



Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra di Services Marketing

**Seeat: Innovazione nella Gestione dei
Servizi nei Contesti ad Alta Affluenza**

Candidato: *Gabriel Piraccini*

273871

Relatore: *Prof. Rumen Ivaylov Pozharliev*

Anno accademico 2024-2025

INTRODUZIONE

Il settore dell'intrattenimento dal vivo sta attraversando una fase di profonda trasformazione, accelerata dall'evoluzione delle aspettative dei consumatori e dall'adozione crescente di tecnologie digitali. Negli stadi, arene, teatri e centri congressi, milioni di spettatori si trovano quotidianamente ad affrontare criticità sistemiche che compromettono significativamente la qualità dell'esperienza complessiva. Tra queste, i lunghi tempi di attesa per l'acquisto di prodotti alimentari e merchandising rappresentano una delle problematiche più ricorrenti e frustranti, generando quello che la letteratura definisce "effetto imbuto temporale": la concentrazione della domanda in finestre ristrette che crea congestioni nei punti vendita e degrada la soddisfazione del cliente.

Il presente lavoro di ricerca si propone di analizzare e sviluppare una soluzione innovativa a questa criticità strutturale attraverso la progettazione di Seeat, un modello di servizio digitale integrato che consente l'ordinazione di prodotti direttamente dal proprio posto mediante tecnologie di prossimità. La motivazione che ha guidato questa ricerca deriva dalla constatazione che, nonostante l'industria dell'intrattenimento e dei media abbia raggiunto un valore di 3.000 miliardi di dollari nel 2024, i gestori di strutture ad alta affluenza continuano a perdere significative opportunità di ricavo a causa dell'inefficienza dei sistemi di vendita tradizionali. Inoltre, la crescente digitalizzazione post-pandemica ha aumentato l'accettazione di soluzioni senza contatto, creando un contesto favorevole per l'innovazione nei servizi accessori agli eventi.

L'obiettivo principale di questo studio è dimostrare la fattibilità tecnica ed economica di Seeat come soluzione scalabile per la digitalizzazione dei servizi negli eventi dal vivo, evidenziando come l'integrazione strategica di tecnologie mature possa trasformare una criticità operativa in un vantaggio competitivo sostenibile. Attraverso l'analisi delle caratteristiche comportamentali dei consumatori di eventi ad alta affluenza e l'applicazione di framework teorici consolidati, la ricerca mira a definire un modello di servizio che ottimizzi simultaneamente l'esperienza dell'utente e le performance economiche dei gestori.

La metodologia adottata si basa su un approccio di analisi teorica multidisciplinare che combina elementi di marketing dei servizi, economia dell'esperienza e gestione dell'innovazione tecnologica. Il framework delle 7P di Booms e Bitner fornisce la struttura analitica per esaminare sistematicamente tutti gli elementi che contribuiscono alla

creazione e consegna del valore, mentre l'analisi SWOT consente di valutare il posizionamento competitivo della soluzione proposta. L'approccio metodologico integra inoltre analisi di dati di mercato, tendenze comportamentali dei consumatori e valutazione delle tecnologie abilitanti.

La struttura dell'elaborato si articola in tre capitoli principali. Il primo capitolo presenta un'analisi approfondita del contesto e del mercato di riferimento, esaminando le caratteristiche specifiche dei contesti ad alta affluenza, i trend nei servizi digitali e nel marketing esperienziale, e la segmentazione comportamentale dei consumatori target. Il secondo capitolo sviluppa la proposta di valore di Seeat attraverso l'applicazione del modello delle 7P, l'analisi delle tecnologie abilitanti e la definizione del vantaggio competitivo sostenibile. Il terzo capitolo delinea le strategie di sviluppo e posizionamento, includendo l'analisi SWOT, le strategie di implementazione e fidelizzazione, e le modalità di scalabilità verso nuovi contesti applicativi.

I risultati della ricerca dimostrano come Seeat possa rappresentare una risposta efficace alle sfide operative dei contesti ad alta affluenza, trasformando il paradigma tradizionale "dal prodotto al posto" in "dal posto al prodotto" e creando un ecosistema di valore che beneficia simultaneamente utenti finali, gestori delle strutture e partner commerciali, aprendo prospettive concrete per l'evoluzione digitale dell'intero settore dell'intrattenimento dal vivo.

INDICE

INTRODUZIONE	2
1. ANALISI DEL CONTESTO E DEL MERCATO TARGET	1
1.1 Caratteristiche dei contesti ad alta affluenza e bisogni del pubblico	1
1.2 Trend nei servizi digitali e nel marketing esperienziale	5
1.3 Segmentazione e comportamento dei consumatori target	10
2. PROPOSTA DI VALORE E MODELLO DI SERVIZIO	15
2.1 Concept di Seeat e benefici per il cliente.....	15
2.2 Marketing mix (7P) e creazione di valore	20
2.3 Tecnologie abilitanti e vantaggio competitivo.....	25
3. STRATEGIE DI SVILUPPO E POSIZIONAMENTO.....	31
3.1 Analisi SWOT e posizionamento competitivo	31
3.2 Strategie di implementazione e fidelizzazione	36
3.3 Scalabilità e adattamento a nuovi contesti	40
CONCLUSIONI	46
BIBLIOGRAFIA	48

1. ANALISI DEL CONTESTO E DEL MERCATO

TARGET

1.1 Caratteristiche dei contesti ad alta affluenza e bisogni del pubblico

I contesti ad alta affluenza rappresentano ambienti caratterizzati dalla concentrazione di un elevato numero di persone in spazi delimitati durante specifici intervalli temporali. Rientrano in questa categoria stadi sportivi, arene per concerti, centri fieristici e campus universitari, accomunati dal fatto di generare picchi di domanda concentrata per i servizi complementari.

L'importanza economica di questi impianti emerge chiaramente dai dati di mercato globale. L'industria Entertainment & Media globale ha raggiunto 3.000 miliardi di dollari di ricavi nel 2024. Le proiezioni indicano un possibile raggiungimento dei 3.500 miliardi entro il 2029, con un tasso di crescita annuo composto del 3,7%. Il settore live (concerti, eventi dal vivo e cinema) rappresenta una componente significativa di questo mercato, confermando la resilienza delle esperienze fisiche nell'era digitale.¹

Dal punto di vista teorico, questi ambienti possono essere inquadrati attraverso la teoria dell'economia dell'esperienza, secondo cui il valore economico deriva dalla capacità di offrire esperienze memorabili. In questa prospettiva, ogni elemento accessorio contribuisce alla costruzione dell'esperienza complessiva, rendendo critica la gestione dell'offerta collaterale.²

¹ PwC, *Global Entertainment & Media Outlook 2025–2029* (PwC, 2025)

² B. Joseph Pine II e James H. Gilmore, "Welcome to the Experience Economy," *Harvard Business Review* 76, no. 4 (1998): 97–105

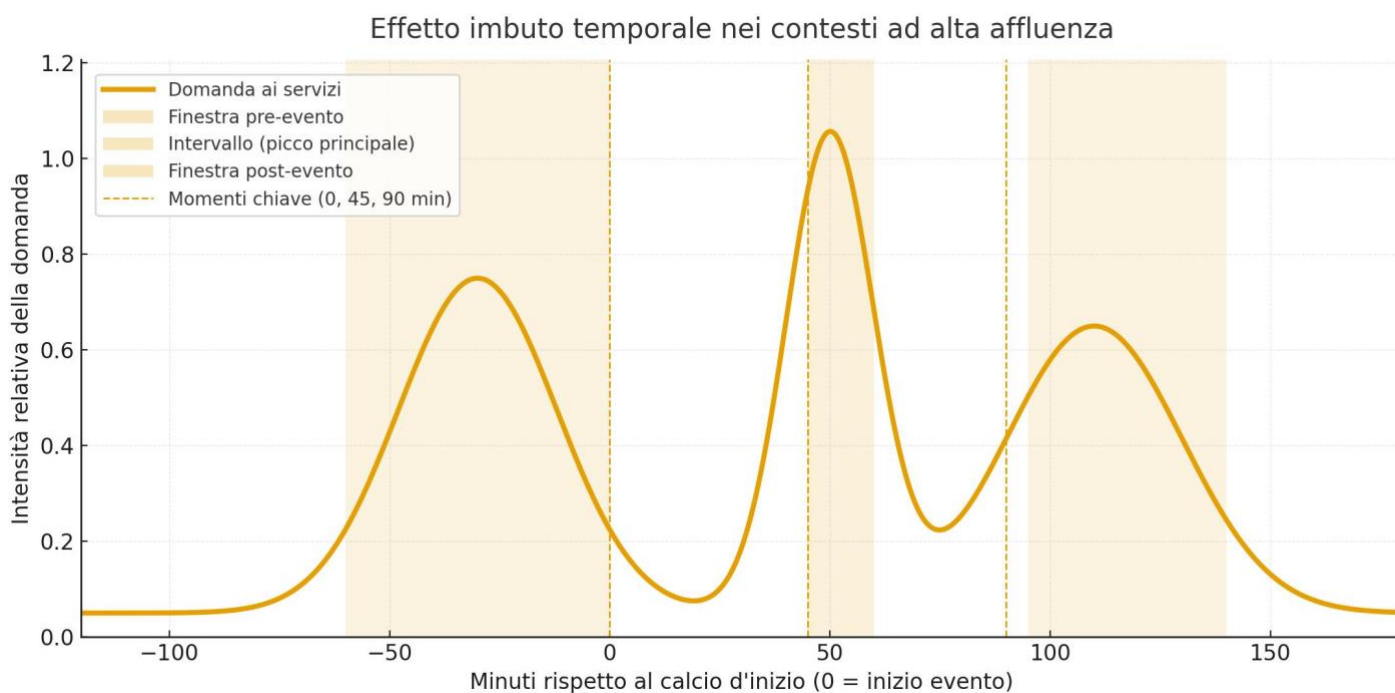
Ciò che distingue queste strutture ad alta capienza da altri ambienti commerciali sono tre caratteristiche fondamentali: la forte componente esperienziale dell'offerta, dove il valore percepito dipende dalla possibilità di fruirne senza interruzioni; i vincoli temporali rigidi che limitano la flessibilità di accesso ai servizi; la particolare vulnerabilità alle perdite di continuità dell'evento principale, che possono compromettere irreversibilmente il valore complessivo dell'esperienza.

Nei contesti dal vivo, il costo opportunità non è solo la rinuncia a un'alternativa, ma la perdita irreversibile di un momento dell'attività cardine. Questa dimensione temporale specifica rende unico il problema rispetto ad altri ambienti commerciali. Negli stadi di Serie A, abbandonare il proprio posto durante l'azione di gioco significa rischiare di perdere momenti irripetibili come un gol o un'azione spettacolare. La natura imprevedibile degli eventi sportivi accentua tale rischio, poiché è impossibile prevedere in anticipo quando si presenteranno i momenti più significativi. Lo stesso principio si applica ai concerti, dove anche un breve allontanamento può far perdere brani particolarmente attesi.

Questa dinamica si amplifica per la componente sociale: quando l'evento è condiviso con familiari o amici, l'allontanamento di un partecipante può compromettere l'esperienza dell'intero gruppo. Le ricerche evidenziano che questa tensione produce due strategie principali. La prima consiste nell'abbandono temporaneo dell'attività principale, con conseguente riduzione del valore percepito. La seconda prevede il rinvio del consumo ai momenti di pausa ufficiale. Quest'ultima opzione genera un "effetto imbuto temporale": la domanda si concentra in finestre ristrette, creando code e affollamenti che degradano la qualità del servizio.³⁴

³ Mashgin, "New Report Finds Long Concession Lines at MLB Games Cause Fans to Spend Less" (2025).

⁴ Getzippin, "When Concessions Hit a Slump: Are 10-Minute Wait Times a Good Thing?" (2024).



L'affluenza media della stagione 2024/25 di Serie A si è attestata a 30.824 spettatori per partita, con un tasso di riempimento degli stadi pari al 92,41%. Questo dato rappresenta la seconda stagione consecutiva oltre i 30.000 spettatori, confermando il consolidamento di una tendenza che non si vedeva dalla fine degli anni '90. Un confronto storico rivela la significatività di questi numeri. L'ultima volta che la Serie A aveva superato questa soglia per stagioni consecutive risale al triennio 1997/98-1999/00, con medie rispettivamente di 31.223, 30.762 e 30.025 spettatori. Dopo il calo drastico del 2006/07 (19.307 spettatori medi nel post-Calciopoli), il campionato ha registrato una crescita del 40% negli ultimi dieci anni, recuperando quasi 9.000 spettatori medi.⁵⁶⁷

I club di maggiori dimensioni della Serie A mostrano picchi significativi. Milan guida la classifica con 71.545 spettatori medi, seguito da Inter con 70.129 e Roma con 62.613. Il Napoli registra una media di 50.703 spettatori. In molti di questi

⁵ Transfermarkt, "Serie A - Attendance Figures 2024/25" (2025).

⁶ Worldfootball.net, "Serie A Attendance 1997/1998" (s.d.).

⁷ Wikipedia, "2006-07 Serie A" (2025).

impianti ad alta affluenza, la percentuale di riempimento nelle partite di cartello supera il 95%, generando condizioni di particolare stress per i servizi accessori.⁸

Il funzionamento delle strutture ad alta capienza è vincolato da finestre temporali non flessibili, prestabilite. Negli stadi, l'accesso ai servizi si concentra in tre momenti chiave: prima dell'inizio, durante l'intervallo e subito dopo la fine dell'evento. La compressione temporale provoca fenomeni di saturazione diversi dai classici problemi di gestione delle code nel retail. A differenza dei contesti commerciali ordinari, dove è possibile modulare la domanda attraverso incentivi, negli impianti ad alta affluenza i vincoli temporali sono rigidi e non negoziabili.

Durante l'intervallo delle partite più seguite, le code ai punti ristoro superano facilmente i 15-20 minuti, riducendo significativamente il tempo utile per la fruizione del servizio. Si verifica un sovraccarico dei punti vendita durante i picchi, che spesso supera di 5-10 volte la capacità ottimale. La concentrazione temporale produce inoltre congestione dei flussi di circolazione, con corridoi dimensionati per il transito normale che diventano insufficienti per migliaia di persone simultanee. Un aspetto critico riguarda l'aumento esponenziale del carico di lavoro del personale. Durante i picchi, il personale gestisce volumi fino a 15 volte superiori rispetto ai momenti normali. Questo sovraccarico riduce inevitabilmente la qualità del servizio e allunga i tempi di attesa.⁹¹⁰¹¹

Il settore delle tecnologie per la gestione dei flussi sta registrando una crescita significativa, supportata dall'evoluzione dell'intelligenza artificiale e dei sistemi IoT. Deloitte, nel Tech Trends 2024, identifica tre "forze elevanti" che stanno trasformando il business: l'interazione (con focus su spatial computing e metaverso

⁸ Statista, "Average Attendance in Serie A 2024-2025, by Club" (2025).

⁹ Mashgin, "New Report Finds Long Concession Lines at MLB Games Cause Fans to Spend Less" (2025).

¹⁰ Getzippin, "When Concessions Hit a Slump: Are 10-Minute Wait Times a Good Thing?" (2024).

¹¹ Stadium Tech Report, "An Ambitious Order: Stadium Tech Report Summer 2023" (2023).

industriale), l'informazione (attraverso l'intelligenza artificiale generativa) e il calcolo (superando la forza bruta computazionale).¹²

BCG sottolinea una strategia vincente: "pensa in grande, inizia in piccolo, scala rapidamente". Solo il 30% delle trasformazioni digitali raggiunge tutti i suoi obiettivi. L'approccio efficace enfatizza la velocità nel creare valore attraverso soluzioni tecnologiche pronte dal primo giorno.¹³¹⁴

L'integrazione di sensori IoT per creare mappe complete dell'utilizzo degli spazi rappresenta un'opportunità promettente. Questi sistemi monitorano non solo il numero di persone ma anche parametri ambientali come temperatura e densità di occupazione. Le tecnologie di intelligenza artificiale emergono come strumenti utili per la predizione dei flussi attraverso algoritmi di predictive analytics.

L'analisi evidenzia che la sfida principale non consiste nella riduzione dei tempi di attesa, ma nella possibilità di garantire l'accesso all'offerta collaterale senza perdere momenti chiave dell'esperienza centrale. Questo richiede un cambio di paradigma: da una logica di efficienza operativa a una di ottimizzazione dell'esperienza complessiva. Combinare tecnologie di monitoraggio con modelli di servizio incentrati sull'utente può convertire una criticità strutturale in un vantaggio competitivo. Le strutture ad alta capienza potrebbero evolvere verso modelli di "impianti intelligenti", dove l'utilizzo intelligente dei dati consente di anticipare le esigenze e modulare l'offerta in tempo reale.

1.2 Trend nei servizi digitali e nel marketing esperienziale

Il panorama dei servizi digitali sta attraversando una fase di espansione senza precedenti, sostenuta dalla convergenza di fattori tecnologici, sociali ed economici tra loro interconnessi. La pandemia ha rappresentato un catalizzatore decisivo per

¹² Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (2024).

¹³ Boston Consulting Group, "Flipping the Odds of Digital Transformation Success" (2020).

¹⁴ Idem, "Think Big, Start Small, Scale Fast: A Recipe for AI Success in the Nordics" (2018).

l'adozione di tecnologie digitali, accelerando processi che avrebbero richiesto anni per consolidarsi. McKinsey evidenzia nel Technology Trends Outlook 2024 come il 67% delle organizzazioni che hanno gestito efficacemente la crisi pandemica aveva già raggiunto un livello avanzato di adozione tecnologica prima dell'emergenza, mentre il 56% ha implementato nuove soluzioni durante la pandemia stessa. Questo dato sottolinea l'importanza della preparazione tecnologica come fattore di resilienza organizzativa.¹⁵

Le tre "forze elevanti" identificate da Deloitte stanno ridefinendo il panorama competitivo attraverso l'evoluzione dell'interazione, dell'informazione e della computazione. L'intelligenza artificiale generativa sta rivoluzionando i processi creativi e analitici, andando oltre la mera potenza di calcolo per abilitare nuovi paradigmi di elaborazione dei dati. Questa trasformazione supera la semplice digitalizzazione dei processi esistenti, richiedendo una riconfigurazione completa dei modelli di interazione con il cliente.¹⁶

La democratizzazione delle tecnologie avanzate sta creando opportunità inedite per organizzazioni di ogni dimensione. L'accesso a strumenti di intelligenza artificiale, analytics avanzate e piattaforme cloud sta livellando il campo competitivo, permettendo anche a realtà più piccole di competere con soluzioni innovative. Questo fenomeno è particolarmente rilevante nel settore dell'intrattenimento, dove la capacità di offrire esperienze personalizzate e interattive sta diventando un fattore di differenziazione cruciale.

Nonostante l'accelerazione digitale degli ultimi anni, il settore delle esperienze dal vivo ha dimostrato una resilienza straordinaria, confermando il valore insostituibile del contatto diretto e dell'immersione fisica negli eventi. PwC evidenzia nel Global Entertainment & Media Outlook 2025-2029 che il segmento live, che include

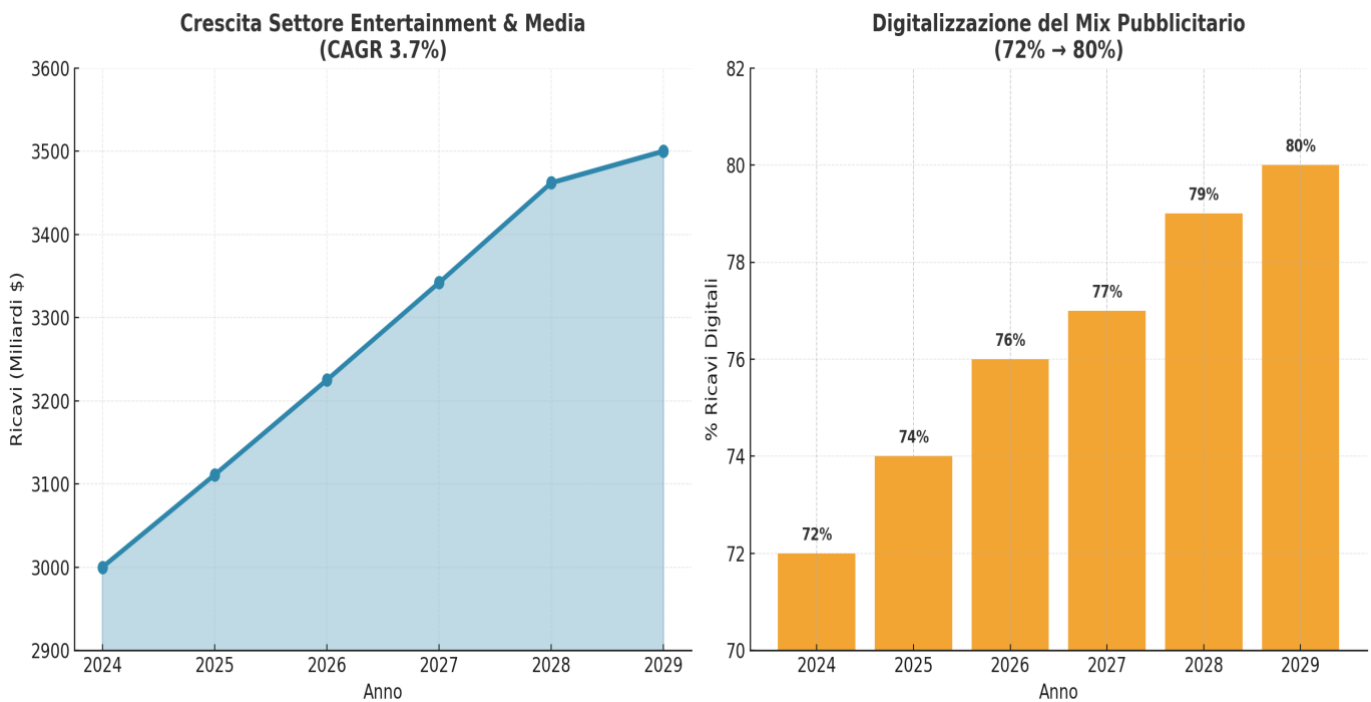
¹⁵ McKinsey & Company, The Top Trends in Tech: 2024 (McKinsey, 2024).

¹⁶ Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (Deloitte, 2024).

concerti, eventi dal vivo e cinema, rappresenta il 61% della spesa consumer nel settore Entertainment & Media nel 2024.¹⁷

La pubblicità emerge come il principale driver di crescita, con un tasso di crescita annuo composto previsto del 6,1% fino al 2029, un valore tre volte superiore rispetto alla crescita della spesa consumer, ferma al 2%. Questa disparità evidenzia come l'investimento pubblicitario stia anticipando e sostenendo la crescita della domanda consumer.¹⁸

L'analisi dei segmenti pubblicitari a maggiore crescita rivela tendenze interessanti per il settore dell'intrattenimento dal vivo. La pubblicità nel retail registra una crescita del 15%, seguita da social e video mobile in streaming anch'essi al 15%, e dalla TV connessa al 14%. Questi canali rappresentano opportunità di integrazione tra esperienze fisiche e punti di contatto digitali, creando ecosistemi multicanale che amplificano il valore delle esperienze dal vivo.¹⁹



¹⁷ PwC, Global Entertainment & Media Outlook 2025–2029 (PwC, 2025).

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

Il fenomeno riflette un cambiamento strutturale nelle preferenze dei consumatori, che non vedono più il digitale e il fisico come alternative contrapposte, ma come elementi complementari di un'esperienza integrata. Le esperienze dal vivo mantengono il loro valore emotivo e sociale insostituibile, mentre i touchpoint digitali ne amplificano la portata temporale e geografica, creando narrazioni che si estendono oltre la durata dell'evento stesso.

McKinsey identifica 15 tendenze tecnologiche chiave per il 2024, organizzate in cinque macrocategorie: costruzione del futuro digitale, frontiere di calcolo e connettività, ingegneria all'avanguardia, sostenibilità ambientale e sociale. Tra queste, l'intelligenza artificiale generativa emerge come il catalizzatore più significativo per la trasformazione dei modelli di business, ridefinendo i confini tra creatività umana e automatizzazione.²⁰

L'intelligenza artificiale generativa sta trasformando non solo i processi operativi, ma anche le modalità stesse di concezione e progettazione delle esperienze. L'era delle "macchine generative" sta evolvendo la tecnologia oltre la mera forza computazionale, per potenziare la creatività umana e l'innovazione aziendale in settori precedentemente considerati dominio esclusivo dell'intuizione umana.

Questo paradigma risulta particolarmente rilevante nei contesti ad alta affluenza, dove l'integrazione tra esperienza fisica e layer digitali può generare valore differenziante significativo. L'AI generativa può supportare la personalizzazione in tempo reale delle esperienze, l'ottimizzazione dinamica dei servizi e la creazione di contenuti contestuali che si adattano alle specifiche condizioni dell'evento.

Le proiezioni PwC indicano una trasformazione radicale del mix pubblicitario nei prossimi anni. I formati digitali, che rappresentavano il 72% delle entrate pubblicitarie nel 2024, raggiungeranno l'80% nel 2029, sostenuti da tecnologie come AI e iper-personalizzazione. Particolarmente significativa è la crescita della pubblicità nei videogiochi, che passerà dal 32,8% nel 2024 al 38,5% nel 2029, e

²⁰ McKinsey & Company, The Top Trends in Tech: 2024 (McKinsey, 2024).

quella nei motori di ricerca per e-commerce, che evolverà dal 32,7% nel 2020 al 45,5% nel 2029.²¹

Questi dati evidenziano una convergenza accelerata tra esperienze fisiche e digitali, dove le tecnologie emergenti non sostituiscono il valore delle esperienze dal vivo, ma ne amplificano le potenzialità attraverso layer di interazione aggiuntivi. Per gli operatori di impianti ad alta affluenza, questo scenario apre opportunità di integrazione strategica tra servizi fisici e touchpoint digitali, creando ecosistemi di valore più ampi e sostenibili.

L'evoluzione dei servizi digitali nel settore dell'ospitalità e dell'intrattenimento sta convergendo verso un paradigma di esperienza fluida, dove i confini tra fisico e digitale diventano sempre meno percettibili dal punto di vista del consumatore. Le trasformazioni di successo richiedono un approccio incrementale, economicamente sostenibile e focalizzato su risultati concreti e misurabili: sviluppo di nuovi prodotti, miglioramento dei processi esistenti e implementazione di casi d'uso che permettano di costruire competenze organizzative, generare valore di business tangibile e ottenere consenso interno per ulteriori investimenti.

McKinsey enfatizza come l'intelligenza artificiale generativa, nella sua dimensione strategica più avanzata, sia meno focalizzata sulla riduzione dei costi operativi e più orientata all'elevazione delle ambizioni aziendali e alla creazione di nuove categorie di valore. Questa prospettiva risulta cruciale per gli operatori di impianti ad alta capienza, che possono trasformare le tradizionali sfide operative in opportunità di differenziazione competitiva attraverso l'innovazione tecnologica.²²

La democratizzazione delle tecnologie avanzate e l'emergere di nuovi paradigmi computazionali, inclusi quantum computing e architetture neuromorphic, promettono di accelerare ulteriormente l'innovazione nel settore. Queste evoluzioni preparano il terreno per soluzioni sempre più integrate e intelligenti, capaci di

²¹ PwC, Global Entertainment & Media Outlook 2025–2029 (PwC, 2025).

²² McKinsey & Company, The Top Trends in Tech: 2024 (McKinsey, 2024).

rispondere alle crescenti aspettative di personalizzazione, immediatezza e rilevanza contestuale dei consumatori contemporanei.

1.3 Segmentazione e comportamento dei consumatori target

L'analisi dei consumatori che frequentano contesti ad alta affluenza rivela pattern comportamentali e demografici specifici che differenziano significativamente questo segmento dal consumatore medio. La comprensione di queste caratteristiche risulta fondamentale per lo sviluppo di strategie di servizio efficaci e personalizzate.

I dati ISTAT 2024 forniscono un quadro dettagliato della partecipazione agli eventi sportivi in Italia. Il 25% della popolazione dai 6 anni in su ha assistito ad almeno uno spettacolo sportivo nel 2023, registrando un incremento significativo rispetto al 18,7% del 2022. La distribuzione per genere evidenzia una marcata prevalenza maschile, con il 33,6% degli uomini contro il 16,8% delle donne. L'analisi per fasce d'età rivela il picco di partecipazione tra i giovani di 11-14 anni (44%), seguiti dalla fascia 25-34 anni (31,2%) e 35-44 anni (28,9%).²³

Un aspetto particolarmente significativo emerge dall'analisi della frequenza di partecipazione. Tra coloro che assistono a eventi sportivi, il 16,8% lo fa sette o più volte nell'anno, con particolare concentrazione nella fascia degli adulti di 45-54 anni (19,8%). Questo dato evidenzia l'esistenza di un nucleo di "super-consumer" che rappresentano il segmento più prezioso per gli operatori del settore, caratterizzato da elevata fedeltà e propensione alla spesa.²⁴

McKinsey, nel suo Consumer Sentiment Analysis 2024, evidenzia come i consumatori di esperienze live presentino caratteristiche psicografiche distintive: maggiore propensione al risk-taking, elevata sensibilità al valore esperienziale rispetto a quello puramente economico, e forte orientamento sociale nelle decisioni di acquisto. Questi consumatori tendono a privilegiare la qualità dell'esperienza

²³ ISTAT, La pratica sportiva in Italia – Anno 2024 (ISTAT, 2025).

²⁴ Ibid.

complessiva rispetto al singolo servizio, dimostrando disponibilità a investire in soluzioni che migliorino il comfort e riducano i punti di attrito durante l'evento.²⁵

La componente sociale assume particolare rilevanza nella definizione dei profili target. Deloitte, nel Consumer Trends Report 2024, sottolinea come il 78% dei partecipanti a eventi live consideri la condivisione dell'esperienza con altri come elemento fondamentale del valore percepito. Questo comportamento influenza significativamente le decisioni di consumo, con una preferenza marcata per soluzioni che facilitino la fruizione collettiva dei servizi e riducano il rischio di perdere momenti condivisi dell'evento.²⁶

L'evoluzione dei comportamenti di consumo nei contesti ad alta affluenza riflette tendenze più ampie della trasformazione digitale, pur mantenendo specificità legate alle caratteristiche uniche di questi ambienti. PwC, nel Global Consumer Insights Pulse 2024, evidenzia come i consumatori di eventi live abbiano sviluppato aspettative elevate per l'integrazione fluida tra punti di contatto fisici e digitali.²⁷

L'analisi delle fasi del percorso di acquisto rivela pattern comportamentali distintivi. La fase pre-evento è caratterizzata da un'intensa attività di ricerca e pianificazione, con il 67% dei consumatori che utilizza fonti digitali per informarsi su servizi, orari e opzioni disponibili. Durante l'evento, emerge una tensione tra il desiderio di rimanere connessi digitalmente e la volontà di essere pienamente presenti nell'esperienza fisica. McKinsey rileva che il 43% dei partecipanti a eventi live sperimenta ansia da esclusione digitale, sentendosi diviso tra l'esperienza diretta e la necessità di documentarla sui social media.²⁸

Un elemento critico riguarda la gestione del tempo durante l'evento. BCG, nel suo studio sui comportamenti di consumo nelle strutture ricreative, identifica tre profili comportamentali principali: gli "Ottimizzatori" (34% del campione), che cercano di massimizzare ogni momento dell'evento e sono più propensi ad adottare

²⁵ McKinsey & Company, "Nine Key Consumer Trends in 2024" (McKinsey, 2024).

²⁶ Deloitte, 2024 Connected Consumer: Trust and Gen AI (Deloitte, 2024).

²⁷ PwC, Voice of the Consumer Survey 2024 (PwC, 2024).

²⁸ McKinsey & Company, Digital Insights: The Top Trends in Tech 2024 (McKinsey, 2024).

soluzioni tecnologiche che riducano i tempi morti; i “Relazionali” (42%), che privilegiano l’interazione sociale e sono sensibili a soluzioni che facilitino la condivisione dell’esperienza; i “Concentrati” (24%), che preferiscono focalizzarsi esclusivamente sull’evento principale e mostrano resistenza verso soluzioni tecnologiche intrusive.²⁹

La propensione all’adozione di tecnologie varia significativamente tra i segmenti. I Millennials e la Generazione Z (rappresentanti del 58% dei frequentatori abituali di eventi live) mostrano elevata predisposizione verso soluzioni mobile-first, app native e sistemi di pagamento digitali. Al contrario, i segmenti più maturi privilegiano soluzioni più semplici e intuitive, con interfacce che richiedano curve di apprendimento minime.³⁰

Negli eventi sportivi, emerge una segmentazione basata sulla tipologia di coinvolgimento. Gli abbonati stagionali rappresentano il 23% del pubblico ma generano il 47% dei ricavi da servizi complementari, dimostrando elevata familiarità con le strutture e propensione a investire in soluzioni di comfort. I visitatori occasionali (31% del pubblico) mostrano maggiore sensibilità al prezzo ma anche interesse verso soluzioni che semplifichino la prima esperienza. I partecipanti orientati all’evento (46% del pubblico) partecipano selettivamente agli eventi più rilevanti e dimostrano disponibilità a pagare premium per servizi che migliorino significativamente l’esperienza.³¹

Per i concerti ed eventi musicali, la segmentazione riflette pattern generazionali più marcati. I nativi digitali (18-35 anni), che rappresentano il 62% del pubblico, mostrano forte propensione verso soluzioni integrate con i social media e sistemi di pre-ordering. I “ricercatori di esperienze” (36-50 anni) privilegiano comfort e qualità del servizio, mentre i partecipanti tradizionali (over 50) valorizzano semplicità e affidabilità delle soluzioni proposte.³²

²⁹ Boston Consulting Group, "Consumer Behavior in Leisure and Recreation Structures" (BCG, 2024).

³⁰ AAA and Bread Financial, "Gen Z and Millennials: Live Event Travel Trends" (2024).

³¹ Deloitte, 2024 Sports Fan Engagement Report (Deloitte, 2024).

³² Spotify, Culture Next 2024 (Spotify, 2024).

Le analisi comportamentali evidenziano inoltre differenze significative nella propensione alla spesa per servizi complementari. BCG rileva che i consumatori di eventi premium (concerti in arena, finale di campionati) mostrano elasticità della domanda ridotta per servizi di convenienza, con disponibilità a pagare premium fino al 40% superiori rispetto agli eventi standard. Questo segmento rappresenta un'opportunità strategica per soluzioni ad alto valore aggiunto.³³

L'evoluzione delle aspettative dei consumatori nei contesti ad alta affluenza riflette tendenze socioculturali più ampie, accelerate dalla trasformazione digitale e dall'evoluzione dei modelli di consumo post-pandemici. Deloitte evidenzia cinque macro-tendenze che stanno ridefinendo le aspettative: personalizzazione dell'esperienza, riduzione dei punti di attrito, integrazione ibrida fisico-digitale, sostenibilità ambientale e sociale, trasparenza nei processi.³⁴

La personalizzazione emerge come driver fondamentale delle aspettative future. Il 73% dei consumatori di eventi live dichiara disponibilità a condividere dati personali in cambio di esperienze customizzate. Questa tendenza apre opportunità per soluzioni che utilizzino data analytics e AI per anticipare preferenze e ottimizzare l'offerta in tempo reale.³⁵

La sostenibilità sta assumendo rilevanza crescente nelle decisioni di consumo, particolarmente tra i segmenti più giovani. PwC rileva che il 68% dei Millennials e il 73% della Generazione Z considerano l'impatto ambientale e sociale nelle scelte di partecipazione agli eventi. Questa tendenza influenza le aspettative verso soluzioni digitali che riducano sprechi, ottimizzino l'utilizzo delle risorse e contribuiscano a esperienze più sostenibili.³⁶

L'integrazione ibrida fisico-digitale rappresenta una frontiera strategica per l'evoluzione delle aspettative. I consumatori non percepiscono più digitale e fisico come dimensioni separate, ma si aspettano esperienze fluide che sfruttino i vantaggi

³³ Boston Consulting Group, "Premium Events and Consumer Elasticity" (BCG, 2024).

³⁴ Deloitte, Digital Consumer Trends Survey 2024 (Deloitte, 2024).

³⁵ Medallia, "Tendenze Customer Experience Digitale 2024" (Medallia, 2024).

³⁶ Deloitte, 2024 Gen Z and Millennial Survey (Deloitte, 2024).

di entrambi i mondi. L'84% dei consumatori di eventi live si aspetta di poter gestire tutti gli aspetti della loro esperienza attraverso un'unica piattaforma digitale, dalla prenotazione alla fruizione dei servizi durante l'evento.³⁷

³⁷ Manhattan Associates, "Tendenze Retail Omnichannel 2023-2024" (Manhattan Associates, 2024).

2. PROPOSTA DI VALORE E MODELLO DI SERVIZIO

2.1. Concept di Seeat e benefici per il cliente

Seeat rappresenta una proposta concettuale innovativa sviluppata nell'ambito di questo lavoro di ricerca per dimostrare la fattibilità di soluzioni digitali integrate nei contesti ad alta affluenza. La piattaforma si configura come un servizio digitale integrato che consentirebbe l'ordinazione di cibo, bevande e merchandising direttamente dal proprio posto. La seguente analisi presenta le caratteristiche e i benefici teorici della soluzione proposta.

Le criticità sistemiche identificate nei comportamenti di consumo negli stadi, teatri, cinema e centri congressi impattano significativamente sull'esperienza del cliente. Le lunghe code per l'acquisto di prodotti rappresentano un elemento ricorrente di insoddisfazione durante gli eventi dal vivo, traducendosi in tempi morti che sottraggono momenti preziosi alla fruizione dell'evento principale. Queste difficoltà si manifestano attraverso l'effetto imbuto temporale, dove la domanda si concentra in finestre ristrette creando congestioni nei punti vendita e gestione inefficiente dei flussi di persone.³⁸³⁹

Il problema del costo opportunità assume nei contesti dal vivo una dimensione qualitativa unica. Non si tratta semplicemente di rinunciare a un'alternativa, ma di rischiare la perdita irreversibile di momenti irripetibili dell'attività cardine. Negli stadi, abbandonare il proprio posto durante l'azione di gioco significa potenzialmente perdere un gol decisivo; nei concerti, anche un breve allontanamento può comportare la perdita di brani particolarmente attesi. Questa

³⁸ Mashgin, "New Report Finds Long Concession Lines at MLB Games Cause Fans to Spend Less" (2025).

³⁹ Getzippin, "When Concessions Hit a Slump: Are 10-Minute Wait Times a Good Thing?" (2024).

dinamica si amplifica quando l'evento è condiviso con familiari o amici, poiché l'allontanamento di un partecipante compromette l'esperienza dell'intero gruppo.⁴⁰

Seeat propone una soluzione che integra l'utilizzo strategico di QR code posizionati sui sedili e tecnologia NFC per garantire un accesso immediato e personalizzato ai servizi di ordinazione. Questa combinazione tecnologica, supportata da un'architettura mobile-first, rappresenta il risultato di un'analisi approfondita dei bisogni dell'utente e delle frizioni presenti nell'attuale esperienza d'acquisto.

Il meccanismo operativo si articola attraverso un processo semplificato che elimina le barriere tecnologiche tradizionali. L'utente può attivare il servizio attraverso due modalità complementari: la scansione del QR code integrato, posizionato strategicamente nel sedile, che rappresenta la modalità più immediata e universale garantendo compatibilità con tutti i dispositivi; oppure l'interazione NFC mediante il semplice avvicinamento del dispositivo mobile al chip posizionato nel sedile, che offre un'alternativa ancora più rapida per i dispositivi compatibili. Questa duplice opzione garantisce la compatibilità universale, elemento cruciale per l'adozione di massa in contesti demograficamente eterogenei.

⁴⁰ Deloitte, 2024 Connected Consumer: Trust and Gen AI (Deloitte, 2024).

Seeat User Journey: Dal Posto al Prodotto Processo Semplificato in 5 Step



Una volta attivato l'accesso, l'utente viene reindirizzato a una applicazione web ottimizzata che consente la selezione di prodotti, la personalizzazione delle opzioni e il completamento del pagamento in massimo tre passaggi operativi. Il sistema offre flessibilità nella modalità di fruizione, permettendo di scegliere tra ritiro autonomo presso punti dedicati con corsie preferenziali, consegna diretta al posto attraverso personale specializzato, o consegna programmata durante gli intervalli naturali dell'evento.

I benefici generati da Seeat per il cliente si articolano su dimensioni interconnesse. La riduzione drastica dei tempi di attesa rappresenta il vantaggio più immediatamente percepibile, consentendo di dedicare il tempo precedentemente impiegato nelle code alla fruizione dell'evento principale. Considerando che durante i picchi di domanda i tempi di attesa possono superare i 20 minuti,

l'eliminazione di questa inefficienza rappresenta un valore tangibile significativo.⁴¹⁴²⁴³

L'accessibilità immediata del servizio elimina le barriere all'adozione tipiche delle soluzioni mobile tradizionali. L'assenza dell'obbligo di download preliminare, combinata con l'accesso istantaneo via QR o NFC, riduce l'attrito tecnologico e amplia la base di utenti potenziali, includendo anche i segmenti meno inclini all'adozione tecnologica. Questa inclusività risulta particolarmente rilevante considerando che gli eventi dal vivo attraggono audience multigenerazionali con diversi livelli di confidenza tecnologica.⁴⁴

Il controllo granulare sull'esperienza d'acquisto risponde al crescente bisogno di autonomia del consumatore moderno. Gli utenti possono visualizzare in tempo reale la disponibilità dei prodotti, pianificare il momento ottimale per la consegna e gestire autonomamente i propri ordini attraverso un'interfaccia trasparente. Questa autonomia decisionale riduce l'ansia dell'attesa incerta e aumenta la fiducia nel servizio, elementi particolarmente critici nei contesti dove l'evento principale richiede attenzione continuativa.⁴⁵

La personalizzazione dell'esperienza viene garantita attraverso algoritmi che analizzano preferenze e comportamenti di consumo, generando suggerimenti proattivi e promozioni mirate. Il sistema apprende dalle scelte dell'utente per proporre combinazioni di prodotti personalizzate, orari di consegna ottimali e offerte speciali calibrate sui gusti individuali. Questa capacità di anticipazione trasforma l'interazione da reattiva a proattiva, migliorando la rilevanza delle proposte e la soddisfazione complessiva.⁴⁶

⁴¹ Mashgin, "New Report Finds Long Concession Lines at MLB Games Cause Fans to Spend Less" (2025).

⁴² Getzippin, "When Concessions Hit a Slump: Are 10-Minute Wait Times a Good Thing?" (2024).

⁴³ Stadium Tech Report, "An Ambitious Order: Stadium Tech Report Summer 2023" (2023).

⁴⁴ AAA and Bread Financial, "Gen Z and Millennials: Live Event Travel Trends" (2024).

⁴⁵ McKinsey & Company, Digital Insights: The Top Trends in Tech 2024 (McKinsey, 2024).

⁴⁶ Medallia, "Tendenze Customer Experience Digitale 2024" (Medallia, 2024).

La dimensione sociale viene preservata e potenziata attraverso funzionalità di ordinazione collettiva che consentono di gestire ordini per gruppi di amici o familiari. Questa caratteristica elimina il principale elemento di attrito rappresentato dalla necessità di decidere chi del gruppo deve abbandonare temporaneamente l'evento per occuparsi degli acquisti. Il sistema supporta la coordinazione di ordini multipli, la condivisione dei costi e la sincronizzazione delle consegne, mantenendo la coesione sociale durante l'intera durata dell'evento.⁴⁷

L'allineamento con i profili comportamentali identificati nella segmentazione dimostra la capacità inclusiva della piattaforma. Per i segmenti "Maximizer", orientati all'ottimizzazione di ogni momento dell'evento, Seeat elimina completamente i tempi morti permettendo di massimizzare la fruizione dell'esperienza principale. Le funzionalità avanzate come il pre-ordering e la programmazione di consegne multiple rispondono perfettamente alla mentalità efficiency-oriented di questo gruppo.⁴⁸

I "Socializer" beneficiano delle funzionalità di ordinazione collettiva che trasformano il momento del consumo in un'opportunità di rafforzamento delle dinamiche sociali anziché di frammentazione del gruppo. Anche gli "Immersive", tradizionalmente resistenti alle soluzioni tecnologiche intrusive, possono beneficiare dell'approccio minimale di Seeat, che richiede un'interazione minima e intuitiva per soddisfare bisogni essenziali senza distrarre dall'evento principale.⁴⁹

Il concept di Seeat può essere sintetizzato nell'idea di "presenza continua": l'utente non deve mai scegliere tra partecipazione all'evento e soddisfazione dei propri bisogni, poiché entrambe le dimensioni vengono abilitate simultaneamente attraverso l'innovazione del modello di servizio. Questa filosofia risponde direttamente alle aspettative contemporanee di integrazione fluida tra touchpoint

⁴⁷ Deloitte, 2024 Connected Consumer: Trust and Gen AI (Deloitte, 2024).

⁴⁸ Boston Consulting Group, "Consumer Behavior in Leisure and Recreation Structures" (BCG, 2024).

⁴⁹ Boston Consulting Group, "Consumer Behavior in Leisure and Recreation Structures" (BCG, 2024).

fisici e digitali, posizionando Seeat come ponte naturale tra l'evoluzione delle preferenze consumer e le specificità operative dei contesti ad alta affluenza.⁵⁰

2.2. Marketing mix (7P) e creazione di valore

L'analisi strategica di Seeat richiede l'applicazione di un framework teorico che consenta di esaminare sistematicamente tutti gli elementi che contribuiscono alla creazione e alla consegna del valore. La miscela di marketing estesa delle 7P, sviluppata da Booms e Bitner come evoluzione del tradizionale modello delle 4P di McCarthy, rappresenta lo strumento analitico più appropriato per comprendere come le diverse componenti dell'offerta di servizi digitali si integrino per generare vantaggio competitivo.⁵¹

Il modello estende l'analisi tradizionale includendo tre elementi aggiuntivi specificamente rilevanti per i servizi: People, Process e Physical Evidence. Questa estensione risulta particolarmente pertinente per Seeat, che si configura come un servizio digitale caratterizzato da elevata interazione umana, processi operativi complessi e touchpoint fisico-digitali ibridi.⁵²

Prodotto (Product)

Seeat si configura come un servizio digitale integrato che combina componenti tecnologiche e operative per creare un'esperienza unificata. Il nucleo risiede nell'integrazione sinergica tra applicazione mobile, tecnologie di prossimità NFC e QR code, sistema di backend per i gestori e rete logistica di preparazione e consegna. La dimensione del servizio si articola secondo il modello teorico di Kotler su tre livelli distinti: il servizio essenziale corrisponde alla funzionalità primaria di ordinazione e pagamento digitale dal posto; il servizio atteso include

⁵⁰ Manhattan Associates, "Tendenze Retail Omnichannel 2023-2024" (Manhattan Associates, 2024).

⁵¹ Booms, Bernard H., and Mary J. Bitner. "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms." In *Marketing of Services*, edited by James H. Donnelly and William R. George, 47–51. Chicago: American Marketing Association, 1981

⁵² Ibid.

elementi come personalizzazione dell'esperienza, gestione delle preferenze alimentari e tracciabilità dell'ordine in tempo reale; il servizio ampliato comprende funzionalità avanzate come suggerimenti intelligenti basati sull'apprendimento automatico, programmi di fidelizzazione integrati e servizi di customer care proattivo.⁵³

La personalizzazione dell'esperienza rappresenta un elemento differenziante cruciale che trasforma l'atto transazionale dell'acquisto in un momento di coinvolgimento emotivo con l'evento. Il valore aggiunto fondamentale di Seat risiede nella trasformazione del paradigma tradizionale "dal prodotto al posto" in "dal posto al prodotto", eliminando le frizioni temporali e spaziali che caratterizzano l'esperienza di consumo negli eventi.⁵⁴

Prezzo (Price)

La strategia di pricing deve necessariamente bilanciare diversi obiettivi: accessibilità per il consumatore finale, sostenibilità economica per i gestori delle strutture e redditività per la piattaforma stessa. Il modello adottato prevede una struttura ibrida che combina diverse fonti di ricavo, per ottimizzare l'allineamento degli incentivi tra tutti gli attori dell'ecosistema. La componente primaria del modello si basa su una commissione percentuale applicata al valore di ogni transazione, tipicamente compresa tra il 5% e il 12% a seconda del volume e della tipologia di evento. Questa struttura allinea gli interessi della piattaforma con quelli dei gestori, incentivando l'ottimizzazione dell'esperienza cliente e l'incremento del fatturato complessivo.⁵⁵

Una componente secondaria prevede tariffe specifiche per servizi premium come la consegna al posto, l'accesso prioritario durante i picchi di domanda e servizi di personalizzazione avanzata. Questa stratificazione dell'offerta consente di catturare

⁵³ Kotler, Philip, and Gary Armstrong. *Principles of Marketing*. 17th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2018.

⁵⁴ Medallia, "Tendenze Customer Experience Digitale 2024" (Medallia, 2024).

⁵⁵ Statista, "Digital Food Delivery and Event Services: Transaction Fee Structures 2024" (Statista, 2024).

valore da segmenti di clientela con diversa propensione al pagamento, massimizzando la penetrazione di mercato senza compromettere la redditività.⁵⁶

La percezione di convenienza da parte del consumatore non si limita al prezzo nominale del servizio, ma incorpora il valore del tempo risparmiato. I consumatori mostrano disponibilità a pagare un premium per servizi che eliminano significativamente i tempi di attesa, giustificando economicamente l'adozione di strategie di pricing dinamico che modulano le tariffe in base alla congestione prevista e alla domanda in tempo reale.⁵⁷⁵⁸

Distribuzione (Place)

La strategia distributiva rappresenta una rivoluzione paradigmatica che elimina i tradizionali punti vendita fisici, sostituendoli con touchpoint digitali distribuiti capillarmente nell'ambiente fisico dell'evento. Ogni sedile diventa un punto vendita potenziale attraverso l'integrazione di tecnologie di prossimità che abilitano l'accesso immediato al servizio. Questa distribuzione ubiqua elimina le limitazioni spaziali e temporali che caratterizzano i canali tradizionali, dove la concentrazione di punti vendita in aree specifiche genera inevitabilmente congestioni e code sistematiche.⁵⁹⁶⁰⁶¹

L'architettura distributiva di Seat è progettata specificamente per la scalabilità orizzontale attraverso diverse tipologie di strutture e eventi. La modularità tecnologica consente implementazioni personalizzate che si adattano alle specificità operative di stadi, arene, teatri, centri congressi e altre strutture per eventi, facilitando significativamente l'espansione geografica e settoriale.

⁵⁶ Boston Consulting Group, "Premium Events and Consumer Elasticity" (BCG, 2024)

⁵⁷ Mashgin, "New Report Finds Long Concession Lines at MLB Games Cause Fans to Spend Less" (2025).

⁵⁸ Getzippin, "When Concessions Hit a Slump: Are 10-Minute Wait Times a Good Thing?" (2024).

⁵⁹ Mashgin, "New Report Finds Long Concession Lines at MLB Games Cause Fans to Spend Less" (2025).

⁶⁰ Getzippin, "When Concessions Hit a Slump: Are 10-Minute Wait Times a Good Thing?" (2024)

⁶¹ Stadium Tech Report, "An Ambitious Order: Stadium Tech Report Summer 2023" (2023).

Promozione (Promotion)

L'approccio promozionale si articola attraverso partnership strategiche con gestori delle strutture, sponsor degli eventi e brand del settore alimentare e bevande per massimizzare la visibilità e accelerare l'adozione del servizio. L'approccio collaborativo consente di sfruttare le relazioni esistenti e i canali di comunicazione consolidati per raggiungere efficacemente il target di riferimento.

Le campagne di lancio vengono progettate in collaborazione con i gestori delle strutture per essere integrate nei flussi di comunicazione pre-evento, durante l'evento e post-evento, utilizzando canali proprietari come email marketing, social media e comunicazioni in-app degli eventi per garantire elevati tassi di copertura con costi contenuti.

La ludicizzazione dell'esperienza promozionale attraverso promozioni in-app, notifiche push personalizzate e sconti progressivi legati alla frequenza di utilizzo crea meccanismi di coinvolgimento che aumentano la fidelizzazione e il passaparola positivo.⁶²

Persone (People)

La componente umana rappresenta un elemento critico per il successo operativo, nonostante l'elevato grado di automazione del servizio. Il personale operativo deve essere formato specificamente per gestire i flussi di ordini generati dalla piattaforma digitale, garantendo standard di qualità e puntualità che mantengano la promessa di valore del servizio.

La formazione specialistica del personale di preparazione e consegna deve considerare le specificità dell'ambiente eventi, dove la sincronizzazione con i ritmi dell'evento stesso diventa cruciale per l'esperienza cliente. Il customer service

⁶² Medallia, "Tendenze Customer Experience Digitale 2024" (Medallia, 2024)

digitale integrato nell'applicazione rappresenta un touchpoint critico per la risoluzione di problematiche e la gestione delle aspettative.

Processi (Process)

L'architettura processuale di Seeat è progettata per ottimizzare la fluidità dell'esperienza cliente minimizzando simultaneamente la complessità operativa per i gestori. Il flusso operativo principale si articola attraverso cinque fasi integrate: accesso, ordinazione, pagamento, preparazione e consegna. La fase di accesso sfrutta le tecnologie NFC e QR per eliminare completamente le frizioni di registrazione e autenticazione, mentre l'integrazione con sistemi di pagamento digitali esistenti consente il completamento delle transazioni senza necessità di inserimento manuale di dati, riducendo il tempo medio di ordinazione a meno di novanta secondi.⁶³

L'integrazione backend con sistemi di cassa, gestione inventario e logistica rappresenta un elemento critico che richiede personalizzazione per ogni struttura partner. L'utilizzo di analytics avanzate per l'ottimizzazione dei tempi di evasione consente previsioni accurate della domanda e allocazione dinamica delle risorse, riducendo significativamente i tempi di attesa anche durante i momenti di maggiore affluenza.⁶⁴

Evidenza fisica (Physical Evidence)

L'evidenza fisica di Seeat si manifesta attraverso touchpoint ibridi fisico-digitali che creano un'esperienza tangibile all'interno di un servizio prevalentemente digitale. I QR code e chip NFC integrati nei sedili rappresentano gli elementi fisici più significativi, fungendo da ponte tra ambiente fisico e ecosistema digitale. Il design di questi elementi viene personalizzato per integrarsi esteticamente con

⁶³ Statista, "Digital Food Delivery and Event Services: Transaction Fee Structures 2024" (Statista, 2024).

⁶⁴ Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (Deloitte, 2024).

l'ambiente della struttura, incorporando elementi del brand dell'evento o dello sponsor.

Il packaging personalizzato con elementi del brand Seeat e dell'evento crea momenti di riconoscimento e differenziazione durante la consegna, contribuendo alla percezione di qualità e professionalità del servizio. L'interfaccia grafica dell'applicazione costituisce l'"ambiente fisico virtuale" in cui si svolge l'interazione principale con il cliente.

Dal punto di vista del gestore delle strutture, Seeat si configura come un acceleratore di performance economiche e operative che trasforma le sfide logistiche in opportunità di crescita. L'incremento dello scontrino medio rappresenta un risultato diretto dell'eliminazione delle barriere all'acquisto e della facilitazione degli ordini impulsivi. La migliore gestione dei flussi riduce significativamente la congestione fisica nei punti vendita tradizionali, ottimizzando l'utilizzo degli spazi e migliorando la sicurezza operativa generale.⁶⁵⁶⁶⁶⁷

La raccolta strutturata di dati di consumo genera informazioni strategiche preziose per decisioni di gestione inventario, pricing dinamico e pianificazione di eventi futuri. Le opportunità di sponsorizzazione integrate aprono nuovi canali di monetizzazione attraverso partnership con marchi che possono essere incorporati strategicamente nel percorso di ordinazione.⁶⁸

2.3. Tecnologie abilitanti e vantaggio competitivo

L'architettura tecnologica di Seeat si fonda su una combinazione strategica di tecnologie mature e consolidate che, attraverso la loro integrazione innovativa, generano un vantaggio competitivo sostenibile nei contesti ad alta affluenza. La

⁶⁵ Mashgin, "New Report Finds Long Concession Lines at MLB Games Cause Fans to Spend Less" (2025).

⁶⁶ Getzippin, "When Concessions Hit a Slump: Are 10-Minute Wait Times a Good Thing?" (2024)

⁶⁷ Stadium Tech Report, "An Ambitious Order: Stadium Tech Report Summer 2023" (2023)

⁶⁸ Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (Deloitte, 2024).

scelta di basare il sistema su tecnologie QR code e NFC non rappresenta semplicemente una decisione tecnica, ma costituisce una strategia deliberata di posizionamento competitivo che sfrutta le caratteristiche intrinseche di queste tecnologie per creare barriere all'entrata e differenziazione duratura.

Le tecnologie QR code rappresentano il pilastro fondamentale dell'accessibilità universale del sistema. Sviluppate originariamente da Denso Wave nel 1994 per il tracciamento di componenti automobilistici, i codici QR hanno raggiunto una maturità tecnologica che li rende ideali per applicazioni consumer su larga scala. La loro adozione massiva, accelerata significativamente durante la pandemia per applicazioni di contact tracing e menu digitali, ha creato una base di familiarità dell'utente che riduce drasticamente le barriere cognitive all'adozione.⁶⁹

La robustezza intrinseca dei codici QR li rende particolarmente adatti agli ambienti operativi dei contesti ad alta affluenza. La correzione degli errori integrata nel protocollo, che può recuperare fino al 30% di dati danneggiati, garantisce funzionalità affidabile anche in condizioni di illuminazione variabile, usura fisica dei supporti o interferenze ambientali tipiche degli eventi dal vivo. Questa resilienza operativa riduce i costi di manutenzione e garantisce continuità di servizio.⁷⁰

L'integrazione della tecnologia NFC (Near Field Communication) come modalità di accesso alternativa risponde a una strategia di diversificazione tecnologica che massimizza la compatibilità e ottimizza l'esperienza utente per i dispositivi più avanzati. La tecnologia NFC, basata sugli standard ISO 14443 e operante alla frequenza di 13,56 MHz, consente interazioni istantanee semplicemente avvicinando il dispositivo al punto di contatto. Questa immediatezza elimina

⁶⁹ Denso Wave, "History of QR Code" (Denso Wave, 2024).

⁷⁰ Denso Wave, "QR Code Features and Error Correction" (Denso Wave, 2024).

completamente la friction dell'interazione, creando un'esperienza utente superiore che può diventare un elemento di fidelizzazione significativo.⁷¹

La complementarità tra QR code e NFC crea un sistema tecnologico inclusivo che massimizza la base di utenti potenziali senza discriminazioni legate alle specifiche tecniche dei dispositivi. Mentre i QR code garantiscono compatibilità universale con qualsiasi smartphone dotato di fotocamera, la tecnologia NFC offre un'esperienza premium per i dispositivi più recenti. Questa duplice architettura elimina il rischio tecnologico associato alla dipendenza da una singola tecnologia e consente un'evoluzione graduale dell'esperienza utente.

L'architettura backend che supporta queste tecnologie di interfaccia rappresenta un elemento di complessità significativa che costituisce una barriera all'entrata naturale per potenziali concorrenti. Il sistema deve gestire simultaneamente migliaia di richieste di accesso, mantenere sincronizzazione in tempo reale con sistemi di inventario eterogenei, processare transazioni finanziarie sicure e coordinare operazioni logistiche complesse. La progettazione di un'architettura scalabile che mantenga prestazioni consistenti durante i picchi di domanda richiede competenze specialistiche e investimenti sostanziali in infrastruttura tecnologica.⁷²

La sicurezza dei dati e delle transazioni assume particolare criticità in un sistema che gestisce simultaneamente informazioni personali, dati di pagamento e informazioni di localizzazione degli utenti. L'implementazione di protocolli di crittografia end-to-end, la conformità agli standard PCI DSS per le transazioni finanziarie e la protezione della privacy secondo le normative GDPR richiedono

⁷¹ SO, "ISO/IEC 14443: Identification Cards – Contactless Integrated Circuit Cards – Proximity Cards" (ISO, 2023).

⁷² Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (Deloitte, 2024)

competenze specialistiche e investimenti continuativi che rappresentano una barriera significativa per nuovi entranti nel mercato.⁷³⁷⁴

L'algorithmica di personalizzazione e predizione costituisce un asset tecnologico che si rafforza progressivamente attraverso l'accumulo di dati comportamentali. Gli algoritmi di machine learning analizzano pattern di consumo, preferenze individuali, dinamiche temporali degli eventi e correlazioni comportamentali per generare raccomandazioni personalizzate e ottimizzare l'allocazione delle risorse. Questa capacità predittiva migliora costantemente con l'aumentare della base dati, creando un vantaggio competitivo che si autoalimenta e diventa progressivamente più difficile da replicare.⁷⁵

L'integrazione con sistemi legacy rappresenta una sfida tecnologica complessa che, una volta risolta, costituisce una barriera all'entrata significativa. Le strutture per eventi utilizzano tipicamente sistemi di gestione eterogenei, spesso sviluppati da fornitori diversi e implementati in periodi temporali differenti. La capacità di interfacciarsi efficacemente con questa varietà di sistemi, mantenendo prestazioni ottimali e affidabilità operativa, richiede competenze di system integration avanzate e esperienza specifica nel settore degli eventi.⁷⁶

La modularità dell'architettura tecnologica consente implementazioni scalabili che possono essere adattate alle specificità operative di diverse tipologie di strutture. Questa flessibilità rappresenta un vantaggio competitivo nella fase di acquisizione di nuovi clienti, riducendo i tempi e i costi di implementazione. La standardizzazione dei componenti core combinata con la personalizzazione degli elementi di interfaccia permette di ottimizzare il trade-off tra efficienza operativa e specificità dell'implementazione.

⁷³ PCI Security Standards Council, "Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS) v4.0" (PCI SSC, 2022).

⁷⁴ European Union, "General Data Protection Regulation (GDPR)" (2016).

⁷⁵ Medallia, "Tendenze Customer Experience Digitale 2024" (Medallia, 2024).

⁷⁶ Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (Deloitte, 2024)

L'evoluzione tecnologica continua rappresenta sia un'opportunità che una sfida per il mantenimento del vantaggio competitivo nel lungo termine. L'emergere di nuove tecnologie come la realtà aumentata, i beacon Bluetooth Low Energy e i sistemi di localizzazione indoor ad alta precisione potrebbe aprire nuove possibilità di arricchimento dell'esperienza utente. La capacità di incorporare selettivamente queste innovazioni nell'architettura esistente, mantenendo compatibilità retroattiva e continuità operativa, diventa un fattore critico per la sostenibilità del vantaggio competitivo.

La proprietà intellettuale sviluppata attraverso l'implementazione del sistema costituisce un asset strategico che rafforza la posizione competitiva. Gli algoritmi di ottimizzazione dei flussi, i protocolli di integrazione con sistemi legacy, le metodologie di personalizzazione dell'esperienza utente e le soluzioni di gestione della scalabilità rappresentano know-how specifico che può essere protetto attraverso brevetti software e accordi di non divulgazione.

L'effetto network che si genera attraverso l'adozione del sistema presso strutture differenti crea un vantaggio competitivo che si autoalimenta. Un utente che ha familiarità con Seeat in uno stadio sarà più propenso a utilizzarlo in un'arena per concerti o in un centro congressi, riducendo i costi di acquisizione cliente per nuove implementazioni. Questo effetto di utilizzo incrociato aumenta il valore del sistema per tutti gli stakeholder e rende più difficile per i concorrenti acquisire quote di mercato significative.

La raccolta e l'analisi aggregata di dati comportamentali attraverso strutture differenti e tipologie di eventi genera insights strategici che possono essere monetizzati attraverso servizi di consulenza per l'ottimizzazione operativa. Questa diversificazione del modello di business, basata sugli asset di dati accumulati, crea fonti di ricavo aggiuntive che rafforzano la sostenibilità economica del sistema e

aumentano le barriere all'entrata per concorrenti focalizzati esclusivamente sul servizio di ordinazione.⁷⁷

La tecnologia abilitante di Seeat rappresenta quindi la base per la costruzione di un ecosistema competitivo sostenibile che si rafforza nel tempo attraverso l'accumulo di dati, competenze e relazioni. L'integrazione strategica di tecnologie mature, architettura scalabile e algoritmica avanzata crea una combinazione di vantaggi competitivi che risulta difficile da replicare integralmente, posizionando Seeat come piattaforma dominante nei contesti ad alta affluenza.

⁷⁷ Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (Deloitte, 2024).

3. STRATEGIE DI SVILUPPO E POSIZIONAMENTO

3.1. Analisi SWOT e posizionamento competitivo

L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) rappresenta uno strumento fondamentale per la valutazione strategica di Seeat, consentendo di identificare sistematicamente i fattori interni ed esterni che influenzano le prospettive di sviluppo e sostenibilità competitiva del progetto. L'applicazione di questo framework analitico al caso specifico di Seeat rivela dinamiche complesse che richiedono un approccio strategico articolato per massimizzare le opportunità e mitigare i rischi inerenti all'innovazione nei contesti ad alta affluenza.⁷⁸



⁷⁸ Hill, Terry, and Roy Westbrook. "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall." Long Range Planning 30, no. 1 (1997): 46–52.

Le forze competitive distintive di Seeat si articolano attraverso dimensioni che convergono per creare un vantaggio competitivo sostenibile. L'accessibilità tecnologica universale rappresenta la forza competitiva primaria, derivante dalla scelta strategica di basare il sistema su tecnologia NFC integrata in placchette metalliche sui sedili. Questa soluzione elimina completamente le barriere tecnologiche all'adozione, garantendo funzionamento immediato semplicemente appoggiando il dispositivo mobile sulla placchetta, senza necessità di download preliminari o registrazioni complesse. La familiarità degli utenti con queste tecnologie riduce drasticamente i costi di educazione del mercato e i tempi di adozione.⁷⁹⁸⁰

La semplicità operativa del modello costituisce una forza competitiva cruciale che differenzia Seeat da soluzioni concorrenti caratterizzate da maggiore complessità tecnologica. Il processo di ordinazione in tre passaggi elimina le frizioni cognitive che spesso ostacolano l'adozione di servizi digitali, particolarmente rilevanti nei contesti ad alta affluenza dove l'attenzione degli utenti è focalizzata sull'evento principale. Questa semplicità si traduce in tassi di conversione superiori e riduce significativamente i costi di supporto clienti, migliorando la sostenibilità economica complessiva del modello.⁸¹

L'integrazione sistemica con l'ecosistema eventi rappresenta una forza distintiva che crea valore per tutti gli stakeholder coinvolti. La capacità di interfacciarsi efficacemente con sistemi legacy eterogenei, mantenendo prestazioni ottimali durante i picchi di domanda, costituisce una competenza specialistica difficile da replicare. Questa integrazione genera effetti di blocco positivi che aumentano i costi di switching per i gestori delle strutture e creano barriere all'entrata per potenziali concorrenti.

⁷⁹ Denso Wave, "History of QR Code" (Denso Wave, 2024)

⁸⁰ ISO, "ISO/IEC 14443: Identification Cards – Contactless Integrated Circuit Cards – Proximity Cards" (ISO, 2023)

⁸¹ AAA and Bread Financial, "Gen Z and Millennials: Live Event Travel Trends" (2024).

L'effetto network che emerge attraverso l'adozione presso strutture diverse amplifica progressivamente il valore del sistema. Gli utenti che acquisiscono familiarità con Seeat in uno stadio dimostrano maggiore propensione a utilizzarlo in altre tipologie di eventi, riducendo i costi di acquisizione cliente per nuove implementazioni. Questo meccanismo di cross-utilizzo crea un vantaggio competitivo che si autoalimenta e diventa progressivamente più difficile da erodere per i concorrenti.⁸²

Le debolezze strutturali di Seeat richiedono strategie di mitigazione specifiche per garantire sostenibilità competitiva nel lungo termine. La dipendenza dalla tecnologia rappresenta una vulnerabilità intrinseca che può compromettere l'operatività in caso di malfunzionamenti tecnici o problemi di connettività. Nei contesti ad alta affluenza, dove la densità di dispositivi connessi può saturare le reti locali, questa dipendenza assume criticità particolare. La necessità di investimenti continui in infrastruttura tecnologica per mantenere prestazioni ottimali costituisce un elemento di rigidità operativa che può limitare la flessibilità strategica.⁸³

L'installazione delle placchette NFC sui sedili richiede coordinamento logistico con i gestori delle strutture durante i periodi di chiusura, potendo generare resistenze organizzative in contesti tradizionalmente conservatori. La standardizzazione del sistema, pur riducendo i costi di implementazione, può richiedere adattamenti specifici per diverse configurazioni di sedili e layout architettonici delle strutture.

La gestione della qualità del servizio durante i picchi di domanda rappresenta una sfida operativa critica. L'incapacità di mantenere prestazioni consistenti durante eventi ad alta affluenza può compromettere irreversibilmente la credibilità del sistema e generare effetti reputazionali negativi che si propagano attraverso il passaparola e i social media.⁸⁴

⁸² Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (Deloitte, 2024).

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Mashgin, "New Report Finds Long Concession Lines at MLB Games Cause Fans to Spend Less" (2025).

Le opportunità di mercato per Seeat si configurano come significative e in espansione, sostenute da andamenti macro-economici e tecnologici convergenti. La crescita del settore Entertainment & Media, con proiezioni che indicano il raggiungimento di 3.500 miliardi di dollari entro il 2029, crea un contesto favorevole per l'adozione di soluzioni innovative che migliorino l'esperienza dell'utente e ottimizzino l'efficienza operativa. La digitalizzazione accelerata post-pandemica ha aumentato significativamente l'accettazione di soluzioni contactless e digitali, riducendo le resistenze comportamentali che tradizionalmente ostacolavano l'adozione di innovazioni nel settore eventi.⁸⁵

L'evoluzione delle aspettative dei consumatori verso esperienze sempre più personalizzate e integrate rappresenta un'opportunità strategica per Seeat. McKinsey evidenzia come il 73% dei consumatori di eventi live dimostri disponibilità a condividere dati personali in cambio di esperienze customizzate, creando opportunità per modelli di business basati sulla monetizzazione dei dati e sulla personalizzazione avanzata dei servizi.⁸⁶

L'emergere di partnership strategiche con operatori del settore food & beverage, piattaforme di pagamento digitali e gestori di strutture per eventi apre possibilità di integrazione verticale che possono accelerare l'adozione e migliorare la proposta di valore complessiva. Le sinergie con brand consolidati possono facilitare la penetrazione di mercato e ridurre i costi di marketing attraverso strategie di co-branding efficaci.

L'espansione geografica rappresenta un'opportunità significativa, particolarmente nei mercati europei dove la standardizzazione normativa facilita la scalabilità transnazionale. L'integrazione con sistemi di pagamento unificati come SEPA e l'armonizzazione delle normative sulla privacy digitale riducono le barriere all'espansione internazionale.⁸⁷

⁸⁵ PwC, Global Entertainment & Media Outlook 2025–2029 (PwC, 2025).

⁸⁶ Medallia, “Tendenze Customer Experience Digitale 2024” (Medallia, 2024).

⁸⁷ European Union, “General Data Protection Regulation (GDPR)” (2016).

Le minacce competitive che Seeat deve fronteggiare derivano sia da attori consolidati del settore tecnologico che da nuovi entranti specializzati. L'ingresso di big tech come Google, Apple o Amazon nel settore degli eventi dal vivo rappresenta la minaccia competitiva più significativa, data la loro capacità di sfruttare ecosistemi tecnologici integrati, risorse finanziarie superiori e basi utenti massive. Questi attori potrebbero sviluppare soluzioni alternative basate su tecnologie proprietarie più avanzate, potenzialmente neutralizzando i vantaggi competitivi di Seeat.

L'evoluzione tecnologica rapida nel campo dell'intelligenza artificiale, della realtà aumentata e dei sistemi di localizzazione indoor potrebbe rendere obsolete le tecnologie su cui si basa Seeat, richiedendo investimenti significativi in R&D per mantenere competitività. La frammentazione del mercato attraverso l'emergere di piattaforme incompatibili potrebbe ridurre i benefici dell'effetto network e aumentare i costi di switching per gli utenti.⁸⁸

Le pressioni regolatorie crescenti sulla privacy dei dati e sulla sicurezza digitale rappresentano minacce operative che possono aumentare significativamente i costi di compliance e limitare le possibilità di monetizzazione dei dati raccolti. L'inasprimento delle normative antitrust potrebbe inoltre limitare le possibilità di consolidamento del mercato attraverso acquisizioni strategiche.⁸⁹⁹⁰

Il posizionamento competitivo di Seeat nel mercato delle soluzioni per eventi dal vivo richiede una strategia di differenziazione che enfatizzi i vantaggi specifici della semplicità tecnologica e dell'integrazione sistemica. L'analisi competitiva rivela un panorama frammentato caratterizzato da soluzioni specializzate in nicchie specifiche piuttosto che da piattaforme integrate comprehensive. Questa frammentazione rappresenta un'opportunità per Seeat di posizionarsi come

⁸⁸ Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (Deloitte, 2024).

⁸⁹ European Union, "General Data Protection Regulation (GDPR)" (2016).

⁹⁰ PCI Security Standards Council, "Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS) v4.0" (PCI SSC, 2022)

soluzione unificata che aggrega funzionalità attualmente distribuite tra fornitori diversi.

I concorrenti diretti si articolano principalmente in due categorie: piattaforme di ordinazione mobile generaliste che tentano di adattarsi ai contesti eventi, e soluzioni specializzate sviluppate specificamente per singole tipologie di strutture. Le piattaforme generaliste soffrono di limitazioni nell'ottimizzazione per le specificità operative degli eventi ad alta affluenza, mentre le soluzioni specializzate presentano limitazioni nella scalabilità cross-settoriale.

La strategia di posizionamento competitivo di Seeat dovrebbe enfatizzare tre elementi differenzianti: la universalità tecnologica che elimina le barriere all'adozione, la semplicità operativa che riduce i costi di implementazione per i gestori, e l'architettura modulare che consente personalizzazioni specifiche mantenendo economie di scala. Questo posizionamento crea uno spazio competitivo distintivo che è difficile da occupare simultaneamente da parte di concorrenti focalizzati su singole dimensioni competitive.

3.2. Strategie di implementazione e fidelizzazione

L'implementazione efficace di Seeat richiede un approccio strategico multifasico che bilanci la necessità di generare rapidamente trazione di mercato con l'esigenza di costruire fondamenta operative sostenibili per la crescita a lungo termine. La complessità dell'ecosistema eventi, caratterizzato da stakeholder eterogenei con obiettivi diversi e vincoli operativi specifici, impone l'adozione di strategie di implementazione differenziate che tengano conto delle specificità settoriali e geografiche.

La strategia di implementazione iniziale si focalizza sull'identificazione e acquisizione di early adopters che possano fungere da casi di studio validanti per successive espansioni. L'approccio prevede la selezione strategica di strutture

pilota che rappresentino tipologie diverse di eventi ad alta affluenza, ottimizzando la varietà di contesti operativi per massimizzare l'apprendimento e la capacità di generalizzazione delle soluzioni sviluppate. La fase pilota deve bilanciare strutture di dimensioni contenute, che consentano implementazioni rapide e costi controllati, con impianti di maggiore prestigio che garantiscano visibilità e credibilità per il successivo scaling.

La fase di validazione del concept deve dimostrare tangibilmente i benefici economici per i gestori attraverso metriche quantitative chiare: incremento dello scontrino medio, riduzione dei tempi di attesa, ottimizzazione dell'utilizzo del personale e miglioramento della soddisfazione cliente. Questi risultati quantitativi costituiscono la base per la costruzione di un business case convincente per potenziali clienti nelle fasi successive.⁹¹⁹²⁹³

L'approccio di implementazione tecnologica adotta una filosofia di prodotto minimo vitale basata sull'installazione di placchette NFC sui sedili e attivazione del servizio backend, consentendo un'implementazione rapida anche durante le pause stagionali. La semplicità del sistema fisico - placchette metalliche discrete integrate nei sedili - facilita implementazioni veloci che non richiedono modifiche strutturali significative agli impianti esistenti.⁹⁴

La gestione del change management rappresenta un elemento critico dell'implementazione, richiedendo strategie specifiche per diversi gruppi di stakeholder. Il personale operativo delle strutture deve essere formato non solo sull'utilizzo degli strumenti tecnologici, ma anche sui nuovi flussi operativi che integrano ordini digitali e fisici. La resistenza al cambiamento, particolarmente presente in settori tradizionali come quello degli eventi sportivi, richiede strategie di coinvolgimento che enfatizzino i benefici individuali per il personale, come la

⁹¹ Mashgin, "New Report Finds Long Concession Lines at MLB Games Cause Fans to Spend Less" (2025).

⁹² Getzippin, "When Concessions Hit a Slump: Are 10-Minute Wait Times a Good Thing?" (2024).

⁹³ Stadium Tech Report, "An Ambitious Order: Stadium Tech Report Summer 2023" (2023).

⁹⁴ Ries, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011.

riduzione del carico di lavoro durante i picchi e l'acquisizione di competenze digitali trasferibili.⁹⁵

La strategia di pricing per la fase di implementazione adotta un approccio di penetrazione che privilegia l'acquisizione di quote di mercato rispetto alla massimizzazione dei profitti a breve termine. Modelli di pricing dinamici che prevedono tariffe agevolate per i primi implementatori e condivisione di ricavi basata su performance incentivano l'adozione riducendo i rischi percepiti. La trasparenza nei meccanismi di pricing e la flessibilità contrattuale aumentano la credibilità nelle negoziazioni con gestori tradizionalmente conservatori.⁹⁶

Le strategie di fidelizzazione degli utenti si articolano attraverso meccanismi di coinvolgimento che sfruttano le specificità comportamentali dei consumatori di eventi dal vivo. La ludicizzazione dell'esperienza attraverso programmi di loyalty integrati con le dinamiche dell'evento crea connessioni emotive che vanno oltre la mera funzionalità transazionale. Sistemi di punteggio basati sulla frequenza di partecipazione agli eventi, sconti progressivi per utenti ricorrenti e accesso prioritario a servizi premium durante eventi sold-out creano incentivi tangibili alla fedeltà.⁹⁷

La personalizzazione avanzata dell'esperienza rappresenta una leva di fidelizzazione cruciale che sfrutta i dati comportamentali raccolti per anticipare preferenze e ottimizzare le proposte. Algoritmi di machine learning analizzano pattern di consumo, preferenze stagionali e correlazioni comportamentali per generare raccomandazioni proattive che aumentano la rilevanza percepita del servizio. Questa personalizzazione si estende oltre i prodotti alimentari per includere timing di ordinazione ottimale, posizionamento preferenziale per le consegne e integrazione con calendari personali per eventi futuri.⁹⁸

⁹⁵ Boston Consulting Group, "Flipping the Odds of Digital Transformation Success" (BCG, 2020).

⁹⁶ Statista, "Digital Food Delivery and Event Services: Transaction Fee Structures 2024" (Statista, 2024).

⁹⁷ Medallia, "Tendenze Customer Experience Digitale 2024" (Medallia, 2024).

⁹⁸ Ibid.

L'integrazione social rappresenta una dimensione strategica della fidelizzazione che sfrutta la natura intrinsecamente sociale degli eventi dal vivo. Funzionalità di condivisione che consentono di documentare e condividere l'esperienza sui social media, challenge collettive durante gli eventi e sistemi di referral che premiano la condivisione del servizio con amici amplificano il coinvolgimento e riducono i costi di acquisizione di nuovi utenti attraverso il passaparola digitale.⁹⁹

Le partnership strategiche con brand del settore alimentare e bevande aprono opportunità di co-marketing che aumentano il valore percepito del servizio attraverso offerte esclusive e esperienze premium. Collaborazioni con sponsor degli eventi per campagne integrate che combinano prodotti fisici e vantaggi digitali creano ecosistemi di valore che rafforzano la loyalty verso la piattaforma. Queste partnership devono essere gestite strategicamente per evitare over-commercializzazione che potrebbe compromettere l'esperienza utente.

La strategia di retention si focalizza sulla riduzione del tasso di abbandono attraverso l'identificazione proattiva di segnali di disinteresse e interventi mirati di riattivazione. Analytics predittive che monitorano frequenza di utilizzo, pattern di ordinazione e feedback qualitativo consentono di identificare utenti a rischio abbandono per attivare campagne personalizzate di fidelizzazione. L'approccio proattivo al customer service, che anticipa problematiche comuni e fornisce supporto contestuale durante l'utilizzo, riduce le frustrazioni che spesso portano all'abbandono del servizio.¹⁰⁰

L'evoluzione continua della piattaforma basata sui feedback degli utenti rappresenta una strategia di fidelizzazione a lungo termine che dimostra impegno verso il miglioramento dell'esperienza. L'implementazione di funzionalità richieste dalla community di utenti, la risoluzione rapida di problematiche segnalate e la comunicazione trasparente sugli sviluppi futuri creano un senso di appartenenza e partecipazione che aumenta significativamente la loyalty. Questo approccio

⁹⁹ Deloitte, 2024 Connected Consumer: Trust and Gen AI (Deloitte, 2024).

¹⁰⁰ Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (Deloitte, 2024).

partecipativo trasforma gli utenti in sostenitori del servizio, amplificando gli effetti del passaparola positivo.¹⁰¹

La segmentazione degli utenti basata su comportamenti e preferenze consente l'implementazione di strategie di fidelizzazione differenziate che ottimizzano l'efficacia degli investimenti. Utenti con elevato volume di transazioni richiedono strategie premium che riconoscano il loro valore attraverso servizi esclusivi e condizioni privilegiate. Utenti occasionali necessitano di approcci diversi focalizzati sulla semplificazione dell'esperienza e sull'incremento della frequenza di utilizzo attraverso incentivi mirati.¹⁰²

Le strategie di implementazione e fidelizzazione di Seeat richiedono un approccio che consideri simultaneamente gli aspetti tecnologici, operativi e relazionali del servizio. La capacità di orchestrare efficacemente queste diverse dimensioni rappresenta un fattore critico di successo per la trasformazione di un concept innovativo in una piattaforma sostenibile e scalabile nei contesti ad alta affluenza.

3.3. Scalabilità e adattamento a nuovi contesti

La scalabilità rappresenta l'elemento strategico fondamentale per la trasformazione di Seeat da soluzione innovativa a piattaforma dominante nei contesti ad alta affluenza. L'architettura modulare e l'approccio tecnologico scelto consentono diversi percorsi di scaling che possono essere perseguiti simultaneamente per massimizzare le opportunità di crescita e diversificare i rischi operativi. La complessità della scalabilità deriva dalla necessità di mantenere qualità del servizio e personalizzazione dell'esperienza mentre si aumentano significativamente i volumi operativi e si diversificano i contesti applicativi.

¹⁰¹ Medallia, "Tendenze Customer Experience Digitale 2024" (Medallia, 2024)

¹⁰² Boston Consulting Group, "Consumer Behavior in Leisure and Recreation Structures" (BCG, 2024).

La scalabilità orizzontale attraverso l'espansione geografica rappresenta il percorso di crescita più immediato e controllabile. L'uniformità tecnologica delle soluzioni QR code e NFC elimina le barriere tecniche all'implementazione internazionale, mentre la modularità dell'architettura consente personalizzazioni locali che rispettano specificità normative e culturali. L'espansione nei mercati europei beneficia dell'armonizzazione normativa crescente e della standardizzazione dei sistemi di pagamento digitali, riducendo significativamente i costi di localizzazione.¹⁰³¹⁰⁴¹⁰⁵

La strategia di espansione geografica deve considerare le differenze culturali nei comportamenti di consumo e nelle preferenze tecnologiche. Mercati come la Germania e il Regno Unito mostrano elevata propensione all'adozione di soluzioni cashless, mentre mercati come l'Italia e la Spagna mantengono ancora significativa preferenza per transazioni in contanti. Questa variabilità richiede strategie di market entry differenziate che tengano conto delle specificità locali senza compromettere l'uniformità dell'esperienza utente core.¹⁰⁶

La scalabilità verticale attraverso l'espansione a nuove tipologie di eventi presenta opportunità significative di diversificazione del portfolio clienti. L'adattamento a centri congressi e fiere commerciali richiede modifiche funzionali specifiche per gestire eventi multi-giorno con pattern di consumo diversi dagli eventi singoli. La personalizzazione per teatri e sale da concerto deve considerare dinamiche temporali diverse e aspettative di esperienza più raffinate. Cinema e multisala presentano opportunità di integrazione con sistemi di prenotazione esistenti e sinergie con offerte di intrattenimento ampliate.

L'evoluzione verso campus universitari rappresenta una naturale estensione del modello, sfruttando aree con alta densità di utenti giovani e tecnologicamente esperti. L'implementazione in aule universitarie, biblioteche e spazi comuni può

¹⁰³ Denso Wave, "History of QR Code" (Denso Wave, 2024).

¹⁰⁴ SO, "ISO/IEC 14443: Identification Cards – Contactless Integrated Circuit Cards – Proximity Cards" (ISO, 2023).

¹⁰⁵ European Union, "General Data Protection Regulation (GDPR)" (2016).

¹⁰⁶ Statista, "Cashless Payment Trends in Europe 2024" (Statista, 2024).

replicare il sistema di placchette NFC adattandolo a contesti educativi, dove il sistema di livelli di servizio e ludicizzazione può integrarsi con la vita studentesca attraverso partnership con atenei e sponsor del territorio. L'integrazione con sistemi di identificazione studentesca e programmi di loyalty istituzionali può creare sinergie significative che facilitano l'adozione e riducono i costi operativi.¹⁰⁷

La scalabilità tecnologica dell'architettura rappresenta una sfida critica che richiede investimenti continuativi in infrastruttura cloud e ottimizzazione degli algoritmi. La gestione simultanea di migliaia di eventi con picchi di domanda concentrati impone requisiti di performance che crescono esponenzialmente con l'aumentare della base utenti. L'adozione di architetture modulari a microservizi e l'utilizzo di sistemi di gestione coordinata dei contenitori consentono un adattamento dinamico delle risorse computazionali in base alla domanda effettiva, ottimizzando i costi operativi.¹⁰⁸

L'intelligenza artificiale e machine learning assumono rilevanza crescente nella gestione della scalabilità, consentendo ottimizzazione predittiva delle risorse e personalizzazione avanzata che migliora con l'aumentare dei dati disponibili. Algoritmi di demand forecasting che analizzano pattern storici, tipologie di eventi e fattori contestuali possono ridurre significativamente i costi operativi attraverso allocazione ottimale delle risorse. La capacità predittiva migliora progressivamente creando vantaggio competitivo sostenibile che si autoalimenta.¹⁰⁹

L'adattamento a nuovi contesti richiede capacità di customizzazione che mantengano coerenza nell'esperienza utente core mentre introducono specificità operative necessarie. Centri commerciali e retail parks presentano dinamiche di flusso diverse e opportunità di integrazione con programmi loyalty esistenti. Aeroporti e stazioni ferroviarie richiedono integrazione con sistemi di sicurezza e conformità a normative specifiche per trasporti. Strutture ospedaliere e di cura

¹⁰⁷ AAA and Bread Financial, "Gen Z and Millennials: Live Event Travel Trends" (2024).

¹⁰⁸ Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (Deloitte, 2024)

¹⁰⁹ Medallia, "Tendenze Customer Experience Digitale 2024" (Medallia, 2024).

presentano requisiti di igiene e tracciabilità che impongono modifiche significative ai protocolli operativi.

La diversificazione settoriale deve considerare le diverse capacità di investimento e sofisticazione tecnologica dei gestori. Mentre stadi professionali e arene per concerti dispongono tipicamente di budget e competenze per implementazioni complesse, strutture più piccole richiedono soluzioni semplificate e costi contenuti. Questa varietà impone lo sviluppo di livelli di servizio differenti che possano soddisfare esigenze diverse mantenendo economie di scala nell' sviluppo e manutenzione della piattaforma.

L'evoluzione verso modelli di business platform che connettano tipologie diverse di fornitori con categorie di utenti rappresenta l'orizzonte strategico più ambizioso per Seeat. La trasformazione da fornitore di servizi a orchestratore di ecosistemi consente la cattura di valore significativamente superiore e crea barriere all'entrata più robuste. I modelli platform beneficiano di effetti network esponenziali dove il valore aumenta quadraticamente con il numero di partecipanti attivi.¹¹⁰

La monetizzazione dell'ecosistema platform può articolarsi attraverso modelli diversificati che includono commissioni transazionali, servizi premium per fornitori, advertising mirato basato sui dati comportamentali e consulenza strategica per l'ottimizzazione operativa. Questa diversificazione riduce la dipendenza da singole fonti di ricavo e aumenta la resilienza economica del modello complessivo.¹¹¹

L'integrazione di servizi complementari come prenotazioni di trasporti, prenotazione alberghiera per eventi multi-giorno e merchandising personalizzato può trasformare Seeat in una piattaforma comprensiva per l'esperienza eventi. Questa evoluzione richiede partnership strategiche con operatori specializzati e

¹¹⁰ Hagiu, Andrei, and Julian Wright. "When Data Creates Competitive Advantage." Harvard Business Review (January-February 2020).

¹¹¹ Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (Deloitte, 2024).

capacità di orchestrazione complessa che vanno oltre le competenze tecnologiche core.

La gestione della complessità crescente derivante dalla scalabilità richiede evoluzione delle competenze organizzative e dei modelli operativi. La standardizzazione dei processi core deve bilanciare efficienza operativa e flessibilità per customizzazioni specifiche. Sistemi di quality assurance scalabili che mantengano standard uniformi attraverso implementazioni diverse diventano critici per preservare la reputazione del brand durante la crescita rapida.

L'espansione internazionale e la diversificazione settoriale impongono sfide regolatorie che richiedono competenze legali specializzate e framework di compliance robusti. Privacy dei dati, sicurezza delle transazioni finanziarie, normative alimentari e regolamentazioni specifiche per eventi variano significativamente tra giurisdizioni e settori. La capacità di navigare efficacemente questa complessità normativa rappresenta una competenza distintiva che può diventare barriera competitiva significativa.¹¹²¹¹³

La scalabilità sostenibile richiede investimenti continuativi in ricerca e sviluppo per mantenere leadership tecnologica e capacità di innovazione. L'emergere di tecnologie disruptive come realtà aumentata, pagamenti in criptovalute e sistemi di autenticazione biometrica può richiedere evoluzione significativa dell'architettura tecnologica. La capacità di incorporare selettivamente innovazioni mantenendo compatibilità retroattiva diventa cruciale per la sostenibilità competitiva a lungo termine.¹¹⁴

¹¹² European Union, "General Data Protection Regulation (GDPR)" (2016).

¹¹³ PCI Security Standards Council, "Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS) v4.0" (PCI SSC, 2022).

¹¹⁴ Deloitte, Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation (Deloitte, 2024).

CONCLUSIONE

Il presente lavoro di ricerca ha esaminato le criticità sistemiche che caratterizzano i contesti ad alta affluenza e ha sviluppato Seeat come proposta innovativa per la digitalizzazione dei servizi negli eventi dal vivo. L'analisi condotta ha confermato l'esistenza di una problematica strutturale significativa nell'industria dell'intrattenimento, dove l'inefficienza dei sistemi di vendita tradizionali genera perdite economiche per i gestori e compromette la soddisfazione degli utenti finali.

I risultati dell'analisi di mercato evidenziano un contesto favorevole per l'innovazione digitale, sostenuto dalla crescita del settore Entertainment & Media, che raggiungerà 3.500 miliardi di dollari entro il 2029, e dall'accelerazione della digitalizzazione post-pandemica che ha aumentato l'accettazione di soluzioni senza contatto. La segmentazione comportamentale dei consumatori ha rivelato l'esistenza di un nucleo di "super-consumer" che rappresentano il 16,8% degli utenti frequenti e costituiscono il segmento più prezioso per l'adozione di soluzioni innovative.

L'applicazione del framework delle 7P ha dimostrato come Seeat possa configurarsi come un servizio digitale integrato che trasforma il paradigma tradizionale "dal prodotto al posto" in "dal posto al prodotto", eliminando le frizioni temporali e spaziali che caratterizzano l'esperienza di consumo negli eventi. L'analisi delle tecnologie abilitanti ha confermato la solidità dell'architettura proposta, basata sull'integrazione strategica di tecnologie mature che, attraverso la loro combinazione innovativa, generano un vantaggio competitivo sostenibile.

L'analisi SWOT ha identificato nell'accessibilità tecnologica universale e nella semplicità operativa del modello le principali forze competitive distintive di Seeat, mentre l'effetto network emergente attraverso l'adozione presso strutture diverse rappresenta un meccanismo di autopotenziamento del valore competitivo. Le strategie di implementazione proposte, basate su un approccio multifasico che privilegia l'acquisizione di quote di mercato attraverso gli early adopters qualificati, forniscono un percorso concreto per la trasformazione del concept in una piattaforma operativa.

La valutazione della scalabilità ha evidenziato significative opportunità di crescita sia geografica che settoriale, con particolare potenziale nell'espansione verso campus universitari, centri commerciali e strutture sanitarie. L'evoluzione verso modelli di

business platform che connettano tipologie diverse di fornitori con categorie di utenti rappresenta l'orizzonte strategico più ambizioso, consentendo la cattura di valore superiore attraverso effetti network esponenziali.

Il contributo teorico di questa ricerca risiede nell'aver dimostrato come l'integrazione strategica di tecnologie di prossimità consolidate possa risolvere criticità operative specifiche dei contesti ad alta affluenza, trasformandole in opportunità di differenziazione competitiva. Dal punto di vista manageriale, lo studio fornisce un framework operativo per la digitalizzazione dei servizi accessori negli eventi, con implicazioni dirette per gestori di strutture, fornitori tecnologici e operatori del settore alimentare e bevande.

Tuttavia, la ricerca presenta alcune limitazioni che ne circoscrivono la portata. Il carattere prevalentemente teorico dell'analisi non consente una validazione empirica completa delle assunzioni formulate, particolarmente riguardo ai tassi di adozione previsti e alla risposta comportamentale degli utenti target. L'assenza di una sperimentazione pilota limita inoltre la comprensione delle sfide operative concrete che potrebbero emergere durante l'implementazione.

Gli sviluppi futuri della ricerca dovrebbero prioritariamente includere una validazione empirica attraverso progetti pilota in strutture selezionate, al fine di testare l'efficacia del modello e raccogliere dati quantitativi sui benefici economici generati. L'integrazione con tecnologie emergenti come la realtà aumentata e i sistemi di intelligenza artificiale conversazionale potrebbe inoltre aprire nuove frontiere per l'arricchimento dell'esperienza utente. Infine, l'estensione dell'analisi alle implicazioni ambientali e sostenibili del modello rappresenterebbe un approfondimento significativo, considerando la crescente rilevanza di questi temi nelle decisioni di consumo delle nuove generazioni.

Seeat si configura pertanto come una soluzione concreta e scalabile per l'innovazione digitale nei contesti ad alta affluenza, con il potenziale di ridefinire gli standard operativi dell'intero settore dell'intrattenimento dal vivo.

BIBLIOGRAFIA

- AAA and Bread Financial. "Gen Z and Millennials: Live Event Travel Trends." 2024. https://www.convenience.org/Media/Daily/2024/April/19/5-Younger-Consumers-Surge-Event-Travel_Research.
- Booms, Bernard H., and Mary J. Bitner. "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms." In *Marketing of Services*, edited by James H. Donnelly and William R. George, 47–51. Chicago: American Marketing Association, 1981.
- Boston Consulting Group. "Consumer Behavior in Leisure and Recreation Structures." BCG, 2024. <https://www.bcg.com/publications/2024/consumer-trends-leisure-recreation>.
- Boston Consulting Group. "Flipping the Odds of Digital Transformation Success." BCG, 2020. <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>.
- Boston Consulting Group. "Premium Events and Consumer Elasticity." BCG, 2024. <https://www.bcg.com/publications/2024/premium-events-consumer-trends>.
- Boston Consulting Group. "Think Big, Start Small, Scale Fast: A Recipe for AI Success in the Nordics." BCG, 2018. <https://www.bcg.com/publications/2018/think-big-start-small-scale-fast-ai-artificial-intelligence-success-recipe-nordic>.
- Deloitte. *2024 Connected Consumer: Trust and Gen AI*. Deloitte, 2024. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/telecommunications/connectivity-mobile-trends-survey.html>.
- Deloitte. *2024 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte, 2024. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-gen-z-millennial-survey.html>.
- Deloitte. *2024 Sports Fan Engagement Report*. Deloitte, 2024. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/sports-fan-engagement.html>.
- Deloitte. *Digital Consumer Trends Survey 2024*. Deloitte, 2024. <https://www.deloitte.com/it/it/Industries/tmt/perspectives/digital-consumer-trends-2024.html>.
- Deloitte. *Tech Trends 2024: Six Macro Technology Forces Critical to Business Transformation*. Deloitte, 2024. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends/2024.html>.
- Denso Wave. "History of QR Code." Denso Wave, 2024. <https://www.qrcode.com/en/history/>.
- Denso Wave. "QR Code Features and Error Correction." Denso Wave, 2024. https://www.qrcode.com/en/about/error_correction.html.
- European Union. "General Data Protection Regulation (GDPR)." 2016. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>.

- Getzippin. "When Concessions Hit a Slump: Are 10-Minute Wait Times a Good Thing?" 2024. <https://www.getzippin.com/blog/long-wait-times>.
- Hagi, Andrei, and Julian Wright. "When Data Creates Competitive Advantage." *Harvard Business Review* (January-February 2020). <https://hbr.org/2020/01/when-data-creates-competitive-advantage>.
- Hill, Terry, and Roy Westbrook. "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall." *Long Range Planning* 30, no. 1 (1997): 46–52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7).
- ISO. "ISO/IEC 14443: Identification Cards – Contactless Integrated Circuit Cards – Proximity Cards." ISO, 2023. <https://www.iso.org/standard/73599.html>.
- ISTAT. *La pratica sportiva in Italia – Anno 2024*. ISTAT, 2025. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/la-pratica-sportiva-in-italia/>.
- Kotler, Philip, and Gary Armstrong. *Principles of Marketing*. 17th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2018.
- Manhattan Associates. "Tendenze Retail Omnichannel 2023-2024." Manhattan Associates, 2024. <https://www.manh.com/it-it/lp/quale-futuro-e-in-serbo-per-acquirenti-e-retailer>.
- Mashgin. "New Report Finds Long Concession Lines at MLB Games Cause Fans to Spend Less." 2025. <https://finance.yahoo.com/news/report-finds-long-concession-lines-130000885.html>.
- McKinsey & Company. *Digital Insights: The Top Trends in Tech 2024*. McKinsey, 2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights>.
- McKinsey & Company. "Nine Key Consumer Trends in 2024." McKinsey, 2024. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer-2024>.
- McKinsey & Company. *The Top Trends in Tech: 2024*. McKinsey, 2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech-2024>.
- Medallia. "Tendenze Customer Experience Digitale 2024." Medallia, 2024. <https://www.medallia.com/it/blog/digital-customer-experience-trends/>.
- PCI Security Standards Council. "Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS) v4.0." PCI SSC, 2022. https://www.pcisecuritystandards.org/documents/PCI_DSS_v4-0.pdf.
- Pine II, B. Joseph, and James H. Gilmore. "Welcome to the Experience Economy." *Harvard Business Review* 76, no. 4 (1998): 97–105. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.
- PwC. *Global Entertainment & Media Outlook 2025–2029*. PwC, 2025. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook.html>.
- PwC. *Voice of the Consumer Survey 2024*. PwC, 2024. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/voice-of-the-consumer-survey/2024.html>.

Ries, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011.

Spotify. *Culture Next 2024*. Spotify, 2024. <https://www.ninja.it/culture-next-2024-intervista-alberto-mazzieri/>.

Stadium Tech Report. "An Ambitious Order: Stadium Tech Report Summer 2023." 2023. https://stadiumtechreport.com/wp-content/uploads/2023/08/StadiumTechReport_Summer-23.pdf.

Statista. "Average Attendance in Serie A 2024-2025, by Club." 2025. <https://www.statista.com/statistics/603298/soccer-average-attendances-at-serie-a-games-by-team-in-italy/>.

Statista. "Cashless Payment Trends in Europe 2024." Statista, 2024. <https://www.statista.com/statistics/cashless-payments-europe-2024/>.

Statista. "Digital Food Delivery and Event Services: Transaction Fee Structures 2024." Statista, 2024. <https://www.statista.com/statistics/food-delivery-service-fees-2024/>.

Transfermarkt. "Serie A - Attendance Figures 2024/25." 2025. https://www.transfermarkt.us/serie-a/besucherszahlen/wettbewerb/IT1/saison_id/2024.

Wikipedia. "2006–07 Serie A." 2025. https://en.wikipedia.org/wiki/2006–07_Serie_A.

Worldfootball.net. "Serie A Attendance 1997/1998." s.d. <https://www.worldfootball.net/attendance/ita-serie-a-1997-1998/3/>.