

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

GAMIFICATION ED ESPORTS NEL MARKETING
CALCISTICO: UN APPROCCIO INNOVATIVO PER
COINVOLGERE E FIDELIZZARE LA NUOVA GENERAZIONE
DI TIFOSI

Relatore:

Prof. Matteo De Angelis

Candidato:

Matteo Giovannini

Matr. 285611

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: L'EVOLUZIONE DEL TIFO CALCISTICO E LE NUOVE FORME DI INTRATTENIMENTO.....	5
1.1 L'industria del calcio: un mondo in evoluzione	5
1.1.1 Panoramica sul mercato del calcio	5
1.1.2. Impatto economico e sociale del calcio in Italia	7
1.1.3. Le principali sfide per il settore	10
1.2 Il tifoso e le nuove generazioni	10
1.2.1 Il tifoso tradizionale	11
1.2.2. Come sta cambiando il modo di vivere il calcio?	12
1.2.3. I nuovi tifosi e il cambiamento generazionale	13
1.3 Gli eSports e la gamification: un'opportunità per il calcio?	16
1.3.1. Panoramica sull'industria degli eSports.....	16
1.3.2 eSports: strategia di engagement per i fan digitali	18
1.3.3. La gamification: diventare protagonisti delle partite	19
1.3.4. Un nuovo approccio: l'integrazione tra esport e gamification su piattaforme digitali.....	20
1.4 Conclusioni	20
CAPITOLO 2: RASSEGNA SULLA LETTERATURA	22
2.1 Gamification.....	23
2.1.1. Panoramica Generale	23
2.1.2. La Gamification come strumento motivazionale	24
2.1.3. La Gamification come opportunità per arricchire l'esperienza del cliente	26
2.1.4. Crescente interesse verso la Gamification: Progetto Gamify	30
2.1.5. Gamification: aspetti critici.....	32

2.2 e-Sport	33
2.2.1 Definizione	34
2.2.2. Nuove dinamiche di consumo e coinvolgimento	35
2.2.3. Impatto sociale degli eSports	36
2.2.4. Implicazioni nello sport tradizionale.....	37
2.3 Gamification ed eSports: un ponte tra il calcio tradizionale e le nuove generazioni.....	38
CAPITOLO 3: PROPOSTA E VALIDAZIONE	40
3.1 Introduzione	40
3.2 La proposta: piattaforma digitale gamificata per club calcistici	40
3.3. Metodologia	42
3.4. Analisi dei dati e interpretazione.....	43
3.4.1 Analisi Sezione Abitudini calcistiche (modalità di fruizione del calcio, frequenza di interazione e senso di community)	44
3.4.2. Analisi sezione Preferenze fruizione contenuti online	45
3.4.3. Analisi della sezione Interesse per Videogiochi ed eSports	47
3.4.4. Analisi sezione Interesse logiche di gamification e Piattaforma Digitale Interattiva.....	48
3.5. Discussione critica dei dati raccolti e conclusioni	54
CONCLUSIONI.....	57
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	58

INTRODUZIONE

Nel contesto attuale, caratterizzato da una rapida e continua evoluzione tecnologica, le imprese devono valutare e progettare nuove strategie di marketing per restare competitive e migliorare le proprie capacità di successo. Al centro del processo di marketing troviamo il cliente, la cui esperienza deve essere trasformata in modo che rispecchi i suoi bisogni e che allo stesso tempo risulti piacevole e coinvolgente. Il contesto sempre più digitalizzato e l'avvento di nuove tecnologie ha così trasformato l'ambiente in cui operano le imprese, rendendo necessario trovare un approccio innovativo per attrarre e fidelizzare il pubblico. Spesso il marketing dello sport viene affiancato al marketing tradizionale; in parte è così ma sono da tenere in considerazione due tratti distintivi dell'industria dello sport: il prodotto e il consumatore. Questi tratti distintivi fanno sì che lo sport sia a tutti gli effetti una fonte di intrattenimento, al punto che negli anni recenti è stato coniato il termine sportainment. Le società sportive al giorno d'oggi devono proporre una offerta con valore aggiunto ai consumatori; oggi grazie alle nuove tecnologie esistenti il valore non risiede solo nel match-day, ma anche in una comunicazione diretta (non mediata da giornalisti) pressoché continua con i tifosi e una miriade di nuovi punti di contatto.

La presente ricerca si propone di trovare nuove strategie con cui coinvolgere maggiormente gli spettatori di sport delle nuove generazioni, sempre più alla ricerca di forme di intrattenimento brevi, divertenti e coinvolgenti. In particolare, lo scopo di questa tesi è quindi comprendere il potenziale che gamification e eSports possono avere nel marketing dello sport per il soddisfacimento dei bisogni delle nuove generazioni, ovvero dei clienti del domani, creando valore sia per il business che per tutti gli stakeholders. In generale si analizzerà come questi strumenti possano aumentare l'interazione dei clienti con il marchio, la fedeltà al marchio e la creazione di co-valore. Le domande a cui si vuole dare una risposta mediante questa ricerca sono:

- Come integrare gamification e eSports nel contesto del marketing dello sport?
- Possono questi strumenti favorire la fidelizzazione delle nuove generazioni di tifosi?

Per affrontare le seguenti questioni il lavoro è suddiviso in tre capitoli. Nel primo capitolo si analizza il cambiamento nelle abitudini e nelle necessità del tifoso di calcio, sottolineandone l'importanza per le società e introducendo i concetti di eSports e

gamification. Il secondo capitolo presenta una revisione della letteratura esistente e i concetti applicabili alla ricerca. Infine, nel terzo capitolo si illustra la metodologia applicata, l'analisi dei dati raccolti e l'esposizione dei risultati.

CAPITOLO 1: L'EVOLUZIONE DEL TIPO CALCISTICO E LE NUOVE FORME DI INTRATTENIMENTO

1.1 L'industria del calcio: un mondo in evoluzione

1.1.1 Panoramica sul mercato del calcio

L'industria dello sport rappresenta una componente sempre più rilevante dell'economia globale con un giro d'affari per il 2024 di oltre cinquecento miliardi di euro. Di questa cifra, circa il 28% della quota totale è generata dal settore calcistico che genera quindi ricavi complessivi per un totale di 47 miliardi di euro. Il mercato calcistico europeo risulta essere il più grande e influente, mostrando un trend di crescita significativo a seguito del rallentamento dovuto alla pandemia di COVID-19. Come possiamo vedere nel grafico 1 la crescita dei ricavi del settore dalla stagione 2019/20 a quella 2022/23 è stata del 40%, con la presenza di tassi di crescita anche superiori a quelli pre-pandemia.

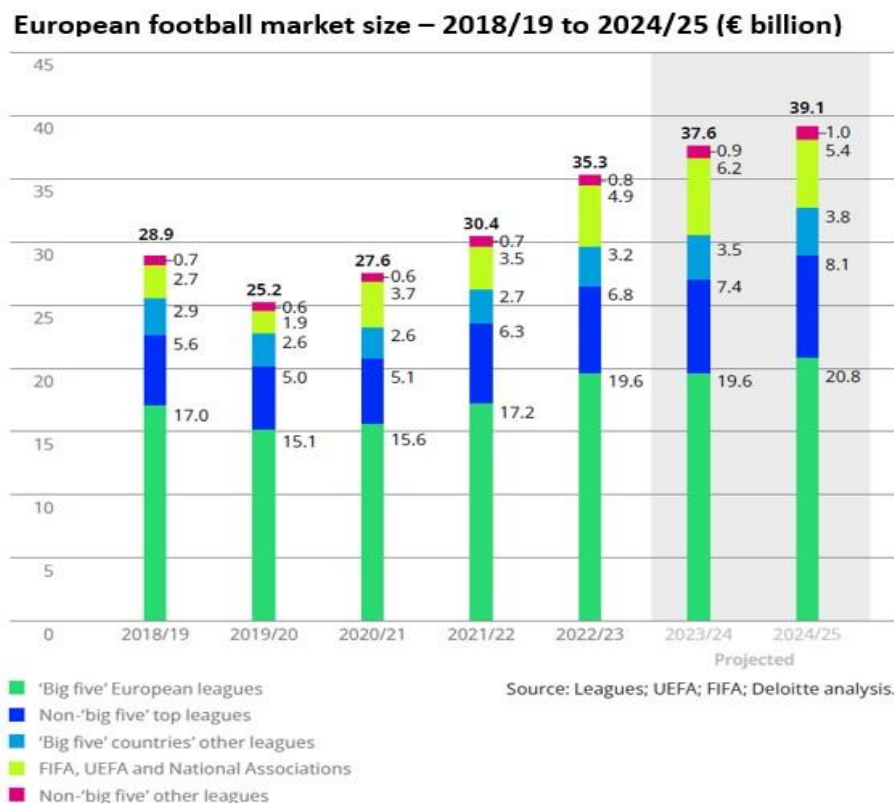


Grafico 1: grandezza del mercato calcistico, Annual Review of Football Finance, Deloitte
2024

I cinque principali campionati europei, ossia Premier League, Serie A, LaLiga, Ligue 1, Bundesliga, hanno svolto un ruolo centrale in questa crescita, contribuendo al 56% dei ricavi totali del calcio europeo. Il grafico 2 mostra nel dettaglio l’apporto economico di ciascun campionato: la Premier League domina con ricavi di quasi 7 miliardi di euro, quasi il doppio rispetto alla Bundesliga (3.8 miliardi). Seguono poi LaLiga, Seria A e Ligue 1 con ricavi compresi tra 3,5 e 2.4 miliardi.

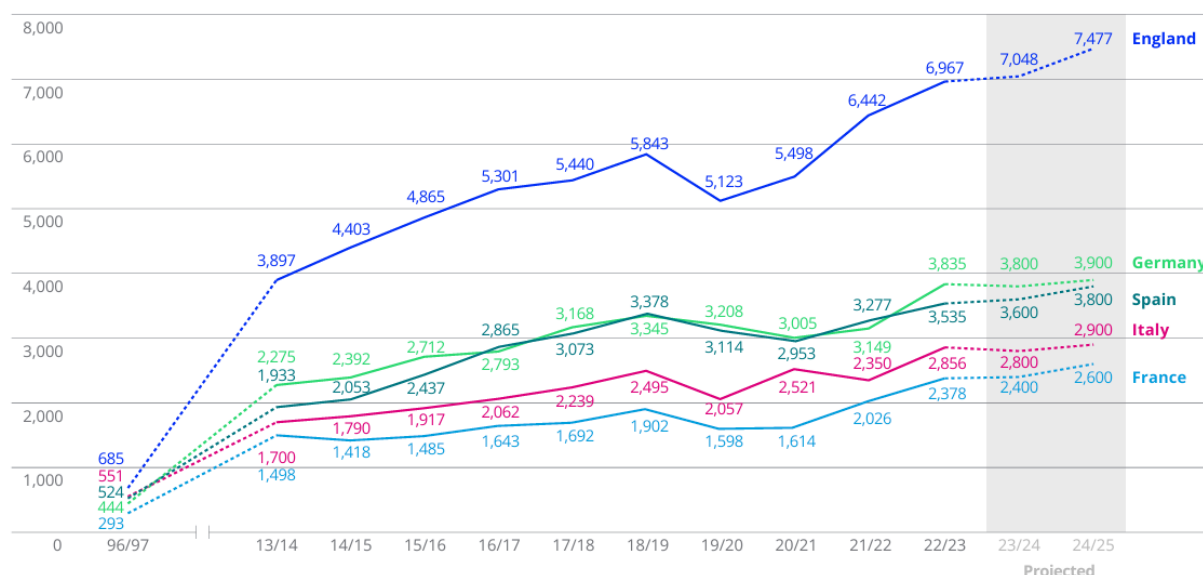


Grafico 2: ricavi dei top 5 campionati europei, Annual Review of Football Finance, Deloitte 2024

Le maggiori fonti di ricavi dei club calcistici possono essere suddivise in tre principali categorie. La prima fonte risulta essere quella derivante dai ricavi commerciali, che nei top 5 campionati europei in media costituiscono il 44% dei ricavi segnando nella stagione 2022/23 un aumento del 10% rispetto all’anno precedente. In questa categoria troviamo le sponsorizzazioni e la vendita del merchandising che rappresentano elementi sempre più importanti per la sostenibilità finanziaria dei club. Seguono poi gli introiti derivanti dai diritti televisivi e dal broadcasting che costituiscono circa il 38% dei ricavi, senza incrementi significativi pur attraversando un momento di evoluzione. Troviamo infine i ricavi del “matchday”, ovvero i ricavi generati dalla vendita dei biglietti e dalle attività direttamente legate all’evento sportivo, che rappresentano il 18% del totale attestandosi al valore più alto registrato a partire dalla stagione 2014/15.

Il successo finanziario dei club dipende sempre più spesso dalla capacità di diversificazione delle entrate, in particolare in un contesto in cui i ricavi generati dai diritti televisivi sono stabili. Per questo motivo sempre più spesso le società investono in

infrastrutture con particolare attenzione alla modernizzazione degli stadi e alla valorizzazione del proprio marchio attraverso strategie di marketing digitalizzate. Infine, il successo sportivo risulta essere un fattore determinante per la crescita finanziaria in quanto garantisce maggiori entrate grazie a premi e sponsorizzazioni e una maggiore visibilità che rafforza il valore del marchio e l'attrattività per investitori e tifosi.

Ultimo aspetto da tenere in considerazione, non per importanza, è l'enorme crescita del calcio femminile, sia in termini di partecipazione che di rilevanza economica e mediatica. Il numero di atlete è quasi raddoppiato passando da 1.3 milioni a 3 milioni; in parallelo l'interesse del pubblico per i campionati europei è incrementato di molto passando dai 178 milioni di spettatori del 2017 ai 374 milioni del 2022. Dal punto di vista economico, per il valore commerciale del calcio femminile europeo è stimata una crescita fino ai 686 milioni di euro entro il 2033, mostrando così un incremento di sei volte rispetto al 2021. A livello di club i ricavi medi delle squadre hanno subito un aumento notevole considerando che dalla stagione 2020/21 a quella 2021/22 sono più che raddoppiati (da 337 mila dollari a 785 mila dollari). Complessivamente il calcio femminile genera ricavi per 555 milioni di dollari, rappresentando il 43% dei ricavi totali dello sport femminile confermandosi così la disciplina sportiva femminile più seguita a livello globale.

1.1.2. Impatto economico e sociale del calcio in Italia



Grafico 3: una panoramica del calcio italiano, Report Uefa 2024

Il calcio in Italia non è semplicemente uno sport: gli interessati sono circa 34 milioni (oltre il 60% della popolazione) e più di 4.5 milioni di persone sono praticanti attivi. In particolare, più di un ragazzo su cinque, tra i 5 e i 16 anni, è tesserato FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio), a testimonianza della diffusione e dell'importanza sociale di questo sport. Risulta evidente quindi come questo sport abbia un grande impatto, sia a livello economico che sociale, con un potenziale di crescita rilevante per il futuro.

A testimonianza di questo, si riportano le parole del presidente della FIGC Gabriele Gravina: *«Per il ruolo di indirizzo e di coordinamento del calcio e per gli scopi che persegue attraverso un approccio così variegato e multidimensionale, la FIGC è una delle più grandi imprese sociali del nostro Paese. Attraverso il Bilancio Integrato, raccontiamo l'impatto positivo che hanno le attività della Federcalcio e quelle dell'intero movimento non solo sotto il profilo sportivo ed economico, ma anche e soprattutto dal punto di vista sociale. Siamo un eccezionale moltiplicatore di entusiasmo, di valore materiale e immateriale sulla salute pubblica e di sostenibilità. Il calcio italiano rappresenta un patrimonio straordinario per l'Italia perché incide direttamente sul benessere della Comunità nazionale».*

Per avere un'idea degli impatti socio-economici che il calcio ha avuto sul nostro paese, si può considerare l'edizione del 2024 del ReportCalcio di PwC Italia. Lo studio evidenzia come l'industria del calcio, nel suo complesso, considerando gli impatti diretti (operatori direttamente coinvolti nel settore), indiretti (attività della filiera produttiva) e indotti (consumi generati dai redditi nel settore), generi valore, non solo a livello economico, ma anche a livello sociale. Nell'analisi di PwC vengono utilizzati vari indicatori per mostrare gli effetti socio-economici sul nostro paese:

- Produzione diretta, che rappresenta il valore complessivo della produzione economica, derivante prevalentemente dai ricavi delle vendite e delle prestazioni.
- Produzione totale, che comprende il valore della produzione diretta, indiretta e indotta.
- Valore aggiunto, misura l'incremento di valore generato dalla trasformazione delle risorse intermedie attraverso il lavoro e il capitale.
- Impatto sul PIL totale, rappresenta il contributo complessivo del settore calcistico al Prodotto Interno Lordo, calcolato come somma del valore aggiunto e dell'IVA.
- Gettito fiscale complessivo, include le entrate tributarie derivanti dal settore, come IVA, imposta unica sulle scommesse, IRES, IRAP e IRPEF. Per ogni euro investito dallo Stato nel calcio, il sistema economico nazionale registra un ritorno fiscale e previdenziale pari a € 19,7.
- Unità lavorative annue (ULA) attivate, rappresenta il numero di lavoratori equivalenti a tempo pieno impiegati nel settore nell'arco di un anno.

Nel grafico 4 possiamo vedere il valore di contribuzione dei vari indicatori e la distribuzione nei vari settori (calcio professionistico, scommesse sul calcio, turismo calcistico, quotidiani sportivi e broadcaster, calcio dilettantistico)

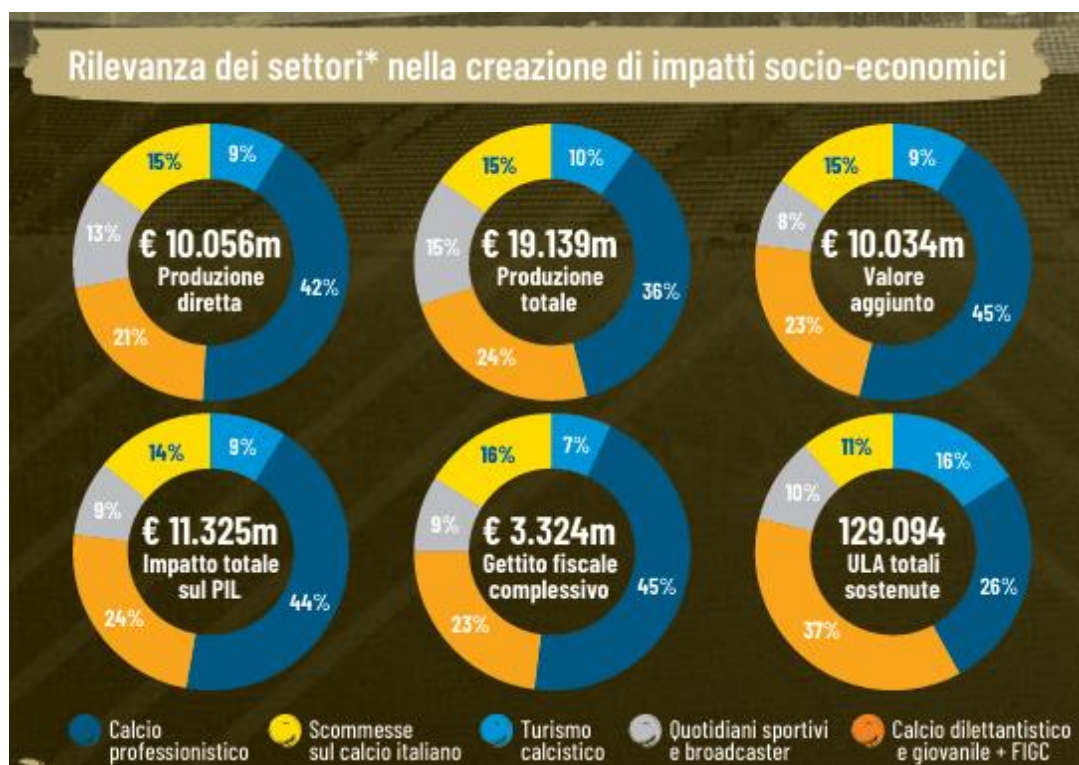


Grafico 4: fonte ReportCalcio 2024 di PwC

Oltre agli aspetti economici, il calcio svolge una funzione sociale di rilevante importanza, come sottolineato nella precedente citazione del presidente Gravina. Rappresenta in primis un elemento di coesione che unisce generazioni attraverso la passione per lo sport e i colori di appartenenza. In maniera analoga il calcio favorisce le interazioni sociali che vanno oltre a differenze di età, classe sociale ed etnia (fatta eccezione per le rivalità tra tifoserie, che spesso finiscono in “sfttò” o nella peggiore delle ipotesi in atti di violenza). Un altro aspetto importante è quello dell’inclusione e dell’educazione: la FIGC e alcune società calcistiche promuovono programmi che favoriscono l’integrazione di giovani provenienti da contesti svantaggiati, trasmettendo valori come il rispetto, la disciplina e il lavoro di squadra.

Il calcio continua a rappresentare un pilastro della società italiana, con un’influenza che va ben oltre il terreno di gioco. La sua capacità di generare ricchezza, creare occupazione e rafforzare il tessuto sociale lo rende un asset strategico per il Paese. Per garantire la crescita e la stabilità del movimento calcistico, saranno necessarie strategie mirate che tutelino sia l’integrità dello sport sia il suo impatto positivo sulla collettività.

1.1.3. Le principali sfide per il settore

I cambiamenti delle abitudini di consumo, la digitalizzazione e l'emergere di nuovi competitor nell'ambito dell'intrattenimento stanno creando nuove sfide per il settore calcistico. Queste sfide stanno in qualche modo ridefinendo il modo in cui il pubblico, soprattutto le nuove generazioni, interagisce con il calcio.

Uno dei principali effetti della digitalizzazione è l'affermazione dello streaming (anche grazie al miglioramento delle connessioni Internet), che sta apportando una riduzione del consumo televisivo, favorendo quindi una diminuzione dell'audience sulle emittenti tradizionali a vantaggio delle piattaforme digitali. Un ulteriore elemento critico è il calo dell'attenzione delle nuove generazioni: gli under 30 tendono a privilegiare contenuti brevi e interattivi e, quasi contraddittoriamente, sono in grado di guardare 10 video da 10 minuti di seguito ma non 90 minuti di una partita di calcio. Il "ReportCalcio 2024" evidenzia che, nonostante un aumento di quasi 300.000 tesserati rispetto al periodo pre-COVID, l'età media degli spettatori televisivi continua a salire, suggerendo una difficoltà nel coinvolgere il pubblico più giovane. Questo fenomeno sottolinea la necessità di sviluppare contenuti più dinamici e coinvolgenti per attrarre e mantenere l'attenzione delle fasce d'età più giovani. Il calcio si trova quindi di fronte a nuovi competitor che attraggono maggiormente il pubblico più giovane; il gaming, i social media e le piattaforme di distribuzione di contenuti come YouTube o Disney+ che stanno conquistando una fetta sempre più ampia dell'intrattenimento, offrendo esperienze dinamiche e a volte anche più facilmente accessibili.

In conclusione, il settore calcistico deve affrontare una trasformazione profonda per rimanere competitivo nell'era digitale. L'adozione di strategie innovative che combinino tecnologie avanzate, nuovi formati di contenuto e un maggiore coinvolgimento del pubblico sarà essenziale per garantire la sostenibilità e la crescita dell'industria calcistica nel lungo periodo.

1.2 Il tifoso e le nuove generazioni

Il calcio negli ultimi anni sta vivendo delle trasformazioni significative che hanno modificato soprattutto il rapporto con il pubblico. Come già evidenziato nel paragrafo precedente, il contesto odierno è segnato da sfide importanti come la digitalizzazione ed il cambiamento nei comportamenti di consumo delle nuove generazioni. Un aspetto centrale

di queste trasformazioni è senza dubbio la figura del tifoso che, complici le nuove tecnologie e il cambio generazionale, sta attraversando una fase di ridefinizione. Non si tratta solo del modo in cui il calcio viene fruito (dallo stadio alla tv, fino ai social e alle piattaforme streaming) ma di un cambiamento nel modo di vivere e sentire il calcio. I giovani cercano esperienze personalizzate e sempre “connesse” in aggiunta a contenuti che vadano oltre i novanta minuti di gioco.

Il ruolo delle società di calcio è quindi quello di intercettare i nuovi bisogni dei tifosi, per far sì che questi non perdano interesse verso il calcio. In questo paragrafo si vuole descrivere la figura del tifoso, sottolineando la sua evoluzione e cercando di capire le esigenze del nuovo pubblico.

1.2.1 Il tifoso tradizionale

I consumatori di sport vengono solitamente chiamati fans. Il termine deriva dalla parola “fanatics” (dal latino fanaticus), termine che indica proprio l’assoluta devozione dei fans al supporto della propria squadra, in una forma di identificazione che va oltre il mero divertimento. Questa figura è profondamente ed emotivamente legata al proprio club e il supporto per la squadra va oltre la semplice visione della partita.

La principale differenza tra tifoso e consumatore comune risiede proprio nel fatto che, per il consumatore comune, il valore della marca è strettamente legato alla qualità del prodotto che acquista e, se questa viene meno, cerca un altro prodotto sul mercato; il tifoso invece è legato emotivamente alla propria squadra e la sua fedeltà va oltre le performance sul campo. Le scelte dei tifosi risultano spesso mosse da una passione irrazionale, da un’alta fedeltà al marchio della squadra e dal senso di appartenenza ad essa. Le cinque principali motivazioni che spingono un tifoso verso un club sportivo sono: i valori del club, il successo del club, lo stile di gioco del club, la localizzazione (50%) e le persone che si hanno vicino (familiari e amici).

Lo stadio (il “luogo sacro” del tifoso) rappresenta il culmine della passione e del supporto per la propria squadra. Qui si crea un’atmosfera unica e un forte senso di condivisione collettiva che va oltre le differenze di età o di genere unendo tutti verso la causa del sostegno della squadra. Con l’avvento delle nuove tecnologie la fruizione del calcio si è spostata alla visione in televisione (prima forma di consumo) o all’ascolto in radio permettendo al tifoso di poter seguire le gare senza dover essere necessariamente presenti fisicamente rendendo così il calcio un fenomeno globale. Questo ha permesso al tifoso di

vivere la propria passione quotidianamente, grazie a un flusso di contenuti, aggiornamenti e commenti.

1.2.2. Come sta cambiando il modo di vivere il calcio?

I cambiamenti nelle abitudini dei consumatori e le nuove forme di intrattenimento stanno modificando sempre più profondamente il modo di vivere il calcio. Un tempo il supporto del tifoso per la propria squadra culminava andando allo stadio ad assistere alla partita fisicamente; ad oggi la questione non è tanto andare a vedere la partita ma bensì come poterla seguire. I dati di ReportCalcio 2024 ci mostrano come il 69% dei tifosi preferisce seguire lo sport a distanza, piuttosto che negli impianti sportivi, e questa percentuale sale al 77% per la generazione Z. I fan al giorno d'oggi hanno molte più scelte di fruizione del calcio e, i più giovani in particolare, preferiscono guardare gli highlights sui social media piuttosto che vedere la partita in diretta. A conferma di questa tendenza, sempre facendo riferimento ai dati di ReportCalcio 2024, vediamo come a livello mondiale solo il 31% dei tifosi di età compresa tra i 18 e i 24 anni dichiara di guardare in diretta gli eventi sportivi, rispetto al 75% di chi ha più di 55 anni. In parallelo è in crescita la visualizzazione di video di vario genere (ad esempio gli highlights piuttosto che le interviste) grazie alla creazione di contenuti on-demand che permettono ai tifosi di guardare tali contenuti in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo.

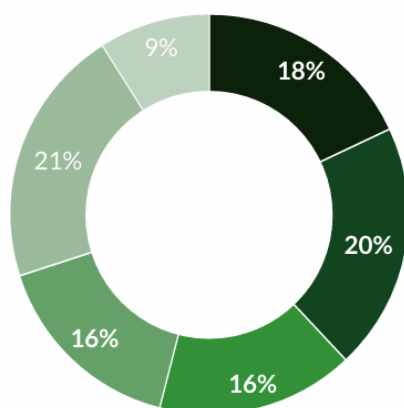
Nell'era digitale, inoltre, è sempre più presente il cosiddetto fenomeno del “multi-screen”: i tifosi tendono infatti, sempre più spesso, a tenere le partite di “sottofondo mentre si dedicano altre attività come navigare sul web alla ricerca di statistiche sui giocatori, o nel caso dei più giovani, a giocare ai videogames. Uno studio di Tns (operatrice nel campo delle ricerche di mercato) mostra come giornalmente il 75% delle persone guarda la televisione e come la metà di queste utilizza un altro schermo mentre sta svolgendo altre attività digitali, come social media, controllo dell'e-mail o ricerca di informazioni preacquisto online. In questo ambito, in cui le persone tendono a fare un'altra mansione mentre guardano le partite, stanno emergendo le community online che fungono da punto di incontro per appassionati che desiderano discutere e condividere opinioni sulle proprie squadre e sul calcio in generale. Questo meccanismo, oltre a stabilire relazioni più forti tra le persone, può portare a più consapevolezza e conoscenza mediante un confronto responsabile. In tale contesto la gestione dei nuovi media risulta ormai un vero e proprio asset strategico per le società, che prevedono sempre più spesso all'interno dell'organizzazione dei team specializzati.

1.2.3. I nuovi tifosi e il cambiamento generazionale

Alla luce del contesto analizzato in precedenza, andiamo a vedere, mediante il report di ECA (European Club Association) “Fan of The Future”, quali sono i tratti caratteristici dei tifosi di oggi. Sebbene il modo di vivere il calcio stia cambiando, il calcio si conferma lo sport più seguito, basti pensare che più dei due terzi della popolazione è in qualche modo avvicinabile al mondo del calcio.

Claimed interest in football

All respondents



- I'm a huge fan of this sport
- I'm a fan of this sport
- I follow this sport relatively closely
- I follow this sport in passing
- I have no interest in following this sport at all
- I hate this sport

Grafico 5: fonte report “Fan of the future” di European Club Association

Differenziando il target delle persone interessate al calcio per fasce di età, emerge subito come la fascia di età 16-24 anni stia vivendo una forte disaffezione nei confronti del calcio, con il 40% del target che dichiara di non essere interessato o addirittura di odiare questo sport.

Level of interest in football

All respondents, by age

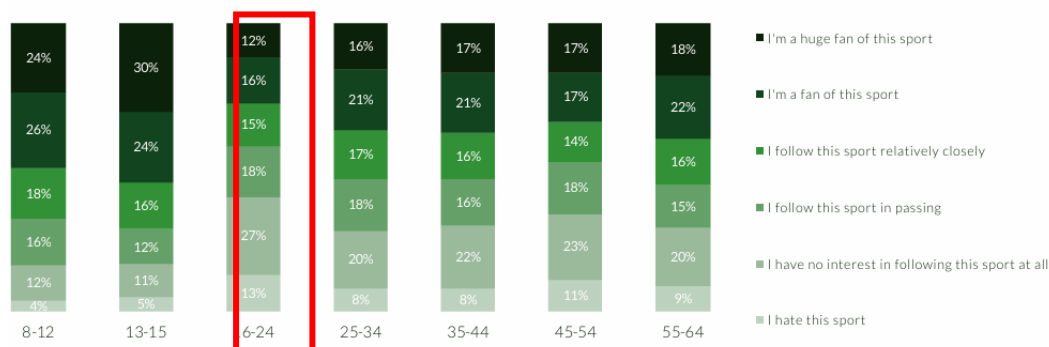


Grafico 6: fonte report “Fan of the future” di European Club Association

Il rapporto ECA, a partire dall'analisi delle diverse modalità con le quali ci si avvicina al calcio, ha identificato il profilo di sei differenti approcci al mondo del pallone, ognuno dotato di caratteristiche di fruizione differenti in base alla frequenza dell'engagement e alla profondità dell'interesse.

Nel grafico 7 sono evidenziati i cluster individuati e la rispettiva incidenza sul totale.

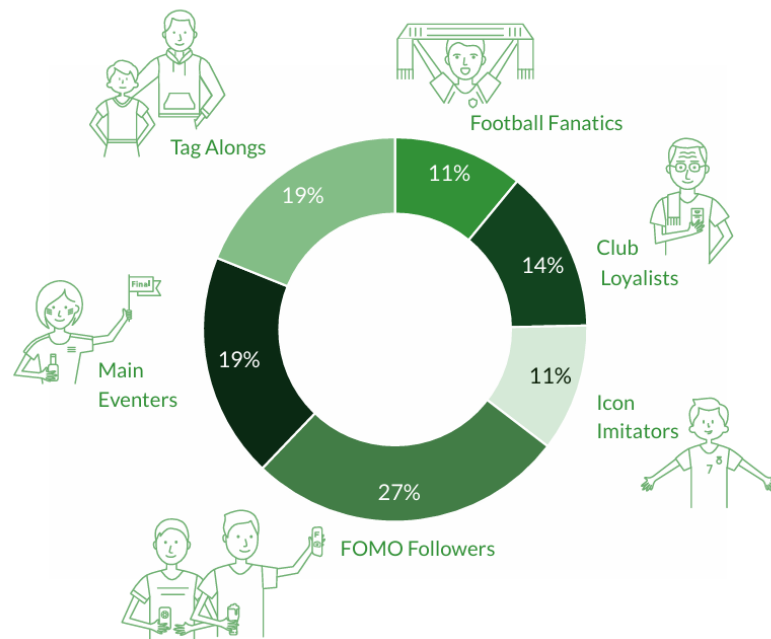


Grafico 7: fonte report "Fan of the future" di European Club Association

In ordine di interesse per il calcio i segmenti individuati sono:

- Football Fanatics, vivono il calcio con grande passione ed emozione, seguendo pressochè tutte le partite (37% under 35 anni)
- Club Loyalist, seguono il proprio club con costanza e guardano le partite più importanti (il 70% del target ha più di 35 anni)
- Icon Imitators, seguono il proprio club, le migliori partite e i giocatori preferiti (53% del target in fascia età 13-35 anni)
- FOMO, seguono il calcio principalmente per avere un argomento di discussione, sono relativamente giovani (52% under 35 anni)
- Main Eventers, guardano le partite occasionalmente e sono interessati solo agli eventi più importanti (62% ha più di 35 anni)
- Tag Alongs, seguono il calcio per interesse della famiglia senza avere un grande interesse personale, (65% ha più di 35 anni)

Risulta che solo il 25% del target (Club Loyalist e Football Fanatics) è appassionato a tutto tondo al mondo del calcio. Il resto della fan base è composto invece da fruitori meno coinvolti che manifestano il loro interesse attraverso nuove modalità, come i FOMO, che si avvicinano al calcio per partecipare a discussioni ed eventi sociali, e gli Icon Imitators, che seguono il calcio solo per vedere le partite migliori e per seguire i campioni preferiti. Il coinvolgimento è ancora minore nel caso dei Main Eventers e dei Tag Alongs.

In questa ricerca si è deciso di focalizzarsi sui tifosi più giovani, che sono proprio quella parte dell'audience che manifesta il maggior calo di interesse verso questo sport. In particolare, ci si riferisce alla fascia di età tra i 13 e i 24 anni che, come evidenziato nel grafico 8, sono prevalentemente Icon Imitators e FOMO Followers, l'incidenza dei Club Loyalist in questa fascia è infatti molto bassa. Questi ultimi due segmenti considerano il calcio principalmente come forma di intrattenimento e, proprio per questo, sono fortemente propensi a sostituirlo con qualunque altra forma di divertimento.

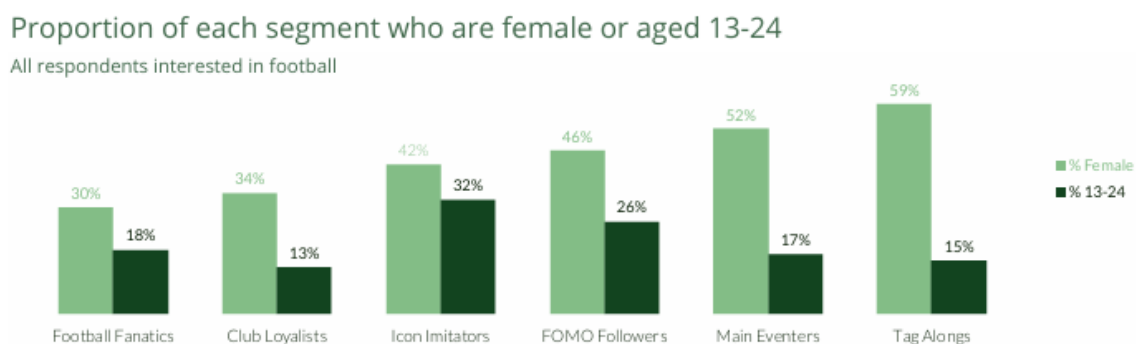


Grafico 8: fonte report “Fan of the future” di European Club Association

Sempre facendo riferimento al Report ECA emerge un gap generazionale importante se si considera la fruizione di tipo digitale, che risulta più diffusa e comune tra il pubblico giovane. Tra i ragazzi emerge il desiderio di un maggiore coinvolgimento nell'esperienza di visione, desiderio che cala con l'età. A conferma di questo, il 45% dei giovani tra i 16 e i 24 anni ritiene che la visione di partite in tv sia una modalità ormai obsoleta, percentuale che sale fino al 50% tra i ragazzi nella fascia 13-15. Queste evidenze suggeriscono che, per coinvolgere le generazioni più giovani, sia preferibile adottare strategie mirate basate sulle loro preferenze ed i loro bisogni, rispetto a metodi tradizionali.

Ricerche condotte in Europa e negli Stati Uniti indicano che la Gen Z (nati tra il 1997 e il 2012) tende a preferire contenuti brevi, interattivi e on-demand, elementi spesso in contrasto con il formato delle partite di calcio, percepite come lunghe e statiche. Un rapporto di Deloitte del 2023 evidenzia che solo il 27% dei giovani tra i 16 e i 24 anni segue regolarmente il calcio, a fronte di percentuali superiori al 50% tra gli over 35. Inoltre, piattaforme come TikTok e YouTube hanno rivoluzionato il consumo dei contenuti sportivi: la priorità non è più la partita intera, ma gli highlights e i momenti virali. Uno degli aspetti centrali nell'attrarre le nuove generazioni è la possibilità di interagire in tempo reale e personalizzare l'esperienza sportiva; i giovani utenti desiderano essere parte della narrazione, non semplici spettatori.

Si deve investire sui più giovani in quanto saranno loro i tifosi del futuro, e se questi non matureranno interesse per il calcio già da bambini, è difficile che lo faranno da adulti e di conseguenza non trasmetteranno questa passione alle generazioni successive.

1.3 Gli eSports e la gamification: un'opportunità per il calcio?

1.3.1. Panoramica sull'industria degli eSports

Negli ultimi anni, a seguito del significativo e progressivo avanzamento tecnologico, l'industria dei videogames è diventata una delle principali componenti del settore dell'entertainment. Esplosa durante gli anni della pandemia di COVID-19, nel 2024 l'industria videoludica, stando ai dati di Newzoo, ha generato un fatturato globale di 184,3 miliardi di dollari e vede la sua stima in crescita, con un valore entro il 2027 pari a 198 miliardi. Questo enorme sviluppo è stato influenzato soprattutto dalla crescente diffusione del gaming sui dispositivi mobili e dalla centralità dei social network. Ad oggi, oltre 3 miliardi di persone (quasi il 40% della popolazione mondiale) gioca con i videogiochi.

Anche in Italia il settore mostra segnali evidenti di espansione: nel 2023 il giro d'affari complessivo supera i 2,3 miliardi di euro, con un incremento del 5% rispetto al 2022 e del 28% rispetto al 2019 pre-pandemia. Lo scenario italiano vede 13 milioni di videogiocatori, pari al 31% della popolazione tra i 6 e i 64 anni, con prevalenza maschile. Le fasce di età con maggiore penetrazione sono la 15-24 (con 3,2 milioni di persone), seguita dalla fascia 45-64 (con 3,1 milioni di persone). Il 73% dei giocatori gioca almeno un'ora a settimana, con una media di 6,53 ore settimanali ed il videogioco più venduto nel 2023 è stato EA Sport FC24, ed è proprio un gioco di simulazione calcistica.

In un contesto in evoluzione come quello descritto, anche aziende consolidate come la Activision (azienda produttrice di videogiochi da oltre 30 anni, tra cui Overwatch) sottolineano il ruolo strategico del gaming come canale di comunicazione e intrattenimento digitale, soprattutto per i più giovani. In particolare, per la Gen Z (il 54% dei facenti parte giocano ai videogiochi giornalmente) il settore videoludico rappresenta non solo il principale canale digitale di intrattenimento ma anche una piattaforma social dove incontrarsi, discutere e raccontarsi. Si evidenzia come questa sia una platea di consumatori a cui i marchi ambiscono e che difficilmente potrebbero raggiungere con le strategie tradizionali.

Proprio a partire dalla crescente diffusione e centralità dei videogiochi, si è affermato, soprattutto nei più giovani, un nuovo fenomeno: gli eSports. Gli eSports sono competizioni organizzate tra videogiocatori, seguite da un pubblico sempre più numeroso, su piattaforme digitali come Twitch o YouTube. Negli ultimi anni il settore ha registrato una crescita straordinaria in termini di spettatori, investimenti, riconoscimento istituzionale e impatto culturale. Secondo i dati di Newzoo e Statista, il mercato degli eSports a livello globale ha superato nel 2024 un valore di 1,5 miliardi di dollari, con una crescita annua costante stimata intorno al 9% fino al 2027. La fan base globale è di oltre i 600 milioni di spettatori, con una alta incidenza nella fascia tra i 16 e i 30 anni (segmento strategico non solo per gli eports, ma anche per altri settori come, ad esempio, il calcio tradizionale). Anche le modalità di monetizzazione stanno evolvendo: oltre ai canali tradizionali come sponsorizzazioni e pubblicità, stanno emergendo nuove fonti reddito come eventi pay-per-view, abbonamenti on line e vendite di beni virtuali. Queste nuove fonti di reddito permettono al settore di avere una maggiore stabilità finanziaria e quindi di crescere in modo sostenibile.

Anche in Italia il fenomeno degli eSports sta guadagnando sempre più visibilità e importanza. Nel 2022 i ricavi totali ammontano a circa 20 milioni di euro, con una crescita significativa del 39% rispetto all'anno precedente. Come per il resto del mondo, anche in Italia le principali fonti di ricavo derivano dalle sponsorizzazioni e dai diritti di trasmissione. L'Italia ha assistito anche alla nascita e allo sviluppo di progetti istituzionali come la eSerie A, ovvero il campionato eFootball promosso dalle serie A, che unisce le squadre di calcio professionistiche nel mondo virtuale. Inoltre, il settore sta creando nuove professioni e opportunità, come i telecronisti di eSports, gli event manager e i contenent creator.

1.3.2 eSports: strategia di engagement per i fan digitali

Come visto in precedenza, il target dei giovani mostra un interesse sempre minore verso il calcio ed è alla ricerca di forme di intrattenimento più dinamiche, coinvolgenti e connesse con il mondo digitale. Per ingaggiare i più giovani si può fare leva proprio sugli esport, che costituiscono una delle loro principali fonti di svago e divertimento. Il settore degli eSports, stando alle stime di vari ricercatori di mercato, è destinato a crescere e quindi ignorarne l'ascesa potrebbe rivelarsi un errore. Purtroppo, ancora oggi molti esponenti del mondo del calcio considerano gli esport come una possibile minaccia e non come un'opportunità per entrare in nuovi segmenti di mercato ed ampliare così il bacino del proprio pubblico. Per quanto questi due mondi possano sembrare distanti, hanno invece numerose caratteristiche comuni come la passione dei fan, l'organizzazione dei tornei, il coinvolgimento emotivo dei tifosi nei confronti del club oltre che aspetti meramente economici come ad esempio le sponsorizzazioni.

La sinergia tra calcio reale e virtuale apre la porta a nuove modalità di engagement soprattutto per le nuove generazioni. Al giorno d'oggi accade sempre più spesso che i giovani si avvicinino al calcio tradizionale grazie ai videogiochi o che, grazie a questi, conoscano giocatori e club. Gli eSports, inoltre, si adattano perfettamente alle dinamiche e ai contenuti dei social media e, essendo per la maggior parte fruiti in live streaming (68.6%), offrono anche la possibilità di interagire in diretta con altri utenti costruendo così un legame più immediato tra club e fan digitali. Senza dubbio, il principale punto di incontro tra calcio e eports è rappresentato dai videogiochi di simulazione calcistica (come, ad esempio, EA sport FC), ma anche giochi non sportivi come Fortnite possono offrire un grande potenziale ai club. Si pensi ad esempio al concerto virtuale del 2020 del celebre rapper americano Travis Scott che si esibì nel videogioco Fortnite coinvolgendo milioni di spettatori in un'esperienza immersiva. Iniziative simili potrebbe essere fatte anche per il calcio, prevedendo la visione virtuale di partite o la presenza di skin personalizzate con le divise ufficiali dei club o l'inserimento di avatar di calciatori reali (ideale per gli Icon Imitator).

A livello globale sempre più squadre stanno investendo negli eSports creando team ufficiali o investendo in team professionistici. Questo consente ai club non solo di raggiungere nuovi segmenti di pubblico ma anche di rafforzare il proprio brand nel mondo digitale, diversificare la propria audience ed espandere la propria presenza. Club come Barcellona o Manchester City stanno aumentando la loro presenza nel settore degli esport con il fine di intercettare un pubblico più giovane, globale e digitalmente connesso. Anche

in Italia questo trend sta emergendo, ma è ancora in una fase iniziale di sviluppo e soprattutto è incentrato principalmente sui videogiochi di simulazione calcistica.

1.3.3. La gamification: diventare protagonisti delle partite

Se, come visto nel sottoparagrafo precedente, gli eSports possono essere considerati una strategia vincente per l'engagement delle nuove generazioni di tifosi, sempre connesse ed alla ricerca di contenuti coinvolgenti ed interattivi, la gamification può essere considerata un ottimo strumento per fidelizzare e promuovere il coinvolgimento del tifoso attraverso attività dinamiche e partecipative.

Per gamification si intende l'applicazione di regole e meccanismi propri dei videogiochi (come sistemi di raccolta punti, tornei e superamento di livelli) ad attività non necessariamente ludiche. Il termine, come è facilmente intuibile, deriva dalla parola inglese game (gioco) ma va oltre al concetto stesso della parola: la gamification mira, infatti, al coinvolgimento attivo dell'utente, con la finalità di trasmettere a quest'ultimo un messaggio specifico o di incentivarne alcuni comportamenti. Tra gli obiettivi tipicamente conseguiti dalla gamification troviamo il miglioramento della gestione della clientela e il rafforzamento della fedeltà nei confronti del proprio marchio. Chiaramente risulta fondamentale adattare gli elementi ludici alle caratteristiche del pubblico target, al fine di attirare il suo interesse e spingerlo all'interazione prolungata nel tempo con il marchio.

L'idea è quindi di coinvolgere la fan base tramite meccanismi premianti basati sulla raccolta di punti a seguito del conseguimento di alcune attività che risultino divertenti per il tifoso. L'obiettivo ultimo è di coinvolgere la fan base in modo continuativo non solo in occasione della partita, ma anche durante gli altri momenti della giornata. In questo modo si aumenterà il senso di appartenenza al club ma, soprattutto, si trasformerà l'atteggiamento del tifoso da passivo, che guarda solo la partita, ad attivo, e cioè che interagisce e si diverte "con la squadra". Il punto di forza della gamification è quindi la sua capacità di trasformare un'azione ripetitiva o poco stimolante in esperienze gratificanti. Per quanto riguarda le ricompense, dovranno essere tali da incrementare ulteriormente il legame con il club, sia che esse siano di tipo fisico (ad esempio merchandising) che di tipo esperienziale (la visione della partita a bordo campo).

L'integrazione di tali dinamiche nei canali digitali dei club, come ad esempio le applicazioni o i social media, può contribuire alla creazione di una nuova tipologia di esperienza per il tifoso che sia interattiva, personalizzata e continuativa.

1.3.4. Un nuovo approccio: l'integrazione tra export e gamification su piattaforme digitali

Come spesso accade al giorno d'oggi, anche i club calcistici hanno adottato programmi fedeltà per premiare i tifosi più attivi. Tuttavia, molte delle piattaforme esistenti risultano troppo statiche, scarsamente personalizzate e prive di una vera interazione costante. Questo le rende meno attrattive per il tifoso moderno, che quindi riserva le sue attenzioni verso altri stimoli digitali. Di fronte a questi mutamenti emerge la necessità di un cambio di paradigma che metta il tifoso al centro e lo renda protagonista della vita del club. In questa direzione, una proposta innovativa consiste nell'implementare elementi di gamification e contenuti di eSports all'interno delle piattaforme fedeltà. Si tratterebbe di far evolvere il concetto di programma fedeltà da una semplice pointsification a un ecosistema digitale interattivo capace di rispondere ai bisogni delle nuove generazioni offrendo un'esperienza più dinamica e coinvolgente. In questo modo le società sportive raggiungono il duplice obiettivo di ampliare la fan base e di mantenerla fedele nel tempo. Questo tipo di piattaforma diventerebbe un punto di riferimento quotidiano per il tifoso, offrendo esperienze personalizzate, contenuti esclusivi e un senso di appartenenza attivo. In uno scenario in cui il coinvolgimento dell'utente è sempre più cruciale, la sinergia tra eSports e gamification potrebbe arricchire il calcio tradizionale adattandolo alle modalità di consumo delle nuove generazioni, mantenendo viva la componente sociale, culturale e identitaria propria del calcio. Un esempio pratico di una piattaforma del genere è rappresentato da Barca Games, lanciata dal Barcellona fc nel luglio 2024, con il fine, appunto, di aumentare il fan engagement delle nuove generazioni. Questo modello conferma come sia possibile trasformare la relazione club-tifoso in un'esperienza immersiva capace di generare valore per entrambe le parti: per i tifosi significa avere una esperienza più coinvolgente e accedere a contenuti esclusivi, mentre per i club vuol dire rafforzare la fedeltà nel lungo periodo e creare nuove fonti di monetizzazione.

1.4 Conclusioni

In questo primo capitolo si sono analizzate le trasformazioni in atto nel settore calcistico e si è evidenziato come le nuove generazioni si stiano progressivamente allontanando dalle modalità tradizionali di fruizione dello sport. L'evoluzione dei comportamenti di consumo, l'affermarsi del "multi screen" e l'utilizzo sempre più frequente

di piattaforme video come YouTube e TikTok hanno modificato il modo di vivere il calcio soprattutto tra i più giovani. Questa tendenza rappresenta una sfida vera e propria per le società calcistiche che sono chiamate a ridefinire le strategie di comunicazione e coinvolgimento per intercettare e mantenere l'interesse di un pubblico alla ricerca di contenuti rapidi, digitali e interattivi. In tale contesto emerge quindi la necessità di cambiare il modo in cui si costruisce il rapporto con i tifosi. Al giorno d'oggi risulta fondamentale creare un'esperienza immersiva per il tifoso al fine di farlo sentire parte attiva del club anche al di fuori dello stadio: il tifoso moderno desidera essere coinvolto quotidianamente e poter interagire in modo diretto con il brand calcistico.

Per rispondere a tale desiderio del pubblico, in questa ricerca si propone l'integrazione di eSports e gamification nelle piattaforme digitali dei club. Come visto nei paragrafi precedenti, queste due leve possono essere sfruttate in sinergia: gli eSports come strumento per attrarre l'interesse iniziale dei giovani, sfruttando un linguaggio e una piattaforma a loro familiare; la gamification come meccanismo per rafforzare e prolungare il coinvolgimento, trasformando l'interazione con il club in un'esperienza ludica, gratificante e quotidiana. Così facendo, questa strategia si configura come innovativa e sostenibile per rilanciare il rapporto tra i club e i tifosi. È da sottolineare come questi cambiamenti non sono una rottura con il passato, ma piuttosto una sua naturale evoluzione: l'obiettivo non è sostituire l'esperienza del calcio tradizionale, ma arricchirla ed espanderla a nuovi spazi di fruizione digitale in linea con le aspettative della generazione digitale.

CAPITOLO 2: RASSEGNA SULLA LETTERATURA

Nel capitolo 1 si è analizzato il fenomeno secondo il quale sempre più giovani tendono a guardare meno le partite di calcio e di conseguenza ad essere meno tifosi. Lo scopo della seguente ricerca è perciò capire come avvicinare il target delle nuove generazioni al mondo dello sport tradizionale, nello specifico a quello del calcio. Per fare questo si vuole studiare una piattaforma loyalty che integri il mondo degli sport virtuali (eSports) con il mondo del calcio “offline” possa rafforzare il legame con le società calcistiche mediante un maggiore coinvolgimento e come questo nuovo contesto possa influenzare le scelte di marketing delle società.

Visto il contesto della tesi, risulta evidente che le tematiche della gamification (ossia il mezzo con cui motivare e coinvolgere di più i tifosi) e degli eSports (di grande interesse per il target dei giovani) assumano una rilevanza particolare. Per tale motivo in questo capitolo si esporrà la letteratura inerente a entrambe queste tematiche cercando di evidenziare anche eventuali punti di contatto o di differenziazione oltre che a dare un quadro teorico di riferimento, identificare lacune nella letteratura e contestualizzare la ricerca della tesi. In particolare, si partirà dalla definizione e dalle finalità di questi fino ad arrivare ai concetti di marketing ad essi connessi.

Per fare ciò è stata condotta una ricerca sul database Google Scholar per trovare articoli accademici rilevanti mediante i termini gamification, customer loyalty, gamif*, eSports, eSports marketing, eSports and traditional sports.

Dal 2011 al 2021 si osserva una tendenza positiva nelle pubblicazioni di articoli accademici riguardanti gamification ed eSports, con un incremento soprattutto nelle aree del management, delle informazioni e del computer science e della psicologia. Data la grande quantità e disponibilità di articoli in letteratura, si è scelto di dare priorità agli articoli pubblicati più recentemente, concentrandosi principalmente su quelli degli ultimi cinque-dieci anni. Inoltre, per effettuare una selezione ancora più mirata, ci si è serviti della pubblicazione di Rosli e Zaki (2023). Il fine di questa pubblicazione è quello di individuare i maggiori contributi sul tema della gamification nel campo del marketing, sottolineando quindi gli autori, i giornali e gli articoli più influenti.

A riguardo emergono come autori di maggiore impatto e con più pubblicazioni Hamari, Juho, Koivisto, Xi e Hsu. Tra le principali riviste scientifiche troviamo invece l'International Journal of Information Management, Computers in Human Behaviour,

Journal of Interactive Marketing, Journal of Business Research. Queste riviste hanno tra i vari scopi, quello di studiare l'interazione tra tecnologia ed essere umano, cercando quindi di comprendere a pieno questa relazione e come poterla utilizzare per migliorare le strategie aziendali. La frequenza con cui vengono citati, in questa review, gli articoli sulle suddette riviste e i lavori degli autori sopra menzionati deriva quindi dal fatto che risultano essere i più influenti nel campo del marketing come indicato da Rosli e Zaki (2023).

2.1 Gamification

2.1.1. Panoramica Generale

La gamification nel campo del marketing è un concetto relativamente nuovo che risale ai primi anni 2000 e che, di conseguenza, ha visto la concezione del termine evolversi nel corso del tempo. Vediamo pertanto l'evoluzione della definizione di gamification negli ultimi anni.

Probabilmente la definizione più diffusa, che sarà poi la base per le successive definizioni, è quella di Deterding (Deterding et al., 2011), che intendono la gamification come l'uso di elementi di game design in contesti non ludici con l'obiettivo di migliorare l'esperienza e il coinvolgimento dell'utente. Questa definizione, tuttavia, non considerava pienamente la dimensione esperienziale e psicologica propria della gamification.

Negli anni successivi, l'attenzione si è progressivamente spostata a una visione più centrata sull'esperienza ludica degli utilizzatori. Hamari, Koivisto e Sarsa (2014) definiscono la gamification come l'uso di elementi di gioco in contesti non ludici per aumentare la motivazione e il coinvolgimento degli utenti, invocando le stesse esperienze psicologiche che in genere creano i giochi, enfatizzando così il ruolo dell'interazione con il giocatore.

Huotari e Hamari (2017) hanno introdotto una prospettiva ancora più orientata all'esperienza, definendo la gamification come un processo di miglioramento dei servizi con affordances¹ al fine di evocare esperienze ludiche e successivi risultati comportamentali. Questa definizione sottolinea come la gamification possa influenzare il comportamento degli utenti.

¹ Il termine affordance, non avendo una traduzione letteraria in italiano, può essere inteso come "invito all'uso"

Allo stesso modo, Koivisto e Hamari hanno messo in primo piano il ruolo della gamification nel cambiare il comportamento degli utenti, definendola come la progettazione di sistemi informativi in grado di offrire esperienze e motivazioni simili a quelle dei giochi, con l'obiettivo di influenzare il comportamento dell'utente (Koivisto e Hamari, 2019).

In sintesi, la definizione di gamification si è evoluta da un semplice utilizzo di elementi di game design in contesti non ludici a una concezione più ampia e orientata all'esperienza dell'utente. Le definizioni più recenti evidenziano infatti come il ruolo della gamification sia quello di generare motivazione, aumentare il coinvolgimento e indurre cambiamenti comportamentali.

Proprio in base a questa nuova concezione, Koivisto e Hamari ritengono che la gamification consista di tre componenti principali:

- le affordances che strutturano il gioco
- i risultati psicologici derivanti da queste (ovvero l'esperienza ludica)
- i risultati comportamentali

In totale sono state identificate 47 affordances raggruppate in base alla loro tipologia in (Koivisto e Hamari, 2019): orientate al raggiungimento/progresso (10), orientate al sociale (7), orientate all'immersione (5), legate al mondo reale (8) miscellanee (17).

Inoltre, sempre facendo riferimento al suddetto articolo di Koivisto e Hamari, le affordances più comuni sono: punti, badge, classifiche, livelli, beni virtuali, sfide.

Le affordances della gamification quindi non sono semplici elementi di game design, ma componenti fondamentali per creare esperienze più coinvolgenti e per soddisfare i bisogni psicologici degli utenti (come la possibilità di guadagnare punti, raggiungere livelli di prestazione migliori o ottenere uno status maggiore) che si ritiene abbiano un forte impatto positivo sulla loro motivazione. Queste esperienze interattive e motivanti hanno come fine ultimo quello di influenzare il comportamento degli utenti.

2.1.2. La Gamification come strumento motivazionale

Come già detto in precedenza i giovani tendono a prediligere forme di intrattenimento rapide, interattive e accessibili come, ad esempio, i videogiochi invece che attività più tradizionali e spesso troppo lunghe per i loro gusti (come le partite di calcio). Perciò per avvicinare i tifosi più giovani è necessario trovare tecniche di coinvolgimento in grado di

stimolare la loro motivazione e di influenzarne il comportamento. Lo scopo principale della gamification è infatti incentivare la motivazione dei clienti e influenzarne il comportamento in modo positivo, guidandoli verso azioni desiderate come l'acquisto ripetuto, l'interazione con il marchio o la fidelizzazione (Hamari et al., 2014). A questo fine la gamification appare come uno strumento ideale.

La comprensione dei bisogni del cliente e del suo comportamento sono due leve fondamentali nel marketing per creare un maggior numero di punti di contatto con esso. A tal fine, un modello semplice ma efficace è il modello stimolo/risposta: gli stimoli di marketing e dell'ambiente influenzano il sistema cognitivo del consumatore, e una serie di processi psicologici combinati con le caratteristiche del consumatore danno origine a processi decisionali d'acquisto (Kotler, 2017). Le scelte dei consumatori sono mosse quindi da bisogni di ogni tipo, ma un bisogno diventa motivazione quando ha raggiunto un livello di intensità tale da spingere la persona a muoversi per il soddisfacimento del bisogno stesso. Vari autori concordano sul fatto che uno dei fattori psicologici che più incide sulle scelte del consumatore è la motivazione, tra cui i già citati Koivisto e Hamari (2019). La teoria dell'autodeterminazione di Ryan e Deci (2000), cui spesso si ricorre in ambito accademico, ci aiuta a capire in che modo la gamification riesca ad intervenire sui comportamenti degli individui. Questa teoria evidenzia come la soddisfazione di bisogni psicologici (ossia competenza, autonomia e relazione) sia di fondamentale importanza per motivare il comportamento umano. Xi e Hamari (2019) confermano che la gamification favorisce la soddisfazione dei bisogni di competenza, autonomia e relazione, portando così alla motivazione. Inoltre, Werbach e Hunter (2012) sottolineano che la gamification può portare a comportamenti di consumo più sostenuti, mentre Zhang et al. (2021) evidenziano il suo ruolo nell'influenzare positivamente il comportamento degli utenti, soprattutto inducendo quello desiderato dall'impresa. Le meccaniche ludiche, quali punteggi, badge e classifiche incrementano perciò la motivazione e l'engagement dei clienti. Infatti, la gamification sfrutta i bisogni psicologici dell'individuo (come il dover completare obiettivi o raggiungere un certo status) e li trasforma in stimoli che portano il cliente a partecipare all'esperienza gamificata. Questo sarà poi ricompensato con punti o altri incentivi, motivandolo a continuare la sua partecipazione.

In conclusione, la gamification riesce pertanto a cambiare i comportamenti dei clienti grazie all'integrazione di meccaniche di gioco che, sfruttando bisogni psicologici, sono

capaci di stimolare la motivazione, ossia una leva fondamentale per costruire una relazione duratura tra l'azienda e il cliente, basata sul coinvolgimento e sulla fidelizzazione.

2.1.3. La Gamification come opportunità per arricchire l'esperienza del cliente

Come noto, la questione centrale che il progetto ha affrontato è il modo in cui le società calcistiche possono sfruttare gli eSports e la gamification per aumentare la fidelizzazione dei tifosi e la visibilità del marchio. In questo paragrafo si evidenzia proprio come la gamification non consenta solo di ingaggiare e motivare i giovani ma anche di creare un legame duraturo con le società.

La gamification mira a:

- migliorare l'esperienza del cliente (Customer Experience)
- aumentare il coinvolgimento degli utenti (Brand Engagement)
- consolidare la fedeltà al marchio (Brand Loyalty)
- creare valore reciproco tra impresa e clientela (Co-Value)

Sfruttare la gamification per raggiungere i consueti obiettivi di marketing, può rappresentare una strategia efficace per competere in un mercato sempre più dinamico e digitale; la gamification è in grado di costruire relazioni più coinvolgenti per il raggiungimento di tali obiettivi.

2.1.3.1. Miglioramento della Customer Experience

Poiché i giochi sono generalmente associati a esperienze di divertimento, la gamification è spesso applicata con l'intento di creare esperienze piacevoli per l'utente (Koivisto e Hamari 2019). Un'esperienza positiva con il marchio aumenta sia la fedeltà del cliente che il suo coinvolgimento.

Meyer e Schwager (2007) definiscono l'esperienza del cliente come la risposta interna e soggettiva che i clienti hanno a qualsiasi contatto diretto o indiretto con un'azienda. Si fa quindi riferimento a ogni punto di contatto che il cliente ha con l'impresa. I clienti valutano il valore di prodotti e servizi attraverso l'esperienza complessiva, che è un processo continuo e circolare che non si limita al momento dell'acquisto, come illustrato dal "Customer Decision Journey" (David Court, Dave Elzinga, Susan Muldere Ole Jorgen Vetvik, 2009). Secondo un modello chiamato a stadi, il consumatore nel suo processo di acquisto e consumo attraversa in genere 5 fasi: (Kotler et al., 2022)

- percezione del problema

- ricerca di informazioni
- valutazione di alternative
- decisioni di acquisto
- comportamento post-acquisto

L'esperienza complessiva del cliente è quindi data da qualsiasi punto di contatto che ha con l'azienda durante questo ciclo. Nel contesto in cui viviamo, dove le tecnologie e la digitalizzazione hanno moltiplicato i punti di contatto tra cliente e azienda durante l'intero ciclo descritto, la gamification può rappresentare uno di questi punti di contatto.

In letteratura, Kotler afferma che un'esperienza forte e coinvolgente nell'utilizzo del prodotto o del servizio sia una caratteristica dei marchi più apprezzati (Kotler et al., 2017). In questo ambito il potenziale della gamification risiede proprio nella capacità di aumentare le relazioni con i clienti mediante intrattenimento e coinvolgimento (Hsu et al., 2018). Utilizzare la gamification rappresenta pertanto un'opportunità per le aziende che vogliono arricchire l'esperienza complessiva del cliente rendendola più coinvolgente e memorabile. Integrandosi nei vari punti di contatto creati dall'era digitale, può diventare uno strumento completo per solidificare il legame tra il marchio delle aziende e i consumatori, determinando anche una migliore percezione del valore dei prodotti e dei servizi offerti.

Un altro elemento importante per migliorare l'esperienza del cliente è la personalizzazione mediante la collezione di dati personali. L'avvento dell'intelligenza artificiale (machine learning) e dei big data è diventato centrale per la personalizzazione. Tutte le organizzazioni hanno a disposizione una mole di dati sempre più grande che permette loro di comprendere i bisogni e i comportamenti delle persone; questi dati, se decifrati in modo corretto, possono essere utilizzati per migliorare l'esperienza dei clienti. La gamification si rivela uno strumento fondamentale per la raccolta di dati spontanei dal consumatore che in cambio riceve incentivi e coinvolgimento con il marchio (Kotler et al., 2017). Questi dati e le conseguenti informazioni che ne derivano sono elementi essenziali nel processo di personalizzazione del prodotto, soprattutto nel contesto in cui ci troviamo (spesso si parla di *mass personalization*). Le interazioni personalizzate offerte dalle piattaforme digitali permettono alle aziende di instaurare rapporti duraturi e significativi con i propri clienti, incrementando così il valore percepito del marchio.

2.1.3.2. Brand engagement

Un tema sempre più importante e ricorrente nel marketing è quello del coinvolgimento del cliente, o per meglio dire, il marketing relazionale. Questo concetto assume ancora più importanza nell'affrontare il fenomeno oggetto della tesi.

L'engagement individuale con un marchio è stato definito come una connessione emotiva tra un brand e un cliente (Kumar & Pansari, 2016). Un coinvolgimento continuo tra azienda e cliente porta alla creazione di valore reciproco, derivante dai benefici legati alla durata della relazione, all'influenza e alle informazioni fornite dai clienti. La gamification permette l'aumento di frequenza con cui il cliente interagisce con il marchio e, se positiva, genera comportamenti desiderati nei clienti che alla fine aumentano i flussi di entrate. È evidente che nel caso in cui la gamification porti ad un miglioramento dell'esperienza complessiva del cliente, a giovarne sarà anche il coinvolgimento di questo con il marchio.

2.1.3.3. Brand loyalty

Oltre al coinvolgimento, un altro elemento che ha una grande rilevanza nel campo del marketing è la fedeltà del cliente. Le aziende, infatti, necessitano di clienti fedeli per mantenere o far crescere il proprio business, essendo noto il fatto che il costo di mantenere un cliente esistente è decisamente inferiore rispetto a quello di acquisirne uno nuovo. Inoltre, avere una clientela fedele è un fattore critico di successo per due motivi principali: è in grado di generare profitti maggiori e di lungo periodo rispetto ai clienti occasionali; i clienti fedeli tendono a raccomandare prodotti e servizi ad altri (Kotler et al., 2017). Come diretta conseguenza la gamification può incentivare il comportamento di condivisione e attrarre nuovi clienti.

Si parla spesso di programmi fedeltà, ossia di sistemi che hanno come fine ultimo il favorire una relazione più profonda tra le aziende e i loro clienti. I programmi fedeltà sono diventati una parte integrante delle relazioni tra consumatori e marchio, offrendo alle aziende strumenti efficaci per costruire una fedeltà a lungo termine e aumentare il valore del cliente nel tempo. Le aziende, quindi, stanno sempre più guardando ai programmi fedeltà come un modo per differenziarsi e costruire relazioni durature con i consumatori (J. Jarosz, 2022). Uno dei cambiamenti più significativi degli ultimi anni è stata l'integrazione dei programmi fedeltà su più canali, una pratica nota come coinvolgimento omnicanale, aumentando l'accessibilità al programma fedeltà. Questo approccio consente alle aziende di offrire esperienze sia in forma digitale che fisica, garantendo che i clienti possano guadagnare e riscattare premi indipendentemente da dove o come interagiscano con il marchio.

La gamification storicamente è stata utilizzata nel marketing per incentivare il comportamento dei consumatori e influenzare il coinvolgimento e la fedeltà dei clienti attraverso elementi di design ispirati ai giochi. Oltre ai benefici di intrattenimento, la gamification porta anche a nuove esperienze di utilizzo cognitive, emotive e sociali. In quest'ottica la gamification non può far altro che rafforzare i programmi fedeltà sfruttando le ultime innovazioni nel campo del game design, offrendo così intrattenimento e interazione che può giovare alla fedeltà al marchio. Un altro fattore da tenere in considerazione è la libertà di scelta del consumatore nel prendere parte o meno al programma fedeltà gamificato e quindi di interagire con il marchio più costantemente.

Per concludere, la lealtà dei clienti riveste un ruolo fondamentale per il successo a lungo termine di un'azienda. L'integrazione degli elementi di gamification nei programmi fedeltà si configura come una strategia sempre più efficace per promuovere comportamenti desiderati e consolidare il rapporto con il marchio. Grazie alla capacità di offrire esperienze coinvolgenti, la gamification non solo stimola la motivazione dei consumatori, ma facilita anche la costruzione di una relazione duratura tra azienda e cliente. Attraverso l'approccio omnicanale si può accedere ai benefici del programma fedeltà sia in forma fisica che digitale, amplificando così ulteriormente l'accessibilità di tali programmi.

2.1.3.4. Co-value

A causa della digitalizzazione, anche le relazioni e la co-creazione di valore con i clienti sono diventate centrali e hanno acquisito una maggiore rilevanza (Kotler et al. 2017).

L'idea fondamentale della co-creazione del valore del marchio è che il valore viene generato in una relazione con tutti gli stakeholder e non è una dichiarazione unilaterale dell'azienda (Nobre & Ferreira 2017). In altre parole, nella co-creazione di valore, una persona esterna all'organizzazione aggiunge valore all'azienda attraverso diversi compiti incentivati mediante diverse dinamiche di gioco, come premi intangibili, interazioni sociali e competizione. La gamification è progettata per orchestrare processi e servizi che spingono i clienti a co-creare valore attraverso la fornitura di esperienze positive (Deterding, 2019). Per utilizzare efficacemente la gamification nella co-creazione del valore del marchio, i manager dell'azienda devono conoscere il tipo di attività a cui i clienti desiderano partecipare e co-creare. A questo scopo la gamification consente di aumentare e migliorare la varietà di servizi ed esperienze dei programmi di fidelizzazione online, rivoluzionando il modo in cui le aziende e i clienti interagiscono, facilitando la co-creazione del valore e rafforzando i legami con i clienti (Tobon et al., 2020).

Parlando di co-creazione di valore troviamo quattro principali categorie tematiche:

- Network sociale, ossia il rafforzamento dei legami tra i membri della comunità del brand. Kim et al. (2021) hanno introdotto il concetto di chiarezza delle regole, ossia come le aziende comunicano le condizioni su come i membri del programma di fedeltà devono comportarsi per ricevere ricompense e aumentare il loro status all'interno della comunità.
- Gestione dell'immagine, è volta alla creazione di un'immagine positiva della comunità. Comprende due pratiche: l'evangelizzazione (che significa ispirare gli altri ad usare il marchio condividendo buone notizie, esperienze entusiasmanti e fatti interessanti) e la giustificazione (che si riferisce ai membri che spiegano perché dedicano tempo alle attività legate alla comunità del marchio).
- Coinvolgimento della comunità, cioè il rafforzamento dell'impegno dei membri. All'interno delle comunità esistono delle differenze tra clienti facendo risultare conseguente il concetto dell'esclusività delle ricompense (Kim et al., 2021) definita come la limitazione di specifici premi a un ristretto gruppo di clienti.
- Uso del marchio, che riguarda il miglioramento o l'ottimizzazione dell'uso del marchio. Troviamo due pratiche principali: il grooming consiste nello stabilire schemi ottimali su come utilizzare i prodotti/servizi e comprendere le loro caratteristiche e lo scopo previsto (Habibi et al. 2014); la personalizzazione che significa adattare le offerte alle esigenze specifiche di determinati sottogruppi o individui (Habibi et al., 2014).

2.1.4. Crescente interesse verso la Gamification: Progetto Gamify

I giochi e la gamification rappresentano approcci di apprendimento innovativi, esperienziali e attraenti per promuovere l'innovazione e l'imprenditorialità aziendale e accademica. A tal proposito risulta particolarmente interessante il progetto Gamify descritto nell'articolo di Breuer et al. (2019).

Gamify è un consorzio nato nell'Unione Europea costituito da quattro università (HMKW Berlin, Design School Kolding, Complutense University of Madrid, HHL Leipzig School of Management) e sei grandi aziende (Deutsche Telekom AG, 3M España, Danske Bank, Kamstrup, Lufthansa Systems, Aachen Münchener Versicherung AG) in cooperazione con ASIIN Consult e ISPIM (International Society for Professional Innovation Management).

Il consorzio è stato creato per sviluppare la documentazione, le linee guida e i criteri di valutazione delle strategie di gamification. L'obiettivo è quello di documentare lo stato dell'arte, sperimentare nuovi formati riutilizzabili per affrontare sfide legate all'innovazione e all'imprenditorialità, e aumentare la maturità del settore della gamification e dei giochi. A tal fine, il consorzio utilizza un formato di design pattern² per rendere la documentazione facilmente accessibile e comprensibile.

In quest'ottica, il consorzio Gamify si concentra su tre campi di applicazione:

- Innovazione di prodotti e servizi mediante la gamification per ingaggiare nuovi stakeholders
- Sviluppo strategico e innovativo del business model
- Capacità organizzative (gli attori dell'organizzazione devono essere consapevoli del cambiamento aziendale e stare al passo con lo sviluppo della cultura aziendale)
- Coinvolgere diversi gruppi di stakeholder nella collaborazione creativa e rinnovare il business attraverso innovazione e imprenditorialità è essenziale per il successo economico e la sostenibilità in un'economia sempre più globalizzata grazie alla digitalizzazione.

Tutti i progetti affrontano quattro fasi in maniera iterativa e sequenziale:

- Ricerca dei problemi e delle sfide future
- Esplorazione di campi potenziali
- Prototipazione
- Valutazione

Quello che si vuole capire è come e perché i giochi a volte funzionano e altre no, oltre alle motivazioni per utilizzare la gamification. Le esperienze del consorzio Gamify suggeriscono che giochi e gamification possono sbloccare un forte potenziale innovativo e imprenditoriale, se condotti in modo coerente e da un team esperto.

Questo progetto dimostra quindi come la gamification non sia una semplice tendenza del mercato, ma che sia un ambito di ricerca riconosciuto a livello internazionale. Inoltre, i principi della gamification del progetto Gamify potrebbero essere utilizzati anche nel settore sportivo, in particolare nelle strategie di fidelizzazione di tifosi delle società calcistiche per

² Per pattern si intende una combinazione di un problema e di una soluzione corrispondente, descritta in modo sistematico e generico, così da poter essere riutilizzata in diverse situazioni

incrementare il coinvolgimento dei tifosi, la fedeltà al marchio e la creazione di esperienze immersive

2.1.5. Gamification: aspetti critici

La maggior parte degli studi concorda sugli effetti positivi della gamification sul rapporto tra aziende e clienti. Tuttavia, esistono alcuni aspetti critici e non sempre gli studi condotti hanno ottenuto i risultati sperati.

Una delle prime critiche mosse alla gamification riguarda le metodologie utilizzate per condurre gli studi: la stragrande maggioranza sono ricerche quantitative, come questionari e analisi statistiche. L'eccessiva dipendenza da metriche numeriche rischia di trascurare aspetti più complessi, come il significato che gli individui attribuiscono alle meccaniche di gioco o il modo in cui queste influenzano la loro motivazione a lungo termine. Inoltre, alcuni studi indicano che gli effetti a lungo termine della gamification rimangono incerti (J. Hamari, 2013).

Un elemento cruciale è che l'efficacia della gamification dipende spesso dal settore di utilizzo e dal pubblico di riferimento. La percezione della gamification varia in base alla natura dell'attività, ai fattori contestuali ad essa correlati e alla situazione specifica in cui il sistema viene utilizzato, oltre alle caratteristiche personali e demografiche dell'individuo (Deterding et al., 2015). Senza considerare questi fattori, si rischia di ridurre le attività a una semplice "pointsification" (Deterding, 2015), ossia la mera associazione di punti alle attività svolte dai clienti. Robson et al. (2015) hanno scoperto che una strategia di gamification mal implementata non solo non esprime il suo pieno potenziale, ma può avere effetti negativi, come la frustrazione dei clienti, il fallimento nel soddisfare le diverse motivazioni individuali o addirittura l'incentivazione di comportamenti indesiderati. I marketer devono quindi comprendere il tipo di "giocatori" e progettare meccaniche e dinamiche di gamification in grado di coinvolgere segmenti specifici.

Le preoccupazioni legate alla privacy e alla sicurezza dei dati sono una delle questioni più attuali nell'era digitale (Hass et al., 2021). Molti clienti sono restii a condividere i propri dati, soprattutto alla luce dell'aumento degli episodi di violazioni e uso improprio delle informazioni (Zhang, 2024). L'adozione diffusa delle tecnologie digitali ha reso più semplice per le aziende creare e implementare programmi di fidelizzazione, portando a un mercato saturo in cui quasi ogni marchio offre qualche forma di ricompensa ai clienti (Zhang, 2024). Di conseguenza, molti programmi di fedeltà finiscono per sembrare simili e quindi di poca

attrattività. A riguardo la cosiddetta consumer fatigue³ è un fenomeno crescente: con così tante offerte in competizione per attirare l'attenzione dei consumatori, spesso i clienti si sentono sopraffatti e perdono interesse nel partecipare, trovando i programmi troppo complicati, simili tra loro o poco vantaggiosi (Jarosz, 2022).

Infine, è fondamentale comprendere come i clienti percepiscono l'etica della gamification e la sua capacità di raccogliere dati sui consumatori. I programmi fedeltà, con l'utilizzo delle nuove tecnologie, sono sempre più avanzati soprattutto nel reperire dati sui clienti; è necessario quindi trovare un compromesso etico che non impedisca la crescita del rapporto tra cliente e impresa ma che garantisca allo stesso tempo la dovuta trasparenza.

In conclusione, sebbene la gamification offra un grande potenziale per rafforzare la relazione tra aziende e clienti, tuttavia restano aperte diverse sfide, come la necessità di metodologie di ricerca più approfondite, il rischio di saturazione del mercato e le crescenti preoccupazioni legate alla privacy e alla sicurezza dei dati.

2.2 e-Sport

Come ampiamente discusso, i giovani tendono a non dedicare più la stessa attenzione alle partite di calcio tradizionali, spesso troppo lunghe per i loro gusti, preferendo forme di intrattenimento più rapide, interattive e accessibili come i videogiochi. In questo contesto, gli eSports (competizioni con i videogiochi) si sono affermati come una delle principali forme di intrattenimento, con una crescita esponenziale che ha trasformato il settore in un fenomeno globale. Gli eSports non solo coinvolgono milioni di giocatori e spettatori, ma creano anche nuove modalità di interazione dei contenuti sportivi. Negli ultimi anni, gli electronic sports (eSports) hanno acquisito sempre più importanza, grazie all'aumento del numero di giocatori e dei progressi tecnologici, in particolare a partire dal 2010 (J. Hamari, M. Sj oblom, 2017). La definitiva consacrazione degli eSports si è verificata nel 2020, durante la pandemia di COVID-19, quando la cancellazione degli eventi sportivi tradizionali ha portato a un incremento delle competizioni digitali; un esempio è stato il passaggio dei piloti di auto da corsa, impossibilitati dalla pandemia a gareggiare, alle competizioni online. Vi è quindi il passaggio dall'offline all'online, dove le persone sono connesse nonostante la distanza fisica e sociale. Questa crescita è il risultato di un processo di digitalizzazione sempre più significativo, che integra sport, business, intrattenimento, tecnologia e media

³ Il termine "consumer fatigue" non ha una corrispondenza letterale in italiano

digitali. Il termine *electronic sports* viene abbreviato in modi diversi a seconda del contesto geografico: *eSports* negli Stati Uniti, *eSports* in Europa ed *e-sports* in Asia.

2.2.1 Definizione

La definizione di *eSports* è ancora oggetto di dibattito nella letteratura accademica, poiché non esiste ancora una definizione universalmente accettata. Tuttavia, una delle più utilizzate è quella di Hamari e Sjöblom (2017), che definiscono gli *eSports* come una forma di sport in cui gli aspetti principali sono facilitati da sistemi elettronici; l'input dei giocatori e delle squadre, cos   come l'output del sistema di *eSport*, sono mediati da interfacce uomo-computer.

Gli *eSports* hanno origine dai videogiochi ma non coincidono con essi: i videogiochi sono giochi elettronici che prevedono un'interazione tra un dispositivo di input (es. controller) e un sistema che genera una risposta visiva per i giocatori (Hamari, 2017). Tutti i videogiochi inoltre dovrebbero seguire delle regole specifiche e degli obiettivi relativi al gioco. La differenza principale tra *eSports* e videogiochi risiede nella componente competitiva, resa sempre pi   accessibile grazie al miglioramento delle connessioni Internet, che ha eliminato la necessit   di giocare in presenza con un altro giocatore (Seo, 2016). Oltre alle competenze di gioco, i giocatori professionisti devono possedere capacit   comunicative, decisionali, rapidit   di reazione e una buona conoscenza delle tecnologie IT.

In letteratura    spesso ricorrente il dibattito se considerare o meno gli *eSports* come uno sport vero e proprio; a riguardo bisogna tenere conto di diverse variabili come la definizione di sport, la necessit   o meno di skills fisiche e il contesto nazionale. A prescindere da tale dibattito, resta il fatto che per gli *eSports* sono ritenute essenziali determinate skills di un certo livello proprio come nello sport tradizionale. In modo analogo, l'aspetto organizzativo    un altro fattore importante per gli *eSports*, al pari degli sports tradizionali. Gli accademici ribadiscono come la creazione di organi di controllo, tornei e leghe siano un elemento cruciale degli *eSports* che li differenzia dai videogiochi. Ultimo ma non per importanza troviamo la trasmissione in streaming su piattaforme dedicate, che ne aumentano la diffusione e la popolarit  . Riassumendo, gli elementi pi   significativi degli *eSports* sono la competitivit  , abilit   fisiche e mentali, conoscenze delle tecnologie IT e l'interazione tra giocatori.

Per completezza, gli *eSports* sono stati suddivisi in letteratura in generi e categorie. Per quanto riguarda i generi, i principali sono: gli sparatutto in prima persona (FPS), i giochi

multiplayer (MOBA), i giochi di strategia in tempo reale (RTS), le simulazioni sportive, i giochi di carte, i giochi di lotta. Le principali categorie individuate sono invece: immaginazione (ad esempio League of Legends), potenziamento fisico (ad esempio Counter-Strike: Global Offensive) e simulazione sportiva (ad esempio la serie EA fc) (W.W. Jang, K.K. Byon, 2020).

Nel contesto di questa ricerca si utilizzerà come definizione di eSport quella di Hamari e Sj oblom e si far  riferimento alla categoria delle simulazioni sportive, in particolare quelle legate al mondo del calcio.

2.2.2. Nuove dinamiche di consumo e coinvolgimento

Gli eSports non sono percepiti come semplici versioni digitali degli sport tradizionali (Hamari, 2017), bens  come alternative o strumenti complementari ad essi. Si tratta di un fenomeno guidato in primis dalle generazioni giovani e caratterizzato da un'elevata digitalizzazione, che rappresenta un mercato interessante e altamente redditizio (Lopez et al., 2021).

Uno degli elementi chiave degli eSports   la creazione di comunit  online solide, accompagnata dall'emergere di nuove forme di interazione e coinvolgimento. In questo contesto, i consumatori e gli streamer svolgono un ruolo fondamentale nella crescita del settore, poich  contribuiscono sia alla produzione sia al consumo di contenuti legati ai videogiochi.

Le principali motivazioni che spingono gli utenti a guardare e praticare gli eSports includono le opportunit  sociali, il divertimento, l'evasione dalla realt , l'acquisizione di conoscenze, la ricerca di novit  e la rivalit  competitiva (Hamari, 2017).

Un altro aspetto rilevante   la professionalizzazione del consumo (Seo, 2016). Questo concetto nasce dopo la definizione di Stebbins (1982) di *serious leisure* nella societ  post-industriale, dove le persone lavoravano di pi  per poter consumare di pi  nel tempo libero. Il *serious leisure*   un tipo di consumo che deriva dal mettere in contrapposizione lavoro e tempo libero. Quando le persone consumano secondo lo schema del *serious leisure*, emergono attivit  professionalizzate che generano benefici duraturi. Poich  gli eSports rientrano in questa categoria (Seo, 2016), offrono vantaggi come la realizzazione del proprio potenziale, la volont  di migliorarsi costantemente, la costruzione di amicizie e il senso di appartenenza a una comunit . A questo proposito il settore ha anche sviluppato un linguaggio tecnico specifico, che rafforza ulteriormente l'identit  e la coesione tra i giocatori.

Inoltre, trovandoci in un'era sempre più digitalizzata ed essendo implementate delle tecnologie sempre migliori, gli eSports possono costituire un ambiente dove poter raccogliere un largo ammontare di dati in tempo reale, anche grazie allo scambio che avviene nelle comunità online, utilizzabili poi a fini commerciali.

Per quanto sembrano prevalere gli aspetti positivi e le opportunità che gli eSports possono offrire, occorre anche considerare i possibili risvolti negativi che questi possono avere sui giocatori, considerando poi che la maggior parte di questi è giovane, con una età media al di sotto dei 25 anni. Nel sottoparagrafo successivo verrà affrontato l'impatto degli eSports sulla società.

2.2.3. Impatto sociale degli eSports

In precedenza, è stato detto come gli eSports riescano a creare un senso di appartenenza ad una comunità online (Seo, 2016), che genera a sua volta una sorta di equità sociale e d'inclusione al suo interno o durante i collegamenti online. A riguardo ci sono però delle opinioni contrastanti: infatti la natura del gameplay e l'anonimato online possono portare ad una eccessiva rivalità e alla creazione di un ambiente tossico, dove l'abuso verbale è la normalità e i casi di dipendenza dai giochi non sono così rari. Il problema della dipendenza dal gioco è riconosciuto anche dalla organizzazione mondiale della sanità (OMS) e può portare all'antisocialità degli utenti. Inoltre, il target dei videogiochi è molto giovane e in prevalenza maschile; questo porta all'esclusione o, nei casi più gravi, a molestie nei confronti delle donne e in generale ad una forma di divertimento nociva.

Di contro però l'esperienza passiva (essere spettatori) o attiva (essere giocatori) è vista come una fonte di piacere (Seo, 2016) e può migliorare le capacità comunicative e le competenze trasversali come, ad esempio, l'apprendimento delle lingue (Fuentes e Navas, 2020).

Un altro aspetto positivo degli eSports è la possibilità di trasmettere i valori dello sport tradizionale. I giocatori professionisti di eSports sono considerati degli atleti (Schaeperkoetter et al., 2017) e, come tali, devono tenere presente norme, codici e rispetto per l'avversario, come elementi chiave per la competizione. In particolare, la trasmissione dei valori può avvenire anche per le persone che sono impossibilitate a praticare sport tradizionali.

In conclusione, gli eSports rappresentano un fenomeno complesso e in continua crescita, con aspetti sia positivi che negativi. Da un lato, favoriscono il senso di

appartenenza, l'inclusione e lo sviluppo di competenze trasversali, oltre a creare opportunità economiche e professionali. Dall'altro, possono alimentare ambienti tossici, problemi di dipendenza e dinamiche di esclusione. Come in ogni ambito, è fondamentale trovare un equilibrio tra benefici e criticità adottando misure per moderare i rischi senza privare gli eSports del loro potenziale positivo. Una regolamentazione adeguata, un'educazione al gioco responsabile e una cultura della competizione sana possono contribuire a rendere gli eSports un'esperienza più inclusiva, sostenibile e vantaggiosa per tutti.

2.2.4. Implicazioni nello sport tradizionale

Fatte quindi le dovute considerazioni sui pro e i contro, il passo successivo è quello di valutare se gli eSports possano o meno avere un ruolo interessante nel management dello sport. Cunningham, Fairley, Ferkins, Kerwin, Lock, Shaw, Wicker (2018) nel loro articolo, oltre a trovare una sorta di trade off tra aspetti positivi e negativi, provano a dare una risposta alla domanda in questione. In generale, nell'articolo vengono considerate di interesse per il management dello sport tutte quelle attività ed eventi che sono associati allo sport che potrebbero avere influenza sullo sport stesso o sui suoi prodotti. Risulta quindi abbastanza ovvio il fatto che gli eSports, seguendo il pensiero dell'articolo, siano di interesse per le varie associazioni sportive. Stando alle parole rilasciate in un'intervista di Scott O'Neil, ex CEO dei Philadelphia 76ers, *“gli eSports possono essere una buona opportunità per raggiungere in un modo differente il pubblico giovane sperando di coinvolgerli nella fan base e viceversa”*.

Gli eSports continueranno a crescere grazie allo sviluppo delle tecnologie di gaming e saranno sempre più allineati con lo sport tradizionale. L'integrazione tra eSports e industria sportiva tradizionale rappresenta pertanto una opportunità strategica per ampliare l'attrattiva di mercato. Le squadre sportive tradizionali possono utilizzare gli eSports come una leva strategica per aggiornare le proprie tecniche di marketing, puntando su un pubblico giovane, digitale e globalizzato. L'integrazione di squadre di eSports nei programmi di branding sportivo consente alle organizzazioni di diversificare le proprie offerte, creando nuove opportunità di monetizzazione attraverso sponsorizzazioni e merchandising.

Inoltre, le sinergie tra eSports e sport tradizionali stanno diventando sempre più evidenti; alcuni club calcistici hanno acquisito squadre di eSports, mentre atleti famosi come Zlatan Ibrahimović e LeBron James hanno manifestato il loro interesse per il mondo del gaming, investendo in team o partecipando a eventi. Questo tipo di integrazione rafforza il

legame tra i due mondi e apre nuove opportunità per ampliare l'engagement delle fanbase esistenti anche trasformando i non-fans in fans.

2.3 Gamification ed eSports: un ponte tra il calcio tradizionale e le nuove generazioni

I temi della gamification e degli eSports risultano ormai, in un contesto sempre più digitalizzato e globalizzato, piuttosto approfonditi nella letteratura accademica soprattutto se presi in considerazione singolarmente. Da quanto esposto traspare che eSports e tecniche di gamification siano due strumenti per lo più diversi tra loro ma, se coordinati in maniera corretta, possono avere numerosi punti di contatto. In letteratura risulta scarsamente trattato, se non addirittura non trattato, il tema delle possibili sinergie tra eSports e gamification. Il presente lavoro si propone pertanto di colmare il gap esistente in letteratura dimostrando che l'integrazione tra eSports e gamification non solo è possibile ma può anche apportare notevoli benefici alle società sportive, in particolare in quelle calcistiche.

Uno degli obiettivi principali della combinazione tra eSports e gamification è quindi il coinvolgimento delle nuove generazioni nel contesto dello sport tradizionale. Questo sarà reso possibile da piattaforme loyalty, fondate sulla combinazione dei due fenomeni presi in oggetto, che combinano esperienze digitali e fisiche interattive. In particolare, come visto nei precedenti paragrafi, le tecniche di gamification possono essere sfruttate per incentivare e motivare la partecipazione attiva dei tifosi con vari tipi di attività come assistere alle partite, rispondere a quiz formativi o competere in tornei online di simulazione calcistica. Gli eSports, dal canto loro, possono risultare lo strumento che può rendere la gamification più attrattiva, immersiva ed efficace creando un vero e proprio collegamento tra il mondo digitale e quello dello sport tradizionale.

Di conseguenza, modificando le strategie per rendere l'esperienza del tifoso più coinvolgente e appagante, il nuovo contesto genererà nuove sfide e opportunità per le società. Ad esempio, ne potrebbe derivare una nuova gestione del merchandising, prevedendo che la terza maglietta sia studiata "ad hoc" per i giochi di simulazione calcistica in modo che possano penetrare nel videogioco come una delle magliette più indossate garantendo così più visibilità al marchio. Oppure si potrebbe pensare a un cambio di comunicazione creando contenuti sui social e sulle piattaforme di condivisione di video per collegare le partite reali con quelle simulate mostrando, ad esempio, le caratteristiche o le

migliori abilità dei calciatori in modo che i giovani tifosi siano poi in grado di riprodurle sul gioco.

Gli eSports e la gamification, nella loro relazione qui descritta, non solo non sono una minaccia per lo sport tradizionale ma costituiscono una ghiotta opportunità per renderlo più attraente agli occhi delle nuove generazioni. È da sottolineare quindi il fatto che il lavoro di ricerca non si propone di rivoluzionare il gioco del calcio come si è tentato di fare con la creazione di partite con regole speciali e alternative (si veda l'esempio della Kings League) o attraverso proposte di revisione regole (come, ad esempio, l'eliminazione del pareggio) ma bensì di coinvolgere più giovani nel calcio nella sua forma tradizionale.

In conclusione, attraverso la creazione di piattaforme gamificate e il collegamento tra sport reale e virtuale, le società sportive possono riconquistare l'interesse dei giovani rendendo il calcio più coinvolgente creando così un legame più forte tra club e tifosi. Il futuro dello sport dipende dalla sua capacità di evolversi adattandosi alle esigenze e alle passioni delle nuove generazioni di tifosi.

CAPITOLO 3: PROPOSTA E VALIDAZIONE

3.1 Introduzione

Dopo aver analizzato nel capitolo 1 l'evoluzione del settore calcistico e l'allontanamento sempre più persistente delle nuove generazioni da esso e, nel capitolo 2, il potenziale di strumenti come gamification e eSports nel ridefinire le strategie di fan engagement, in questo terzo capitolo si vuole passare dalla dimensione teorica a quella applicativa della ricerca.

L'idea della piattaforma nasce dall'osservazione di alcuni elementi critici nel contesto attuale che non rispecchiano i bisogni delle generazioni nascenti. In risposta a queste lacune, tale strumento digitale dovrebbe stimolare una partecipazione costante da parte dell'utente valorizzando il senso di appartenenza attraverso meccaniche ludiche e interattive sempre più in linea con le abitudini dei più *Giovani*. Inoltre, l'inserimento degli eSports mira ad avvicinare i *Giovani* che, sebbene non seguano il calcio regolarmente o non lo seguano affatto, orbitano spesso nell'ecosistema del gaming.

Per verificare l'effettivo interesse e la predisposizione verso un modello di coinvolgimento digitale, è stata eseguita un'indagine empirica condotta tramite la somministrazione di un questionario. Il sondaggio è stato progettato per esplorare diversi aspetti come il profilo del tifoso moderno, le sue abitudini digitali, la familiarità con l'universo videoludico, il grado di coinvolgimento desiderato nei confronti del club e l'effettiva propensione all'utilizzo della piattaforma. Lo scopo dell'indagine è quindi comprendere se e in che misura una piattaforma digitale del genere possa davvero funzionare come strumento per riattivare o rafforzare il legame tra club e *Giovani* tifosi, cogliendo, in base ai dati raccolti, tutti i possibili spunti utili per massimizzarlo e mantenere un approccio customer-oriented.

3.2 La proposta: piattaforma digitale gamificata per club calcistici

Con particolare attenzione alla Generazione Z e ai giovani millennial, in questa sezione si propone un modello di piattaforma digitale che dovrebbe integrare elementi di gamification, eSports e coinvolgimento quotidiano per rafforzare la relazione tra il club e i tifosi.

L'obiettivo principale della piattaforma proposta è quello di creare un ambiente digitale

immersivo e dinamico che possa mantenere l'interesse dei tifosi anche dopo i novanta minuti della partita. Questo tipo di strumento vuole andare oltre la logica dei programmi fedeltà convenzionali, che spesso sono passivi e poco attrattivi, per offrire un'esperienza interattiva che coinvolga il tifoso in modo attivo, incentivando la partecipazione e premiando le interazioni.

La piattaforma si propone di: incentivare la fedeltà digitale del tifoso, stimolare l'engagement quotidiano, offrire un canale di interazione costante con il club, creare un ambiente competitivo e collaborativo tra tifosi ed estendere l'esperienza calcistica. Questi obiettivi saranno realizzati attraverso un sistema di attività gamificate accessibile tramite l'applicazione o il sito web ufficiale del club al quale gli utenti possono registrarsi con il proprio profilo di tifoso. Esempi di attività sono missioni quotidiane e settimanali, classifiche e badge, ricompense, sfide tra tifosi e attività eSports.

Il funzionamento della piattaforma si ispira a logiche già sperimentate in settori come il fitness (es. app come Strava o Nike Training), e il fan engagement di alcune società sportive (es. il caso di Barça Games, citato nel Capitolo 1.4.2).

Ciò che differenzia questa piattaforma da una semplice app informativa o da un programma fedeltà tradizionale è la sua natura partecipativa e dinamica. Il tifoso non è più solo un consumatore di contenuti, ma un attore che può interagire, misurarsi con altri utenti, contribuire all'identità digitale del club e, soprattutto, essere premiato per il proprio coinvolgimento. Dal punto di vista sociale, la piattaforma crea inoltre un senso di comunità e appartenenza tra i tifosi, favorendo legami e connessioni che vanno al di là della singola partita o stagione sportiva. Questo aspetto può risultare particolarmente importante per i più giovani, che cercano esperienze sociali autentiche e partecipative, sia online sia offline. Da questa relazione attiva nasce una creazione di valore congiunta di tifosi e club, che apporta benefici da ambe due le parti. Dal lato del tifoso da accesso a contenuti esclusivi, la possibilità di interagire quotidianamente con il club, riconoscere il proprio livello di fedeltà e un'esperienza motivante e competitiva; dal lato del club troviamo la fidelizzazione di lungo termine degli utenti, maggiore retention e coinvolgimento, raccolta di dati e nuove opportunità di monetizzazione.

Dunque, questa proposta potrebbe essere una risposta concreta alle esigenze emerse nei primi due capitoli, ma non, come già detto in precedenza, rivoluzionando il calcio

tradizionale ma bensì “potenziandolo” attraverso linguaggi e strumenti più vicini al pubblico contemporaneo.

3.3. Metodologia

Come già detto in precedenza, per verificare l’efficacia della piattaforma proposta, è stato utilizzato un questionario che persegue più scopi. Tra questi troviamo: il livello di coinvolgimento attuale dei giovani tifosi con il calcio, le loro abitudini digitali e la familiarità con contenuti gamificati o legati agli eSports, il grado di interesse verso una piattaforma digitale ufficiale del club che proponga sfide, premi, contenuti esclusivi e attività interattive, le funzionalità ed i meccanismi di interazione più apprezzati dai rispondenti.

Il questionario è articolato in cinque sezioni tematiche, ciascuna progettata per indagare un’area specifica:

1. Profilo del rispondente (dati anagrafici es. età, genere)
2. Abitudini calcistiche e digitali (modalità di fruizione del calcio, frequenza di interazione e senso di community)
3. Preferenze su contenuti e formati digitali (tipologie di contenuti e formati che risultano più interessanti)
4. Rapporto con videogiochi ed eSports (abitudine a giocare, il consumo e la disponibilità a partecipare ad attività legate al mondo videoludico sportivo)
5. Propensione all’uso della piattaforma (intenzione d’uso, la frequenza prevista, le funzionalità più desiderate e le leve motivazionali più efficaci)

Dal punto di vista tecnico, il questionario comprende principalmente domande chiuse (scelte multiple e scale Likert da 1 a 5) per facilitare l’analisi quantitativa e alcune domande aperte per raccogliere suggerimenti liberi utili a integrare l’analisi con spunti qualitativi.

Il segmento target è formato da *Giovani* tra i 14 e i 24 anni, fascia identificata nei capitoli precedenti come la più critica in termini di disaffezione al calcio tradizionale ma anche la più promettente in ottica di re-ingaggio attraverso soluzioni digitali. Il questionario è stato comunque sottoposto anche a soggetti aventi più di 24 anni e meno di 14 per vedere la propensione all’uso della piattaforma e scovare possibili insight interessanti. Il sondaggio è stato creato e somministrato tramite Google Forms, strumento che garantisce semplicità d’uso e anonimato.

I limiti della metodologia del questionario sono diversi. In primis il campione non è probabilistico, ma bensì di convenienza; questo significa anche che, data l'adesione volontaria, abbia attratto perlopiù persone interessate al tema del calcio. Un secondo limite è dettato dalle limitazioni geografiche del campione che vede i rispondenti provenire principalmente da un'area geografica limitata, influenzando così le preferenze culturali e di tifo. Anche la dimensione del campione risulta essere abbastanza contenuta.

3.4. Analisi dei dati e interpretazione

Il questionario si è rivelato sicuramente uno strumento importante al fine della ricerca, infatti, mediante l'analisi delle risposte ricevute, si sono ricavati dati molto interessanti e diversificati. Il campione preso in oggetto è composto da 164 rispondenti, scelti non propriamente in maniera casuale ma per lo più raccolti su base di convenienza. Dei 164 intervistati il 67% è di genere maschile e il 33% di genere femminile. Per quanto riguarda la suddivisione per fasce di età, questa è evidenziata nel grafico 1.



Grafico 1

Nel seguito si identificheranno i target per Fasce di Età nel seguente modo:

- fascia 8-15 anni: *Giovanissimi*
- fascia 16-24 anni: *Giovani*
- fascia 25-30 anni: *Adulti*
- fascia più di trenta anni: *Over 30*

Partendo l'analisi dei dati dalla prima domanda somministrata al campione, nella quale si chiedeva se si fosse tifoso di calcio, emerge subito un dato piuttosto rilevante.

Sebbene il target 16-24 (*Giovani*) sia stato presentato nel capitolo 1 come quello meno affezionato al calcio, i dati emersi dal questionario non solo non confermano questa ipotesi, ma sono in controtendenza: circa il 90% del segmento in fascia di età 16-24 si ritiene grande tifoso (per riprendere il linguaggio dello studio ECA Football Fanatics e Club loyalist) o perlomeno interessato (Icon imitators e FOMO followers). Inoltre, i *Giovani*, dichiarano anche di guardare frequentemente le partite dall'inizio alla fine (in scala da 1 a 5 registrano uno score di 3,8 vs media 3,5 a totale Campione) e di sentirsi parte di una Community di tifosi (65% vs media campione del 47%).

Le motivazioni per le quali i dati raccolti si discostano così tanto da quelli dello studio ECA sono senza dubbio da ricollegarsi ai limiti del campione utilizzato per il sondaggio.

3.4.1 Analisi Sezione Abitudini calcistiche (modalità di fruizione del calcio, frequenza di interazione e senso di community)

In generale, dall'analisi dei dati relativi alla sezione abitudini calcistiche del questionario, emerge (si può vedere graficamente nel grafico 2) che il gruppo più numeroso di tifosi si trova tra i *Giovani* (72%), seguito dai *Adulti* (67%), *Giovanissimi* (65%) e infine dagli *Over30*, che risultano essere i tifosi più moderati (59%).

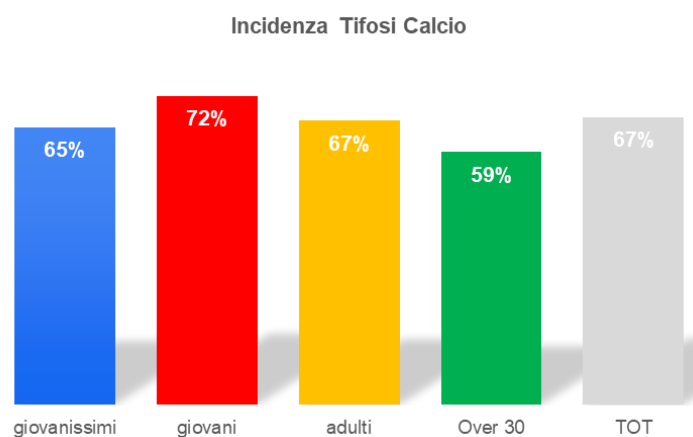


Grafico 2

L'80% del campione dichiara di seguire una squadra di calcio a tutto tondo, percentuale che sale al 90% nel caso dei *Giovani*. Nell'ambito dei *Giovanissimi*, è interessante notare che il 7% dichiara di tifare per più di una squadra (la media del campione è il 2%).

Per quanto riguarda le modalità di fruizione del calcio, si evidenzia che la maggior parte dei rispondenti (58%) adotti un approccio "misto", combinando la visione da casa, la

presenza allo stadio, i social media e gli highlights. Il 19% del campione preferisce invece seguire le partite esclusivamente da casa, mentre il 13% dichiara di non seguirlo affatto. Una minoranza residuale si divide tra chi segue il calcio solo allo stadio (4%) e chi lo fa unicamente attraverso social e highlights (6%).

L'analisi dei dati per fascia d'età mostra alcune evidenze interessanti. Gli *Over 30* seguono il calcio prevalentemente da casa (30% contro una media del 19%), mentre i *Giovani* optano per un mix tra la partecipazione dal vivo (stadio) e il consumo digitale (social e highlights), con un'incidenza del 54% rispetto al 43% del campione generale. I *Giovanissimi*, invece, seguono il calcio principalmente da casa o tramite canali digitali (35%), e all'interno di questo gruppo si nota un 7% che dichiara di seguirlo esclusivamente tramite social, dato superiore alla media generale (3%).

I dati sull'utilizzo del secondo schermo durante la visione delle partite mostrano come i *Giovanissimi* dichiarano di utilizzarlo mentre guardano le partite (score di 2,4 vs 1,8 a totale campione), seguiti dagli *Over 30* con score di 2. Le altre fasce di età tendono (anche qui contrariamente ai risultati dello studio ECA) a non usare quasi mai un secondo dispositivo durante la visione delle partite.

3.4.2. Analisi sezione Preferenze fruizione contenuti online

In merito alla fruizione dei contenuti on line si sono suggerite le seguenti quattro tipologie:

- Video brevi e/o divertenti
- Approfondimenti
- Contenuti esclusivi
- Sondaggi/Quiz/Sfide

Dal grafico 3 possiamo vedere come i Video brevi e/o divertenti sono il contenuto preferito dal campione (score di 3,6), seguiti da Approfondimenti e Contenuti esclusivi (score di 3,1) e infine da Sondaggi/Quiz/sfide (score di 2,7).

INTERESSE PER CONTENUTI ON LINE

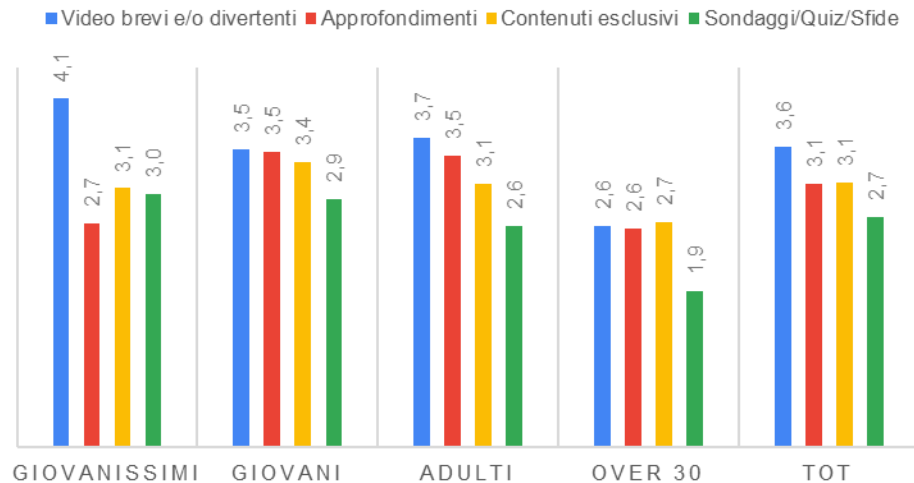


Grafico 3

In particolare, per il target dei *Giovanissimi* la preferenza per i Video brevi e/o divertenti è ancora più marcata (score 4,1 vs 3,6 a media), seguiti dai Quiz (score di 3 vs 2,7 media campione). *Giovani* e *Adulti* prediligono invece Video brevi e/o divertenti e Approfondimenti, mentre gli *Over 30* si concentrano su Contenuti esclusivi (score di 2,7 vs 3,1 media campione), seguiti da Video brevi/divertenti ed Approfondimenti (score di 2,6 vs 3,6/3,1 media del campione). Inoltre, sebbene solo il 31% dei rispondenti abbia risposto alla domanda aperta nella quale si chiedeva l'interesse per altri contenuti online, sono comunque emerse altre tipologie di contenuti quali video YouTube, contenuti in streaming, podcast e musica.

In merito al formato per la fruizione dei contenuti sono state proposte le seguenti opzioni:

- Video
- Post Social
- Articoli/interviste
- Quiz/Sondaggi
- Giornali Digitali

I Video, con uno score di 3,9, risultano di gran lunga i preferiti, seguiti da Post ed Articoli/Interviste (score 3,2 per entrambi). Seguono in ordine Quiz (score di 2,9) e Giornali Digitali (score di 2,5).

PREFERENZA FORMATI CONTENUTI ON LINE

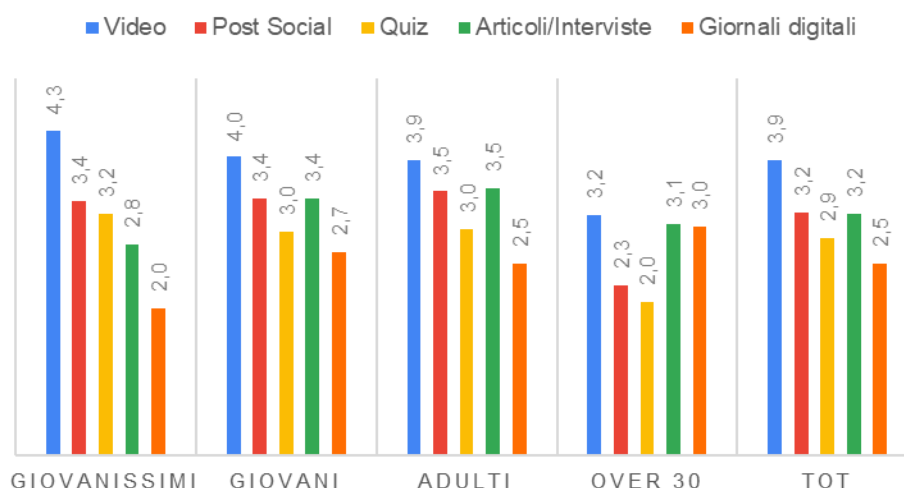


Grafico 4

I *Giovanissimi* mostrano un alto gradimento per i Video (score di 4,3 vs 3,9 media campione) e i Quiz (score di 3,2 vs 2,9 media Campione), mentre i *Giovani*, oltre ai Video (score di 4), scelgono Articoli e Interviste (score di 3,4 vs 3,2 media Campione). Gli *Adulti* preferiscono Post ed Articoli /Interviste (3,5 vs 3,2 media Campione) ed infine gli *Over 30* si distinguono per la loro preferenza verso i Giornali Digitali (3,0 vs 2,5 media Campione).

Questi risultati indicano come il target dei *Giovanissimi* prediliga in modo netto contenuti brevi, visivi e immediati, in linea con abitudini di fruizione rapide e frammentate tipiche della loro generazione. Man mano che si procede con l'aumento dell'età, si osserva una progressiva preferenza verso contenuti più strutturati, riflessivi e testuali, a testimonianza di un bisogno di approfondimento e di un coinvolgimento più tradizionale nel consumo dell'informazione sportiva.

3.4.3. Analisi della sezione Interesse per Videogiochi ed eSports

Il 53% del Campione dichiara di non utilizzare abitualmente i Videogiochi. Tuttavia l'incidenza degli utilizzatori cambia a seconda della fascia di età considerata: se si considerano i *Giovanissimi* e gli *Adulti*, rispettivamente l'80% e il 50% utilizza videogiochi abitualmente.

Gli utenti di Videogiochi prediligono prevalentemente giochi di simulazione calcistica (79%), percentuale che sale al 94% per i *Giovanissimi* e al 86% per i *Giovani*.

Per quanto riguarda gli eSport, solo il 19% del campione dichiara di avere seguito almeno un evento, tale incidenza sale al 33% per i *Giovanissimi* e al 20% per i *Giovani*. In

merito ad una eventuale partecipazione ad eventi di eSport organizzati da un Club Calcistico, i target che si dichiarano maggiormente interessati sono i *Giovanissimi* (42% vs 30% medio del campione) ed i *Giovani* (32%). Si può concludere quindi che:

- I *Giovanissimi* si confermano forti utilizzatori di videogiochi, con una particolare predilezione per i titoli di simulazione calcistica, e mostrano un'elevata ricettività verso gli eSports. Sono infatti il gruppo che più frequentemente ha già partecipato ad eventi e si dichiara interessato a prenderne parte anche in futuro.
- I *Giovani*, pur non essendo tutti videogiocatori abituali, esprimono comunque un interesse crescente per l'universo degli eSports, rivelandosi un target potenzialmente attivabile attraverso iniziative digitali mirate.
- Gli *Adulti*, sebbene in parte utilizzatori di videogiochi, non sembrano particolarmente attratti dagli eSports e non manifestano un desiderio concreto di partecipazione.
- Gli *Over 30* mostrano un basso livello di coinvolgimento sia con i videogiochi che con gli eSports, confermando una distanza generazionale nei confronti di queste forme di intrattenimento digitale.

3.4.4. Analisi sezione Interesse logiche di gamification e Piattaforma Digitale Interattiva

Nell'ottica di verificare l'efficacia delle logiche di gamification, si è testato l'interesse del campione per la riscossione di premi a seguito di varie attività, quali:

- Partecipazione a quiz e sondaggi
- Sfide tra tifosi
- Interazioni social
- Competizioni online di videogiochi (eSports).

Le preferenze del campione (grafico 5), in ordine, sono partecipazione a quiz e sondaggi (score di 3,5), sfide tra tifosi e competizioni online di videogiochi (entrambe con uno score di 3,0) e interazioni social (con score di 2,9).

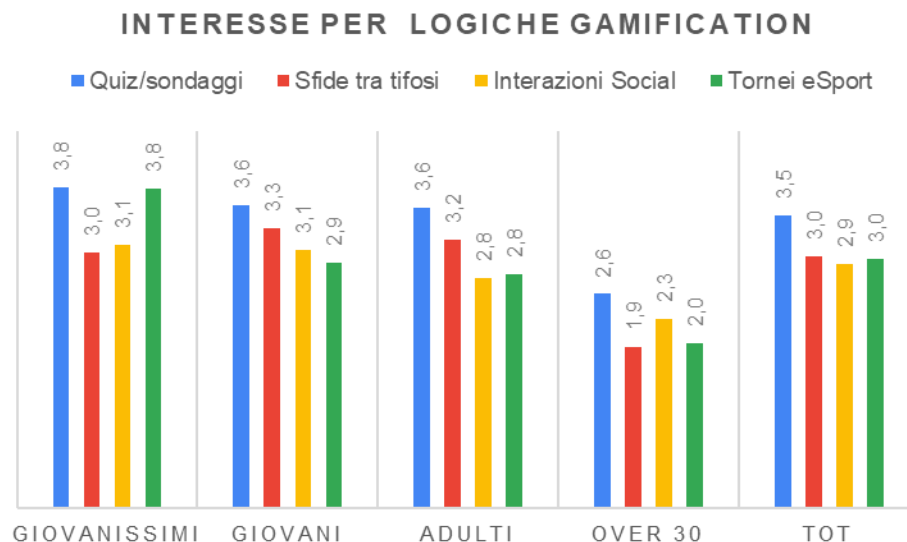


Grafico 5

Sebbene la partecipazione a Sondaggi e Quiz sia la modalità primaria con cui il campione vorrebbe riscuotere premi, evidenza questa confermata su tutti e quattro i target, dall'analisi delle fasce di età emergono anche altre evidenze.

Nei *Giovanissimi* spicca anche il desiderio di essere ricompensati a seguito della partecipazione a tornei di eSports (score di 3,8 contro la media del campione di 3,0), cosa che viene un po' meno nei *Giovani*, che preferiscono invece rispettivamente Sfide tra Tifosi e Interazioni Social (score di 3,3 e 3,1), e negli *Adulti* che vedono nelle Sfide tra Tifosi la migliore modalità per essere ricompensati. Infine, per gli Over 30, essere premiati a seguito di Tornei eSports risulta sicuramente poco stimolante, anche se va evidenziato che questo target mostra poco interesse nei confronti di tutte le attività proposte. Altre attività per cui i rispondenti vorrebbero essere premiati (risposte a domanda aperta) risultano principalmente essere Tornei Sportivi, soprattutto quelli calcistici.

Come premi sono stati invece proposti:

- Merchandising
- Esperienze esclusive
- Contenuti personalizzati
- Premi digitali

In merito ai premi (grafico 6), le esperienze esclusive sono il beneficio più desiderato (4,0), seguite da merchandising (3,4), contenuti personalizzati (3,2) e premi digitali (2,8).

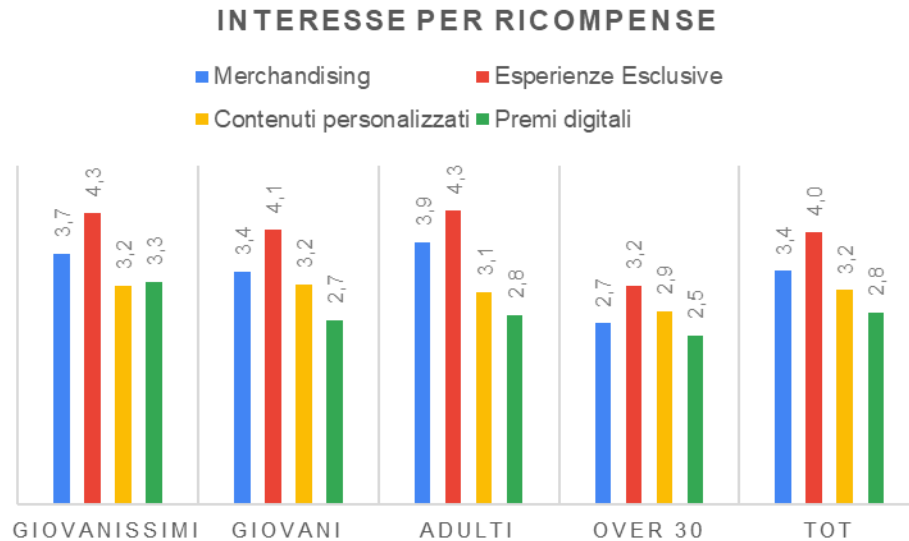


Grafico 6

La distribuzione dei target per fasce di età segue questo trend, fatta eccezione per i *Giovanissimi* che gradiscono i premi digitali (score di 3,4) maggiormente rispetto alla media del campione. Altri premi motivanti (risposte a domanda aperta) risultano essere Autografi, Magliette personalizzate, Servizi accessori (come Netflix o Spotify), Premi in denaro e, per i *Giovanissimi*, ricariche per la PlayStation.

Dopo aver analizzato l'interesse verso attività premianti tipiche della gamification, si sono analizzati i dati riguardanti l'interesse per la piattaforma digitale con attività interattive, sfide e premi.

Il campione ha risposto in maniera positiva alla proposta (grafico 7), con un punteggio medio di 3,5; inoltre, il 50% dei rispondenti ha dichiarato che utilizzerebbe la piattaforma a tutto tondo mentre il 35% la utilizzerebbe solo per le possibili ricompense.

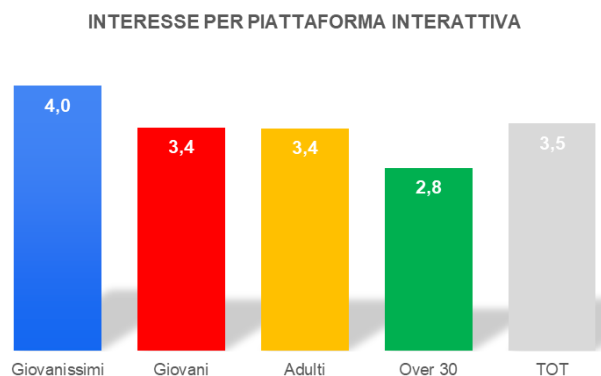


Grafico 7

Il target più interessato alla piattaforma risulta essere quello dei *Giovanissimi* (con score di 4,0), seguito da *Giovani* e *Adulti* (con score di 3,4). Gli *Over 30*, con un punteggio di 2,8, sono il segmento meno interessato e anche l'unico che dichiara di "non volerla utilizzare" con incidenza significativamente superiore rispetto al campione (44% vs 15%).

In merito alla frequenza d'uso (grafico 8), la maggioranza del campione prevede un utilizzo "Sporadico" (33%), seguito da "2-3 volte alla settimana" (31%), nei "Weekend" (26%) ed "Ogni giorno" (10%)

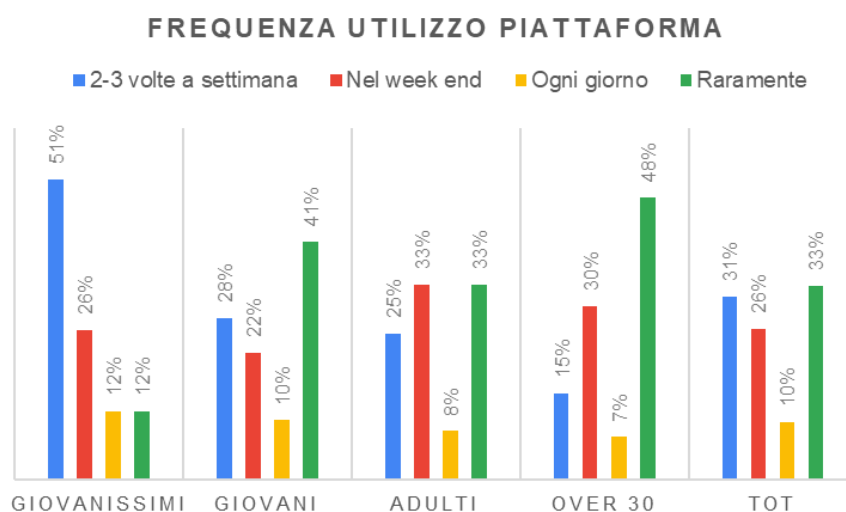


Grafico 8

Anche in questo caso, emergono differenze significative nella frequenza d'uso prevista della piattaforma in relazione alle diverse fasce d'età. I *Giovanissimi* si confermano come il segmento più coinvolto, con una percentuale di utilizzo "2-3 volte a settimana" che raggiunge il 51% e "Giornaliero" del 12%, entrambi valori superiori alla media del campione. Inoltre, solo il 12% del target prevede un uso "sporadico" della piattaforma, a fronte di una media complessiva del campione di 33%.

La fascia degli *Adulti* risulta essere la seconda per frequenza d'uso, mostrando una preferenza marcata per l'utilizzo nel weekend (33%), mentre gli altri valori sono più o meno in linea con quelli medi del campione. I *Giovani* presentano un profilo più disomogeneo: se da un lato il 10% prevede un utilizzo giornaliero (in linea con il valore medio del campione), dall'altro il 41% dichiara che userebbe la piattaforma "raramente" (vs 33% del campione). Gli *Over 30* sono il gruppo meno coinvolto: il 48% indica un uso occasionale come modalità principale, sebbene si rilevi un utilizzo nel weekend leggermente superiore alla media (30%).

In merito alle domande più specifiche sul ruolo della piattaforma come canale diretto per interagire con la società sportiva e rafforzare il legame con essa (grafico 9), gli intervistati hanno espresso apprezzamento per l'idea di poter partecipare alla vita del club mediante votazioni o la contribuzione a decisioni minori; questa funzionalità ottiene un punteggio medio di 3,3 e vede particolarmente entusiasti i *Giovanissimi* (3,7) seguiti da *Adulti* (3,4) e *Giovani* (3,3).

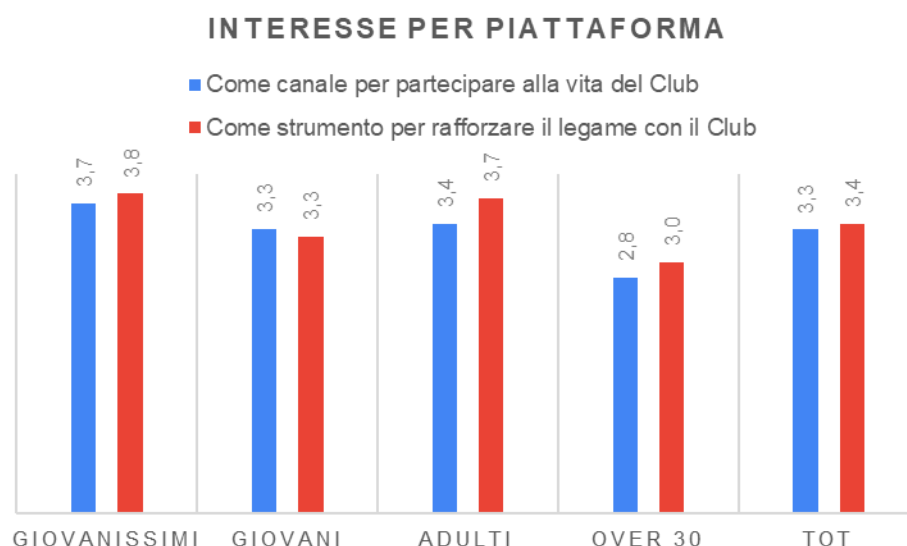


Grafico 9

Allo stesso modo, la piattaforma viene percepita come uno strumento che può avvicinare al club e rafforzare il rapporto con quest'ultimo; il punteggio medio del campione risulta essere di 3,4, con score più elevato della media per *Giovanissimi* (3,8) e *Adulti* (3,7).

Tra le funzioni che gli intervistati vorrebbero fossero presenti sulla piattaforma (domanda aperta) troviamo: accesso a notizie esclusive inerenti a giocatori, come infortuni e rumor di mercato, acquisto diretto dei biglietti senza passare per altri siti e funzioni di chat con membri del club.

Inoltre, a seguito di un'analisi incrociata delle variabili, emergono ulteriori spunti di particolare interesse. L'idea della piattaforma digitale si conferma fortemente correlata con il dichiararsi tifoso: infatti, il 96% dei tifosi presenti nel campione, dichiara che la utilizzerebbe abitualmente o, quantomeno, per ottenere premi. Questo dato rafforza quanto già emerso in precedenza rispetto al potenziale della piattaforma come leva di fidelizzazione e coinvolgimento.

Un elemento particolarmente rilevante riguarda però il ruolo dei videogiochi come fattore determinante per l'interesse verso la piattaforma. I rispondenti interessati al mondo videoludico presentano un punteggio medio di 4 sull'interesse complessivo verso la piattaforma, con picchi tra i *Giovanissimi* (4,2) e i *Giovani* (4,0). Ciò suggerisce che la familiarità con dinamiche di gioco e ambienti digitali interattivi può tradursi in una maggiore propensione all'utilizzo di strumenti analoghi anche nel contesto calcistico.

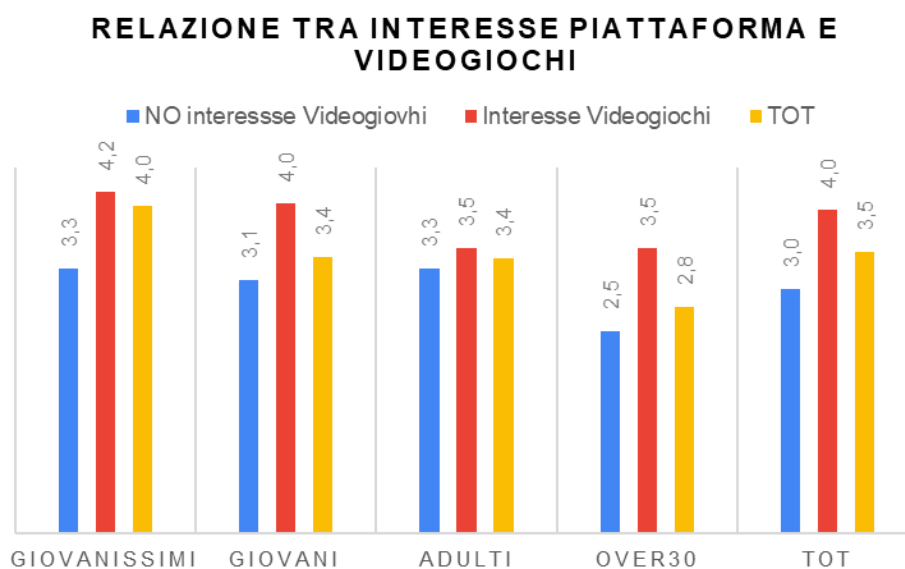


Grafico 10

Considerando, infine, la relazione tra le variabili “Tifoso/NON Tifoso” ed “Interesse per video giochi” emerge un dato significativo per coloro che si dichiarano “NON tifosi” ma “Interessati ai Videogiochi”: in questo sottogruppo, l'interesse verso la piattaforma raggiunge un punteggio medio di 3,3 (vs 2,5 del campione), pari a più del doppio rispetto allo score chi si dichiara sempre “NON tifoso” ma anche “NON interessato ai videogiochi” (score di 1,5).

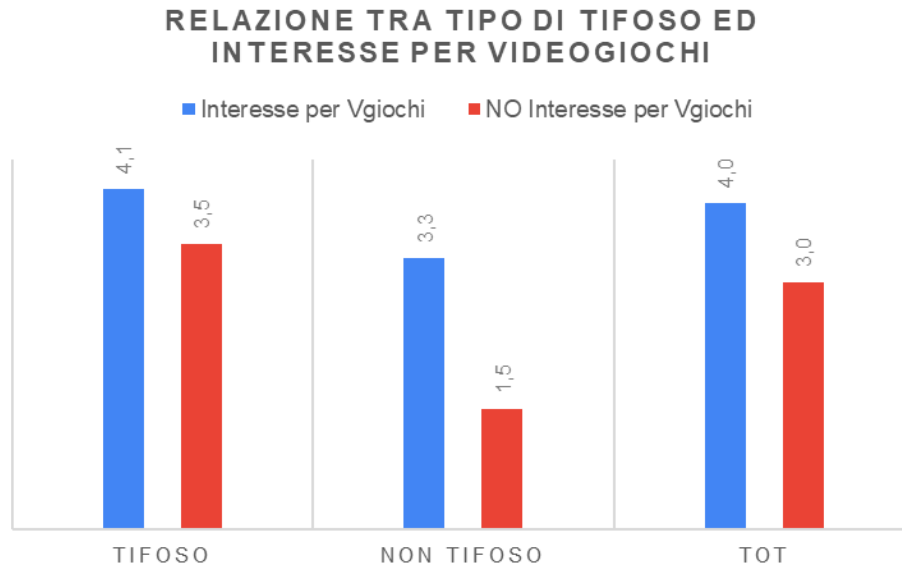


Grafico 11

Si fa notare che il 50% di questi “NON Tifosi” appassionati al mondo videoludico appartiene alla fascia dei *Giovanissimi*.

Questo risultato fornisce lo spunto per una riflessione interessante: la piattaforma digitale potrebbe non solo rafforzare il legame con i tifosi esistenti, ma anche fungere da ponte per coinvolgere nuovi segmenti, attratti dal lato ludico e interattivo, più che da quello sportivo in senso stretto.

3.5. Discussione critica dei dati raccolti e conclusioni

La raccolta di dati mediante la somministrazione del questionario ha rappresentato un passaggio fondamentale per testare la validità della proposta di una piattaforma digitale in linea con quanto detto nei primi due capitoli. L'idea nasce come risposta concreta alle trasformazioni del comportamento del pubblico, in particolare delle nuove generazioni (ovvero i tifosi del domani). I dati, in linea generale, confermano alcune delle ipotesi iniziali e mettono in evidenza aspetti meno prevedibili ma meritevoli di attenzione.

Seguendo l'ordine in cui sono stati presentati i dati nel precedente paragrafo, la prima differenza risiede nelle diverse abitudini e preferenze di consumo digitale tra le fasce di età. Le risposte evidenziano chiaramente che i *Giovanissimi* mostrano una maggiore predisposizione verso contenuti immediati, di breve durata e facilmente fruibili tramite smartphone o altri dispositivi mobili. I formati visivi e interattivi, come video brevi e quiz, risultano fortemente preferiti rispetto a contenuti più densi o testuali. Al contrario, con

l'aumentare dell'età, cresce l'interesse verso materiali più informativi e approfonditi, segno di una maggiore ricerca di valore contenutistico. Questa polarizzazione impone un modello comunicativo mirato, che non può essere standardizzato, ma richiede personalizzazione. Ogni target ha infatti il suo linguaggio, aspettative e stili di consumo propri, che vanno rispettati se si intende stimolare un'interazione autentica e continuativa.

La stessa considerazione può essere fatta sul sistema di ricompense che vede differenze significative tra le varie fasce di età: questo per essere efficace deve essere flessibile e adattabile, offrendo benefici coerenti con i bisogni e le preferenze dei diversi gruppi di utenti.

In questo contesto, la piattaforma proposta assume una duplice funzione. Da un lato, rappresenta uno strumento per rafforzare il legame con chi si riconosce già appassionato di calcio. Le attività proposte, che includono quiz, sfide tra utenti, premi e interazioni con il brand sportivo, sembrano in grado di alimentare un senso di appartenenza quotidiano che va oltre la partita o la semplice visione televisiva. La possibilità di partecipare a decisioni minori del club, ricevere aggiornamenti personalizzati o essere premiati per la propria fedeltà, stimola un coinvolgimento più profondo, che trasforma il tifoso in un attore attivo dell'ecosistema calcistico.

Dall'altro, i risultati del questionario suggeriscono che la piattaforma possa fungere da ponte verso categorie di pubblico che non si considerano tifosi, in particolare verso chi nutre un forte interesse per ambienti digitali e competitivi. È il caso, ad esempio, dei *Giovanissimi* appassionati di videogiochi, che si avvicinano al mondo del calcio non tanto per affiliazione sportiva, quanto per affinità con meccaniche ludiche e dinamiche interattive. Questo segmento, spesso trascurato nella comunicazione tradizionale dei club, si è mostrato particolarmente ricettivo: tra i non tifosi che dichiarano di giocare regolarmente, l'interesse verso la piattaforma è significativamente più alto rispetto alla media dei non tifosi non interessati al mondo videoludico. Tali evidenze dimostrano come una piattaforma progettata con attenzione possa attrarre anche un pubblico esterno al contesto sportivo, offrendo un'esperienza trasversale che unisce intrattenimento, interazione e identità digitale. Chiaramente non tutti i target rispondono allo stesso modo; il target *Over 30* appare meno propenso a interagire con dinamiche gamificate ed è più restio all'adozione della piattaforma.

La chiave del successo non sta nella quantità delle attività proposte, ma nella loro capacità di rispondere a esigenze reali, in termini di coinvolgimento, riconoscimento e

partecipazione, in base alle peculiarità di ciascun target. Se ben calibrata, la suddetta piattaforma potrà consolidare la relazione con i tifosi più fedeli e, al contempo, ampliare l'orizzonte relazionale del club, avvicinando nuove comunità attraverso l'innovazione digitale.

Sono inoltre da tenere in considerazione i possibili sviluppi futuri delle tecnologie digitali, che potrebbero aprire degli scenari ricchi di opportunità per il mondo dello sport soprattutto dato l'elevato tasso di sviluppo di queste. Uno dei campi più promettenti è quello legato all'Intelligenza Artificiale, che potrebbe potenziare significativamente l'esperienza dell'utente. Algoritmi di machine learning potrebbero essere utilizzati per offrire contenuti sempre più personalizzati, suggerire sfide in base al comportamento dell'utente o anticiparne le preferenze, consentendo così la creazione di esperienze individuali su misura, aumentando il senso di esclusività e appartenenza. Parallelamente, la Realtà Aumentata offre la possibilità di creare interazioni immersive tra il tifoso e il club. Esperienze AR all'interno dello stadio, tour virtuali in tempo reale o giochi interattivi che sovrappongono contenuti digitali al mondo fisico sono tutte implementazioni realistiche e già in fase di sperimentazione in ambito sportivo. Queste tecnologie permetterebbero di portare l'esperienza calcistica oltre i limiti spaziali, coinvolgendo anche tifosi lontani geograficamente o impossibilitati a vivere l'evento dal vivo.

La piattaforma si rivela uno strumento capace di parlare linguaggi differenti a pubblici differenti, riuscendo perciò a offrire esperienze diversificate e coerenti con le aspettative dei diversi individui. La forza della piattaforma risiede quindi nella sua capacità di adattamento e inclusione, nonché nella possibilità di evolvere insieme ai propri utenti. Infine, ciò che questa ricerca suggerisce è che non basta offrire contenuti accattivanti o premi generosi: serve costruire una visione di lungo periodo, fondata su relazioni autentiche e su esperienze che sappiano unire emozione, innovazione e senso di appartenenza. La piattaforma digitale, da questo punto di vista, è un punto di partenza concreto verso un nuovo modo di pensare il tifoso, che non è più spettatore passivo, ma parte integrante dell'identità del club.

CONCLUSIONI

Questa tesi ha cercato di comprendere come le nuove tecnologie digitali, in particolare gamification ed eSports, possano rappresentare strumenti efficaci per rafforzare il rapporto tra club calcistici e tifosi, soprattutto in un contesto segnato da cambiamenti significativi nei modelli di consumo delle nuove generazioni.

Nel primo capitolo è stato analizzato l'evolversi del comportamento del tifoso moderno, evidenziando come la trasformazione digitale e la frammentazione dell'attenzione abbiano spinto i club a dover ripensare le proprie strategie di engagement. Il tifoso odierno non è più soltanto spettatore, ma cerca esperienze personalizzate, interattive e costantemente accessibili.

Il secondo capitolo ha fornito la cornice teorica a supporto della ricerca, delineando con rigore accademico il potenziale strategico delle dinamiche ludiche applicate al marketing sportivo e del contesto delle competizioni di videogiochi.

Il terzo capitolo ha offerto un'importante conferma empirica a tali ipotesi. Inoltre, si è osservata una chiara segmentazione dei comportamenti e delle preferenze di fruizione a seconda della fascia d'età. Tale diversificazione impone una riflessione strategica sui formati e le logiche comunicative da adottare. Uno degli spunti più rilevanti riguarda la capacità della piattaforma proposta non solo di rafforzare la relazione con i tifosi attuali, ma anche di attrarre nuovi pubblici, in particolare coloro che, pur non essendo tifosi abituali, sono immersi nel mondo videoludico.

In definitiva, la tesi non si limita a proporre un'innovazione tecnologica, ma suggerisce un cambio di paradigma nel modo in cui i club calcistici costruiscono relazioni con i propri stakeholders. In un contesto dove l'attenzione è sempre più dispersa e la fedeltà meno scontata, offrire esperienze coinvolgenti, personalizzate e accessibili rappresenta non solo una scelta strategica, ma una necessità.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Breuer, H., Gudiksen, S. K., Abril, C., & lehmann, C. (2019). *Gamification and Games as Facilitation Methods for Innovation and Entrepreneurship - ISPIM Innovation conference, Firenze 2019*. Paper presented at ISPIM Innovation Conference 2019, Firenze, Italy.
- Cunningham, G. B., Fairley, S., Ferkins, L., Kerwin, S., Lock, D., Shaw, S., & Wicker, P. (2018). eSport: Construct specifications and implications for sport management. *Sport management review*, 21(1), 1-6.
- Deterding, S. (2015). The lens of intrinsic skill atoms: A method for gameful design. *Human-Computer Interaction*, 30(3-4), 294-335.
- Deterding, S. (2019). Gamification in management: Between choice architecture and humanistic design. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 131-136.
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'hara, K., & Dixon, D. (2011). Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. In *CHI'11 extended abstracts on human factors in computing systems* (pp. 2425-2428).
- Fuentes, A. Y. P., & Navas, M. F. (2020). Factors influencing foreign language learning in eSports. A case study. *Qualitative Research in Education*, 9(2), 128-159.
- Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M. O. (2014). The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media. *Computers in Human Behavior*, 37, 152–161.
- Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic commerce research and applications*, 12(4), 236-245.
- Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it?. *Internet research*, 27(2), 211-232.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014, January). Does gamification work?--a literature review of empirical studies on gamification. In *2014 47th Hawaii international conference on system sciences* (pp. 3025-3034). Ieee.
- Hass, D., Hass, A. & Joseph, M. 2021. A preliminary investigation of gamification from the young consumer's perspective. *Young consumers*, 22(3), 413-428.

- Hsu, C. & Chen, M. 2018. How gamification marketing activities motivate desirable consumer behaviors: Focusing on the role of brand love. *Computers in human behavior*, 88, 121-133.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic markets*, 27(1), 21-31.
- Jang, W. W., & Byon, K. K. (2020). Antecedents of esports gameplay intention: Genre as a moderator. *Computers in Human Behavior*, 109, 106336.
- Jarosz, J. (2022). Big data and cloud computing: roles and relationships, techniques and tools. *Journal of Data Analytics*, 1(1), 33-41.
- Jonna Koivisto, Juho Hamari (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management* 45, Pages 191-210.
- Kim, M. J. & Mao, L. L. 2021. Sport consumers motivation for live attendance and mediated sports consumption: A qualitative analysis. *Sport in society*, 24(4), 515-533.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). *Marketing management* (15^a ed. italiana). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. 2017. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital, Wiley.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of marketing research*, 53(4), 497-514.
- López-Cabarcos, M. Á., Ribeiro-Soriano, D., & Piñeiro-Chousa, J. (2021). *An approach to innovative eSports from a business perspective*. *Journal of Business Research*, 132, 170–177.
- Meyer, Christopher & Schwager, Andre. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard business review*. 85. 116-26, 157.
- Nobre, H. & Ferreira, A. 2017. Gamification as a platform for brand co-creation experiences. *The journal of brand management*, 24(4), 349-361.
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I. & Pitt, L. 2015. Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business horizons*, 58(4), 411-420.

- Rosli, N., & Omar Zaki, H. (2023). A Bibliometric Review of Research on Gamification in Marketing: Reflections for Moving Forward. *International Journal of Management Studies (IJMS)*, 30(2), 271-300.
- Schaeperkoetter, C. C., Oja, B., Mays, J., Krueger, K., Hyland, S. T., Christian, R., ... & Bass, J. R. (2017). The "New" Student-Athlete: An Exploratory Examination of Scholarship eSports Players. *Journal of Intercollegiate Sport*, 10(1).
- Seo, Y. (2016). Professionalized consumption and identity transformations in the field of eSports. *Journal of Business Research*, 69(1), 264-272.
- Seo, Y., & Jung, S. U. (2016). Beyond solitary play in computer games: The social practices of eSports. *Journal of Consumer Culture*, 16(3), 635-655.
- Tobon, S., Ruiz-Alba, J. L. & García-Madariaga, J. 2020. Gamification and online consumer decisions: Is the game over? *Decision Support Systems*, 128, 113167.
- Werbach, Kevin & Hunter, Dan. (2012). *For the Win: How Game Thinking can Revolutionize your Business*.
- Xi, N., & Hamari, J. (2019). The relationship between gamification, brand engagement and brand equity.
- Zhang, L., Shao, Z., Li, X. & Feng, Y. 2021. Gamification and online impulse buying: The moderating effect of gender and age. *International journal of information management*, 61, 102267.
- Zhang, Y. (2024). The Evolution of Loyalty Programs in the Digital Age: A Review of Consumer Engagement and Retention Strategies. *Business, Marketing, and Finance Open*, 1(2), 1-12.
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- <https://ectcl.uefa.com/2024>
- <https://www.deloitte.com/it/it/Industries/tmt/perspectives/annual-review-of-football-finance-2024.html>
- <https://www.ecaeurope.com/media/4802/eca-fan-of-the-future-defining-modern-football-fandom.pdf>
- <https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio.html>