

Luiss Guido Carli

Dipartimento di Economia e Management

Tesi di laurea in Entrepreneurship

Analisi del mercato eSports e della loro gestione strategica:

I modelli di business Riot Games e G2 Esports

Anno Accademico 2021-2022

**Indice:****1. Introduzione...3****2. Il mercato degli eSports.... 5**

2.1 Cenni Storici...4

2.2 La catena di valore degli eSports: produzione distribuzione...6

2.2.1 I canali di comunicazione...7

2.2.2 Tornei ed eventi...8

2.2.3 Come gli eSports hanno influenzato le fiere internazionali...10

2.3 Marketing nel mercato eSports...11

2.4 Il mercato eSports secondo il modello delle cinque forze competitive di Porter...12

2.5 L'impatto del COVID nel mercato eSports...14

2.6 eSports alle olimpiadi...15

2.7 Futuro del mercato eSports...16

**3 Modelli di impresa eSports...17**

3.1 Riot Games, presentazione e cenni storici...18

3.1.1 Il modello di business di Riot Games ed il suo business model canvas...19

3.1.2 La strategia di branding di Riot Games...20

3.1.3 LEC: L'evento eSports più seguito in Europa...22

3.1.4 Impatto sociale e sostenibilità in Riot Games e nel mondo eSports...24

3.2 I Team eSports...25

3.3 Il franchising nel mercato eSports...25

3.4 G2 Esports...27

3.4.1 Customer Value Proposition nell'ecosistema eSports e dei G2 Esports...28

3.4.2 Carlos "Ocelote" Rodriguez e la leadership creativa...30

**4. Conclusione...32**

## 1. Introduzione

Questo elaborato è stato studiato e scritto con l'obiettivo di fornire una mappatura dell'ecosistema degli eSports e della loro esponenziale crescita nel mercato globale. Il termine eSports indica un connubio tra “elettronica” e “sport”, ed è inteso come gioco competitivo. Per esports si intendono tutte le leghe, circuiti competitivi, tornei o competizioni simili, che prevedono tipicamente un pubblico di spettatori, in cui giocatori singoli o squadre giocano a videogiochi, sia di persona che online, allo scopo di ottenere premi o per puro intrattenimento. Proprio come lo sport, gli esports non hanno una sola natura, ma si differenziano tra loro in base allo sport (Calcio, tennis, pallavolo), se si gioca in squadra o singolarmente, e in base alle leghe che rappresenta ogni singolo (come, ad esempio, possono essere Serie A, Serie B e Serie C).

I principali attori nel settore degli esports si rispecchiano quasi interamente in quelli dello sport classico, ovvero organizzatori, team e giocatori; In sostituzione alle federazioni internazionali (FIFA, ITF, FIBA...) troviamo gli editori, ovvero gli operatori che creano e finanziano la produzione del videogioco e ne possiedono la proprietà intellettuale e industriale.

Gli esports rappresentano ad oggi uno dei settori più in crescita a livello globale, oltre ad essere uno dei più innovativi e seguiti dalle nuove generazioni. Prendendo come esempio il mercato italiano, l'impatto economico del settore viene valutato dai 45 ai 47 Milioni di euro; Il 65% di questi ricavi viene generato dai team esports, il 16% dagli organizzatori, l'11% dai publisher, ovvero coloro che distribuiscono il titolo e/o la lega del gioco, e il restante 15% (€ 5 mln) viene generato da altre tipologie di società che operano nel mondo esports. Il settore italiano è in forte crescita anche per quanto riguarda il numero di spettatori: Secondo le stime del 2021 sono circa 450 mila gli “Avid fans” ovvero coloro che guardano ogni giorno eventi esports, mentre la fanbase, ovvero coloro che seguono eventi esports più di una volta a settimana, è formata da 1,62 Milioni di persone. Il settore ha visto una crescita del 15% rispetto al 2020 e del 40% rispetto al periodo pre-pandemico. Con l'ausilio di questi dati possiamo quindi affermare che, in un'epoca in cui le attività economiche e sociali cercano di trovare soluzioni digitali adeguate ed efficaci, il mondo degli eSports deve di essere analizzato e seguito da tutte le grandi aziende che vogliono restare al passo con i tempi e ottenere un vantaggio competitivo verso i loro competitors.

L'elaborato andrà ad analizzare nel primo capitolo l'intero ecosistema eSports, fornendo una visione approfondita di tutti gli attori e le tematiche facenti parte di questo mondo; in particolare si parlerà della storia degli eSports, dei canali di produzione e distribuzione, dell'impatto del COVID-19 e infine delle previsioni future sull'intero ecosistema eSportivo.

Nel secondo capitolo verranno prima analizzati i vari modelli di impresa nel settore eSports, con un'analisi più approfondita di ogni attore facente parte di questo mondo, e successivamente verranno prese in esame due delle aziende leader del settore: *Riot Games*, una delle case di produzione di videogiochi concentrati sul mondo eSports più famose ed importanti al mondo, e i *G2 Esports*, team Europeo che in pochi anni ha

conquistato la scena tramite un modello di impresa sano, sostenibile ed innovativo.

L'elaborato si pone quindi come obiettivo quello di far comprendere al meglio le dinamiche tra i vari stakeholder del mondo eSports, spaziando tra approfondimenti di carattere videoludico e manageriale.

## 2. Il mercato degli Esports

L'obiettivo di questo primo capitolo sarà quello di sviscerare il mercato degli eSports, partendo dalla catena di valore prodotta dal settore, esplorando successivamente i rivoluzionari metodi di marketing e l'impatto che ha avuto il mercato durante la pandemia causata dal Covid-19; Successivamente il mercato verrà analizzato grazie al modello delle 5 forze di Porter ed infine parlerò del futuro del mercato eSports.

Il mercato eSports negli ultimi due anni è cresciuto fino a diventare uno dei principali mercati sportivi a livello mondiale, con un fatturato complessivo che supera ampiamente il miliardo di euro, e che secondo le stime, potrebbe velocemente generare un giro di denaro superiore agli 1,5 miliardi complessivi.

I due fattori principali che hanno reso possibile lo sviluppo così ampio di questo ecosistema negli ultimi anni sono stati la maggior velocità di internet, anche nei paesi più arretrati dal punto di vista tecnologico, che ha permesso a molte più persone di giocare o di osservare eventi in live stream, e l'interessamento da parte dei grandi brand non endemici nel mondo eSports tramite sponsorizzazioni ed affiliazioni.

### 2.1 Brevi cenni storici

Sebbene possano sembrare un fenomeno recente, in realtà gli eSports hanno una storia molto lunga alle proprie spalle. Le prime competizioni di cui si ha notizia risalgono ai primi anni 70', in particolare la prima competizione in assoluto sono le "Olimpiadi intergalattiche di Spacewar", dove a sfidarsi sono stati molti giovani membri dell'università di Stamford. La diffusione dei tornei inizia però nel intorno agli anni 80', infatti è in quegli anni che la *Atari*, storica casa di produzione di videogames, ha organizzato il primo evento di eSports di grande scala: le Worlds Space Invaders Series, che hanno visto affrontarsi più di 10000 giocatori da tutti gli stati uniti. Da allora è cambiato radicalmente il modo in cui sono i videogiochi sono sviluppati e giocati, determinando la nascita della scena competitiva.

È però a partire dagli anni 2000 che gli eSports hanno goduto di una crescita esponenziale, in termini di giocatori e spettatori, oltre che monetari. In quegli anni sono nati i primi campionati come la *ESL* e la *MLG*. Tuttavia, inizialmente il modello di business degli eSports non era redditizio a causa del poco interesse delle emittenti televisive nel trasmettere gli eventi e l'impossibilità di effettuare live streaming degli eventi a causa della scarsa potenza della banda. La svolta la si è avuta con la crisi economica che colpì l'Asia, scaturendo un processo di modernizzazione, sovvenzionando l'acquisto di PC e migliorando l'accesso a Internet a banda larga. In quegli anni sono nati gli *Internet Cafè*, ovvero dei luoghi di aggregazione tra videogiocatori dove si poteva usufruire del servizio bar e nel frattempo noleggiare una postazione da gioco professionale. In quegli anni sono nati anche i primi grandi team, tra cui gli *SK Gaming* che nel 2003 sono stati la prima organizzazione non coreana a sottoscrivere un contratto professionistico ad alcuni dei loro giocatori.

Gli anni successivi alla crisi Europea del 2007 e i conseguenti investimenti nel digitale in tutto il continente hanno segnato il periodo di affermazione degli eSports, con la nascita di due dei più grandi titoli eSportivi della storia dei videogames: *League Of Legends* e *Starcraft 2*. In particolare, *Riot Games*, casa di produzione di *League Of Legends*, ha lanciato il più grande sistema di campionati eSports in tutto il mondo, con campionati che si svolgevano in simultanea e un sistema di qualificazione regionale per i mondiali.

Il mercato dei videogames ad oggi è composto da oltre due miliardi di persone che giocano almeno casualmente; inoltre, l'aspetto della competizione, così come negli sport tradizionali, è essenziale. Ad esempio, oltre 70 milioni di spettatori si sono collegati da tutto il mondo per assistere alla finale dei mondiali di *League Of Legends* nel 2018, superando per numero di spettatori eventi come le partite della finale dei play-off *NBA*.

## 2.2 La catena di valore degli Esports: produzione distribuzione

I canali di comunicazioni nel mondo Esports sono tra i più efficaci presenti nel mercato moderno. I principali canale di comunicazione per gli attori nel mondo eSports sono le piattaforme streaming, in particolare Twitch, Mixer e Youtube Gaming per il mercato Europeo e Nordamericano, ed *Houya* e *Douyu* per il mercato asiatico. La scelta di affidarsi a piattaforme streaming online dedicate all'intrattenimento videoludico, piuttosto che canali tv o siti streaming più comuni, derivano dal target di riferimento; infatti, più del 65% degli spettatori eSports sono compresi nella fascia di età che va dai 18 ai 34 anni; la fanbase è formata prevalentemente da uomini, ma negli ultimi anni il numero *avid watchers* di sesso femminile è aumentato, arrivando ad oggi al 38% del target totale.

Le piattaforme streaming inoltre hanno il vantaggio di poter essere sfruttate da tutti gli attori presenti nel mercato eSports così da fidelizzare lo spettatore al massimo; All'interno delle piattaforme eSports è infatti possibile trovare streaming del singolo giocatore, dell'intera squadra e dei campionati, potendo seguire così allenamenti e partite ufficiali, creando inoltre un contatto diretto tra giocatore e spettatore. Questa fidelizzazione viene poi sfruttata dalle piattaforme streaming tramite abbonamenti e pubblicità, che permette la creazione di quella che viene definita come "*win-win situation*", ovvero una situazione socioeconomica nel quale tutti gli attori presenti all'interno di uno specifico mercato rimangono soddisfatti.

Un altro importantissimo canale di distribuzione all'interno del mercato eSports è rappresentato dai Social Media, in particolare da *Twitter*, piattaforma di comunicazione e microblogging, tramite il quale giocatori, team e spettatori creano una rete di comunicazione molto ampia. Il mondo degli eSports è ad oggi uno dei maggiori utilizzatori e sfruttatori della piattaforma; su *Twitter*, infatti, non vengono solo distribuite notizie riguardanti gli eventi ufficiali, ma spesso si vengono a creare vere e proprie battaglie a colpi di *Tweet*, dove due o più giocatori e/o squadre creano delle accese rivalità.

### 2.2.1 I canali di comunicazione

Nel corso degli anni i videogiochi, grazie alla propria capacità di connettere le persone da ogni parte del mondo, sono diventati dei veri e propri luoghi di ritrovo virtuali, una sorta di versione primordiale del *metaverso*; Per videogioco non si intende il mero prodotto giocato dai vari *player* di tutto il mondo, ma tutto l'ecosistema che gli si è venuto a creare intorno, come gli eSports, i siti di streaming dedicati al mondo dei videogame e tutte le piattaforme di comunicazione virtuale che si sono venute a creare negli ultimi anni. Il mondo del gaming, a differenza degli sport tradizionali, non si ferma ai social network; nel corso degli anni sono state create varie piattaforme di comunicazione, che hanno avvicinato circa 500 Milioni nuovi spettatori con un profilo demografico diverso da quello che si potrebbe aspettare, ad appassionarsi infatti sono state principalmente donne con un'età inferiore ai 25 anni, e ragazzi di età compresa tra i 14 e i 18 anni. Secondo *Ninja* circa l'84% dei videogiocatori che si sono affacciati a questa realtà negli ultimi anni, pensa che la caratteristica più importante dei videogiochi sia quella di poter mettere in contatto giocatori da ogni parte del mondo.

Il mondo eSports in particolare, essendo interamente dedicato ai videogiochi *multiplayer*, ha rappresentato uno dei principali punti di connessione tra i *millennial*, in particolar modo durante la quarantena; a conferma di questa tesi possiamo prendere in esame i dati di *Twitter*: Nel 2020, per la prima volta nella storia del social, sono stati pubblicati più di 2 miliardi di Tweet a tema gaming, e la conversazione non si è interrotta nel 2021; Tra le leghe eSports come la Call of Duty League e il VALORANT Champions Tour, agli eventi di gioco globali come l'E3 e il Summer Game Fest, c'è stato un aumento del 18% dei Tweet sul gaming rispetto all'anno precedente. I giocatori di tutto il mondo si ritrovano su Twitter per discutere di tutti gli ultimi avvenimenti e tendenze.

Un'altra grande piattaforma di comunicazione sfruttata da tutti gli attori del mondo eSports è *Twitch*, piattaforma di live streaming fondata nel 2011 e successivamente acquistata da *Amazon* per 1 miliardo di dollari; durante la pandemia globale il sito è arrivato a contare oltre 3 milioni di streamer e broadcaster e più di 30 milioni di utenti attivi ogni mese, con una media di 1,4 milioni di utenti attivi ogni ora, superando broadcaster tv storici come *ESPN* e *CNN*. Ciò che rende *Twitch* il sito perfetto per il mondo eSports e più in generale dei videogame, è la possibilità di ottenere intrattenimento videoludico di ogni tipo rimanendo in contatto diretto con lo streamer e con tutta la chat live, permettendo la creazione di tante piccole comunità di persone appassionate di un determinato gioco o genere. La possibilità di ricevere risposte immediate dallo streamer, o più in generale di interagire con lui, permette allo spettatore di sentirsi coinvolto e non abbandonando la visione, a differenza di quanto succede spesso con lo "zapping TV".

L'ultimo grande canale di comunicazione sono, come detto in precedenza, le piattaforme di comunicazione virtuale, tramite la quale ogni persona può interagire con tantissime community diverse ogni giorno: si può

passare dal proprio gruppo di amici, ai fan di un gioco o addirittura non è raro trovare gruppi di appassionati di uno streamer *Twitch*. Queste piattaforme rappresentano una evoluzione degli ormai arretrati *Skype* e *Google Hangout*, grazie alla possibilità di creare veri e propri canali privati, dove rimanere in chiamata o semplicemente chattare. La piattaforma più importante di questa grande macrocategoria è *Discord*, lanciata per la prima volta nel 2015 e che ad oggi vanta più di 300 milioni di utenti ed un valore di mercato superiore ai 5 miliardi di dollari.

In conclusione, possiamo affermare che i mezzi di comunicazione siano di vitale importanza per gli eSports, e che nel corso degli anni hanno rappresentato il mezzo di sviluppo più potente, nonché ciò che ha permesso a questo mondo di contare un numero così alto di utenti attivi.

### 2.2.2 Tornei ed Eventi

Secondo l'Italian Interactive Digital Entertainment Association, gli organizzatori di tornei progettano e producono competizioni di videogiochi, amatoriali o professionali, e lo fanno in linea con i termini e le condizioni stabilite dall'editore per ogni videogioco, avendo un contratto o avendo ottenuto dagli editori tutte le licenze o autorizzazioni pertinenti necessarie per organizzare o trasmettere ogni competizione. A volte, queste licenze o autorizzazioni sono generali, ma di solito assumono la forma di contratti privati in cui l'editore e l'organizzatore del torneo stabiliscono le modalità di utilizzo della proprietà intellettuale dell'editore, l'ambito territoriale della competizione, i termini e le condizioni per la sua comunicazione al pubblico e qualsiasi altro punto ritenuto necessario. In genere, gli organizzatori di tornei gestiscono più tornei e leghe, di solito abbracciando diversi videogiochi e livelli di competizione. Possiamo quindi distinguere tre tipi di tornei eSportivi: I tornei *amatoriali*, ovvero i tornei organizzati dagli stessi giocatori tramite piattaforme online (*Battlefy*, *Smash.GG*), i tornei organizzati dagli editori stessi (*LEC*, *PUBG Continental Series*) e società private specializzate in organizzazione di eventi in collaborazione con la casa di produzione del videogioco (*Dreamhack*, *ESL*, *AfreecaTV*).

L'organizzazione di tornei ed eventi esports amatoriali è da sempre stato il più grande punto di forza degli eSports e che ne ha permesso una crescita così ampia nel corso degli anni. A differenza degli sport classici, dove per fare un torneo è richiesta una struttura sportiva, una grande organizzazione e diversi giorni di svolgimento, risultando quindi complicata e macchinosa, per gli eSports invece la situazione è esattamente opposta, per organizzare un torneo basta semplicemente avere una connessione ad Internet.

La creazione di tornei è di facile fruizione per tutti, grazie alle decine e decine di siti Internet che permettono la loro organizzazione in modo estremamente facile e rapido; la possibilità del giocatore medio di poter svolgere regolarmente tornei, anche se solo amatoriali e con piccoli premi in palio, ad appassionarsi maggiormente alla scena eSportiva del gioco.

A dimostrazione di questa tesi possiamo prendere in considerazione due dei videogiochi più famosi al mondo, entrambi targati Riot Games. Per primo andiamo a considerare il videogioco *TFT*, abbreviazione di *Teamfight Tactics*, creato da *Riot Games* nel 2019 e subito diventato una colonna portante dei videogiochi strategici; già dal lancio il gioco era stato apprezzato e seguito da molti videogiocatori, che però, seppure appassionati dal gioco, non ne seguivano la scena competitiva. Essendo un gioco in fase embrionale e rivoluzionario, *Riot Games* ha fatto molta fatica nel rendere la scena competitiva interessante, ed in suo soccorso sono intervenuti involontariamente gli stessi giocatori; durante la pandemia Covid-19, in particolare durante il primo lockdown Europeo, sono stati organizzati una grandissima quantità di tornei amatoriali di *TFT*, portando ad un piccolo aumento della player base e ad un grande aumento di avid watchers della scena competitiva; i primi mondiali di *TFT*, svoltesi poche settimane prima del primo lockdown, hanno avuto una media di 14000 spettatori in USA, mentre, i mondiali 2021 hanno registrato una media di 44000 spettatori negli USA. In poco meno di 12 mesi gli spettatori sono quasi triplicati e il numero di spettatori si prospetta essere simile anche per l'edizione del 2022.

Il secondo gioco di cui andremo a parlare è LOR, abbreviazione di Legends Of Runeterra, gioco di carte online distribuito prodotto e distribuito da Riot Games. Per LOR inizialmente è stato difficile creare un pubblico disposto a guardare la scena competitiva data l'altissima concorrenza nel settore dei giochi di carte e l'impossibilità di effettuare tornei dal vivo, situazione che ha da sempre contraddistinto il settore dei giochi di carte, ha reso anche in questo caso l'esplosione del gioco competitivo estremamente lenta e complicata. Anche in questo caso la pandemia e il conseguente lockdown hanno aiutato allo sviluppo e la crescita del gioco, grazie alla formazione di una community estremamente fedele al gioco e alla decisione di Riot Games di sponsorizzare alcuni tornei non ufficiali, rendendoli così più interessanti e competitivi. Seppur con più fatica rispetto a *TFT*, anche *Legends Of Runeterra* è riuscito ad emergere e a conquistare la scena dei giochi di carte online. Secondo i dati *Esports Charts* i mondiali di *Hearthstone*, main competitor di *Legends of Runeterra*, hanno avuto una media di 18000 spettatori negli USA, mentre i mondiali di *LOR* hanno fatto registrare una media di 23000 spettatori.

Come sottolineato in precedenza, per molti videogames è fondamentale riuscire a proporre degli eventi dal vivo per i propri giocatori. Gli eventi professionali offline sono sopitati in tutto il mondo, ma principalmente nelle grandi città e nella maggior parte dei casi, le sedi degli eventi sono stadi o arene di solito utilizzate da altri sport, ma che aprono volentieri ai campionati di esports in quanto consentono di incrementare notevolmente il gettito delle entrate. Seppur assistere da casa ad un evento sia molto più facile ed accessibile, gli organizzatori puntano soprattutto su eventi live, come avviene per League Of Legends, il videogioco con la scena competitiva più giocata e vista al mondo. Gli sviluppatori del gioco hanno intuito da subito l'importanza di proporre eventi dal vivo, nonostante inizialmente il gioco non disponesse di un'enorme fan base. Nel 2013 Riot Games propone i primi campionati Europei a cadenza settimanale (Evento simile ad un campionato di calcio) e l'affitto di un piccolo palazzetto. Nel corso degli anni il campionato acquisterà un

bacino di utenza smisurato, con un numero di spettatori medio paragonabile a quello della NBA Regular Season, eppure nel 2018 Riot decide di cambiare sede di svolgimento del torneo, passando da Oslo a Berlino, e riducendo il numero di spettatori totale a 200. Questa scelta deriva da una attentissima analisi di mercato da parte dell'azienda, che aveva capito che l'importante per lo spettatore in streaming non era il numero di spettatori o la grandezza dell'arena, ma l'estetica dell'arena, l'attinenza di essa verso il videogioco e la possibilità di poter vedere in volto i giocatori durante le partite, così da poter osservare le loro reazioni durante la partita. Riot si è quindi limitata all'affitto di stadi o grandi palazzetti solamente nelle occasioni più importanti come, ad esempio, la finale dei mondiali, che si è svolta in importantissimi centri sportivi come lo *Staples Center di Los Angeles, USA* (21000 spettatori) o addirittura in stadi, come successo nel 2018 dove la finale si è svolta all'interno dell'*Incheon Munhak Stadium di Incheon, Sud Corea* (49000 Spettatori).

Vista la popolarità sempre più diffusa, numerose squadre sportive, in particolare quelle calcistiche, hanno iniziato ad organizzare delle competizioni eSportive. Le società calcistiche, che fino a pochi anni fa si limitavano a riscuotere le royalties derivanti dalla concessione delle licenze per i giochi, negli ultimi anni hanno iniziato ad investire nel mercato eSports, ingaggiando i migliori professionisti in attività, o in alcuni casi, acquistando intere società eSportive, inserendole all'interno della propria polisportiva. La spinta decisiva verso questi investimenti è stata data dalla *Fifa eWorld Cup*, che nell'edizione del 2020 ha raccolto quasi 30 milioni di spettatori. La lega Serie A ha presentato ufficialmente la eSerieA Tim su entrambi i simulatori di calcio più giocati al mondo: *eFootball e Fifa*, in Francia la e-Ligue 1 e E-Divisie, sono ormai alla terza edizione e vengono trasmesse in parallelo ai rispettivi campionati, in live su *Twitch*; La *Virtuelle Bundesliga* è il campionato più antico, e vanta grossi ricavi da sponsor e licenze.

Gli eventi eSports sembrano garantire impatti finanziari ed economici assai cospicui. Secondo i dati *Fortune* nel 2015, i 100 principali eventi esports hanno generato 20,6 milioni dollari di entrate dalla vendita dei biglietti.

### 2.2.3 Come gli eSports hanno influenzato le fiere internazionali

Nel mondo dei videogiochi uno dei più grandi mezzi di comunicazione e presentazione di nuovi giochi e tornei sono le fiere. Questo tipo di evento è molto importante sia per le imprese che per i consumatori: gli editori hanno la possibilità di organizzare tornei ed espandere il proprio marchio, mentre per i consumatori è un momento di svago che gli permette di assistere ad eventi dal vivo e a scoprire il futuro del gaming.

Con lo sviluppo della tecnologia e del live streaming le fiere internazionali sono diventate fondamentali per ogni casa produttrice che voglia mettersi in mostra e quindi raggiungere un alto numero di appassionati. Oltre alle fiere organizzate dai maggiori produttori di videogiochi (*Sony, Nintendo e Microsoft*) nel corso degli anni si sono venute a sviluppare fiere locali e internazionali, che hanno da subito raggiunto un grande numero di

consumatori e che hanno accelerato la crescita del mercato. Tra le più grandi fiere internazionali indipendenti troviamo *l'E3 e il Tokyo Game Show*. Se in un primo momento questi eventi dedicavano uno spazio piccolo o nullo al mondo eSports, negli ultimi anni data la crescita del settore la quantità di tempo e spazio dedicata a questo settore è diventata molto più alta, fino ad arrivare alla creazione di fiere dedicate interamente agli eSports. Tra le prime fiere in assoluto ad essere interamente a tema eSports c'è stato il *Gamescon*, fiera creata dai due organizzatori di tornei *ESA ed ESL*; all'interno di questa fiera si sono da subito organizzati tornei di grande importanza come i *DOTA 2 International Championship* e i *Call Of Duty World Championship*, che risultano ancora oggi come due tra i tornei con il montepremi più alto in ambito eSports.

### 2.3 Marketing nel mercato eSports

L'espansione del mercato eSports ha offerto opportunità redditizie per i brand che nel corso degli anni, hanno mostrato interesse in questo mondo, cercando di diventarne parte attraverso diverse strategie di eSports marketing. Le strategie di marketing non si discostano particolarmente da quelle dello sport tradizionale, i brand infatti nel corso degli anni hanno firmato accordi con leghe, team e giocatori. In particolare le collaborazioni con i giocatori può rivelarsi un supporto importante per le aziende nella creazione di esperienze di Marketing uniche e dirette ad un target ben specifico: l'azienda ha la possibilità di mostrare ai follower del giocatore annunci brandizzati, contenuti che raccontano il marchio e la possibilità di creare subito un alto engagement tramite le *live chat* e *Twitter*. Il compito più arduo per le aziende è quindi quello di trovare il giocatore adatto, che riesca a coinvolgere il pubblico a cui l'azienda è interessata. Uno degli accordi più importanti nella storia degli eSports è quello tra *Tyler "Ninja" Blevins* e *Adidas*, accordo che pluriennale dal valore di dieci Milioni di dollari.

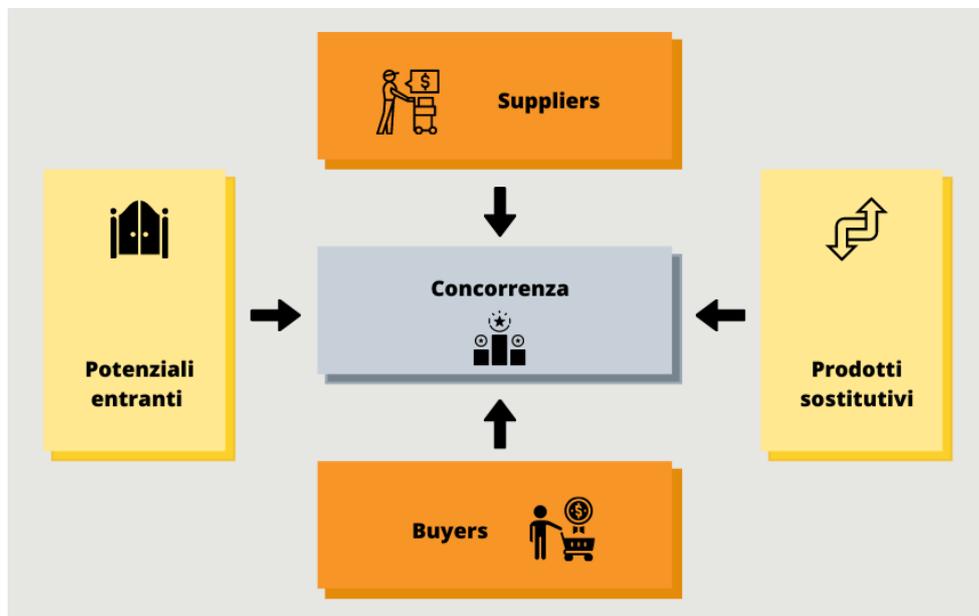
Negli ultimi anni è diventato sempre più comune non solo sponsorizzare i team facenti parte di leghe importanti, ma anche diventarne proprietari. In particolare, il mondo dello sport si è mosso in maniera molto rapida su questo fronte, in particolare in Germania e Francia, dove polisportive come *PSG* e *Red Bull Lipsia* hanno creato il proprio team eSports. In Italia invece sono più comuni gli accordi tra società eSports e squadre di calcio, un esempio è rappresentato tra la fortissima collaborazione tra *AC Milan* e *Qlash Global*.

La sponsorizzazione di un evento eSports è invece il tipo di marketing più utilizzato dai vari brand. Ciò la espone alla visibilità di una fanbase rilevante e interessata all'evento in questione. Inoltre, permette di costruire una buona credibilità sulla piattaforma, che farà guadagnare più spettatori e rafforzare la brand awareness. Tra le collaborazioni più lunghe troviamo quelle tra *Call Of Duty* e il noto fast food *KFC*, e tra *CS: GO* e *Coca-Cola*. Le case studies più interessante risulta però essere quello tra *Louis Vuitton* e *League Of Legends*. La maison francese ha iniziato la collaborazione fornendo ad alcuni personaggi del gioco delle *skin* distribuite in limited edition, dove ogni personaggio aveva un vestito o un'arma che rispecchiava il prodotto. *Louis Vuitton* si è resa partecipe della cerimonia di apertura della finale del mondiale del 2019 e il marchio ha persino

progettato il design esclusivo della custodia per il design del trofeo “*Summoner’s Cup*” di League of Legends 2019. La collaborazione ha permesso all’azienda di ottenere cento milioni di *impressions*.

## 2.4 Il mercato Esports secondo il modello delle cinque forze competitive di Porter

Il modello delle cinque forze competitive di Porter, o di analisi della concorrenza allargata, è uno strumento usato dalle aziende per semplificare la comprensione del contesto competitivo in cui operano. (“Il modello delle 5 forze competitive di Michael Porter | G.&O.”) Nato nel 1982 da Michael Porter, il modello si propone di individuare studiare l’intensità delle forze che operano nei mercati concorrenziali.



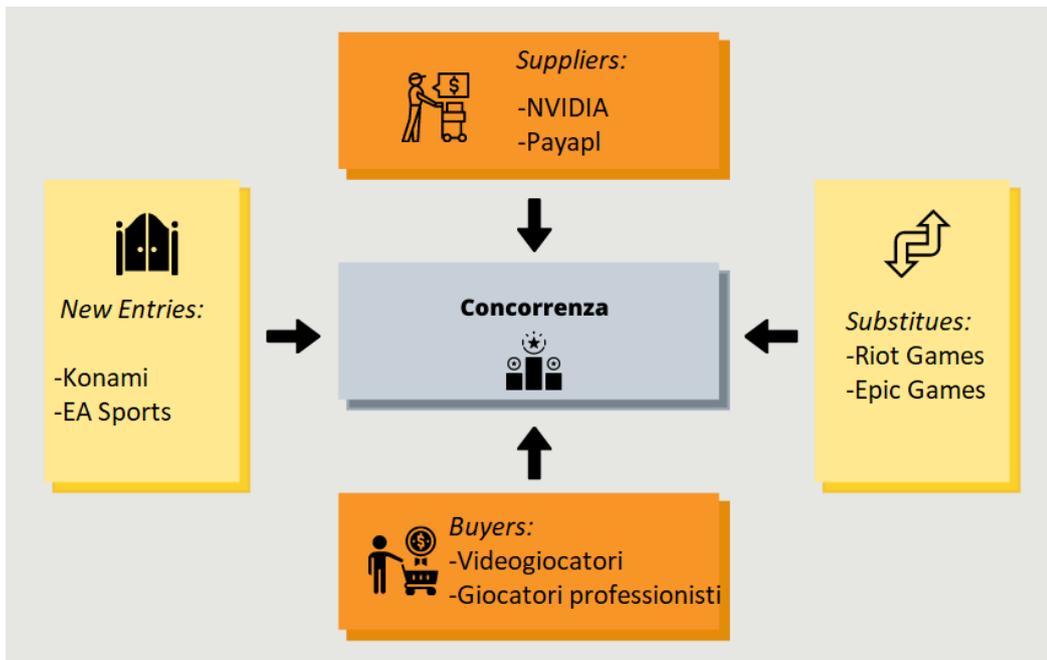
Lo studio delle cinque forze aiuta le aziende a comprendere al meglio la struttura del settore di appartenenza e il modo migliore per ottenere una redditività a medio-lungo termine. Il modello identifica cinque forze di concorrenza:

- *Competition*: Viene rappresentata dalla concorrenza diretta; per analizzare i competitori bisogna fare una analisi approfondita sulla forza delle varie aziende, sul loro volume e le loro strategie di mercato.
- *New entries*: Viene rappresentato dalle nuove aziende che entrano nel mercato e dal pericolo rappresentato da esse. Il compito delle aziende già facenti parte del settore è quello di rendere difficile l’entrata delle new entries tramite le barriere d’ingresso.
- *Substitutes*: Questo è un pericolo che viene rappresentato dai prodotti e dai servizi sostitutivi o alternativi a quella dell’azienda. Ad esempio, le compagnie aeree non competono solamente tra di loro, ma anche contro le compagnie di viaggi ferroviari, le autostrade e più in generale contro tutte le grandi società di trasporto.

- *Suppliers:* I fornitori rappresentano una parte fondamentale del mercato e sono in grado di influenzarlo pesantemente; per fornitori non si intendono solo quelli che forniscono materie prime, ma anche i servizi. In un mercato meno servitori ci sono più sarà alto il loro potere di contrattazione, dandogli la possibilità di scegliere sia il prezzo del prodotto/servizio che il volume.
- *Customers:* Il potere di negoziazione che hanno i clienti negli ultimi anni è aumentato a dismisura grazie alla possibilità ottenuta da essi di poter ricercare informazione sul prodotto della nostra azienda e quella rivale su internet, ottenendo dati e recensioni approfondite.

Grazie al modello delle cinque forze di Porter adesso proveremo ad analizzare e comprendere il mercato eSports, per farlo proveremo ad impersonificarci nei manager dell'azienda Blizzard Entertainment, casa produttrice di videogiochi e tra i leader del settore eSports. Partiamo dall'aspetto centrale del modello, ovvero i competitors; Blizzard affronta una dura concorrenza, data la grande quantità di piccole e grandi imprese che Blizzard deve affrontare nel mercato; altro punto fondamentale è l'aggressività di queste imprese nel proporre il loro prodotto nel mercato, fattore che va ad influenzare ed aumentare il livello di concorrenza. Infine, un altro fattore fondamentale da prendere in considerazione sono i bassi costi di cambiamento, che rendono facile per i clienti trasferirsi da un videogioco all'altro, dato che negli ultimi anni la maggior parte dei videogiochi con una scena competitiva sono gratuiti e basano i loro guadagni principalmente sulle microtransazioni.

Le new entries per Blizzard rappresentano una minaccia moderata, dato che negli ultimi anni le barriere di entrata per il settore sono diventate molto alte principalmente a causa di due fattori: la fidelizzazione dei consumatori verso un prodotto e l'alta quantità di denaro richiesta per sviluppare un videogioco competitivo. I substitutes rappresentano la più grande minaccia per Blizzard; Tra i sostituti diretti troviamo, come detto in precedenza, tutti i competitor dell'azienda che sviluppano videogiochi simili e con una forte competizione eSports; tra quelli indiretti troviamo principalmente videogiochi simili a quelli prodotti da Blizzard, ma senza una scena eSports, e tutti gli altri videogiochi di genere diverso da quelli prodotti dall'azienda statunitense ma con una scena eSports molto ampia; Nel settore esports i fornitori non rappresentano una forza debole, ovvero una forza che non è in grado di influenzare particolarmente il mercato; Blizzard può affidarsi a un grande numero di fornitori diretti ed indiretti, a costi moderati e ad una bassa integrazione verticale da parte dei fornitori stessi. Blizzard deve affrontare l'alto potere dei customers sulla performance aziendale; come già accennato in precedenza, la facilità di cambiare a un videogioco all'altro permette facilmente ai consumatori di imporre le loro richieste all'azienda; ad esempio, se prima Blizzard proponeva i propri videogiochi in maniera non gratuita, a causa dell'alta concorrenza e delle richieste incessanti dei consumatori, l'azienda ha dovuto adattarsi al mercato e proporre i propri videogames a prezzi molto bassi o gratuiti.



## 2.5 L'impatto del COVID nel mercato eSports

Durante la pandemia dovuta dal COVID-19, a differenza di molti settori che hanno visto un drastico calo o addirittura un azzeramento totale dei flussi di entrata, il mondo degli eSports è riuscito non solo a non presentare grosse perdite finanziarie, ma anzi, a trasformare questa situazione potenzialmente letale in un periodo di crescita totale. A dispetto delle prime analisi pubblicate dall'agenzia Newzoo nel 2020, dove sembrava che il settore dovesse rallentare e subire delle gravi perdite dovute all'annullamento di eventi e tornei dal vivo, annullando la vendita di biglietti e frenando le vendite del merchandise; nonostante questi dati e l'annullamento della totalità degli eventi fino all'autunno 2021, il mercato eSports è riuscito a crescere più rapidamente del previsto; la quarantena globale ha portato un maggior numero di spettatori su varie piattaforme streaming, con un significativo incremento dei ricavi per giocatori, team e organizzatori di eventi. L'emergenza sanitaria da COVID-19 ha modificato gli stili di vita della popolazione mondiale, portando molti millennial ad appassionarsi al mondo eSports data l'impossibilità di uscire di casa o di praticare sport; le società eSports hanno saputo approfittare e sfruttare al meglio lo stop ai campionati sportivi, andando nella direzione opposta, ovvero organizzando e sponsorizzando un'altissima quantità di tornei, anche non ufficiali.

Secondo i report di Newzoo, ci sono state aziende che sono state in grado di vedere una crescita degli spettatori per i loro campionati professionistici ed un sensibile aumento di giocatori connessi ogni giorno. Questo ha portato una serie di sponsor ad affrettarsi per creare partnership con i team più importanti a livello mondiale creando una vera gara per trovare accordi vantaggiosi nel modo più rapido possibile. Tra gli esempi più di spicco troviamo Adidas che, dopo aver firmato molteplici accordi di sponsorizzazione con alcuni team, ha aperto una sezione vendite dedicata agli eSports sul proprio sito.

A differenza di quanto si possa pensare, ad investire nel mercato non sono state solo aziende del mondo tech o di abbigliamento, infatti una delle partnership più importanti degli ultimi anni, nata proprio durante la pandemia, è quella tra BMW e G2 Esports, uno dei più grandi team a livello mondiale; la partnership prevede una serie di sponsorizzazioni a partire dalla jersey ufficiale del team, arrivando alle skin (una variazione estetica del modello di un personaggio o di un oggetto in un videogioco) delle auto nei simulatori automobilistici.

L'aumento esponenziale della fanbase ha portato molti organi nazionali a muoversi per regolamentare questo fenomeno, ad esempio In Italia il CONI ha riconosciuto gli eSports come organo, creando il Comitato promotore e-sport, altrimenti detto SVI: Sport Virtuali Italia, e della Federesports.

Tra i promotori degli eSports durante il periodo pandemico non ci sono stati solo i siti streaming, ma anche una parte del mondo televisivo, in particolare i canali dedicati allo sport. I maggiori esempi sono Sky Sport che ha acquisito i diritti e trasmesso la Fifa eWorld Cup, ed ESPN, che dopo la sospensione del campionato di Formula 1 ha organizzato una All-Star Cup con partecipanti vecchie e nuove leggende del mondo automobilistico sui principali simulatori di guida.

Nonostante le restrizioni sempre meno stringenti e la ripresa di tutte le attività sportive a livello mondiale, il settore eSports non ha subito rallentamenti, anzi, secondo i dati Newzoo ha continuato a crescere nel 2021 e continuerà a crescere in modo costante fino al 2025, arrivando ad avere un impatto economico vicino agli 1,5 miliardi di euro.

## 2.6 eSports alle olimpiadi

Uno dei più grandi argomenti di discussione durante la crescita del mercato eSports è stato il loro inserimento come branchia sportiva all'interno delle olimpiadi. Dopo anni di analisi e discussioni, il *Comitato Internazionale Olimpico* ha annunciato le *Olympics Virtual Series (OVS)*. Questa competizione è stata inaugurata nel 2021 e ad oggi risultano uno dei più grandi flop del mondo eSports. Il principale problema delle *OVS* è stata la scelta dei titoli presi in considerazione per lo svolgimento dell'evento: Giochi dal grande seguito come *League Of Legends*, *CS: GO* e *DOTA 2* sono stati scartati perché ritenuti non in linea con i valori olimpici, a favore di simulatori sportivi. I simulatori sportivi rappresentano un ramo molto importante e remunerativo nel settore dei videogames e degli eSports, dove però più del 80% dei guadagni derivano dai simulatori di calcio, basket e motori. Nella scelta degli Sport per rappresentare le *OVS* il *CIO* ha scelto cinque simulatori sportivi: Baseball, canoa, ciclismo, automobilismo e vela. Se come detto in precedenza i simulatori automobilistici rappresentano una buona fetta di mercato, i restanti sport hanno una player base molto piccola e non sono riusciti a catturare il pubblico durante la messa in onda dell'evento.

## 2.7 Futuro del mercato Esports

Come già accennato nel precedente paragrafo, nel corso del 2020 il mondo degli eSports si è trovato di fronte ad una sfida importantissima: Rivoluzionare il proprio modello di business in pieno periodo pandemico; successivamente alla chiusura degli stadi e dei palazzetti, e quindi al conseguente annullamento degli eventi dal vivo, il mercato eSports ha virato verso altre fonti di indotto, in particolare quelle derivanti dalla vendita dei diritti di trasmissione e dalle sponsorizzazioni. Secondo Newzoo, la vendita di diritti di trasmissione nel corso del 2020 ha generato ricavi pari a 100 milioni di dollari, mentre, nel 2021 sono arrivati a toccare quasi i 400 milioni. Nel corso dell'ultimo anno sono stati numerose le aziende che si sono mosse per conquistare grosse fette di mercato; ad esempio, YouTube Gaming ha acquistato i diritti delle leghe di tutti i titoli Activision-Blizzard, mentre *Mercedes Benz* è diventata il main sponsor del campionato nord-americano di *League Of Legends*.

In Italia il settore sembra poter continuare a crescere e secondo gli ultimi rapporti forniti da *IIDEA e l'osservatorio italiano eSports*, le principali leve di crescita per il settore sono le opportunità di sponsorizzazione anche per brand non endemici, il fatto di rappresentare un nuovo tipo di intrattenimento e l'erogazione di nuove competenze specialistiche e opportunità professionali all'interno dell'ecosistema eSports; i principali ostacoli potrebbero essere l'assenza di incentivi e/o agevolazioni economiche per il settore da parte delle istituzioni, la mancanza attuale di competenze specifiche all'interno del settore ed il gap economico tra le varie aree del paese.

### 3. Modelli di impresa eSports

In questo capitolo andremo ad analizzare le principali caratteristiche di team e editori e le loro differenze con le loro controparti degli sport tradizionali. In particolare, andremo ad analizzare i due principali modelli di impresa presenti nel settore eSports, i team e gli editori.

I team eSports agiscono principalmente come le polisportive, ovvero società sportive che iscrivono la propria squadra a campionati di diversi sport; così come le polisportive tradizionali, anche la stragrande maggioranza dei team eSports agisce seguendo una strategia classica che prevede di puntare la maggior parte del budget a disposizione per l'intera polisportiva verso una o due squadre, rendendole competitive nel rispettivo campionato, lasciando che le restanti squadre fungano principalmente da sponsor per diffondere il marchio nel resto del mercato.

Nel mondo eSports gli editori agiscono in modo completamente differente rispetto alle federazioni sportive, loro controparte negli sport tradizionali, come già detto nel precedente capitolo, infatti, se gli sport tradizionali non esiste una proprietà intellettuale, e quindi possono essere praticati da chiunque e in qualsiasi forma, per gli eSports la situazione è completamente diversa: l'eSports per definizione nasce da un videogame, che è protetto da proprietà intellettuale dello sviluppatore, che ne gestisce attività e regolamento. Prendiamo ad esempio il gioco del Calcio e la sua controparte in ambito videoludico, eFootball. Seppur il calcio sia regolamentato dalla FIFA e dai vari organi nazionali, che ne gestiscono ogni tipo di aspetto, nulla impedisce ad un organizzatore terzo di organizzare un suo torneo indipendente cambiandone le regole e disputandolo in un qualsiasi luogo a suo piacimento; Questa cosa invece non può accadere con eFootball, dove seppur un attore terzo al gioco dovesse organizzare un torneo, esso non potrebbe in alcun modo cambiarne le regole e il luogo della partita, in quanto solo l'editore ha la possibilità di cambiare il gioco. Quello che si evince è che quindi i publisher hanno un potere decisionale nettamente superiore alle federazioni sportive, rendendo la competizione un continuo evolversi di stagione in stagione, permettendo alla scena di non diventare ripetitiva.

I modelli di business guidati dagli esports si concentrano sul sogno condiviso degli eSports e sulla loro passione: i modelli di business guidati dall'imprenditore si concentrano sulla capacità innovativa del settore e sulla inclusività; Negli sport tradizionali per competere a livello professionistico bisogna possedere delle determinate caratteristiche fisiche, tanto da creare una divisione tra sport professionistico maschile e femminile, mentre negli eSports si allenano solamente capacità mentali e psicomotorie (*coordinazione occhio mano, riflessi, ritmo*), questo tipo di caratteristiche sono più presenti in alcuni individui piuttosto che in altri, ma a differenza di requisiti fisici come altezza e prestanza fisica, possono essere allenati e migliorati da chiunque. Da questa inclusività, nasce un modello di business sostenibile ed orientato al futuro, lo dimostrano infatti la capacità di molti imprenditori nell'effettuare manovre mediatiche e organizzative poi riprese anche negli sport tradizionali.

Per analizzare al meglio questi due modelli di impresa prenderemo in esame due case studies: Per quanto riguarda gli editori parleremo di *Riot Games*, azienda statunitense proprietaria di due dei campionati più seguiti e remunerativi nell'intero panorama eSports; Come team verrà preso in esame il team *G2 eSports*, team tedesco che nel giro di pochi anni si è imposto nella scena eSportiva grazie a grossi investimenti e una strategia marketing efficiente ed innovativa.

### 3.1 Riot Games, presentazione e cenni storici

Fondata nel 2006 da Brandon Beck e Marc Merrill, Riot Games si è posta dal primo giorno l'obiettivo di sviluppare e pubblicare giochi adatti per la creazione di una scena competitiva. Nel 2009 è stato lanciato *League Of Legends*, che ha riscosso un successo mondiale, diventando in breve tempo il videogioco più giocato su PC, nonché gioco fondamentale per lo sviluppo e la stabilizzazione degli eSports nella cultura moderna. In seguito a *LoL* (abbreviazione di *League Of Legends*) sono stati lanciati altri 4 giochi tra il 2018 e il 2021, spaziando su generi completamente diversi ma tutti intrecciati da un solo filo conduttore: diventare leader della propria scena competitiva. Il successo dell'universo *Riot* è diventato tale da attirare aziende non endemiche al mondo videoludico, permettendo al gioco di ottenere album musicali dedicati, giochi da tavolo, fumetti e serie tv.

Attualmente Riot Games presenta più di 3000 dipendenti e 20 basi operative in tutto il mondo. Riot mette i giocatori l'esperienza dei giocatori al primo posto tra i propri valori, lavorando inoltre per rendere Riot un ambiente sicuro ed inclusivo. Negli ultimi anni *Riot* è stato promotore di una rivoluzione in ambito videoludico con la creazione di un metodo del tutto innovativo per rendere la propria azienda sostenibile; con la creazione e il lancio delle Skin a tema Api, Riot Games ha raccolto e donato oltre 15 milioni di dollari per combattere l'estinzione di razze animali a rischio, aiutare la ricerca contro il riscaldamento globale e, durante il periodo COVID, aiutando economicamente alcuni ospedali in paesi in piena crisi socio-sanitaria.

Il successo di Riot Games deriva dalla grande visione avuta dai suoi due creatori e sviluppatori; Beck e Merrill, ai tempi compagni di college, hanno individuato una grossa falla nei videogiochi, in particolare quelli online: Una volta rilasciati non venivano più aggiornati, se non per correggere bug o aggiungere oggetti estetici. I due volevano creare un gioco dinamico e in grado di cambiare di continuo, con l'aggiunta continua di nuovi personaggi e cambiamenti a quelli già esistenti. Questa dinamicità ha portato il gioco ad essere apprezzato sin da subito, infatti dopo soli 2 anni dal lancio del gioco, *Tencent Holdings*, società di investimento cinese, ha acquistato il 90% dell'azienda per 400 milioni di euro, una cifra record ai tempi. Nel 2013 *League Of Legends* è diventato il gioco più giocato al mondo sul computer, senza mai perdere il primato nei successivi anni.

### 3.1.1 Il modello di Business di Riot Games e il suo Business Model Canvas

Il modello di business di Riot Games, ai tempi rivoluzionario, al giorno d'oggi rappresenta uno standard seguito dalla maggior parte dei videogiochi online; si basa sul lancio di giochi *Free To Play*, ovvero giochi giocabili gratuitamente e scaricabili da chiunque, che basano il loro guadagno sulle microtransazioni effettuabili direttamente dalla dashboard del videogioco; sebbene non sia stata Riot ad inventare questa tipologia di videogames, possiamo affermare con assoluta certezza che l'azienda americana è stata la prima a rendere acquistabili unicamente *skin* o oggetti collezionabili che non vanno in alcun modo ad influenzare la potenza del personaggio durante la partita: i videogiocatori, per la prima volta in un videogioco online mainstream, avrebbero vinto le partite unicamente grazie alla loro bravura, e non acquistando oggetti a pagamento. Inoltre, l'azienda è stata tra le prime a adottare una valuta personalizzata chiamata *Riot Points*, dando la sensazione al giocatore di non spendere "soldi veri", rendendo l'acquisto meno pesante psicologicamente. Nel 2020 *Riot Games* ha guadagnato circa 2 miliardi di dollari dalla sola vendita delle *Skin*; in particolare Riot Games guadagna vende la maggior parte delle proprie *skin* tra gli 8 e i 10 dollari, con l'aggiunta di poche *skin* da 15 o 25 euro, sulle quali vengono creati veri e propri eventi sul videogioco, rendendo sempre altissimi i loro dati di vendita. Un'altra importante fonte di guadagno arriva dallo streaming: Il canale di Riot Games è l'unico che dal 2013 ad oggi è sempre stato tra la Top 10 dei canali più visitati su tutti i siti di streaming online più importanti. Dal 2018 l'azienda ha deciso di non inserire le classiche pubblicità che compaiono a inizio streaming, basando il loro guadagno solo dagli sponsor che compaiono a schermo durante le loro stream. Altre fonti di guadagno arrivano dalle partnerships, la vendita dei biglietti per gli eventi live e la vendita del merchandise.

Per capire al meglio il modello di business di Riot Games proveremo a costruire il suo business model canvas:

- **Customer Segments:** Videogiocatori; sponsor; advertiser.
- **Value proposition:** Proporre ai videogiocatori un'esperienza di gioco unica; rendere ognuno dei suoi titoli leader del proprio genere nel mondo eSports.
- **Channels:** Sito internet Riot Games; Sito internet personale di ogni videogioco; Social media; FAQs; Siti streaming.
- **Customer relationship:** Assistenza online per ogni videogioco; Assistenza self-service;
- **Revenue streams:** Microtransazioni; sponsors; merchandise; biglietti eventi eSports; partnerships;
- **Key Resources:** Videogiochi; Proprietà intellettuale;
- **Key activities:** Sviluppo e aggiornamento dei videogiochi; design dei videogiochi; marketing; advertising; pianificazione strategica;
- **Key Partners:** Twitch; Radiant Entertainment; Mastercard.

- **Cost Structure:** Produzione dei videogiochi; mantenimento server; customer support; organizzazione eventi eSports; sviluppo e miglioramento dei software.
- **Competitors:** *EA Sports, Epic Games, Valve, Activision, Blizzard*

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Twitch; Radiant Entertainment; Mastercard.</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>Sviluppo e aggiornamento dei videogiochi; design dei videogiochi; marketing; advertising; pianificazione strategica.</p>	<p><b>Value Proposition</b> </p> <p>Proporre ai videogiocatori un'esperienza di gioco unica;</p> <p>rendere ognuno dei suoi titoli leader del proprio genere nel mondo eSports.</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>Assistenza online per ogni videogioco; Assistenza self-service;</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>Videogiocatori; sponsor; advertiser.</p>
<p><b>Key Resources</b> </p> <p>Videogiochi; Proprietà intellettuale;</p>	<p><b>Channels</b> </p> <p>Sito internet Riot Games; Sito internet di ogni videogioco; Social media; FAQs; Siti streaming.</p>			
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>Produzione dei videogiochi; mantenimento server; customer support; organizzazione eventi eSports; sviluppo e miglioramento dei software.</p>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>Microtransazioni; sponsors; merchandise; biglietti eventi eSports; partnerships;</p>		

### 3.1.2 La strategia di branding di Riot Games

Prima di approcciarci a questo paragrafo, diamo una rapida definizione di branding: “Il branding è l'insieme delle attività operative e strategiche che riguardano la gestione e il consolidamento di una marca nel mercato e che contribuiscono alla differenziazione di un prodotto rispetto a quello dei competitor grazie ad azioni che vanno dalla creazione di segni distintivi come nome o logo alla produzione di branded content.” (“Branding: definizione e applicazioni - Inside Marketing”) (*Inside Marketing*). Con il branding le aziende cercano quindi di proporre il proprio prodotto al pubblico cercando di differenziarlo il più possibile dal resto del mercato, serve a trasferire ad un determinato prodotto la forza del brand. Il branding è fondamentale per molte aziende, grazie ad esso infatti le aziende riescono ad avere effetti diretti sui consumatori e agli stakeholder. Il branding può essere realizzato in vari modi, ad esempio tramite il logo, lo slogan o le pubblicità. Lo scopo del branding è quindi quello di differenziare il proprio prodotto, rendendolo unico all'occhio del cliente. Un esempio semplice per capire al meglio l'effetto del branding lo si può ritrovare nell'acquisto di uno smartphone: La maggior parte dei consumatori non conosce le caratteristiche tecniche di

un telefono o non le riesce a comprendere, per la scelta si affida quindi al prezzo e al marchio, quindi comprare un prodotto *Apple* piuttosto che un *Samsung* o uno *Huawei*.

Se è una azione che viene svolta da tutte le grandi aziende, perché il branding di *Riot Games* risulta così interessante? Perché il branding dell'azienda statunitense risulta non convenzionale agli standard classici. Come detto in precedenza la maggior parte delle aziende basa il proprio branding sul logo, lo slogan e le pubblicità, mentre Riot non ha uno slogan, non ha un logo facilmente riconoscibile e ha incominciato a pubblicizzarsi solamente negli ultimi anni, dopo il lancio degli ultimi giochi sviluppati. Su cosa si è basato quindi il branding di Riot Games? Per rispondere alla domanda partiamo dalle prime analisi fatte dall'azienda; Riot dopo una serie di analisi di mercato ed interviste ha notato che tutte le grandi aziende facenti parte dell'ecosistema videoludico, e più in particolare quello degli eSports, non avevano un vero e proprio logo, ma utilizzavano semplicemente il nome dell'azienda con un font caratteristico. Questo avviene perché spesso i videogiocatori non si interessano particolarmente a quale azienda ha prodotto il gioco, quanto al gioco stesso e ai personaggi che ne fanno parte. Riot ha quindi sviluppato il proprio branding sui personaggi del proprio gioco, rendendoli unici e facilmente riconoscibili, ma non solo.

Nel corso degli anni Riot ha dato una svolta al mondo dei videogames con la creazione di un mondo e delle storie dedicate ad ogni personaggio facente parte del gioco, questo ha permesso la creazione di storie e discussioni online, rendendo il brand ancora più discusso e riconoscibile, portando alla conoscenza dell'azienda non solo i videogiocatori competitivi, ma anche i più casual, portando il gioco ad un successo globale. Con il lancio di *Legends Of Runeterra*, gioco di carte collezionabili, Riot ha ampliato ancora di più il proprio mondo, dato che su ogni carta all'interno del gioco è presente una storia o una descrizione, che vanno ad approfondire sempre di più le storie.

Il successo è stato tale da portare alla creazione della prima serie tv dedicata al mondo Riot: *Arcane*, serie prodotta da *Netflix* e lanciata sulla piattaforma nel 2021. La serie ha riscosso un successo globale sia dalla critica, vincendo 9 Annie Awards (gli Oscar delle serie TV), ma soprattutto dal pubblico, piazzandosi nella Top 10 della piattaforma in 52 paesi. Dato il successo della serie *Netflix* ha deciso di rinnovare la serie per una seconda stagione e di produrre altre serie in collaborazione con Riot.

La mossa di branding in assoluto più peculiare e funzionale all'azienda è stata però la creazione della prima band virtuale nella storia dei videogames: I *Pentakill*, creati da Riot nel 2014, e composta ufficialmente da cinque personaggi del videogioco *League Of Legends*. Nel mondo "reale" la band non è composta da una formazione ufficiale, per la realizzazione delle canzoni sono stati contattati oltre 15 artisti diversi che si sono alternati nelle varie canzoni. Ad oggi i *Pentakill* hanno prodotto 3 album e contano più di 500 mila ascoltatori mensili su *Spotify*.

Il vero successo in ambito musicale è stato però raggiunto nel 2019: consapevoli del travolgente successo della musica K-Pop nella cultura nerd moderna, Riot ha creato le *K/DA*, band virtuale formata da quattro

personaggi femminili del videogioco *League Of Legends*. La canzone di debutto *POP/Stars* ha prodotto un successo pazzesco, portandola nella Top 10 delle classifiche Spotify Global. Anche per le *K/DA* Riot ha deciso di affidarsi a più artisti facenti parte del mondo K-Pop e Pop Americano, creando un mix di stili unico e riconoscibile. Ad oggi le *K/DA* contano tre milioni di ascoltatori mensili ed il videoclip del singolo *POP/Stars* ha superato le 500 milioni di visualizzazioni su *YouTube*.

In ambito eSports Riot è riuscita a fortificare il proprio status grazie ai già citati *LoL Worlds*, resi un vero e proprio evento imperdibile per ogni appassionato del settore. Riot in questo caso ha

Ciò che ha portato Riot ad essere uno dei brand più conosciuti in ambito videoludico sono state proprio queste scelte di branding non convenzionali, che non solo hanno reso l'azienda tra le leader nel settore eSports e videoludico, ma anche una vera e propria icona nella cultura pop moderna.

### 3.1.3 LEC: l'evento eSports più seguito in Europa

Dopo due anni dal suo lancio ufficiale, e dopo la formazione di una player base solida, nel 2011 Riot Games ha inaugurato il proprio sistema competitivo con il primo mondiale di *League Of Legends*, evento seguito da 1.6 milioni di persone e con un montepremi di 100 Mila dollari; i numeri dell'evento se paragonati con quelli di oggi risultano veramente miseri, ma all'epoca pochissimi eventi erano riusciti a superare in termini di coinvolgimento e montepremi questo evento, tanto da convincere Riot a programmarne una seconda edizione del mondiale e soprattutto a sviluppare un sistema competitivo LAN, ovvero un sistema dove i giocatori giocassero nella stessa stanza e tutti con la medesima connessione a internet, evitando così problemi di disconnessioni o lag che nei primi anni avevano frenato la nascita di una scena competitiva ufficiale.

Nel 2013, qualche mese dopo il secondo mondiale, nascono gli *LCS* (LoL Championship Series), sistema competitivo europeo ed americano basato su un campionato stagionale giocato in primavera ed estate, dove 10 squadre si sarebbero date battaglia settimanalmente. Il campionato riceve da subito l'approvazione da pubblico e giocatori, si vengono a formare figure professionali come coach ed analyst, oltre alla nascita delle prime fanbase verso i team di *League Of Legends*. Successivamente agli *LCS* nascono anche gli *LCK* (Campionato Coreano) e gli *LPL* (Campionato Cinese), oltre che ad una serie di campionati minori nei più grandi paesi del globo. Il successo di ogni campionato cresce di anno in anno grazie all'intuizione di Riot di seguire il modello *NBA* (Campionato Nord-Americano di Basket): Le squadre si sarebbero prima affrontate in una regular season, per poi arrivare ai play-off. I migliori giocatori di ogni campionato si sarebbero poi affrontati in eventi non competitivi come il *Mid Seasonal Invitational*, che presentava un mini-mondiale tra le squadre vincitrici del campionato primaverile, e gli *All Star Games*, dove proprio come in *NBA* i migliori giocatori votati dal pubblico si sarebbero affrontate in minigiochi a tema.

Il campionato Europeo di League Of Legends ha coinvolto sin da subito un grande numero di spettatori, ma è nel 2016, dopo l'approvazione da parte di Francia e Spagna di una legge Europea che riconosceva i giocatori e tutti i lavoratori dell'ecosistema eSports come professionisti, che il campionato è riuscito ad evolversi ed esprimersi a pieno. Dopo un anno di analisi di mercato, il campionato Europeo annuncia un rebranding totale, non più *LCS* ma *LEC (LoL European Championship)*. Il sistema competitivo è rimasto per lo più invariato, a cambiare infatti è stato il brand, con un nuovo nome, logo e motto: *We are EU*, per sottolineare il senso di appartenenza al continente e accendere ancora di più la rivalità con il campionato Nord-Americano, che negli anni ha da sempre infiammato la scena dentro e fuori dal gioco. Il campionato porta anche un cambio nel sistema competitivo, che porta il campionato ad assomigliare ancor di più alla *NBA*: Non esiste più un sistema di promozione e retrocessione, per partecipare bisogna iscrivere la propria squadra al campionato pagando la quota d'iscrizione e rispettando dei parametri finanziari, proprio come le franchigie *NBA*.

Il cambiamento ha portato nuova linfa ad un campionato che sembrava ormai essersi ristagnato, con l'arrivo di nuovi sponsor come *KIA e Red Bull*, la creazione di una arena dedicata solamente allo svolgimento dell'evento e con l'arrivo di nuove franchigie più competitive, ad un livello di gioco più alto grazie all'ingaggio di *Top player* da tutto il mondo, ad un montepremi più alto e alla nascita delle *academy*, che permettono un cambio continuo di giocatori e ad un innalzamento del livello competitivo. Nel 2020 gli *LEC* sono stati seguiti in media da 300 mila persone ogni settimana durante la regular season, con picchi di 600 mila spettatori medi durante le partite di *G2 Esports e Fnatic*, i due team più vincenti nella storia del campionato e più seguiti a livello mediatico; Per comprendere quanto grandi ed importanti siano questi numeri, basti pensare che nel 2019, la media di spettatori per la serie A di Basket italiana superava a malapena i 150 mila spettatori medi, mentre l'*Eurolega* (campionato Europeo di Basket) non supera i 500 mila spettatori medi. Il campionato riscuote anche un grosso successo sui social media: L'account *Twitter* degli *LEC* conta 470 mila follower e durante le partite di campionato del 2020 è sempre finito nella Top 10 trends globale.

Gli *LEC* rappresentano un modello di business sportivo competitivo, innovativo e sostenibile, che presenta ampi margini di crescita e di guadagno, non solo per Riot Games, ma per tutti gli attori facenti parte di questa competizione. Il successo del rebranding ha sottolineato ancora una volta come Riot Games conosca e capisca alla perfezione l'ecosistema eSports, creando un sistema competitivo all'avanguardia ed innovativo, che porta il pubblico ad appassionarsi alla competizione e ad affezionarsi a squadre e giocatori.

### 3.1.4 Impatto sociale e sostenibilità in Riot Games e nel mondo eSports

Negli ultimi anni i temi della sostenibilità e dell'impatto sociale sono diventati fondamentali, sono sempre di più le aziende che cercano di generare un ulteriore valore positivo per gli stakeholder e la comunità. Anche nel mondo videoludico molte grandi aziende hanno iniziato a muoversi in tal senso per rispettare i parametri di impatto positivo e portare valore alle proprie aziende, ma spesso e volentieri questi tentativi sono risultati in semplici donazioni tente a salvaguardare la reputazione aziendale, senza che creare un vero e proprio impatto, compresa Riot Games, che a seguito di alcune critiche da parte dei giocatori nel 2019 ha avviato nuove azioni inerenti al mondo eSports e capaci di generare impatto positivo nella società. Per farlo Riot si è mossa nella promozione della parità di accesso all'istruzione, lo sviluppo di attività individuali e una forte sensibilizzazione al senso civico dei propri giocatori; proprio per quanto riguarda il senso civico Riot ha insistito nella creazione di veri e propri eventi a favore della community LGBTQIA+ e alla promozione e difesa dei diritti delle donne in tutto il mondo.

Essendo un gioco famoso in tutto il globo per Riot sviluppare questo tipo di eventi ha rappresentato una vera e propria sfida, dovendo andare incontro a società più retrograde, affrontando più volte politici tenti a fermare queste campagne; è famosa infatti la duratura battaglia tra l'azienda e il governo Turco: Durante il Pride Month, mese dedicato alla difesa dei diritti della comunità LGBTQIA+, Riot ha lanciato un evento in tutti i suoi giochi inserendo svariate features colorate con la bandiera arcobaleno; questa mossa da parte di Riot ha generato discordia in vari paesi, compresi la Turchia, dove l'azienda si è vista da prima costretta a cancellare l'evento a causa di una legge che non permette l'acquisto o l'utilizzo di giochi con riferimenti alla comunità LGBTQIA+ per i minori di 18 anni. Dopo aver rischiato la cancellazione del campionato eSportivo e del gioco dal dominio web turco, grazie ad una lunga mediazione con il governo e all'aiuto dei lavoratori e dei giocatori turchi, Riot è riuscita a mantenere l'evento accessibile nella sua interezza cambiando il nome.

Come detto in precedenza Riot si è resa attiva negli ultimi anni anche per quanto riguarda il tema della sostenibilità ambientale, anche in questo caso creando degli eventi a tema dedicati alla raccolta fondi e alla sensibilizzazione; di particolare successo è l'evento dedicato alle Api arrivato ormai alla sua terza edizione, che ogni anno vede l'aggiunta di nuove skin a tema e il lancio di storie o fumetti dedicati alla sensibilizzazione ambientale. Grazie a questi eventi a tema sostenibilità nel 2022 Riot ha ricavato oltre 5.4 milioni di euro, donati per la salvaguardia ambientale e difesa delle razze animali in estinzione.

### 3.2 I Team Esports

Come già accennato in precedenza, negli ultimi anni grazie ad una serie di interventi governativi e agevolazioni fiscali in molti paesi europei e americani si sono venuti a creare molti team eSports. Sono tante le figure che fanno parte di team eSports: Partendo dal presidente, che spesso rappresenta anche il fondatore del team, affiancato da un management che si occupa dei più svariati aspetti di gestione. Questo modello di business ricorda quello di molti sport tradizionali, dove il management della squadra si occupa degli aspetti finanziari, della crescita del brand, del marketing e della ricerca e ingaggio dei nuovi giocatori. Proprio come negli sport anche nel mondo eSports si è venuto a creare un vero e proprio “mercato dei professionisti”, con giocatori che passano da un team ad un altro dopo una serie di trattative. Insieme ad i giocatori si sviluppano anche altre figure professionali: alcune più classiche come il coach e i responsabili dell'alimentazione, altre invece che ancora fanno fatica ad inserirsi nello sport tradizionale come psicologi e i game analyst. A differenza dei team sportivi tradizionali le squadre non hanno bisogno di un campo di gioco fisico e quindi spesso e volentieri i giocatori svolgono il proprio lavoro comodamente da casa. Negli ultimi anni i team più forti dal punto di vista finanziario hanno deciso di creare delle gaming house, veri e propri centri eSportivi dove i giocatori possono allenarsi e cementificare il rapporto tra di loro; all'interno delle gaming house è possibile trovare enormi sale computer e console dove i giocatori possono giocare, sale streaming, palestre, mense e sale ricreazione.

### 3.3 Il franchising nel settore eSports

Il franchising ha rappresentato uno degli strumenti più importanti per coinvolgere grandi investitori del mondo sportivo internazionale nel mondo eSports, tanto da portare *Riot Games e Blizzard Entertainment* a cambiare radicalmente il proprio sistema eSportivo, portandolo verso un sistema basato sul franchising dei team, scatenando un'ondata di investimenti e al contempo scatenando una frattura nell'ecosistema eSports. Il franchising ha permesso ad alcuni team di ricevere grandi investimenti, avere una struttura aziendale più sofisticata e remunerativa, ha garantito una maggiore stabilità economica e garantito un maggior valore al panorama esportivo, portando nomi di grandi polisportive e grandi investitori nel settore, rendendolo più allettante per gli sponsor e il pubblico. Al contempo questa mossa ha creato una enorme divario tra i team che sono riusciti a ottenere questi grandi investimenti e i team locali, portando alla creazione di due scene competitive separate e ben distinte; per comprendere al meglio questo paragone basta pensare alla differenza che si è venuta a creare negli ultimi venti anni tra le squadre calcistiche più blasonate, che si sono arricchite sempre di più, e quelle che invece godevano di minore visibilità, e che hanno visto il divario tecnico e monetario tra le squadre migliori sempre più alto. Secondo una ricerca dello *Sport Business Journal* insieme a dieci esperti del settore eSports, il franchising ha garantito una stabilità altrimenti impossibile da mantenere, ed ha garantito agli organizzatori dei vari campionati una struttura competitiva più solida e

collaborativa. Ad esempio, *Blizzard Entertainment* ha creato ed avviato la *Overwatch League* nel 2018, dopo aver venduto 12 slot nel franchising per la stagione inaugurale al prezzo di 20 milioni di dollari. Questa mossa ha creato una sostanziale spaccatura tra i team indipendenti e quelli facenti parte della *Overwatch League*, creando un divario troppo grande che nel corso degli anni ha portato ad una ristagnatura nel panorama competitivo, portando ad una grave perdita di interesse nel settore.

Gli eSports che hanno deciso di non adottare questa struttura competitiva hanno mantenuto un sistema più simile a quello degli sport tradizionali, creando delle leghe con retrocessioni e promozioni, creando un ricambio continuo tra le squadre e i giocatori, garantendo un maggiore interesse del pubblico ma anche ad un numero molto più basso di investimenti. L'editore *Blum* ha osservato che l'obiettivo di un editore per un determinato gioco è tra i più importanti fattori che determinano se l'editor debba scegliere un modello franchising o meno. *Epic Games*, ad esempio, nel corso degli anni ha sperimentato vari approcci su *Fortnite*, arrivando alla conclusione che per lo stile del gioco la mossa più efficiente era quella di insistere sui singoli giocatori e sulla formazione di team indipendenti e tornei a cadenza settimanale e mensile, piuttosto che sulla creazione di campionati competitivi; Secondo *Blum* il franchising non è il sistema competitivo giusto per tutti gli eSports, questo perché esistono giochi e leghe troppo piccole per giustificare il tipo di investimento derivante dalla creazione di un franchising. Non esiste quindi ancora un modello standardizzato all'interno dei tornei, ma nel corso dell'ultimo anno sono stati fatti grossi passi in avanti nel miglioramento del sistema di franchising, abbassando il costo degli slot all'interno della lega e aumentando il numero di slot disponibili, creando un sistema di ricambio di team e giocatori maggiore.

Ciò che invece convince sempre più investitori nell'entrare in questo mercato è il flusso di entrate derivanti dal settore, ovvero sponsorizzazioni, pubblicità, merchandise e diritti sui media, che garantiscono sostenibilità nel corso degli anni. Inoltre, gli eSports si rivolgono principalmente ad un pubblico giovane, cosa che ha interessato da subito proprietari di team di calcio ed NBA; il team eSports creato dal *FC Schalke 04* ha voluto sin da subito sfruttare l'opportunità di franchising all'interno del mondo eSports per provare ad aumentare il proprio engagement sui giovani, che sembrano staccarsi sempre di più dagli sport tradizionali. In America invece molti proprietari massimizzano le entrate riempiendo i palazzetti anche nei giorni di riposo, attirando un segmento di mercato diverso da quello degli sport tradizionali.

Il più grande dubbio per gli investitori rimane la durata del ciclo di vita del titolo eSports: non esiste alcuna garanzia che l'evoluzione della tecnologia non renda i titoli eSports di successo di questi anni del tutto obsoleti, portando questi ad essere sostituiti da altri videogames.

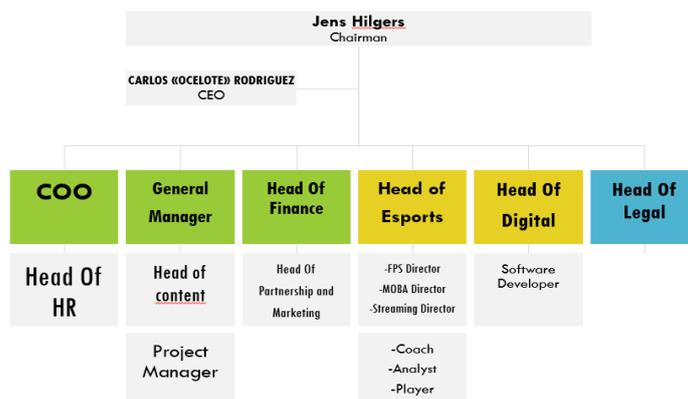
### 3.4 G2 Esports

Nel 2014, in pieno periodo di sviluppo per il mercato eSports, sotto la guida dell'ex giocatore professionista Carlos "Ocelote" Rodriguez e l'investitore Jens Hilgers, nascono i *G2 eSports*. Ad oggi il team rappresenta la realtà eSports più forte a livello economico e anche quella col maggior numero di fan in tutta Europa. Come i G2 siano arrivati in così poco tempo a sbaragliare ogni concorrenza nel mercato europeo è stato un insieme di tanti fattori: A partire dalla scelta degli eSports su cui hanno inizialmente puntato, alla costruzione di squadre sempre altamente competitive, fino ad arrivare una vera e propria rivoluzione nel mercato eSports e un modello di business innovativo, che è diventato standard per tutti i nuovi team che vogliono rimanere grandi nel mercato Europeo, e infine la loro strategia di comunicazione che ha portato tantissimi fans ad appassionarsi al team in tempi brevissimi.

Secondo i dati di *Forbes*, nel 2020 il valore del team era di 175 milioni di dollari, con un tasso di crescita annua prevista dell'8% ed un guadagno netto a stagione superiore ai 20 milioni di dollari, piazzandosi al primo posto in Europa e al settimo posto mondiale per valore economico dei team eSports. Circa l'80% dei ricavi derivano dai premi ottenuti per la partecipazione ai tornei e ai contratti di sponsorizzazione. I G2 ad oggi rappresentano uno dei team con più sponsor nel settore eSports; tra i vari sponsor troviamo aziende di spicco come *Spotify*, *Mastercard* e *Redbull*, ma in assoluto i due contratti più importanti da un punto di vista finanziario e di branding sono stati quelli con *BMW*, main sponsor del team dal 2020, e *Adidas*, contratto di grande importanza non solo per i G2, ma per tutto l'ecosistema eSports europeo, successivamente all'accordo infatti molte grandi aziende hanno iniziato ad interessarsi e ad investire in questo mercato.

Il lavoro lungimirante della dirigenza dei G2 Esports non si ferma però al solo valore economico, ma anche a quello gestionale, organizzativo e promozionale. Partendo da soli dieci lavoratori nel 2014, i G2 Esports hanno da subito deciso di reinvestire gran parte dei propri guadagni nell'assumere giovani lavoratori competenti in ambito esports e affiancarli amministratori delegati, osservatori e analisti esperti in campo sportivo, creando un mix di competenza e innovazione.

#### ORGANIGRAMMA G2 ESPORTS



### 3.4.1 Customer Value Proposition nell'ecosistema eSports e dei G2 Esports

In questo capitolo andremo ad approfondire la creazione valore da parte dei G2 Esports tramite la Customer Value Propostion. La *Customer Value Proposition* è la proposta di valore che un'azienda fa in un mercato, espressa in termini di vantaggi percepiti, tangibili o meno, che i consumatori possono ottenere dall'acquisto della soluzione proposta sul mercato. (“Value proposition: significato, definizione CVP - GlossarioMarketing.it”) La domanda sorge spontanea: “come riesce un team esports a creare valore? E se ci riesce, come fa a diversificarlo da quello dei propri competitor?”.

In effetti analizzare la proposta di valore di una società sportiva risulta un compito assai arduo dato che queste non si differenziano particolarmente l'una dall'altra nell'offerta verso il cliente, proprio come le società sportive tradizionali. Prendiamo come esempio due società sportive rivali come *S.S. Lazio e l'A.S. Roma*, entrambe giocano nella stessa città, nello stesso stadio e nello stesso campionato; possiamo quindi affermare che le due società propongano un tipo di prodotto identico e che quindi il tifo sportivo verso l'una o l'altra squadra derivi semplicemente da una tradizione di famiglia; Se è vero che il tifo e la passione verso una società sportiva ci viene tramandata dalla nostra famiglia, allora perché le società sportive, specialmente negli ultimi anni, hanno quadruplicato la loro attività sui social media? Le risposte sono varie, ma quelle che ci interessano in particolare sono la fidelizzazione del cliente e il “conquistare gli indecisi”.

Se in famiglia nessuno è amante del calcio e quindi nessuno mi trasmette la passione verso una squadra da cosa deriva la mia scelta? Questa deriva dall'apprezzamento verso un determinato giocatore o dalla capacità di una delle due società nel trasmettermi i loro valori.

Rifacciamoci all'esempio delle società calcistiche *S.S. Lazio e A.S Roma*: negli ultimi anni le due squadre sono state molto attive sui social media proponendo contenuti molto vari e targettizzati; la Lazio ha deciso di proporre dei contenuti “classici” come ad esempio foto di squadra, merchandising, vendita biglietti e aggiornamenti live delle partite; la Roma utilizza una strategia diversa, proponendo non solo contenuti tradizionali come quelli elencati in precedenza, ma anche contenuti scherzosi e autoironici, in particolare nell'ultimo periodo dopo l'iscrizione al social media *TikTok*, che nel giro di pochi mesi conta più di 3,5 milioni di seguaci.

Non esiste un “valore giusto”, entrambe le squadre svolgono il loro lavoro al meglio cercando di trasmettere valori diversi e di arrivare ad un pubblico diverso.

Nel settore eSports si può quindi effettuare un ragionamento simile a quello proposto in precedenza dove ogni team cerca di trasmettere il proprio valore e le proprie idee ai fan in tutto il mondo, ma il tutto viene accentuato in modo particolare dato che nel settore eSports viene a mancare un fattore fondamentale: la tradizione. Essendosi sviluppato in maniera considerevole solo negli ultimi 15 anni le società che operano

nel settore non possono assicurarsi una fanbase fissa dato che ancora non esistono famiglie che si sono passate la passione verso un team esports.

Nel 2014, al momento della creazione dei G2 Esports, il numero di *avid watchers* era in continua crescita, ma ancora molto basso se consideriamo ai numeri a cui siamo stati abituati nel periodo post-pandemico. Data la creazione di moltissime società sportive in quel periodo, la maggior parte dei team più anziani e conosciuti si sono preoccupati principalmente di fidelizzare i loro vecchi fan, lasciando così libero un'ampia fetta di nuovo pubblico che si era venuto a creare verso i team appena nati.

Ora possiamo finalmente rispondere alla domanda posta in precedenza: “come riesce un team esports a creare valore? E se ci riesce, come fa a diversificarlo da quello dei propri competitor?”. La risposta è molto semplice: come una qualsiasi società. Tutti i team esports devono competere tra di loro non solo nel “campo di gioco” ma anche sui social, cercando di far appassionare il maggior numero di persone al proprio brand, proprio come fa qualsiasi altra società.

Analizziamo adesso la value proposition dei G2 Esports; come già detto negli anni della creazione dei G2 Esports il numero di fan del settore aumentava in modo continuo, e non avendo ancora scelto un proprio brand preferito, molti team hanno iniziato a darsi battaglia sui social. Secondo *Carlos “Ocelote” Rodriguez*, fondatore e CEO dei G2 Esports, quello che ha permesso ai G2 di diventare da subito uno dei team più seguiti al mondo è stata la scelta dei videogiochi sui cui investire e la loro capacità nel creare una vera e propria *community*. Volendo schematizzare la value proposition possiamo proporla in questo modo:

- **Mission:** “*We Will entertain You*”
- **Values:** *Creatività, ambizione, innovazione, determinazione.*
- **Belief:** “Our fans are at the heart of all that we do”
- **Vision:** A global brand built on esports

La value proposition dei G2 sottolinea in modo particolare come l'azienda metta al centro del progetto temi molto cari ad un pubblico giovane come l'innovazione e l'ambizione, ma non solo; nella value proposition i G2 sottolineano anche quanto siano importanti i fan nel loro progetto per arrivare a diventare un brand globale. Per cercare di trasmettere questi valori i G2 hanno utilizzato i social media in modo completamente innovativo e diverso dall'epoca: se la maggior parte dei team al tempo cercava di coinvolgere i fan degli esports tramite grafiche aggressive ed accattivanti e la creazione di rivalità e discussioni con i loro avversari, i G2 hanno invece intrapreso una strada più scherzosa e autoironica, cercando di coinvolgere i fan tramite *meme* e piccoli video dei propri giocatori sui canali social. Se adesso questo metodo può sembrare niente di particolarmente innovativo, non si può dire la stessa cosa di 6 o 7 anni fa, periodo in cui i G2 hanno iniziato

le loro prime campagne marketing sui social media. La strategia seppur rischiosa ha ripagato in pieno il team che nel 2018 contava più di 400 mila follower su *Twitter*.

Nel periodo pandemico il team ha avuto un'altra intuizione che ha cementato ancora di più il loro status nel panorama esports: pur mantenendo un tono scherzoso il team ha cementificato il loro rapporto con i fan tramite sessioni di Q&A riservate agli abbonati dei canali *Twitch e Youtube*, rendendo possibile ai fan di giocare con i propri giocatori preferiti e organizzando tornei di beneficenza che avevano come premio merchandise del team.

I G2 sono inoltre stati tra i primi team a dare un nome alla propria community, chiamata *G2 Army*; questa mossa è servita al team per cementificare il proprio rapporto con i fan dato che in molti giochi esiste la possibilità di inserire un "tag" ovvero un piccolo nome che precede al nickname, che permette ai vari giocatori di entrare più facilmente in contatto con altri appassionati online.

### 3.4.2 Carlos "Ocelote" Rodriguez e la leadership creativa

Come già detto nei precedenti paragrafi, Carlos Rodriguez è stata la mente e l'anima dei G2 Esports sin dalla loro nascita e ad oggi rappresenta una delle figure manageriali di spicco in Europa e nel mondo per quanto riguarda il settore eSports; prima di creare la sua squadra Carlos era stato un giocatore professionista di *League Of Legends*, dove aveva ottenuto alcuni successi in tornei europei. L'idea di creare un team tutto suo nasce dalla sua visione progressista e visionaria del mondo eSports: secondo lui infatti i team, i publisher, i giocatori e gli spettatori erano troppo scollegati tra loro, e questo portava ad una mancanza di comunicazione e di conseguente interesse da parte dei giocatori verso il settore esports. L'idea di Rodriguez è stata quella di creare un team che si ponesse in diretto contatto con gli sviluppatori del gioco e con gli spettatori, andando a creare un senso di comunità e di affiatamento che tanto mancava nel settore.

Per rendere questa idea reale Rodriguez ha prima cercato degli investimenti da alcuni imprenditori sportivi che fossero interessati ad entrare nel settore, e successivamente ha investito gran parte dei guadagni ottenuti nei primi anni per ampliare il progetto e renderlo un brand rilevante in tutto il mondo. I primi grandi investimenti sono stati effettuati principalmente sulla creazione di poche squadre molto competitive nei giochi più importanti nel settore eSports e nella creazione di canali social di spicco e avanguardistici.

È proprio questo secondo punto che ha reso Carlos Rodriguez un modello da seguire per tutti gli imprenditori che hanno deciso di investire negli ultimi anni. Rodriguez aveva capito che lo spettatore medio degli eSports avendo un'età compresa tra i 16 e i 25 anni era molto interessato alla cultura nerd e pop e che esso si sarebbe sentito maggiormente coinvolto se, al posto delle classiche comunicazioni prima e dopo ogni partita o prima di ogni annuncio importante, avessero utilizzato un tipo di comunicazione meno formale e più scherzosa, ponendo i giocatori e lo stesso presidente al livello dei tifosi. Rodriguez sostiene che devono far ridere i loro fan e la loro presenza sui social lo dimostra. Una delle clip presenti nell'intervista si intitola

"Samurai Workout con Carlos" e mostra il CEO nel ruolo di un istruttore di fitness anni '80 iperattivo che insegna al team come si festeggia, video diventato subito popolare e che ha esposto il marchio dei G2 in tutto il web.

Altri esempi di come sia stato rivoluzionato il modo di comunicare nel settore eSports europeo lo possiamo avere sotto gli occhi tutti i giorni, dato che molti dei trend che vengono seguiti in questi anni dai vari team sono stati in gran parte ideati o ispirati dalla visione innovativa avuta da Rodriguez ed il suo team creativo. Uno dei tipi di contenuti più copiati nel corso degli anni è stato quello della immagine di profilo dei social media: al termine delle partite più importanti Rodriguez e il suo team cambiavano l'immagine di profilo aziendale su tutti i social media (*Twitter, LinkedIn, Instagram, ecc..*) togliendo il logo rappresentativo della squadra e inserendo foto divertenti che rappresentavano spesso facce dei giocatori stupiti o disperati durante le partite oppure animali domestici con il merchandising dei G2. I fan hanno apprezzato la scelta a tal punto da renderla un vero e proprio trend sui social, dove molti fan all'epoca avevano inserito la foto del proprio animale mentre "giocava" ai videogames con addosso il merchandising dei G2. E ancora, il team di Marketing dei G2 attualmente si sta cimentando nella creazione di un brano musicale e Rodríguez sta contattando diversi esperti per realizzarlo. Dopo aver dominato la scena eSports, i G2 vogliono vedere il proprio logo comparire nei posti più inaspettati.

La visione di Carlos Rodriguez ad oggi ha influenzato l'ecosistema eSports a tal punto da essere a diretto contatto con molti editori per discutere di eventuali cambi e miglioramenti all'interno delle leghe. In particolare, possiamo sottolineare come Rodriguez, insieme ad altri importanti investitori Europei, abbia reinventato il sistema competitivo Europeo di League Of Legends, partecipando alla creazione degli LEC.

## 4. Conclusione

Dall'analisi effettuata il settore eSports risulta essere un settore con molto potenziale, ma ancora molto acerbo, a causa di alcune problematiche intrinseche nella cultura mondiale, dovute ai pregiudizi sui videogames e quindi sul settore eSports. Da un'analisi del Wall Street Journal circa il 38% degli adulti negli USA non considera Streamer, content creator o Pro-Player delle professioni "reali", mentre più del 60% non pensa che possano essere remunerative nel lungo periodo. Come analizzato in precedenza però, i dati dimostrano tutt'altro, e lo svecchiamento della popolazione porterà ad un sempre più alto livello di comprensione degli eSports. Questo fenomeno andrà dunque di pari passo ad una maggiore esposizione mediatica degli eSports che verranno visti sempre più come una disciplina vera e propria e non un "passatempo per ragazzini" andando anche a definirsi come una professione sempre più riconosciuta. ("Il futuro degli eSports in Italia - lagazzettadilucca.it")

In Italia, pur essendo un settore con ampi margini di crescita, possiamo definirci ben lontani da altri paesi Europei, e sideralmente distanti dal continente asiatico, basti pensare al terremoto causato dalla recente chiusura temporanea delle sale lan in Italia, ovvero un luogo dove le persone possono andare per giocare con appositi PC da gaming collegati in LAN tra di loro dove si svolgono anche veri e propri tornei eSports.

Nonostante questo, molti investitori e il CONI hanno dimostrato di tenere gli occhi puntati sul panorama eSports in Italia e si stanno mobilitando per ridurre il gap formatosi nel corso degli anni con le altre nazioni, in modo da poter competere a livello professionistico e soprattutto economico. Dopo il riconoscimento degli eSports come "sport riconosciuti" e la possibilità di stipulare contratti professionistici di un livello maggiore, ci si aspetta adesso una serie di investimenti che possano permettere agli imprenditori e ai giocatori di sfruttare a pieno il potenziale del settore.

La maggiore visibilità in generale degli eSports in Italia porterà dunque sempre più aziende ed investitori ad interessarsi allo sviluppo del mondo videoludico nel nostro Paese sponsorizzando tornei, creatori di contenuti sul web, team interi e riportando in auge le case di sviluppo di videogiochi locali. Non è da sottovalutare inoltre l'impatto economico derivante dall'esterno, dato che gli eSports sono visti principalmente da quello che rappresenta il target ideale per tantissime aziende che puntano ad un pubblico di adolescenti e giovani adulti. Un esempio che si sta sviluppando sempre di più negli ultimi anni è quello degli snack ed Energy drink, che rappresentano ad oggi i maggiori investitori a livello di marketing nel settore. Secondo gli eserti del settore, per garantire il pieno sviluppo degli eSports in Italia bisogna agire su due fronti: da una parte garantire al fenomeno di potersi esprimere, dall'altra impedire che ci siano accadimenti tali che mettano a rischio la crescita del fenomeno. Quindi serve un monitoraggio continuo del settore e una maggiore cura della formazione di tutti i soggetti che compongono la parte attiva del settore eSports.

Un altro fattore che sta prendendo sempre più piede nel settore eSports, in particolare in Europa e in Asia sono le scommesse effettuate sulle partite. In Italia negli ultimi anni il settore eSports ha iniziato a pesare sul mercato delle scommesse, fino a raggiungere, in proiezione, nel 2024, almeno 3,2 punti percentuali (pari a 800 milioni di dollari di spesa del giocatore). Cifre che permettono di fare un parallelo con quanto accaduto al tennis, che partendo da cifre simili è arrivato a pesare circa il 20 percento del mercato del betting mondiale.

L'ecosistema eSports rappresenta ad oggi uno dei mercati più interessanti nel settore sportivo e tecnologico, avendo già dimostrato la propria sostenibilità a livello economico e la grande e costante crescita che sta colpendo il settore dal periodo e post pandemico. Con la riapertura dei palazzetti e la maggior facilità nel viaggiare da un paese ad un altro, il settore dovrà trovare un connubio perfetto tra evento fisico ed online, riuscendo così a generare un interesse sempre maggiore dai fan in tutto il mondo. Secondo i dati del Financial Times, il settore continuerà a crescere almeno fino al 2025, dove poi si troverà al punto di svolta tra il rimanere una moda passeggera degli ultimi anni, oppure crescere a tal punto da diventare uno dei più grandi settori sportivi a livello mondiale.

## *Bibliografia:*

### *Capitolo 1:*

- B. Mazza, C. Ruggiero, P. Russo, *Il mondo degli eSports, attori processi, regole e mercati* (2021)
- F. Vicentini, P. Boccardelli, *La gestione strategica degli eSports: modelli di business e traiettorie di sviluppo* (2019)
- Peter K. Czegledy, *COVID-19 & Esports – Part 1 – The Economic and Industry Impact* (2020)
- Young Hoon Kim, *The rise of E-Sports and potential for Post-COVID continued growth*

### *Capitolo 2:*

- B. Mazza, C. Ruggiero, P. Russo, *Il mondo degli eSports, attori processi, regole e mercati* (2021)
- F. Vicentini, P. Boccardelli, *La gestione strategica degli eSport: modelli di business e traiettorie di sviluppo* (2019)
- Newzoo, *Esport Market Data 2021*
- IIDEA, *Guida agli eSport* (2022)
- IIDEA, *Landscape del settore italiano degli eSport* (2021)
- IIDEA, *Position Paper Esports* (2021)
- IIDEA, *Rapporto sugli Esports in Italia* (2021)
- Wikipedia, *modello delle cinque forze di Porter*
- Marta Longo, Marketing Espresso, *eSport Marketing: strategie vincenti per i brand* (2021)
- Peter K. Czegledy, *COVID-19 & Esports – Part 1 – The Economic and Industry Impact* (2020)
- Young Hoon Kim, *The rise of E-Sports and potential for Post-COVID continued growth* (“Esports | Clearing house for Sport”)

### *Capitolo 3:*

- B. Mazza, C. Ruggiero, P. Russo, *Il mondo degli eSports, attori processi, regole e mercati* (2021)
- F. Vicentini, P. Boccardelli, *La gestione strategica degli eSport: modelli di business e traiettorie di sviluppo* (2019)
- Peter K. Czegledy, *COVID-19 & Esports – Part 1 – The Economic and Industry Impact* (2020)
- Young Hoon Kim, *The rise of E-Sports and potential for Post-COVID continued growth* (“Esports | Clearinghouse for Sport”)
- Samuel Agini, *If you can't beat them, join them: football and F1 team up with esports* (2021)
- Business Model Analyst, *Riot Games Business Model* (2020)
- Falko Lucht, *The Success of the Freemium Business Model. How Riot Games flourishes with a free to play game* (2019) (“EconPapers: The Success of the Freemium Business Model. How Riot Games ...”)

Mark Yakobi, *The Economic and Behavioral Success of Riot Games In an Undifferentiated Video Game Market*

Matt Gardner, Forbes, *'We Will Kill It': How G2 Esports Plans To Take Over America (2019)*

Red Bull Team Italia, *Il CEO dei G2 Esports è molto più di un semplice boss (2022)*

#### *Capitolo 4:*

B. Mazza, C. Ruggiero, P. Russo, *Il mondo degli eSports, attori processi, regole e mercati (2021)*

F. Vicentini, P. Boccaredelli, *La gestione strategica degli eSport: modelli di business e traiettorie di sviluppo (2019)*

Peter K. Czegledy, *COVID-19 & Esports – Part 1 – The Economic and Industry Impact (2020)*

Young Hoon Kim, *The rise of E-Sports and potential for Post-COVID continued growth*

Esports Mag, *Esports, il futuro è una scommessa: il focus a SBC Digital Italia (2021)*

Tom Faber, Financial Times, *The Olympics need esports more than esports need the Olympics (2021)*

Samuel Agini, *If you can't beat them, join them: football and F1 team up with esports*

## Ringraziamenti

A conclusione di questo elaborato, desidero menzionare tutte le persone, senza le quali il mio percorso universitario e questo lavoro non sarebbero stati possibili.

Vorrei ringraziare il mio relatore Guido Fienga e la mia correlatrice Ester Piardi per l'opportunità e per i consigli che mi hanno dato negli ultimi mesi.

Vorrei ringraziare i miei genitori per aver creduto in me e nel mio futuro anche quando non era facile o scontato farlo. Li ringrazio per tutto l'amore e il sostegno che mi hanno dato negli ultimi tre anni e per avermi reso la persona che sono oggi.

Vorrei ringraziare mia sorella per essere stata la mia più grande fonte di ispirazione e per avermi insegnato che con il duro lavoro si possono ottenere risultati straordinari.

Vorrei ringraziare la mia fidanzata Giulia per essermi rimasta accanto nonostante la distanza e tutti i momenti difficili. Grazie per essere sempre con me, per supportarmi e per sopportarmi ogni giorno, spronandomi sempre ad essere migliore di quanto non fossi il giorno prima.

Vorrei ringraziare la mia famiglia, che con il loro sostegno e aiuto mi hanno sempre guidato verso la giusta strada.

Grazie ai miei amici Domenico, Francesco e Ciccio per tutti i fantastici momenti passati insieme e per aver alleggerito questi anni. So che trovare amicizie così durature e speciali non è facile e per questo mi ritengo sempre molto fortunato.

Grazie ai miei amici della Tengu Caverna per avermi regalato giornate di pura felicità anche durante la quarantena e i momenti più difficili.

E infine grazie ai miei colleghi universitari ed in particolare al mio coinquilino Antonio, la mina vagante che mi ha tenuto compagnia per gran parte di questa avventura.