizzazione, dalla storia dei videogiochi agli stakeholder che ne compongono l'ecosistema, dedicando una parte alla sponsorizzazione e al suo inquadramento nel marketing mix.

Il capitolo 5 è stato destinato alla presentazione del metodo di ricerca utilizzato in quest'elaborato, l'analisi qualitativa. Attraverso delle interviste semi-strutturate si è cercato di esplorare il gap nella letteratura individuato e di raccogliere più informazioni possibili per colmarlo.

Infine, nel capitolo 6, si concluderà procedendo all'analisi e alla discussione dei risultati delle interviste condotte e si cercherà di rispondere alle domande di ricerca del progetto di tesi.

CAPITOLO 1. LA DIGITALIZZAZIONE DELLO SPORT

1.1 Breve introduzione al fenomeno della digitalizzazione

La digitalizzazione è un'inevitabile forza dirompente. Innescata dalla Quarta Rivoluzione Industriale e dall'Internet of Things¹, ha cambiato il modo in cui concepiamo e approcciamo ai processi e alle attività, non solo di business. Nell'era del digitale le relazioni tra organizzazioni e clienti si ricreano continuamente, dando vita a nuovi modelli di business. Le aziende di tutti i settori necessitano di agilità, velocità e flessibilità per riuscire ad intercettare nuove opportunità e stare al passo con un ambiente aziendale globale in rapido mutamento (Lenka, 2017).

Nella società e nell'ambiente industriale moderno i sistemi operativi organizzativi diventano sempre più complessi e automatizzati. Questi sistemi includono persone, macchinari, stazioni di lavoro, dispositivi, sensori e sistemi di controllo. La sfida costante è quella di riuscire ad immettere in questi sistemi le nuove tecnologie. Queste, una volta attivate, producono effetti a livello di digitalizzazione, frequenti cambiamenti nei processi operativi, una domanda di mercato estremamente volatile e *disruptions*² casuali. Nuovi *business models* e tecnologie vengono frequentemente rilasciate, obbligando le aziende a mantenere un'elevata attenzione per rimanere un passo avanti rispetto alla curva d'innovazione (Kostenius, 2018).

Digitalizzazione non vuol dire solo eliminare i processi su carta. Vuol dire essere in grado di integrare soluzioni per gestire, organizzare e controllare dati digitali al fine di creare valore, sostenibilità e nuove opportunità di business per le imprese. Secondo Gartner³, società leader in consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo della tecnologia: *“la digitalizzazione è l'uso delle tecnologie digitali per modificare un modello di business e fornire nuove opportunità di creazione di valore e guadagno; è il processo di passaggio ad un business di tipo digitale”*. Questa radicale trasformazione tecnologica è

¹ Rete di oggetti dotati di tecnologie di identificazione, collegati fra di loro, in grado di comunicare sia reciprocamente sia verso punti nodali del sistema, ma soprattutto in grado di costituire un enorme network di cose dove ognuna di esse è rintracciabile per nome e in riferimento alla posizione (Treccani).

² L'espressione "Disruptive innovation" sta a indicare tutte quelle innovazioni capaci di rivoluzionare il funzionamento di un mercato o di un settore arrecando danno alle grandi aziende consolidate preesistenti (Insidemarketing.it).

³ Gartner Inc. è una società per azioni multinazionale che si occupa di consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo della tecnologia dell'informazione con oltre 15.000 clienti nel mondo (Gartner.com).

basata su una rete di sensori, abilitatori e *devices* provenienti dall'Internet of Things. Si stima che nel 2020 il numero di dispositivi connessi nell'*IoT* possa crescere fino a 50 miliardi e costituire in questo modo una solida base per lo sviluppo della digitalizzazione. Le suddette reti integrano il sistema fisico con quello digitalizzato per poi applicarlo in diversi ambiti tra cui il settore delle *smart homes*, *smart cities*, dei servizi, dei trasporti e dell'industria. Riassumendo, sono tre gli elementi che caratterizzano la digitalizzazione: i sensori, i dispositivi che rendono intelligente un sistema e l'integrazione della connettività dei dispositivi al computer e alla piattaforma digitale. Questi elementi si combinano assieme permettendo di ottenere analisi predittive e prescrittive per soluzioni di business studiate al dettaglio e adattate all'identikit del cliente (Happelmann & Porter, 2014).

La digitalizzazione provoca importanti trasformazioni su larga scala in molteplici aree dell'industria e della società, offrendo opportunità senza precedenti alle imprese per creare valore. Al tempo stesso però, può rappresentare un'importante fonte di rischio. Nell'era in cui viviamo, aziende come Google, Amazon e Facebook, hanno un potere immenso. La loro posizione monopolistica, guadagnata attraverso la proprietà delle maggiori piattaforme digitali di comunicazione, permette loro di applicare la logica del "*win takes all*" (chi vince prende tutto) (Parida, Sjodin, Wincent, & Kohtamaki, 2014). Di fronte a questa disuguaglianza in termini di sfruttamento delle opportunità, i leader aziendali si trovano davanti a importanti decisioni strategiche da prendere per la loro organizzazione e il loro ecosistema industriale e societario. Le implicazioni economiche e sociali sollevano serie preoccupazioni relative agli effetti secondari, ma non meno importanti, che può avere la trasformazione digitale. Essere consci di quello che sta accadendo, è il primo passo per aggiudicarsi un biglietto per salire sul treno del progresso (Kostenius, 2018).

1.2 Sport management e digitalizzazione

Fin da quando si tennero i primi Giochi Olimpici ad Olympia in Grecia nel 776 a.C., lo sport ha accumulato una forte tradizione piena di gloria ed eroismo. A quel tempo esistevano solo sette sport: corsa, salto in lungo, lancio del peso, lancio del giavellotto,

pugilato, pankration⁴ ed eventi equestri. Ad oggi, possiamo contare oltre 8.000 sport di origine locale (Liponski, 2003). Sebbene non ci sia un consenso generale su come lo sport dovrebbe essere definito nel mondo accademico, si può affermare tuttavia che, all'interno di una definizione generale comune, rientrano tipicamente caratteristiche quali la competitività, la natura non ostile, la fisicità (non importa in che misura) e la conformità a regole predefinite (Wright, 2009). La lunga storia dello sport ha esemplificato la sua evoluzione da un'attività di gioco a un'attività di organizzazione che è stata codificata, elaborata in strategia, professionalizzata e, in molti casi, commercializzata (Baca, 2014).

Negli anni '60 è nato in Germania, come campo di ricerca, la scienza che studia lo sport (Link & Lames, 2014). Essa comprende una raccolta di conoscenze, teorie e metodi di ricerca che trattano questioni e fenomeni legati allo sport (Rothig & Prhol, 2003). Tuttavia, la *sport science* non è una "scienza unificata", ma un campo interdisciplinare (Honer, 2001) con diverse sotto-discipline come la psicologia dello sport, la gestione dello sport, l'economia sportiva, la salute sportiva e l'informatica sportiva (Baca, 2014). Il tema comune rimane il riconoscimento dello sport come contesto unico con caratteristiche distintive che richiama un'attenzione speciale, piuttosto che essere trattato come un altro tipo di organizzazione (Loy, 1968).

Come introdotto nel primo paragrafo, il fenomeno della digitalizzazione non può più essere considerato una tendenza momentanea, ma rappresenta una vera e propria realtà con la quale le aziende devono scontrarsi. Le tecnologie digitali guadagnano influenza in ogni campo della nostra vita (Payne, Storbacka, & Pennie, 2008) e, come affermato in precedenza, modificano l'esistente mondo aziendale sbloccando nuove opportunità di management (Breidbach, Choi, Ellway, Keating, & Kormusheva, 2018). Lo *sport management* non è escluso da questa trasformazione. I tifosi che assistono alla partita di calcio allo stadio della loro squadra del cuore controllano in tempo reale le statistiche sul loro *smartphone* mentre chattano con gli altri tifosi. Gli stessi stadi offrono Wi-Fi e app dedicate, forniscono piattaforme digitali per condividere le ultime notizie dal campo e ordinare cibo e bevande rimanendo comodamente seduti sulle proprie poltroncine. Si può quindi in quanto le organizzazioni sportive facciano affidamento su di un'importante

⁴ Il pancrazio è un antico sport da combattimento, un agone atletico, che faceva parte dell'atletica pesante di origine greca antica e consisteva in un misto di lotta e pugilato (Wikipedia.it).

spina dorsale digitale: sistemi di biglietteria, strutture per il tracciamento degli atleti, soluzioni e-commerce e database per la gestione dei dipendenti (Legner, et al., 2017).

Tuttavia, bisogna sottolineare il fatto di come finora, la trasformazione digitale abbia ricevuto poca attenzione nel campo di ricerca dello sport management. Davenport (2014) fa risalire l'inizio dell'interessamento al fenomeno al 2003, anno in cui venne pubblicato "Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game" di Micheal Lewis. L'opera racconta come Billy Beane, l'allora allenatore dell'Oakland Athletics⁵, abbia utilizzato la statistica per prendere decisioni relativamente alla composizione della sua squadra di baseball (Lewis, 2004).

Al giorno d'oggi, l'impiego delle tecnologie digitali nello sport è ancora più pervasivo. Da un lato si ha la tendenza a sfruttare le tecnologie analitiche per sostenere il miglioramento delle prestazioni che continua e si intensifica. Vedi per esempio, l'eroico viaggio della Nazionale tedesca di calcio durante la FIFA World Cup 2014, supportato da SAP⁶, un fornitore di software tedesco, il quale ha utilizzato un sistema di "*match insight*" per aiutare il team a migliorare le prestazioni e conoscere i loro rivali (Mckenna, 2014). D'altra parte, l'utilizzo delle tecnologie digitali si espande anche verso aree come l'organizzazione, la gestione delle squadre sportive e dei loro stakeholder, l'accesso e l'interpretazione delle informazioni, inventando così nuovi strumenti ed elaborando nuove strategie (Caya & Bourdon, 2016).

Infine, la digitalizzazione ha portato alla creazione nuove discipline come gli eSports (Boyle & Haynes, 2003; Hamari & Sjoblom, 2017; Hilvoorde & Pot, 2016) che, a causa della loro stessa natura, hanno forti implicazioni nel campo sportivo. Ne è un esempio la Svezia in cui la scena eSport è cresciuta a tal punto che l'associazione giochi elettronici svedese ha fatto domanda di adesione alla Confederazione Sportiva Svedese. Nonostante la richiesta sia stata respinta, la Confederazione Sportiva Svedese ha concluso che deve ripensare a cosa sia lo sport. Riassumendo, si pensa che *l'information technology* e, per

⁵ Gli Oakland Athletics (spesso abbreviato in Oakland A's) sono una delle squadre professionistiche di baseball della Major League Baseball (MLB), con sede a Oakland, California. Sono membri della West division della American League (AL). (Wikipedia.it)

⁶ SAP SE è una multinazionale europea per la produzione di software gestionale, una delle principali aziende al mondo nel settore degli ERP e in generale nelle soluzioni informatiche per le imprese. L'acronimo SAP significa "Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung" (Wikipedia.it).

estensione, la crescente digitalizzazione nello sport, stia cambiando per sempre il modo di fare sport (Sjöblom & Hamari, 2017).

1.2.1 Revisione della letteratura

Nonostante recenti eventi specialistici quali il *panel* su "Come la tecnologia sta trasformando l'industria sportiva" alla Conferenza Internazionale sull'Informazione del 2015 e la mini-traccia su Sports Analytics, all'Americas Conference sui sistemi informativi del 2017, suggeriscono interessi emergenti del settore, si sostiene che la ricerca accademica sul tema sia ancora limitata e in fase di sviluppo.

Tuttavia, si è già indagato su diverse specificità del fenomeno. Riguardo i social media, la ricerca ha affrontato la questione del potenziale delle piattaforme come strumento di gestione del brand (Yoshida, Gordon, Nakazawa, Shibuya, & Fujiwara, 2018; Anagnostopoulos, Petros, & Fenton, 2018; Thompson, Martin, Gee, & Geurin, 2018; Guerin & Burch, 2017) o come strumento di comunicazione di marketing per gli sponsor sportivi (Tsordia, Papadimitriou, & Parganas, 2018; Gillooly, Anagnostopoulos, & Chadwick, 2017).

Analogamente, certi studi hanno esaminato la rilevanza dell'IT per la gestione degli infortuni (Hanisch & Kettenmann, 2007), l'e-monitoraggio (Varriale & Tarufi, 2014), l'adozione del sito web da parte delle società sportive (Bingley, Burgees, & Selitto, 2011), l'e-ticketing (Bedeley, Renbow, & Iyer, 2016; Mignerat & Audebrand, 2010), la gestione di eventi sportivi su larga scala (Dodd & Sathasivam, 2010; Loucopoulos & Kavakli, 2016) e l'integrazione dei dati nelle organizzazioni sportive (McCubbrey & Bloom, 2005). Una ricerca focalizzata sulla *consumer experience* ha poi analizzato l'uso delle varie piattaforme social per migliorare la *fan experience* degli appassionati sportivi (Wakefield & Bennett, 2018). Invece, alcune delle ultime ricerche si sono concentrate su come i social media permettono o modificano la co-creazione di valore (Koenig-Lewis, Asaad, & Palmer, 2018) (Kolyperas, Maglaras, & Sparks, 2018).

Infine, gli studi sugli eSports, si sono concentrati principalmente sulla questione fondamentale dell'essere o meno considerati come un vero e proprio sport (Hallmann & Giel, 2017; Funk & Baker, 2018; Wickerg & Cunningham, 2018; Heere, 2017).

Per la maggior parte degli studi sopra citati, lo sport viene trattato come un contesto empirico per illustrare altri concetti piuttosto che come fenomeno di studio con proprie basi teoriche. Si ritiene infatti che un approccio così ampio sia difficile da adottare, considerato il modo in cui le organizzazioni sportive differiscono dalle comuni attività commerciali dal punto di vista istituzionale (Loy, 1968). Considerando la struttura dell'organizzazione, la natura delle attività organizzative, la composizione dei gruppi di stakeholder (Junghagen, 2016) e la natura del prodotto e dei suoi consumatori (Bee & Havitz, 2010), le organizzazioni sportive si occupano di un livello di complessità superiore, che non si vede spesso in altri settori (Davenport, 2014).

Inoltre, i cambiamenti apportati dall'intreccio del rapporto tra digitalizzazione e commercializzazione pongono ulteriori sfide in quanto complessità, e in alcuni casi tensioni, aumentano ulteriormente. Di conseguenza, abbandonare la concezione secondo la quale le organizzazioni sportive vengono viste come un altro contesto empirico si tradurrà in opportunità mancate per la comprensione di un fenomeno informatico che potrebbe mostrare, per l'unicità del suo contesto, dinamiche interessanti a livello teorico.

1.3 Le organizzazioni sportive: un contesto istituzionale particolare

Prima di tutto, è d'obbligo identificare lo sport come un contesto distinto che ha un'importanza teorica. A tal fine, si è scelto di utilizzare la lente istituzionale basandosi sulla caratterizzazione di Loy (1968) e dello sport come istituzione che comprende quattro componenti principali: la componente organizzativa, la componente tecnologica, la componente simbolica e la componente educativa. Ciò, permette di decifrarne la natura e di evidenziarne le peculiarità.

Sullo sfondo del mutevole panorama sportivo e del progresso delle tecnologie digitali, verrà introdotta l'analisi definendo lo sport come *"un'entità sociale orientata agli obiettivi con un sistema di attività consapevolmente strutturato e relativamente identificabile"* (Loy, 1968). Lo sforzo sarà quello di studiare quali sono le implicazioni derivanti dalla digitalizzazione dello sport a livello organizzato, individuale e industriale comprendendo una sintesi di come la tecnologia modifichi ognuna delle quattro componenti istituzionali dello sport (Xiao, Hedman, Chian Tan, Tan, & Clemmensen, 2017).

In secondo luogo, verranno introdotte le ultime tendenze della digitalizzazione nell'industria sportiva. Per fare ciò, si utilizzerà una vasta gamma di materiale su come le tecnologie digitali siano state e saranno impiegate in vari contesti sportivi: articoli di ricerca nel settore sportivo che riguardano le tecnologie digitali, *case study* e rapporti industriali. Questo parte prevede la discussione di dove e in che modo la perturbazione digitale modifichi radicalmente i modelli di business sportivo esistenti, come gli ecosistemi digitali dello sport creano valore e come lo *sport business management* dovrebbe essere incorniciato nella sfera digitale.

1.3.1 La competizione nei giochi e nello sport

I ricercatori hanno tentato invano di arrivare ad una definizione di sport. Ciò posto, gli sforzi compiuti hanno portato a definire la "natura" che lo caratterizza, data la sua lunga e ricca storia. In un tentativo di definire lo sport, J.W. Loy, nel lontano 1968, lo ha paragonato ad un evento di gioco, ad esempio una partita privata di tennis contro una partita di torneo di tennis, concludendo che è simile ad esso per molti aspetti. Proprio come il gioco, lo sport è caratterizzato da un aspetto ludico (Caillois, 1958; Huizinga, 1955) e "spazialmente e temporalmente limitato", nel senso che il suo verificarsi richiede uno spazio e un tempo specifico (Loy, 1968); il suo esito e il suo corso sono "incerti" (caratteristica molto richiesta per aumentare la componente emotiva); è "improduttivo" e "non utilitaristico"; è "governato da regole" concordate a priori (lo sport lo è ancora di più del gioco) per guidare il processo e anche il risultato, ovvero chi vince. In aggiunta, avviene al di fuori della "vita reale" e mostra le caratteristiche che vengono associate solitamente alla "finzione" (Veblen, 2009). Lo sport e il gioco sono entrambi competitivi o basati sulla competizione tra due o più soggetti. In altre parole, senza competizione non ci sarebbero né sport né giochi. Infine, sia sport che giochi richiedono una certa "abilità fisica, strategia e fortuna" (Loy, 1968).

La distinzione significativa tra i due concetti, come sottolineava Loy (1968), sta nella richiesta di dimostrare specifiche "abilità fisiche" che spesso nello sport richiedono un allenamento sistematico ad alto livello. A causa dei suddetti punti in comune si può sostenere che lo sport è radicato nel gioco e caratterizzato da particolari peculiarità: "*un gioco è un evento mentre uno sport un modello*" (Weiss, 1969).

1.3.2 Lo sport come gioco istituzionalizzato

Nonostante il paragone con il gioco, la distinzione fondamentale tra i due è che lo sport può essere considerato come un "gioco istituzionalizzato" per i suoi "*modelli distintivi e duraturi della cultura e della struttura sociale*" (Loy, 1968). L'istituzionalizzazione dello sport deriva dall'accumulo e dallo sviluppo di tradizione nel passato, che può servire da guida per il futuro. Secondo Loy (1968), i modelli istituzionalizzati associati allo sport includono componenti organizzative, tecnologiche, simboliche e educative.

In primo luogo, la componente organizzativa riguarda l'organizzazione dello sport in termini di squadre, sponsorizzazioni e amministrazione. A differenza dei giochi, lo sport viene spesso praticato da "squadre" accuratamente selezionate che possono essere viste come "*stable social organization*", spesso costituite come entità giuridiche e talvolta quotate in borsa (vedi Juventus, Lazio e Roma in Piazza Affari). Le società sportive sono costituite da giocatori con specifici ruoli (il *quarter back*⁷ e il *line backer*⁸ nel football americano). Per queste organizzazioni i giocatori, essendo direttamente responsabili della produzione delle situazioni sportive (gli eventi di gioco), rappresentano i loro asset. Inoltre, vengono indirettamente coinvolti un'ampia gamma di attori come allenatori, preparatori e staff medico.

Man mano che lo sport diventa sempre più commercializzato, le società sportive hanno bisogno più che mai di essere valutati sia per le loro prestazioni sportive che per il loro andamento finanziario (Caya & Bourdon, 2016). Per esempio, Forbes classifica i Dallas Cowboys di Jerry Jones come il club sportivo più ricco del pianeta per il quarto anno consecutivo, con una valutazione di 5 miliardi di dollari (Forbes, 2020) e la CNN stima il valore finanziario delle Olimpiadi a 47,5 miliardi di dollari (Morley, 2012). Perciò, le attività organizzative non comprendono solo attività direttamente collegate alla produzione sportiva, ma includono anche tutte quelle attività commerciali che permettono di raggiungere risultati mirati quali la generazione di utili o la soddisfazione del cliente. In questo modo, lo sport si lega strettamente agli agenti commerciali (ad

⁷ Nel football americano, giocatore che avvia l'azione d'attacco lanciando la palla verso un compagno che corre in avanti (Garzantilinguistica.it).

⁸ I linebacker sono membri della squadra difensiva e si posizionano alle spalle e ai lati della linea difensiva (Wikipedia.it).

esempio Emirates e RedBull con i produttori di articoli sportivi Nike e Addidas). Un limpido esempio di quanto essi investano negli sport è rappresentato da General Electric che, secondo quanto riferito, avrebbe pagato 200 milioni di dollari per la sponsorizzazione dei diritti che coprono le Olimpiadi di Londra e di Vancouver (Morley, 2012). Un tale intreccio è pertanto diventato naturale nello sport, a causa della crescente commercializzazione del campo.

Infine, l'istituzionalizzazione che si riflette nei vari organi di governo a livello locale, nazionale e internazionale, come la *World Anti-Doping Agency* (Wada), le quali impongono precise regole da rispettare. A questo proposito, si può sostenere che le organizzazioni sportive debbano fare i conti con un più elevato livello di complessità quando si parla di composizione dell'ecosistema sportivo, comprendente tutti i suoi stakeholder.

In secondo luogo, la componente tecnologica dello sport. Essa racchiude "*le attrezzature materiali, le capacità fisiche e le conoscenze necessarie per lo svolgimento delle competizioni e per i miglioramenti della tecnica*" (Loy, 1968). Per essere più specifici, la tecnologia nello sport comprende le attrezzature fisiche (campo da gioco, stadio, palla, racchetta, motore dell'auto, barca, strutture di allenamento, abilità fisiche, punti di forza, abilità di controllo palla, resistenza e resilienza), le conoscenze possedute dai giocatori e dalle squadre (spirito e gioco di squadra e capacità di cooperazione), le competenze e il *know-how* posseduto dagli allenatori, dallo staff medico. Molte delle attività organizzative sono programmate attorno alla componente tecnologica e intorno all'obiettivo di un continuo miglioramento tecnico delle attrezzature fisiche, delle capacità fisiche e delle conoscenze (Xiao, Hedman, Chian Tan, Tan, & Clemmensen, 2017).

In terzo luogo, la componente simbolica dello sport si riferisce ad elementi di "segretezza, espressione e rituale" (Loy, 1968). Così come succede in particolari contesti aziendali, i segreti legati alle strategie di gioco e ad altri aspetti tecnici sono trattati con priorità assoluta che l'autore ha definito "*approved clandestine behaviour*" ovvero comportamento clandestino riconosciuto. Ad esempio, il modulo con il quale una squadra di calcio si schiera in campo rimarrà segreto fino a poco prima del calcio d'inizio della partita.

Tuttavia, ciò che caratterizza lo sport in termini di dimensione simbolica è l'esposizione nel corso di un evento sportivo (Goffman, 1961). Tale esposizione si manifesta in numerosi eventi sportivi (una partita di calcio della durata di 2 ore o una

manifestazione olimpionica della durata di 16 giorni) che richiedono il coinvolgimento di un numero ancora maggiore di attori sportivi indiretti come media tradizionali, compagnie di broadcasting, sponsor di eventi e volontari.

L'ultimo elemento della componente simbolica è il rituale. Pur non contribuendo alle componenti tecniche dello sport è comunque fondamentale per creare quella sorta di "solennità" tra le persone che direttamente o indirettamente sono impegnate nell'evento sportivo (Loy, 1968). Un rituale potrebbe essere quel gesto di stringere la mano all'avversario prima della partita, il canto dei tifosi (Serazio, 2013), alcuni comportamenti superstiziosi dei giocatori (Bleak & Frederick, 1998) oppure il celeberrimo "terzo tempo"⁹ nel rugby.

Diversamente da quello che succede in altri contesti, gli appassionati sportivi, i *fan*, rappresentano la maggior parte della componente simbolica dello sport sia che essi siano spettatori o partecipanti, a seconda del loro ruolo e del loro coinvolgimento (Hunt, Bristol, & Bashaw, 1999). Sono guidati principalmente dalle emozioni e dai valori che lo sport trasmette diversamente dai "tradizionali" consumatori, i quali valutano principalmente l'utilità del prodotto o del servizio che vogliono acquistare (Biscaia, Correia, Rosado, Maroco, & Ross, 2012). Questa distinzione è ulteriormente esemplificata dalla complessità legata al modo e al motivo per cui i tifosi partecipano o vengono coinvolti in un evento sportivo (Bee & Kahie, 2006). Si possono infatti individuare diverse tipologie di consumatori sportivi in base al loro livello di attaccamento e di identificazione nella tipologia di sport o club sportivo (Hunt, Bristol, & Bashaw, 1999).

Infine, la componente educativa dello sport si occupa delle attività di acquisizione delle suddette competenze e conoscenze citate in precedenza quando si discuteva della componente tecnologica (Huizinga, 1955). Nello sport, a differenza di quanto accade nei giochi, tali conoscenze e abilità devono essere acquisite attraverso l'istruzione formale che riguarda sia attori direttamente coinvolti (giocatori), sia quelli indirettamente coinvolti (staff tecnico, dirigenti, medici e arbitri) (Loy, 1968). Vale soprattutto per quest'ultima categoria di soggetti poiché le certificazioni rappresentano spesso un prerequisito per "accedere al campo".

⁹ Il terzo tempo è considerato un momento di estrema importanza sociale del rugby. In esso emerge il forte valore di "aggregazione", emblema di questo sport. Durante il terzo tempo le squadre scese in campo socializzano, e sia giocatori che allenatori hanno modo di scambiarsi opinioni riguardanti la partita.

Inoltre, la componente educativa dello sport è integrata nella routine delle organizzazioni sportive, essendo quotidiana l'attività di formazione di giocatori e squadre. In questo senso, essa è strettamente correlata alla sua controparte tecnologica: l'elevata domanda di eccellenza tecnologica nella competizione, sia relativa al *know how* che alle abilità fisiche, ha attestato l'importanza dell'educazione formale come requisito per continuare a progredire nella tecnica.

Sulla base dei modelli analizzati attraverso la componente organizzativa, tecnologica, simbolica e educativa si può sostenere che il carattere distintivo delle organizzazioni sportive risiede nella complessità intrinseca della loro struttura organizzativa e delle loro attività, nella criticità delle tecnologie, nella scelta delle attrezzature, nell'importanza degli elementi simbolici del consumo del prodotto, nella creazione della relazione con il cliente nonché nell'acquisizione formalizzata e nel miglioramento continuo di competenze e conoscenza. A livello teorico, l'imperativo è non liquidare le organizzazioni sportive come un altro contesto empirico ma, piuttosto, riconoscerne le peculiarità contestuali a livello teorico. Nel prossimo paragrafo si discuterà di come le ultime tendenze della digitalizzazione nel settore dello sport diano ulteriore forma a queste quattro componenti nel contesto istituzionale delle organizzazioni sportive (Xiao, Hedman, Chian Tan, Tan, & Clemmensen, 2017).

1.4 Sport Digitalization

1.4.1 La componente organizzativa

I cambiamenti apportati dalla digitalizzazione alle organizzazioni sportive sono molteplici. Il più diretto impatto si nota dall'utilizzo di nuovi strumenti digitali che aumentano il numero di *touchpoints*¹⁰ e permettono l'integrazione di molte funzioni amministrative come ad esempio l'iscrizione dei giocatori, l'aggiornamento delle classifiche, la gestione del campionato (singolo evento e stagionale) inclusa la registrazione dei risultati in un sistema e/o servizio ICT¹¹ completo di canali come siti web e applicazioni *mobile*. La complessità strutturale legata alla componente

¹⁰ Con il termine "touch-point" (letteralmente "punto di contatto") si intende un punto in cui azienda e cliente entrano in contatto (Wikipedia.it)

¹¹ Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (acronimo TIC o ICT dall'inglese Information and Communications Technology) (Wikipedia.it).

organizzativa delle società sportive e dei suoi gruppi di interesse trova la sua piena manifestazione attraverso i *digital displays*, soprattutto negli sport individuali (Xiao, Hedman, Chian Tan, Tan, & Clemmensen, 2017).

In secondo luogo, si estende l'ecosistema delle organizzazioni sportive verso nuovi stakeholder come i fornitori di software e dati. Ne rappresenta un caso esemplare, il successo della nazionale di calcio tedesca attraverso l'utilizzo di *data analyst* durante la Coppa del Mondo del 2014 in Brasile, ampiamente supportato dal fornitore di software tedesco SAP. Davenport (2014) sostiene infatti che le aziende sportive, affinché possano cavalcare con successo il trend della digitalizzazione, devono fare affidamento su di un ecosistema ampio, date le dimensioni (paragonabili a piccole e medie imprese) e le risorse condivise (Davenport, 2014). Pertanto, con l'ingresso di nuovi player, è probabile che si assisterà sempre più all'espansione ed a una crescente complessità della struttura organizzativa così come aumenterà il peso specifico degli stakeholder lato IT.

In terzo luogo, la crescente digitalizzazione implica anche la possibilità di accedere a dati storici e risultati in tempo reale. Ad esempio, Stats.swehockey.se, il sito ufficiale di statistica dell'associazione svedese di hockey su ghiaccio, fornisce gli storici di tutte le partite e dei campionati autorizzati, dalle giovanili alla massima divisione nazionale. Oltre a visualizzare informazioni su campionati, squadre e giocatori, il sistema ha anche digitalizzato la maggior parte dell'amministrazione che circonda l'hockey su ghiaccio compresi i rapporti di gioco, la gestione del campionato, il registro dei giocatori e quello degli allenatori. Il sistema aiuta gli organizzatori a preparare e pubblicare le formazioni ufficiali e il *team roster*, rapporti in tempo reale sui progressi della partita compresi segnature, sanzioni, rigori e resoconti ufficiali post-gara. Il sistema supporta anche l'assegnazione degli arbitri. Tutti questi rapporti e compiti erano storicamente evasi manualmente su carta e inviati all'Associazione svedese di hockey su ghiaccio per l'archiviazione.

In quarto luogo, le tecnologie digitali forniscono alle organizzazioni sportive nuovi mezzi per interagire con atleti, sponsor e fan. Il prodotto sportivo viene digitalizzato offrendo grandi opportunità, soprattutto a chi dispone di un *budget* limitato, per creare, configurare e personalizzare il proprio contenuto o servizio (Hoye, Smith, Nicholson, & Stewart, 2015). Quando si parla di *sports consumption products* non si tratta solamente di merchandising venduto il giorno della partita. Si fa riferimento al prodotto sportivo

dell'intero processo organizzativo in cui rientrano attività quali l'allenamento, lo scouting e il reclutamento di giocatori. Grazie a vari canali online tra cui i social media, i club sportivi intrattengono continuamente relazioni con tifosi e *stakeholder* da tutto il mondo. A ciò si aggiunge una distribuzione dei contenuti democratizzata in modo tale che chiunque possa far parte del processo, anche gli stessi tifosi (Di Moro, 2015). In questo senso, si fa riferimento alla "*User Content Generation*", ovvero il contenuto generato dagli utenti.

Anche relativamente alla trasmissione di un evento sportivo, le tecnologie digitali forniscono nuovi mezzi comunicativi che consentono una maggiore accessibilità e interattività. Si prenda ad esempio lo scii estremo e la manifestazione sportiva ad Haines, in Alsaska: una gara di sci *free ride* che si svolge su di una montagna con un dislivello di 500-800 metri e un'inclinazione ripida che può arrivare fino a 60 gradi. Risulta quindi "estremo" anche per gli appassionati raggiungere il luogo dell'evento e assistere alla competizione. Tuttavia, il *Freeride World Tour* trasmette tutti gli eventi *on-demand*, superando i vincoli di spazio e tempo offrendo al pubblico l'opportunità di seguire gli sciatori e la loro performance oltre che a fornire agli sponsor un'esposizione più ampia. Inoltre, la trasmissione online dell'evento permette la funzione di re-play della gara del discesista, spesso abilitata da telecamere digitali montate sui loro caschi che aumentano ulteriormente l'esperienza visiva (Xiao, Hedman, Chian Tan, Tan, & Clemmensen, 2017).

In quinto luogo, il crescente utilizzo di strumenti di analisi e di *business intelligence* si traduce in nuovi mezzi per migliorare il modo in cui le organizzazioni sportive conducono la loro attività economica (Caya e Bourdon 2016; Davenport 2014a, 2014b; Troilo et al. 2016). Tuttavia, a causa della complessità insita nella componente organizzativa delle società sportive, l'utilizzo di strumenti analitici e di BI¹² crea dinamiche particolari. Un recente studio di Tan et al. (2017) sulla squadra di calcio tedesca (Bayern Monaco di Baviera) ha rivelato che l'analisi nel contesto sportivo abbraccia diverse aree: dalle prestazioni atletiche alla salute (per le attività sportive), dalla *business analytics* alla gestione degli eventi (per le attività commerciali).

¹² Business Intelligence.

Infine, la digitalizzazione ha permesso la nascita di un nuovo sport: gli e-Sports¹³. Sebbene la discussione sul fatto di considerare gli sport elettronici al pari di uno sport tradizionale sia ancora aperta (Hilvoorde & Pot, 2016), il recente successo del fenomeno lo porta a competere con gli altri attori del mondo dell'intrattenimento. Soprattutto se ne si considerano le caratteristiche strutturali e organizzative che, indubbiamente, riescono più facilmente ad adattarsi nell'ambiente digitale. Infatti, l'alimentazione del settore si trova prevalentemente nelle mani degli sviluppatori dei videogiochi (e non negli organi direttivi) in quanto detengono la proprietà intellettuale dei diritti del software. Inoltre, le regole di gioco possono essere imposte dagli sviluppatori, in maniera universale attraverso la meccanica di gioco, o emergere dal consenso sociale attraverso la negoziazione.

Il loro grande punto di forza risiede nella creazione e cattura di valore derivante la conversione del pubblico in giocatori, la vendita del software di gioco e le micro-transazioni in-game. Queste peculiarità organizzative potrebbero rappresentare un punto di riferimento per gli sport tradizionali a cui ispirarsi per meglio ambientarsi nel mondo digitale odierno (Hilvoorde & Pot, 2016).

1.4.2 La componente tecnologica

L'impatto più diretto della digitalizzazione riguarda la componente tecnologica dello sport. Hardware e software IT sono diventate parti essenziali di molte attrezzature sportive. Estremamente diverso dal quadro dipinto da Loy (1968) mezzo secolo fa, la competizione nello sport oggi si gioca sugli *asset* digitali. In Formula 1 la digitalizzazione, combinata con la nuova formula delle *power unit*¹⁴ ibride (motori a combustione interna abbinati a sistemi di recupero dell'energia), ha portato la concorrenza a livello software. Di conseguenza, la composizione di un team F1 è passata da ingegneri e tecnici prevalentemente meccanici e aerodinamici ad includere programmatori e *data analyst*.

¹³ Videogiochi utilizzati nell'ambito professionistico. La traduzione letterale sarebbe "giochi elettronici" (wikipedia.it).

¹⁴ Propulsori utilizzati in Formula 1 a partire dalla stagione 2014. Sono composte da sei blocchi: 1) motore termico; 2) turbocompressore; 3) MGU-H; 4) l'elettronica di controllo; 5) MGU-K; 6) batteria (skysport.it).

Oltre al progresso tecnologico delle apparecchiature fisiche e all'introduzione di componenti IT, ciò che è di rilevanza per i ricercatori del settore è l'importanza sempre maggiore dei dati e delle informazioni generate, integrate e analizzate tramite i vari strumenti digitali.

In realtà, questo è un trend che suscita l'attenzione degli esperti da un po' di tempo ormai. Più precisamente, dal lavoro di Micheal Lewis del 2004 (*l'Arte di vincere*) sulla storia leggendaria della squadra di baseball degli Oakland Athletics e di come Billy Beane, il General Manager del tempo, grazie ad robusta analisi tecnica basata sui dati relativi alle prestazioni dei singoli giocatori, sia riuscito a superare l'intuizione e la saggezza della "vecchia scuola" nel momento di decidere quali giocatori ingaggiare per formare la squadra che, pur avendo un budget iniziale di molto inferiore alle grandi squadre dell'MLS, sarebbe arrivata fino ai *playoff* del campionato (Xiao, Hedman, Chian Tan, Tan, & Clemmensen, 2017).

Inoltre, gli ultimi sviluppi delle tecnologie digitali che hanno portato un aumento della capacità di produzione ed elaborazione dei dati, ne ha ulteriormente stimolato l'interesse (Ferguson, 2013).

In primo luogo, a causa del crescente utilizzo delle tecnologie IoT, quali sensori e strumenti analitici indossabili, determinate informazioni relative alla componente tecnologica (il livello di abilità fisica di alcuni giocatori e i dati sulle prestazioni dei giocatori e della squadra) un tempo "nascoste", sono diventate sempre più accessibili, tracciabili e visibili al pubblico (Davenport, 2014). Per esempio, nel 2014 la MLBAM (Major League Baseball Advanced Media) ha lanciato negli Stati Uniti un "*camera-and-radar-based system*" in tutti gli stadi di baseball della MLB che permette il tracciamento molto preciso dei dati in tempo reale non solo per quanto riguarda la palla da baseball (la velocità di spostamento), ma anche relativamente alle prestazioni dei singoli giocatori (Neyer, 2014).

Allo stesso modo, le squadre dell'NBA (National Basketball Association) hanno iniziato a utilizzare la cosiddetta tecnologia "*Player Tracking*" che permette di tracciare i movimenti di ogni giocatore fino a 25 volte al secondo, i cui dati vengono poi aggregati e analizzati generando statistiche sulle prestazioni degli atleti in campo (Steinberg, 2015).

Ancora, l'edizione 2014-15 della Volvo Ocean Sailing Race, ha messo alla prova i migliori team professionisti di vela al mondo per una gara attorno al pianeta. Per la prima volta, tutti i team partecipanti alla regata hanno adottato una tipologia di nave identica

(*one design boat*) con la più recente tecnologia a bordo. Ogni barca era dotata di 160 sensori per dare ancora di più la possibilità di comprendere il comportamento della stessa nelle varie condizioni atmosferiche. È stata così sbloccata la possibilità di accedere a dati fino a quel momento non registrabili per sostenere sia le piccole decisioni operative come il taglio delle vele o l'impostazione d'angolo delle vele di chiglia, sia le decisioni più strategiche come la scelta di prendere una rotta alternativa adattandosi al vento e alla corrente in modo da sfruttare al massimo le caratteristiche dell'imbarcazione. Tutto ciò grazie alla loro aggregazione, memorizzazione ed analisi. Per mettere in pratica l'analisi di grandi quantità di dati è stata richiesta la consulenza di un team universitario di ricerca che ha aiutato il team di vela olandese "Volvo Ocean" a sviluppare un'architettura *dashboard* per la valutazione della gara (Van Hillegersberg, Vroling, & Smit, 2017). Il cruscotto ha offerto alla squadra di vela varie immagini e analisi dai dati dei sensori per studiare le prestazioni di ogni tappa del percorso e indagare sull'impatto dell'uso delle configurazioni delle vele in condizioni di vento variabile. Il *sailing team* ha confermato che l'uso dell'analisi dei dati ha notevolmente migliorato l'interpretazione del comportamento dell'imbarcazione e supportato il processo decisionale a bordo.

Come si è visto, le implicazioni dell'uso diffuso delle tecnologie dei dati nel mondo dello sport sono triplicate, soprattutto grazie all'influenza della miriade di strumenti digitali a disposizione. Alle squadre e ai giocatori non basta più acquisire e migliorare le abilità fisiche sul campo ma è sempre più indispensabile codificare tali competenze in informazioni che possono essere utilizzate per valutare le prestazioni e prepararsi agli impegni futuri, come è accaduto nel caso della nazionale di calcio tedesca illustrato all'inizio del paragrafo: abilità fisica dei giocatori e analisi dei dati hanno portato al successo finale e alla conquista dei Mondiali di calcio.

Da non sottovalutare la rivoluzione di attività quali lo *scouting*, la scoperta dei talenti. Come ha raccontato Lewis (2004) nel suo libro, lo *scouting* e il reclutamento non sono più un "gioco" basato sull'intuizione e sull'esperienza. Con la disponibilità e l'abbondanza di statistiche generate dagli strumenti digitali sopramenzionati, ci si può aspettare che queste attività dipendano sempre più dai Big Data (Steinberg, 2015). Le competenze richieste agli osservatori passano dalla capacità di fiutare il talento alla capacità di identificare le opportunità setacciando un mare di dati.

La crescente disponibilità e visibilità delle informazioni sulle performance live delle squadre può essere sfruttata per sviluppare *fan engagement*, opportunità commerciali e

soprattutto migliorare le esperienze *in-game* (Klug, 2015). I giocatori assumono un ruolo sempre più attivo nella produzione e distribuzione di contenuti sportivi grazie ad emergenti piattaforme UGC, le quali consentono agli utenti di sfruttare la natura interattiva e partecipativa del web condividendo materiale di loro produzione (O'Reilly, 2007).

Ad esempio, Tonsser (www.tonsser.com), una startup danese che ha creato "Facebook per il calcio", un social network per giovani calciatori. L'applicazione Tonsser è stata lanciata per la prima volta in Danimarca nel marzo 2015 e nel giro di un anno è stata pubblicata anche in Svezia, Norvegia, Italia, Francia e Spagna. Due anni dopo, l'applicazione veniva utilizzata attivamente da 250.000 giovani giocatori. Al suo interno la piattaforma offre funzionalità per registrare giocatori, squadre e partite. Il contenuto è *crowdsourced* e dipende dagli stessi calciatori che aggiornano le loro statistiche e utilizzano questa finestra per mostrare gli obiettivi raggiunti e spiare quelli degli avversari. Agenti e osservatori calcistici hanno dimostrato un particolare interesse in questa piattaforma in quanto le caratteristiche e i dati longitudinali di Tonsser rappresentano un'opportunità per la gestione dei talenti.

Avere specialisti dei dati che analizzano i singoli miglioramenti dei giocatori è diventata un requisito chiave del processo di reclutamento, e non solo nel calcio. Attualmente, i dati permettono l'identificazione delle migliori prestazioni in una certa stagione e l'aggregazione di essi consente di individuare, tramite specifiche indagini, il contributo dei giocatori al risultato della squadra in relazione al ruolo occupato in campo, ai minuti giocati e al meteo. In breve, quello vuole dimostrare il caso di Tonsser non è solo quanto l'attività di *scouting* nello sport faccia sempre più affidamento sull'analisi dei dati, ma anche come l'attività di produzione di contenuti dei singoli giocatori sia importante per differenziarsi e dimostrare le proprie abilità fisiche. In altre parole, si sta democratizzando il processo di reclutamento dei giovani atleti: i giocatori non aspettano passivamente di essere scoperti, ma partecipano al processo (Tonsser, 2020).

Infine, come già accennato, la digitalizzazione dello sport sta guidando l'ascesa e la popolarità degli sport elettronici che, dal punto di vista tecnologico, rappresentano la commercializzazione delle gesta atletiche dei giocatori nella creazione di prodotti digitali (spesso nel formato di videogioco).

Ad esempio, la popolarità di FIFA Football¹⁵ può essere attribuita alla sua capacità di simulare il mondo reale dove i videogiocatori si immedesimano controllando i calciatori, le cui abilità sono replicate dai dati raccolti dalle loro performance in campo (Hilvoorde & Pot, 2016). Questo settore attirerà ulteriore attenzione se si considera la grande potenzialità delle tecnologie VR (realtà virtuale) e AR (realtà aumentata) nella creazione simulata di scenari di gioco sempre più vicini alla realtà (Hamdhaidari, 2016).

1.4.3 La componente simbolica

La digitalizzazione della componente simbolica dello sport si riferisce alla moltiplicazione dei canali attraverso i quali le organizzazioni sportive e i loro membri possono costruire la loro identità e il loro brand. Tale digitalizzazione dell'identità può arrivare a modificare le caratteristiche simboliche di uno sport, in particolare, quelli che portano con sé lunghe tradizioni come il Badminton. Lungo la storia è stato etichettato dalla classe media come "*white sport*" a dimostrazione del patrimonio culturale (Warde, 2006). L'identità di tale sport è stata esplicitata nel attraverso prodotti simbolici quali immagini di giovani che vestono capi eleganti di colore bianco e giocatori che ascoltano rispettosamente le istruzioni di gioco in maniera educata. In altre parole, l'immagine è stata creata attraverso un particolare contesto sociale.

Se da una parte il progresso tecnologico può sicuramente contribuire a rafforzare tutto ciò, dall'altra ne mette in discussione le fondamenta se si considera il differente contesto sociale e culturale in cui stiamo vivendo oggi (Deuze, 2006).

La recente mossa strategica di una delle più anziane società calcistiche italiane, la Juventus F.C., che decide di cambiare lo storico logo formato dalla zebra bianca e nera, può aiutare a spiegare ancora meglio il concetto. Il club si proietta nel futuro con una nuova identità visiva e un *design* minimalista (Juventus FC, 2017). Il cambiamento ha suscitato grandi polemiche tra i tifosi: uno scontro tra gli antichi valori, associati al patrimonio del club torinese pieno di storia e quelli nuovi, di una società dinamica, veloce e pervasa dalla tecnologia.

¹⁵ È una serie di videogiochi di calcio sviluppata e pubblicata annualmente da Electronic Arts (Wikipedia.it).

I vari canali digitali rendono gli eventi sportivi e i relativi contenuti potenzialmente accessibili ad un pubblico più largo ed eterogeneo di sempre. Ne sono un esempio l'avanzare delle piattaforme di streaming come Twitch.tv¹⁶. In questo caso, le implicazioni possono essere molteplici.

Per cominciare, la riproduzione dei contenuti, essendo estesa alla sfera online, apre nuove opportunità alle organizzazioni sportive di entrare in contatto in maniera differente con il proprio target. Il precedente esempio sullo sci estremo fornisce un ottimo punto di vista su come il digitale significhi non solo rimuovere i limiti legati allo spazio e al tempo nell'accesso al contenuto sportivo, ma anche migliorarne la visualizzazione e la spettacolarizzazione grazie alla possibilità di rivedere il gesto atletico tramite i replay da varie angolazioni.

Il matrimonio tra digitale e rituale sportivo è avvenuto nel calcio quando Francesco Totti, attaccante dell'AS Roma calcio, durante il derby dell'11 gennaio 2015 contro la Lazio, segna il goal del pareggio e decide di esultare scattandosi un selfie assieme ai tifosi romanisti sotto la curva sud dell'Olimpico e postandolo sui suoi profili social. Tale episodio è stato definito dai media un evento storico: la prima volta in diretta su un campo da gioco, smartphone e social media sono entrati a far parte di un rituale sportivo come la celebrazione di un goal (Laird, 2015). In un certo senso il confine apparente dell'evento sportivo, ma allo stesso tempo indissolubile, tra la sfera reale e quella online, si confonde immergendo il *fan* sportivo nell'intrattenimento allo stato puro.

La domanda che sorge spontanea è se la possibilità di estendere il campo da gioco nell'ambiente virtuale, possa in qualche modo influenzare la prestazione dei giocatori in campo. Nonostante la potenziale influenza sulla performance dell'atleta, i canali digitali soddisfano il bisogno di fruizione del contenuto sportivo agli appassionati (Seo & Green, 2008; Witkemper, Lim, & Waldburger, 2012).

Tra gli strumenti di comunicazione digitale, il ruolo dei social media è diventato sempre più predominante nello sport e nella cultura sportiva (Di Moro, 2015). Essere presente sui social network è un imperativo per ogni squadra, società o giocatore in quanto mantiene un'interazione continua con i tifosi, linfa vitale di ogni club (Sanderson, 2013). Assumono quindi un gran valore le infinite possibilità offerte dalle piattaforme social, grazie alle quali si può far leva su fattori chiave come l'emozione e il

¹⁶ Twitch.tv è una piattaforma di livestreaming di proprietà di Amazon.com (Wikipedia.it).

coinvolgimento, considerato il fatto che il tifoso sportivo è guidato dalla passione e dal senso d'appartenenza, sentimenti ben radicati che spesso hanno ben poco a che fare con la razionalità. Infatti, *“si tifa per tradizione, si tifa per appartenenza, si tifa per i colori, si tifa per l'impresa compiuta o da compiere. Il tifo non va convinto: il tifo va alimentato”* (Ortenzi, 2017). Come? Dando la possibilità al tifoso di interagire direttamente con i propri idoli sportivi, assistere a sessioni private di allenamento, conoscere come spendono il loro tempo libero e accedere alla loro vita privata. Oppure, facendo scegliere ai fan quale cravatta indossare per la prossima stagione o scegliere la playlist per il riscaldamento prepartita.

1.4.4 La componente didattica

La componente didattica dello sport concerne lo sviluppo e il continuo miglioramento delle capacità fisiche e del *know how*, essenziale per essere competitivi. Come discusso in precedenza nella componente tecnologica, la digitalizzazione ha reso più facile la raccolta e l'analisi dei dati relativi ad abilità e performance dei giocatori, consentendo così l'utilizzo di quest'ultimi per preparare al meglio gare e allenamenti. L'analisi dei dati impiegata nello sport può essere divisa in due aree: analisi delle prestazioni; analisi della salute dei giocatori e della prevenzione contro gli infortuni (Davenport, 2014).

Club professionistici, tornei prestigiosi e un numero sempre più alto di leghe sportive ricorrono all'analisi dei famosi Big Data, raccogliendo e impiegando le informazioni tramite colossi dell'ICT. Leicester Tigers, team di rugby inglese, sfrutta un sistema innovativo in grado di gestire i dati per valutare le performance dei giocatori, il loro progresso atletico, la ricerca e lo sviluppo attitudinale, l'ottimizzazione delle tattiche da applicare e la prevenzione delle incognite durante una gara (Leicester Tigers, 2018).

Tuttavia, come sottolinea Davenport (2014), le società sportive non riusciranno a cogliere completamente il vantaggio competitivo fino a quando non abbracceranno totalmente la tecnologia. Quest'ultima osservazione riflette uno dei principali problemi della digitalizzazione dell'industria sportiva nello sfidare la sua mentalità “superata” (Smith & Stewart, 1999). Lo scontro tra il vecchio modo di fare business, basato sull'intuizione e sulla conoscenza tacita, e il nuovo, basato sulla tecnologia e sull'evidenza

dei dati, è attuale e compete con l'essenza del settore (Lewis, 2004). Inoltre, similmente al discorso fatto per lo scouting nel paragrafo precedente, tutto ciò richiede un nuovo set di competenze per coach e staff affinché permetta loro di interpretare e usare in maniera efficace le informazioni nelle loro mani.

In secondo luogo, il progresso tecnologico in HCI¹⁷, IoT, VR e AR sta creando sempre più possibilità di personalizzazione dell'allenamento sulla base delle caratteristiche dei singoli che potrebbe addirittura modificare la natura collettiva dello sport (Coleman, 2012). Tornando all'esempio del badminton, il meeting di allenamento quotidiano in gruppo nel centro sportivo è necessario per allenare skills e abilità per competere ad un livello professionistico. Con l'avvento della tecnologia didattica, gli atleti avranno la facoltà di allenarsi perfettamente senza essere costretti a recarsi al badminton club. In questo senso, l'elemento di collettività che caratterizza alcuni sport, soprattutto all'interno di questa componente, può essere messo in discussione.

Seguendo il punto precedente, il progresso tecnologico e la disponibilità di dati e informazioni, guidano ulteriormente la democratizzazione dello sport. Da una parte, come visto nel precedente esempio, gli allenamenti individuali basati su applicazioni digitali potrebbero ridurre la difficoltà di ottenere formazione e istruzione per chi decide di praticare una determinata disciplina sportiva. D'altra parte, vengono ridotte le asimmetrie informative come i segreti tattici, a causa della libera disponibilità di dati relativi a performance di giocatori e squadre. Di fatti, anche il singolo tifoso o giornalista sportivo, può decidere di decodificare e immergersi in quel mare di dati che in precedenza controllavano solo gli esperti del settore.

Infine, in particolari sport come la Formula 1, le restrizioni e i limiti sui test delle monoposto agevolano lo sport verso una sua naturale digitalizzazione. Oggi giorno tutte le scuderie fanno affidamento su di simulatori di gara per completare l'allenamento fisico tramite una preparazione virtuale (Xiao, Hedman, Chian Tan, Tan, & Clemmensen, 2017). In un futuro non troppo lontano si potrebbe assistere ad una sempre maggiore diffusione

¹⁷ L'interazione uomo-computer (in inglese human-computer interaction, HCI) anche detta interazione uomo-macchina (traduzione di senso più ampio, ma oramai ampiamente utilizzata in letteratura nel campo informatico) è lo studio dell'interazione tra le persone (utenti) e computer per la progettazione e lo sviluppo di sistemi interattivi che siano usabili, affidabili e che supportino e facilitino le attività umane (Wikipedia.it).

di questa tendenza, dato anche il periodo che sta obbligando il mondo a trovare una soluzione digitale in ogni campo della vita, non solo nello sport.

CAPITOLO 2. GLI ESPORTS

2.1 Introduzione: la comparsa degli eSports

Dopo aver fornito una panoramica sul fenomeno della digitalizzazione dello sport e, attraverso il *framework* di Loy analizzato le implicazioni sui vari elementi che ne compongono il modello istituzionalizzato, si esaminerà in maniera più approfondita uno dei prodotti della *sport digitalization*: gli eSports.

Gli eSports rappresentano una grande opportunità per i brand di entrare in contatto con un settore che, si prevede, crescerà in maniera esponenziale nei prossimi due anni. L'ecosistema, secondo quanto riportato da Business Insider¹⁸, è sulla buona strada per superare il miliardo di dollari di fatturato nel 2020 (+15,7% rispetto al 2019) coinvolgendo un pubblico di quasi mezzo miliardo di persone, che cresce ad un ritmo dell'11% annuo (Newzoo, 2020). Dunque, risulta interessante studiare in quale modo le aziende sportive, e non, possono ad inserirsi e sfruttare all'interno della loro strategia questa nuova realtà digitale. Il focus dell'elaborato verrà poi posizionato sulla misurazione della *performance* relativa alla *digital strategy*, relativamente al ritorno che si può ricevere da un investimento in questo settore.

Con l'ampliarsi delle capacità commerciali, club e organizzazioni sportive sono in un certo senso costretti ad ottimizzare le dinamiche relative al marchio, cercando di instaurare legami più forti con i fan, il pubblico e le *communities*. Per far ciò, uno strumento molto utile in mano alle aziende sportive è rappresentato dalla sponsorizzazione. Competendo per contratti onerosi, le società devono dimostrare il loro valore ai *marketing partner* i quali valuteranno tutti gli elementi relativi alla copertura, all'esposizione e al ROI, in modo tale da guadagnare il massimo dall'accordo.

Inoltre, negli ultimi anni, il florido ambiente dei giochi elettronici ha cominciato a "fare la voce grossa" nel mondo delle sponsorizzazioni sportive. Sebbene vari club si siano gettati a capofitto in questo mondo che rappresenta un ponte per raggiungere una nuova *audience*, non è facile gestire il brand in un settore così altamente imprevedibile. Tuttavia,

¹⁸ Business Insider è un sito di business in rapida crescita con una profonda verticalizzazione finanziaria, mediatica, tecnologica e di altri settori industriali. Lanciato nel 2007 dall'ex analista di Wall Street, Henry Blodget e dai dirigenti di DoubleClick, Dwight Merriman e Kevin Ryan, è ora il più grande sito di notizie commerciali sul web. Business Insider è stato acquisito dalla società di media tedesca Axel Springer SE, nel settembre 2015 (businessinsider.com).

mentre lo sport tradizionale e gli eSports si differenziano in modi fondamentali, un fattore unificante è il livello di intensità emotiva che caratterizza entrambi: essere accanto ai fan “negli alti e nei bassi” può generare la stessa *advocacy*, quella che dura una vita intera.

Sebbene il mondo dei giochi competitivi sia cresciuto esponenzialmente negli ultimi anni, l'industria non è così giovane come molti credono. Essa presenta allo stesso tempo somiglianze e discrepanze con il settore degli sport tradizionali. A causa dell'assenza di una struttura di *governance* standardizzata, il settore è prevalentemente auto-organizzato e-business *driven*. Audience giovanissima, approccio globale e un ambiente digitale in cui si sviluppa, dettano regole totalmente diverse rispetto ai business tradizionali.

Di conseguenza, è necessario procedere attraverso un'osservazione della sua storia dal punto di vista economico e un'analisi approfondita della gestione strategica al fine di categorizzare al meglio l'industria dei videogiochi. Inoltre, riconoscendo il GAP nella letteratura, relativamente al mondo delle sponsorizzazioni degli eSports e alla loro difficile misurabilità quale nuova *digital strategy* da inserire all'interno della gestione tattica afferente alla divisione marketing aziendale, risulta di estrema importanza organizzare il discorso in maniera tale da cogliere più peculiarità possibili relative a questo nuovo mondo digitale, che offre un'enorme opportunità di aprire dell'intrattenimento futuro al proprio brand (Rogers, 2019).

2.2 Che cosa sono gli eSports e da dove nascono

Introdotti per la prima volta alla fine degli anni Novanta, gli *electronic sports*, comunemente conosciuti come eSports, si riferiscono ai videogiochi competitivi organizzati (Wagner, 2006).

L'idea del gioco è profondamente coinvolta all'interno della società. Huizinga¹⁹ (1938) lo considera parte esistenziale dell'umanità, tanto da definire l'uomo un “*Homo Ludens*”. Lo sviluppo tecnologico ha poi permesso a questa “spinta ludica” di espandersi nel mondo digitale, creando i videogiochi. È importante sottolineare che già i primi

¹⁹ Johan Huizinga (Groninga, 7 dicembre 1872 – Arnhem, 1^o febbraio 1945) è stato uno storico e linguista olandese. Considerato uno degli storici più importanti del XX secolo, Huizinga ha svolto studi sul Medioevo e la storia moderna, lasciando contributi anche alla linguistica, all'estetica e ad altri ambiti del sapere umano (Wikipedia.it).

videogames erano focalizzati sull'aspetto competitivo e, cosa ancora più importante, creavano un ambiente in cui i non partecipanti potevano guardare i concorrenti sfidarsi. Il primo gioco a scopo d'intrattenimento fu "*Tennis for two*" di William Higinbotham²⁰ nel 1958, e già comprendeva in sé sia l'aspetto competitivo che il potenziale intrinseco di offrire agli altri la possibilità di assistere al gioco (Wolf, 2012). Dopo il 1958, i videogiochi sono cresciuti esponenzialmente, in linea con il progresso tecnologico. Nel tempo, hanno sfruttato sempre più lo slancio estremo delle numerose migliorie in campo informatico come il personal computer, l'internet o lo smartphone, portando 2 miliardi di persone a videogiocare, anche seppure occasionalmente (Skaugen, 2015). Inoltre, l'aspetto della concorrenza, come lo è per lo sport tradizionale, risulta essenziale per la crescita del settore. Le persone hanno il desiderio di guardare i professionisti dare spettacolo: questa è una delle spiegazioni per la quale esistono titoli eSports con un seguito maggiore rispetto a classiche discipline sportive.

Per di più, le esigenze di un *gamer*²¹ professionistico possono essere paragonate a quelle di atleti di sport tradizionali, come football americano o pallacanestro. Ovvero, richiedono un allenamento mentale e fisico, anche se facilitato da dispositivi elettronici. Al giorno d'oggi, Paesi di tutto il mondo riconoscono gli eSports come una pratica professionale, conducendo i tornei similmente ad eventi sportivi tradizionali (Scholz, 2019).

Gli eSports rappresentano un tratto distintivo collettivo di una varietà di videogiochi, che includono generi come *First person shooter (FPS)*, *Multiplayer Online Battle Arena (MOBA)* e *Fighting and Real Time Strategy (RTS)* e che attirano ogni anno l'attenzione del pubblico attraverso tornei e campionati ospitati in vari Paesi, come il

²⁰ William Higinbotham (Bridgeport, 25 ottobre 1910 – Gainesville, 10 novembre 1994) è stato un fisico statunitense. Laureatosi nel 1932 al Williams College, proseguì gli studi alla Cornell University e all'MIT. Lavorò anche al Los Alamos National Laboratory negli anni della guerra, e fu testimone del primo scoppio della bomba atomica. Nel 1958, creò, assieme al suo collega Robert V. Dvorak, uno dei primi videogiochi, Tennis for Two (simile a Pong), per intrattenere i visitatori e gli studenti annoiati al Brookhaven National Laboratory, un laboratorio di ricerca nucleare negli Stati Uniti (wikipedia.it).

²¹ Un Gamer è colui che gioca per una buona parte della sua giornata ai videogiochi e non solo per divertimento ma anche per carriera (livingasagamer.it)

Campionato Mondiale di DOTA 2²² e di League of Legends²³ o l'Intel Extreme Masters di Overwatch. Ad esempio, quasi 100 milioni di singoli spettatori hanno guardato le finali del campionato mondiale di League of Legends 2018 tra Invictus Gaming (China) e Fnatic (United Kingdom) (Strive, 2018). Sebbene i numeri relativi agli spettatori siano difficili da misurare, sia nei media tradizionali che in quelli online, e spesso criticati per la loro imprecisione (Tukachinsky, 2006), riescono comunque ad offrirci un indizio sul potenziale degli eSports.

2.2.2 La rilevanza degli eSports per le aziende di oggi

Al di là della motivazione che spinge l'uomo a videogiocare e a guardare chi gioca, gli eSports, come qualsiasi altro sport tradizionale, rappresentano un grande business. Tuttavia, per alcuni aspetti, non sono minimamente paragonabili a sport come il football americano o il calcio europeo, e all'interno del termine, rientrano generalmente qualsiasi videogioco che può essere praticato in modo competitivo. Non risulta facile definire in modo preciso cosa effettivamente siano gli eSports. Per il momento la definizione offerta da Wagner sembra la più rilevante: *"eSports sono un'area di attività sportiva in cui le persone sviluppano e allenano le capacità mentali o fisiche attraverso l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione"* (Wagner M. , 2006). Arnaud completa la definizione di Wagner aggiungendo: *"Passione, allenamento, riflessi, intelligenza e lavoro di squadra... se non è sport ha davvero il suo sapore"* (Arnaud, 2010).

Si può affermare inoltre, che gli eSports siano ancora un mercato emergente e molti pensano che il suo potenziale di crescita sia illimitato. Sulla base del tasso di crescita, gli analisti prevedono che i videogiochi competitivi possano diventare la prossima grande novità nel settore dei media e dell'intrattenimento" (Takahashi, 2015), con alcuni che concludono che *"la resistenza al fenomeno è inutile"* (Casselmann, 2015).

²² Dota 2 è un videogioco MOBA Free to Play sviluppato da Valve Corporation utilizzando il motore grafico Source Engine. Il gioco è il sequel stand-alone della custom map di Warcraft 3 intitolata Defense of the Ancients. Annunciato il 13 ottobre 2010, il gioco è stato distribuito nel 2012 in formato digitale sulla piattaforma Valve, Steam (Wikipedia.it).

²³ League of Legends (solitamente abbreviato in LoL) è un videogioco online del genere MOBA sviluppato e pubblicato da Riot Games per Microsoft Windows e macOS (Wikipedia.it).

L'amministratore delegato di Logitech²⁴ (Bracken P. Darrell) prevede addirittura che "diventerà il più grande sport del mondo" (Darrell, 2018). Ne è la prova l'acquisizione da parte di Amazon del servizio di *videogame live streaming* Twitch, per 970 milioni di dollari (Amazon, 2014) e l'investimento costante proveniente da diversi club sportivi. Tra il 2017 e il 2018, le organizzazioni sportive hanno speso 400 milioni di dollari solo per i diritti di *franchising*²⁵ (Wolf, 2018). Le sponsorizzazioni variano da brand endemici, come Intel²⁶ e Logitech, a brand non endemici, come DHL, Mercedes-Benz e persino Wüstenrot (una società tedesca di risparmio per l'acquisto di case). Tuttavia, essere parte di un settore in crescita e sperare in un solido ritorno sull'investimento non è l'unico motivo abilitante per far parte dell'industria. Secondo Schulz (2019), esistono almeno cinque importanti ragioni per le quali vale la pena rimaner coinvolti nel fenomeno.

In primo luogo, si raggiunge un pubblico digitale e internazionale. Essendo un settore basato su un prodotto digitale come i videogiochi, diventa evidente che prodotto e industria siano altamente digitalizzati. Inoltre, grazie ad Internet, è estremamente internazionale, permettendo a persone provenienti da tutto il mondo di videogiocare insieme. L'industria degli eSports è quindi un caso interessantissimo, in quanto nasce allo stesso tempo digitale e globale, trasformandosi in analogico e locale, al contrario di ogni altra industria che generalmente percorre l'evoluzione contraria. Ciò è fonte d'ispirazione per tutte le aziende che vogliono intraprendere un percorso d'internazionalizzazione e digitalizzazione in quanto possono prendere spunto da questo giovane settore e cercare di incorporare queste pratiche nel loro processo.

In secondo luogo, la *fan base* e i videogiocatori professionisti sono eccezionalmente giovani rispetto ad altri sport che, in quest'ultimo decennio, si trovano in difficoltà a causa dell'invecchiamento del loro pubblico influenzato dal cosiddetto "*gray effect*". Ad esempio,

²⁴ Logitech, azienda svizzera all'avanguardia in termini di innovazione e qualità, offre prodotti ed esperienze che fanno parte della vita quotidiana delle persone. Fondata nel 1981 a Losanna, in Svizzera, e stabilitasi successivamente nella Silicon Valley, Logitech ha iniziato a connettere le persone attraverso innovative periferiche per computer e una lunga serie di prodotti all'avanguardia nel settore, tra cui il mouse cordless a infrarossi, la trackball azionabile con il pollice, il mouse laser e molto altro ancora (Logitech.com)

²⁵ Il franchising, o affiliazione commerciale, è una formula di collaborazione tra imprenditori per la produzione o distribuzione di servizi e/o beni, indicata per chi vuole avviare una nuova impresa, ma non vuole partire da zero, e preferisce affiliare la propria impresa ad un marchio già affermato (Wikipedia).

²⁶ Intel Corporation è un'azienda multinazionale statunitense fondata nel 18 luglio 1968 con sede a Santa Clara (California). Produce dispositivi a semiconduttore, microprocessori, componenti di rete, chipset per motherboard (scheda madre), chip per schede video e molti altri circuiti integrati, ed è considerata una delle più importanti nel settore (Intel).

l'età media dell'audience raccolta ogni anno dall'NFL è passata dai 46 anni del 2006 ai 50 attuali. Anche il calcio ha subito un invecchiamento, passando dai 35 del 2006 ai 39 di oggi (Lombardo, 2017). Per quanto riguarda i videogiochi competitivi, alcune statistiche dichiarano che riescono ad attrarre un pubblico di età media compresa tra i 18 e i 34 anni (Bathurst, 2017). Di conseguenza, mentre le organizzazioni, in particolare quelle sportive, lottano per riuscire a raggiungere la fetta di popolazione più giovane, gli eSports ne rappresentano una parte significativa. Questo vuol dire che, qualsiasi investimento effettuato nel settore, al fine di rallentare o invertire il processo di aumento dell'età media dei tifosi dei vari sport, ha ottime probabilità di venire ammortizzato rapidamente.

In terzo luogo, in termini di maturità, il settore sta ancora emergendo. Gli assetti organizzativi sono in continua evoluzione, nuove aziende stanno entrando nel mercato caratterizzato da basse barriere sia in entrata che in uscita. Volendo scattare un'istantanea degli eSports tramite la curva d'adozione di Rogers, si può affermare che, chi entra nell'industria in questo momento, viene classificato come un *early adopter*, o più precisamente un adottante precoce ritardatario (Inside marketing, 2018).

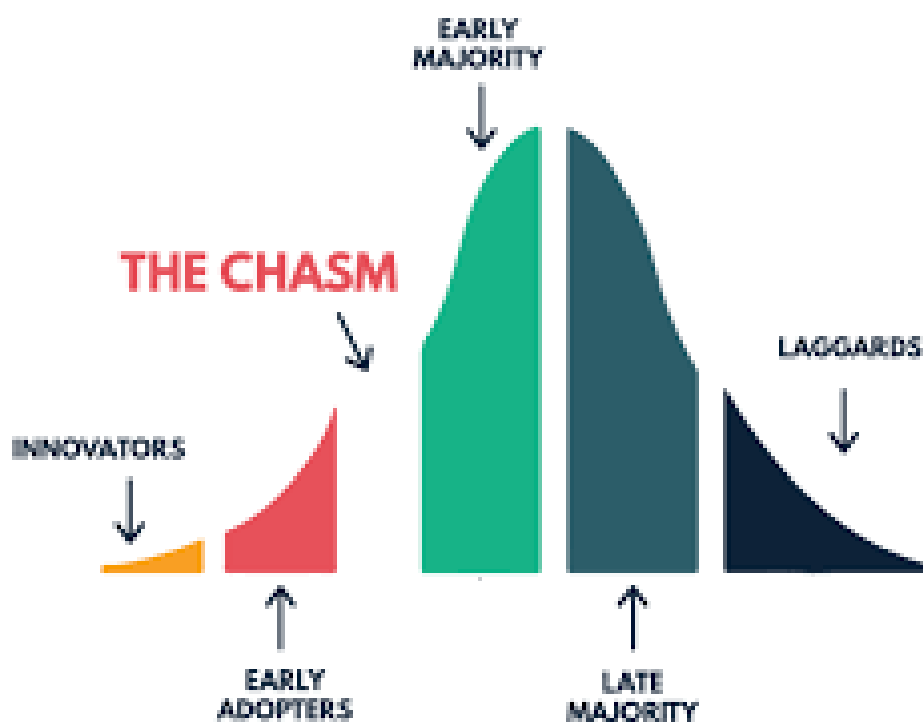


Figure 1 - La curva d'adozione di Rogers

Questo però, potrebbe non valere per tutti gli aspetti dell'industria. Ad esempio, le società sportive sono avanzate in modo massiccio verso gli eSports. Alla fine del 2017, circa 50 club sportivi stavano investendo in eSports; oggi ne sono coinvolte più di 250. Sebbene i dati rivelino che sia ancora possibile costituire un team di eSports professionistico di alto livello con un investimento di cinque milioni di dollari, è da notare che l'industria sta pian piano uscendo dalla sua fase iniziale, trainato da alcune aziende che si sentono già nel secondo step della curva d'adozione.

In quarto luogo, un aspetto interessante dell'industria degli eSports sta nella sua significativa differenza rispetto agli sport tradizionali. Contrariamente a quest'ultimi, gli eSports sono *industry-driven*. È necessario chiarire che attività sportive come il football americano ed il calcio europeo, a livello professionistico sono fortemente guidati dal settore ma anche da una federazione, come la FIFA²⁷ e la NFL, che segue le regole del mercato. Tuttavia, il calcio inteso come sport non è orientato dall'industria. Esso è cresciuto nel tempo ed è stato creato da un particolare gruppo di persone che vi giocano, facendone evolvere le regole. Questa è la differenza principale rispetto a eSports. Ovvero che ogni titolo eSports è basato su un videogioco, e tale videogioco è creato, progettato e curato da uno sviluppatore di videogiochi; di conseguenza, lo sviluppatore del videogioco è il "guardiano" di quest'ultimo avendo il potere di cambiare le regole, creare nuovi contenuti e, volendo, "staccare la spina". Poiché lo sviluppatore di videogiochi è spesso un'azienda, deve seguire il mercato, ma teoricamente, Valve Software²⁸ potrebbe chiudere il suo gioco "Counter-Strike" anche domani, negando a chiunque la possibilità di giocarci. Al contrario, federazioni come la FIFA non sarebbero in grado di fermare ogni singolo calciatore.

Infine, i videogiochi competitivi compiono oramai 60 anni, e gli eSports che intendiamo noi, circa venti. In questo periodo, il fenomeno è rimasto relativamente isolato e spesso bollato come una "cosa da *nerd*"²⁹ (Schutz, 2018) e di conseguenza, ignorato dal

²⁷ FIFA è l'acronimo di Fédération Internationale de Football Association. È la federazione internazionale che governa gli sport del calcio, del calcio a 5 e del beach soccer. La sua sede si trova a Zurigo, in Svizzera, e il presidente è Gianni Infantino, eletto nel 2016 (wikipedia.it)

²⁸ Valve Corporation, precedentemente Valve Software, è un'azienda statunitense che si occupa di sviluppo e distribuzione di prodotti hardware e software (Wikipedia.it)

²⁹ Nell'uso giovanile, giovane dall'aspetto goffo e insignificante, che sublima la propria condizione con una grande abilità e passione per computer e videogame (Garzanti.it)

resto del mondo. Nel frattempo, l'industria, ad eccezione della Corea del Sud, ha avuto il tempo di crescere, da sola, e di creare proprie regole e propri principi. Inoltre, senza una struttura di governo generale e senza pressioni da parte dell'esterno, è rimasta nel tempo prevalentemente auto-regolamentata. Ciò le ha permesso di rimanere innovativa e libera di copiare selettivamente le strutture migliori da altri settori.

Questi fattori giustificano l'interesse da parte delle aziende. Tuttavia, non spiegano ancora l'esplosione degli eSports negli ultimi anni. Il punto critico di svolta è stata la combinazione di diverse acquisizioni tra il 2014 e il 2015 che hanno segnato l'inizio dell'attuale e continua ondata d'investimenti. L'acquisizione più significativa, come precedentemente accennato, è stata quella di Twitch, da parte di Amazon. Anche se non è ancora chiaro quale sia esattamente il piano strategico dell'azienda di Jeff Bezos, ha contrariamente mostrato l'interesse di una delle multinazionali più influenti al mondo, seguite a ruota da Google e altre diverse aziende (Byford, 2014). Inoltre, società di media quali la Modern Times Group³⁰ (MTG) ha acquisito ESL e DreamHack (entrambi operatori di tornei popolari in Europa con un buon *track record* di espansione a livello globale) creando un nuovo *player* mondiale nel settore. In aggiunta, vari gruppi di investimento sono diventati attivi attraverso la costituzione di società come gli NRG eSports³¹ e gli Immortals³². Infine, l'ingresso nel 2015 del Beşiktaş³³ nel mondo eSports ha segnato l'inizio di una nuova era per le società sportive, essendo stato il primo *club* ad impegnarsi attivamente anche nel mondo sportivo digitale.

2.2.2 Definire gli eSports

Per capire il significato del termine "eSport", è bene rivedere prima di tutto alcune definizioni elaborate dagli studiosi e dai professionisti del settore. Mentre alcuni non ne hanno mai sentito parlare, la rapida crescita del settore ha spinto altri a tentare di

³⁰ MTG è una holding che si occupa di investimenti strategici e operativi nel settore degli eSports e nell'intrattenimento videoludico. È nata in Svezia e le sue azioni sono quotate sulla borsa di Stockholm (MTG.com, s.d.).

³¹ NRG eSports è un'organizzazione eSports professionistica, creato nel 2016, con sede a Los Angeles. Tra i suoi investitori spicca il nome del famoso cestista Shaquille O'neal e il dj Tiesto (wikipedia.it).

³² Gli Immortals sono un team sportivo statunitense creato nel 2015. Vanta nel suo palmares numerosi campionati di LOL (wikipedia.it).

³³ Il Beşiktaş Jimnastik Kulübü, meglio noto come semplicemente Beşiktaş, è una società polisportiva turca con sede nell'omonimo quartiere della città d'Istanbul, fondato nel 1903 ed attivo in molti sport, ma famoso soprattutto per la sua sezione calcistica (Wikipedia.it).

catturare l'essenza del termine nelle loro interpretazioni. Negli ultimi anni, sono state sviluppate solo ricerche concettuali e qualitative limitate attorno a questo termine. La più antica concettualizzazione deriva dalla definizione di Wagner (2006) che prende spunto dalle definizioni accademiche dello sport tradizionale come, ad esempio, quella di Tiedemann (2004): *“gli sport sono un'area di attività nella quale le persone sviluppano e allenano le proprie capacità fisiche e mentali, al fine di competere o praticare attività sportiva ricreativa”*. Wagner (2006) estende questa definizione includendo le piattaforme o i dispositivi, attraverso i quali le persone praticano gli eSports.: prevalentemente tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Pur essendo eccessivamente ampia, questa definizione si rivolge comunque all'esigenza dei videogiocatori di allenarsi e competere attraverso le moderne tecnologie.

Witkowski (2012) tuttavia, critica la capacità di quest'ultimo di riconoscere correttamente le attività, il software e le tecnologie rilevanti senza comprenderne la natura *computer-mediated*. Gli eSports, per definizione vengono mediati da un computer, il che significa che i giocatori si esibiscono attraverso una macchina, giocando a volte da soli e talvolta in squadra. Le piattaforme utilizzate si dividono tipicamente in *console*³⁴, mobile e PC (personal computer) (Galehantomo, 2015). Non è solo la tecnologia che conta, ma la natura mediatica in cui i giocatori interagiscono per competere gli uni con gli altri.

Differenti autori invece, hanno voluto enfatizzare nelle loro definizioni la cultura degli eSports piuttosto che la loro parte tecnologica (ad esempio, Taylor (2012); Taylor & Witkowski (2010); Witkowski (2012)). I giocatori e gli appassionati di eSport e, in una certa misura, quelli che si sintonizzano saltuariamente per assistere alle performance dei videogiocatori, creano una cultura attorno ad esso. L'industria è intrinsecamente radicata nella tecnologia. Tuttavia, una raccolta unica del linguaggio, del gergo, dei comportamenti e della passione condivisa nel gioco contribuisce al fenomeno culturale.

Segal (2014) posiziona gli "eSports" come un termine generico, intendendo i giochi elettronici similmente agli sport convenzionali, per la loro inclusione di superstar, divise e clima competitivo, con la differenza che le partite vengono giocate *online* tra partecipanti che rimangono immobili, o quasi, per tutta la durata dell'evento. Questa definizione

³⁴ Elaboratore specializzato nell'esecuzione di videogiochi; può avere uno schermo proprio oppure necessita di essere collegata a uno schermo esterno come, per esempio, un televisore (Wikipedia).

ingloba diversi elementi degli eSport, ciononostante, il termine non dovrebbe essere inteso come una generalizzazione dei giochi elettronici tantomeno presupporre erroneamente che i giocatori non debbano fisicamente muoversi.

Contrariamente ai sopracitati approcci, altri studiosi offrono definizioni dettagliate nel tentativo di racchiuderne al meglio il significato. Warr (2014) per esempio, suggerisce che gli eSports siano una forma di sport nel quale i vari sistemi elettronici fungono da principale metodo di facilitazione. La loro natura mediatica li separa dagli sport tradizionali. Anche all'interno del settore, le varie *communities* differiscono in base al titolo del gioco, alla piattaforma, al formato della competizione ed ai requisiti del videogiocatore. Tutte le "scene", termine che si riferisce alle comunità esportive associate ad ogni titolo, richiedono che i singoli partecipanti e/o i team interagiscano gli uni con gli altri attraverso una relazione *player-system* mediata da interfacce *human-computer*. In definitiva, la definizione di Warr, fornisce un approccio pratico agli eSport che comprende i videogiochi competitivi, sia professionali che amatoriali, coordinati tramite campionati e tornei in cui le persone si ritrovano per giocare o assistere all'evento sportivo, spesso sponsorizzato da organizzazioni sportive o aziende.

Hamari e Sjoblom (2017) offrono un'interessante punto di vista tramite la loro definizione, mettendo in rilievo l'interpretazione della "e" di "eSport". Sostengono infatti che si debba considerare il fatto che le attività che definiscono il risultato del gioco si manifestano nel mondo virtuale o all'interno di ambienti elettronici, digitali e mediati dal computer attraverso i quali lo "sport" viene praticato. Mentre i giocatori gestiscono la competizione nel "mondo fisico reale" i risultati di queste azioni si manifestano in quello virtuale attraverso un'interfaccia uomo-macchina progettata per consentire la competizione.

Sulla base delle ipotesi di Hamari e Sjoblom (2017), gli eSport possono essere definiti come "*uno sport in cui le partite vengono giocate e facilitate da sistemi elettronici che collegano tra loro giocatori e squadre tramite un'interfaccia uomo-computer*". Questa definizione restringe il perimetro, riconoscendo ancora una volta la loro natura mediatica. Il risultato del *gameplay*³⁵, sia *online* che *offline*, esiste nel mondo digitale. Tra le definizioni accademiche, questa è quella che si avvicina di più nell'affrontare la natura

³⁵ Il *gameplay* è una caratteristica dei videogiochi che rappresenta la qualità dell'esperienza dell'interazione del giocatore con il gioco (wikipedia.it).

degli eSports senza estendere il concetto in un termine "*catchall*". In questo settore, non possedere una definizione chiara e univoca è problematico in quanto non aiuta a differenziare gli eSports dagli sport tradizionali, così come i giocatori professionisti da quelli occasionali.

Nel mondo accademico, la mancanza di ricerca relativamente a questo tema rimane una debolezza. Coloro che tentano di comprendere il settore e le parti in movimento al suo interno, tra cui la struttura organizzativa, l'esperienza dei giocatori e le pratiche di produzione, si troveranno in difficoltà nell'identificare indagini unificate. La maggior parte delle ricerche esistenti conduce resoconti qualitativi degli eventi eSport passati (ad esempio Carter & Gibbs (2013), Cheung & Huang (2011), Hutchins (2008), Seo & Jung (2014), Seo (2016), Taylor (2012), Wagner (2006), Witkowski (2012)).

La scarsa ricerca quantitativa utilizza l'approccio degli usi e delle gratificazioni al fine di capire perché le persone ne sono attratti; i risultati portano a temi di evasione, acquisizione di conoscenza degli eSport, novità e aggressione dei giocatori (Sjöblom & Hamari, 2017). Altre ricerche pongono l'accento anche su temi associati al consumo di eSport, tra cui la competizione e la sfida (Weiss & Schiele, 2013). Gli studiosi interessati ai settori correlati, dovranno condurre ulteriori ricerche per ampliarne la comprensione da parte del pubblico, sia all'interno che all'esterno del mondo accademico.

A causa delle attuali lacune nel mondo accademico, la definizione di eSport richiede più ricerca primaria di base. Dopo aver esaminato sia quella accademica che quella industriale, in questo paragrafo si tenta di fornire una definizione che meglio si adatta a facilitare una comprensione generale del settore.

Basandosi sulla definizione di Wagner (2006), gli eSports si riferiscono ai *videogiochi competitivi organizzati*. Da una prospettiva accademica, questa definizione sembra troppo semplice rispetto alla definizione di Segal (2014), menzionata precedentemente. Tuttavia, una più profonda concettualizzazione dei termini relativi agli eSports renderà il tutto più chiaro.

Fondamentalmente, gli eSports si basano sul *gaming*. Il termine "gaming" è un'abbreviazione moderna e spettacolare della forma elettronica di intrattenimento interattivo nota come videogiochi. Le comunità *gaming* si basano su un titolo di gioco prodotto da una casa editrice o da uno sviluppatore indipendente. Il gioco deve poi possedere un elemento competitivo, che sia promosso dal team di sviluppo o dalla

comunità stessa, su cui i giocatori possono confrontare le proprie abilità con quelle degli altri. Si può video giocare anche individualmente.

La componente "organizzata" si riferisce al modo in cui gli appassionati e i professionisti del settore costituiscono tornei e/o leghe affinché i giocatori si impegnino in tali pratiche competitive. Che si tratti di un singolo, auto-dichiarato amministratore o di un'intera organizzazione, l'evento competitivo deve essere gestito da una parte diversa dai giocatori partecipanti, con una ricompensa per chi vince sulla concorrenza. Questa terza parte che organizza l'evento, indipendentemente dalle dimensioni, è ciò che differenzia le comunità eSports dal gioco casuale, anche se competitivo, tra amici o conoscenti.

La maggior parte di coloro che seguono gli eSport ha ancora difficoltà a definire in modo preciso il termine. L'industria stessa, come già detto in precedenza, è ancora giovane. Infatti, solo nel 2017, l'Associated Press³⁶ ha finalmente ufficializzato la parola "eSports" come unico *spelling* della frase, nel tentativo di porre fine a tutti i dibattiti grammaticali. Spiegare gli eSport ai non accademici può essere difficile, e pure la definizione di "videogioco competitivo organizzato" non riesce ad affrontare linguisticamente il ruolo pesante dell'interattività e le caratteristiche della cultura del gioco all'interno del settore. Definire gli eSport attraverso approcci sia accademici che pratici garantisce una base completa per avviare il discorso e comprenderne meglio il campo.

2.2.3 Differenza tra eSport e sport

Quando si definiscono gli eSports, bisogna concentrarsi su cosa significhi la "e" all'interno del termine. Come già anticipato nel precedente paragrafo, le differenze principali tra uno sport ed un eSport si riducono al modo in cui si manifestano le attività del giocatore o della squadra per determinare il risultato del gioco.

Negli sport tradizionali, tutti i risultati si riferiscono ad input e output che provengono dal gioco nel "mondo reale" anche se i partecipanti o le terze parti impiegano sistemi elettronici e/o informatici (ad esempio la Gol-Line Technology nel calcio) per

³⁶ L'Associated Press, nota anche come APTN (Associated Press Television News), è la prima agenzia di stampa internazionale, con sede negli Stati Uniti d'America (wikipedia.it)

rilevare una risultanza del gioco. Nel mondo eSports invece, le attività che definiscono i risultati di gioco avvengono nel “mondo virtuale”, in ambienti digitali generati da una macchina. Dunque, la partita viene giocata da esseri umani nel “mondo reale”, anche se prestanza fisica e pratica del giocatore non definiscono il risultato quanto le dinamiche che si sviluppano all’interno del software e le regole della competizione. Proprio per questo gli eSports non vengono trattati al pari di un tradizionale sport; i partecipanti al gioco, gli atleti esportivi, occupano il “mondo reale” ma gli effetti del loro comportamento e della loro attività di manifestano nel “mondo virtuale” e solo tramite l’utilizzo di sistemi elettronici.

Per determinare se gli eSports possano essere correttamente concepiti come sport o se rientrano in altra categoria, si deve partire dalla classificazione di Allen Guttman (1978). All’interno del suo libro *“From Ritual to Record”*, “Dal Rituale al Record”, vengono concettualizzate un insieme di attività non utilitaristiche, ovvero quelle che non rispondono alla necessità di fornire cibo, rifugio o beni materiali utili all'esistenza, al fine di gettare le basi per comprendere l’interazione umana nel contesto dello sport. Guttman (1978) ha riconosciuto quattro tipi di attività: (a) il gioco, (b) la partita, (c) le gare competitive, e (d) lo sport (vedi figura).

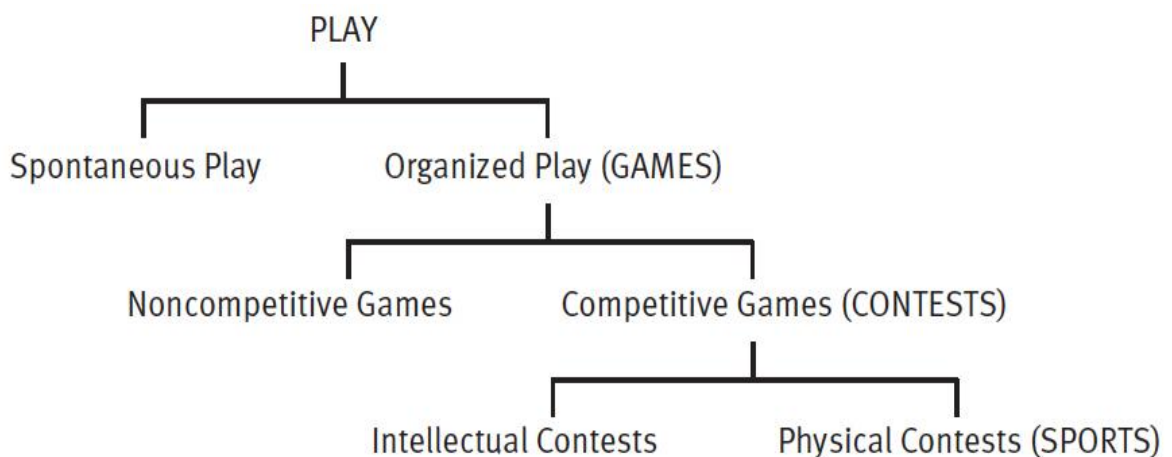


Figure 2 - La classificazione di Allen Guttman

Il gioco si riferisce ad attività fisiche o intellettuali non strumentali. In altre parole, gli individui traggono piacere dalla partecipazione all'atto ludico e a come si pone il risultato del gioco. Il gioco può essere spontaneo o organizzato. Quando è spontaneo, non

è alterato da regole ed è libero da ogni forma di limitazione (Guttman, 1978). La maggior parte delle forme di gioco, tuttavia, essendo governate da regole, assumono la forma di una partita. Guttman ha suggerito che la proliferazione dei *games* simboleggia il desiderio di un ordine nel gioco rispetto alla pura spontaneità dell'atto ludico. Le regole, che vanno a definire il gioco, non solo strutturano l'attività, ma la complicano; fungono da base per fornire un obiettivo e limitare il percorso attraverso il quale tale obiettivo può essere raggiunto.

Inoltre, i giochi possono essere ulteriormente differenziati in base al livello di competizione tra i partecipanti. Quelli non competitivi non richiedono che alcun partecipante perda perché altri vincano, in altre parole tutti i partecipanti lavorano insieme all'interno del gioco. I giochi competitivi invece, noti anche come concorsi, definiscono chiaramente i termini di vincita e di perdita, determinati dalla competizione tra gli individui. Quando tali gare sono anche fisiche, costituiscono uno sport. Lo sport è inteso come una competizione fisica e ludica. La caratteristica distintiva dello sport come tipologia unica di "concorso" è la sua natura fisica (Guttman, 1978). Alcuni studiosi, Luschen e Sage (1981), lo concepiscono come una un'esplorazione e uno sviluppo delle capacità fisiche dei partecipanti (Rarick, 1973), che lungo la storia sono state utilizzate nella guerra o nella caccia, oltre che in altre funzioni come l'insegnamento di valori condivisi (Loy & Booth, 2000). Va notato che l'enfasi sull'abilità fisica nello sport non riguarda l'esclusione della strategia o dell'abilità cognitiva, ma il primato del fisico. In altre parole, i risultati sportivi si basano principalmente sulle capacità fisiche dei partecipanti, con tattiche e intelligenza al servizio di ruoli secondari (Luschen & Sage, 1981).

Il dibattito tra gli accademici sul fatto di concepire o meno gli eSports al pari di uno sport tradizionale è ancora aperto. Le critiche mosse dai vari esperti, tra cui Hemphill (2005) e Jenny (2017), sulla mancanza di un livello di fisicità e di istituzionalizzazione necessario perché una competizione eSports possa essere considerata uno sport, non trovano ancora una condivisione totale. Infatti, basta assistere ad una qualsiasi competizione internazionale eSport per accorgersi che in essi sono racchiuse entrambe le componenti, in diversa misura: l'interazione fisica, richiesta per il successo nel videogioco così come quel set di abilità e risorse mentali individuali per competere ad un livello professionistico. Inoltre, sono presenti anche organi sanzionatori consolidati, ben integrati nei sistemi di distribuzione multimediali internazionali con a seguito un numero cospicuo di fan accaniti.

Ecosistemi competitivi con squadre, tornei/campionati, seppure non normati, esistono, anche in Italia. Le articolazioni delle manifestazioni sportive ricalcano i modelli di quelli degli sport tradizionali. Ma il cuore della similitudine è nell'approccio all'attività. I videogiocatori professionisti, i cosiddetti "*progamer*", sono dei veri e propri atleti. La preparazione al fine di performare al meglio in un match, quale che sia il gioco, è identica a quella di uno sportivo tradizionale. Si sviluppa la parte tecnica, con allenamenti tesi al miglioramento delle proprie abilità; si analizza la parte tattica attraverso lo studio degli avversari e delle strategie migliori per batterli e si cura la parte fisica, perché l'esecuzione "digitale" della prestazione passa sempre dal corpo. Di conseguenza, si effettua sistematicamente una analisi per capire gli errori, si discute con allenatori e compagni, si fanno ritiri preparatori, si gioca e si mette in pratica la teoria.

eSport e sport sono due cose diverse, ma parenti stretti. Gli eSport hanno assimilato molte caratteristiche degli sport, ma hanno una vita propria, indipendentemente dalla considerazione legislativa o dall'interesse mediatico. Quello che è certo è che una istituzionalizzazione sia un passo dovuto. Come e quando ciò avverrà è però legato sia ad una considerazione culturale del fenomeno, in divenire, ma forse, e soprattutto, da opportunità politico-economiche che meno badano alla realtà descritta fino ad ora.

2.3 Breve storia

"L'obiettivo esplicito dei videogiochi", sostiene il designer di videogiochi Shigeru Miyamoto, *"è intrattenere le persone sorprendendole con nuove esperienze "* (Miyamoto, 2019). Per decenni, quell'obiettivo si è trasformato, modificato, rinnovato, innovato e reinventato in una varietà di versioni fino a concepire quelli che oggi sono conosciuti come eSports. C'è la tendenza a volersi riferire al mondo dei videogiochi competitivi come a qualcosa di apparentemente nuovo, nato organicamente nel giro di pochi anni. Nessuno, infatti, avrebbe potuto prevedere un'esplosione di tale portata del fenomeno, permettendo di catturare un'audience così grande, in così poco tempo (SimilarWeb.com, 2019).

Tuttavia, l'ascesa degli eSports ha radici pluridecennali. Radici che li hanno portati a diventare la quarta fonte di streaming online dopo Netflix, Google e Apple. Questo paragrafo tratterà la storia del fenomeno mondiale, dalle sue origini negli anni Settanta

alla concezione moderna di come viene prodotto, giocato e consumato. Questa panoramica cronologica fornisce una serie di momenti chiave che sostanzialmente spiegano la moderna competizione esportiva.

2.3.1 Le origini: l'era dell'ARCADE (1972-1989)

Partecipazione, sponsorizzazione e audience degli eSports sono profondamente radicate nelle origini dei videogiochi (Tassi, 2012). Tuttavia, è difficile individuare il momento esatto nella storia in cui gli stessi hanno iniziato a sostenere una proliferazione delle competizioni, di qualsiasi tipo. L'anno zero può in un certo senso essere annotato qualche decennio fa, quando i giocatori sfidavano le macchine e guadagnavano punti grazie al raggiungimento di diversi obiettivi, lottando contro programmi preimpostati.

Alcuni suggeriscono che la competizione videoludica sia stata formalizzata per la prima volta all'interno di una competizione, su scala ridotta, dal gioco *Spacewar!*³⁷, alla Stanford University nel 1972 (Good, 2012). L'evento venne soprannominato "Le Olimpiadi Intergalattiche di Spacewar" e il premio consisteva in un abbonamento di un anno alla rivista Rolling Stone³⁸ (Hiltscher & Scholz, 2015). *Spacewar!* fu un evento pubblico, con un numero limitato di studenti della Stanford presenti come spettatori o reporter della scuola che lavoravano alla copertura mediatica e poche semplici regole da seguire per chi partecipava al campionato. Per la prima volta nella storia i videogiochi vennero trasformati in intrattenimento per gli spettatori.

Invece, sono in molti a sostenere che gli *Space Invaders* del 1978 della Taito Corporation³⁹ abbiano preannunciato l'età d'oro dell'*arcade*⁴⁰ competitivo (Whittaker, 2004). Di fatti, la maggior parte degli studiosi concordano sul fatto che fu proprio nei primissimi anni '80 che la cultura dei videogiochi divenne di tendenza e che la

³⁷ Spacewar! è un videogioco sparattutto per computer PDP-1, realizzato principalmente da Steve "Slug" Russell tra il 1961 e il 1962, e in seguito modificato e arricchito da altre persone (Wikipedia.it).

³⁸ Rolling Stone è un periodico statunitense di musica, politica e cultura di massa. Il nome della rivista trae origine dal singolo di Muddy Waters Rollin' Stone ed ovviamente dalla celebre band inglese dei Rolling Stones (rollingstone.it)

³⁹ La Taito Corporation è una azienda giapponese che sviluppa videogiochi e macchine arcade, fondata a Tokyo nel 1953 dal russo Michael Kogan con il nome di Taito Trading Company. Il nome "Taito" viene dall'omonimo quartiere speciale in cui è stata fondata la società (Wikipedia.it)

⁴⁰ Arcade è un qualsiasi gioco, elettronico o meccanico, generalmente posto in luoghi quali ristoranti, fiere e sale giochi, che richiede una moneta in cambio di una sfida nella quale cimentarsi per un breve lasso di tempo (cogitoergonomico.it).

concorrenza iniziò a svilupparsi (Burnham, 2001). In particolare, il 1982 e il 1983 sono considerati gli anni più significativi (Detaria & Wilson, 2004), poiché lo sviluppo esplosivo del genere istituì diverse caratteristiche che hanno definito addirittura i moderni eSports. Grandi classici come Donkey Kong, Pac-Man, Asteroids, Centipede, ecc. vennero introdotti nel mercato *arcade*, che di conseguenza introdussero una moltitudine di sviluppatori (Borowy, 2013). Grazie all'aumento della varietà e della qualità dei giochi, l'industria riuscì ad attrarre con successo un numero sempre maggiore di appassionati. Nel 1982, si potevano contare quasi 1,5 milioni "macchine *arcade*" in funzione tra locali privati e sale giochi (Kent, 2001). Dal 1981 al 1982 vennero introdotti collettivamente più di 20 miliardi di quarti di dollaro nelle sale giochi (Sheff & Eddy, 1999), tanto da svilupparsi un'intera cultura pop, come ad esempio la celebre frase "*a pocket full of quarters*" da equiparare a una serata divertente da passare in sala giochi.

Come ha notato Kent (2001), negli anni '80, i giochi *arcade* erano "*due volte più redditizi di tutti i casinò del Nevada messi insieme, guadagnando quasi il doppio dei soldi rispetto all'intera industria cinematografica, e più del triplo rispetto a baseball, pallacanestro e calcio professionale*". La fama raggiunta nei primi anni '80 può essere equiparata all'atmosfera effervescente degli eSports odierni, in termini di interesse massiccio di giocatori, investitori e promesse finanziarie.

Il calcolo e la registrazione dei punteggi più alti furono un avvento di quel periodo e rappresentarono così il meccanismo di valutazione delle prestazioni di gioco (Snively, 2014). Juul (2003) dimostrò inoltre, che tali metriche di competitività facilitarono l'ascesa del settore dei videogiochi. Il divertimento fu lentamente sostituito dal desiderio di migliorare, portando i giocatori a dedicare sempre più tempo al rafforzamento delle abilità di gioco (Snively, 2014).

In aggiunta, come sostiene Eime (2013), l'accessibilità risultò e risulta poi fondamentale nella maggior parte delle attività, per aumentare la probabilità di partecipazione e la popolarità complessiva. A differenza del moderno eSport, le competizioni *arcade* erano per lo più intrapersonali: giocare per superare il proprio punteggio più alto. Tuttavia, la struttura competitiva divenne endemica per molti videogiochi attraverso il sistema del punteggio, con il quale venne introdotta la possibilità per i videogiocatori di giocare ad un livello interpersonale e internazionale.

La competitività nei *videogames* ha naturalmente indotto la creazione dei tornei, influenzando senza dubbio positivamente, la popolarità di tutta l'industria (Aoyama &

Izushi, 2003). Nel 1980, l'Atari⁴¹ ospitò a New York City il Primo Campionato Nazionale di Space Invaders, con più di diecimila persone partecipanti (Hope, 2014). L'evento è considerato dalla critica come la prima competizione di videogiochi su larga scala, non solo per l'elevato numero di partecipanti, ma anche per l'investimento effettuato in pubblicità (Borowy, 2013). La stessa Atari, infatti, spese più di 100.000 dollari per la promozione dell'evento (Smith, 2012). Negli anni a seguire, furono sempre più numerosi i tornei internazionali organizzati: dal "the Asteroids" dell'Atari nel 1981 al primo campionato nazionale giapponese della Sega⁴², le competizioni guadagnarono fama e partecipazione (Borowy, 2013). Nel 1984, diverse furono le città degli Stati Uniti che finirono per ospitare il *National Video Game Masters Tournament*, nel quale i partecipanti venivano valutati in 60 giochi *arcade* ufficialmente riconosciuti (Millar, 1984). Similmente ad uno sport tradizionale, il videogioco fungeva da piattaforma di incontro per giocatori da tutto il mondo, poiché nessuna differenza culturale, credenze religiosa o barriera linguistica ne impediva la realizzazione. Tali competizioni ebbero il merito di stimolare una partecipazione di livello globale, ancor prima dell'era di Internet.

La professionalizzazione diventò parte integrante del prodotto: l'organizzazione e la regolarizzazione del settore iniziò con la creazione di *Twin Galaxies*. L'organizzazione statunitense fungeva da base informativa ufficiale per gli *scores* di tutti i titoli di quel periodo (Bramwell, 2010). Il loro lavoro comprendeva la registrazione di punteggi, il *ranking* dei giocatori, la raccolta di dati per le partite e la promozione e la pubblicizzazione dei videogiochi attraverso vari canali come, ad esempio, il Guinness dei Primati (Bramwell, 2010). Ottumwa, la città dell'Iowa in cui nacque *Twin Galaxies*, viene considerata il luogo di nascita dei videogiochi giocati a livello competitivo e fu per l'epoca la capitale mondiale dei *videogames* (Borowy, 2013). Utilizzando i dati raccolti da *Twin Galaxies*, Walter Day formò la U.S. National Video Game Team nel 1983 (Borowy, 2013), ingaggiando i componenti come giocatori professionisti invece che semplici appassionati di giochi *arcade*. La squadra viaggiò in tutto il mondo, concorrendo in diverse

⁴¹ L'Atari è stata creata da Nolan Bushnell e Ted Dabney nel 1972 ed è diventata un pioniere dei giochi arcade, delle console per i videogiochi e dei computer domestici. I giochi Atari amati e conosciuti in tutto il mondo, tra cui Pong®, Asteroids®, Missile Command® e molti altri, hanno contribuito a definire l'industria del gioco.

⁴² SEGA è una delle aziende leader nel mondo dell'intrattenimento interattivo, con sede a West London e cinque studi di sviluppo di livello mondiale che coprono il Regno Unito, la Francia e il Canada. Conosciuti soprattutto per la qualità e la creatività, gli studi includono Sports Interactive, Amplitude Studios, The Creative Assembly, Hardlight e Relic Entertainment.

competizioni di classici videogiochi; venne invitata ad esibirsi in spettacoli ed eventi con il fine di sponsorizzare vari tornei e promuovere la cultura del gioco (Borowy, 2013). Pur vivendo da celebrità di minor spessore, i membri della U.S. National Video Game Team dimostrarono che il talento dei videogiocatori può avere un valore commerciale pari a quello di atleti tradizionali.

Il lavoro svolto dai media nel pubblicizzare la cultura *gaming* ha poi fornito supporto ulteriore al settore (Coleman & Dyer-Witthford, 2007). Si può citare ad esempio, nel contesto dello sport professionistico, la storia di Steve Juraszek, uno dei migliori giocatori di videogiochi della storia, pubblicata dalla rivista *Time*⁴³ nel 1981 (Kent, 2001). La rivista *Life*⁴⁴ invece, collaborò con *Twin Galaxies* per uno speciale sui migliori videogiocatori contemporanei (Burnham, 2001), sfumando il confine tra i giocatori professionisti e gli atleti tradizionalmente riconosciuti. Dunque, come sostiene Thiborg (2009), trattare il videogioco al pari di uno sport portò un naturale livello di legittimità e di accettazione sociale, attirando un maggiore sostegno finanziario, anche attraverso la sponsorizzazione.

2.3.2 Le trasformazioni: Internet e le prime *home-consoles* (1990-1997)

Il rapido sviluppo della tecnologia dell'informazione ha reso i primi anni '90 un periodo di profonda trasformazione per l'industria dei videogiochi. Il lancio commerciale delle *home consoles* e nuovi titoli progettati *ad hoc* provocarono il calo naturale della popolarità dei videogiochi *arcade*. Il Giappone dominò il mercato per quasi tutti gli anni '90 (Provenzo, 1991), grazie alla Nintendo⁴⁵, il principale fornitore di giochi per console domestiche e allo stesso tempo promotore di eventi in tutto il mondo come il primo campionato mondiale Nintendo, con *tournee* negli Stati Uniti nel 1990 e il gran finale agli Universal Studios di Hollywood (Eddy, 1999).

⁴³ È un settimanale di informazione pubblicato negli Stati Uniti d'America a partire dal 1923. È considerato uno dei più autorevoli e prestigiosi settimanali del mondo, in particolare per quanto riguarda la politica e l'economia internazionale. Il nome TIME significa "*Today Information Means Everything*".

⁴⁴ Life è una rivista statunitense, che dal 1936 ha raccontato la "vita" del mondo intero e che ha fatto la storia del fotogiornalismo, grazie ai più grandi fotografi come Margaret Bourke-White, Larry Burrows e Robert Capa. Celebre era il loro motto "*To see Life; To see the world*", vedere Life, vedere il mondo (saramunari.blog)

⁴⁵ Nintendo Co. Ltd. è un'azienda giapponese specializzata nella produzione di videogiochi e console. Una delle più grandi compagnie del Giappone, Nintendo fu fondata il 23 settembre 1889 da Fusajiro Yamauchi e all'inizio degli anni Ottanta è passata dai giochi di carte e meccanici ai giochi elettronici (nintendo.it)

Mentre le aziende di videogiochi lottavano le une contro le altre per riuscire a garantirsi un posto nel mercato emergente delle *home consoles*, Capcom⁴⁶ rivoluzionava il settore rilasciando *Street Fighter II* nel 1991, per la Super Nintendo Entertainment System (Snively, 2014). Nato come gioco *arcade*, ma poi sviluppato come offerta per le console domestiche, *Street Fighter II* non venne progettato solo per la competizione *player-versus-player*. Fu il primo ad introdurre la possibilità di scelta dell'avatar all'interno della realtà virtuale del videogioco, ognuno dotato di punti di forza e debolezza propri (Kelly, 2009). Di fatti, lungo tutti gli anni '80, la competizione nei videogiochi stava nel superare il punteggio più alto registrato da un altro giocatore. Il titolo di Capcom introdusse una nuova modalità di confronto: diretto, variegato e simultaneo, con l'unico scopo di sopraffare in qualunque modo l'avversario. Da quel momento, il suo design *in-game* *player-versus-player* diventò il requisito minimo richiesto anche solo per sperare di competere nel mercato, e divenne la base dei moderni eSports. Assieme a questo design rivoluzionario, *Street Fighter* aumentò in modo grandioso anche la complessità del gioco, ritenuto dal Guinness World Record il titolo di combattimento più antico ad avere delle "combo" (Morgenstern, 2008), ovvero colpi sequenziali su diversi pulsanti del joystick che hanno come risultato diversi tipi di tecniche di arti marziali.

Le combo modificarono per sempre il *gameplay*. Infatti, il gioco di Capcom presentava il doppio dei tasti dei classici giochi *arcade*: tre, per altrettanti diversi tipi di pugni e altri tre per i calci, ognuno di diversa potenza. All'epoca sembrava follia, ma in realtà donava una profondità strategica senza precedenti, ponendo l'accento sulla tattica del videogioco e creando il contemporaneo genere videoludico etichettato come *Fighting Game* (Rouse, 2004).

Nel frattempo, lo sviluppo di Internet e dei software per computer cominciava ad influenzare anche il *gaming* di quegli anni. Venne rilasciato "*Netrek*", battezzato dalla rivista *Wired*⁴⁷ come il primo videogioco online mai creato, nel quale potevano competere nello stesso momento fino a 16 giocatori (Kelly, 1993). Inoltre, l'implementazione delle

⁴⁶ È un'azienda giapponese dedita allo sviluppo e alla pubblicazione di videogiochi fondata da Kenzo Tsujimoto nel 1980 con sede a Osaka. Tra i videogiochi creati dalla casa di Osaka i più noti sono *Street Fighter*, *Final Fight*, *Devil May Cry*, *Dino Crisis*, *Resident Evil* (gameindustry.it)

⁴⁷ *Wired* è una rivista mensile statunitense con sede a San Francisco in California dal marzo 1993, e di proprietà di Condé Nast Publications. Nota come "La Bibbia di Internet"[1], è stata fondata dal giornalista Louis Rossetto e da Nicholas Negroponte. La linea editoriale di *Wired* è stata originariamente ispirata dalle idee del teorico dei media canadese Marshall McLuhan. La rivista tratta tematiche di carattere tecnologico e di come queste influenzino la cultura, l'economia, la politica e la vita quotidiana.

reti locali LAN permise il definitivo superamento dei giochi *human-versus-computer* a favore di quelli *player-versus-player* (Griffiths, 2003).

Negli anni '80, l'entusiasmo per gli *arcade* era universalmente condiviso tra gli amanti dei videogiochi. Dagli anni '90, i giocatori dovevano scegliere a quali giochi avrebbero dedicato la maggior parte del loro tempo e del loro interesse. I grandi classi erano ancora in voga ma l'avanzata dei giochi online annunciò una frammentazione dell'industria che portò una diminuzione naturale dell'offerta di tornei *arcade* (Borowy, 2012). Tuttavia, il loro successo nel precedente decennio riuscì a mettere a nudo un processo di istituzionalizzazione al fine di permettere la crescita e l'unificazione del settore; Angel Munoz fondò la *Cyberathlete Professional League (CPL)* nel 1997, permettendo l'unione di pubblico online e offline, sponsorizzazioni aziendali ed incrementare i montepremi delle competizioni (Gaudiosi, 2012). I principali leader del settore poterono toccare con mano i risultati finanziari della strategia in atto, mentre un Internet sempre più veloce era pronto a fornire prodotti sempre più innovativi.

2.3.3 L'entrata degli eSports: lo sviluppo precoce (1998-2010)

L'accessibilità di Internet contribuì al rapido sviluppo dei giochi per computer in quanto offriva la possibilità a numerosi giocatori di poter giocare insieme o gli uni contro gli altri, superando il limite dello spazio fisico (Snavey T. L., 2014). In questo periodo, il termine "eSport" cominciò ad essere riconosciuto da giocatori, sviluppatori e istituzioni (Owens, 2016), grazie anche a Mat Bettinson, fondatore della Online Gamers Association⁴⁸ (OGA) e primo ad usare in pubblico il termine durante un suo comunicato stampa nel 1999 (Wagner, 2007).

Nel 1998, la *Blizzard Entertainment*, un'azienda produttrice di giochi per computer che era già diventata famosa con la serie di giochi *Diablo*, pubblicò *StarCraft*. Ispirato a un precedente gioco della stessa casa produttrice (*WarCraft*), viene ampiamente riconosciuto dalla critica come il primo gioco eSport moderno (Karhulahti, 2017). *StarCraft*, in cui i giocatori agiscono come signori della guerra raccogliendo risorse, stabilendo basi, costruendo un esercito, e alla fine distruggendo la forza avversaria, portò

⁴⁸ "L'OGA è un organo di governo indipendente creato per permettere a tutti coloro che sono coinvolti nel gioco online di riunirsi e aiutare la sua crescita" (eurogamer.net).

il genere *Real-Time Strategy (RTS)* ad essere uno dei più giocati in quel periodo. In seguito, grazie ad un ulteriore miglioramento tecnologico negli anni '20, il titolo continuò a prosperare fino ad oggi (Chee, 2012).

Come ha sottolineato Wagner (2006) nel suo articolo, in seguito al primo sviluppo degli eSports, si è assistito ad una divisione culturale tra quella orientale e quella occidentale. Da un lato i giocatori dell'emisfero occidentale, soprattutto all'interno degli Stati Uniti, preferivano i titoli come *Quake* o *Doom*, appartenenti al genere dello Sparatutto in prima persona (FPS) (Kushner, 2004). Il genere prese ancora più piede con il rilascio nel 1999, da parte di Valve Corporation⁴⁹, di *Counter-Strike*. Ad oggi uno degli eSports più prestigiosi all'interno dei tornei (Karhulahti, 2017).

Nel frattempo, nella parte opposta del globo, la Corea del Sud, diventava l'epicentro dei videogiochi professionali competitivi moderni (Taylor, 2012). Insieme all'entusiasmo generale legato allo sviluppo dei giochi per PC, la rapida ascesa degli eSports in Corea del Sud è attribuita a una varietà di fattori, sia politici che economici. In primo luogo, lo sviluppo si è verificato nel contesto sociale della crisi finanziaria asiatica del 1997 che mostrava il bisogno urgente di un nuovo settore industriale, in stile coreano, dato il gran numero di persone disoccupate (Mozur, 2014). In secondo luogo, il governo incoraggiò fortemente il potenziamento dell'*Information Technology*, inducendo una rapida crescita dell'infrastruttura di connessione di rete a banda larga che fu rapidamente resa disponibile ai cittadini (Jin & Chee, 2009). Infine, la Corea del Sud che storicamente respinge la cultura giapponese, vietava molti prodotti nipponici, tra cui le famosissime console di gioco (Jin & Chee, 2009), lasciando così un vuoto nell'intrattenimento elettronico coreano e nello sviluppo di nuove tecnologie. Gli eSports rappresentarono la risposta per colmare quel vuoto. Il risultato fu la creazione di un sistema completo e sviluppato.

Tutto iniziò con la diffusione degli Internet café (*PC bangs*). Similmente ad una *coffee house*, tale struttura pubbliche metteva a disposizione centinaia di computer posizionati in fila, per i quali le persone pagavano per entrare e giocare. Alcuni offrivano anche snack o bevande, rendendo i locali dei popolari siti d'incontro (Huhh, 2009). Sebbene

⁴⁹ Valve Corporation, precedentemente Valve Software, è un'azienda statunitense che si occupa di sviluppo e distribuzione di prodotti videogiochi. Fondata nel 1996 da Gabe Newell e Mike Harrington con sede a Bellevue, l'azienda è nota per videogiochi come *Half-Life*, *Team Fortress 2*, *Counter-Strike*, *Dota 2* e per essere l'azienda sviluppatrice di Steam (wikipedia.it).

originariamente non specificatamente progettati per gli eSports, venivano utilizzati come centri ricreativi per rilassarsi e video giocare in compagnia. Nel 1998 si poterono contare circa 3000 *PC Bangs*. Dopo l'uscita di *StarCraft*, il numero aumentò del 500%, contando nel 2001 più di 22.000 "sale giochi" nella sola Corea del Sud (Huhh, 2009). *StarCraft* e *PC Bangs* goderono di un rapporto di reciprocità, rafforzando la cultura competitiva dei videogiochi in Corea del Sud e istituendo tornei eSports su larga scala.

Nel 2000, ai *World Cyber Games*⁵⁰(WCG) di Seul parteciparono concorrenti provenienti da tutte le parti del mondo, i quali si sfidarono per le medaglie d'oro, d'argento e di bronzo (WCG, 2009). L'evento diventò di fatto le Olimpiadi degli eSports (Hutchins & Rowe, 2012). Nello stesso anno, il Ministero coreano della Cultura, dello Sport e del Turismo fondò la *Korean e-sports Association*⁵¹ (KeSPA), specificamente incaricata della regolamentazione e della promozione dello sport all'interno della nazione (KeSPA, 2018). La popolarità del fenomeno crebbe a tal punto da indurre l'interessamento di media globali e di un pubblico in grande crescita. Ad esempio, negli anni 2000, i canali televisivi sudcoreani *MBC GAME* e *Ongamenet* trasmettevano partite eSports 24 ore su 24, attirando quasi quattro milioni di telespettatori durante le ore di punta (Jin & Chee, 2009). Anche negli Stati Uniti numerosi canali televisivi cominciarono a trasmettere tornei di eSports e la stessa *ESPN*⁵² metteva in onda uno show televisivo dedicato (Ryan, 2007).

Senza dubbio lo sviluppo della cultura videoludica sudcoreana negli anni 2000 facilitò la crescita globale dell'intero settore. I giocatori professionisti venivano ingaggiati, allenati, classificati e scambiati tra i vari club nascenti e il merito fu della Corea del Sud che disegnò un percorso di professionalizzazione, definendone le caratteristiche: dalle squadre professionistiche con giocatori e manager e sponsor aziendali alle leghe maggiori e minori, agli stipendi e ai contratti fino alla copertura mediatica (Segal, 2014). L'Esport stava per salire sul palco.

⁵⁰ È un evento internazionale che coinvolge i migliori videogiocatori di tutto il mondo. La prima edizione si è tenuta nel 2000 a Seul (Corea del Sud) con il nome sperimentale di WCG Challenge (wikipedia.it)

⁵¹ La Korea e-Sports Association è un ente sudcoreano istituito per gestire gli sport elettronici in Corea del Sud. È membro del Comitato olimpico coreano e dell'International e-Sports Federation (<http://e-sports.or.kr>)

⁵² ESPN è una emittente televisiva statunitense che trasmette programmi dedicati unicamente allo sport 24 ore su 24. Fu fondata da Scott Rasmussen e suo fratello Bill Rasmussen, che la lanciarono il 7 settembre 1979 sotto la direzione di Chet Simmons, che ne fu il primo presidente (wikipedia.it)

2.3.4 Il consolidamento degli eSports: *live streaming* e tornei globali (2011-presente)

Di tornei eSports a livello globale, come il WCG, ne esistevano circa una decina nel 2000. Un decennio più tardi se ne potevano contare già 260 (Popper, 2013). La portata dei tornei iniziò così ad allargarsi significativamente. Nel 2011, una molteplicità di piattaforme streaming contribuì a favorirne la popolarità e le *live streaming* si trasformarono in una tendenza (Popper, 2013). Essendo una forma interattiva di intrattenimento, la *live-streaming* riuscì a combinare la forza di video, audio e testo in un'unica soluzione che guadagnò rapidamente successo. Permetteva ai *media performer* di offrire i loro contenuti in formato *live* e al pubblico, attraverso il servizio di chat room, di diventare parte del processo di creazione del contenuto (Hamilton, Garretson, & Kerne, 2014). Dal punto di vista dello spettatore, la *live-streaming* dei videogiochi, in termini di disponibilità del contenuto, era simile alla visione di uno sport tradizionale. Più tardi, inoltre, alcuni ricercatori hanno dimostrato che guardare altre persone che video giocano spesso fornisce un'esperienza più piacevole rispetto al gioco stesso (Kaytoue, Silva, Cerf, Meira, & Rafssi, 2012).

L'attuale popolarità delle *live-streaming* è favorita da una varietà di piattaforme di supporto, come Facebook o YouTube Live. Tuttavia, Twitch (Amazon) è l'unica ad aver posto un'enfasi unica sul *video gaming* e sugli atleti eSports. Nel 2013, un totale di 45 milioni di spettatori mensili individuali utilizzò Twitch per consumare complessivamente 12 miliardi di minuti di video (Gaudiosi, 2014). E durante un torneo mondiale, 4.5 milioni di persone si collegarono nella piattaforma, ciascuno con una media di 2 ore di connessione (Popper, 2013). Nel 2014, nelle le ore di punta di utilizzo, Twitch arrivava a rappresentare l'1,8% del traffico Internet totale degli Stati Uniti (Pires & Simon, 2015).

Connessioni Internet più veloci, maggiore varietà di giochi e disponibilità di piattaforme di live-streaming indussero il boom delle eSports negli anni 2000 (Heaven, 2014). Venne riportato in auge il gioco competitivo, quello caratteristico dell'era *arcade*, aprendo al contempo un nuovo mercato per l'industria dell'intrattenimento senza dimenticare le sponsorizzazioni commerciali che di fatto incoraggiarono il settore (Taylor, 2012). Per esempio, Samsung Electronics cominciò a sponsorizzare tornei

internazionali e Coca-Cola avviò una collaborazione con Riot Games ⁵³(produttore di *League of Legends*) (Seo, 2013).

L'audience crebbe notevolmente. Solo nel 2013, più di 70 milioni di persone hanno assistito ad eventi eSports (Parshakov & Zavartiaeva, 2015). La partecipazione globale alle manifestazioni, compresi gli spettatori, balzò addirittura a 205 milioni nel 2014 (Casselmann, 2015). Nel 2015 salì a 226 milioni di spettatori (Newzoo, 2016). L'anno passato vennero registrati 443 milioni di spettatori globali. Le stime attuali prevedono che nel 2020 saliranno ancora, fino a 495 milioni (Newzoo, 2020).

Se si analizzano invece i numeri del pubblico presente negli stadi o nei palazzetti, basti pensare che il terzo Campionato del Mondo di LOL ospitato nel 2013 presso lo *Staples Center* di Los Angeles attirò 10.000 spettatori in arena e 8,5 milioni online (Snider, 2013). Solo un anno dopo il numero in arena quadruplicò, riempiendo uno stadio di calcio costruito originariamente per i Mondiali del 2002 in Corea (Mozur, 2014). Nel 2016, 43 milioni di persone si collegarono online per assistere al sesto Campionato Mondiale di LOL (Kennedy & Rozelle, 2016). In termini di premi in denaro, Valve Corporation (editore di un altro popolare titolo eSports "*Defense of the Ancients 2*"), offriva un montepremi di 25,5 milioni di dollari per il suo evento, "The International" (Valve, 2018). Per capire meglio quanto sia cresciuto in proporzione il fenomeno, si pensi che il più grande torneo di eSports su larga scala del 2001, i *Counter-Strike World Champion*, prevedevano un "misero" montepremi di 150.000 dollari (Snively T. L., 2014). Appena 16 anni dopo, il premio era aumentato di 166 volte.

Tuttavia, lo sviluppo degli eSports negli anni '20 non si è fermato ai videogiochi per pc. A partire dall'uscita di *Vainglory* ⁵⁴ nel 2014, l'eSport si è spostato nel mercato del *mobile*. Questo gioco Multiplayer Online Battle Arena (MOBA) venne prodotto da *Super Evil Megacorp*⁵⁵, con gare a squadre cinque contro cinque, simili ai popolari giochi MOBA per computer, come LOL o DOTA2 (Mora-Cantalops & Sicilia, 2018). Le attuali previsioni

⁵³ Riot Games è una società statunitense di sviluppo di videogiochi fondata nel 2006, e dal 2015 diventa sussidiaria della Tencent Holdings. Le loro sedi principali si trovano a Santa Monica in California, ma ci sono uffici dell'azienda anche a St. Louis, Dublino, Seul, San Paolo, Istanbul, Mosca, Sydney e Taipei.

⁵⁴ Vainglory è un videogioco online del genere MOBA sviluppato e pubblicato da Super Evil MegaCorp per iOS e Android. È stato nominato dal *The Guardian* come miglior gioco iOS del 2014 (Wikipedia.it)

⁵⁵ Super Evil Megacorp è un team di sviluppatori di giochi provenienti da varie aziende come Riot Games, Blizzard Entertainment e Rockstar Games. Il primo titolo dell'azienda, Vainglory, è cresciuto rapidamente fino a diventare il più grande eSport mobile del mondo dopo il suo lancio all'inizio del 2014 (Wikipedia.it).

per il mercato *mobile* sono più che rosee. Si prevede infatti che diventerà il formato di gioco più diffuso nel 2020 (Newzoo, 2020).

Il passato del gioco *arcade* segnala un intrigante presente per il settore. L'eSport ha iniziato a fondersi con lo sport tradizionale (vedi la creazione di borse di studio collegiali e persino la discussione del suo inserimento nelle future competizioni olimpiche). Molti brand e club sportivi, cercando di capitalizzare il potenziale del fenomeno: hanno investito e investono nel campo (Burns, 2016). Inoltre, l'eSport fa *sold out* nelle arene simbolo degli eventi sportivi tradizionali e di conseguenza i vari media, come l'ESPN, sono attenti a dedicarli uno spazio sempre più considerevole (J. T. Holden & Rodenberg, 2017).

Il futuro dei videogiochi competitivi è sconosciuto. Eppure, la maggioranza degli attori legati al settore si trovano d'accordo su una cosa: se l'eSport fosse un singolo *stock*⁵⁶, non sarebbe sbagliato appiccicarci sopra un'etichetta "*buy*", per molti anni a venire.

⁵⁶ Titolo azionario

CAPITOLO 3. GLI STAKEHOLDERS

3.1 I principali stakeholders del settore

Prima di avviare il discorso relativo ai vari portatori di interesse all'interno del settore, è importante sottolineare quanto quello degli eSports sia altamente dinamico, tanto da aggiungere quotidianamente nuovi attori. Risulta necessario osservare da vicino attori e stakeholder e *network* del modello di business che li collega tutti per ottenere un vantaggio competitivo. Potrebbe non bastare copiare le pratiche che hanno funzionato fino ad ora, ma come vedremo lungo il corso del capitolo, è importante imparare dagli errori della storia e sapersi reinventare continuamente, come predica Seth Godin all'interno de "La Mucca Viola". Verrà quindi presentata una panoramica degli attori, dei principi di base, del modello di business, e del potenziale futuro degli eSports.

Il settore è poliedrico e coinvolge diversi portatori di interesse. Rientrano tutti nella catena del valore o comunque nel tentativo d'integrazione dell'audience attraverso i vari prodotti eSports. In particolare, gli stakeholder più "anziani" sono talmente intrecciati e interconnessi che è il pubblico "a farla da padrone", svolgendo un ruolo centrale all'interno del loro business. Inoltre, negli ultimi anni diversi portatori d'interesse (secondari) provenienti da background industriali differenti, sono entrati nel settore introducendo nuove idee e nuovi concetti per farsi spazio nell'ecosistema. Di conseguenza, differenziare quelli primari da quelli secondari risulta necessario (Scholz, 2019).

Sebbene il mercato degli eSports sia continuamente "gonfiato" dai numerosi report aziendali, che ne registrano ogni anno una crescita esponenziale delle entrate, Berenberg⁵⁷ prevede che nel 2025 potrebbero salire fino a 20 miliardi di dollari (Rosa, 2018). Come si è detto nel paragrafo precedente, molti attori sono coinvolti da decenni. Alcuni dei più famosi però, solo dai primi anni 2000. Inoltre, è evidente quanto complesso e interconnesso sia il mondo dei videogiochi competitivi. I protagonisti dipendono uno dall'altro: senza un titolo eSports non c'è nessun torneo e senza un torneo nessuna squadra; senza squadre, nessun pubblico a seguito e quindi nessuna possibilità di

⁵⁷ Berenberg fu fondata nel 1590. Oggi sono una delle principali banche private europee. La banca con sede ad Amburgo è gestita da soci amministratori personalmente responsabili e ha una forte presenza nei centri finanziari di Francoforte, Londra e New York.

monetizzarlo. Definire l'interconnessione è rilevante per poter anche solo presentare l'industria e capire in che modo le parti interessate siano coinvolte.

In questo capitolo, si cercherà di mappare i confini delle organizzazioni coinvolte, che risultano spesso opachi in un settore estremamente volatile. Un focus sul ruolo dei vari attori, sia che essi operino internamente che esternamente, può essere utile per identificare il vantaggio competitivo perseguibile dalle aziende (Bryson, 2004). Freeman descrive uno stakeholder come *"qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione"* (Freeman R. E., 1983). Tuttavia, per qualsiasi organizzazione, la categorizzazione è necessaria per ridurre la complessità. Pertanto, ci sono stakeholder primari e secondari.

Darnall et al. (2010) descrivono gli stakeholder primari come partecipanti della catena del valore che hanno un impatto diretto e che interagiscono con i portatori d'interessi interni. Gli stakeholder secondari invece, hanno un effetto indiretto e sono spesso visti come portatori di interessi ambientali o sociali.

Anche per gli eSports possiamo fare questa distinzione. Quelli primari sono collegati alla rete della catena del valore e hanno bisogno l'uno dell'altro. In questa categoria rientra sicuramente lo stakeholder chiave, l'*audience* (pubblico), per il quale tutti competono per monetizzarlo. Gli stakeholder secondari hanno un'influenza e un impatto indiretto nell'industria eSports, non essendo direttamente collegati alla catena del valore, ma comunque in grado di influenzare quelli primari attraverso il loro operato (investimenti, opinioni e regolamenti).

Come dipinto nella figura 3, gli stakeholder primari cercano di interagire con il pubblico e con gli attori più vicini ad esso. Possono essere differenziati in base alla loro posizione nella *value network* e categorizzati in base alla catena del valore di Porter (Porter, 1985).

Sviluppatori di giochi, squadre, giocatori professionisti ed organizzatori di tornei sono ruoli primari ed essenziali per l'industria. Vengono supportati direttamente da fornitori di servizi, hardware e infrastrutture. Gli attori secondari (enti governativi, imprese sportive, sponsors, il pubblico in generale, investitori, imprenditori, media e azionisti) non contribuiscono direttamente alla rete della catena del valore, ma influenzano pesantemente il settore attraverso investimenti o pressioni per indirizzare il

progresso verso una particolare direzione. Tutti questi soggetti hanno specifiche esigenze, aspettative, interessi e politiche da rispettare (Ballantyne, 2013).

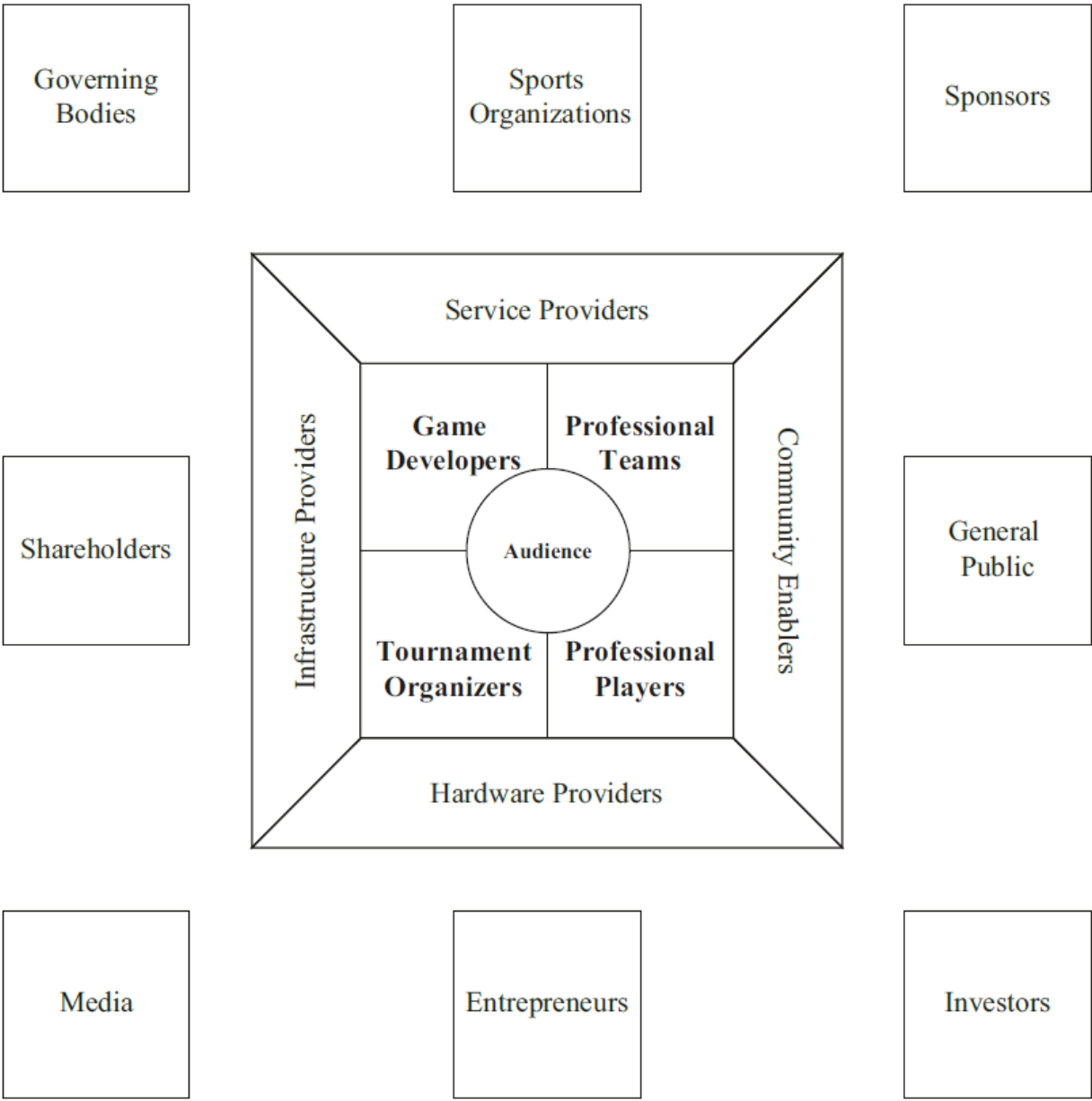


Figura 3 - L'ecosistema eSport

3.1.1 Caratteristiche fondamentali

Al fine di ottenere una comprensione più precisa degli stakeholder coinvolti negli eSports, è essenziale descriverne alcune caratteristiche fondamentali. L'industria degli

eSports si è evoluta senza troppe interferenze da parte di altri attori e organizzazioni. La maggior parte degli attori in gioco si è evoluta internamente e molte delle prime organizzazioni nacquero da semplici persone interessate al mero divertimento videoludico, ma in maniera competitiva. Questa prima generazione di “protagonisti” ha avuto la possibilità di evolvere senza pressioni da parte terze.

La situazione unica, creatasi nel settore, può essere attribuita al fatto che difficilmente si riesce a misurare il fenomeno nei termini commerciali tradizionali. Soprattutto nei primi anni 2000, molte organizzazioni si trovavano in difficoltà nel trovare investitori o sponsor in quanto non erano in grado di presentare i numeri precisi del loro successo (Cocke, 2018). Nel comprendere gli eSports all’attuale stadio evolutivo, Scholz e Stein (2017) hanno distinto gli attori protagonisti secondo sei caratteristiche fondamentali:

1. *Le persone coinvolte sono altamente concentrate sulla definizione degli obiettivi.*

Le squadre, per esempio, vogliono eccellere in un particolare titolo o fornire la miglior esperienza possibile ai loro *fan*. Per far ciò, sono alla ricerca continua di nuove idee da implementare nei loro processi primari e secondari. Ogni miglioria serve per avvicinarsi sempre più all’obbiettivo.

2. *L’orientamento del mercato è globale.*

Il termine *glocal* si riferisce all’idea che un’azienda pensa globale e agisce a livello locale (Svensson, 2001). Questa caratteristica potrebbe in un certo senso sorprendere, dato che gli eSports sono nati originariamente come un prodotto virtuale (Wagner M. G., 2006), ma che allo stesso tempo riempie stadi interi come il *Madison Square Garden* di New York City e la *Wembley Arena* di Londra (Thompson, 2015). Centinaia di migliaia o addirittura milioni di persone potrebbero assistere ad un torneo in diretta su internet. Le aziende eSports (e non solo loro) si posizionano quindi in entrambi i mondi, e sembra che tale strategia paghi.

3. *Gli eSports sono orientati al cambiamento.*

Sembra naturale per i media partecipanti negli sport elettronici, la ricerca spassionata al cambiamento (Weststar, 2015). Viene generalmente applicata la strategia della prova e dell’errore, un approccio vincente, se perseguito con la

necessaria tenacia per continuare a cambiare fino al raggiungimento del successo (Scholz, 2019). Giocatori e imprese si ridefiniscono fino a quando non trovano la giusta traiettoria, da poi sfruttare al massimo. Sfruttamento ed esplorazione avvengono quindi simultaneamente.

4. *Le risorse sono allocate bottom-up.*

L'allocazione delle risorse si è sempre svolta dal basso verso l'alto. In tutte le fasi iniziali dello sviluppo di Internet, le connessioni erano scarse e le risorse dovevano essere assegnate in modo oculato. Era importante quindi, che ogni progresso tecnologico fosse impiegato per migliorare l'infrastruttura a supporto del *gaming*. Oltre a questi ostacoli tecnici, le risorse erano limitate e non c'era un ente governativo con abbastanza autorità da obbligare i singoli attori a contribuire per il beneficio collettivo. Al contrario, esisteva una rete decentralizzata di attori che condivideva le proprie risorse in modo che tutti ne beneficiassero. Questo approccio prevale ancora oggi nella sfera dei media e il *business model network* degli eSports non ha ancora un'autorità centrale dominante (Scholz T. M., 2019).

5. *I partecipanti sono troppo energici, troppo entusiasti e troppo dinamici.*

Come menzionato poco fa, l'entusiasmo della sfera mediatica rappresenta una delle sue caratteristiche peculiari. Questi tratti possono essere collegati all'idea dell'innovatore imprenditoriale (Gray, 1978). Gray (1978) lo descrive come una figura dalla natura energica, entusiasta ed eccessivamente dinamica. Questa descrizione può essere utilizzata per descrivere gli attori coinvolti nel settore inclusi i propri clienti. Franke (2015, p. 139) afferma che "*ciò che rende l'eSport così prezioso per il marketing è il livello di coinvolgimento dei consumatori con il prodotto*". Il dinamismo ad esso associato è il riflesso delle persone coinvolte.

6. *La digitalizzazione è parte integrante degli eSports.*

A causa della sua natura digitale e della crescita simultanea a quella di Internet, può sembrare un'ovvietà. Però, l'impatto della digitalizzazione va oltre: guida la formazione di squadre virtuali in tutto il mondo, organizzazioni chiave (club, operatori dei tornei, fornitori di infrastrutture e comunità) coesistono virtualmente e in modo decentralizzato. Senza dimenticare che in questo settore

tutti hanno sempre lavorato in collaborazione virtuale fin dai primi anni 2000 (Scholz, 2019).

Queste caratteristiche contribuiscono ad uno slancio affascinante e ad una comprensione distintiva e condivisa della sfera mediatica degli eSports. Scholz e Stein (2017) lo descrivono come una specie di imprenditorialità innovativa e un impegno straordinariamente dinamico. Aziende situate all'interno dell'industria hanno una comprensione completamente diversa del modo in cui funzionano le organizzazioni. Le persone si impegnano nelle loro aziende e con lo stesso impegno lavorano per l'intera catena del valore in quanto esiste un'aspirazione generale a migliorare continuamente il collettivo al fine di garantire un futuro.

3.2 Stakeholder primari

3.2.1 Editori di giochi

Lo sviluppatore del gioco è probabilmente lo stakeholder più importante in quanto è colui il quale crea il titolo eSports a cui tutti giocheranno. Di conseguenza, l'intera catena del valore e l'esperienza trasmessa al pubblico è costruita intorno ad esso. Molti videogiochi moderni hanno una qualche forma di competizione e permettono ai giocatori di giocare l'uno contro l'altro, ma è importante specificare che non tutti i videogiochi possono essere considerati un titolo di eSports. La competizione dovrebbe essere equilibrata e divertente da guardare. Oltre a questo, molti titoli vengono aggiornati continuamente e i nuovi contenuti amministrati periodicamente.

Inoltre, molti sviluppatori di giochi si sono resi conto del loro potenziale del loro ruolo unico, al contrario dello sport tradizionale. Negli sport tradizionali, ad esempio, nessuno possiede il calcio; quindi, esiste un determinato processo da seguire per costruire un prodotto collegato ad esso. Lo sviluppatore del gioco invece, possiede il titolo eSports e quindi anche la proprietà intellettuale. Conseguentemente, per poter costruire un prodotto attorno ad esso deve essere richiesto il permesso tecnico e legale allo sviluppatore (Partin, 2018). Ne consegue che lo sviluppatore di giochi detiene un potere intrinseco che cresce nel tempo.

Riot in particolare è stato un pioniere nello sviluppo di giochi e nella creazione di contenuti, tornei e campionati. Oggi sta cercando di aumentare la sua influenza creando

delle franchigie per le sue leghe in Nord America ed Europa. Oggi, la maggior parte dei titoli eSports sono creati da un piccolo gruppo di sviluppatori di giochi (Activision Blizzard, Tencent e Valve).

3.2.2 Organizzatori di eventi

Mentre gli editori possiedono i diritti del gioco e la proprietà intellettuale (IP) che rende possibile lo svolgersi di tornei ed eventi eSport, non sempre la gestione è in mano loro. Nella storia degli eSports gli organizzatori di eventi hanno svolto un ruolo critico nel portare contenuti ai fan e creando opportunità di sponsorizzazione per i marchi.

Gli eventi organizzati da questi operatori possono spaziare da competizioni online a campionati stagionali e grandi tornei, con più titoli giocati nel corso di diversi giorni. Essere indipendenti da qualsiasi titolo permette a questi operatori di riunire tifosi attraverso più titoli eSports. Ciò, può risultare particolarmente prezioso per quei marchi che vogliono massimizzare la copertura del loro target di pubblico attraverso più *fanbase*, ognuna legata ad un diverso titolo.

Agli albori, il pubblico era piuttosto piccolo; quindi, era essenziale mettere insieme gli attori per creare un ambiente competitivo equo. Ora, i tornei riempiono stadi interi (Thompson, 2015). La gente vuole partecipare ai tornei *“per sentirsi parte di una comunità di gioco, per guardare i loro beniamini e le loro squadre preferite, per connettersi con gli amici che hanno conosciuto online e per incontrare i proplayer”* (Eventbrite, 2015).

Gli organizzatori di tornei hanno fiutato la possibilità di far evolvere il loro modello di business intorno a questo ambiente in continua evoluzione. Essi possono raggiungere il loro pubblico sulle *live stream*, così come il pubblico all'interno dell'arena. La gente viaggia in tutto il mondo per vedere le squadre competere e, allo stesso tempo, milioni di persone guardano tornei streaming (Sjöblom & Hamari, 2017).

Per immaginare l'importanza del ruolo ricoperto nell'ecosistema eSports, si pensi all'ammontare di risorse richieste per creare un campionato. Pertanto, gli editori dei giochi sono obbligati ad appoggiarsi alla struttura del torneo. Gli organizzatori d'eventi, quindi, svolgono una funzione fondamentale: collegano gli sviluppatori con il loro rispettivo pubblico e, inoltre, lavorano per migliorare l'interconnessione tra queste due parti.

3.2.3 Squadre Professioniste

Un altro stakeholder rilevante nel settore degli eSports è rappresentato dalle squadre professionistiche. I team creano un ambiente sostenibile per gare di altissimo livello. Simili ai club professionistici negli sport tradizionali ingaggiano i migliori talenti e li affiancano ad allenatori e *gaming house* in cui possano allenarsi. Negli ultimi anni, la professionalità dei team eSports è aumentata di molto al punto da portare la competizione al livello delle tradizionali organizzazioni sportive.

Le organizzazioni di team eSports forniscono agli sponsor l'opportunità di connettersi con i fan sia all'interno che al di fuori dell'ambiente della partita. L'ambiente creato è tanto variabile quanto complesso, data la serie di strutture organizzative attivate dalle squadre. I team eSport possono gareggiare in più titoli, spesso ma non esclusivamente, sotto lo stesso brand. Ad esempio, Cloud9, Team Liquid, Team SoloMid, Fnatic, e OpTic Gaming grazie alla loro dimensione sono in grado di adattarsi con facilità al contesto eSports in continua evoluzione e risultano spesso attraenti a potenziali sponsor che con una singola partnership possono raggiungere fan di diversi titoli. Inoltre, i brand possono sfruttare l'adattabilità delle squadre per rimanere agganciati alle tendenze dei nuovi giochi (Nielsen, 2019).

L'ultima generazione di team eSports (dal 2015 in poi) segnala un certo cambiamento, con il coinvolgimento di sempre più stakeholder esterni. Organizzazioni sportive o atleti ed ex atleti professionisti creano squadre (ad esempio Echo Fox) e utilizzano il loro nome (ad esempio FC Schalke 04), imprenditori (Gen. G) *venture capitalist* o investitori (Immortals). In aggiunta, sempre più squadre vengono acquistate da brand non endemici che vogliono investire nel settore, la maggior parte dei quali per paura di perdere il trampolino di lancio che esso offre a livello di potenziale comunicativo e promozionale.

Da un lato, questo sviluppo ha portato ad una professionalizzazione dell'organizzazione generale; d'altra parte, l'attenzione alla sostenibilità o alla visione a lungo termine sta diventando sempre più vaga. Non è raro trovare squadre con problemi di redditività perché troppo legati alle sponsorizzazioni e lontani dal un modello di business solido rispondente alla domanda di un ritorno sugli investimenti (Cocke, 2018). Ne esistono altri, invece, estremamente redditizi. Un esempio è Fnatic, da sempre concentrato a divenire un'organizzazione indipendente da investitori esterni e da

sponsor. Riesce a sfruttare il valore del suo marchio e monetizzarlo efficacemente grazie al suo merchandising e alla sua linea di periferiche di gioco “Fnatic Gear”.

3.2.4 Giocatori professionisti

Il giocatore professionista, probabilmente il più importante stakeholder nel settore eSports. Molti sognano di diventare pro-player e vivere video. Tuttavia, riuscire a sfondare nel professionismo e costruire una carriera per guadagnare abbastanza da viverci, è un lusso per pochi eletti. Inoltre, è da sottolineare il fatto che i giocatori sono obbligati ad impegnarsi in un solo specifico gioco, in modo da avere la possibilità di padroneggiarlo al meglio. Questa “specializzazione” può essere simile a quella relativa ad una disciplina sportiva, ma il ciclo di vita può essere drasticamente più breve. Infatti, la longevità della carriera di un videogiatore non è pianificabile. Le statistiche evidenziano che l’età media di ritiro di un videogiatore professionista si aggira attorno ai 25 anni. Tutto ciò crea un ambiente altamente competitivo in cui i pro-player concorrono per vincere più soldi possibili nel più breve tempo possibile e in cui vi è una tale abbondanza di talento da far cadere nelle mani delle squadre un enorme potere contrattuale (Rogers, 2019).

Stipendi e premi in denaro rappresentano la fonte di guadagno principale per i giocatori, ma ultimamente anche le *live stream* stanno diventando un’importante fonte di ricavo. Molti giocatori cercano infatti di ottenere un flusso di entrate costante attraverso lo streaming, portando ad una situazione in cui i ricavi sono costituiti fino al 50% da stipendio e talvolta sponsorizzazione, il 25% in premio in denaro e fino al 30% di ricavi da streaming.

La tendenza dei giocatori professionisti di lasciare la scena competitiva a favore dello streaming non è una rarità. Basti pensare che l’ex giocatore professionista Tyler “Ninja” Blevins guadagna circa 500.000 dollari al mese grazie alle sue live. Certamente, questo esempio ne rappresenta un’incredibile eccezione, ma uno streamer con 2000 abbonati potrebbe potenzialmente guadagnare 60.000 euro all’anno (Stein, Volker, & Wiedemann, 2016).

Tuttavia, come anticipato precedentemente, gli eSports devono affrontare la stessa sfida degli sport tradizionali: è disponibile solo un breve lasso di tempo in cui i giocatori riescono a competere al massimo livello.

3.2.5 Providers e Communities

Sviluppatori di giochi, organizzatori di tornei, squadre e giocatori professionisti, sulla base della catena del valore di Porter, possono essere classificati come attività primarie (Porter, 1985). Tuttavia, al fine di creare un prodotto per il mercato, sono necessari anche alcune attività di supporto, essenziali nel raggiungere un target più ampio e aumentarne la potenzialità di monetizzazione. Vi sono: fornitori d'infrastrutture, servizi, hardware ed abilitatori di comunità.

In primo luogo, i fornitori di infrastrutture sono essenziali per raggiungere il pubblico sportivo. Twitch in particolare ha offerto un contributo notevole grazie al suo servizio. Oggi, tutti possono trasmettere in streaming le proprie partite e tutti, potenzialmente, possono guardarle. Per molto tempo, la piattaforma di Amazon è riuscita a monopolizzare il mercato, ma ora fronteggia la concorrenza di Azubu, Facebook e Youtube. La crescente competizione va a beneficio dell'audience, in quanto obbliga ad un miglioramento dell'esperienza visiva affinché lo spettatore rimanga "ingaggiato" il più tempo possibile.

Non solo *online*. Anche il pubblico *offline* richiede una specifica infrastruttura. Le apparecchiature devono essere trasportate in giro per il mondo e i palcoscenici costruiti. Inoltre, la creazione di strutture di allenamento dedicate, caffè eSports nonché arene dedicate può instaurare una più solida e completa struttura di supporto a qualsiasi attività relativa agli eSports, favorendo contemporaneamente le comunità locali e regionali.

In secondo luogo, i fornitori di servizi arricchiscono l'ambiente eSports attraverso servizi quali la copertura giornalistica della scena sportiva sino a paragonarla a quella del giornalismo sportivo tradizionale. Oppure, tramite agenzie di consulenza che studiano e supportano il mercato attraverso statistiche di gioco e uffici legali hanno cominciato a concentrarsi in questo settore, rappresentando legalmente molti videogiocatori.

Le scommesse e il gioco d'azzardo negli eSports poi, hanno gettato le basi per il loro business. L'argomento scommesse è tutt'ora un dibattito aperto negli eSports, dopo gli

scandali e le partite truccate del 2015 che hanno portato all'arresto di 12 giocatori di StarCraft. In ogni caso, l'entrata delle società di scommesse come fornitore aggiuntivo di servizi, vedi l'esempio di Betway che ha già siglato un contratto pluriennale di sponsorizzazione con vari team, può rappresentare un ulteriore modo per migliorare l'esperienza del pubblico.

In definitiva, i fornitori di servizi contribuiscono attivamente a promuovere la crescita dell'intero settore aggiungendo valore all'intera scena. In sintesi, arricchiscono la varietà con cui gli eSports riescono a raggiungere ed intercettare il target di pubblico, mantenendolo coinvolto grazie ad un continuo sviluppo dell'esperienza.

3.3 Stakeholder secondari

3.3.1 Enti governativi

Un punto focale su cui poggia la principale critica agli eSports di Hollist (2016) e Holden et al. (2017) è la mancanza di *governance*. Di fatti, in molti si riferiscono al settore come "il selvaggio West" proprio per questo motivo. Sebbene vari soggetti tentino di crearne una, l'impedimento più grande è rappresentato dalla stessa definizione del termine eSports che funge da ombrello per vari giochi.

Le federazioni sportive tradizionali come il Comitato Olimpico, richiedono che gli eSports assumano un'organizzazione che faccia rispettare le regole e i regolamenti del movimento Olimpico, adottando le strutture comuni dello sport tradizionale (Reuters, 2018). Tuttavia, da quanto esplicitato nei precedenti paragrafi, si può capire quanto sia difficile rinchiudere il fenomeno in una delle tipiche strutture sportive. Questo tipo di approccio richiede una struttura *top-down* e l'unione di tutti gli stakeholders, tutti i futuri titoli eSports e tutti i Paesi in cui il fenomeno sta emergendo in un'unica federazione. Una soluzione di questo genere, prendendo in considerazione la varietà e la complessità dell'ecosistema collegato ad ogni singolo titolo, è impraticabile.

Esistono ugualmente alcuni enti governativi internazionali eSports come l'*International eSports Federation*, composta da varie federazioni nazionali di tutto il mondo e la *World Esports Association* (WESA) che guida dall'industria ed è formata dai vari marchi principi del settore. Però, in assenza di una particolare gerarchia, la *governance* negli eSports si focalizza sulla coordinazione e sull'organizzazione efficiente

e trasparente di tutti gli stakeholders. Tale approccio ricalca quello della *corporate governance* (Lin, 2011). Quest'ultima si concentra su diritti e interessi di tutti gli stakeholder, condivide le responsabilità, garantisce l'integrità e il comportamento etico e impone trasparenza. Data l'estrema volatilità che caratterizza il settore che porta i principi di governance ad emergere dal basso verso l'alto e a modificarsi continuamente nel tempo, l'approccio appena descritto rappresenta la soluzione.

In generale, la creazione in corso di organi di governo e di governance è un fenomeno tipico delle industrie emergenti. Tuttavia, le molte incarnazioni rendono difficile trovare la giusta soluzione di governance data anche la difficoltà nel definire effettivamente cosa siano gli eSports. Di conseguenza, la corporate governance, dal basso verso l'alto, con tutte le parti interessate che lavorano insieme, può essere un approccio significativo (Scholz, Tobias, & Stein, 2017).

3.3.2 Le organizzazioni sportive

La tendenza a collegare l'eSport con lo sport è pervasiva (Adamus, 2012) e ha scatenato intense discussioni in merito (ad esempio, Jonasson e Thiborg (2010), Witkowski (2010); Taylor (2012), Franke (2015), Hutchins (2008) Jenny et al. (2017)). Sempre più ricercatori si interrogano sulla questione relativa al confine tra sport e eSport. Allo stesso tempo, il pensiero degli attori coinvolti si divide ma si può tradurre comunemente con la seguente frase: *"pensare che un nuovo fenomeno come gli eSports possa essere descritto in termini comunemente utilizzati per lo sport tradizionale vuol dire fraintenderlo completamente"* (Superdata, 2015).

È un argomento che suscita discussione ma è innegabile che sempre più aziende sportive stiano investendo pesantemente in questo settore. Soprattutto negli ultimi anni si è assistito ad un massiccio aumento del numero dei club sportivi che si sono affermati negli eSports (vedi il Pars Saint German campione su Brawl Star).

Molte aziende dello sport faticano a guadagnare un'*audience* internazionale e le squadre meno conosciute non possono più competere contro i grandi club affermati come Barcellona o Manchester United. Non rimangono più molti campi con alto potenziale di crescita e mercato globale. Per intendersi, si sta facendo riferimento ai mercati definiti "stellati" come la FIFA World Cup, la Premier League inglese e l'NBA (Roberts, 2018).

Inoltre, come più volte accennato fino ad ora, l'audience della maggior parte degli sport sta invecchiando e naturalmente le organizzazioni sportive incontrano difficoltà nel raggiungere un target giovane.

L'industria degli eSports è un mercato globale con un enorme potenziale di crescita e raggiunge un segmento giovane della popolazione. Data la difficoltà nel rincorrere una crescita del business principale dello sport con il conseguente aumento del rischio nel modello di business, un approccio strategico continuo nel diversificare le attività sportive diventa al giorno d'oggi una scelta obbligata.

Interessante è il framework sviluppato da Schmidt e Holzmayer (2018a) basato su regionalità e vicinanza di business che categorizza le attività delle imprese sportive. Ad esempio, l'NFL organizza un evento a Londra al fine di raggiungere un pubblico globale, attenendosi al suo core business. Mentre la squadra di pallacanestro del Bayern di Monaco si focalizza su un mercato nazionale ma su di uno sport completamente differente rispetto al calcio. Sorge dunque spontaneo pensare al settore degli eSports come un ambiente internazionale in cui molte aziende sportive possono diversificare la propria attività. Nel 2018, si potevano contare più di 200 organizzazioni sportive con una qualche forma di squadra eSports nel loro organigramma. Fino al 2015 ne esistevano meno di dieci e i numeri sono in crescita esponenziale (Scholz, 2019). I club sportivi hanno a disposizione vari tipi di azioni strategiche per entrare in questo mondo:

- Giocatori individuali per la versione digitale del core business;
- Squadre eSports per una varietà di titoli;
- Squadre eSports per una varietà di titoli in un Paese differente;
- *Joint venture* con una squadra eSport esistente e quindi la creazione di un nuovo brand;
- Creare una lega dedicata;
- Comprare un team in *franchising*.

3.3.4 Gli sponsor

Una delle forze trainanti negli eSports è stata, e continua ad esserlo, la *sponsorship*. Sulla base di un rapporto di PwC (2018) un terzo dell'economia del settore è generato da contributi provenienti da contratti di sponsorizzazione. Sebbene i rapporti industriali

debbano sempre essere letti con una particolare attenzione, specialmente nel contesto degli eSports in cui è difficile verificare con esattezza i dati, il fatto che molti modelli di business facciano affidamento su qualche forma di sponsorizzazione è assodato. Specialmente nei primi tempi molte aziende eSportive non avevano alternative per monetizzare i loro prodotti e la loro attività. Il merchandising non era popolare e non si disponeva delle metriche necessarie per condividere i risultati con potenziali sponsor. Risultava molto difficile dimostrare i rendimenti degli investimenti del settore, di conseguenza i brand endemici (Intel, Logitech e Nvidia) rappresentarono gli sponsor principali per un lungo periodo, assieme a quelli delle bevande energetiche come Red Bull o Monster Energy (Sponsors, 2018).

Negli ultimi anni è osservabile un'inversione di marcia: sempre più brand non endemici entrano nella scena. Mercedes-Benz, Deloitte e Mastercard sponsorizzano e sostengono i più importanti campionati mondiali e leghe nazionali di LoL (Jordan, 2018). La narrazione è spesso paragonabile a quanto è contenuto nella dichiarazione di Mercedes-Benz: *"Come marchio globale, vogliamo aprire noi stessi a nuovi gruppi target. L'esport ci porta a dialogare con i giovani, soprattutto quelli con un'affinità con la tecnologia"* (Seeger, 2018).

Partecipare come sponsor può aiutare il brand a raggiungere un pubblico giovane ed internazionale che è difficile colpire attraverso i canali tradizionali. E sembra essere il metodo più naturale ed economico. Anche aziende come Nike, inizialmente piuttosto esitanti, con lo scopo di migliorare l'*awareness* del suo marchio, sponsorizza in Cina dal 2018 la gamer superstar Jian 'Uzi' Zihao per una campagna di abbigliamento sportivo affiancandolo a LeBron James (Carp, 2018).

Creare autenticità per vincere la sfida può essere difficile, ma si può fare se si considerano alcuni aspetti: alimentare la passione, essere disposti a subire qualche colpo, apprendere il linguaggio e saper perdere il controllo (Schultz, 2017). Questo è ciò che caratterizza l'ambiente e che deve essere tenuto a mente se si decide di avviare una qualche forma di collaborazione negli eSports. L'audience è unica nel suo genere e ottenere l'aiuto dei principali stakeholder è un modo efficiente sia per creare una solida partnership che per imparare a capirne il pubblico. C'è ancora spazio per innovazioni e molte opportunità di branding sono ancora inesplorate. Essere autentici è la chiave del successo (Mitchell, 2018).

3.3.5 Il pubblico in generale

Un altro stakeholder secondario essenziale è il pubblico in quanto influenza la percezione generale degli eSports e di conseguenza ogni business relativo ad essi.

La crescita del mondo dei videogiochi da un certo punto di vista è ancora ostacolata da una visione generale negativa: un male per chi ne fa uso che crea dipendenza e rende le persone aggressive in grado di mettere in pericolo gli altri. Da un altro invece, alcuni studi mostrano che videogiocare produrrebbe effetti benefici come il miglioramento della coordinazione occhio-mano, dividendo in questo modo il pensiero del pubblico. La percezione del pubblico e delle persone influenza la redditività del settore dei videogiochi e può rappresentare una fonte di rischio contro la quale le imprese devono lavorare quotidianamente (Scholz, 2019).

3.3.6 Investitori, Imprenditori, Media e Azionisti

Infine, molti altri stakeholder hanno un impatto sul settore. Ciò vale soprattutto per investitori, imprenditori e azionisti ma anche differenti media partner. Quest'ultimi, infatti, sembrano aver individuato la chiave per digitalizzare la loro industria e creare un prodotto efficiente e profittevole, come Twitch di Amazon (Kain, 2018). Tuttavia, perseguire una strategia redditizia può diventare pericoloso per chi entra in contatto con questi soggetti. I fili di contatto vengono intrecciati quotidianamente e con sempre maggior prepotenza. Solo nella prima metà del 2018 sono stati investiti oltre 700 milioni di dollari, dichiarati (Azevedo, 2018). Le ingenti somme di denaro fino ad ora immesse nel mercato eSports chiedono un ritorno sugli investimenti (Scholz, Tobias, & Stein, 2017).

3.4 Audience: un obiettivo condiviso per creare valore

Il cuore di tutti gli stakeholder è il pubblico e contemporaneamente tutti lottano per monetizzarlo. Partecipa attivamente al settore, allineato con la cultura del videogioco e del videogiocatore (Jonasson, Kalle, & Thiborg, 2010) e ne condivide una passione autoproclamata (Weststar, 2015). I confini dell'industria sono molto labili dal momento in cui i giocatori professionisti di un team possono ricoprire il ruolo di spettatori, creatori

di contenuti per il pubblico e viceversa (Taylor, 2012). Tuttavia, i differenti soggetti impegnati sono legati distintamente uno all'altro, tramite un processo di integrazione di intensità mai vista in altro fenomeno culturale o sportivo. Tutti gli stakeholder dipendono uno dall'altro e l'audience ne replica le caratteristiche. È importante comprendere le dinamiche interazionali tra i vari attori per riuscire ad intercettare il potenziale proveniente dalla cooperazione, anche tra rivali. Creare un modello di business vincente nel lungo periodo risulta complicato se l'obiettivo è il profitto nel breve. Il pubblico ricopre le vesti di produttore e acquirente del prodotto, quindi riuscire a inglobarlo è la chiave.

3.5 Il Business Model Network

L'industria degli eSports è altamente volatile e nel bel mezzo di una crescita esponenziale. Prima di procedere con il prossimo capitolo è bene analizzare ciò che più influenza questo particolare settore. Ovviamente, l'accento va posto sull'integrazione del pubblico e sulla creazione di un business attorno ad esso. Tuttavia, esistono tre principi caratterizzanti gli eSports: cooperazione, co-destino e convergenza. Poste assieme, queste regole implicano una maggiore interconnessione tra le parti interessate e la costruzione di una stretta rete di modelli di business.

Il settore può essere visto come un network intrecciato in cui le parti interessate hanno bisogno le une delle altre per lavorare e avere successo. Sebbene le organizzazioni esportive sfidino i tradizionali modelli di business, mirano comunque ad una creazione di valore. Il mondo eSport è guidato dalle innovazioni e dalle tecnologie, ma anche dalle interconnessioni di persone creative che cercano di sfruttarle al massimo. La tecnologia è sempre stata una spinta al cambiamento piuttosto che una barriera da superare, però questo forte slancio, schiacciando il confine, ha creato un ambiente nel quale i preesistenti business model non potevano essere utilizzati per gli eSports, costringendo ad esplorare nuovi campi d'applicazione con la speranza che possa diventare il modello vincente. Per esempio, Twitch è uno spin-off di Justin.tv, venduta ad Amazon e fatta crescere da quest'ultima.

Questa interconnessione sottolinea l'importanza del *business model network* nel quale il modello di business di ogni stakeholder interagisce con gli altri, portando un

aumento della redditività di tutto il sistema. Questo particolare modello va quindi oltre la comprensione della classica “creazione del valore” basata sulle cinque forze di Porter (1985). Il *business model network* si concentra sull’integrazione del valore con un’enfasi sulla cooperazione piuttosto che sulla minaccia. Continuano a coesistere minaccia di nuovi entranti, potere contrattuale dei fornitori e del cliente, rischio di sostituzione e rivalità competitiva, ma è necessaria la cooperazione per sfruttare le sinergie. Sinergie che, contrariamente alle cinque forze di Porter, permettono alla gestione strategica di collegare i vari *business model*. Questa rete si basa contemporaneamente sulla cooperazione e sulla concorrenza: la coo-petizione (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Grazie ad essa è possibile migliorare l’intera rete cooperando in alcuni campi e competendo ferocemente in altri. Sebbene le organizzazioni siano rivali in uno specifico mercato, potrebbero collaborare in uno differente se quest’ultimo ne risulta il complementare, generando in questo modo un vantaggio strategico per entrambe le organizzazioni che vi cooperano.

Sulla base di questa premessa di orientamento strategico, la coo-petizione può andare al di là del mero coordinamento dei servizi dal punto di vista della profittabilità. Attraverso la collaborazione dei *competitors*, essi possono scoprire un punto di vista condiviso sul loro business e sviluppare una potenziale visione condivisa. È il concetto di co-destinazione (Davidow, William, Micheal, & Malone, 1992) che descrive questa visione condivisa tra i partecipanti alla rete di un settore. Coo-petizione e co-destino possono portare ad una certa convergenza nell’intero *business model network* se si ritiene che sia vantaggioso per gli stakeholder e il sistema in generale. Focalizzandosi sull’integrazione di valore in direzione del pubblico, ogni singolo modello di business è collegato con gli altri della rete, creando un modello di rete combinato, interconnesso.

3.5.1 La coo-petizione

La coo-petizione è una delle forze trainanti del settore degli eSports e molti stakeholder, soprattutto i più anziani, ne seguono le regole. Mentre la concorrenza è essenziale per la sopravvivenza di qualsiasi organizzazione che voglia far business in quest’industria, non si può uscirne vittoriosi senza un certo livello di collaborazione. Il riconoscimento reciproco dell’interdipendenza è un prerequisito della coo-petizione ed è

evidente quanto uno sviluppatore di giochi abbia bisogno di un organizzatore di eventi ma allo stesso tempo dipenda da team e giocatori professionisti. Walley (2007, p.11) descrive la *coopetition*, ispirandosi a Bengtsson e Kock (2003) come "una situazione in cui i concorrenti cooperano e competono simultaneamente l'uno con l'altro". Questo concetto traccia un'evoluzione rispetto alla visione tradizionale in cui le dinamiche aziendali debbano essere unicamente competitive o cooperative.

La coopetizione guadagna popolarità grazie a Brandenburger e Nalebuff (1996), i quali all'interno della loro opera hanno utilizzato la teoria dei giochi per dimostrare i benefici potenziali della cooperazione applicata in un mercato competitivo. La creazione di valore può incoraggiare la concorrenza in quanto le imprese generalmente competono per clienti o fornitori, ma è anche legata ad un particolare valore di rete da cui tutti possono trarre spunto e crescere. Questa forma di cooperazione può favorire la conoscenza (Tsai, 2002), la creatività (Brolos, 2009) e l'innovazione (Devi & Byung-Jin, 2011).

La cooperazione può essere vantaggiosa tra due aziende concorrenti, anche al di fuori del settore degli eSports. Vedi il caso di Apple e Samsung, due acerrimi nemici, con l'azienda sudcoreana fornitrice principale di quella statunitense. La *Coopetition* negli eSports è una pietra miliare, essenziale all'industria tanto quanto alla crescita e alla creazione di nuove idee e prodotti innovativi.

3.5.2 Co-destino

La coopetizione può essere utile a comprendere i benefici nel collaborare gli uni con gli altri e instaurare relazioni sane e profittevoli, ma l'obiettivo primario rimane quello di creare un *business model* profittevole che aiuti gli altri attori a crescere. Se c'è un vantaggio nel cooperare, ogni nodo della rete collaborerà. Una strategia del genere può essere particolarmente intrigante in una realtà e in un settore emergente, finché genera utile. Tenendo a mente che è la concorrenza a guidare la coopetizione, nel momento in cui svanisce il profitto scompare anche la cooperazione.

L'industria degli eSports ha mostrato per decenni un comportamento particolare nel quale si può osservare una specifica visione condivisa (*co-destiny*) (Scholz T. , 2000). Diversi stakeholder condividono una visione di lungo termine e una strategia che, con

sacrifici nel breve, porta una crescita condivisa nel futuro. Solitamente una visione di questo genere è governata da alcune associazioni o federazione che ha il compito di far rispettare norme specifiche e plasmare una strategia comune. Come già detto in precedenza, gli eSports non dispongono di un ente governativo e nessuna istituzione è in grado di creare una visione condivisa, ma grazie alle persone coinvolte nella scena che vogliono vedere crescere l'industria e che condividono gli stessi obiettivi, la co-destinazione è naturale.

Un requisito cruciale per la co-destinazione è la fiducia tra singole aziende eSports. A fronte di un'agguerrita e naturale concorrenza, prevale un certo grado di fiducia che si instaura con la nascita del mondo dei videogiochi competitivi. Agli inizi, infatti, non esistevano né regole né esperti di business. Si procedette tramite il meccanismo della prova e dell'errore e si creò una rete di fiducia accanto ad un informale codice di condotta, con regole di comportamento proprie da seguire alla lettera se si voleva entrare nel mondo degli eSports. Al giorno d'oggi quel codice di condotta non scritto esiste ancora e la sua applicazione risulta vitale per qualsiasi tipo di azienda operante in questo settore.

3.5.3 Convergenza

Sulla base delle regole della coesistenza e della co-destinazione, si poggia la particolare tendenza a convergere verso concetti e idee di successo. Tuttavia, la forma della convergenza non è precisa soprattutto a causa del pubblico eSports che rappresenta il principale asset condiviso. Le mode convergenti delle organizzazioni a diventare simili nel tempo sono spesso discusse nel contesto del neoistituzionalismo (DiMaggio, 1983) e la tendenza delle organizzazioni a diventare simili nel tempo (Beckert, 2010).

In particolare, dove ci si occupa di eSports può essere ipotizzata una tendenza verso la convergenza di sigma la quale significa che la varianza tra le organizzazioni eSports diventa sempre meno con il passare del tempo (Heichel, Stephan, Pape, & Sommerer, 2005). Questa convergenza è rilevante poiché gli stakeholder del settore, come si è evinto precedentemente, condividono coesistenza e co-destinazione, diventando inevitabilmente simili nel tempo. Certamente con l'introduzione di nuovi attori e nuovi titoli l'ambiente muterà, ma si osserverà sempre tale fenomeno (Rogers & Everett, 1962).

L'estrema disruption indotta dalla *Championship Gaming Series* ha portato ad una divergenza nel breve periodo, ma alla fine contribuito ad un allineamento generale dell'industria alimentandone la crescita esponenziale. Allo stesso tempo ha generato un massiccio aumento di nuovi entranti nella scena, determinando un'altra rottura per la varietà di forze divergenti.

In sintesi, le aziende di eSports competono intensamente all'interno dei confini della loro rete e allo stesso tempo, traggono grande beneficio dalla cooperazione. Eppure, quest'ultime, vanno oltre l'intesa tradizionale di coesistenza. Il potenziamento del settore nel suo complesso è un comune obiettivo per ogni nodo della rete. Questo obiettivo reciproco ne aumenta la resistenza così come i partecipanti alimentano la forte interconnessione tra loro.

3.6 Un nuovo panorama per il Marketing dell'*experience economy*

3.6.1 *Background* Teorico

Pine e Gilmore (1998, 1999) sostengono che il valore creato dai mercati sia passato dalle materie prime naturali ai beni materiali e standardizzati, seguiti poi dai servizi intangibili e personalizzati e, più recentemente, da emergenti esperienze personali e memorabili. Esperienze intese come distinte offerte economiche fenomenologiche, tanto diverse dai servizi quanto lo sono quest'ultimi dai beni: *"Quando una persona acquista un servizio, acquista un insieme di attività immateriali realizzate a suo nome. Ma quando compra un'esperienza, paga per passare il tempo godendosi un serie di eventi memorabili che un'azienda mette in scena per coinvolgerlo in modo personale"* (Pine & Gilmore, 1999).

Così Pine e Gilmore (1999) sostengono che le imprese all'avanguardia si troveranno inevitabilmente a competere nella progettazione, nell'allestimento e nel miglioramento di esperienze memorabili per i loro clienti. Deducono inoltre quattro regni d'esperienza percepita dal consumatore: educativa, evasiva, estetica e d'intrattenimento (le "4E"). Questi domini esperienziali formano quattro quadranti permeabili, i quali riflettono la loro posizione lungo due spettri d'esperienza. Lo spettro orizzontale corrisponde alla partecipazione del cliente, che va da passiva ad estrema, mentre la colonna verticale riflette l'assorbimento o l'immersione del cliente all'interno dell'esperienza (Pine & Gilmore, 1998). Le 4E non sono destinate ad essere reciprocamente esclusive e la

ricchezza di un'avvincente esperienza del cliente è una funzione del grado d'incorporazione dei quattro regni, comprendendo al centro il valore percepito dal consumatore all'interno dell'economia esperienziale (Seo, 2013).

Nell'ultimo decennio, le 4E hanno trovato molteplici implicazioni in vari contesti del marketing (Tyan & McKechnie, 2009). Diversi studi hanno esaminato il ruolo delle 4E nella messa in scena di esperienze turistiche (Hosany & Witham, 2010), come *heritage trails*⁵⁸ (Hayes & MacLeod, 2007), eventi speciali e turismo del vino (Quadri-Felitti & Fiore, 2012). In particolare, Hosany e Witham (2010) hanno utilizzato il framework 4E per esplorare le dimensioni dell'esperienza di crociera e misurare le relazioni tra soddisfazione e intenzione nel raccomandare. Allo stesso modo, Atwal e Williams (2009) hanno applicato le dimensioni delle 4E nel branding per concettualizzare il valore dell'offerta di lusso con lo scopo di sviluppare un'esperienza di lungo termine. Quindi, il modello può essere utilizzato per esplorare il valore esperienziale alla base di qualsiasi strategia di marketing applicata in qualsiasi contesto.

3.6.2 Economia dell'esperienza, valore di rete e co-creazione

I principi di progettazione dell'esperienza sviluppati da Pine e Gilmore (1998), sembrano essere diadici, focalizzati sull'azienda e consegnati al cliente (Tyan & McKechnie, 2009), trascurando quindi il ruolo dei consumatori e degli altri attori nel determinare il valore esperienziale (Holbrook, 2000).

Gli sviluppi della letteratura convergono con l'opinione che i consumatori sono co-creatori attivi di valore, specialmente nel settore degli eSports (Vargo & Lusch, 2004).

In particolare, con l'evoluzione del concetto dalla logica dominante del servizio secondo la quale i produttori sono coloro che producono e i consumatori coloro che consumano, ad una in cui sia produttori e consumatori producono e consumano assieme, è necessaria una strategia a lungo termine che includa una visione condivisa, esperienze reciprocamente negoziate e collaborazione costante (Tyan & McKechnie, 2009).

Inoltre, questo processo di co-creazione del valore deriva da un'interazione tra più attori in cui la *value network* è molto vicina a quella descritta nel paragrafo precedente,

⁵⁸ Sentieri del patrimonio

quando si è parlato di coopetizione, *co-destiny* e convergenza. Riprendendo quindi il discorso già fatto precedentemente, ogni attore della rete è un creatore di valore, in particolare quando si parla di economia esperienziale secondo il modello delle 4E. Nello specifico, riferendosi al settore degli eSports, l'intreccio dei vari stakeholder sembra ricalcare il lavoro di Pine e Gilmore, con la sovrapposizione di reti e sotto reti di valore all'interno di un ancor più vasto ecosistema.

Questo paragrafo spiega in che modo le 4E siano collettivamente utili e rilevanti per la comprensione del valore legato all'esperienza eSportiva e di come essa venga prodotta attraverso i quattro regni esperienziali descritti inizialmente. Inoltre, si cerca di collegare il *business model network* caratteristico degli eSports con l'esperienza dei videogiochi competitivi, che vanno ben oltre il gioco digitale attraversando la presenza online e offline, con la collaborazione di una molteplicità di attori. La comprensione che se ne ricaverà dal modello in esame sarà utile in seguito per delineare ancora più chiaramente l'impostazione e la sopravvivenza di una campagna di sponsorizzazione in questo settore.

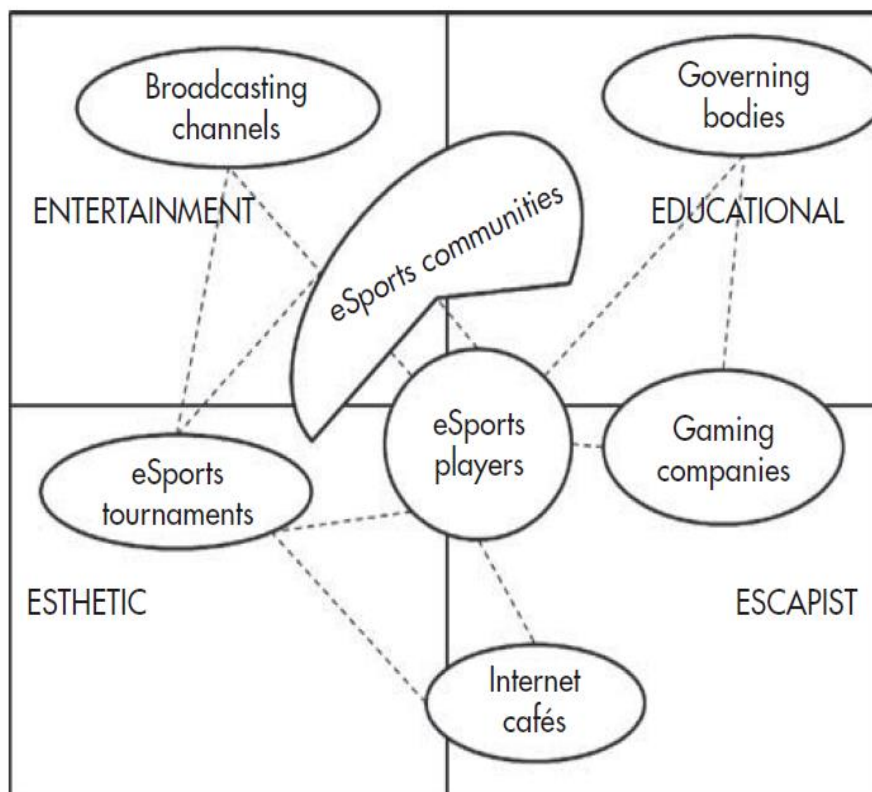


Figure 4 - The experiential value network of eSports consumption (Seo, 2013).

3.6.2.1 L'evasione negli eSports

Come espresso da Pine e Gilmore (1999), l'esperienza dell'evasione comporta partecipazione attiva e immersione dei consumatori in una performance da cui nasce l'esperienza. Quest'ultima è paragonabile a quella del flusso di Csikszentmihalyi (1990) in cui i consumatori sono così fortemente coinvolti nelle prestazioni che "nient'altro sembra avere importanza" (Csikszentmihalyi, 1990).

L'escapismo rappresenta la caratteristica centrale degli eSports e del consumo dei giochi per computer più in generale. Molesworth (2009) ad esempio, si riferisce al consumo dei videogiochi per computer come "fuga immaginaria", illustrando gli aspetti dell'evasione dalla vita reale nel gioco digitale attraverso la nostalgia, i sogni ad occhi aperti, le fantasie derivanti dai media e il turismo virtuale. In particolare, negli eSports, l'evasione è integrata nelle performance fondamentale per video giocare a livello competitivo, ovvero l'immersione del consumatore nella pratica del gioco come forma di sport (Wagner, 2007). In aggiunta, nell'esplorazione dell'esperienza dei consumatori di Warcraft III (uno dei titoli eSports più popolari (WCG, 2009)), Buchanan-Oliver e Seo (2012) notano che ciò che crea entusiasmo e distintività non è solo il videogioco in sé ma anche la narrazione all'interno di esso. Quest'ultima, tuttavia, piuttosto che aumentare l'immersione nella sfera digitale, ne alimenta la rivalità. Infatti, Witkowski (2012) descrive giocare agli eSports come una "ricca esperienza sensoriale che richiede un'azione fisica impegnativa per essere competitivi nel gioco ad alte prestazioni", affermando che al centro dell'esperienza di gioco c'è l'immersione e la partecipazione attiva al *gameplay* (Witkowski, 2012).

Inoltre, l'esperienza evasiva richiede in primis che il consumatore sia in grado di influenzare lo spettacolo dell'evento nell'ambiente reale o virtuale (Oh, Fiore, & Jeoung, 2007). Pertanto, raramente il titolo eSports consegna al cliente il "pacchetto esperienza" già confezionato, ma invece mette a disposizione gli strumenti (piattaforme online *open-source*) attraverso i quali i giocatori si riuniscono, creano, pianificano, comunicano e s'immergono nel gioco competitivo. In questo modo, nell'allestimento dell'esperienza, le moderne aziende di videogiochi spesso assumono il ruolo di intermediario, offrendo strumenti per organizzare le performance esportive mentre l'esperienza in sé è co-creata con i giocatori.

Infine, le piattaforme d'evasione non si limitano al mondo virtuale. Le già citate *pc bangs* in Korea del Sud diventano spazi sociali per coltivare la cultura del gaming attraversando la compresenza dell'online e dell'offline. Huhh (2008) sostiene che, sebbene le piattaforme online siano uno strumento stabile e sicuro per il video giocare a livello competitivo, i giocatori hanno il desiderio di competere direttamente nello stesso spazio fisico: le arene. Così, ugualmente alle piattaforme online nel mondo virtuale, gli Internet café diventano l'intermediario dell'esperienza d'evasione nel mondo reale e aprono una nuova possibilità di monetizzazione.

3.6.2.2 Estetica negli eSports

Le performance che producono l'esperienza a livello estetico comportano che i partecipanti rimangano immersi all'interno dell'evento. Tuttavia, hanno poco o nessun effetto sul processo di formazione lasciandola essenzialmente inalterata (Pine & Gilmore, 1998).

Volendo riprendere concetti già sviscerati precedentemente, i tornei professionali di eSports giocano un ruolo importante nel consumo dei videogiochi. I ricavi di questi eventi possono provenire da diverse fonti: dalle società di *broadcasting*, ai singoli spettatori, agli sponsor (Rambusch, Jakobsson, & Pargman, 2007).

Naturalmente non tutti possono partecipare ai tornei eSports, ma quelli che vi assistono vengono inevitabilmente catapultati all'interno di una particolare cultura, quella relativa alla scena *gaming* competitiva (Christophers & Scholz, 2010). In quanto tali, questi eventi incarnano l'esperienza estetica amplificando gli aspetti degli ambienti spettacolari in cui le persone vengono travolte dalla vivacità e ludicità del retail, esponente "un carattere trascendente costituito da elementi luminosi e fantasia consumistica" (Kozinets, 1999). Inoltre, i tornei hanno l'importante ruolo di autenticare il consumo del materiale sportivo in un vero e proprio mondo, superando i confini dell'online e dell'offline. Un luogo in cui gli appassionati possono condividere la loro devozione comune e le loro aspirazioni associate al consumo di videogiochi (Christophers & Scholz, 2011). Questo tipo di manifestazioni rappresentano il filo conduttore delle relazioni tra tutti gli stakeholder coinvolti nella creazione dell'esperienza, incarnando il monumento della cultura videoludica sportiva.

3.6.2.3 Educazione negli eSports

L'esperienza educativa comprende quegli spettacoli in cui i partecipanti sono più attivamente impegnati che immersi nell'azione (Pine & Gilmore, 1998). Negli eSports questa tipologia di performance è particolarmente preziosa per aumentare la letteratura e la conoscenza dei consumatori esportivi. È interessante notare che, mentre alcune aziende produttrici di videogiochi offrono parte di quest'esperienza, la restante parte è in co-produzione tra gli stessi consumatori all'interno di comunità di fan o all'interno degli organi direttivi degli eSports. In particolare, quelle comunità basate su di un solo titolo eSport facilitano l'esperienza educativa aiutando i giocatori a scambiarsi varie strategie di gioco e tattiche, condividendo le proprie opinioni, i propri interessi al fine di aiutare la crescita dell'intero settore (Rambusch, Jakobsson, & Pargman, 2007). Inoltre, sempre secondo il principio che lega simultaneamente ogni attore coinvolto all'interno dell'ecosistema, le *communities* a loro volta producono un modello delle 4E proprio, incoraggiando il circolo vizioso che si è descritto lungo tutto l'elaborato.

Un esempio rilevante è la fan-base del TeamLiquid⁵⁹ lanciata per la prima volta come clan professionale di Starcraft (Liquid, 2012). Nel 2002, tuttavia, si è mossa per diventare la comunità per tutti gli appassionati del titolo, allestendo il set di esperienze educative sopracitate. Successivamente il famoso team di eSports è stato gestito per garantire una serie di sponsor che gli hanno permesso di aprire un proprio negozio online di merchandising e sviluppare un proprio portafoglio eventi (Liquid, 2012) evolvendo la sua posizione da mero divertimento di massa all'esposizione di esperienze educative all'interno del campo dell'estetica e dell'intrattenimento (4E). Di conseguenza, questo caso illustra che gli stessi attori possono giocare multipli ruoli nel processo di co-creazione all'interno della catena del valore delle 4E. Talvolta, giocatori all'interno delle *communities* non riescono ad essere impegnati attivamente nella messa in scena dell'esperienza d'evasione durante il *gameplay* competitivo. Tuttavia, le comunità di esportivi giocano un ruolo essenziale nell'offrire le esperienze educative, d'intrattenimento ed estetiche.

⁵⁹ <https://www.teamliquid.com/>

Alcune comunità di eSports mirano anche a educare i consumatori concentrandosi sulle pratiche di consumo più utilizzate. Ad esempio, nel 2009 un gruppo di videogiocatori ha lanciato la pubblicazione di un annuale (Christophers & Scholz, 2010). Il libro affronta il ruolo più ampio degli eSports all'interno della società, dell'economia, della cultura e del mercato, attribuendo un senso di pratica condivisa tra i gruppi e gli individui impegnati in questo fenomeno. È interessante notare che il contenuto di questa pubblicazione è compilato dagli stessi giocatori. Pertanto, essi hanno svolto e svolgono un ruolo di co-creazione concreto circa questo valore educativo centrale nell'esperienza in sé. Questa tipologia di contenuto generato dagli utenti è particolarmente penetrante su storia e significato degli eSport dalla prospettiva di diversi gruppi di attori coinvolti nello sviluppo del *gaming* a livello competitivo, come attività culturale.

3.6.2.4 Intrattenimento negli eSports

Infine, le esperienze che equipariamo all'intrattenimento coinvolgono passivamente i consumatori all'interno dell'evento in cui il collegamento con la performance è più probabile che avvenga tramite l'assorbimento che con l'immersione. Ciò si verifica quando si assiste ad una performance di altri (Pine & Gilmore, 1999).

Il caso più esemplificativo che suscita intrattenimento esperienziale negli eSports è il *broadcasting* di eventi competitivi e non. Con l'aumento della popolarità della cultura videoludica, i consumatori trovano piacere non solo nell'atto videoludico ma anche nel guardare altri che lo espletano, soprattutto se quest'ultimi sono giocatori eccezionalmente abili (Seo, 2013). Grazie alle recenti piattaforme di *broadcasting*, l'interattività e l'immersione all'interno della finestra virtuale del *gaming* si potenzia. Viene lasciato, ancora una volta, spazio agli utenti per interagire e in qualche modo influenzare l'evento, co-creando l'esperienza assieme agli altri utenti collegati.

3.6.3 L'esperienza e la rete del valore degli eSports

Il quadro delle 4E illustrato in questo paragrafo è utile per comprendere il valore esperienziale legato ad una performance videoludica. eSports non vuol dire soltanto video giocare a livello competitivo, ma ingloba tante altre attività come l'osservazione,

l'apprendimento e l'immersione in una realtà differente. Possiamo mappare l'attività sportiva in uno dei quattro domini esperienziali in cui il consumatore è trasportato, anche in tutte e 4 le "E" contemporaneamente (Pine & Gilmore, 1999).

Per i marketer e per chiunque abbia intenzione di disegnare una strategia attorno al fenomeno eSports, tutto ciò suggerisce la necessità di nuovi modelli per comprendere al meglio il mondo dell'esperienza virtuale: dal piacere che suscita l'evasione al senso di perdita di autoconsapevolezza e alla natura intrinseca del flusso esperienziale (Csikszentmihalyi, 1990). A tutto ciò si unisce la partecipazione del videogiocatore e il confine sempre più sfumato tra online e offline: opportunità per aziende e brand di inserirsi e arricchire la scena sportiva avendo un significativo ritorno d'immagine. Sfumatura dei confini obbligata se si pensa alla molteplicità degli attori scaturita dal *business model network* e la loro interconnessione simultanea.

Alla luce del mercato analizzato, si può affermare che gli eSports siano un fenomeno di marketing con incredibili potenzialità che però, necessita di una profonda comprensione delle dinamiche che ne caratterizzano la complessità. Il confine tra chi produce i contenuti e chi li consuma è facilmente smarribile, rendendo la definizione di creazione di valore una questione di reciprocità. Sfruttare la grande opportunità del settore è difficile ma potenzialmente gratificante: un "trampolino di lancio" verso il futuro. Nel prossimo capitolo si andrà finalmente a presentare più dettagliatamente la domanda di ricerca.

CAPITOLO 4. LE SPONSORIZZAZIONI NEGLI ESPORTS

Dopo aver introdotto nei capitoli precedenti il mondo degli eSports e averne studiato le peculiarità attraverso i suoi attori principali, il prossimo passo è quello di centrare la domanda di ricerca:

1. Come viene creato valore tramite un rapporto di sponsorizzazione negli eSports?
2. Come viene misurata l'efficacia di una sponsorizzazione negli eSports?

In questo capitolo, dunque, si cercherà di gettare le basi per procedere alla parte più pratica dell'elaborato, fornendo anzitutto un inquadramento alla sponsorizzazione quale leva della *digital marketing strategy* nel campo eSports. Essendo quest'ultimo un fenomeno relativamente nuovo, non è stato oggetto di ricerche approfondite da parte degli accademici, specialmente per quanto riguarda il lato business delle *sponsorship*.

Infatti, le sponsorizzazioni in questo ambito non hanno ricevuto la stessa attenzione da parte degli accademici quanto le più famose, quelle sportive. Tuttavia, grazie alle molte somiglianze del fenomeno con lo sport tradizionale è possibile trasferire e applicare le teorie e i modelli delle sponsorizzazioni sportive su di esso (Pitkänen, 2015). Per molti eventi, come le Olimpiadi, per squadre e atleti che vi partecipano, le sponsorizzazioni sono essenziali in quanto spesso rappresentano la loro principale fonte di guadagno. Senza esse, sarebbe quasi impossibile ospitare eventi su scala internazionale (Greysen, 2016). Si inizierà il capitolo dalla definizione di sponsorizzazione come concetto e leva strategica del marketing mix, per poi proseguire con un accenno di storia e sviluppi contemporanei. In seguito, verrà in quadrato il processo decisionale di *sponsorship* delle società, quali sono i benefici di una sponsorizzazione sportiva e come vengono misurati i suoi effetti.

4.1 Introduzione alle sponsorizzazioni

Negli ultimi decenni l'attività di sponsorizzazione si è evoluta da puramente filantropica a un potente strumento di marketing, portando ad un innalzamento consequenziale dei budget dedicati (Nufer, 2010). Mentre la crescente importanza commerciale ne ha aumentato l'interesse nel mondo accademico, alcune aree chiave rimangono inesplorate e necessitano di ulteriori indagini, soprattutto per quanto riguarda le sponsorizzazioni negli eSports. Pitkänen (2016) è stato uno dei primi autori ad

interessarsi alla problematica, motivo per il quale verrà citato frequentemente lungo il corso di questa sezione. L'autore parte dal presupposto che le sponsorizzazioni sportive possano essere paragonate alla sponsorizzazione che vengono attivate negli sport elettronici senza alcuna ricerca primaria. Tuttavia, è bene procedere per gradi.

Nell'attuale mercato delle sponsorizzazioni i contratti milionari rappresentano la regola piuttosto che l'eccezione. La maggior parte degli investimenti in *sponsorship* riguarda lo sport, rendendo sponsorizzazioni e diritti mediatici i "motori principali" della crescita nel mercato sportivo globale dal 2010 a questa parte (PwC, 2018). Vari *sponsorship manager* riconoscono il valore commerciale dell'associazione della loro attività ad una ben nota, amata e popolare e, attraverso essa, sperano di raggiungere obiettivi quale il miglioramento della *brand equity* e il potenziamento delle relazioni con i clienti.

Storicamente, la maggior parte dei contratti di sponsorizzazione vengono firmati nel mondo occidentale, ma lo strumento sta acquisendo importanza anche in altre regioni. PwC (2016) in particolare, riconosce l'importanza di questo strumento per l'intero mercato dello sport nei paesi BRIC e nella regione dell'Asia e del Pacifico. Inoltre, poiché i grandi eventi sportivi sono oggi alla portata di un click della maggioranza della popolazione mondiale, le sponsorizzazioni di un'organizzazione internazionale o globale hanno una potenzialità enorme nel raggiungere un pubblico sempre più grande ed interconnesso (Séguin, 2005).

Le proprietà sponsorizzate sono diverse. Come anticipato precedentemente, la "fetta" più grande è contenuta nel mondo dello sport (compresi gli eSports). All'interno di esso, uno sponsor può scegliere tra diverse categorie sportive con diverse *fanbase*⁶⁰, opportunità e differente grado di rischio. A seguito della diversità degli oggetti sponsorizzati, i contratti possono avere molteplici caratteristiche che variano ad esempio dal livello di esclusività offerto, dall'orizzonte temporale (a lungo termine o il classico *one shot*), dalla qualità e dalla quantità di esposizione (cartelloni pubblicitari, abbigliamento ecc.), dalla possibilità di organizzare l'ospitalità e dall'ammontare delle risorse finanziarie

⁶⁰ Altresì chiamata "fandom" è un termine usato per riferirsi a una subcultura composta da tifosi caratterizzati da una sensazione di empatia e cameratismo con altri che condividono un interesse comune. I tifosi sono tipicamente interessati a dettagli minimi dell'oggetto del loro fandom e spendono una parte significativa del loro tempo e dell'energia coinvolta con il loro interesse, spesso come parte di una rete sociale con pratiche particolari. (educalingo.it)

coinvolte. Con questa moltitudine di opzioni, applicazioni e budget richiesti, chi decide di attivare una sponsorizzazione sportiva, e ancor di più nel mondo dei videogiochi competitivi, deve possedere una conoscenza approfondita dell'ambiente in cui opera per fare la scelta giusta. Deve conoscere i fattori che determinano il successo per sostenere e definire correttamente gli obiettivi. Compito reso ulteriormente complicato dalla molteplicità ed eterogeneità di attori che popolano l'ecosistema eSports e dalla complessità che caratterizza la misurazione degli effetti della sponsorizzazione (Crompton J. L., 2004).

4.1.1 Definizione e terminologia

La popolarità del termine ne rende l'uso quotidiano una normalità. Tuttavia, in questo paragrafo verrà fornito un punto di vista accademico per identificare la sua valenza nel business quotidiano e nei rapporti tra le differenti organizzazioni.

Una sponsorizzazione è un accordo, solitamente tra due parti: *sponsor* e *sponsee*. Lo sponsor può essere rappresentato da una persona fisica o legale mentre la parte sponsorizzata (*sponsee*) può essere una persona (atleta, artista), una squadra (Manchester United), una società o un evento (Coppa del Mondo FIFA). Lo sponsor fornisce alla parte sponsorizzata beni fisici (materiale tecnico), denaro o altri servizi. In cambio lo *sponsee* promuove il loro prodotto, servizio e *brand* (Pitkänen, 2015). Quindi, la *sponsorship* è diretta al raggiungimento di obiettivi commerciali diversamente dalle donazioni, che hanno una carattere puramente filantropico.

Da non confondere con la classica *advertising* (pubblicità), prima di tutto perché le parti coinvolte hanno alla base un rapporto economico (Pitkänen, 2015). Attraverso la promozione dello *sponsee*, lo sponsor cerca di raggiungere uno specifico target di pubblico (Walraven, 2013). In questo modo non pubblicizza direttamente il proprio prodotto o servizio ma piuttosto dimostra al pubblico di riferimento che sostiene attivamente la parte sponsorizzata: un valido strumento in mano alle aziende per riflettere i propri valori aziendali a potenziali interlocutori e diversificare il loro *brand* dalla concorrenza (Pitkänen, 2015).

Al fine di raccogliere i benefici di un legame di questo genere, sono essenziali una o più attività complementari di marketing. Questa premessa ci porta ad un naturale

collegamento con la definizione di “sponsorship linked marketing” di Corwell (1955) : “l’orchestrazione e la realizzazione di attività di marketing al fine di costruire e comunicare l’associazione di una sponsorizzazione”. L’investimento nelle attività di marketing aggiuntive come quello appena citato, viene definito “leva di sponsorizzazione” o “attivazione”.

4.1.2 Classificazione concettuale

Prima di chiarire ulteriormente il concetto di *sponsorship*, è doveroso fare riferimento al *framework* tradizionale attraverso il quale è stata concettualizzato: il “marketing mix”. Esso affonda le sue origini negli anni ’60 (Neil H. Borden) quando si componeva di dodici elementi che miravano a migliorare il processo aziendale realizzando attività commerciali redditizie. Jerome McCarthy (1964) lo ha ristrette a quattro: *Product, Price, Place e Promotion* (Blythe, 2009). La sponsorizzazione è integrata nel marketing mix, presente nella sfera della promozione che include tutte quelle attività che comunicano i pregi di un prodotto e convincono i clienti ad acquistarlo (Kotler & Armstrong, 2014).

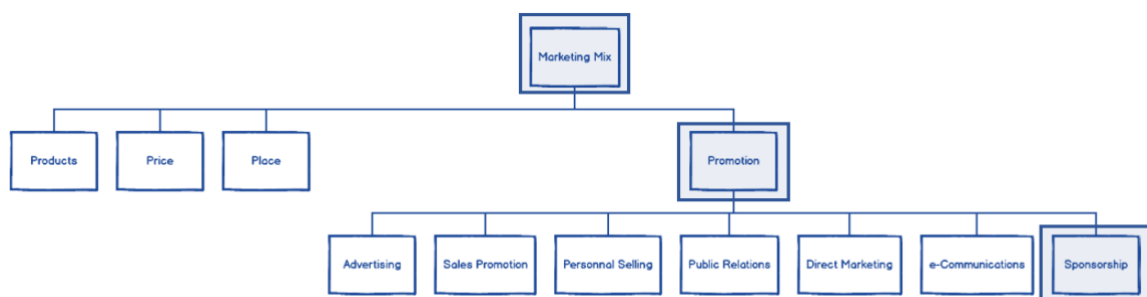


Figure 5- De Pelsmscker et al. (2007)

Le sponsorizzazioni, come accenato precedentemente, vengono spesso messe a confronto con la pubblicità in quanto considerati due elementi complementari all’interno di una strategia di comunicazione. Vengono infatti utilizzati per raggiungere obiettivi comuni (*awareness* e immagine) ed entrambi gli strumenti riescono ad esporre il *brand* agli spettatori. Sponsorizzazioni e *advertising* possono essere utilizzate congiuntamente senza che l’uno pregiudichi l’efficacia dell’altro (Walraven, 2013). Anzi, la pubblicità è spesso utilizzata per fare leva su di una sponsorizzazione per comunicarne la connessione

(Cornwell, Weeks, & Roy, 2005). Sebbene la complementarietà dei due strumenti, bisogna tener conto di alcune differenze importanti.

In primo luogo, differiscono circa il contenuto del messaggio e il tono di voce utilizzato per comunicarlo (Meenaghan & Shipley, 1999). Come afferma Walliser (2003): *“i messaggi pubblicitari sono generalmente più diretti, espliciti e facilmente controllabili”*. La pubblicità è un modo più diretto di comunicare con il pubblico rispetto alle sponsorizzazioni (Walraven, 2013). In generale, la *sponsorship* può essere considerata più rischiosa in quanto viene coinvolta una seconda parte (*sponsee*) sulle cui azioni non si riesce ad avere un controllo totale (Speed & Thompson, 2000). Inoltre, la reazione del pubblico è differente rispetto ai due strumenti, specialmente nel caso delle sponsorizzazioni in cui l'attività stessa si crede essere più apprezzata, grazie anche al sostegno dei “fan di proprietà”. Nel caso della pubblicità, invece, il pubblico colpito risulta essere più scettico in quanto più facilmente riconoscibile il suo carattere commerciale (McDonald, 1991). Anche se, c'è da aggiungere che il consumatore sta diventando sempre più consapevole dei mezzi comunicativi utilizzati dalle aziende, sponsorizzazione inclusa. Non ci sono studi rilevanti su questo argomento dal 1999, il che è interessante alla luce della rapida crescita che lo strumento ha subito durante questo periodo fino ai giorni nostri.

Pitkanen (2016) inoltre, delinea un carattere meno aggressivo della sponsorizzazione nel raggiungere il pubblico in quanto non lo forza ad impegnarsi con il marchio: *“La sponsorizzazione crea anche un'atmosfera positiva nei luoghi in cui i gruppi target sono più attivi emotivamente. Di solito raggiunge le persone individualmente nel loro tempo libero e comunitariamente nei momenti in cui sono più ricettive e impegnate”* (Pitkänen, 2015). Secondo l'autore il marketing è più efficace quando il pubblico si trova o vuole entrare in un'ambiente in cui sta bene.

Altra differenza tra pubblicità e sponsorizzazione è, infine, la gittata dello strumento ovvero la sua capacità di raggiungere un'*audience* più ampia mirando a molteplici obiettivi alla volta (Meenaghan J., 1983).

4.1.3 Due approcci alla sponsorizzazione

Secondo Pitkänen (2016) esistono generalmente due approcci alla sponsorizzazione sportiva in grado di trasformare le risorse intangibili di una società in un vantaggio competitivo sostenibile. I risultati a cui mirano le due strategie sono gli stessi: *brand loyalty*⁶¹, *brand exposure*⁶² e consapevolezza dei loro prodotti e dei loro servizi nella mente del consumatore.

Il primo è il cosiddetto approccio "Shotgun", il quale implica che le aziende spendano un ingente quantità di denaro per sponsorizzare atleti, squadre o eventi già famosi (profilo alto). Questo approccio consente di creare dei legami e sviluppare una relazione unica associando un determinato marchio ad un'atleta famoso. È questo il caso di Nike e Micheal Jordan con le "Air Jordan".

Nel secondo approccio invece, per mirare a conseguire un vantaggio competitivo, si individua un'atleta o una società da sponsorizzare non ancora famosa o comunque non molto sviluppata (profilo basso). L'idea di base è quella di sperare che la parte sponsorizzata migliori e si sviluppi in modo da valorizzare l'immagine dello sponsor e allo stesso tempo sostenere lo *sponsee*.

Lo stesso concetto può essere applicato ad una disciplina sportiva. Quest'ultima, da sconosciuta può svilupparsi e diventare *mainstream* con un numero sempre più elevato di appassionati al seguito. Quando questo succede, il vantaggio competitivo lo raccolgono le aziende che lavorano da più tempo sul campo. Affinché le relazioni di sponsorizzazioni sportive si traducano in un vantaggio competitivo c'è bisogno di tempo e un duro lavoro. Non si può dire che esista una strategia migliore dell'altra, dipende dagli obiettivi dello sponsor.

4.1.4 Gli obiettivi di sponsorizzazione

La sponsorizzazione è un accordo commerciale reciprocamente vantaggioso per lo sponsor e per la parte sponsorizzata, che solitamente mira a raggiungere obiettivi ben definiti (Mason & Cochetel, 2006). Sulla base dell'integrazione della sponsorizzazione nel marketing mix, Piquet (1998) ha differenziato tre tipi di obiettivi. Il primo può essere

⁶¹ La Brand loyalty è la fedeltà dei consumatori nei confronti di un brand, di cui si impegnano ad acquistare nel tempo, in maniera continuativa, i suoi prodotti, a scapito di quelli dei competitor. (insidemarketing.it)

⁶² Comprende la frequenza e il tempo di esposizione totale del brand. (insidecomunicazione.it)

descritto come la ricerca dell'esposizione dove la *sponsorship* è definita come un forum pubblicitario. Il secondo obiettivo mira ad una stretta integrazione con le attività di comunicazione, una forte associazione tra l'evento e lo sponsor. Infine, il terzo obiettivo è descritto dal potere dello sponsor di influenzare la comunicazione all'interno dell'evento.

Ottenere un certo livello di esposizione come parte di uno o più obiettivi della sponsorizzazione, fa parte del pensiero di diversi autori. Tra questi, Pope (1998) ne individua però altri tre obiettivi. Il primo è basato sull'immagine inteso come lo sviluppo della *brand awareness*⁶³ derivante dall'allineamento delle immagini con l'atleta o la squadra di successo. Il secondo è un obiettivo di marketing basato sulla promozione del marchio raggiungendo due target di pubblico: quelli che partecipano e quelli che assistono all'evento. Il terzo infine, è un obiettivo mediatico basato sui canali d'esposizione. Ad esempio, comprare 30 secondi durante un evento esclusivo trasmesso in Tv (ad esempio il Super Bowl) è spesso più costoso che sponsorizzare l'evento stesso.

Gli obiettivi di marchio, entrano invece nelle ricerche di Cornwell (2014) nelle quali l'autore sostiene che la *sponsorship* abbia tre livelli di risultati sul valore del *brand*: cognitivo (consapevolezza, immagine), affettivo (gradimento, preferenza) e risposta comportamentale (intento e comportamento d'acquisto). Sulla stessa linea, Abratt et al. (1987) affermano che la sponsorizzazione è un valido veicolo che le aziende possono utilizzare per raggiungere gli obiettivi di comunicazione di marketing aziendale e di pubbliche relazioni, e secondo Fill (2009) per sviluppare una fidelizzazione dei clienti, migliorando la percezione, l'immagine e la consapevolezza del brand. Di fronte a questi diversi obiettivi e dall'abbondanza di ricerche che coprono l'argomento, è difficile classificarli in modo coerente, anche perché le aziende spesso li sovrappongono e li mescolano all'interno di un unico rapporto di sponsorizzazione (Mulin, 2007).

Infine, De Pelsmocker et al. (2007) hanno riassunto la sponsorizzazione attraverso obiettivi di comunicazione aziendale e di marketing. Ciascuna delle categorie contiene un tipo di gruppo target e di obiettivo. Hanno inoltre sottolineato che, nell'ambito degli obiettivi di comunicazione di marketing, la consapevolezza del marchio e la costruzione

⁶³ Identifica il grado di conoscenza della marca da parte del pubblico. Si esprime con la percentuale di consumatori appartenenti al target group che ricorda la marca senza bisogno di uno stimolo verbale o visivo (ricordo spontaneo) o che la riconosce dopo essere stata sottoposta a uno stimolo (ricordo aiutato). (glossariomarketing.it)

dell'immagine è la strategia più ricercata. In ogni caso, la promozione dell'immagine rimane l'obiettivo più comune che può essere raggiunto trasferendo il valore dell'evento sia al target di pubblico desiderato che al proprio personale (De Pelsmacker, 2007).

4.2 Gli effetti di una sponsorizzazione

La responsabilità delle attività di marketing è una questione cruciale nella letteratura e nella pratica commerciale (Rust, Lemon, & Zeithaml, 2004; Verhoef & Leeflang, 2009). Pertanto, è importante sviluppare una comprensione dei risultati ricercati da chi utilizza uno strumento di questo genere e quali sono i fattori che entrano in gioco. Si è scelto il modello rappresentato in figura ... di Walraven (2013), ispirato al quadro degli effetti di *product placement*⁶⁴ di Balasubramanian, Karrh e Patwardhan (2006) e al modello teorico "*consumer-focused sponsorship-linked marketing communications*" illustrante le variabili che possono influenzare i risultati di una sponsorizzazione. Il modello consta di quattro componenti: condizioni di mercato, fattori di gestione, elaborazione e risultati della sponsorizzazione.

La sponsorizzazione può coinvolgere diverse *target audiences* e obiettivi e, quindi, creare valore attraverso differenti modi. Grazie a questo modello si riescono a visualizzare quattro tipologie di risultati. I primi riguardano la creazione di un *brand equity* basato sul cliente, i rapporti con i dipendenti e le relazioni con altri stakeholder. Per quanto riguarda le aziende quotate, questa tipologia di risultati di sponsorizzazione sono indirettamente collegati all'obiettivo finale degli azionisti. Infatti, quando una sponsorizzazione ha un'influenza positiva sulla *brand equity* di uno sponsor, ha anche un impatto positivo sulla quota di mercato, migliorandone anche la performance finanziaria costruendo al contempo un valore solido. Tuttavia, l'aumento del valore degli azionisti può essere anche un effetto diretto della sponsorizzazione dopo che l'annuncio di quest'ultima ne ha provocato una reazione degli investitori (Walraven, 2013).

⁶⁴ Forma di comunicazione in cui i prodotti di marca vengono posizionati in modo apparentemente naturale in una struttura narrativa preesistente (film, programma televisivo, video musicale, spot pubblicitario relativo a un altro prodotto, ecc.) in cambio di un corrispettivo monetario (production fee) o altra forma di compensazione (glossariomarketing.it)

Verrà dunque utilizzato questo *framework* di Walraven per la revisione della letteratura che ci offre gli strumenti necessari al fine di concretizzare la domanda di ricerca scelta in quest'elaborato.

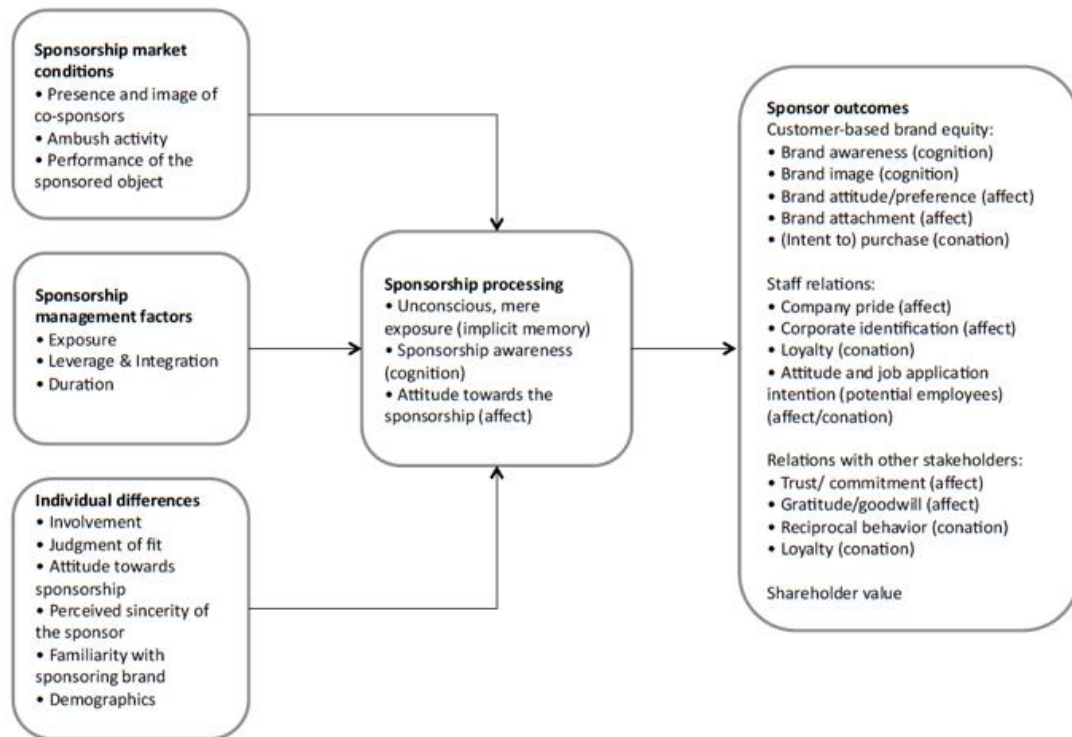


Figure 6 - Integrated Framework of Sponsorship Effects (Walraven, 2013)

4.2.1 Le condizioni del mercato

La creazione di un vantaggio competitivo nel mercato delle sponsorizzazioni è un passo necessario per assicurarne il successo (Fahy, Farrelly, & Quester, 2004). I requisiti di mercato si creano quando viene presa la decisione di impegnarsi in una particolare sponsorizzazione ed è fondamentale individuare i fattori condizionanti per poter anticipare e prevedere la migliore strategia affinché quest'ultimi non abbiano il potere di modificarne l'efficacia.

Prima di tutto, la presenza di altri sponsor nella scena può causare confusione, danneggiandone la visibilità al pubblico target e complicando la costruzione dello *sponsorship linkage* (Cornwell, Relyea, Irwin, & Maignan, 2000). Inoltre, due sponsor differenti possono avere ad obiettivo lo stesso soggetto, come dimostrato da Carrillat et

al. (2010). Ciò può risultare favorevole o sfavorevole, obbligando i manager a prendere in considerazione le associazioni con i co-sponsors prima di stipulare qualsiasi accordo.

Secondo fattore di rischio è l'*ambush activity* (imboscata). Gli *ambushers* sono sponsor non ufficiali che cercano di sfruttare un evento e raccoglierne i benefici creando un legame tra la loro organizzazione e l'oggetto sponsorizzato (Pham & Johar, 2001). Questi tentativi possono minare il valore di una sponsorizzazione in maniera significativa creando confusione nella mente dei consumatori che non riescono ad identificare lo sponsor ufficiale (Séguin, 2005).

Infine, la performance (sportiva) della parte sponsorizzata può essere un importante fattore che influenza i risultati. A questo proposito Pope et al. (2009) hanno trovato che i dati positivi delle prestazioni del team sponsorizzato influenzano positivamente la percezione delle persone sulla qualità dello sponsor, mentre quelli negativi provocano, ovviamente, l'effetto contrario. In ultima analisi, relativamente al valore degli azionisti, diversi studi indicano che l'attesa performance sportiva risulta essere un importante fattore determinante la reazione degli azionisti all'annuncio di una nuova campagna di sponsorizzazione (Clark, Cornwell, & Pruitt, 2009).

4.2.2 La gestione dei fattori di sponsorizzazione

Accanto alle condizioni date nel mercato delle sponsorizzazioni, diversi altri fattori possono essere controllati nel momento in cui ci si affaccia alla gestione di un accordo di *sponsorship*.

Le parti sponsorizzate sono di per sé differenti e, pertanto, possono comportare differenti livelli di rischiosità (O'Reilly & Foster, 2008). Gli sponsor dovrebbero tener a mente questa considerazione al fine di anticipare le potenziali situazioni di crisi quando decidono di stipulare un certo accordo. Ad esempio, scegliere un individuo (atleta) come *sponsee* comporta un alto grado di rischio in quanto gli effetti sia positivi che negativi dipendono esclusivamente dal suo comportamento (Walliser, 2003). Mentre, alcune categorie sportive possiedono un intrinseco livello di rischio che influenza la decisione di sponsorizzazione: il ciclismo e il doping, il calcio e la violenza delle tifoserie (O'Reilly & Foster, 2008).

Dopo aver selezionato uno *sponsee*, altri fattori intervengono nella fase di progettazione e negoziazione. I contratti variano in relazione al livello di esclusività offerto, all'orizzonte temporale (a lungo termine oppure one shot), al livello e al tipo di esposizione (cartelloni pubblicitari, abbigliamento o eventi) e all'ammontare di investimenti finanziari. In seguito, dopo la firma dell'accordo, bisogna decidere come sfruttare il link con la parte sponsorizzata, come integrare la sponsorizzazione all'interno del marketing mix e come far leva su di essa. Il modello di Walraven (2013) identifica tre macro fattori, che possono diventare una leva per la sponsorizzazione: livello di esposizione, grado di integrazione e durata.

4.2.2.1 Livello di esposizione

Il livello di esposizione collegato allo *sponsor/sponsee* è un importante fattore che influenza la *sponsorship awarness* (Johar, Pham, & Wakefield, 2006). Più un individuo è esposto al collegamento di sponsorizzazione, più è probabile che questo collegamento rimanga impresso nella sua memoria e la sua ripetizione evoca una risposta emotiva favorevole (Herrmann, Walliser, & Kacha, 2011).

Relativamente alla qualità dell'esposizione, Breuer e Rumpf (2011) ritengono che la scelta segnaletica della sponsorizzazione a livello dispositivo influisca sull'attenzione del pubblico. Ad esempio, è provato statisticamente che, la collocazione in prossimità di un'azione sportiva, è distinta favorevolmente rispetto ad altre. Variabili quali la dimensione e la durata della segnaletica, sono per gli autori fattori su cui poter disegnare efficacemente l'attenzione del target (Breuer & Rumpf, 2012).

4.2.2.2 Grado d'integrazione

Per una strategia di Marketing e Comunicazione Integrata (IMC) la probabilità che un messaggio venga ricordato è più alta se rimbalzato da una grande varietà di media (Stammerjohan, Wood, Chang, & Thorson, 2005). Per la sponsorizzazione questo implica che essa è più efficace quando è integrata e combinata con altre attività di marketing. Diversi autori hanno investigato se considerare la sponsorizzazione parte di uno strumento di comunicazione integrata di marketing (IMC). Sebbene essa sia considerata

dalla grande maggioranza dei ricercatori parte della promozione, nel marketing mix, con un proprio ramo comunicativo, Pickton et al. (2016) la classificano come un fattore appartenente alla sfera delle pubbliche relazioni e una delle quattro aree principali della IMC.

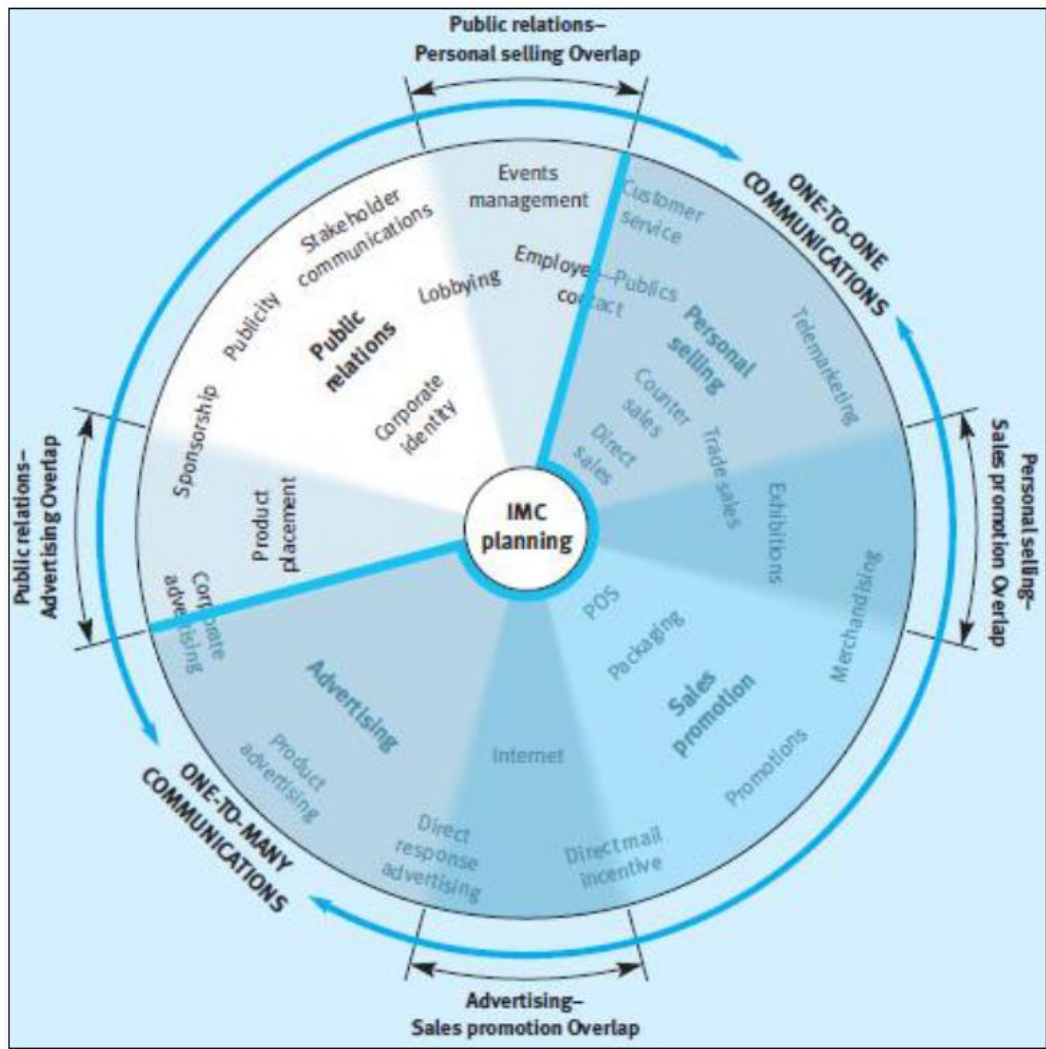


Figure 7 - The Integrated Marketing Communication Mix Model (Pickton et al., 2015)

Quester & Thompson (2001) sostengono che l'impatto della sponsorizzazione è più consistente quando viene sfruttata e correttamente integrata nel piano IMC della società. Nowak e Phelps (1994) si riferiscono al termine *"one voice marketing"* quando descrivono il processo di mantenimento di un messaggio chiaro e coerente d'immagine e posizione attraverso tutte le discipline e gli strumenti di comunicazione in mano al marketing. Parte della sua efficacia è quindi legata al modo in cui le aziende implementano la sponsorizzazione rispetto agli altri strumenti di comunicazione. L'efficacia si raggiunge

quando si integra e si combina un elemento del marketing mix all'interno della strategia complessiva per mirare al raggiungimento degli obiettivi prefissati e fornire valore ai propri clienti (Kotler & Armstrong, 2014). Tuttavia, mentre la sua efficienza è parzialmente legata alla sua implementazione all'interno del quadro generale, essa varia anche a casua di fattori propri.

4.2.2.3 Durata della sponsorizzazione

Generalmente si pensa che le sponsorizzazioni a lungo termine riescano a creare una consapevolezza e delle risposte positive più alte rispetto a quelle di breve termine (Cornwell, 2001). Ciò è legato alla probabilità che i consumatori riescano a ricordare il segnale che nel tempo dura di più e alla loro percezione circa sponsor più impegnati e meno impegnati. Pope et al. (2009) riportano che la una sponsorizzazione di lungo termine migliora la percezione della qualità del brand a seconda delle prestazioni della parte sponsorizzata. Tesi avvalorata dagli interventi di Pitts e Slattery (2004) che affermano che la durata della sponsorizzazione influenza positivamente l'elaborazione cognitiva dello sponsor. L'argomento è stato trattato profondamente all'interno della letteratura e, benchè sia di profondo interesse commerciale, approfondirne le peculiarità non è purtroppo l'obiettivo di questo elaborato.

4.2.3 Fattori individuali d'influenza

La misura con cui si ottengono risposte favorevoli dal pubblico scelto come target dipende anche da diverse caratteristiche e percezioni dell'individuo o della comunità di cui è parte. Questi fattori includono: coinvolgimento individuale, atteggiamento verso la sponsorizzazione, sincerità percepita dello sponsor, familiarità con il marchio sponsorizzante, fit percepito e alcune caratteristiche demografiche.

4.2.3.1 Coinvolgimento

Shank e Beasley (1998, p. 436) descrivono il concetto di coinvolgimento sportivo come *"l'interesse percepito e l'importanza personale dello sport per un individuo"*. Non solo

il coinvolgimento nella categoria sportiva è un fattore predittivo della risposta del consumatore, ma anche lo stesso atteggiamento verso l'oggetto di categoria sponsorizzato influisce sull'elaborazione (Olson, 2010). I concetti appena illustrati non operano tutti allo stesso modo: una categoria sportiva ad alto coinvolgimento non si traduce sempre in un alto coinvolgimento con lo sponsor. Ad esempio, un certo utente può essere appassionato al gioco del calcio, ma solo ad una singola squadra o ad un singolo atleta.

In questo contesto, un aspetto interessante del coinvolgimento tra tifoso e sponsor è il loro rapporto di esposizione e di attenzione. Shank e Beasley (1998) riportano che il livello di coinvolgimento sportivo di un individuo è correlato al numero di ore di sport viste in Tv, alla partecipazione ad eventi e alla pratica sportiva. Questo implica che i consumatori coinvolti in uno sport in cui vi è sponsorizzazione sono più facilmente ingaggiabili rispetto a quelli non coinvolti e potrebbero richiamare con più successo il collegamento creato tra *sponsor* e *sponsee*. Per di più, l'alto coinvolgimento porta ad una più forte e attiva elaborazione cognitiva, tale da aumentare l'attenzione rispetto all'attività dello sponsor aumentandone la probabilità di successo (Wakefield, Becker-Olsen, & Cornwell, 2007).

4.2.3.2 Sponsorship fit

Situazione che si verifica quando sponsor e parte sponsorizzata vengono percepiti come una combinazione appropriata dal pubblico. Al verificarsi di tali condizioni, la sponsorizzazione dovrebbe suscitare risposte più favorevoli. I consumatori tendono ad evocare la relazione per richiamare lo *sponsorship linkage*, quando non riesce a recuperarlo direttamente con la memoria (Bennett, 2010). Quindi, nel momento in cui lo sponsor e l'oggetto sponsorizzato vengono percepiti come "due pezzi combacianti" la probabilità di generare *brand awareness* è più alta.

Diversi studiosi ritengono inoltre, che la percezione d'adeguatezza sia un fattore importante che determina la capacità affettiva e cognitiva, le quali attivano la risposta e influenzano positivamente anche la reazione degli azionisti dello sponsor (Simmons & Becker-Olsen, 2006).

4.2.3.3 Atteggiamento verso la sponsorizzazione

Nella ricerca pubblicitaria, è stato riscontrato che lo scetticismo generale del consumatore nei confronti della pubblicità influenza negativamente l'atteggiamento verso l'annuncio (Balasubramanian, Karrh, & Patwardhan, 2006). Allo stesso modo, l'attitudine individuale verso la pratica della sponsorizzazione può influenzarne la reazione. A questo proposito, Zhang et al. (2005) trovano che, il comportamento tenuto dall'individuo rispetto alla commercializzazione in ambito sportivo, ha un impatto sull'intenzione d'acquisto dei prodotti sponsorizzati.

Meenaghan e Shipley (1999) propongono che, in un ambiente commercializzato, in cui la partecipazione degli sponsor è alta, la sponsorizzazione può essere percepita al pari della pubblicità e generare dunque risposte emotive meno favorevoli e più scetticismo tra il pubblico target.

4.2.3.4 Percezione di sincerità dello sponsor

Diversi ricercatori riportano che le convinzioni individuali circa i motivi per cui uno sponsor decide di impegnarsi in una sponsorizzazione influenzano positivamente il suo atteggiamento e le conseguenti risposte cognitive ed emotive (Olson, 2010). In particolare, è stato suggerito che gli sponsor percepiti come sinceri nella loro attività di sponsorizzazione e d'impegno verso lo sponsee evocano in media più risposte favorevoli (Speed & Thompson, 2000).

4.2.3.5 Familiarità con il brand sponsorizzato

La familiarità con lo sponsor è un importante fattore determinante il successo di una sponsorizzazione. I consumatori infatti sono in grado di indentificare meglio quelle sponsorizzazioni in cui compaiono brand a loro familiari (Pestana Barros & Silvestre, 2006). Inoltre, è da sottolineare l'importanza di tutti quei contatti con il marchio che avvengono prima della sponsorizzazione e che possono influenzarne la percezione. In particolare, diversi studi riportano che i consumatori con associazioni e/o esperienze positive con l'organizzazione promotrice sono più propensi a sviluppare un

atteggiamento favorevole e, di conseguenza, evocare un certo tipo di comportamento verso lo sponsor (Chanavat & Martinent, 644-670).

Carrillat et al. (2005) poi, suggeriscono che per quanto riguarda i *brand* a noi familiari, le associazioni che si creano nel tempo sono più strutturate nella nostra memoria e quindi relativamente più stabili. Così, l'effetto della sponsorizzazione sulle attitudini e le intenzioni d'acquisto del consumatore è più forte lì dove esiste una familiarità più bassa rispetto ad una alta. Allo stesso modo i risultati di Dean (2002) indicano che la percentuale dell'immagine trasferita dipende dalla forza dell'associazione che l'individuo ha con lo sponsor, in quanto preesistenti contatti lievi su quest'ultimo hanno più probabilità di modificarsi rispetto agli altri. Ovvero, potrebbe essere più difficile per un *brand* sconosciuto, piuttosto che per una più famosa, riuscire a creare un certo grado di consapevolezza.

Tuttavia, il trasferimento d'immagine dei marchi poco conosciuti potrebbe essere indirettamente favorito da una più alta probabilità di modificarne o sviluppare un'opinione, data una sua intrinseca minor strutturazione. Per gli sponsor con forte *brand image*, la sponsorizzazione può servire come conferma dell'esistente opinione positiva. Risulta uno strumento poco efficace quando l'obiettivo è quello di modificare una percezione fortemente negativa rispetto al *brand*, in quanto l'opinione difficilmente si modifica in poco tempo.

4.2.3.6 Caratteristiche demografiche

Diverse caratteristiche demografiche sono state individuate come influenzanti il processo cognitivo legato alla sponsorizzazione. In particolare, il genere e il livello d'istruzione sono risultati significativamente impattanti la consapevolezza. I maschi ad esempio, mostrano tipicamente una maggiore capacità di ricordare gli sponsor (Kinney, McDaniel, & DeGaris, 2008) e le persone con un'istruzione superiore dimostrano livelli d'identificazione più alti, rispetto agli altri (Dekhil, 2010). Inoltre, il fattore età assegna ai giovani una maggiore propensione a riprodurre il *link sponsor-sponsee* rispetto a quelle più anziane (Kinney, McDaniel, & DeGaris, 2008).

4.2.4 L'elaborazione di una sponsorizzazione da parte dell'individuo

Il quadro concettuale offerto da Walraven (2013) presuppone che il mercato, la gestione e le singole variabili della sponsorizzazione determinino il grado di elaborazione vincente di un accordo di sponsorizzazione. A questo proposito, il *framework* prevede un processo continuo che da un lato mostra l'elaborazione inconscia della *sponsorship* (effetti impliciti di memoria) e dall'altro il suo livello di elaborazione metodica, molto simile al classico *product placement* descritto da Balasubramanian et al. (2006).

Precedenti ricerche si sono concentrate principalmente sull'elaborazione consapevole ed esplicita da parte del consumatore di tutte quelle informazioni provenienti dalla sponsorizzazione, lasciando ancora inesplorato gli effetti impliciti che essa ha sulla memoria. È provato che, attraverso questo strumento, si riesca a stimolare quello che c'è al di sotto della nostra coscienza (Harvey, Gray, & Despain, 2006). Più specificatamente, il comportamento d'acquisto di un individuo potrebbe essere guidato da un'elaborazione inconsapevole della sponsorizzazione derivante dalla mera esposizione di un prodotto brandizzato, come dimostrato da Olson e Thjømmøe (2003) e Herrmann et al. (2011).

Per quanto riguarda l'elaborazione cognitiva della sponsorizzazione, la consapevolezza può essere considerata importante per valutare la sua efficacia (Johar, Pham, & Wakefield, 2006). Il presupposto è che il gruppo target debba essere almeno consapevole della sponsorizzazione prima che quest'ultima ne migliori le intenzioni attitudinali e i comportamenti nei confronti dello sponsor. Con questa promessa si può rendicontare una numero importante di studiosi che ha indagato sui fattori influenzanti la *sponsorship awarness*. Relativamente agli effetti della sponsorizzazione di livello superiore, Walraven et al. (2013) propongono che sia possibile attivare certe risposte emotive e cognitive verso lo sponsor. Riprendendo gli studi di Simmons e Becker-Olsen (2006) e Olson (2010), si può quindi confermare la loro teoria identificando la *sponsorship* come strumento capace di costruire una relazione tra azienda e persone.

4.2.5 I risultati di una strategia di sponsorship

4.2.5.1 Customer-based brand equity

La creazione di *brand equity*⁶⁵ è l'obiettivo principale per la maggior parte delle sponsorizzazioni (Crompton J. , 2004). La *customer brand equity* è definita come “l'effetto differenziale della conoscenza del marchio sulla risposta dell'individuo alla sua commercializzazione” (Keller, 1993). In questo proposito, Cornwell et al. (2005) distinguono tre livelli di d'impatto della sponsorizzazione sulla *brand equity*: cognitivi (consapevolezza, immagine), affettivi (gradimento, preferenza) e comportamentali (intento e comportamento di acquisto).

Per quanto riguarda l'elaborazione cognitiva della sponsorizzazione, diversi autori trovano un effetto positivo sulla notorietà del marchio (Bennett, 1999; Nicholls, Roslow, & Dubliss, 1999). Gli effetti sulla consapevolezza del marchio sono naturalmente più probabili quando essa è già elevata e quando si mira a costruire una certa *brand awareness*. La *brand image* è definita come “la percezione di un marchio riflessa sulle associazioni dello stesso nella nostra memoria” (Keller, 1993).

Così come accade con il *celebrity endorsement*, traddotto “l'appoggio delle celebrità”, quando uno sponsor e un oggetto sponsorizzato sono collegati alla memoria del consumatore, consapevolmente o incoscientemente, si prevede che le associazioni con lo sponsee siano trasferite allo sponsor (Gwinner, 1999). Quest'ultime possono manifestarsi sotto forma di associazioni di marchio (risultato cognitivo), come una valutazione complessiva positiva oppure un cambiamento di atteggiamento verso lo sponsor (risultato attitudinale). Nel complesso gli studiosi sembrano concordare sulla potenziale valorizzazione della *brand image* come risultato della sponsorizzazione, ma persistono imprescindibilmente alcuni elementi, di cui abbiamo parlato nei paragrafi precedenti, che possono ostacolare o potenziare il processo.

L'atteggiamento nei confronti dello sponsor comporta: “la valutazione complessiva di un'organizzazione che sponsorizza l'evento da parte dell'individuo” (Keller, 1993). Naturalmente, questa è basata sulle specifiche associazioni con il brand, sulla base di differenti variabili, identificati come fattori importanti. La sponsorizzazioni consentono agli sponsor di dimostrare ai loro gruppi target la condivisione degli stessi interessi e,

⁶⁵ La brand equity è una risorsa immateriale d'impresa che esprime la forza e la riconoscibilità di una determinata marca sul mercato. (epic.it)

quindi, stimolare l'identificazione con il marchio e la lealtà verso di essa (Maignan, 1998). Molti autori, recenti e non, si trovano d'accordo sul risultato d'attaccamento al marchio della sponsorizzazione (Chanavat & Martinet, 2009; Levin, 2004).

Relativamente ai risultati cognitivi della sponsorizzazione, è stato oggetto di frequenti indagini il rapporto tra sponsorizzazione e intenzioni di acquisto del consumatore, visto come il collegamento tra attitudine e comportamento (Dees, Bennett, & Villegas, 2008). Vari studiosi segnalano una relazione significativa tra l'atteggiamento del consumatore nei confronti di un sponsor e l'intenzione di acquistare un loro prodotto (Gwinner & Bennett, 2008; Speed & Thompson, 2000). Infine, gli studi di Pope e Voges (2000) e Pestana Barros e Silvestre (2006) sostengono un rapporto diretto tra *sponsorship awarness* e intenzione d'acquisto.

In sintesi, la sponsorizzazione può influenzare l'affettività dei consumatori (*brand attitude*, preferenza e lealtà) alla risposta dello sponsor quando i consumatori diventano consapevoli e hanno un atteggiamento favorevole verso di essa (elaborazione di livello superiore). Sarebbe interessante investigare un effettivo risultato positivo sul comportamento d'acquisto e/o i livelli di vendita di una sponsorizzazione esportiva all'interno del questionario finale.

4.2.5.2 Rafforzare i rapporti con i dipendenti

Le attività di branding e marketing interno sono considerate importanti per il successo di un'organizzazione (Mitchell, 2002). La premessa è che dipendenti impegnati e soddisfatti sono più motivati a raggiungere gli obiettivi aziendali rispetto agli altri, ancora di più se si considera il fatto che in certi settori, come quello dei servizi, il dipendente gioca un ruolo chiave nel processo di creazione di valore e ha una certa influenza sul modo in cui viene percepito il marchio dai diversi *stakeholder* (Punjaisri & Wilson, 2011). Le attività di branding interno hanno lo scopo di "*assicurare che la promessa del brand sia trasformata dai dipendenti in realtà*" (Punjaisri & Wilson, 2011). Dopodiché, influiscono su impegno e lealtà del dipendente verso il marchio, creando un rapporto che è moderato dal livello di soddisfazione del lavoro e da altre diverse variabili individuali (età, istruzione e durata del servizio). Allo stesso modo, quando le sponsorizzazioni vengono utilizzate come veicolo di branding interno, hanno il potenziale di rafforzare questo tipo di rapporto (Gardner, 1998).

Come descrivono Farrelly e Greyser (2012), la sponsorizzazione è una pratica frequentemente utilizzata come strumento per stimolare l'identificazione aziendale e l'impegno tra i dipendenti verso gli obiettivi di business. Anche il reclutamento del personale ne è influenzato, accrescendo la prestigiosità del luogo di lavoro tra i potenziali futuri dipendenti, a condizione che essi siano esposti e ovviamente, consapevoli della sponsorizzazione.

4.2.5.3 Costruire il rapporto con clienti e stakeholder

È ormai assodato che costruire e mantenere una relazione duratura con i clienti sia più prezioso rispetto all'acquisizione nel breve termine (Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000). Partendo da questa premessa, al marketing che mira a costruire questo tipo di relazioni con i clienti e anche con gli altri stakeholder viene richiesto sempre maggiormente l'utilizzo di una sponsorizzazione (Clark, Lachowetz, Irwin, & Schimmel, 2003). Palmatier, Burke Jarvis, Bechkoff e Kardes (2009) dimostrano che gli investimenti in questo tipo di strategia migliorano sia la fiducia che l'impegno dei clienti, stimolando contemporaneamente le loro intenzioni di acquisto e la performance di mercato dell'azienda.

Il valore della sponsorizzazione, nel marketing relazionale, può assumere diverse forme. In primo luogo, come evinto nello studio di Palmatier et al. (2009), gli stakeholder con i quali si condividono programmi di ospitalità legati ad una sponsorizzazione, potrebbero sviluppare sentimento di gratitudine verso lo sponsor. In secondo luogo, i fan della parte sponsorizzata potrebbero valorizzare il supporto dello sponsor (Meenehan, 2001). Ci si aspetta dunque, che i fattori che sono stati identificati come influenzanti l'atteggiamento dell'individuo, siano anch'essi importanti per determinare la reazione di uno stakeholder alla sponsorizzazione.

4.2.5.4 Il valore per gli azionisti

Diversi ricercatori affrontano la questione della misurazione dei rendimenti delle sponsorizzazioni indagando sull'effetto diretto sui prezzi delle azioni (ad esempio Clark et al. 2009, Reiser, Breuer & Wicker 2012). L'ipotesi di base è che i prezzi delle azioni

riflettano, nell'immediato, la reazione degli investitori alle nuove informazioni disponibili sul mercato: se gli investitori considerano le sponsorizzazioni come investimenti fruttuosi, i prezzi delle azioni dovrebbero aumentare quando un'azienda decide di investirci. Applicando la tecnica di analisi di studio di un evento, in merito alla risposta di un annuncio, il parere degli accademici non è tuttavia uniforme. Per meglio dire, sembra che l'impatto delle sponsorizzazioni sul patrimonio degli azionisti si differenzi in base alla tipologia di azienda e progetto. Per quanto riguarda le sponsorizzazioni sportive, alcuni autori riferiscono che la performance attesa (la vittoria) dell'entità sponsorizzata (squadra o individuo) è positivamente correlata all'aumento del prezzo delle azioni, così come avviene per un annuncio (Pruitt, Cornwell, & Clark, 2004). Inoltre, anche alcuni elementi trattati in precedenza come il "fit" percepito tra *sponsor* e *sponsee* e la durata dell'accordo di sponsorizzazione sembrano essere fattori che determinano la reazione degli investitori. Inoltre, Clark et al. (2002) hanno concluso che i programmi di sponsorizzazione tra aziende afferenti al settore della tecnologia ricevono reazioni più favorevoli rispetto a quello che succede in altri. Si ipotizza che quest'effetto si verifichi perché è difficile per gli investitori valutare le condizioni finanziarie delle imprese che operano in questo settore, quelle più rischiose. In questo senso, la sponsorizzazione viene utilizzata per diminuire l'insicurezza degli investitori, tesi avvalorata da Cornwell et al. (2005) e Clark et al. (2009).

Per riassumere la discussione, si ritiene che gli annunci di sponsorizzazione possano influenzare positivamente il patrimonio degli azionisti, ma gli effetti varierebbero a seconda dello sponsor e i dei fattori che subentrano, i quali includono idoneità, prestazioni attese dell'ente sponsorizzato (nel caso di sport di competizione), grado di rischio e durata dell'accordo. Sarebbe quindi interessante, comparare la performance di una sponsorizzazione negli eSports, un settore altamente tecnologico, con quella del settore sportivo tradizionale.

4.3 Le sponsorizzazioni in uno sport di nicchia

Non esiste una definizione generale di sport di nicchia, tuttavia alcuni sport (ad esempio gli eSports) ne incarnano le specifiche. Miloch e Lambrecht (2006) hanno dichiarato che gli sport di nicchia possono essere meglio descritti come sport non

tradizionali destinati ad una nicchia demografica o a un sotto-segno di consumatori sportivi. Tennis, lacrosse, bowling, pesca, curling, equitazione e skateboarding sono alcuni esempi forniti dagli autori, anche se alcuni di essi hanno visto aumentare la loro partecipazione e non ricoprono più questo "status".

Per i professionisti che operano in questi settori sportivi, il finanziamento derivante dalle sponsorizzazioni è vitale, tanto quanto accade negli sport elettronici (Greenhalgh, 2013). Tale meccanismo di finanziamento può avvenire sotto forma di fornitura di materiale sportivo (cuffie, mouse o tastiere per quanto riguarda gli eSports) o sostegno finanziario per stipendi e costi di gestione (trasferte, ecc.).

L'attrazione di una sponsorizzazione in uno sport di nicchia deriva dall'efficacia dei costi, dalla possibilità di mirare con precisione ad una specifica *audience*, dalla diminuzione della confusione di sponsor nel tempo e da una maggiore flessibilità nell'aiutare gli sponsor a raggiungere i loro obiettivi. Questi attributi unici aiutano a raccogliere finanziamenti per riuscire a competere contro gli sport più popolari. Il peso specifico dell'influenza di una *sponsorship* in questo settore è tale da avere il potere di creare/distuggere una squadra oppure concedere la possibilità ad un *proplayer* di rimanere attivo e di competere (Taylor, 2012).

Inoltre, il processo di sviluppo di relazioni con gli sponsor a volte può essere più difficile del previsto. Infatti, quando lo sponsor è al di fuori dell'ecosistema eSports, lo *sponsee* ha spesso bisogno di spiegare e rassicurarlo del suo investimento, spiegando perché un videogiocatore può essere al pari di un personaggio pubblico e creare valore per il suo brand (Taylor, 2012). L'aumento della pressione finanziaria combinata con una concorrenza sempre maggiore, spinge gli *sponsee* a diventare più innovativi quando si tratta di progettare una domanda d'accordo per uno sponsor. L'attenzione ricade in primis su di una valutazione efficiente del ritorno sull'investimento e alla necessità di definire chiari obiettivi aziendali (Miloch & Lambrecht, 2006).

Quindi, negli sport professionali di nicchia, la capacità di presentare un convincente accordo di sponsorizzazione è di rilevante importanza. *"Comprendendo i criteri di selezione che un potenziale sponsor ritiene importanti, i manager sportivi possono creare una proposta di sponsorizzazione più allineata con le esigenze della potenziale azienda, rafforzando successivamente la probabilità di accettazione"* (Copeland et al, 1996; Fullerton, 2010; Jowdy & McDonald, 2002; Lamont & Dowell, 2007; Lough et al, 2000; Mueller & Roberts, 2008; Sam et al, 2005; Stotlar, 2009).

Secondo lo studio realizzato da Greenhalgh & Greenwell (2013) in Nord America, i cinque criteri più importanti nella selezione di uno sponsor sono:

- il rapporto costo-efficacia (raggiungimento del pubblico);
- fit tra immagine aziendale e mercato di destinazione;
- flessibilità delle proprietà sportive;
- demografia degli spettatori;
- fit tra immagine del prodotto/servizio aziendale e immagine sportiva.

4.3.1 I vantaggi di sponsorizzare negli eSports

Alla luce dell'analisi fatta lungo il corso dei capitoli precedenti, si può dire che il prodotto eSport è diventato un potente strumento di marketing in mano ai marchi di consumo (CGC, 2015). Il principale motivo per cui ha attirato e attira così tanti sponsor è dovuto al suo enorme pubblico (Ströh, 2017).

I numeri del settore si conoscono: 495 milioni di spettatori solo nel 2020, caratterizzati da un tasso di crescita annuo dell'11% (Newzoo, 2020). Allo stato attuale, i fan complessivi degli eSports superano quelli del football americano e competono con quelli della pallacanestro (NBA). Questi numeri sono estremamente importanti perché garantiscono un alto livello di visibilità; ragione per cui, assieme agli sport tradizionali, i videogiochi elettronici rappresentano un potente strumento di sponsorizzazione (Ströh, 2017). Per esempio, se la cerimonia d'apertura delle Olimpiadi di Londra del 2012 è stata seguita da 40,7 milioni di persone negli Stati Uniti (Statista, 2016) e l'edizione del 2018 da 28.3 milioni (Statista, 2018). Il Mid-Season Invitational eSport Tournament⁶⁶ ha totalizzato 60 milioni di spettatori online (EsportsBlogMarketing, 2018).

Tale popolarità ha permesso al mercato degli eSports di raggiungere una valutazione complessiva di circa 1 miliardo e mezzo di dollari nel 2018 generando solo nell'ultimo anno 639 milioni di dollari di ricavi, con un aumento delle *sponsorship* del 16.6% rispetto al 2019 (Newzoo, 2020). Questi risultati hanno fatto sì che numerosi *brand* abbiano attivato accordi di sponsorizzazione con l'obiettivo ultimo di guidare verso l'alto

⁶⁶ È un torneo annuale di League of Legends, organizzato dalla Riot Games nel 2015. È il secondo torneo internazionale di League of Legends più importante al mondo, dopo il campionato mondiale (wikipedia.it).

vendite e ricavi (Lu, 2017). L'audience è composta da individui che vengono benestanti, considerati "avidissimi spendaccioni" (Freitas, Contreras-Espinosa, & Correia, 2017). È statisticamente provato che gli appassionati di eSports (*technological influencers*) hanno la capacità di influenzare le decisioni d'acquisto in ambito tecnologico di circa quattro persone (CGC, 2015). Ciò ha permesso agli sponsor di guadagnare profitti significativi (456.7 milioni di dollari nel 2019) e generare un ritorno sull'investimento (ROI) che in certi casi ha raggiunto addirittura il 500% (sponsor sudcoreani) (Taylor, 2012).

Inoltre, la capacità di comunicazione bilaterale che caratterizza le piattaforme di streaming, ha dato vita all'opportunità unica di stabilire una comunicazione continua e virale tra *pro-player* e la loro *fan base* (Ströh, 2017). Il semplice fatto di esibirsi attraverso *live-stream* su Twitch permette loro di rimanere in contatto e di interagire costantemente con il loro pubblico attraverso le *live-chat* di questi servizi di streaming (NielsenEsports, 2017). Ciò, permette agli sponsor di rimanere in costante contatto con la propria *audience* e di aumentarne l'*engagement* (Stroh, 2017). Considerando che i *pro-player* sono visti come delle celebrità, essi ricoprono il ruolo di veri e propri *influencer* e portavoce di un marchio e nel momento in cui decidono di sostenere un particolare brand, molto probabilmente la loro *fan base* ne seguirà l'esempio (Shabir, 2017).

Al giorno d'oggi, è difficile avere il controllo completo della propria *brand image*. I consumatori hanno in mano la capacità di controllare l'immagine di un marchio attraverso un semplice post online che può essere letto da tutto il mondo (Nunes, 2013). In questo senso, una sponsorizzazione negli eSports permette di percepire qualsiasi marchio come più "amico" e soprattutto moderno. Questo perché quando uno sponsor entra nel mondo degli eSports dimostra di supportare non solo un team eSport, ma anche tutte le sue organizzazioni e giocatori professionisti. In questo modo aggiungono valore a qualcosa cui i fan sportivi sono profondamente legati e, in seguito, al quale manifesteranno una percezione positiva del marchio (Pitkänen, 2015), che guadagnerà prestigio, credibilità e fedeltà. Quest'ultimo beneficio è da sottolineare in quanto, storicamente, il mondo eSports ha dimostrato di essere fedele ai marchi e alle persone che sostengono sinceramente il settore, aumentando la probabilità di un ritorno sull'investimento (Shabir, 2017).

Contrariamente a quanto può accadere in altri settori, in cui le persone possono percepire le sponsorizzazioni come annunci pubblicitari indesiderati e fastidiosi, negli

eSports sembra che si abbia generalmente un atteggiamento positivo anche nel recepire questi investimenti di marketing (Ströh, 2017). Le ricerche di mercato hanno dimostrato che in media il 55% dei fan ha un atteggiamento positivo nei confronti della presenza di sponsor, sia durante i tornei che durante gli streaming, mentre solo il 6.75% non apprezza la loro presenza (NielsenEsports, 2017).

Inoltre, è stato rilevato che marchi endemici e non hanno la stessa probabilità di avere successo come sponsor (BI Intelligence, 2017). Le aziende, la cui offerta legata ai prodotti del settore dei videogiochi abbiano un “fit” più naturale, vengono affiancate sempre più spesso da brand non endemici vengono attirati da questo mercato. Ad esempio: Gillette è stato uno degli sponsor dell’edizione del 2017 degli Intel Extreme Master ⁶⁷(IEM), il Team Liquid viene sponsorizzato da PokerStars⁶⁸ e Vodafone⁶⁹ ha sponsorizzato il G2 eSports team. Pur non investendo come i *brand* endemici, rimangono comunque importanti per la crescita di questo settore. Sebbene quest’ultimi risultino ancora esitanti nel popolare la scena sportiva, la ricerca ha scoperto che essi tendono ad avere lo stesso livello di *brand recall* e lo stesso grado di successo degli altri (Freitas, Contreras-Espinosa, & Correia, 2017).

Infine, l’accesso ad una categoria demografica (*millenials*) abbastanza desiderabile agli occhi degli sponsor di oggi. Questo perché gli appassionati sportivi rappresentano un segmento demografico che sta diventando sempre più difficile da raggiungere attraverso i canali di comunicazione tradizionale (Li, 2016). Tuttavia, come già detto in precedenza, il pubblico rappresenta il principale attore, abbastanza aperto ad accogliere sponsorizzazioni e pubblicità all’interno della sfera dei videogiochi competitivi (Ströh, 2017).

⁶⁷ Gli Intel Extreme Masters sono un torneo storico di esport. La prima edizione risale al 2006 e si tengono nella Spodek, un’arena da 12mila posti. Sono organizzati dalla tedesca ESL e vedono da sempre la sponsorizzazione di Intel (www.corriere.it).

⁶⁸ PokerStars è una poker room online, opera a livello mondiale e conta oltre 50 milioni di utenti, disponibile sia per sistemi operativi Windows che macOS nonché per le piattaforme mobile Android e iOS. (wikipedia.it)

⁶⁹ È un’azienda multinazionale di telefonia cellulare e fissa con sede a Londra, nel Regno Unito. Ha partecipazioni in 25 paesi, in 16 dei quali opera con il proprio marchio (wikipedia.it).

4.3.2 L'attivazione di una sponsorizzazione

Sono disponibili diversi piani d'azione per attivare un rapporto di sponsorizzazione in questo settore ed è difficile dire quale lavora meglio dell'altro, in quanto ci si trova in un ambiente relazionale che presenta caratteristiche e variabili differenti.

In questa parte non si vuole identificare il modo ottimale ma piuttosto presentare i metodi con i quali è possibile attivare una relazione di sponsorizzazione. Das e Teng (2002) concepiscono l'attivazione come parte del modello di alleanza strategica in cui si possono identificare tre fasi: formazione, azione e una terza finale (Urrialagoitia & Planelles, 2006). Le strategie dei vari attori all'interno dell'ecosistema dovrebbero completarsi a vicenda ed essere studiati i metodi e gli obiettivi, in modo che tutti ne traggano beneficio. Metodi e obiettivi che devono essere definiti nell'accordo, come suggerisce Alaja (2001), applicando, in ambito sportivo, il seguente schema:

- *La pianificazione*
Include l'analisi della situazione, il controllo dell'inventario prodotti, l'impostazione dell'obiettivo, la classificazione delle aziende partner, la costruzione di pacchetti servizi, la ricerca esterna di tutte le possibili aziende con cui allacciare i giusti contatti e la scelta di presentazione dell'operazione;
- *La vendita*
Comprende contattare la persona principale per preparare le trattative di vendita, avviare le trattative, la discussione e la buona/cattiva riuscita;
- *L'abilitazione*
Comprende la stipula del contratto vero e proprio, la creazione di un sano ambiente di lavoro e la gestione della cooperazione;
- *I guadagni*
Includono la misurazione e l'analisi delle prestazioni.

Esiste un metodo alternativo, simile a quello appena presentato, per avviare e sviluppare le attività di sponsorizzazione. Si tratta di un modello in cui ogni passo è collegato a quello successivo. Prima ci dovrebbe essere l'analisi della situazione attuale. In seguito è posta la determinazione di obiettivi chiari seguita dall'elaborazione di una strategia di sponsorizzazione per poi creare un collegamento. Dopo questi step, la

sponsorizzazione dovrebbe essere avviata, in linea con lo sviluppo del mercato, poi valutata (Pitkänen, 2015).

4.3.3 Impegno, fiducia e soddisfazione

La sponsorizzazione, dopo Bennett (1999), Farrally et al (2004) e Meenaghan et al (2013a), può essere vista come un investimento a lungo termine da parte di un *brand* in un evento, in un'atleta/squadra al fine di ottenere un ritorno economico positivo. Con tali investimenti a lungo termine, la comunicazione tra le due parti può essere ampia; ed è proprio qui che la gestione della relazione diventa importante.

Pochi ricercatori hanno riconosciuto il fatto che la sponsorizzazione può essere vista come una relazione *business-to-business* (Farrelly & P., 2004), in cui i costrutti di impegno, fiducia, soddisfazione economica e non, entrano in prospettiva. Questi costrutti, come identificato da Walter et al (2003), sono di grande importanza all'interno di un rapporto in quanto indicano la qualità dell'interazione tra le due parti. Impegno e fiducia sono entrambi fattori chiave, che giocano un ruolo enorme in ogni relazione (Chalmet, 2015).

Poiché il rapporto tra sponsor e sponsee è cruciale, si vogliono riportare in questo paragrafo alcuni fattori che costituiscono la sponsorizzazione, discussi attraverso il punto di vista di diversi ricercatori. Tra questi Farrally et al. (2004) è stato citato in Chalmet (2015) "*Sponsorship within eSports*" presentando quattro pilastri fondamentali: fiducia, impegno, soddisfazione economica e non.

La fiducia è uno dei costrutti più esaminati e confermati all'interno della ricerca del marketing relazionale. La fiducia include "*la convinzione, l'atteggiamento o l'aspettativa di una parte rispetto al comportamento o ai risultati del partner al fine di offrire dei benefici a chi si fida*" (Walter, T., & Helfert G., 2003). È stata considerata la "pietra angolare della partnership strategica" (Spekman, 1988, come citato da Farrally et al, 2004 p 212) ed è considerata un elemento critico all'interno di un rapporto di sponsorizzazione in quanto garantisce lo scambio di informazioni sensibili e rassicurazioni della validità e del successo dell'accordo. Inoltre, quando si riscontra un maggior grado di fiducia tra le due parti, possono sorgere nuove opportunità per l'evoluzione del rapporto (Farrally et al, 2004).

L'impegno è definito da Farrelly et al. (2004, p. 212), "... una volontà delle parti nel rapporto di sponsorizzazione di fare investimenti a breve termine nel tentativo di realizzare benefici a lungo" e definito da Walter et al (2003, p. 160) "... una sorta di intenzione duratura di costruire e mantenere un rapporto a lungo termine". Pertanto, l'impegno può essere visto come un'indicazione della volontà dello sponsor e dello sponsee di mantenere la relazione.

La soddisfazione è stata esaminata profondamente nel campo della ricerca delle relazioni. Come concluso da Farrally et al. (2004), la soddisfazione è la rappresentazione della valutazione complessiva, del sentimento o dell'atteggiamento che una parte ha nei confronti della relazione o dell'altra parte. La soddisfazione ha visto una grande correlazione con il costrutto della fiducia all'interno della ricerca, in quanto entrambi trovano reciproca correlazione (Chalmet, 2015). All'interno della sponsorizzazione, può essere definita come la completa valutazione del rapporto, che li lega alla loro entità sponsorizzata. Tuttavia, la soddisfazione può essere divisa in due tipi: la soddisfazione economica e quella non economica. La prima comporta la risposta positiva ai premi economici che seguono la relazione, mentre la seconda evoca la risposta positiva alle interazioni con l'altra parte, come appagante, gratificante e confortevole (Geyskens et al, 1999).

Il modello concettuale di Farrally et al. è stato utilizzato da Chalmet (2015) per giudicare l'importanza di fiducia e impegno sulla soddisfazione. all'interno di una sponsorizzazione nel settore degli eSports. I risultati trovati indicano una forte importanza della fiducia, che influenza direttamente il livello di impegno e soddisfazione non economica; con l'impegno che, invece, ha un impatto sulla soddisfazione economica (Chalmet, 2015).

4.3.4 Misurare l'efficacia di una sponsorizzazione

Dopo aver esaurito il concetto di sponsorizzazione, è arrivato il momento di affrontare ciò che in concreto ha più valore: la misurazione dei risultati. Gli obiettivi delle sponsorizzazioni sono di creare *brand awarness* e di rendere le persone consapevoli dei nostri prodotti o servizi. Poiché si sta parlando di valori intangibili, è molto difficile misurarne l'efficacia.

L'efficacia si riferisce in genere "*alla misura in cui un'attività realizza il suo scopo scopo o funzione*"(Harvey, 2004). Quindi, l'efficacia della sponsorizzazione può essere interpretata come il grado di raggiungimento degli obiettivi di sponsorizzazione formulati. L'efficacia è solitamente determinata senza far riferimento ai costi; eppure, l'efficienza si riferisce ad un livello di prestazioni in cui viene utilizzato il minor numero possibile di entrate per creare il maggior numero possibile di uscite (Coelli, Rao, O'Donnell, O'Donnell, & Battese, 2005).

Similmente a quanto accade quando si misura l'efficacia di altri strumenti di comunicazione, interviene una serie di fattori (l'uso simultaneo di uno strumento del marketing mix, la copertura mediatica o la copertura mediatica) che offuscano i risultati complessivi della sponsorizzazione (De Pelsmacker, 2007).

Speed & Thompson (2000) nel loro articolo sostengono che il metodo più comunemente utilizzato è la quantità di esposizione (la menzione del nome di un *brand*, la presenza di un logo, ecc...) convertita in un valore monetario, per poi calcolare il costo di pubblicità equivalente per ottenere tale esposizione. Tuttavia, questo metodo contiene alcuni limiti che non la rendono direttamente fruibile per guidare una decisione.

Walraven (2013) afferma che la maggior parte delle aziende non valutino con veriticità le loro sponsorizzazioni. Hoek et al. (1990) concordano sul fatto che non si effettuano abbastanza ricerche sull'andamento di quest'ultima. La ragione principale è che non esiste un quadro teorico sufficientemente solido che possa essere utilizzato per valutare l'effetto di una sponsorizzazione sulle vendite e sull'immagine del marchio.

Hulks (1980) ritiene che i due modi per valutare il funzionamento di una sponsorizzazione siano vedere quanto e in che modo i media rimbalzano lo sponsor e quanto è grande il pubblico. Tuttavia, Pham (1991) non è d'accordo in quanto non sempre l'esposizione è un obiettivo di un accordo di *sponsorship*, sostenendo il bisogno di un modello che valuti la reazione delle persone alle attività dello sponsor, prima e dopo esserne entrati in contatto. Dal momento in cui Pham ha presentato le sue prime ricerche (1991), il settore delle sponsorizzazioni è cresciuto enormemente.

Un altro metodo per misurare l'efficacia delle sponsorizzazioni è l'utilizzo di sondaggi tra i consumatori. Questi sondaggi offrono un quadro più chiaro di come la notorietà del marchio, la consapevolezza dei prodotti e dei servizi vengono influenzati dalla sponsorizzazione e quali sono i bisogni del pubblico (McDonald, 1991). Tuttavia,

McDonald (1991) si rende conto che è quasi impossibile sapere sapere cosa pensa realmente il pubblico del marchio e dei prodotti e quali fossero i desideri del pubblico prima di essere stato esposto alla sponsorizzazione. Misurare come quest'ultima ha potenzialmente influenzato questi tre fattori dovrebbe essere, secondo McDonald, l'obiettivo della misurazione dell'efficacia di *sponsorship*.

Pham (1991) ha cercato di misurare l'evoluzione degli atteggiamenti nei confronti degli sponsor osservando come il pubblico di una partita di calcio reagisce ai cartelloni pubblicitari. I risultati di questa osservazione, tuttavia, sono inconcludenti perché non ci sono state misurazioni reali di quanto il pubblico fosse consapevole degli sponsor prima e dopo la partita. Il suo esperimento riguardava solo la reazione del pubblico. *"Nel complesso, gli studi sull'efficacia degli sponsor hanno dato risultati incoerenti. Parte della ragione può essere dovuta a debolezze metodologiche, come le piccole dimensioni del campione o la mancanza di controllo per le variabili estranee"* (Hoek, Gendall, & West, 1990).

Pham (1991), McDonald (1991) e Hoek et al. (1990) sono giunti alla conclusione che la misurazione delle sponsorizzazioni è molto difficile. C'è ancora un grande divario di conoscenza e nessun modello teorico ha funzionato così bene come gli studiosi e gli sponsor avevano sperato. È quasi impossibile per gli accademici, confrontare le sponsorizzazioni su scala globale (vedi l'esempio di Pham su di una partita di calcio). Per osservare un numero rilevante di persone, lo studio dovrebbe essere condotto su di una scala più vasta, e a quel punto, però, le differenze culturali avrebbero interferito con la ricerca. Si otterrebbe una rilevanza significativa se fosse condotta in diverse regioni geografiche e in diversi settori industriali (Korpimies, 2017).

Inoltre, subentrano anche fattori esterni che rendono più difficile la valutazione. Il fatto che la maggior parte delle aziende abbiano attive altre strategie nel loro marketing mix, oltre alle sponsorizzazioni, rende particolarmente difficile capire quale strategia di marketing abbia influenzato il pubblico e in che modo.

In aggiunta, esiste più di un tipo di sponsorizzazione; il che significa che gli sponsor dell'evento dovrebbero misurare l'efficacia della sponsorizzazione in un altro modo rispetto a quanto farebbe lo sponsor di un atleta (Korpimies, 2017)

CAPITOLO 5. METODOLOGIA

Posto l'obiettivo di quest'elaborato, ovvero quello di ottenere un quadro più chiaro delle sponsorizzazioni nel settore degli eSports in Italia, il metodo di ricerca primario selezionato non poteva essere che di tipo qualitativo. In particolare, tra le varietà di strategie di ricerca qualitativa, "*Grounded Theory*" (Glaser & Strauss, 1967) è quella che più si adatta a questo progetto di tesi, in quanto attraverso un atteggiamento induttivo si cercherà di ricavare un significato dalla collezione di dati per colmare il gap nella letteratura individuato inizialmente dal ricercatore.

I dati sono stati raccolti da una varietà di materiale documentario, tuttavia le interviste qualitative ne rappresentano la principale fonte. Quest'ultime, sono lo strumento ideale per indagare all'interno di un campo di ricerca ancora altamente inesplorato come quello delle *eSponsorship* e quindi privo di dati reali disponibili sul processo di attivazione, acquisizione e gestione delle sponsorizzazioni.

Attraverso l'intervista qualitativa l'intervistatore è in grado di condurre la discussione nella direzione che è appropriata al *momentum*, riuscendo ad ottenere una profondità di risposta maggiore rispetto ad un'indagine quantitativa.

Le interviste sono state condotte in maniera semi-strutturata: un set di domande fisse veniva presentato prima dell'intervista e con il procedere della discussione venivano poi poste altre domande, se necessario, in base alla direzione presa dal discorso (Harrell M., & Bradley M., 2009).

La maggior parte delle *interviews* sono state fatte telefonicamente e, previa autorizzazione da parte dell'intervistato, si è registrato il dialogo in modo tale da lasciare all'intervistatore la possibilità di concentrarsi esclusivamente sull'intervista senza la necessità di prendere appunti. Purtroppo, per una parte delle interviste, non è stato possibile, a causa di politiche aziendali stringenti che non permettevano di rilasciare interviste *face to face*. Per quest'ultimi si è proceduto con l'invio di un questionario a domande aperte in file Word che si è chiesto destinataria di compilare e re-inviare al mittente. Così facendo, non c'è stato spazio per manovrare la discussione, obbligando il ricercatore ad accontentarsi della profondità di risposta dell'intervistato.

Le interviste complete sono riportate all'interno dell'Appendice.

5.1 L'intervista

Al fine di condurre interviste qualitative e acquisire informazioni e dati necessari per fornire una risposta alla *research question*, sono state contattate aziende coinvolte in sponsorizzazioni esportive. In particolare, è stato ritenuto interessante per la ricerca ascoltare le opinioni sia di *sponsor* (brand endemici e non e club sportivi) che di *sponsee* (team eSports), in quanto ambo le parti posseggono informazioni preziose sull'argomento. Data l'estrema novità del fenomeno, sono state incluse nel campione di ricerca anche le *esports agencies* che, soprattutto in Italia, rappresentano uno dei pochi soggetti preparati professionalmente su questo tema e che aiutano i *brand* ad affacciarsi a questo nuovo mondo. Naturalmente, le domande dell'intervista non potevano risultare identiche per *sponsor* e *sponsee*. Quindi, sono state modificate e adattate *ad hoc* rispetto al soggetto intervistato, rispettando comunque l'obiettivo di ricerca.

Le aziende intervistate sono state contattate attraverso diversi canali. A seconda della società, si è utilizzato il contatto tramite e-mail, telefono, social media aziendale ma anche la piattaforma LinkedIn per ricercare chi all'interno delle varie aziende si occupasse direttamente di eSports.

Alle persone contattate, veniva preliminarmente inviato un documento Word in cui si presentava il progetto di ricerca e, allegando il questionario con le domande dell'intervista, si chiedeva la disponibilità di un appuntamento telefonico. In caso di risposta negativa, il questionario sarebbe stato compilato su Word e inoltrato al mittente.

Le dimensioni delle aziende contattate variano da grandi multinazionali a realtà locali, così come il grado di coinvolgimento nelle sponsorizzazioni esportive. Infatti, non sono poche le società intervistate che possiedono minima esperienza su progetti di sponsorizzazione in questo settore o che hanno avviato solo nell'ultimo anno una collaborazione di questo tipo. È opportuno segnalare che, il livello d'esperienza degli attori intervistati, è un fattore che ha comunque influito nel disegnare la panoramica del fenomeno.

5.2 Il campione di ricerca

Tabella 1 - Campione di ricerca

	Azienda	Ruolo	Settore	Interviewee	Job title
1	A.S. Roma	Sponsee	Club sportivo	Serafini Lorenzo	Marketing PR & Esports Development Manager
2	Adidas	Sponsee	Club sportivo	Zerella Giacomo	Senior Manager Sports Marketing Football
3	Bologna FC	Sponsee	Club sportivo	Giaretta Tommaso	Head of Merchandising, Licensing & eSports
4	Chipotle	Sponsor	Fast Food	Chris Brandt	Chief Marketing Officer
5	Erreà sport	Sponsee	Abbigliamento Sportivo	Pin Mattia	Responsabile Divisione Calcio
6	Exeed	Sponsee	Club sportivo	Brambilla Federico	Co-Founder & CEO
7	Hellas Verona	Sponsee	eSports Team	Bovolenta Francesco	Marketing Specialist - eSports Division Manager
8	NOW	Sponsor	Servizio streaming on-demand	Pallard Stefano	Sport Marketing Manager
9	P&G (Gillette)	Sponsor	Bene di largo consumo	D'ambrosio Gennaro	Senior Marketing Manager
10	Parma Calcio	Sponsee	Club sportivo	Gilioli Fabio	Sponsorship & Partnership
11	Pro 2Be Esports	Sponsor	Agenzia eSports	Forzano Roberto	Co-Founder & CEO

12	Puma	Sponsor	Abbigliamento Sportivo	Matt Shaw	Team head of digital marketing
13	Toyota	Sponsor	Autoveicoli	Samantha Goot	Non menzionato
14	U.C. Sampdoria	Sponsor	Abbigliamento sportivo	Falasca Federico	Ufficio Stampa
15	Varese Pallacanestro	Sponsee	Club sportivo	Piontini Luca	Communications and Marketing Manager

A.S. Roma

L'associazione Sportiva Roma (A.S. Roma) è una società calcistica italiana con sede nella città di Roma. Milita nel campionato di Serie A, massimo serie del calcio italiano. Fondata nel 1927 grazie alla fusione di tre squadre, ha come colori sociali il rosso e il giallo, tonalità cromatiche del Campidoglio. Dal 23 maggio 2000 è quotata alla Borsa Italiana, nel cui listino fa parte dell'indice FTSE Italia Small Cap: la Lupa, uno dei soprannomi che contraddistinguono la Roma insieme a Giallorossi, Magica e Capitolini, è infatti una dei tre club di calcio italiani (insieme a Lazio e Juventus) a essere presente nella borsa valori italiana. Dal 2017 il club è impegnato negli eSports attraverso la sua divisione sportiva e si è stabilita tra i maggiori player nel mondo del gaming competitivo.

Adidas

Adidas è un'impresa multinazionale con sede a Herzogenaurach, in Baviera (Germania). È il maggior produttore di abbigliamento sportivo in Europa per attività professionale, dilettantistica o per il tempo libero. I suoi prodotti sono caratterizzati dalle iconiche tre strisce parallele disposte in modo obliquo, che possono ricordare una forma delle lettere *sampi* del greco latino. L'azienda fu fondata da Adi Dassler nel 1949 con lo scopo di fare la differenza per le performance degli atleti. 70 anni più tardi, continua a lasciare il segno non solo nel mondo dello sport. Da qualche anno si affaccia al mondo gaming attraverso la figura di Pow3r come testimonial, la partnership con il team esport italiano Exeed e l'etichetta musicale Machete.

Bologna F.C.

Il Bologna Football Club 1909 è una società calcistica italiana con sede nell'omonima città emiliana. Milita nella massima serie del campionato italiano di Serie A. I colori sociali sono il rosso e il blu e dal 1927 la squadra disputa le proprie gare interne dello Stadio Renato Dall'Ara. Fondato nel 1909 come "sezione per le esercitazioni di sport in campo aperto" del Circolo Turistico Bolognese, su iniziativa di Emilio Arnstein e sotto la presidenza dello svizzero Louis Rauch. Dal 2020 è attiva la sua divisione eSports, in collaborazione con Esports Academy, su PES e Fifa.

Chipotle

Chipotle Mexican Grill Inc. è una catena di ristoranti statunitense specializzata in burrito e taco, fondata in Colorado nel 13 luglio 1993 e prende il nome dal Chipotle, il peperoncino jalapeño essiccato e affumicato. Rappresenta uno dei primi esempi di "ristorazione veloce occasionale" dove il cliente non ha un servizio completa ma punta su cibo e un'atmosfera di alta qualità.

Erreà sport

Erreà sport è un'azienda italiana nata nel 1988 specializzata nella produzione di abbigliamento tecnico sportivo. Rappresenta oggi una realtà internazionale presente in oltre 80 paesi. Nei suoi anni di storia ha sponsorizzato sport come il calcio, la pallavolo, il basket, il rugby e negli ultimi anni il mondo running. Dal 2020 ha deciso di supportare la divisione eSports del Parma Calcio realizzando una divisa ad hoc per i videogiocatori.

Exeed

Exeed è una giovane realtà del panorama eSports che opera sia nell'ambito competitivo sia come Media Agency improntata alla Comunicazione e al Management. In meno di un anno, l'approccio trasversale, che unisce il mondo competitivo con quello dell'intrattenimento insieme a professionalità e dedizione, hanno portato il Team a crescere esponenzialmente sia all'interno della scena competitiva che nella creazione di

una fanbase, superando tutti i competitor italiani e affermandosi nel panorama eSports Internazionale.

Hellas Verona

L'Hellas Verona Football Club è una società calcistica italiana con sede nella città di Verona. Fondata nel 1903, ha il primato di essere stata la prima squadra di una città non capoluogo di regione a vincere, dall'istituzione della Serie A a girone unico (1929) è stata l'unica, il campionato di massima serie. I colori sociali del Verona, il giallo e il blu, richiamano quelli dello stemma della città veneta (oro e azzurro). Milita nella Serie A italiana e da quest'anno partecipa alla eSerie A, il progetto eSports a cui aderiscono quasi tutte le squadre italiane della massima serie.

NOW

Now (precedentemente Sky Online e Now TV) è un servizio di streaming di Sky on-demand. Lanciato per la prima volta nel Regno Unito nel 2012, il servizio è disponibile anche in Irlanda, in Italia, in Germania (dove opera come Sky Ticket) e Austria (dove opera come Sky X). È penetrato nel mondo gaming attraverso il team esport italiano QLASH, con il quale ha attivato una sponsorizzazione e nella cui gaming house ha una speciale zona di streaming dedicata.

Gillette

Gillette è un'unità commerciale di Procter & Gamble. Fondata da King Camp Gillette nel 1901, è leader mondiale nel campo della rasatura e accessori relativi come creme e dopobarba. Ha sede a Boston nel Massachusetts (USA). Organizza il torneo di Fortnite più seguito in Italia grazie al format della Gillette BOMBER CUP che è già alla quarta edizione.

Parma Calcio

Il Parma Calcio è una società calcistica italiana con sede nella città di Parma. Il club sportivo milita in Serie A. Da sottolineare il suo palmarès in cui figurano 3 Coppe Italia, una Supercoppa italiana e 4 titoli internazionali: una Coppa delle Coppe, 2 Coppe UEFA e una Supercoppa UEFA. Dopo Milan, Juventus e Inter, il Parma è il quarto club italiano e il sedicesimo europeo nella classifica generale delle coppe calcistiche UEFA vinte. Assieme a Sampdoria, Sassuolo e Bologna FC è uno dei primi ad essersi affacciato al mondo eSport.

Pro2Be Esports

Pro2Be Esports è un'agenzia italiana di management e consulenza nel campo eSport che gestisce i migliori pro-player e lavora con varie realtà dello sport e aziende per cui segue i progetti esportivi. Nata nel 2018, è la prima agenzia esports in Italia.

Puma

È un'azienda tedesca attiva nel campo dell'abbigliamento e dell'equipaggiamento sportivo. Nata nel 1948 a Herzogenaurach, è uno dei noti marchi nel mondo dello sport ed è fornitrice tecnica di numerosi club e nazionali. Fu fondata nel 1924 dal Rudolf Dassler, il fratello di Adolf Dassler (fondatore di Adidas). Dal 2007 al 2018 è stata parte del gruppo lusso francese di Kering. I prodotti più venduti sono abbigliamento e scarpe sportive. Tra le sponsorizzazioni più importanti si possono citare la Scuderia Ferrari, la Ducati Corse e il campione olimpico e mondiale dei 100, 200 metri piani e della staffetta 4x100m. Oggi, Puma veste anche il team esports di Leafue of Legends Cloud9.

Toyota

La Toyota Motor Corporation è una multinazionale giapponese che produce autoveicoli, fondata nel 1933 da Kiichirō Toyoda. È la maggiore società automobilistica del Giappone, con una produzione stimata di circa nove milioni di veicoli l'anno, dominando il mercato giapponese e godendosi quote di mercato consistenti sia nel mercato europeo che americano. Toyota è fondatore e sponsor principale di tre club sportivi: due squadre di rugby (Toyota Verblitz e Toyota Jido Shokki) e una squadra di calcio (Nagoya Grampus Eight). Inoltre, sponsorizza strutture sportive in tutto il mondo come il Toyota Center di Houston in Texas, sede della squadra di basket di Houston Rockets, la Toyota Arena in Repubblica Ceca, stadio della squadra di calcio dello Sparta Praga e il Toyota Stadium in Giappone. Nel 2020, per spiegare il suo ingresso nel mondo eSports, ha lanciato una campagna pubblicitaria per la Overwatch League.

U.C. Sampdoria

L'Unione Calcio Sampdoria è una società calcistica italiana con sede nella città di Genova. È nata il 12 agosto 1946 dalla fusione tra la Sampierdarenese (nata come polisportiva nel 1891, e come sezione calcio nel 1899) e l'Andrea Doria (sorta come polisportiva nel 1895). Milita nella Serie A del campionato italiano di calcio, si trova alla

decima posizione fra i club con la migliore tradizione sportiva in Italia e fa inoltre parte dell'European Club Association⁷⁰. Il simbolo della squadra è composto da una silhouette nera raffigurante il volto di un tipico pescatore genovese, stilizzato con barba, berretto caratteristico, pipa e capelli al vento. La Sampdoria gioca le partite in casa al "Luigi Ferraris", stadio situato nel quartiere Marassi di Genova.

Varese Pallacanestro

La Pallacanestro Varese, fondata nel 1945, è la principale squadra di pallacanestro della città di Varese. Milita in Serie A, il principale torneo professionistico per club in Italia. Per ragioni di sponsorizzazione, è nota come Openjobmetis Varese. Grazie ai 10 scudetti vinti a livello nazionale, le 5 Coppe dei Campioni, le 2 Coppe delle Coppe e le 3 Coppe Intercontinentali, è da considerarsi tra le compagini più prestigiose della pallacanestro continentale oltreché la squadra italiana più titolata a livello internazionale. Fin dalla sua creazione i colori sociali furono il bianco e il rosso e dal 6 dicembre 1964, la squadra gioca le partite casalinghe nel palazzo dello sport di Masnago.

5.3 Limitazioni

I risultati della presente ricerca potrebbero essere stati influenzati da alcuni fattori che ne hanno evidenziato i limiti:

- 1) Il campione di ricerca limitato. A causa della pandemia globale, si è rivelato più complicato del previsto raccogliere un numero di testimonianze tale da rendere la ricerca più attendibile possibile. A fronte di un tentativo di contatto di almeno 35 società che potevano rientrare nel campione di ricerca, hanno risposto in maniera positiva solo un terzo;
- 2) Dati sensibili protetti da segreto aziendale. Alcune aziende non hanno potuto accettare di far parte del progetto di ricerca a causa del lungo procedimento burocratico e dalla protezione del vantaggio competitivo che non ha reso possibile rilasciare l'intervista;

⁷⁰ L'Associazione dei Club Europei (ECA) è un organismo che rappresenta le società calcistiche a livello europeo. Lo scopo della ECA è quello di proteggere e di promuovere il calcio dei club europei.

- 3) Alcune sponsorizzazioni negli esports sono talmente giovani che alcune aziende non posseggono ancora abbastanza informazioni per pensare di poter rispondere alle domande del questionario.

CAPITOLO 6. ANALISI DEI DATI

In questa sezione verranno presentati i risultati dell'indagine sulla base delle interviste qualitative condotte. I risultati sono divisi in diverse categorie tematiche che racchiudono gli argomenti derivanti dall'incrocio dei dati scaturiti dalle risposte alle domande poste agli intervistati.

Nella prima parte si discute quali sono gli obiettivi degli sponsor e degli sponsees impegnati in una sponsorizzazione sportiva. Nella seconda vengono identificati i metodi utilizzati per misurare l'efficacia di una sponsorizzazione. Nella terza parte dei risultati vengono discussi i fattori critici di una *eSponsorship*, basandosi sulle risposte sia degli sponsor che degli sponsees. L'ultima sezione esamina le differenze tra le sponsorizzazioni sportive e quelle sportive, discusse durante l'intervista qualitativa.

Le domande dell'intervista sono disponibili nelle appendici. Ci sono due serie di questionari: la prima è stata utilizzata per gli sponsor, la seconda per gli sponsees.

6.1 Gli obiettivi ricercati tramite una sponsorizzazione negli eSports

In questa sezione verranno discusse i motivi che spingono i *brand* ad affacciarsi al mondo degli eSports esaminando gli obiettivi perseguiti da *sponsor*, *sponsee* e club sportivi.

L'industria degli eSports è cresciuta esponenzialmente negli ultimi quindici anni, così come le somme di denaro investite in sponsorizzazioni. Ciò posto, si può affermare che gli obiettivi degli sponsor siano cambiato nel tempo in rapporto alla crescente possibilità di generare valore attraverso il potere che gli sport elettronici possiedono nel comunicare con un determinato target di pubblico ogni anno sempre più largo. Sebbene siano stati intervistati varie tipologie di attori con ruoli differenti all'interno dell'ecosistema eSports, è emerso un pensiero comune. La totalità degli intervistati, infatti, si trova d'accordo nell'affermare che gli sport elettronici rappresentano il collegamento da sfruttare per riuscire ad avvicinarsi, comunicare, parlare, stimolare e in generale creare *brand awarness* per un target, composta da da giovani (Millennials) e giovanissimi soprattutto (Gen Z), con cui attualmente i marchi hanno difficoltà nell'entrare in contatto.

“Per i Club sportivi che mirano all'internazionalizzazione, gli eSports offrono la possibilità di agganciare i cosiddetti “secondary fans”, ovvero tutte quelle persone, ad esempio, che seguono il calcio ma non hanno un Club preferito, come le popolazioni asiatiche, ma che possono essere attratte da una particolare iniziativa” - A.S. Roma

Tutto ciò, dunque, rappresenta l'obiettivo ricercato primariamente dai soggetti intervistati e impegnati in una sponsorizzazione/collaborazione negli eSports.

Invece, gli obiettivi secondari dipendono dal settore d'appartenenza che a sua volta influenza il modo in cui gli obiettivi vengono perseguiti dalle aziende. Per club sportivi come A.S. Roma, Bologna FC, Hellas Verona, Parma Calcio, U.C. Sampdoria e Varese Pallacanestro, l'obiettivo è quello di aumentare la tifoseria in termini di numeri e contemporaneamente diminuirne l'età media generando nuova *fan base*. Per quanto riguarda gli sponsor (Erreà, Adidas, NowTV e Gillette), essi hanno affermato di ricercare i seguenti obiettivi: esplorare un nuovo mercato, aumentare le vendite (*increase penetration*) o avvicinarsi ad un nuovo pubblico.

“Gli eSports sono uno strumento di vendita in più in mano alle aziende sportive per svecchiare il pubblico sportivo. Nel momento in cui hai un team oppure un'attività esports che generano un numero x di visualizzazione puoi vendere quel numero di visibilità e, soprattutto, intercettare un target di pubblico che è difficile ora (16-24 anni)”. - Varese Pallacanestro

Il set di campioni di ricerca preso in esame ha mediamente un'esperienza limitata (1-2 anni) o in fase di consolidamento (2-5 anni) nel settore sportivo italiano (a parte Exceed e Pro2Be Esports). Quest'ultimi, si possono definire precursori, pionieri o *early adopter* che hanno saputo intercettare l'opportunità di poter comunicare in maniera differente i valori del proprio marchio ad uno specifico segmento di pubblico. Purtroppo, non sempre si riesce a farlo a causa di un'ancorata “assenza di sensibilità nel riconoscere il valore del settore” (Exceed).

Utilizzando le parole di Federico Brambilla, CEO degli Exceed, introdurrei il secondo obiettivo comune di chi è nel settore da qualche anno, ovvero il tentativo di normalizzare gli eSports. In questa fase embrionale, per prepararsi e preparare un'infrastruttura solida alle spalle del movimento sportivo italiano, sono diversi i club sportivi intervistati (Sampdoria, Bologna, Hellas Verona e Parma Calcio) che, consci di non essere tecnici del settore, vogliono raggiungere una certa cognizione di causa nel momento in cui

determinati progetti partiranno, vedi l'esempio della eSerieA e una possibile lega italiana di pallacanestro virtuale (Varese Pallacanestro).

“Avere cognizione di causa relativamente a questo mondo e al progetto della eserie A: comunicare in un modo alternativo con i tifosi. Esports uguale a comunicazione, dando loro un modo alternativo differente per venire a contatto con il club in un modo più “easy” ingaggiante. Il problema che risolve è proprio quello di collegare i tifosi con il club. Far sentire i tifosi all'interno di un ambiente inclusivo, attraverso un punto fisico”. – Bologna Fc

6.2 Misurare gli effetti sull'investimento in sponsorizzazione sportiva

In questa parte dei risultati, si è voluto categorizzare le modalità utilizzate dagli intervistati per misurare l'efficacia di una sponsorizzazione sportiva quale strumento di investimento che mira ad obiettivi economici e non, di breve o lungo termine.

Tuttavia, misurare con precisione gli effetti positivi o negativi di una sponsorizzazione è assai complicato. Questo è in gran parte dovuto al fatto che gli obiettivi di *esponsorship*, come sottolineato nel precedente paragrafo, sono settati nel lungo termine e mirati alla costruzione di *brand awarness*, un asset intangibile difficilmente misurabile.

Sebbene ogni azienda intervistata abbia affermato di utilizzare un particolare metodo per valutare una sponsorizzazione che non preclude la possibilità di esternalizzare a partner specializzati quest'attività (vedi Bologna, Hellas Verona ed Erreà), l'analisi non prescinde dalla valutazione primaria della capacità dell'accordo di generare business. Il rapporto tra investimento e ritorno economico è un parametro che non può essere trascurato, anche se gli obiettivi sono di lungo termine. Infatti, oltre che essere uno dei principali indicatori dell'andamento della sponsorizzazione, è un ottimo biglietto da visita per chi è alla ricerca di nuovi sponsor o collaborazioni come un club sportivo o un *team esports*.

“Non esiste una sola metrica di valutazione dell'investimento, ma diverse. La prima, la più immediata, è quella del rapporto tra investimento e ritorno economico. Tutte le iniziative devono tenere conto di questo parametro. Si fa un gran parlare dell'eSports come di un mondo ricchissimo di potenzialità attrattive per gli sponsor, dati i numeri assoluti di tutto rispetto”. – U.C. Sampdoria

In secondo luogo, analizzando i dati in possesso, si possono riconoscere metriche e KPI utilizzati per tenere sotto controllo la *performance* e l'efficacia di una sponsorizzazione. Naturalmente, quest'ultimi vengono selezionati e calibrati in base all'entità dell'investimento, ai partner coinvolti e agli obiettivi di *sponsorship*. In sostanza, metriche e KPI utilizzati dalle aziende intervistate mirano a valutare certi aspetti della sponsorizzazione che si possono categorizzare in:

- Qualità dell'esposizione del brand: numero di interazioni con il contenuto, numero di condivisioni della diretta (Facebook, Instagram o Twitch), numero di utenti ingaggiati, incremento dei followers delle pagine social (Instagram e Facebook) e *sentiment* online del brand;

"Report settimanale in cui si analizza la quantità e la qualità dell'esposizione del brand verso i tifosi (live su twitch, post su instagram brandizzati, interazioni con i tifosi durante le live, condivisione della diretta, etc.)". – Bologna FC

- Quantità dell'esposizione del brand: views totali, reach, impression e reaction;

"Numero di utenti target che riesco a raggiungere, quante persone riesco ad ingaggiare ad interagire con il mio brand. Tra la miriade di strumenti all'interno del marketing mix c'è la leva della comunicazione. Quante persone vedono il mio spot in x tempo? Studio di correlazione di quante persone sono state esposte a quello spot e quante persone servono che siano esposte a quello spot per far sì che le vendite aumentino di x punti percentuali? Increase penetration: aumento il numero di utenti che comprano in una determinata fascia d'età. Quante persone colpisco (vengono esposte alla mia marca tramite la mia comunicazione)? Quante di queste persone ingaggio? quante interagiscono durante le mie live, quante interagiscono sui miei social, quante si convertono al mondo della rasatura, quante di quelle convertite compreranno Gillette. Metriche che influenzano direttamente o indirettamente il fatturato". - Gillette

- Conversione: tasso di conversione dei vari canali di vendita o promozione utilizzati dalla campagna di sponsorizzazione.

Persone ingaggiate, tasso di conversione (vendita delle scarpe attraverso i canali). Qualsiasi attivazione arriva quei 2 numeri: numero di conversion e persone coinvolte" – Adidas

Le metriche sopracitate rappresentano solo una minima parte della vasta gamma di strumenti di valutazione in mano alle aziende per condurre un'analisi di performance di una qualsiasi attività di business.

6.3 Affrontare le criticità di una sponsorizzazione sportiva

In questa sezione verranno discussi i fattori che permettono di guidare una *eSponsorship* verso il raggiungimento degli obiettivi preposti così come quelli che, invece, ne ostacolano il successo.

Nonostante lo sviluppo ancora embrionale del progetto eSport di alcuni intervistati abbia influito nella loro capacità di risposta a determinate domande, molti di essi si trovano d'accordo nell'affermare che, per garantire un rapporto di sponsorizzazione vincente negli sport elettronici, bisogna tenere ben in mente alcuni fattori:

- 1) Preparazione tecnica del mondo eSports.

“L’eSports è un mondo nuovo per chi ha una formazione proveniente dal business management sportivo, come i club sportivi. C’è il rischio che, chi gestisce questo tipo di attività sovrapponga in tutto e per tutto i due mondi: quello sportivo e quello esportivo” -Hellas Verona

Per questo motivo, studiare il settore, non fissarsi mai su posizioni preconcette, avere un progetto solido alle spalle, tenere conto del lavoro necessario sul *branding* e dei bisogni di una particolare community, cosa vendere e come venderlo, aumenta la probabilità di successo (U.C. Sampdoria, Exceed).

- 2) Posizione proattiva delle parti coinvolte nella sponsorizzazione: una posizione proattiva nel dialogo con uno sponsor è fondamentale e aiuta a creare un legame fruttifero e duraturo (Erreà).

“Studiare a tavolino la comunicazione con l’agenzia o il partner endemico può essere una strategia vincente per un neofita del settore”. - Bologna FC

- 3) Conoscere la propria community: saper gestire e trasmettere il valore nascosto in una comunità di utenti e videogiocatori è una delle chiavi per attirare nuovi partner.

“Un aspetto critico è la valutazione attenta della formazione delle community: lavorare su una community di utenti e giocatori sempre più aperte e includente, specchio di un’idea di società moderna”. - A.S. Roma

4) Avere sempre e comunque consapevolezza del ruolo dei *publisher*.

“L’importante è avere sempre e comunque consapevolezza del ruolo dei publisher”. - Pro2Be eSport

Dopo aver individuato i fattori critici comuni secondo gli attori coinvolti nel campione di ricerca, si procede con l’analisi raggruppando le risposte in base al ruolo svolto da ogni soggetto all’interno dell’ecosistema eSportivo.

Per quanto riguarda i Club impegnati in una sponsorizzazione sportiva, in particolare le squadre calcistiche di serie A, tra i fattori più importanti rientra la disponibilità a mettere a servizio gli asset relativi alla Prima Squadra (calciatori o social media ufficiali) per creare contenuti, organizzare eventi e dedicare allo sponsor lo spazio che merita.

“Possedendo un’esposizione mediatica tradizionale molto forte e un engagement robusto con il tifoso, il capitale d’interesse del club rappresenta il vero valore per gli sponsor” - U.C. Sampdoria.

Un discorso a parte deve essere fatto per gli *eSports team*. L’errore più comune che si commette quando si vuole fare business attraverso una squadra sportiva è quello di agire senza il buon senso.

“Il buon senso nel fare le cose gioca un ruolo fondamentale all’interno del settore in questo momento: è ancora diffuso il pensiero secondo il quale fare business con un team esports sia avere dei ragazzi che giocano e pagarli per questo. Tuttavia, il mondo è ben più complicato: bisogna avere un gran progetto in quanto è richiesto un vero e proprio lavoro sul brand, sulla ricerca dei bisogni di una particolare community, cosa vendere e come venderlo. Modelli di business diversi uno dall’altro” - Exeed

Infine, gli sponsor. Oltre a tenere in mente i tre macro-fattori elencati all’inizio del paragrafo, è emerso dagli intervistati che, identificare una chiave di comunicazione adeguata a costruire uno *storytelling* in linea con il target sportivo aiuta a riconoscere in anticipo la strada da percorrere al fine di raggiungere i propri obiettivi.

“Uno dei maggiori ostacoli è stato quello di trovare una chiave di comunicazione adeguata. Bisogna sempre, e in ogni caso, creare uno storytelling adeguato che sia in linea con l’attività”. – NOWTV

6.4 Differenze tra una sponsorizzazione esportiva e una sportiva

Alcune domande del questionario interessavano gli aspetti di differenziazione tra le sponsorizzazioni negli eSports e negli sport tradizionali. Secondo gli intervistati, il processo di sponsorizzazione non differisce in maniera sostanziale da quello utilizzato tradizionalmente.

“Il processo di sponsorizzazione non differisce in maniera sostanziale, ma gli accordi economici che definiscono la sponsorizzazione poi determinano anche l’ordine di grandezza della stessa”. - U.C. Sampdoria

Vi sono però alcune differenze sostanziali che non permettono di comportarsi sul “campo d’erba digitale” allo stesso modo con cui si gestisce il derby di Milano tra Inter e Milan a San Siro. Innanzitutto, gli assets da poter mettere a disposizione dei partner differiscono tra gli sport tradizionali e quelli elettronici. Inoltre, il costo per diventare un Main Sponsor di maglia di un team eSports di Serie A è cento volte inferiore rispetto a quello sostenuto da un Main Sponsor di Serie A di un club di calcio.

“Come club di calcio possiedi degli asset peculiari (calciatori, led a bordo campo, varie piattaforme di comunicazione, numeri differenti). Gli esports possono essere un asset aggiuntivo in termini di proposta di sponsorizzazione, più che una possibilità d’accordo a parte. Sicuramente hai asset differenti: un conto è legare il tuo nome a 4 volti di calciatori di serie A e un conto è invece legarlo a pro-player di PES o FIFA”. – A.S. Roma

In secondo luogo, il target a cui si sta cercando di comunicare è diverso e potenzialmente molto più grande del tradizionale.

“La necessità da parte del prospect o dello sponsor di penetrare un mercato diverso dal tradizionale, che recepisce informazioni e viene influenzato attraverso canali, contenuti e slang contestualizzati, completamente diversi dai comuni”. – Hellas Verona

Ciò, comporta nuovi metodi di studiare la visibilità di un brand, nuove chiavi di lettura e nuove piattaforme (Twitch e Facebook Gaming), che possono accelerare un processo di digitalizzazione e internazionalizzazione (Adidas).

In terzo luogo, come affermato da Bovolenta Francesco di Hellas Verona, per quanto concerne lo specifico caso dei videogiochi di calcio (Fifa o Pes⁷¹), il contesto può essere influenzato da accordi quadro di Leghe professionistiche con uno o con l'altro dei due principali videogiochi calcistici.

“Allo stato attuale, per esempio, in Serie A ci sono alcuni Club che grazie (o a causa) di sponsorship esclusive con uno dei due publisher, non possono prendere parte alla competizione giocata sul videogioco creato dal competitor. Questo da una parte toglie un’opportunità, ma dall’altra parte concede un importante introito economico proprio dovuto all’esclusività e genera anche una serie di possibilità normalmente precluse per altri Club. Normalmente sono Top Club, che hanno una fan base importante anche per il publisher, difficilmente si vedranno partnership esclusive di questo genere contrattualizzate con Club di medio/basso livello. Questo per dire che ci sono alcuni casi in cui la sponsorship è governata dal Club direttamente e non dal corrispondente Team eSports. C’è anche un discorso analogo per quanto riguarda la sponsorizzazione tecnica del team. Il regolamento della competizione impone l’utilizzo di una divisa di gioco che riporti inevitabilmente alla riconoscibilità del Team e all’associazione diretta del Club corrispondente, quindi (sia per accordi economici e contrattuali, che per esigenze e/o convenienza) direi la totalità dei club hanno divise corrispondenti a quelle della Prima Squadra. Credo d’altra parte che per tutti sarebbe infruttuoso e probabilmente violerebbe anche accordi di esclusiva, creare una divisa ad hoc con uno sponsor tecnico diverso da quello della Prima Squadra”. – Hellas Verona

In questo modo, l’intervistato conferma il pensiero di Pro2Be Esports, secondo cui affermava uno dei punti critici da tenere in considerazione quando si attiva una sponsorizzazione sportiva.

⁷¹ Pro Evolution Soccer, spesso abbreviato con l’acronimo PES e conosciuto in Giappone come Winning Eleven, è una serie di videogiochi sportivi di calcio prodotta dalla società giapponese Konami (Wikipedia.it)

Tabella 2 - Riassunto dei risultati

Obiettivi di una sponsorizzazione negli eSports	Misurare l'efficacia	Fattori critici	Differenze rispetto ad una sponsorizzazione tradizionale
Esplorare un nuovo mercato coinvolgendo un determinato target di riferimento.	Qualità dell'esposizione.	Conoscenza perfetta del mondo eSports.	Assets a disposizione.
Comunicare in modo alternativo con i tifosi.	Quantità dell'esposizione.	Posizione proattiva con lo sponsor.	Target.
Esprimere i propri valori nel mercato del gaming.	Conversione.	Consapevolezza del ruolo dei publisher.	Piattaforme di comunicazione (es. Twitch o Facebook gaming)
Incrementare l'intensità di rapporto con la propria fan base.		"Agire nel buon senso"	Ecosistema sportivo.

CAPITOLO 7. DISCUSSIONE

7.1 La creazione di valore negli eSports: brand awareness, brand image, brand attitude, brand attachment e intenzione d'acquisto.

Nel mondo gaming è possibile creare valore in un'infinità di modi, tutto dipende dall'obiettivo che si vuole raggiungere. Adidas sceglie Exeed, il noto team eSports italiano, per promuovere la campagna pubblicitaria del lancio delle sue nuove scarpe ZX; Gillette organizza uno dei tornei su Fortnite più seguiti in Italia; NOW TV è sponsor principale di maglia di QLASH, anch'esso noto team eSports italiano, attraverso la creazione di contenuti ad hoc su FIFA, il videogioco sportivo più giocato al mondo. Si potrebbe continuare ad elencare esempi di questo genere per pagine e pagine ma quello che si vuole far percepire non è il come i vari brand sfruttino una particolare sponsorizzazione su un videogioco o una collaborazione con un team eSports per lanciare un nuovo prodotto sul mercato, ma il reale valore intrinseco che gli sport elettronici possiedono: l'accesso alla possibilità di interagire in modo differente con le nuove generazioni.

Intercettare l'opportunità di un mondo caratterizzato dall'essere digitale, globale ed estremamente veloce come l'eSport, vuol dire per un marchio (endemico e non) proiettarsi nel futuro. Come afferma Li (2016) la sfida è creare valore sfruttando l'accesso ad una specifica categoria demografica. Guadagnare un vantaggio competitivo gettando le basi per costruire una solida *brand equity*. Durante le interviste si è percepito che ad ogni azienda coinvolta nel campione di ricerca, corrisponda una ricerca di valore differente, in linea con il ruolo che svolgono all'interno dell'industria e, come accennato inizialmente, con gli obiettivi prefissati.

Per quanto riguarda gli sponsor che fluttuano attorno all'ecosistema sportivo, gli sport elettronici, a prima vista, possono sembrare "solo" un dei tanti trend dell'anno da cavalcare. Tuttavia, nell'ultimo decennio, utilizzando le parole di Matt Shaw (head of digital marketing di PUMA): *"si è assistito ad un cambiamento nella natura e nella cultura dello sport che ha reso evidente il ruolo sempre più prezioso che gli sport elettronici svolgono e svolgeranno, ovvero quello di indirizzare le modalità con cui le prossime generazioni modelleranno la cultura sportiva"*.

Chi riuscirà in questa fase, a sconfiggere la paura di atterrare in un mercato che Tobias M. Scholz (2018) descrive definendolo simile al *Wild West*, e ad allineare il proprio marchio al settore dei videogiochi riuscirà a raccogliere del valore in termini di *brand awarness, brand image, brand attitude, brand attachment* e intenzioni d'acquisto.

Altro discorso, invece, deve essere fatto per le organizzazioni sportive intervistate: i Club di calcio. Secondo Serafini Lorenzo di A.S. Roma, è in atto una trasformazione, accelerata dalla pandemia globale, nel business dei club di calcio e nelle modalità e nei tempi di consumo del prodotto calcistico. Entrare nel mondo eSport si è trasformato da semplice interesse a necessità, per non far crollare l'attenzione dei tifosi e mirare ad un pubblico globale. Se gli sport elettronici un decennio fa faticavano a competere con gli sport tradizionali come affermava Talylor (2012), oggi il calcio deve "mettersi in scia" all'innovazione.

In questo contesto si inseriscono i team esports che possono facilitare possono facilitare l'inserimento dell'asset sportivo all'interno del core business del Club, fungendo da consulenti per tutte le organizzazioni sportive che si affacciano al mondo dei videogiochi. Ecco allora, che la cooperazione diventa essenziale. Sfruttare le sinergie collegando i vari modelli di business facendo leva contemporaneamente su cooperazione e concorrenza come profetizzano Brandenburger & Nalebuff (1996). Tutto ciò al fine di allineare il brand al mercato e poter generare il valore giusto al momento giusto in un settore che viaggia ad una velocità superiore rispetto allo sport tradizionale.

7.2 L'ambiente digitale aumenta la possibilità di misurare gli effetti di una eSponsorship

Miloch & Lambrecht (2006) sostengono che il ROI (Return Of Investment) sia il principale misuratore per un valutazione efficiente del valore generato tramite una sponsorizzazione. In effetti, l'attività di monitoraggio dei risultati legati ad un'attivazione nel mondo degli eSports è riconducibile a KPI e metriche comuni alla valutazione di una sponsorizzazione sportiva tradizionale. Non dimenticando però, di considerare le peculiarità degli assets del mondo eSport. Essendo gli sport elettronici un fenomeno che si muove quasi esclusivamente in un ambiente digitale, la possibilità di registrare con precisione gli effetti di una sponsorizzazione o di una collaborazione aumenta. Di

conseguenza, gli *sponsee* hanno l'opportunità di sfruttare una misurazione precisa dei risultati per trasmettere in maniera trasparente le potenzialità e i numeri che si possono generare in termini di visibilità, engagement e conversione. Un'arma in più per attirare l'interesse di nuovi partner. Tuttavia, nessun intervistato ha proposto una particolare metodologia di misurazione dei risultati di una sponsorizzazione che potrebbe funzionare meglio di un'altra. Quindi, si può pensare che ogni obiettivo di sponsorizzazione determini una generazione di valore differente e difficilmente inquadrabile in uno schema fisso.

7.3 L'approccio ibrido della eSponsorship nella definizione degli obiettivi

La prima domanda del questionario indaga quali siano gli obiettivi dei soggetti intervistati quando si affacciano al mondo eSports. Riguardando gli approcci alla sponsorizzazione descritti da Pitkänen (2016), si può notare che la maggior parte dei club sportivi adottò un approccio che si avvicina allo "shotgun" in quanto collaborano con team esport già affermati nel panorama italiano. Tuttavia, se si pensa alla popolarità degli eSports, si può affermare anche, che l'approccio alla sponsorizzazione dello sport si avvicina più al secondo ovvero quello di "profilo basso" dato che gli sport elettronici non sono ancora diventati uno sport mainstream, ma la sensazione è quella che lo diventerà presto. Sul carro dei vincitori, salirà chi avrà deciso di sposare questo progetto.

Invece, guardando agli obiettivi descritti da Cornwell (2014), si può vedere che la maggior parte degli obiettivi dichiarati dagli intervistati non sono diversi dagli obiettivi generali di sponsorizzazione, accumulando gli eSports altri ambienti di *sponsorship*. Alcuni degli obiettivi frequentemente menzionati sono la ricerca d'esposizione in un nuovo gruppo target, il branding, la ricerca di una risposta comportamentale e la percezione d'immagine e consapevolezza. Questo conferma l'affermazione di Bouaoui (2016) che l'immagine e la consapevolezza del marchio sono molto importanti per gli sponsor all'interno degli eSports.

Inoltre, l'interesse verso l'audience degli sport elettronici, rappresenta una strategia di diversificazione del core business aziendale verso un ambiente internazionale inquadrabile all'interno del framework di Schmidt e Holzmayer (2018) basato su regionalità e vicinanza di business. Senza dimenticare che l'attivazione di un team esport è una delle azioni strategiche profetizzate da Scholz (2019).

Tuttavia, rimane il fatto che si debba comunque pensare al “perché”, al “cosa” voglio ottenere e “come” lo raggiungerò, al fine di migliorare il potenziale della sponsorizzazione negli eSports.

7.4 Le piattaforme streaming: il canale comunicativo da sfruttare per creare valore

Il binomio eSports e piattaforme streaming, assieme ai social media, simboleggia la digitalizzazione del 21° secolo. Negli ultimi anni si è assistito all’esplosione di Twitch e Facebook gaming grazie alle quali i proplayer sono diventate delle vere e proprie star del web. Gli intervistati confermano le assunzioni di Stroh (2017) sulla capacità comunicativa delle piattaforme, e con il loro brand mirano a sfruttare tale potenzialità per stabilire una comunicazione continua, rimanere in contatto e interagire costantemente con il loro pubblico. Inoltre, i proplayer vengono considerate al pari di celebrità fino quasi a ricoprire il ruolo di influencer e brand ambassador, proprio come profetizzato da Shabir (2017). Un influencer potrebbe aiutare un marchio ad ottenere un’attenzione extra da coloro che seguono da vicino questi professionisti.

In secondo luogo, considerando le piattaforme streaming come il social media delle nuove generazioni, il mondo eSport ha la potenzialità di creare una community online attraverso la quale le persone si sentiranno collegate al particolare brand sponsorizzato (Huang, Hsiao & Chen, 2012). Come enunciato da Cornwell (2014) il ruolo giocato dai social media sarà sempre più importante per le aziende che avranno la possibilità di connettersi veramente con le persone all’interno della loro comunità online. Invece, guardando alla misurazione dei risultati, Beech e Chadwick (2007) hanno menzionato il fatto che diventerà sempre più importante per le aziende misurare i loro risultati di sponsorizzazione e valutare attentamente il ritorno sull’investimento.

Tuttavia, Cornwell (2014) scrive che la più grande sfida all’interno della sponsorizzazione rimane la misurazione dei risultati. Il problema può essere risolto dalla natura stessa dell’ambiente digitale in cui vive il fenomeno eSport che rende tracciabile e misurabile l’interazione dell’utente con il brand, l’aumento delle vendite legato ai canali online e così via. L’unica cosa che difficilmente si può misurare è l’aumento della notorietà

del marchio o della percezione positiva che si ha nei confronti di esso a seguito di una sponsorizzazione sportiva, obbligando a preferire la supposizione del risultato.

7.5 L'esperienza sportiva all'interno del modello esperienziale di Pine e Gillmore

Seo (2013) sostiene che i consumatori del prodotto eSports si identifichino principalmente con l'esperienza associata agli eSports. Pertanto, è importante per i marchi impegnarsi a sviluppare un marketing di tipo esperienziale. Detto ciò, solo l'attivazione di una sponsorizzazione negli sport elettronici può essere visto come un tentativo di incorporarsi nell'esperienza. Mostrare il proprio logo durante una livestream su Twitch può essere sufficiente agli appassionati per riconoscerne parte dell'esperienza che l'evento ha da offrire. Tuttavia, dal momento che l'ambiente sta diventando sempre più saturo a livello di numero di brand presenti, qualcosa in più potrebbe essere necessario. Guardando il modello delle 4E di Pine & Gillmore (1998) e confrontandolo con le risposte che sono state fornite dalle aziende, si può vedere che i brand possono posizionarsi in più di una delle 4E.

La maggior parte delle aziende non menziona un modo specifico su come creare esperienze, ma afferma di progettarle in base ai bisogni del target della sponsorizzazione. Questo indica che possono posizionarsi in più quadranti, non solo in un uno. Il team esport italiano Exeed tenta, così come molti altri nell'ambiente, di modificare lo stereotipo negativo che si affibbia ai videogiochi come perdita di tempo o violento (per alcuni titoli videoludici). Questo si inserisce molto bene nel regno "educativo" del modello delle 4E. Invece, quando club come l'A.S. Roma, ad esempio, mira a concepire il pro-player al pari di un campione del calcio, si inserisce nella sfera dell'intrattenimento dove gli spettatori assistono all'azione dei professionisti che diventano eroi. Tuttavia, nei grandi eventi in cui il pubblico diventa partecipante, come nei tornei organizzati dai club, l'assorbimento diventa immersione e l'esperienza si sposta verso un regno dell'evasione. Dall'evasione all'estetica, nel momento in cui sponsor e sponsee studiano l'ambiente in cui si andrà a consumare il prodotto sportivo.

Nella figura 4, il modello di Seo (2013) ha collocato i maggiori attori dell'ecosistema eSports nel quadro delle 4E. Da questo schema gli sponsor possono decidere in quale quadrante collocarsi e le organizzazioni sportive devono anch'esse trovare il loro posto.

Le 4E offrono differenti spunti per progettare un'esperienza negli eSports e incorporarli tutti nella fase di creazione è incredibilmente difficile. Tuttavia, come hanno sostenuto Pine & Gillmore (1998) è la forma più ricca d'esperienza.

7.6 I Fattori critici da tenere in considerazione per chi vuole far parte mondo eSport

Fino ad ora si è discusso solamente di fattori che scelgono le aziende, ma altri agiscono senza poter essere controllati. Una delle domande del sondaggio era relativa ai problemi o alle sfide che possono nascere decidendo di sponsorizzare all'interno del mondo eSports. Si riprenderanno i concetti presentati nel Capitolo 4 in cui si è parlato della gestione dei fattori di una sponsorizzazione, utilizzando il framework di Walraven (2013) per la revisione della letteratura e il Capitolo 3 per un focus su uno stakeholder particolare.

Tra i diversi fattori che possono influenzare il risultato di una sponsorizzazione, è emerso un fattore di mercato. Tra i diversi club di serie A intervistati era presente chi possiede un valore di mercato maggiore rispetto agli altri, a cui è generalmente associato una brand equity maggiore. Secondo Cornwell (2004), le aziende con un'alta brand equity godono di alcuni vantaggi quando comunicano attraverso una sponsorizzazione. Ad esempio, la possibilità di spingersi oltre i confini nazionali nel momento in cui si ha un brand forte e capace di reggere l'onerosità di un progetto mirato ad una specifica area geografica. Inoltre, è molto importante la selezione del titolo videoludico che rappresenta la tendenza nel momento in cui si associa il proprio brand ad un team esport che compete in un determinato torneo. La popolarità del titolo trainerà verso l'alto o verso il basso quella dello sponsor associato e viceversa.

Ciò posto, sono emersi due fattori che influenzano o possono influenzare una sponsorizzazione esportiva.

In primo luogo, Federico Brambilla, il manager dell team esport italiano Exeed, cita la "cassa di risonanza" come un fattore che influenza il risultato di una sponsorizzazione nel mondo eSport. L'attenzione positiva dei media è un fattore di mercato e ha un effetto positivo quando il numero di spettatori di una partita sale, in quanto l'esposizione del proprio brand sarà maggiore; negativo nel caso in cui il numero di spettatori scenda.

Guardando le altre aziende, si percepisce che tutte vedono la crescita o il numero di spettatori degli eSports come il più grande fattore esterno che potrebbe influenzare la sponsorizzazione.

In secondo luogo, un fattore che può portare al raggiungimento degli obiettivi di sponsorizzazione, è il rapporto di fiducia tra club sportivo e team esport. Nella fase embrionale in cui si trovano molte società sportive che si affidano alla consulenza di una squadra esportiva, deve essere garantito uno scambio di informazione e rassicurazione continua della validità e del successo dell'accordo.

In aggiunta, essendo il fenomeno eSport nato in un ambiente completamente digitale, ne rende la misurabilità un aspetto caratterizzante su cui gli *sponsee* possono e devono far levare per valorizzarsi al meglio. La misurabilità come fattore critico da non sottovalutare ma anzi, da sfruttare.

Infine, la necessità di costruire una solida infrastruttura a sostegno dell'ecosistema. Oltre a facilitare l'ingresso di nuovi stakeholders, rappresenta un grande *pitching point* durante le negoziazioni tra *sponsee* e *sponsor*. Un'organizzazione con un personale altamente qualificato nella creazione di contenuti di qualità per i fan è un ottimo sbocco per promuovere e attirare nuovi sponsor. In questa direzione devono muoversi club sportivi e team esport come già stanno facendo gli Exceed, il Bologna Fc e l'Hellas Verona.

CONCLUSIONI

L'interesse che ha mosso questo progetto di ricerca ha introdotto e presentato il fenomeno degli eSports, sviluppando un'analisi dell'ecosistema di stakeholder interessati fino ad orientare il focus sulle opportunità di sponsorizzazione del settore. Nell'ultima sezione di questa tesi, si conclude rispondendo alle *research questions* presentate nel capitolo 4, inserendo gli eSports all'interno del processo di digitalizzazione dello *sport business management*.

Inoltre, si è voluto delineare l'attuale panorama esportivo italiano in base al punto di vista degli attori intervistati, non dimenticando di identificarne limiti e direttrici di sviluppo.

Infine, sono state indicate le lacune che ancora sussistono all'interno della letteratura accademica afferente all'area dell'*esports sponsorship*, per valutare di quali ulteriori ricerche si necessita considerando che gli eSports, nel loro complesso, sono un fenomeno nuovo e in costante evoluzione.

L'epoca in cui si sta vivendo, ha imposto alle aziende operanti nel settore dello sport una rilettura del proprio modello di business per intercettare la trasformazione nelle modalità e nei tempi di consumo del prodotto sportivo, evidenziando ancor più marcatamente l'enorme potenziale della digitalizzazione che, l'emergenza Covid, ha reso necessaria. A questo si aggiunge la sfida che si rinnova ogni anno, ovvero quella di riuscire ad attirare l'attenzione delle nuove generazioni (Gen Z e Millennials) le quali, si è visto lungo il corso della tesi, avere in mano il potere di rimodellare la cultura sportiva. In questo senso, gli eSports possono rappresentare lo strumento giusto per raccogliere l'opportunità di crescita e spingere sulla strada della modernizzazione, della ricerca e dell'innovazione le società sportive. Infatti, concependo il fenomeno come un canale attraverso il quale costruire un'identità di brand, gli sport elettronici partecipano solidamente alla digitalizzazione della componente simbolica dello sport.

In Italia, dal 2019 i club calcistici sono i pionieri dell'avvicinamento agli sport elettronici; facilitati da una parte dalla maggiore possibilità d'investimento offerta dal prodotto calcistico in un'ipotetica divisione esportiva, dall'altra dalla popolarità del titolo videoludico sportivo di simulazione calcistica più giocato al mondo. Assistiamo oggi ad interventi volti a ristrutturare il "customer journey" del tifoso, effetto diretto della situazione pandemica globale, con operazioni che mirano a fornire un'alternativa

all'esperienza del tifoso allo stadio. Infatti, se durante il lockdown, il progetto eSport della Serie A, ha colmato il vuoto lasciato dal calcio dando l'opportunità di seguire la propria squadra del cuore sul campo d'erba digitale, nei prossimi anni assumerà un ruolo comprimario rispetto allo sport tradizionale. Non più due mondi paralleli, ma sempre più integrati.

Avendo delineato l'attuale situazione sportiva italiana, urge rispondere alla seguente domanda: come possono aziende, club e sponsor che ruotano attorno al mondo dello Sport, creare valore interpretando in modo corretto le difficili sfide odierne? Per farlo si sono tratteggiate direttrici, traiettorie e indirizzi utili a indicare la "retta via" perseguibile dalle aziende sportive.

In primo luogo, definire chiaramente i propri obiettivi e possedere una solida preparazione sull'argomento è indispensabile per riuscire ad integrare il mondo digitale con il proprio core business. Nel caso degli *eSport*, proprio la mancanza di preparazione è uno degli aspetti chiave su cui bisogna lavorare maggiormente per evitare di agire senza buon senso e inciampare in errori fatali. Attivare una partnership negli eSports senza aver chiaro a cosa si sta andando incontro, può rapidamente ritorcersi contro. Ogni brand ha obiettivi unici, che richiedono attivazioni su misura per poter assicurarsi che questi siano soddisfatti. È quindi importante identificare e comunicare in anticipo gli obiettivi al partner, agendo successivamente nella formazione di professionisti che conoscono le peculiarità che rendono differente gli sport elettronici da quelli tradizionali. In alternativa, è consigliabile far affidamento su chi è nato e cresciuto all'interno dell'ambiente, i *team esports*, soprattutto in questa fase embrionale in cui molti progetti si trovano all'anno zero. Essi agiscono come una *media company*: creano contenuti per una specifica community, la ingaggiano attraverso le piattaforme e il linguaggio corretto e poi attivano una collaborazione. Non a caso A.S. Roma collabora con Mkers, Cagliari Calcio con Exeed, Inter e Milan con QLASH.

In secondo luogo, abbracciare la collaborazione. Assicurare di trasmettere il fit tra sponsee e sponsor e sin dall'inizio renderlo parte integrante della filosofia del club. Il modello di business identificato si avvicina molto a quello enunciato da Scholz (2019) in cui coopetizione, co-destino e convergenza sono le fondamenta del *business model network*. Gli attori intervistati, seppur indirettamente, stanno capendo le potenzialità dei tre principi e lavorare quotidianamente a stretto contatto con i propri partner è un modo per farli propri.

In terzo luogo, cercare di sperimentare il più possibile nel digitale in cui c'è più manovra d'azione, per poi trasmettere quello che funziona nello sport tradizionale. Da questo punto di vista l'eSport può essere un banco di prova, senza dimenticare però che, mentre negli sport tradizionali i cambiamenti arrivano sempre dopo un lungo processo metabolico, che permette a protagonisti e spettatori di digerire le novità, qui tutto viaggia ad una velocità diversa: è fibra ottica.

In ultima analisi, essere pronti a misurare, andando oltre ad impression e reach. Queste forniranno una linea di base per la misurazione, ma non sono l'unico punto di riferimento per il successo. Ci vuole del tempo perché le sponsorizzazioni realizzino il loro pieno potenziale che rende imprescindibile il possesso di metodi per misurare l'impatto a breve e lungo periodo sul marchio.

Infine, benché le sponsorizzazioni o le attivazioni negli eSport non costituiscano una grossa fetta del marketing mix delle aziende sportive in Italia, gli sport elettronici rimangono, assieme alle piattaforme streaming (Twitch) e i contenuti snackable, uno dei trend dell'anno da cavalcare per avvicinarsi, comunicare e ingaggiare le nuove generazioni. Competizione e comunicazione devono essere allineate sullo stesso binario, in quanto l'*entertainment* in questo mercato ha un valore superiore. La sfida del futuro per ogni business dell'intrattenimento è la battaglia per il tempo e l'attenzione dell'utente.

“Lo sport deve adattarsi al successo dei giochi online. Guardare alla Generazione Z e capire che gli avversari sono gli eSports e Fortnite, i veri competitor del futuro” (Andrea Agnelli, 2019).

Ricerca futura

Gli obiettivi di questa ricerca erano di indagare su come le aziende sportive e i *brand* in generale potessero avvicinarsi alla Generazione Z e ai Millennials attraverso gli eSport e quali fossero le peculiarità del processo di misurazione della creazione di valore negli sport elettronici che differissero rispetto a quelli tradizionali. Utilizzando la *Qualitative Research* è stato possibile ottenere uno sguardo più approfondito su ciò che sponsor, sponsee e team esports pensano del fenomeno, la quale, inoltre, ha guidato lo sviluppo del progetto fino ai risultati ottenuti.

Tuttavia, il metodo di ricerca utilizzato ha fatto emergere anche alcuni limiti. Il campione di ricerca selezionato ha portato, in alcuni casi, risposte troppo eterogenee che hanno reso complicato il processo di analisi dei risultati. In questo senso, una ricerca futura dovrebbe selezionare solo una tipologia di attori tra quelli selezionati (sponsee, sponsor, team esports), in modo tale da diminuire le variabili arbitrarie che possono ostacolare l'analisi dei dati, così come dovrebbe essere allargata la scala di ricerca. Inoltre, sarebbe interessante condurre una ricerca sull'approccio che gli sport tradizionali, diversi dal calcio, utilizzeranno per approcciarsi al mondo eSport o incorporare una possibile divisione sportiva all'interno del club visto la crescita d'interesse che vede aumentare di anno in anno gli appassionati di tutte le età. Si pensi al caso della Formula 1. Nel 2020 è stata la seconda lega sportiva con la crescita più rapida nelle 4 principali piattaforme social grazie al successo della F1 eport series 2020, evento partito in sostituzione dei gran premi nel corso della prima ondata pandemica che è riuscita stimolare ed avvicinarsi un'audience completamente nuova (Gen Z), registrando numeri importanti sulle piattaforme streaming più popolari.

Infine, data la presenza di numerosi club di Serie A nel campione di ricerca, si potrebbe esaminare il progetto delle eSerie A su cui tutte le società stanno facendo affidamento una crescita sana e solida del movimento sportivo italiano, ma che rappresenta ancora un esperimento.

APPENDICI

Domande d'intervista sottoposte a sponsee o divisioni esportive di organizzazioni sportive:

1. Per quale motivo avete deciso di “scendere in campo” negli eSports? Quali sono i vostri obiettivi?
2. Come misurate l'efficacia di un investimento di questo genere?
3. I vostri sponsor hanno deciso di supportare il progetto sportivo? Se sì, in quale modo?
4. Nella vostra esperienza, quali potrebbero essere i fattori più importanti per garantire una sponsorizzazione di successo negli eSports? Quali invece i maggiori problemi o sfide che possono nascere?
5. Quanto il processo di sponsorizzazione secondo voi differisce tra sport elettronici (e.g. Fifa o Pes) e sport tradizionali (e.g. calcio o pallacanestro)?
6. Un vostro punto di vista sul panorama sportivo italiano (a livello di club calcistici e non) e quali sono le direttrici su cui bisogna lavorare per garantire una crescita solida del movimento in Italia?

Cognome:

Nome:

Company name:

Domande d'intervista sottoposte agli sponsor:

1. Da quanto tempo siete attualmente coinvolti in una relazione di sponsorizzazione sportiva? Costituisce una grossa fetta del vostro marketing mix?
2. Quali sono gli obiettivi di business di una vostra sponsorizzazione/collaborazione in questo settore?
3. Sponsorizzate qualche attività sportiva tradizionale o altre tipologie di eventi?
4. Come misurate l'efficacia di una sponsorizzazione sportiva? (metriche, impression, reach, etc.)
5. Quali possono essere i maggiori ostacoli di una sponsorizzazione nel settore degli esports e come differisce, secondo voi, rispetto alle sponsorizzazioni negli sport tradizionali (calcio, pallacanestro, ciclismo, etc.).

6. Come giudichereste l'esistenza delle sponsorizzazioni/collaborazioni sportive che avete attivato fino ad ora?

Cognome:

Nome:

Company name:

Domande d'intervista sottoposte alle agenzie sportive:

1. Con quali realtà sportive tradizionali collaborate?
2. Gli esports rappresentano in questo momento un ponte naturale verso le generazioni più giovani (gen z e millenials). Quindi, attraverso essi, brand endemici e non hanno la possibilità di raggiungere con maggior successo questo segmento. Ma quali sono gli obiettivi (di business) che le varie realtà sportive o brand cercano di raggiungere quando si rivolgono ad un'agenzia come la vostra?
3. Essendo di prominente interesse la questione delle sponsorizzazioni in questo settore, data la loro importanza vitale per l'intero ecosistema, volevo chiedervi come impostate una sponsorizzazione sportiva, quali sono gli obiettivi principali che vengono perseguiti e soprattutto come li misurate (metriche, impression, reach, etc.).
4. È risaputo che i fattori influenzanti l'efficacia di una sponsorizzazione sono molteplici. Questo potrebbe essere un problema ma fino ad un certo punto, visto l'ambiente completamente digitale e misurabili (o quasi) in cui si sviluppano gli esports. Tuttavia, le maggiori critiche poste a questo settore sono riguardanti la mancanza d'istituzioni a livello nazionale ed internazionale e soprattutto di professionalità. Quali potrebbero essere nel vostro punto di vista i maggiori punti di forza e problematiche di questo settore?
5. Fino a questo momento, state raggiungendo i risultati sperati?
6. Un vostro punto di vista sul panorama italiano sportivo e quali sono secondo voi i trend del momento (tiolo sportivi e tornei di maggiore prestigio).

Cognome:

Nome:

Company name:

Cognome: Serafini

Nome: Lorenzo

Company: A.S. Roma

Questionario

1) Da quanto tempo e cosa vi ha spinto a “scendere in campo” negli eSports?

Quali sono i vostri obiettivi di business?

Il calcio si trova ad affrontare una sfida che si rinnova di anno in anno, ovvero quella di riuscire ad attirare le nuove generazioni (Gen Z, Millennials). Integrare la tecnologia nei match, fare degli stadi sempre più moderni ed intelligenti, l'utilizzo sempre più profondo dei social media sono tutti strumenti per cercare di attirare le nuove generazioni che non possono però bastare (tendenze principali delle società sportive). Modello di business legato all'intrattenimento e non solo alla performance sportiva. In questo senso gli esports sono uno strumento importantissimo per tutti.

Lo abbiamo fatto nel 2017 perché avevamo intuito la crescita che ci poteva essere dell'industria. Si è cominciato con il gioco sportivo che rispecchiasse il core business dell'organizzazione sportiva.

Il covid ha accelerato una trasformazione già in atto nel business dei club di calcio, nelle modalità e nei tempi di consumo del prodotto calcistico ha dato una spinta ulteriore in avanti. Già da tempo i club pensavano ad un modo per avvicinarsi al mondo degli esports, oggi sono quasi obbligati. Svuotando gli stadi c'era la necessità di non far crollare l'attenzione dei tifosi a casa e poi perché sono cambiate le modalità di consumo delle persone, del tempo anche. Gli esports ti permettono anche di aumentare il tempo dedicato al tuo club: non ridurlo ai 90 minuti per delle fasce di età particolari. Il ruolo degli esports sarà sicuramente rilevante, perché sono e diventeranno un veicolo estremamente penetrante per tutto quel genere di audience che altrimenti è quasi inarrivabile. Per quanto riguarda il mondo del calcio, l'oscillazione del numero dei tifosi rimane sempre abbastanza stabile, in quanto la fede calcistica si tramanda di generazione in generazione di padre in figlio quasi. Attrarre quelle persone che non hanno un club

preferito (tipo popolazioni asiatiche), i secondary fans, l'appassionato di calcio che viene attratto da una particolare iniziativa del club. Tre assi:

- Mantenere una performance di gaming alta, team competitivo.
- Diversificare i titoli esports, cercando di allargare il bacino di audience toccando un pubblico differente di chi ti segue normalmente.
- Iniziative non solo gaming centriche, ma in qualche modo visibili dal mondo del gaming: Romics o Milano gaming week. Punto d'incontro con appassionati non solo di videogiochi, ma anche di anime e tutto quello che lo circonda.
- Allargare la propria audience.

Allontanarsi dal calcio per avvicinarsi a nuovi potenziali tifosi.

2) Collaborate con un team/agenzia esports oppure avete sviluppato verticalmente la divisione sportiva?

In questo momento è importante avere un punto di riferimento che faccia da consulente nelle scelte. È un'agenzia cresciuta nel gaming e quindi in una prima fase di start up, è importante avere un professionista del settore alle spalle. Figure peculiari dell'industria (scouting dei videogiocatori, esports team manager) che differiscono sostanzialmente dalle figure dello sport management tradizionale. L'agenzia è comunque allineata al club, tanto che sembra essere un'altra costola della società e non una parte esterna.

3) Gli sponsor principali della AS Roma hanno deciso di supportare il progetto sportivo? Se sì, in quale modo?

Konami supporta la Roma commercialmente in ambito esports, dato che partecipiamo al loro campionato. Anno 0 fatto di esperimenti. Nel momento in cui viene presentato ai partner, c'è interesse da parte loro ad approfondire l'argomento. Da alcuni è ancora visto con diffidenza, in quanto magari capiscono come allineare il proprio marchio con quello del gaming. Sicuramente, nel prossimo futuro, la collaborazione tra i partner sarà sempre più stretta. Tutte le attivazioni che abbiamo attivato e che hanno portato a dei risultati positivi, vengono poi presentati ai nuovi partner come benchmark.

4) Quanto il processo di sponsorizzazione può differire, secondo voi, tra sport elettronici (Fifa ad esempio) e sport tradizionali (calcio)? Come misurate l'efficacia di un investimento di questo genere?

Secondo me, cambiano molto. Hai degli asset differenti da poter dare ai tuoi partner. Come club di calcio possiedi degli asset peculiari (calciatori, led a bordo campo, varie piattaforme di comunicazione, numeri differenti). Gli esports possono essere un asset aggiuntivo in termini di proposta di sponsorizzazione, più che una possibilità d'accordo a parte. Le aziende interessate solo al mondo esports sono più limitate (brand endemici). Sicuramente hai asset differenti: un conto è legare il tuo nome a 4 volti di calciatori di serie A e un conto è invece legarlo a pro-player di PES o FIFA.

5) Nella vostra esperienza, quali potrebbero essere i fattori più importanti per garantire una sponsorizzazione di successo negli eSports? Quali invece i maggiori problemi o sfide che possono nascere?

Entrare in contatto con un pubblico che non hai nel tuo database. Ogni contatto che "porti a casa" è un contatto nuovo, fresco. Capire questo valore e trasmetterlo ai partner è un fattore importante per attivare nuove collaborazioni.

Un lato negativo può essere che alcune volte, quando lavori con delle particolari community può capitare che il tono e il gergo utilizzato da quest'ultime possa far storcere il naso ai partner interessati. Non bisogna dimenticare che le community sportive comunicano molto spesso senza filtri e a volte utilizzando del turpiloquio. Un fattore importantissimi, quindi, è quello della gestione delle community.

6) Un vostro punto di vista sul panorama sportivo italiano (a livello di club calcistici e non) e su quali direttrici bisogna lavorare per garantire una crescita solida del movimento in Italia.

È un movimento che sta crescendo molto, lasciando sperare un futuro roseo per l'Italia. C'è bisogno di tanta professionalità, c'è bisogno di formare professionisti

del futuro. La possibilità di formazione dovranno moltiplicarsi per sostenere la crescita dei tecnici del settore.

- Professionalità dedicata
- Formazione
- Valutazione attenta della formazione delle community: lavorare su una community di utenti e giocatori sempre più aperte e includente, specchio di un'idea di società moderna.

Cognome: Zerella

Nome: Giacomo

Azienda: Adidas

Questionario

1) Siete attualmente coinvolti in una relazione di sponsorizzazioni sportiva?

Se sì, da quanto? Costituisce una grossa fetta del vostro marketing mix?

Si abbiamo un ampio portfolio internazionale. In Italia lavoriamo con il team Exeed da due anni e abbiamo stretto importanti partnership anche con giocatori singoli come Pow3r. A livello internazionale vantiamo un roster di team di primo livello come i G2, i Vitality e la partnership con lo streamer più famoso al mondo, Ninja.

2) Quali sono gli obiettivi di business di una vostra sponsorizzazione/collaborazione in questo settore?

Possiamo riassumere il tutto in un duplice obiettivo. Da un lato puntiamo a sviluppare business grazie al potenziale del brand dei nostri partners, inteso come il loro nome e marchio all'interno dei mercati. Dall'altro vogliamo raggiungere e parlare ad un target giovane molto importante per aziende come noi.

3) Sponsorizzate qualche attività sportiva tradizionale o altri tipi di eventi?

Si questo è il nostro core, sponsorizziamo centinaia di atleti su diverse discipline sportive, squadre ed eventi internazionali.

4) Come misurate l'efficacia di una sponsorizzazione? (metriche, impression, reach, etc.)

Questa domanda avrebbe risposte molto ampie. Di base si stabiliscono delle metriche in base all'entità degli investimenti. Sulle partnership più importanti sicuramente il primo elemento che si misura è il business che assieme al partner

puoi generare. Fondamentale è anche la visibilità e il raggiungimento di importanti traguardi sportivi. Più un atleta è vincente e più sarà la tua visibilità ed è nostro dovere aiutarlo ed essere di supporto perché possa praticare il suo sport al meglio. Impressions e reach si misurano su attività più specifiche come, ad esempio, delle campagne di comunicazione in cui un nostro partner è coinvolto.

5) Quali possono essere i maggiori ostacoli di una sponsorizzazione nel settore degli esports e come differisce rispetto alle sponsorizzazioni negli sport tradizionali (calcio, pallacanestro, ciclismo, etc.).

Più che veri e propri ostacoli il vero challenge è conoscere alla perfezione questo mondo per capire tutte le possibilità che può portare a livello di business e visibilità. L'esport comporta nuovi metodi di studiare la visibilità di un brand e le piattaforme che possono accelerare un processo di digitalizzazione.

6) Come sta andando la vostra attuale sponsorizzazione? State raggiungendo i vostri obiettivi?

Possiamo dire che siamo molto soddisfatti

Cognome: Giaretta

Nome: Tommaso

Company: Bologna FC

Questionario

1) Per quale motivo avete deciso di “scendere in campo” negli eSports?

Bologna FC è presente nel mondo degli esports dal 2019, assieme a Sampdoria e Parma sono i pionieri del progetto in Italia. Per necessità i club si sono dovuti “buttare a capofitto” in questo mondo, per un discorso dell’organizzazione della lega. Tuttavia, ci sono ancora società che non credono nel movimento (eSerieA), che non danno un contributo costante.

2 anni fa voleva essere un punto di partenze per:

- Avere cognizione di causa relativamente a questo mondo e al progetto della serie A: comunicare in un modo alternativo con i tifosi. Esports uguale a comunicazione, dando loro un modo alternativo differente per venire a contatto con il club in un modo più “easy” ingaggiante. Il problema che risolve è proprio quello di collegare i tifosi con il club. Far sentire i tifosi all’interno di un ambiente inclusivo, attraverso un punto fisico (king sport and style). Tornei ed eventi online e su territorio per avvicinarsi ai tifosi. Un progetto a tutto tondo da fare con i partner.

2) Quali sono i vostri obiettivi di business? Come misurate l’efficacia di un investimento di questo genere?

- Guardare a un nuovo target di consumatore di calcio: l’età degli abbonati allo stadio è alta, il pubblico può aiutare a “svecchiare”. Si cerca di trasmettere i valori e la visibilità del proprio brand.
- We are one, una cosa solo con i tifosi e con il territorio.

Si misurano principalmente l’incremento di followers o comunque reach sui principali social network del club (Twitch ed Instagram). Quest’attività viene fatta assieme a partner strategici (vedi Trust) o agenzie esports. Attraverso il proplayer

atterrano followers sulle pagine social del club. Le statistiche di crescita dei numeri vengono poi portate a nuovi possibili partner per allacciare nuove collaborazioni.

Report settimanale in cui si analizza la quantità e la qualità dell'esposizione del brand verso i tifosi (live su twitch, post su instagram brandizzati, interazioni con i tifosi durante le live, condivisione della diretta, etc.)

3) Gli sponsor principali del Bologna FC hanno deciso di supportare il progetto sportivo? Se sì, in quale modo?

Trust gaming e Kingsport, due più grandi sponsor che supportano il Bologna. eSports Academy supporta il progetto sportivo per quanto riguarda lo scouting di talenti, gestione delle attività, sviluppo della parte social e di comunicazione fatta in stretto contatto con loro. Facile Ristrutturare ha aderito al progetto e creduto per un discorso di visibilità per la serieA. Si parla comunque di spiccioli in rapporto ai progetti della prima squadra del Bologna Calcio. Fornitura di prodotti per i player e remunerazione economica. Contributo con i player per una crescita nel numero di followers e sviluppare una comunicazione corretta con il loro pubblico.

4) Nella vostra esperienza, quali potrebbero essere i fattori più importanti per garantire una sponsorizzazione di successo negli eSports? Quali invece i maggiori problemi o sfide che possono nascere?

- Impreparazione sull'argomento
- Mancanza di professionalizzazione

Studiare a tavolino la comunicazione con l'agenzia o il partner endemico può essere una strategia vincente per un neofita del settore. Migliorare la visibilità del partner in modo tale da rendere il più appetibile possibile il progetto ad altri possibili investitori. Il mercato fuori non è ancora preparato.

5) Quanto il processo di sponsorizzazione può differire, secondo voi, tra sport elettronici (Fifa ad esempio) e sport tradizionali (calcio)?

Per un club sportivo che ha una struttura simile a quella del Bologna Fc, l'approccio ad una sponsorizzazione non cambia per quanto riguarda gli esports. Gli interlocutori sono sempre gli stessi, l'aspetto commerciale è obsoleto rispetto a quello che è l'evoluzione e quindi c'è una necessità di rispettare i metodi interni ed esterni di lavoro. Una ricerca di mercato articolata in questo mondo è possibile dopo aver calpestato l'erba digitale già da due anni da questa parte. Metodologia di ricerca e approccio non cambiano.

6) Un vostro punto di vista sul panorama esportivo italiano (a livello di club calcistici e non) e su quali direttrici bisogna lavorare per garantire una crescita solida del movimento in Italia.

- Lavorare sulla "cassa di risonanza" per il mondo esports, la eSerieA quando si parla di club calcistici che sviluppano il progetto verticalmente. Quindi, aumentare la visibilità della disciplina sui vari media.
- La presenza di un'area gaming allo stadio deve essere ordinaria oggi. Straordinari è fare qualcosa che aiuti a far crescere il movimento. In questo momento un team di calcio si possa dotare di una divisione esports.

Extras

Quando si inserisce un nuovo progetto all'interno di un club sportivo, linkato con una comunicazione innovativa verso i tifosi, si immagina che i partner supportino lo sviluppo dello stesso. La struttura societaria rimane uguale, ma il progetto ha bisogno di uno sviluppo della forza lavoro, è necessario una struttura un po' più allargata. I club si dividono tra chi si affida all'agenzia esportiva e chi invece si affida ad un team esports, ovviamente ne va dell'autonomia decisionale che ha in mano la società e/o il team esportivo. Quando si fanno i primi passi bisogna aver chiare le proprie idee, strutturarti in modo da lavorare con le risorse a tua disposizione.

La qualità visiva delle produzioni multimediali del Bologna Fc è mediamente superiore al resto dei club come cura degli spazi riservati agli altri brand sulle grafiche, sui post, etc.

Data: Non menzionata

Cognome: Brandt

Nome: Chris

Company: Chipotle

Eports playbook for brands 2019 – NIELSEN SPONSOR SPOTLIGHT

“Esports is a growing phenomenon and we are very proud to be a part of the community. Partnering with Team SoloMid and the Fortnite House players – each of whom really loves Chipotle! – has enabled us to engage with our fans in unexpected ways and provided the company with a unique gamers’ perspective.” (esports playbook for brands 2019, Nielsen)

Cognome: Pin

Nome: Mattia

Comopany: Erreà Sport

Questionario

1) Siete attualmente coinvolti in una relazione di sponsorizzazioni sportiva?

Se sì, da quanto? Costituisce una grossa fetta del vostro marketing mix?

Abbiamo intrapreso le prime collaborazioni con le sezioni esports di alcune squadre sponsor (ad esempio il Parma). Sia piccoli progetti di prodotto personalizzato dedicato ai player, che presentazioni di maglia con ispirazione prettamente dedicata a quel mondo (vedi terza maglia Parma) e valorizzata con shooting dedicati. Anche se non è in questo momento una nostra principale fetta di mercato, credo personalmente che ci sarà grande sviluppo, in funzione del fatto che i fruitori hanno grande attitudine al prodotto personalizzato, molto più che nello sport tradizionale.

2) Quali sono gli obiettivi di business di una vostra sponsorizzazione/collaborazione in questo settore?

Come sempre quello di esprimere ciò che siamo e i nostri valori. Erreà nasce con lo spirito del "sartoria sportiva" legata però al servizio fornitura di primissima fascia, perciò con un'accezione industriale e non più di bottega. Forniamo probabilmente il concetto più elevato di prodotto personalizzato in quanto siamo gli unici produttori, perciò dal filo a capo finito criamo tutto noi. Ciò vuol dire personalizzare e gestire tutto il processo, tutti i desiderata del cliente, per esaltarne l'identità.

3) Sponsorizzate qualche attività sportiva tradizionale o altri tipi di eventi?

Siamo presenti in più di 80 Paesi nel mondo, e serviamo praticamente tutti gli sport, ad esclusione di alcuni rari prodotti davvero tecnici che necessitano di alcuni nohow particolari (ad esempio i costumi da nuoto tecnici o le tutine da ciclista ecc). Altrimenti serviamo tutte le attività sportive, e le rispettive rappresentanze.

4) Come misurate l'efficacia di una sponsorizzazione? (metriche, impression, reach, etc.)

Ci affidiamo ad agenzie per la misurazione della presenza e dell'esposizione, ma lavoriamo su due binari differenti: il mondo sponsor dei professionisti, e il mondo del mercato dilettantistico, da cui proveniamo e nel quale rappresentiamo il top nel mondo della fornitura. Il nostro focus è evidenziare i valori del nostro brand: qualità e tessuti certificati, servizio, personalizzazione. Rappresentiamo una realtà diversa nel suo genere all'interno del nostro mercato. Non pensiamo di essere i migliori ma siamo certamente diversi.

5) Quali possono essere i maggiori ostacoli di una sponsorizzazione nel settore degli esports e come differisce rispetto alle sponsorizzazioni negli sport tradizionali (calcio, pallacanestro, ciclismo, etc.). Penso vada messo a fuoco il focus che un'azienda si da nel momento in cui si avvicina agli esports. Esposizione? Vendita al dettaglio? Fornitura alle SSD per le quali giocano i player? Lo sviluppo commerciale non penso sia immediato. Noi abbiamo la capacità di fare il servizio perfetto per queste realtà ma dall'altra parte, le realtà più importanti degli esports hanno richieste commerciali particolarmente elevate. In questo momento non ritengo che per il settore tessile siano giustificati certi investimenti. In altri settori certamente si (videogames, accessoristica, bevande energetiche ecc). Ma la conversione sul mercato nel tessile non è così immediata. Ogni azienda ha i suoi dictat, noi in quanto azienda familiare dobbiamo ponderare ogni investimento. Nel futuro mi auguro si possa ragionare con qualche realtà ma con presupposti più "concreti". Non ti nego che ci siamo confrontati con realtà che per quanto abbiano avuti buoni numeri di seguito social e streaming, chiedevano cifre al pari di società di Serie B italiane, e magari vendevano 100 felpe in un anno nel loro shop online. Noi siamo sponsor di squadre di Serie A, Premier League, Nazionale Italia di pallavolo e tante altre federazioni, nazionali, club...non dobbiamo farci conoscere ma costruire un progetto insieme. Quando accade, non a caso, le nostre partnership durano molti anni.

Cognome: Brambilla

Nome: Federico

Company: Exeed

Questionario

1) Quali sono i vostri obiettivi generali di business quando attivate una sponsorizzazione con chi è interessato al mondo degli eSports?

In Italia siamo ancora in una fase embrionale del settore, quindi risulta difficile per gli operatori del settore e non, capire quale VALORE ci sia dietro una sponsorizzazione o attivazione di brand dovuto anche dal fatto che c'è ancora tanto scetticismo sono diffusi stereotipi negativi legati ai videogiochi.

Capire qual è il tuo prodotto. L'obiettivo è cercare di avere dei partner che supportano l'integrità a 360 del progetto (competizione e comunicazione). Nome sulla maglia, ciclo di comunicazione e social media attraverso le media company. Innanzitutto, il team deve cercare di generare una fan base sulla quale riversare un certo tipo di comunicazione e poi venderla ad un partner esterno.

2) Come viene misurata l'efficacia di una sponsorizzazione?

Forecast, KPI. Mezzo di mediatore, numeri che generi, views, utenti unici, conversioni, classici dati di agenzia che lavora dal punto di vista di social media. Cercare di avere un mix tra quella che è la tua visione del settore del brand, ma allo stesso tempo generare dei numeri al livello di social media, impression, engagement, totali utenti e altri parametri che possono misurare il valore del tuo progetto.

MD, Intel o Nvidia ☒ posizionante il fatto che il proplayer, il content creator monti un pc in diretta (istruzione, formazione). Il brand vuole un numero di forecast in termini di views.

ADIDAS gaming app assieme a Machete unendo il mondo gaming a quello lifestyle a quello della musica per il lancio della scarpa. Persone ingaggiate, tasso di conversione (vendita delle scarpe attraverso i canali). Qualsiasi attivazione arriva quei 2 numeri:

- Numero di conversione

- Persone coinvolte

3) Quali invece i maggiori problemi o sfide che possono nascere?

Mancanza di formazione e autoformazione. Il buon senso nel fare le cose gioca un ruolo fondamentale all'interno del settore in questo momento: è ancora diffuso il pensiero secondo il quale fare business con un team esports sia avere dei ragazzi che giocano e pagarli per questo. Tuttavia, il mondo è ben più complicato, infatti bisogna avere un gran progetto in quanto è richiesto un vero e proprio lavoro sul brand, sulla ricerca dei bisogni di una particolare community, cosa vendere e come venderlo. Modelli di business diversi uno dall'altro.

Qlash ha un altro tipo di modello di business e Mkers un altro. Samsung adotta un modello più competitivo con altri titoli. La risposta è che non c'è una formula perfetta. La grossa problematica è che c'è un sacco di ignoranza rispetto all'industria videoludica ed sportiva che sfocia nella mancanza di professionalità. Capire lo sviluppo di un brand, creazione di un prodotto o servizio che può essere venduto ad una community.

Si associa il videogioco a un concetto di "perdita di tempo", questo è uno dei blocchi ad oggi nel panorama italiano e una criticità che porta ad un deficit di professionalità e serietà. Manca la tecnicità, quella componente che fa crescere un'azienda.

4) Quanto il processo di sponsorizzazione può differire, secondo voi, tra sport elettronici e sport tradizionali?

Dove investire in questo momento in Italia? Competizione o Comunicazione?

- Modello Koreano orientato al 100% sulla competizione
- Modello Americano: competizione e comunicazione vanno su un unico binario ovvero pesano allo stesso modo in quanto l'entertainment in questo momento, in questo mercato, vale di più.

Extras

In Italia riescono a spopolare solo certi titoli videoludici. Per esempio, difficilmente i brand sono inclini a sponsorizzare un videogioco come Call of Duty (soprattutto in prima

persona). La STRATEGIA del team è stata inizialmente quella di creare una community “ingaggiata” sui social network. Competizione e comunicazione devono andare di pari passo negli esports, far capire l’idea di sviluppo ai brand più che i semplici numeri, un’idea che è affine a quella del brand stesso. Varie attivazioni con ADIDAS e altri brand che vedono il team come il connettore con chi segue gli esports.

Il modello coreano funziona perché c’è un ecosistema sviluppato su cui poggia l’intera industria esportiva, gode di una cassa di risonanza continua composta non soltanto dai club.

Se noi analizziamo il mondo calcio: c’è la lega calcio e tutta un’industria dietro (stampa, giornali, blog) che continua a parlare di tutto quello che succede (prepartita, moviola, collegamenti dai campi, tikitaka) la cosiddetta cassa di risonanza. Il team non può permettersi di avere al 100%. Il team deve competere e comunicare al massimo delle sue potenzialità dato che non ha un ecosistema alle spalle.

- FORTNITE: fenomeno popolare da un punto di vista mondiale, tutti lo conoscono e tutti in un certo senso sanno cos’è. Non è un gioco in cui ci si spara perché è cartonato, non c’è sangue. Rocket League.

C’è un piano di comunicazione concordato con l’organizzazione sportiva (sito web). C’è una serie di contenuti media che Exceed genera dentro e fuori i social: Twitch, Twitter, Facebook, Instagram. 5 contenuti settimanali su Instagram e 2 su Facebook, 3 su Twitter. Il team esports si comporta come una media company, per sé stesso o per clienti terzi. In questo momento non c’è ancora la sensibilità per riconoscere il valore e non c’è la conoscenza del settore. Molte realtà che hanno budget sostanziosi si affiancano a squadre più grosse.

Cognome: Bovolenta

Nome: Francesco

Team: Hellas Verona FC Esports

Questionario

1) Per quale motivo avete deciso di “scendere in campo” negli eSports? Quali sono i vostri obiettivi di business?

Siamo entrati nel mondo esports a seguito dell'istituzione da parte della Lega Serie A del campionato ufficiale parallelo a quello giocato sul campo, la eSerie A TIM, sui due principali giochi Purtroppo nel 2020 a causa della pandemia non si è svolto il primo torneo, che è in programma proprio nei prossimi mesi, a partire da metà marzo. Il nostro obiettivo principale è rendere accessibile ed inclusiva la partecipazione al movimento generato da Hellas Verona in questa direzione, coinvolgendo il target di riferimento del settore, ovvero la generazione Z e quelle fino ai 35-40 anni.

Il progetto a lungo termine prevede l'introduzione di altri titoli, estranei al calcio giocato e agli sport in generale. Quei titoli che a livello globale hanno una redemption nel pubblico molto maggiore e generano interazioni e views numericamente incredibili, anche dei più importanti eventi sportivi mondiali.

Una volta poste le basi per la crescita e attivato tutti gli asset necessari, l'intenzione è quella di finanziare il progetto attraverso format di sponsorizzazione che prevedono investimenti più o meno onerosi, in base alle esigenze del partner con cui si interloquisce, che vanno fino al naming del Team e della relativa Academy di sviluppo.

2) Come viene misurata l'efficacia di un investimento di questo genere?

L'efficacia di una partnership ha diversi livelli di analisi, esattamente come le partnership che sono assimilabili alle Prime Squadre dei Club. Esistono diverse agenzie che svolgono questo genere di analisi, più o meno approfondite in base alle esigenze di monitoraggio.

È chiaro che le aziende che investono su questo ambito, parlando per il 95% di digitale, cercano in prima battuta numeriche di contatti generati, in particolare

views e reaction ai contenuti proposti attraverso i principali canali di comunicazione del nostro Team, sostenuti dai canali istituzionali di Hellas Verona FC. Poi ci sono altre modalità di valutazione dell'efficacia, che vanno sul business realmente generato attraverso la partnership, ma questo chiaramente lo valuta e lo tiene monitorato direttamente il brand che ha deciso di investire. Ci sono numerose attività generabili in co-marketing con le aziende partner, dall'organizzazione e naming di tornei online o live con premi, alla partecipazione a tornei nazionali o internazionali, etc.

3) Gli sponsor principali dell'Hellas Verona hanno deciso di supportare il progetto sportivo? Se sì, in quale modo?

Gli sponsor principali dell'Hellas Verona si stanno avvicinando in maniera lenta e graduale, la fertilità del terreno nel sondare questo tipo di partnership dipende spesso dall'attitudine e dalla predisposizione dei marketing manager e dei Ceo delle aziende a questo mondo, oltre che dal core business dell'azienda stessa e quindi dal target di riferimento. Ho l'impressione che, una volta giocato il primo torneo eSerie A Tim e visti i risultati generati, che saranno sicuramente importanti grazie alla copertura mediatica dei canali di Lega e di media nazionali, ci sarà un cospicuo avvicinamento di molti brand già affermati e soprattutto di start up. Sono molte le categorie merceologiche che potrebbero essere interessate all'argomento. Si tratta solo di riuscire a cucire il vestito più aderente possibile a quello che vorrebbe il partner designato.

I format di sponsorizzazione del Team eSports ad ogni modo sono scorporati e gestiti separatamente dalle partnership principali, questo soprattutto perché sono budget distinti ed aggiuntivi. Il Team eSports è nato a metà di contratti di sponsorship già attivi e pluriennali con la prima squadra del Verona.

L'idea principale in ogni caso è di cercare soluzioni che aiutino il progetto a crescere non solo finanziariamente, ma anche a livello di awareness generata attraverso l'affiancamento a brand nazionali con una grande reputazione percepita nel target giovanile e che elevino automaticamente il nostro brand, dando uno slancio al volano generato dai nostri sforzi.

I costi di partnership su progetti nascenti, per aziende di grosso calibro, incidono poco se paragonati per esempio ai costi del tradizionale advertising sulla

televisione in chiaro o pay per view e generano un ritorno di numeriche e audience sicuramente maggiore e più fidelizzata ai colori in questione.

4) Nella vostra esperienza, quali potrebbero essere i fattori più importanti per garantire una sponsorizzazione di successo negli eSports? Quali invece i maggiori problemi o sfide che possono nascere?

La nostra esperienza è ancora molto breve e per dare una risposta organica e avere certezze sugli sviluppi futuri ci manca ancora una parte del percorso. Intendo dire che già disputare la prima edizione di un torneo importante come la eSerie A TIM ci darà l'esperienza minima per ritardare la mira dalla seconda stagione in poi e ci consentirà di ottimizzare gli investimenti in comunicazione puntando su alcuni canali e contenuti piuttosto che altri.

I maggiori problemi che vedo potrebbero essere sempre legati al budget. In questo, come in altri ambiti, più si investe nelle giuste direzioni e più si crea un prodotto organizzato, completo e appetibile concretamente.

Se le proprietà dei Club non investiranno in marketing, comunicazione e risorse umane specializzate su questo settore, (figure professionali che nascono direttamente per questo business, parlo di coach, team manager, commerciali, caster, manager, scout, etc.) il movimento sarà appannaggio di pochi leader e sarà difficile mantenere la stessa reattività ai cambiamenti repentini e lo stesso rendimento, sia economico che sportivo. Parzialmente, in Italia è già così.

5) Quanto il processo di sponsorizzazione può differire, secondo voi, tra sport elettronici (Fifa ad esempio) e sport tradizionali (calcio)?

Tecnicamente dovrebbero in qualche modo essere paragonabili, alla stessa stregua delle figure professionali che ho citato in precedenza. Un settore indirettamente ispira l'altro, contestualizzando gli argomenti. In alcuni casi possono essere complementari, ma hanno sicuramente molte differenze.

Tanto per cominciare, confermo quanto già affermato in precedenza, quindi la necessità da parte del prospect o dello sponsor di penetrare un mercato diverso dal tradizionale, che recepisce informazioni e viene influenzato attraverso canali, contenuti e slang contestualizzati, completamente diversi dai comuni.

Per quanto concerne lo specifico caso dei giochi di calcio, il contesto può essere influenzato anche da accordi quadro di Leghe professionistiche con uno o con l'altro dei due principali publisher di videogiochi calcistici. Questo avviene già per esempio in altre leghe europee e credo ci si avvicinerà presto in questo senso anche la Lega di Serie A. Allo stato attuale, per esempio, in Serie A ci sono alcuni Club che grazie (o a causa) di sponsorship esclusive con uno dei due publisher, non possono prendere parte alla competizione giocata sul videogioco creato dal competitor. Questo da una parte toglie un'opportunità, ma dall'altra parte concede un importante introito economico proprio dovuto all'esclusività e genera anche una serie di possibilità normalmente precluse per altri Club.

Normalmente sono Top Club, che hanno una fan base importante anche per il publisher, difficilmente si vedranno partnership esclusive di questo genere contrattualizzate con Club di medio/basso livello. Questo per dire che ci sono alcuni casi in cui la sponsorship è governata dal Club direttamente e non dal corrispondente Team eSports.

C'è anche un discorso analogo per quanto riguarda la sponsorizzazione tecnica del team. Il regolamento della competizione impone l'utilizzo di una divisa di gioco che riporti inevitabilmente alla riconoscibilità del Team e all'associazione diretta del Club corrispondente, quindi (sia per accordi economici e contrattuali, che per esigenze e/o convenienza) direi la totalità dei club hanno divise corrispondenti a quelle della Prima Squadra. Credo d'altra parte che per tutti sarebbe infruttuoso e probabilmente violerebbe anche accordi di esclusiva, creare una divisa ad hoc con uno sponsor tecnico diverso da quello della Prima Squadra.

Molto spesso, prima dell'avvento della eSerie A TIM e della creazione dei Team eSports corrispondenti alle squadre, negli accordi di sponsorizzazione di maglia non era considerata la presenza del logo dello sponsor anche sulla divisa utilizzata nei videogiochi.

Questo pone un bivio tra l'altro, da una parte monetizzare e valorizzare la presenza dei marchi di maglia anche nei videogame (che avranno sicuramente un'esposizione mediatica sempre crescente da quel lato), dall'altra, con la possibilità di avere una maglia completamente diversa (in quanto a brand apposti), la richiesta ai publisher di inserire come scelta nel gioco anche il kit esports, che

potrebbe essere utilizzato durante le competizioni e la generazione di contenuti legati al gioco stesso e comunicati con i canali specifici del Team eSports.

Ad ogni modo, il riscontro dell'interesse sull'argomento eSports da parte delle aziende già partner di Hellas Verona, soprattutto considerando le più dinamiche, sta crescendo sempre di più e starà alla nostra abilità far comprendere la bontà di un investimento su questo settore, che in Italia tutto sommato può ancora essere reputato come "pionieristico". Di certo chi entra per primo in questi contesti ha un vantaggio competitivo importante nei confronti delle aziende competitor.

Cognome: Pallard

Nome: Stefano

Company: NowTV

Questionario

1) Siete attualmente coinvolti in una relazione di sponsorizzazioni sportiva? Se sì, da quanto? Costituisce una grossa fetta del vostro marketing mix?

Siamo attualmente coinvolti nella partnership con Qlash, una delle principali organizzazioni mondiali di eSports a cui è stato recentemente conferito l'onore di essere il miglior team italiano del 2020

2) Quali sono gli obiettivi di business di una vostra sponsorizzazione/collaborazione in questo settore?

NOW TV è sempre alla ricerca di nuove sfide e nuove avventure. La collaborazione con Qlash è nata perché entrambi abbiamo un target giovane, appassionato di sport e smart. Il nostro obiettivo era esplorare un lato dello sport, quello esports, che nessuno aveva mai esplorato prima. NOW TV è il primo OTT che ha intrapreso una partnership di questo tipo.

3) Come misurate l'efficacia di una sponsorizzazione? (metriche, impression, reach, etc.)

Il sistema più efficace è tramite l'utilizzo dei principali KPIs come impression, reach, interazioni. Uno sguardo globale arriva anche dal sentiment e dal monitoraggio costante del recepito online del brand.

4) Quali possono essere i maggiori ostacoli di una sponsorizzazione nel settore degli esports e come differisce rispetto alle sponsorizzazioni negli sport tradizionali (calcio, pallacanestro, ciclismo, etc.).

Uno dei maggiori ostacoli è stato quello di trovare una chiave di comunicazione adeguata. Non è scontato che l'appassionato di basket giochi online e viceversa! C'è

molta più trasmissione di informazioni quando si parla di un territorio inesplorato come quello degli esports. Bisogna sempre, e in ogni caso, creare uno storytelling adeguato che sia in linea con l'attività.

Cognome: D'ambrosio

Nome: Gennaro

Azienda: P&G (Gillette)

Questionario

1) Da quanto tempo la vostra azienda è coinvolta in una sponsorizzazione sportiva?

Da circa un paio di anni.

2) Quali sono gli obiettivi della tua azienda quando sponsorizza negli esports?

- Obiettivo di business: espandere gli utenti della categoria rasatura (increase penetration) partendo dal target più giovane (16-24 anni), momento cruciale in cui il consumatore si affaccia al mondo della rasatura, se intercetto il consumatore in questa fascia d'età ci sono ottime probabilità che in futuro entrino nella mia categoria utilizzando il mio prodotto.
- Attrarre i giovani sfruttando il fenomeno eSports.
- Obiettivo è creare engagement con il mio bacino di audience = far conoscere i valori della marca e farli interagire, valori di professionalità, divertimento e coinvolgimento goliardico. Giocando su questi valori si possono creare campagne di sponsorizzazioni efficaci. Ad oggi non esiste nessun team così grande da poter pensare ad un investimento ora. Se si sponsorizza un team, quest'ultimo può decidere anche per il tuo brand.

3) Sponsorizzate qualche attività sportiva tradizionale o altri tipi di eventi?

Sì, Gillette è azienda pioniera nel campo delle sponsorizzazioni sportive.

4) Come scegliete chi sponsorizzare e quali sono i fattori determinanti nel processo di selezione di uno sponsee?

In base all'obiettivo di business si sceglie la strada migliore per raggiungerlo.

5) Come misurate l'efficacia di una sponsorizzazione?

Numero di utenti target che riesco a raggiungere, quante persone riesco ad ingaggiare ad interagire con il mio brand. Tra la miriade di strumenti all'interno del marketing mix c'è la leva della comunicazione. Le metriche possono essere diverse:

- Quante persone vedono il mio spot in x tempo? Studio di correlazione di quante persone sono state esposte a quello spot e quante persone servono che siano esposte a quello spot per far sì che le vendite aumentino di x punti percentuali?
- Obiettivo di aumentare le vendite, posso far comprare di più a chi mi acquista, posso far trade up, posso convincere nuovi clienti. VENDERE/INCREMENTARE LA USER BASE, LA FASCIA GIOVANE DEL MIO TARGET. Come? Comunicando loro un concetto rilevante (esports). *Increase penetration*: aumento il numero di utenti che comprano in una determinata fascia d'età.
- Quante persone colpisco (vengono esposte alla mia marca tramite la mia comunicazione)?
- Quante di queste persone ingaggio? quante interagiscono durante le mie live, quante interagiscono sui miei social, quante si convertono al mondo della rasatura, quante di quelle convertite compreranno Gillette.
- Metriche che influenzano direttamente o indirettamente il fatturato.
-

6) Quali sono gli ostacoli più grandi che si possono incontrare in una sponsorizzazione sportiva?

L'ostacolo più grosso e allo stesso tempo la maggiore differenza tra sport tradizionali ed esports, è la struttura di sponsorizzazione. Nello sport tradizionale è una struttura già rodada, tutte le metriche presentate in accordo di sponsorship sono ben delineate, storicizzate e vengono rispettate. Negli esports la questione è differente: è un settore giovane, cresce di mese in mese, comportando una mancanza di professionalità all'interno del settore.

- Non chiara *user base*, non chiara visione di quello che c'è nel mercato
- Mancanza di professionalità delle imprese che vi operano.

Altra differenza con gli sport tradizionale è l'incertezza lato target e videogioco: qual è il videogioco trend del momento? Se da un lato si conosce quasi con certezza quasi matematica quanti sono gli appassionati di calcio o basket, la volatilità dei

titoli esports sposta e crea nuove user base periodicamente. Riuscire ad essere flessibile e avere una capacità di visione straordinaria per non fallire.

Extras

Obiettivo di business → espandere gli utenti della categoria rasatura (increase penetration) partendo dal target più giovane (16-24 anni). Momento cruciale in cui il consumatore si affaccia al mondo della rasatura, se intercetto il consumatore in questa fascia d'età ci sono ottime probabilità che in futuro entrino nella mia categoria utilizzando il mio prodotto.

Chi sono io? → Gillette, aziende pioniere nel campo delle sponsorizzazioni sportive. Attrarre i giovani, come farlo? Oggi, sfruttando il fenomeno degli eSports.

Spazio della sponsorizzazione/negoziazione/metrica con la quale valuti il successo di una sponsorizzazione (reach, engagement, conversione)

Metriche Gillette: numero di utenti target che riesco a raggiungere, quante persone riesco ad ingaggiare ad interagire con il mio brand.

Fattori critici per raggiungere gli obiettivi, l'obiettivo generale è di far interagire le persone con il mio brand. Saper riconoscere la strada migliore per inseguire il tuo obiettivo di business. Qual è il modo per far ingaggiare le persone con la mia marca (creare un torneo esports). In base al tuo obiettivo scegli che tipologia di attività innescare. L'ostacolo più grosso e allo stesso tempo la maggiore differenza tra sport tradizionali ed esports, è relativa alla struttura di sponsorizzazione. Nello sport tradizionale è una struttura già rodada, tutte le metriche presentate in accordo di sponsorship sono ben delineate, storicizzate e vengono rispettate. Negli esports la questione è differente: è un settore giovane, cresce di mese in mese, le aziende sono così giovani da comportare una mancanza di professionalità in questo settore.

1. Non chiara user base, non chiara visione di quello che c'è nel mercato
2. Mancanza di professionalità delle imprese che vi operano

GEC e PG esports, ESL, sono giovani, idee vincenti ma vendute male. Altra differenza con gli sport tradizionale sta anche in questo, incertezza lato target e lato giochi, qual è il videogioco trend del momento? Si sa con certezza quasi matematica quanti sono gli appassionati di calcio o basket ma la volatilità dei titoli esports sposta e crea nuove user

base periodicamente. Riuscire ad essere flessibile e avere una capacità di visione straordinaria per non fallire.

eSerieA? non in linea con il mio obiettivo, quindi non sponsorizzazione.

Perché non un team? Obiettivo è creare engagement con il mio bacino di audience = far conoscere i valori della marca e farli interagire, valori di professionalità, divertimento e coinvolgimento goliardico. Giocando su questi valori si possono creare campagne di sponsorizzazioni efficaci. Ad oggi non esiste nessun team così grande da poter pensare ad un investimento ora. Se si sponsorizza un team, quest'ultimo può decidere anche per il tuo brand.

Cognome: Gilioli

Nome: Fabio

Company: Parma Calcio

Questionario

1) Per quale motivo avete deciso di “scendere in campo” negli eSports? Quali sono i vostri obiettivi di business?

L'obiettivo è quello di avvicinarsi alle nuove generazioni. Le nuove generazioni (Millennials e Generazione Z) molto meno spesso si sentono tifosi, quindi gli esports vengono utilizzati come leva per avvicinare un potenziale target di pubblico al *core business* del Parma Calcio.

Gli sponsor del Parma Calcio (Erreà) continuano a supportare il club attraverso una divisa ad hoc per i videogiocatori con un design accattivante per il target di pubblico dei giovani, una maglia che viene utilizzata nelle gare di campionato e coppa del Parma Calcio.

Italiaesports.com ha stretto una partnership con il Parma calcio, attraverso una serie di attività volte a connettere il pubblico degli esports con quello del calcio giocato anche grazie a spazi sulla maglietta dedicati allo sponsor. Attivazioni su social network con visibilità dedicata, brandizzazione di post, pagina instagram dedicata. Il target che si affaccia a queste iniziative è in linea con l'obiettivo delle aziende che hanno deciso di sponsorizzare la divisione esport del Parma calcio.

Collaborazione duplice, offerta di visibilità sulle loro pagine social in cui re-postano le attività del Parma calcio, contenuti ad hoc con i nostri player.

2) Come viene misurata l'efficacia di un investimento di questo genere?

Visibilità sui social, sulla maglia, ad a bordo campo. Cambia la valorizzazione, il progetto di partnership che si costruisce assieme. Crescita comune con il partner. Il valore è influenzato da tutte quelle attività lateral che vengono incluse, progettate e strutturate. I numeri sono ancora troppo piccoli per poter fare affidamento su di essi e quindi troppo bassi per avere una misura precisa di quello che sta accadendo. È importante ad oggi essere dentro in questo settore perché ha grandi potenzialità, possibilità di espansione

3) Nella vostra esperienza, quali potrebbero essere i fattori più importanti per garantire una sponsorizzazione di successo negli eSports?

Troppo giovane per dirlo.

4) Quanto il processo di sponsorizzazione può differire, secondo voi, tra sport elettronici (Fifa ad esempio) e sport tradizionali (calcio)?

Il processo differisce in base alla valorizzazione che le parti apportano al progetto tramite le attività lateral. Se condiviso, l'obiettivo comune, porta benefici ad entrambe le parti interessate.

Cognome: Forzano

Nome: Roberto

Azienda: Pro2Be Esports Srl

Questionario

1) Siete la prima agenzia di esports in Italia, con quali realtà sportive tradizionali collaborate?

Lavoriamo con alcune delle principali realtà della Sports Industry. Attualmente siamo "Official Esports Partner" di Alessio Romagnoli, FC Crotona, Genoa Cricket and Football Club, LCR Honda, Pramac Racing ed infine "Official Technical Partner" di AC Monza ma ad oggi abbiamo collaborato anche con diversi brand e media.

2) Gli esports rappresentano in questo momento un ponte naturale verso le generazioni più giovani (gen z e millenials). Quindi, attraverso essi, brand endemici e non hanno la possibilità di raggiungere con maggior successo questo segmento. Ma quali sono gli obiettivi (di business) che le varie realtà sportive o brand cercano di raggiungere quando si rivolgono ad un'agenzia come la vostra?

Dipende dalle esigenze del nostro partner, ogni società ha le sue strategie e noi lavoriamo per raggiungere i loro obiettivi competitivi e/o di marketing. Di certo, l'aver successo in ambito competitivo permette di creare ulteriori opportunità commerciali e di monetizzazione.

3) Essendo di prominente interesse la questione delle sponsorizzazioni in questo settore, data la loro importanza vitale per l'intero ecosistema, volevo chiedervi come impostate una sponsorizzazione sportiva, quali sono gli obiettivi principali che vengono perseguiti e soprattutto come li misurate (metriche, impression, reach, etc.).

Le dinamiche ed i processi sono simili come per lo sport tradizionale e gli altri settori. Bisogna però attenersi alle guidelines del publisher il quale può imporre certe restrizioni, ad esempio, per certe categorie merceologiche. Le metriche sono

esattamente le stesse: dal numero di followers e target audience, engagement, impressions e simili.

4) È risaputo che i fattori influenzanti l'efficacia di una sponsorizzazione sono molteplici. Questo potrebbe essere un problema ma fino ad un certo punto, visto l'ambiente completamente digitale e misurabili (o quasi) in cui si sviluppano gli esports. Tuttavia, le maggiori critiche poste a questo settore sono riguardanti la mancanza d'istituzioni a livello nazionale ed internazionale e soprattutto di professionalità. Quali potrebbero essere nel vostro punto di vista i maggiori punti di forza e problematiche di questo settore?

In realtà ci sono già degli strumenti normativi per sancire degli accordi con i player, talent, etc. L'auspicio è di prevedere ulteriori opportunità per una regolamentazione più uniforme possibile e una visione d'insieme da parte delle istituzioni ed associazioni di categoria già esistenti. L'importante è avere sempre e comunque consapevolezza del ruolo dei publisher.

5) Fino a questo momento, state raggiungendo i risultati sperati?

Abbiamo in gestione oltre 30 pro player con oltre 30 qualificazioni ad eventi nazionali ed internazionali e ben 5 titoli vinti dai nostri talent tra cui:

FIFA19 Italian Global Series

FIFA19 LQE Atlanta

MotoGP 2019 eSport World Championship

PES UEFA eEuro 2020

NBA2K FIBA Esports Open 2020

Possiamo affermare di rappresentare l'eccellenza competitiva del mercato italiano. Abbiamo avuto anche l'onore di vedere i nostri talent a rappresentare per la prima volta nella storia le eNazionali FIGC e FIP. I risultati sono ottimi e puntiamo ad alzare sempre l'asticella sia come società che in termini di competitività.

6) Un vostro punto di vista sul panorama italiano sportivo e quali sono secondo voi i trend del momento (tiolo sportivi e tornei di maggiore prestigio).

Vediamo in grande crescita l'intero settore e come trend lo sviluppo costante del mobile. Per quanto riguarda i tornei in Italia, oltre alle strutture e competizioni già in essere anche su altri titoli non sportivi, ci sarà sicuramente grande attenzione verso l'ormai imminente torneo ufficiale della eSerie A TIM 2020-21. Un torneo organizzato da Lega, Infront e PG Esports che speriamo possa dare ulteriore slancio al movimento italiano.

Anche noi saremo impegnati in questo primo campionato esports della Serie A visto che avremo diversi club partner e più talent impegnati nella competizione sia sul circuito FIFA che su eFootball PES.

Data: Non menzionata

Cognome: Shaw

Nome: Matt

Company: Puma

Esports playbook for brands 2019 - Nielsen SPONSOR SPOTLIGHT

Cosa vi ha portato a considerare una sponsorizzazione all'interno degli esports?

“Esports occupies a large and growing percentage of our audience’s media consumption. But more than that, PUMA has witnessed the nature of sports and sports culture change over the course of the last decade, and it has become apparent that esports has a valuable role to play in how the next generation shapes sports culture. We are a brand that charges itself with driving sports culture, and so this is naturally an area we feel we must lead.” (esports playbook for brands 2019, Nielsen)

Cognome:

Nome:

Company: Toyota

Esports playbook for brands 2019 - Nielsen SPONSOR SPOTLIGHT

“We wanted to make sure our entrance into the league was authentic, so community was a major focus in ensuring what we did would be something that would resonate positively with the audience. Access Granted was a unique opportunity to not only give fans a deeper look into the players of the league that they love, but also a great chance to let our vehicles be a part of the story as we drove the stars of this sport to their upcoming match.

For Toyota, investing in the space today and making ourselves a part of the community means that we can build equity with new consumers and make Toyota the choice for them when they are thinking of purchasing a new vehicle.” (esports playbook for brands 2019, Nielsen)

Cognome: Falasca

Nome: Federico

Team: U.C. Sampdoria

Questionario

1) Per quale motivo avete deciso di “scendere in campo” negli eSports? Quali sono i vostri obiettivi generali?

Entrare nel mondo dell'eSports per un club calcistico come l'U.C. Sampdoria significa esplorare una nuova frontiera, in gran parte sconosciuta. Quando abbiamo lanciato la nostra sezione sportiva era il 2017, nessuno l'aveva mai fatto in Italia. Oggi ci apprestiamo a giocare la prima eSerie A TIM, addirittura su due titoli: FIFA e PES. In tutti questi anni la percezione della competizione a mezzo videogiochi è cambiata radicalmente, occupando un ruolo sempre più importante mediaticamente parlando. Il 2020 ha proposto l'eSports come un possibile contenuto da prima serata, l'ascesa di Twitch ha fatto il resto.

L'obiettivo fin da principio è stato quello di proporsi in una maniera differente rispetto agli altri club, approcciando con uno spirito nuovo e un linguaggio che si avvicinasse di più ad un pubblico con il quale facciamo sempre più fatica a dialogare: quello dei giovanissimi. L'intento è doppio: da una parte c'è la volontà di essere competitivi ai livelli più alti; dall'altra quella di creare contenuti rivolti ad aumentare d'intensità il rapporto con la propria fan base e alcuni target specifici che ne fanno parte o che potrebbero farne parte.

2) Come viene misurata l'efficacia di un investimento di questo genere?

Non esiste una sola metrica di valutazione dell'investimento, ma diverse. La prima, la più immediata, è quella del rapporto tra investimento e ritorno economico. Tutte le iniziative devono tenere conto di questo parametro. Si fa un gran parlare dell'eSports come di un mondo ricchissimo di potenzialità attrattive per gli sponsor, dati i numeri assoluti di tutto rispetto. Tuttavia, oggi – così come nel recente passato – gli sponsor disponibili a investire in maniera massiccia sull'eSports non sono poi così tanti. Questo limita chiaramente la capacità di

spesa e contrae le ambizioni di un mercato che, in Italia, stenta ancora ad esplodere, malgrado l'interesse diffuso.

Siamo però di fronte ad un'operazione anche – per così dire – di semina. Noi sappiamo che dobbiamo costruire un'identità forte del brand per posizionarlo in questa classifica nuova, che ha logiche e meccanismi diversi da quelli della Serie A e del calcio tradizionale. Se stiamo lavorando bene, lo sapremo solo tra qualche anno, quando andremo a raccogliere i frutti di ciò che stiamo facendo. E allora valuteremo il nostro posizionamento e la capacità che avremo avuto di attrarre pubblico, interesse, media e sponsor.

3) Nella vostra esperienza, quali potrebbero essere i fattori più importanti per garantire una sponsorizzazione di successo negli eSports?

Oggi tra i fattori più importanti c'è quello della disponibilità. Sì, disponibilità, ma a che cosa? A creare contenuti, a mettere a disposizione i propri asset relativi alla Prima Squadra – come i calciatori o i social media ufficiali -, ad organizzare eventi e a dedicare allo sponsor lo spazio che merita. Una posizione pro-attiva nel dialogo con uno sponsor è fondamentale e aiuta a creare un legame fruttifero e duraturo. Viviamo in un mondo invaso dalla pubblicità, la nostra attenzione è ai minimi storici, eppure quando un tifoso incontra un post, un tweet o una Story della propria squadra tende a trattenere il pollice un secondo di più. Questo capitale di interesse è quello che un club di calcio può garantire agli sponsor: sembra un'inezia, invece è oro zecchino. I club contemporanei, per loro natura, sono Media House, capaci di una creazione di contenuti e di diffusione dei content che ha pochi paragoni. Pur mantenendo un'esposizione mediatica tradizionale molto forte. Pensateci, a quali altri argomenti sono garantite un paio di pagine su ogni giornale ogni singolo giorno dell'anno? Uno degli elementi di cui tenere conto nei prossimi anni sarà l'ascesa dei gamer come brand ambassador, sulla falsariga di quello che i calciatori hanno fatto prima di loro. Gestire l'immagine dei propri pro gamer è un aspetto che farà la differenza nelle strategie future dei club e, di conseguenza, degli sponsor.

4) Quali invece i maggiori problemi o sfide che possono nascere?

Come detto fin dall'inizio, l'eSports è un mondo nuovo per chi ha una formazione proveniente dal business management sportivo. Uno degli errori più grandi che si possa fare è quello di sovrapporre in tutto e per tutti i due mondi: quello sportivo e eSportivo. Un disguido molto comune, incentivato dalla somiglianza tra i due. Parlando in termini biologici è come se nel DNA ci fossero tanti elementi identici, ma anche alcune indispensabili differenze. La sfida, dunque, è quella di capire il linguaggio dell'eSports e della sua community, cominciare ad avere una visione che si adatti a quella materia. E poi studiare, studiare e studiare: mai fissarsi su posizioni pre-concette. Negli sport tradizionali i cambiamenti arrivano sempre dopo un lungo processo metabolico, che permette a protagonisti e spettatori di digerire le novità. Nell'eSports tutto viaggia ad una velocità diversa: è fibra ottica.

5) Quanto il processo di sponsorizzazione può differire, secondo voi, tra eSports e sport tradizionali?

Il processo di sponsorizzazione non differisce in maniera sostanziale, ma gli accordi economici che definiscono la sponsorizzazione poi determinano anche l'ordine di grandezza della stessa. Facciamo un esempio: un Main Sponsor di maglia di un club di alta fascia di Serie A impegna almeno un milione di euro perché il suo logo venga abbinato al club nelle partite di campionato e in tutta un'altra serie di operazioni di carattere di marketing. Operazioni che sono dettagliate nel contratto, ovviamente. Un Main Sponsor di maglia di un team eSports di Serie A, in virtù della sua presenza mediatica e della sua capacità attrattiva, ha un costo fino a cento volte inferiore. In alcuni casi anche di più. Quello che sta cercando di fare la Lega Serie A è quello di regolamentare il più possibile gli spazi che possono essere dedicati ai propri sponsor – come quelli di maglia o di oggettistica vestibile, come occhiali, braccialetti, anelli e simili -, tenendo chiaramente per sé i diritti relativi al title sponsor della competizione, agli allestimenti e alla cartellonistica, ai media content, ai banner pubblicitari. Esattamente come accade per la Champions League o per la Supercoppa Italiana, gli sponsor in questi casi sono legati interamente all'ente organizzatore; mentre alle squadre non resta che l'esposizione sulla maglia e poco altro. Per le competizioni invece organizzate dal club la libertà è massima e il proprio sponsor

- main o secondario che sia - acquisisce un ruolo di importanza in base al contratto siglato con il club. Sicuramente l'eSports permette un maggiore tasso di sperimentazione rispetto allo sport tradizionale, anche se - come detto - se messi a confronto i grandi numeri e o le vanity metrics il gap da colmare tra eSports a tema calcistico e calcio sono ancora evidenti.

Cognome: Piontini

Nome: Luca

Company: Varese Pallacanestro

Questionario

1) Per quale motivo avete deciso di “scendere in campo” negli eSports? Quali sono i vostri obiettivi di business?

Rimanere informati sul settore, cercare di essere presentati seppur in maniere passiva (al momento non ci sono progetti concreti) e quindi essere sul pezzo nel momento in cui si presenterà l'opportunità.

2) Quanto il processo di sponsorizzazione può differire, secondo voi, tra sport elettronici (Fifa ad esempio) e sport tradizionali (calcio)?

Le differenze ruotano attorno ai due più grandi fattori di differenziazione degli sport tradizionali ed elettronici:

- Target
- Numeri

La performance della sponsorizzazione ovviamente differisce in base anche a questi due fattori.

Extras

Agenzia TopPlayer, evento al palazzetto in cui gli iscritti possono giocare l'uno contro l'altro e vincere premi, con l'obiettivo di sondare il terreno e capire quali sono gli interessi del pubblico verso il mondo degli esports. Cercare di essere coinvolgenti nei confronti dei fan offrendo nuovi contenuti.

EUROSPORT

Problema più grande per uno sport come la pallacanestro è che non c'è un videogioco ufficiale in cui sono presenti tutte le squadre della lega basket italiana. Rimanendo nel mondo del basket è difficile creare qualcosa di organico. Invece, formare un team esports sotto il cappello di Pallacanestro Varese non risulta coerente con l'identità del club e non ad oggi non è disponibile una struttura pronta a supportare uno sforzo tale.

Strumento di vendita in più in mano alle aziende sportive per svecchiare il pubblico sportivo. Nel momento in cui hai un team oppure un'attività esports che generano un numero x di visualizzazione puoi vendere quel numero di visibilità e, soprattutto, intercettare un target di pubblico che è difficile ora (16-24 anni).

Non esiste una competizione a livello italiano in grado di offrire spazio per una competizione tra team esport di pallacanestro italiani.

È richiesta una partecipazione a livello di Lega che convinca tutti i club a muoversi verso la stessa direzione. Il momento che stiamo attraversando sarebbe il momento ideale per muoversi, ma fino a che la Lega Basket non implementa una struttura solida e creare una lega parallela di esports. Manca una direzione dal momento che non esiste un ente regolatore a livello italiano, quindi il settore è altamente frammentato.

BIBLIOGRAFIA

- Adamus, T. (2012). Playing computer games as electronic sport: In search of a theoretical framework for a new research field. . *Computer games and new media cultures*, 447-490.
- Amazon. (2014). *Amazon.com to Acquire Twitch*. Tratto il giorno 08 26, 2020 da <https://web.archive.org/web/20170925163327/http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=1960768>
- Anagnostopoulos, C., Petros, S., & Fenton, A. (2018). Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 1-26.
- Aoyama, Y., & Izushi, H. (2003). Hardware gimmick or cultural innovation? Tech biological, cultural and social foundations of the Japanese video game industry., . *Research Policy*, 423-444.
- Arnaud, J.-C. (2010). eSports, A New Word. In J. C. Scholz, *eSports Yearbook 2009* (p. 11-12). Norderstedt.
- Azevedo, M. A. (2018, September 14). *Esports Continues To Go Mainstream As Funding Surges In 2018*. Tratto da news.crunchbase.com: <https://news.crunchbase.com/news/esports-continues-to-go-mainstream-as-funding-surges-in-2018/>
- Baca, A. (2014). *Computer Science in Sport: Research and Practice*. Routledge.
- Balasubramanian, S., Karrh, J., & Patwardhan, H. (2006). Audience response to product placements. *Journal of Advertising*, 115-141.
- Ballantyne, E. E. (2013). A Comparative Study of Urban Freight Transport Planning: Addressing Stakeholder Needs. *Journal of Transport Geography*, 32: 93-101.
- Bathurst, E. (2017). *The Average Age of Esports Viewers is Higher than You May Think, Says GameScape from Interpret, LLC*. Tratto il giorno 09 11, 2020 da [esportsobserver.com](https://esportsobserver.com/average-age-esports-viewers-gamescape/): <https://esportsobserver.com/average-age-esports-viewers-gamescape/>
- Beckert, J. (2010). Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change. *Sociological Theory*, 150-166.
- Bedeley, R., Renbow, M., & Iyer, L. (2016). An Analytics-based Strategy for College Sports Ticket Sales and Management. *AMCIS 2016 Proceedings*.
- Bee, C., & Havitz, M. (2010). Exploring the Relationship Between Involvement, Fan Attraction, Psychological Commitment and Behavioural Loyalty in a Sports Spectator Context. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(2), 37-54.
- Bee, C., & Kahie, L. (2006). Relationship Marketing in Sports: A Functional Approach. *Sport Marketing Quarterly*, 15(2), 102-110.
- Bennett, G. (2010). Affective intensity and sponsor identification. *Journal of Advertising*, 99-111.
- BI Intelligence, & E. (2017). The ESports Competitive Video Gaming Market Continues To Grow Revenues & Attract. *Business Insider*.
- Bingley, S., Burgees, S., & Selitto, C. (2011). Website Adoption By Local Sporting Bodies In Australia And New Zealand. *PACIS 2011 Proceedings*.

- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Maroco, J., & Ross, S. (2012). The Effects of Emotions on Football Spectators' Satisfaction and Behavioural Intentions. *European Sport Management Quarterly*, 227-242.
- Bleak, J., & Frederick, C. (1998). Superstitious behaviour in sport: Levels of effectiveness and determinants of use in three collegiate sports. *Journal of Sport Behaviour*, 21(5), 1-15.
- Blythe, J. (2009). *Key Concepts in Marketing*. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Borowy. (2012). *Public gaming: esport and event marketing in the experience economy*. Tratto da <http://summit.sfu.ca/item/12463>
- Borowy, M. (2013). Pioneering esport: The experience economy and the marketing of early 1980s arcade gaming contests. *International Journal of Communication*.
- Boyle, R., & Haynes, R. (2003). New media sport. *Sport, media, culture: global and local dimensions*, 95-114.
- Bramwell, T. (2010). Darksiders review. *Eurogamer*.
- Brandenburger, & Nalebuff. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Breidbach, C., Choi, S., Ellway, B., Keating, B., & Kormusheva, K. (2018). Operating without operations: how is technology changing the role of the firm? *Journal of Service Management*, 29(5), 809-833.
- Brolos, A. (2009). Innovative Coopetition: The Strength of Strong Ties. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 110-134.
- Bryson, J. M. (2004). What to Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6 (1): 21-53.
- Burnham, V. (2001). *Supercade: A visual history of the videogame age*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Burns, M. (2016, October 24). *French premier soccer league unveils esports league for FIFA 17*. Tratto da <https://www.sporttechie.com/french-premier-soccer-league-unveils-esports-league-for-fifa-17>
- Byford, S. (2014). *Twitch Chooses Google over Microsoft amid Multiple Buyout Offers*. Tratto da [theverge.com: https://www.theverge.com/2014/5/18/5729762/twitch-youtube-acquisition-report](https://www.theverge.com/2014/5/18/5729762/twitch-youtube-acquisition-report)
- Caillois, R. (1958). *Man, Play, and Games*. Paris: Librairie Gallimard.
- Carp, S. (2018, October 22). *Nike names Jian Zihao as first esports ambassador*. Tratto da [www.sportspromedia.com: https://www.sportspromedia.com/news/nike-jian-zihao-esports-endorsement-lebron-james](https://www.sportspromedia.com/news/nike-jian-zihao-esports-endorsement-lebron-james)
- Casselmann, B. (2015). *Resistance is Futile: eSports is Massive ... and Growing*. Tratto da [espn.go.com: https://www.espn.com/espn/story/_/id/13059210/esports-massive-industry-growing](https://www.espn.com/espn/story/_/id/13059210/esports-massive-industry-growing)
- Caya, O., & Bourdon, A. (2016). A Framework of Value Creation from Business Intelligence and Analytics in Competitive Sports. *49th Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 1061-1071). Koloa, HI, USA: HICSS.

- CGC. (2015). Marketing Channel eSports – How to Get the Attention of Young Adults? Tratto da <http://docplayer.net/12867287-Marketing-channel-esports-how-to-get-the-attention-of-young-adults.html>
- Chalmet, X. (2015). *Sponsorship within eSports: Examining the Sponsorship Relationship Quality Constructs*. University of Gothenburg.
- Chanavat, N., & Martinet, G. (644-670). Sponsor and sponsees interactions: effects on consumers' perceptions of brand image, brand attachment, and purchasing intention. *Journal of Sport Management*, 2009.
- Chee, F. (2012). *Online games ar a medium of cultural communication Amethno graphic study of socio-technical transformation*. Tratto da <http://summit.sfu.ca/item/12420>
- Christophers, J., & Scholz, T. (2010). *eSports Yearbook 2009*. Norderstedt: Books on demand.
- Christophers, J., & Scholz, T. (2011). *eSports Yearbook 2010*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Clark, J. M., Cornwell, T. B., & Pruitt, S. W. (2009). The impact of title event sponsorships announcements on wealth. *Marketing Letters*, 169-182.
- Clark, J., Lachowetz, T., Irwin, R., & Schimmel, K. (2003). Business-to-business relationships and sport: using sponsorship as a critical sales event. International. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 129-144.
- Cocke, T. (2018). *How Do You Best Monetize an Audience? Esports Team Execs Weigh In*. Tratto il giorno 09 09, 2020 da <https://esportsobserver.com/hive-recap-esports-organization-recap>
- Coleman, B. (2012). Identifying the 'Players' in Sports Analytics Research. *Interfaces*, 109-118.
- Coleman, S., & Dyer-Witheford, N. (2007). Playing on the digital commons: Collectivities, capital and contestation in videogame culture. *Media, Culture & Society*, 29(6), 934-953.
- Cornwell. (2001). Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. *Journal of Advertising*, 41-51.
- Cornwell, T. B., Relyea, G. E., Irwin, R. I., & Maignan, I. (2000). Understanding long-term effects of sports sponsorship: role of experience, involvement, enthousiasm and clutter. *International Journal of Marketing & Sponsorship*, 127-143.
- Cornwell, T., Weeks, C., & Roy, D. (2005). Sponsorship-linked marketing: opening the black box *Journal of Advertising*, 34(2), pp 21-42-. *Journal of Advertising* , 21-42.
- Crompton, J. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, 267-281.
- Crompton, J. L. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, 267-281.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.
- Darnall, N. I. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies* , 47 (6): 1072–1094.

- Darrell, B. (2018). *According to Logitech CEO, Esports at the Olympics*. Tratto il giorno 09 29, 2020 da <https://www.esports.net/logitech-ceo-esports-at-the-olympics/>
- Davenport, T. (2014). What Businesses Can Learn From Sports Analytics. *MIT Sloan Management Review*, 55(4), 10.
- Davidow, William, H., Micheal, S., & Malone, S. (1992). *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation of the 21st Century*. New York: HarperCollins.
- De Pelsmacker, P. M. (2007). *Marketing Communication. A European Perspective*. . Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall.
- Dees, W., Bennett, G., & Villegas, J. (2008). Measuring the effectiveness of sponsorship of an elite intercollegiate football program. *Sport Marketing Quarterly*, 79-89.
- Dekhil, F. (2010). The effects of the type of audience, involvement, interest and socio-demographic variables on sponsor recall: the soccer African Nations Cup. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 158-175.
- Detaria, R., & Wilson, L. (2004). *High score! The illustrated history of electronic gamer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Deuze, M. (2006). Participation, Remendation, Bricolage: Consifering Principal Components of a Digital Culture. *The Information Society*, 63-75.
- Devi, G., & Byung-Jin, P. (2011). Co-opetition Between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation. *Research Policy* 40 (5), 650–663.
- Di Moro, A. (2015). *The Growing Impact of Social Media On Today's Sports Culture*. Tratto da Forbes.
- DiMaggio, P. J. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Socio-logical Review*, 48(2), 147–160.
- Dodd, S., & Sathasivam, V. (2010). Mega-Project Management: A Case Study of the London Olympic Games 2012. *UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2010*.
- Eddy, D. S. (1999). *Game over How Nintendo conquered the world*. CT: Will-ton.
- EsportsBlogMakreting. (2018). Esports Viewership Numbers- Overview.
- Eventbrite. (2015). *The eSports Effect: Gamers and the Influence of Live Events*. London: Eventbrite.
- Fahy, J., Farrelly, F., & Quester, P. (2004). Competitive advantage though sponsorship . *European Journal of Marketing* , 1013-1030.
- Farrelly, J., & P., Q. G. (2004). Examining important reationship quality constructs of the focal sponsorship exchange . *Industrial Marketing Management* , 211-219.
- Ferguson, C. (2013). It's time for the nursing profession to leverage social media. *Journal of Advanced Nursing*, 745-747.
- Forbes. (2020, Luglio 31). *La classifica Forbes dei team sportivi più ricchi nel 2020*. Tratto da <https://forbes.it/2020/07/31/la-classifica-forbes-2020-dei-team-sportivi-piu-ricchi-al-mondo/>

- Freeman, R. E. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25 (3): 88–106.
- Freitas, B. D., Contreras-Espinosa, R. S., & Correia, P. Á. (2017). The Benefits and Risks of Sponsoring eSports: A Brief Literature Review. *eSports YearBook*.
- Funk, D., & Baker, J. (2018). eSport management: Embracing eSport education and research opportunities. *Sport Management Review*, 21(1), 7-13.
- Galehantomo, G. (2015). Platform Comparison Between Games Console, Mobile Games And PC Games. *Program System Information&GameTechnology*.
- Gardner, M. &. (1998). Sponsorships and small businesses. *Journal of Small Business Management*, 44-52.
- Gaudiosi. (2014). Esports viewership rivals traditional TV. *Chicago Tribune*. Tratto da <http://www.chicagotribune.com/entertainment/sns-201406041200-in-videogtnzs-b20140604-20140604-story.html>
- Gaudiosi, J. (2012). *New reports forecast global videogame industry will reach \$82 billion by 2017*. Tratto da Forbes: <http://www.forbes.com/sites/johngaudi-osi/2012/07/18/new-reports-forecasts-global-video-game-industry-will-reach-82-billion-by-2017/>
- Gillooly, L., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2017). Social media-based sponsorship activation – A typology of content. *Sport, Business and Management: An international Journal*.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Oxford, England: Bobbs-Merrill.
- Good, O. (2012). *Today is the 40th anniversary of the world's first known*. Tratto da kotaku.com: <https://kotaku.com/5953371/today>
- Gray, H. (1978). The Entrepreneurial Innovator. *Management Learning*, 85-92.
- Greenhalgh, P. &. (2013). Sport Marketing Quarterly number 2. What's in It for Me? An Investigation of North American Professional Niche Sport Sponsorship Objectives.
- Greyser, S. &. (2016). *More Effective Sports Sponsorship – Combining and Integrating Key Resources and Capabilities of International Sports Events and Their Major Sponsors*. Tratto da https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-139_ef87ec4
- Griffiths, M. D. (2003). Breaking the stereotype: The case of online gaming. *CyberPsychology & Behavior*, 6(1), 81-91.
- Guerin, A., & Burch, L. (2017). User-generated branding via social media: An examination of six running brands. *Sport Management Review*, 20(3), 273-284.
- Guttman, A. (1978). *From ritual to record: The nature of modern sports*. New York: Columbia University Press.
- Gwinner, K. &. (1999). Building brand image through event sponsorship: the role of image transfer. *Journal of Advertising*, 47-57.
- Hallmann, K., & Giel, T. (2017). ESports - Competitive sports or recreational activity? *Sport Management Review*, 21(1).

- Hamari, & Sjöblom. (2017). What is eSports and why do people watch it? *Emerald Publishing Limited, Vol. 27 No. 2*, 211-232. Tratto il giorno 09 10, 2020
- Hamari, J., & Sjoblom, M. (2017). What Is eSports and Why Do People Watch It? *Internet research*, 27(2).
- Hamdhaidari, M. (2016, January 27). *Digital Trends for the Sports Industry in 2016*. Tratto da Deltatre.
- Hamilton, W. A., Garretson, O., & Kerne, A. (2014). Streaming on twitch: Fostering participatory communities of play within live mixed media. . *SIGCHI conference on human factors in computing systems*, (p. 1315-1324). New York.
- Hanisch, U.-K., & Kettenmann, H. (2007). Hanisch, U.K. & Kettenmann, H. Microglia: active sensor and versatile effector cells in the normal and pathologic brain. *Nature Neuroscience*, 1387-94.
- Happelmann, & Porter. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
- Harvey, B., Gray, S., & Despain, G. (2006). Measuring the effectiveness of true sponsorship. *Journal of Advertising Research*, 398-409.
- Hayes, D., & MacLeod, N. (2007). Packaging places: Designing heritage trails using an experience economy perspective to maximize visitor engagement. *Journal of Vacation Marketing*, 45–58.
- Heaven, D. (2014). Esports by numbers. Tratto da <https://www.newscientist.com/article/mg22329824-300-esports-by-numbers/#,VT6QQiFVhBcHeaven>
- Heere, B. (2017). Embracing the sportification of society: Defining e-sports through a polymorphic view on sport. *Sport Management Review*, 21(1).
- Heichel, Stephan, Pape, J., & Sommerer, T. (2005). Is There Convergence in Convergence Research? An Overview of Empirical Studies on Policy Convergence. *Journal of European Public Policy*, 817–840.
- Herrmann, J., Walliser, B., & Kacha, M. (2011). Consumer consideration of sponsor brands they do not remember. Taking a wider look at the memorisation effects of sponsorship. *International Journal of Advertising*, 259-281.
- Hiltscher, J., & Scholz, T. (2015). *esports Yearbook*. Europe: Books on demand.
- Hilvoorde, I., & Pot, N. (2016). Embodiment and fundamental motor skills in eSports. *Sport, Ethics and Philosophy*, 10(1), 14-27.
- Hoek, J., Gendall, P., & West, R. (1990). The role of sponsorship in selected New Zealand companies.
- Holbrook, M. (2000). The millennial consumer in the texts of our times: Experience and entertainment. *Journal of Macromarketing*, 178–192.
- Honer, O. (2001). Interdisziplinäre Theorienbildung als Leitorientierung für den portwissenschaftlichen Nachwuchs?–Eine Anregung zur wissenschaftstheoretischen Diskussion. *Ze-phir*, 8(1), 16-29.

- Hope, A. (2014). The evolution of the electronic sports entertainment industry and its popularity . *Computers for Everyone*, 87.
- Hosany, S., & Witham, M. (2010). Dimensions of cruisers' experiences, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Travel Research*, 351-364.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge.
- Huhh, J. S. (2009). *An economic Analysis on online game service* . Tratto da <https://doi.org/10.2139ssrn.1335120>
- Huizinga, J. (1955). *Homo Ludens: A study of the Play-element in Cult*. Beacon Press.
- Hunt, K., Bristol , T., & Bashaw, R. (1999). A Conceptual Approach to Classifying Sports Fans. *Journal of Services Marketing*, 439-452.
- Hunt, K., Bristol, T., & Bashaw, R. (1999). A Conceptual Approach to Classifying Sports Fans. *Journal of Services Marketing*, 439-452.
- Hutchins, B., & Rowe, D. (2012). *Sport beyond television. The internet, digital media and the rise of and media sport*. Abingdon, UK: Routledge.
- Inside marketing. (2018). *CURVA DI ROGERS*. Tratto da <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/curva-di-rogers/>
- J. T. Holden, A. K., & Rodenberg, R. (2017). The future is now: Esports policy considerations and potential litigation. Esports policy considerations and potential litigation. *Journal of Legal Aspects of Sport* , 27(1), 46-78.
- Jin, D. Y., & Chee, F. (2009). *The politics of online gaming. Gaming cultures and place in Asia-Pacific*. Abingdon, UK: Routledge.
- Johar, G. V., Pham, M. T., & Wakefield, K. L. (2006). How event sponsors are really identified: a (baseball) field analysis. *Journal of Advertising Research*, 183-198.
- Jonasson, Kalle, & Thiborg, J. (2010). Electronic Sport and Its Impact on Future Sport. *Sport in Society*, 2, 287-299.
- Jordan, M. (2018). *Mercedes-Benz erweitert Partnerschaft mit ESL* . Tratto da <https://blog.mercedes-benz-passion.com/2018/10/mercedes-benz-erweitert-partnerschaft-mit-esl>.
- Junghagen, S. (2016). Tensions in stakeholder relations for a Swedish football club - a case study. *Soccer & Society*, 1-18.
- Juventus FC. (2017). *Black and White and more: Juventus future, now*.
- Kain, E. (2018, August 21). *Amazon's Terrible Twitch Prime Changes Should Make You Consider Unsubscribing*. Tratto da [www.forbes.com: https://www.forbes.com/sites/erikkain/2018/08/21/amazons-terrible-twitch-prime-changes-should-make-you-angry/#64a6e38e608b](https://www.forbes.com/sites/erikkain/2018/08/21/amazons-terrible-twitch-prime-changes-should-make-you-angry/#64a6e38e608b)
- Karhulahti, V. (2017). Reconsidering esport: Economics and executive ownership. *Physical Culture and Sport Studies and Research*, 74(1), 43-53.

- Kaytoue, M., Silva, A., Cerf, L., Meira, W., & Rafssi, C. (2012). Kaytoue, M, Silva, A. Cerf, L., Meira, W. & Rafssi, C. (2012). Watch me playing. I am a professional: A first study on video game live streaming. *ACM WWW Conference Raleigh*. Raleigh, NC: ACM.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring and managing consumer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 1-22.
- Kelly. (1993). *The first online sports game*. Tratto da <https://www.wired.com/1993/06/netrek>
- Kelly, K. (2009). *Street fighters: The last 72 hours of Bear Stearns*. London, United Kingdom: Penguin Group.
- Kennedy, J., & Rozelle, W. (2016). *2016 League of Legends world championship by the numbers*. Tratto da http://www.lolesports.com/en_US/articles/2016league-legends-world-championship-numbers
- Kent, S. (2001). *The ultimate history of videogames*. Roseville, CA: Prima.
- KeSPA. (2018). *Korean esports Association*. Tratto da <http://e-sports.or.kr>
- Kinney, L., McDaniel, S., & DeGaris, L. (2008). Demographic and psychographic variables predicting NASCAR sponsor brand recall. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 169-179.
- Klug, W. (2015). *A whole new ball game: how data and tech are changing sport*. Tratto da The Guardian.
- Koenig-Lewis, N., Asaad, Y., & Palmer, A. (2018). Sports events and interaction among spectators: examining antecedents of spectators' value creation. *European Sport Management Quarterly*, 18(2).
- Kolyperas, D., Maglaras, G., & Sparks, L. (2018). Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 1-20.
- Korpiemies, S. (2017). *Sponsorships in Esports*. Aalto University.
- Kostenius, C. (2018). Addressing Social Challenges. *Johan Frishammar*, 23-38.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kozinets. (1999). E-tribalized marketing?: The strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, 17(3), 252-264. Tratto da [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00004-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00004-3)
- Kushner, D. (2004). *Masters of doom: How to go created an empire and trade framed pop culture.*. New York: Random House.
- Laird, S. (2015, Gennaio 13). *HOW SOCCER STAR FRANCESCO TOTTI'S FAMOUS SELFIE CAME TO BE*. Tratto da Official Roma Website: <https://www.asroma.com/en/news/2015/01/how-soccer-star-francesco-totti-s-famous-selfie-came-to-be>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., . . . Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 301-308.
- Leicester Tigers. (2018). Tratto da <https://www.leicestertigers.com>

- Lenka, P. W. (2017). Digitalization Capabilities as Enablers of Value Co-Creation in Servitizing Firms. *Psychology & Marketing*, 92-100.
- Lewis, M. (2004). *Moneyball: the Art of Qinning an Unfair Game*. W. W. Norton & Company.
- Li, R. (2016). *Good Luck Have Fun: The rise of eSports*. New York, NY: Skyhorse Publishing.
- Lin, T. (2011). The Corporate Governance of Iconic Executives. *Notre Dame Law Review*, 351-382.
- Link, D., & Lames, M. (2014). An introduction to sport informatics. *Computer Science in Sport: Research and Practice*, 1-18.
- Liponski, W. (2003). *World Sports Encyclopedia*. Motorbooks Intl.
- Liquid, T. (2012). *Sponsorship and advertising information*. Tratto da <http://www.teamliquid.net/advertising/>
- Lombardo, J. a. (2017). *Going Gray. Sports TV Viewers Skew Older*. Tratto il giorno 07 12, 2020 da <https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2017/06/05/Research-and-Ratings/Viewership-trends.aspx>
- Loucopoulos, P., & Kavakli, E. (2016). Capability Modeling with Application on Large-scale Sports Events. *AMCIS 2016 Proceedings*.
- Loy, J. (1968). The Nature of Sport: A Definitional Effort. *Quest*, 1-15.
- Loy, J. W., & Booth, D. (2000). Functionalism, sport and society. *Handbook of sports studies*, 8-27.
- Lu, Z. (2017). From E-Heroine to E-Sports: The Development of Competitive Gaming in China. *The International Journal of the History of Sport*, 2186-2206.
- Luschen, G., & Sage, G. (1981). Sport in sociological perspective. *Handbook of social science sport*, 3-21.
- Maignan. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, 1-21.
- Mason, R., & Cochetel, F. (2006). Residual Brand Awareness Following the Termination of a Long term Event Sponsorship and the Appointment of a New Sponsor. *Journal of Marketing Communications*, 25-44.
- McCubbrey, D., & Bloom, P. (2005). Usa Swimming: The Data Integration Project. *Communications of the Association for Information Systems*, 299-316.
- McDonald, C. (1991). Sponsorship and the image of the sponsor. *European Journal of Marketing*, 31-38.
- Mckenna. (2014). *SAP helps Germany lift the World Cup*. Tratto da <http://www.computerweekly.com/news/2240224421/SAP-helps-Germany-lift-the-World-Cup>
- Meenaghan, J. (1983). Commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, 5-69.
- Meenaghan, T., & Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, 328-347.
- Meenaghan. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 95-122.

- Mignerat, M., & Audebrand, L. (2010). Towards the Adoption of e-Refereeing and e-Ticketing in Elite Soccer Championships: an Institutional Perspective. *ICIS 2010 Proceedings*.
- Millar, H. (1984). *It's not just a game anymore: Video virtuosos joust with joysticks at national tourney in SJ*. San Jose: San Jose News. Tratto da Millar, H. (1984, June 30). It's not just a game anymore: Video virtuosos joust with joysticks at national tourney in SJ. San Jose Mercury News (San Jose)
- Miloch, K., & Lambrecht, K. (2006). Consumer Awareness of Sponsorship at Grassroots Sport Events. *Sport Marketing Quarterly*.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 5-11.
- Mitchell, F. (2018, October 10). *Why Brands & Influencers are Taking Center Stage*. Tratto da esportsobserver.com: <https://esportsobserver.com/brands-esports-sponsorship-growth/>
- Miyamoto, S. (2019). Tratto da BrainyQuote.com: https://www.brainyquote.com/quotes/shigeru_miyamoto/443920
- Mora-Cantalops, M., & Sicilia. (2018). MOBA games: A literature review. 26128138. *Entertainment Computing*, 26, 128-138.
- Morgenstern, S. (2008). Tratto da The first gamer's edition of the ultimate record book.: <http://www.popsci.com/playing-around/ar-tickle-2008-05/guinness-got-game>
- Morley, G. (2012, Luglio 25). *Is the Olympics worth more than Google?* Tratto da CNN.
- Mozur, P. (2014, October 19). *For South Korea, e-sports is national pastime*. Tratto da The New York Times: <https://www.nytimes.com/2014/10/20/technology/league-of-legends-south-korea-epicenter-esports.html>
- Mulin, B. H. (2007). *Sport Marketing*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Newzoo. (2016, April 12). The global games market reaches \$99.6 billion in 2016, mobile generating 37%. Tratto da <https://newzoo.com/insights/articles/global-games-%20market-reaches-99-6-billion-2016-mobile-generating-37/>
- Newzoo. (2020). Tratto da <https://newzoo.com/>
- Neyer, R. (2014, March 5). *How does all this new baseball technology affect real-life scouting?* Tratto da Fox Sports.
- Nielsen. (2019). Esports Playbook for Brands .
- NielsenEsports. (2017). The Esports Playbook: Maximising Your Investment Through Understanding the Fans.
- Nufer, G. &. (2010). How effective is the sponsorship of global sports events? A comparison of the FIFA World Cups in 2006 and 1998. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 303-319.
- Nunes, P. F. (2013). Converting the Nonstop Customer into A Loyal Customer. *Strategy & Leadership* , 48-53.
- Oh, H., Fiore, M., & Jeoung, M. (2007). Measuring experience economy concepts: Tourism applications. . *Journal of Travel Research*, 46(2), 119–132. doi:10.1177/0047287507304039

- O'Reilly, N., & Foster, G. (2008). Risk management in sports sponsorship: application to human mortality risk. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 45-62.
- O'Reilly, T. (2007). *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Rochester, NY.
- Olson, E. (2010). Does sponsorship work in the same way in different sponsorship contexts? . *European Journal of Marketing*, 180-199.
- Ortenzi, A. (2017). *Digital Marketing per lo sport*. Hoepli.
- Owens, M. D. (2016). What's in a name? esports, betting, and gaming law. *Gaming Law Review Economics*, 20(7), 567-570.
- Parida, V., Sjodin, D. R., Wincent, J., & Kohtamaki, M. (2014). Mastering the transition to product-service provision. Insights into business models, learning activities, and capabilities. *Research-Technology management*, 57(3), 44-52.
- Parshakov, P., & Zavartiaeva, M. (2015). Success in esports: Does country matter? . *SSRN Electronic Journal*.
- Partin, W. (2018). *Blizzard's Ban on Third-Party Overwatch Apps Was Never About Competitive Integrity*. . Tratto da <https://variety.com/2018/gaming/columns/blizzards-ban-on-third-party-overwatch-apps-was-never-about-competitive-integrity-1202961745>.
- Payne, A., Storbacka, K., & Pennie, F. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 83-96.
- Pestana Barros, C., & Silvestre, A. (2006). An evaluation of the sponsorship of Euro 2004. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 192-212.
- Pham, M. T., & Johar, G. V. (2001). Market prominence biases in sponsor identification: processes and consequentiality. *Psychology & Marketing*, 123-143.
- Pine, & Gilmore. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105. Tratto da <http://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy/>
- Pine, B., & Gilmore, H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Pires, K., & Simon, G. (2015). Youtube Live and Twitch: A tour of user-generated live streaming systems. *6th AC Multimedia Systems Conference* (p. 225-230). Preece, Portland: ACM.
- Pitkänen, J. (2015). *Value creation through sponsorship in electronic sports*. Lappeeranta: LUT, School of Business.
- Popper, B. (2013). Field of streams: How Twitch made video games a spectator sport. *The Verge*. Tratto da <http://www.theverge.com/20139/30/4719766/twitch-raises-20-million-esports-market-booming>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster.
- Provenzo, E. F. (1991). *Video kids: Making sense of Nintendo*. Cambridge: Harvard: University Press.
- Pruitt, S., Cornwell, T., & Clark, J. (2004). The NASCAR phenomenon: auto racing sponsorships and shareholder wealth. *Journal of Advertising Research*, 281-296.

- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 1521-1537.
- PwC. (2018). <https://www.pwc.ch/sports>. Tratto da <https://www.pwc.ch/sports>
- Quadri-Felitti, D., & Fiore, A. (2012). Experience economy constructs as a framework for understanding wine tourism. *Journal of Vacation Marketing*, 3-15.
- Rambusch, J., Jakobsson, P., & Pargman, D. (2007). Exploring e-sports: A case study of gameplay in counter-strike. *DiGRA Conference 2007*. Tokyo, Japan.
- Rarick, G. (1973). *Physical activity: Human Growth and Development*. New York: Academic Press.
- Reuters. (2018). *Olympic. E-Sports Could Be Sports Activity*. Tratto da <https://www.reuters.com/article/us-olympics-summit/>
- Roberts, C. (2018). "Going Long": Which Sports Would You Buy on a Global Exchange. Tratto da <http://thegembagroup.com/news/going-long-sports-buy-global-exchange>
- Rogers, & Everett. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press of Glencoe.
- Rogers, R. (2019). *Understanding esports: an introduction to the global phenomenon*. Lanham, Maryland: Lexington Books.
- Rosa, J. (2018). *Esports: What is It and is It Real*. Tratto il giorno 09 08, 2020 da <http://blogs.ci.com/harbour/jeremy-rosa/esports-what-it-and-it-real>
- Rothig, P., & Prhol, R. (2003). *Sportwissenschaftliches Lexikon*. Hoffman.
- Rouse, R. (2004). *Game design: theory & practice*. Los Rios Boulevard, Texas: Wordware Publishing.
- Rust, R., Zeithaml, V., & Lemon, K. (2000). *Driving Customer Equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: The Free Press.
- Ryan, K. (2007). *League beginning for video gamers*. Tratto da <http://sfgate.com>
- Sanderson, J. (2013). From Loving the Hero to Despising the Villain: Sports Fans, Facebook, and Social Identity Threats. *Mass Communication and Society*, 487-509.
- Scholz, T. (2000). *Coopetition and Co-destiny as Business Model: Lessons from the eSports Industry*. In *Media Business Models: Connecting Media to Their Markets*. Porto: Christian Scholz and Steve Wildman.
- Scholz, T. M. (2019). *eSports is Business. Management in the World of Competitive Gaming*. palgrave macmillan.
- Scholz, Tobias, M., & Stein, V. (2017). Going Beyond Ambidexterity in the Media Industry: eSports as Pioneer of Ultra Dexterity. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 9(2), 47-62.
- Schultz, E. (2017, April 03). *A HOW-TO GUIDE FOR ESPORTS BRANDING*. Tratto da [adage.com: https://adage.com/article/news/guide-esports-branding/308502](https://adage.com/article/news/guide-esports-branding/308502)
- Schutz, T. (2018). Nerds are Rising: Entwicklung digitaler Führungskompetenz durch Computerspiele wie WoW und LoL. *Digitale*, 69-84.

- Seeger, B. (2018). *Sponsoring in esports: Mercedes-Benz expands partnership with ESL*. Tratto da media.daimler.com:
<https://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/Sponsoring-in-esports-Mercedes-Benz-expands-partnership-with-ESL.xhtml?oid=41570448>
- Segal, D. (2014, October 10). *Behind League of Legends, esports main attraction*. . Tratto da <https://www.nytimes.com/2014/10/12/technology/riot-games-league-of-legends-main-attraction-esports.html>
- Séguin, B. L. (2005). Internationalising ambush marketing: a comparative study. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 216-230.
- Seo, W., & Green, B. (2008). Development of the Motivation Scale for Sport Online Consumption. *Journal of Sport Management*, 82-109.
- Seo, Y. (2013). A new marketing landscape of the experience economy. *Journal of Marketing Management*, 29 (13-14), 1542-1560.
- Serazio, M. (2013). The Elementary Forms of Sports Fandom: A Durkheimian Exploration of Team Myths, Kinship, and Totemic Rituals. *Communication & Sport*, 303-325.
- Shabir, N. (2017). *Esports: The Complete Guide 17/18: A Guide for Gamers, Teams, Organisations and Other Entities In, Or Looking to Get Into The Space*. Wroclaw: Indipendetly published.
- Sheff, D., & Eddy, A. (1999). *Game over; How Nintendo conquered the world*. Wilton, CT: GamePress.
- SimilarWeb.com. (2019). *Twitch.tv. traffic*. . Tratto da <https://www.similarweb/website/twitch.tv>
- Simmons, C., & Becker-Olsen, K. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing*, 154-169.
- Skaugen, K. (2015). The Game Change. Tratto da <https://blogs.intel.com/technology/2015/08/the-game-change>.
- Smith, A., & Stewart, B. (1999). *Sports management: A guide to professional practice*. Allen & Unwin.
- Smith, K. (2012, November 18). *The Atari S50,000 Centipede fiasco. The Golden Age Arcade Historian*. Tratto da <http://allincolorforaquarter.blogspot.ca/2012/11/the-atari-50000-centipede-fiasco.html>
- Snavely. (2014). *History and analysis of esport systems*. Tratto da <https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/215228652/SNAVELY-MASTERS-REPORT-2014.pdf?sequence>
- Snavely, T. L. (2014). *History and analysis of esport systems (Doctoral dissertation)*. Tratto da <https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/28652/SNAVELY-MASTERS-REPORT-2014.pdf?sequence=1>
- Snider, M. (2013, July 11). League of Legends makes big league moves. USA Today. Tratto da <http://www.usatoday.com/story/tech/gaming/2013/07/11/league-of-legends-at-staples-center/2504935/>
- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of Sports Sponsorship Response . *Journal Of the Academy Of Marketing Science*, 227-238.

- Sponsors. (2018). Tratto da Studie: Das sind die bekanntesten Sport Sponsoren: Studie: Das sind die bekanntesten Sport Sponsoren
- Stammerjohan, C., Wood, C. M., Chang, Y., & Thorson, E. (2005). An ampirical investigation of the interaction between publicity, advertising, and previous brand attitudes and knowledge. *Journal of Advertising*, 34(4), 55-67.
- Statista. (2016). Average Number of Viewers of the Summer Olympics Opening Ceremony in The United States From 1988 to 2016 (in millions). Tratto da <https://www.statista.com/statistics/237448/viewers-of-the-summer-olympics-opening-ceremony-in-the-us/>
- Statista. (2018). Average Number of Viewers of the Winter Olympics Opening Ceremony in The United States From 2002 to 2018 (in millions). Tratto da <https://www.statista.com/statistics/587463/winter-olympics-opening-ceremony-number-viewers-usa/Str%F6h>
- Stein, Volker, & Wiedemann. (2016). Risk Governance: Conceptualization, Tasks, and Research Agenda. *Journal of Business Economics*, 86(8), 813-836.
- Steinberg, L. (2015, August 18). *Changing the game: The Rise of Sports Analytics*. Tratto da Forbes: <http://www.forbes.com/sites/leighsteinberg/2015/08/18/changing-the-game-the-rise-ofsports-analytics/>
- Ströh, J. H. (2017). *The eSports Market and e-Sports Sponsoring*. Marburg: Tectum Verlag.
- Strive. (2018). Tratto da Strivesponsorship: <https://strivesponsorship.com/2018/12/17/league-of-legends-world-finals-viewing-figures-2018/>
- Superdata. (2015). *eSports-The Market Brief*. New York: Superdata.
- Svensson, G. (2001). 'Glocalization' of Business Activities: A 'Glocal Strategy' Approach. *Management Decision*, 39 (1): 6-18.
- Takahashi, D. (2015). *The Esports Craze Will Generate \$1.8B a Year by 2020*. Tratto il giorno 09 29, 2020 da <http://venturebeat.com/2015/10/05/theesports-craze-will-generate-1-8b-a-year-by-2020>.
- Tassi, P. (2012). *The year of eSports*. Tratto da www.forbes.com: <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/sites>
- Taylor, T. (2012). *Raising the stakes: E-sports and the professionalization of computer gaming*. Boston, MA: MIT Press.
- Thompson, B. (2015). *Let the Egames Begin*.
- Thompson, J., Martin, A., Gee, S., & Geurin, A. (2018). Building brand and fan relationships through social media. *Sport, Business and Management: An International Journal*.
- Tonsser. (2020, Marzo 20). *Tonsser*. Tratto da <https://tonsser.com>
- Tsai, W. (2002). Social Structure of 'Coopetition' Within a Multiunit Organization Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.

- Tsordia, C., Papadimitriou, D., & Parganas, P. (2018). The influence of sport sponsorship on brand equity and purchase behavior. *Journal of Strategic Marketing* , 85-105.
- Tukachinsky, H. &. (2006). Television-World Estimates, Real-World Estimates, and Television Viewing: A New Scheme for Cultivation. *Journal of Communication*, 56(Issue 1), 133-156. Tratto da <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00007.x>
- Tyan, C., & McKechnie, S. (2009). Experience marketing: A review and reassessment. *Journal of Marketing Management*, 25(5), 501–517. doi:10.1362/026725709X461821
- Urrialagoitia, & Planelles. (2006). Sponsorship relationships as strategic alliances: A life cycle model approach. *Business Horizons* , 157-166.
- Valve. (2018, November 1). *Valve Corporation*.
- Van Hillegersberg, J., Vroling, M., & Smit, F. (2017). Improving Decision Making in Ocean Race Sailing using Sensor Data. *AMCIS 2017 Proceedings*.
- Vargo, S., & Lusch. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 1-17.
- Varriale, L., & Tarufi, D. (2014). E-mentoring for sport science: implications and applications. *Proceedings of the 8th Mediterranean Conference on Information Systems*. Verona, Italy.
- Veblen, T. (2009). *The Theory of the Leisure Class*. Oxford University Press.
- Wagner. (2007). Competing in metagame gamespace. *Space Time Play*, 182-185.
- Wagner, M. (2006). On the scientific relevance of eSport. *Proceedings of the 2006 International Conference on Internet Computing and Conference on Computer Game Development* (p. 437-440). Las Vegas : CSREA Press.
- Wagner, M. G. (2006). On the Scientific Relevance of eSport. *Proceedings of the 2006 International Conference on Internet Computing and Conference on Computer Game Development*, (p. 437-440).
- Wakefield, K., Becker-Olsen, K., & Cornwell, T. (2007). I spy a sponsor. *Journal of Advertising*, 61-74.
- Wakefield, L., & Bennett, G. (2018). Sports fan experience: Electronic word-of-mouth in ephemeral social media. *Sport Management Review*, 21(2), 147-159.
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: extension and update. *International Journal of Advertising*, 5-40.
- Walraven, M. (2013). *Sports sponsorship effectiveness*. Tratto da https://pure.rug.nl/ws/files/14423820/Dissertation_Sports_sponsorshi_1.pdf
- Walter, A., T., M. A., & Helfert G., R. T. (2003). Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management* , 159-169.
- Warde, P. (2006). Cultural Capital and the Place of Sport. *Cultural Trends*, 107-142.
- WCG. (2009). *World Cyber Games*. Seoul, Corea del Sud.
- Weiss, P. (1969). *Sport; a Philosophic Inquiry*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

- Weiss, T., & Schiele, S. (2013). Virtual worlds in competitive contexts: analyzing eSports consumer. *Electronic Markets*, 23(4), 307-316.
- Weststar, J. (2015). Understanding Video Game Developers as an Occupational Community. *Information, Communication & Society*, 18(10), 1238-1252.
- Whittaker, J. (2004). *The cyberspace handbook*. . Abingdon, UK: Routledge.
- Wickerg, P., & Cunningham, G. (2018). eSport: Construct specifications and implications for sport management. *Sport Management Review*, 21(1), 1-6.
- Witkemper, C., Lim, C., & Waldburger, A. (2012). Social media and sports marketing: Examining the motivations and constraints of Twitter users. *Sport Marketing Quarterly*, 170-183.
- Witkowski, E. (2012). On the digital playing field: How we 'do sport' with networked computer games. *Games and Culture*, 7(5), 349-374. doi:10.1177/1555412012454222
- Wolf. (2018). Tweet. Tratto il giorno 09 23, 2020 da <https://twitter.com/JacobWolf/status/1020667575661998080>
- Wolf, M. J. (2012). *Encyclopedia of Video Games: The Culture, Technology, and Art of Gaming*. Greenwood.
- Wright, M. (2009). 50 years of OR in sport. *Journal of the Operational Research Society*, 60(1), 161-168.
- Xiao, X., Hedman, J., Chian Tan, F., Tan, C.-W., & Clemmensen, T. (2017). Sports Digitalization: A Review and A Research Agenda. *ICIS 2017 Proceedings*.
- Yoshida, M. (2017). Consumer experience quality: A review and extension of the sport management literature. *Sport Management Review*, 20(5), 427-442.
- Yoshida, M., Gordon, B., Nakazawa, M., Shibuya, S., & Fujiwara, N. (2018). Bridging the gap between social media and behavioral brand loyalty. *Electronic Commerce Research and Applications*.

SITOGRAFIA

A.S. Roma: <https://www.asroma.com/it>

Adidas: <https://www.adidas.it>

Bologna FC: <https://www.bolognafc.it>

Business Insider: <https://it.businessinsider.com>

Chipotle: <https://www.chipotle.com>

Erreà sport: <https://it.errea.com>

Exeed: <http://www.eis-team.it/portfolio/exeed-esports/>

Gartner Inc.: <https://www.gartner.com>

Garzanti Linguistica: <https://www.garzantilinguistica.it>

Hellas Verona: <https://www.hellasverona.it>

Inside Marketing: <https://www.insidemarketing.it>

NOW: <https://www.nowtv.it>

P&G (Gillette): <https://www.gillette.it>

Parma Calcio: <https://parmacalcio1913.com>

Pro2Be Esports: <https://www.pro2be.it>

Puma: <https://eu.puma.com>

Toyota: <https://www.toyota.it>

U.C. Sampdoria: <https://www.sampdoria.it>

Varese Pallacanestro: <https://www.pallacanestrovarese.it>

Wikipedia: <https://it.wikipedia.org>