

## Calcio e Esports: un connubio ideale

Barbara Mazza  
Sapienza, Università di Roma  
barbara.mazza@uniroma1.it

Alfredo de Martini  
Sapienza, Università di Roma  
alfredo.demartini@uniroma1.it

### Abstract

The Covid-19 pandemic suspended or canceled sporting events, disrupted competitive seasons, changed tournament calendars, and reduced revenues to zero. While traditional sports have come to a halt, the data highlights how, conversely, the number of following esports events on streaming platforms such as Twitch has increased. Consequently, it is understandable that - never more than now - traditional sport uses digital, discovering new ways of entertainment.

The research tries to understand what can be, once esports are introduced into the business strategies of sports companies, their opportunities for fan engagement, brand awareness and social reaction growth.

The paper presents the results of a qualitative-qualitative research characterized by two phases: the first, involves interviews with privileged witnesses, intends to identify the brand policies and marketing strategies of sports clubs; the second is a quantitative analysis aimed at estimating the engagement, awareness and reaction rates generated by the esports created by the Federation and the football club. The goal is to investigate the impact of esports on brand identity and their impact on possible future opportunities for the development of sports entertainment.

**Keywords:** e-business; sport brand identity; fan engagement; brand awareness; social reaction.

### 1. Introduzione

Secondo Eca (2020), il 40% degli intervistati di età compresa tra 16 e 24 anni non ha alcun interesse per il calcio e questo fenomeno suscita timori per una *generazione scomparsa* di tifosi. Allo stesso tempo, dall'indagine emerge anche che l'84% dei giovani nella fascia 8-15 anni dichiara un forte interesse per lo sport che potrebbe essere indirizzato meglio sfruttando stili di fruizione, linguaggi e dinamiche di fan engagement. L'ipotesi alla base di questo lavoro è che la scelta delle società di calcio di avviare progetti negli esports risulti efficace per attrarre giovani e per costruire nuovi rapporti e nuove modalità di partecipazione.

Il saggio presenta i risultati di una ricerca volta a esplorare politiche e strategie definite dalle società di serie A e dalla Federazione al fine di esaminare l'impatto degli esports in termini di brand identity e la loro incidenza su possibili opportunità di sviluppo dell'intrattenimento sportivo. Tra i risultati attesi dalla ricerca vi è quello di comprendere le dinamiche che si generano nella convergenza tra calcio tradizionale e esports al fine di rinvigorire l'interesse dei giovani, ma anche per creare inedite opportunità di business che saranno centrali nel prossimo futuro.

## 2. Revisione della letteratura

Negli ultimi anni, in seguito all'adozione del modello di business-entertainment nel settore sportivo, all'apertura verso i mercati internazionali e all'impiego delle tecnologie digitali, sono cambiate profondamente modalità, strumenti e leve con cui i club interagiscono con la propria fan base.

Specie per sopperire alla perdita di interesse dei più giovani si assiste ad un crescente orientamento delle società di calcio verso gli esports. Come spiegano alcuni autori (Mullin, Hardy & Sutton, 2014; Jenny et al., 2018), l'introduzione degli esports nei modelli di *sport-entertainment* delle società sportive è parte di una strategia di sviluppo che si rivolge soprattutto alle giovani generazioni. Queste ultime cercano esperienze partecipative, a differenza delle fasce di età più avanzate, dedite invece ad una fruizione passiva più tradizionale. L'attenzione nei confronti delle potenzialità degli esports è stata finalizzata, in un primo momento, all'esigenza di attrarre pubblico presso gli impianti sportivi per compensare i cali di presenza degli spettatori negli stadi, per incrementare l'offerta delle strutture e, di conseguenza, per aumentare gli introiti al botteghino. Jenny et al. (2018) hanno dimostrato che la partecipazione agli eventi sportivi desta un interesse simile a quello di grandi eventi sportivi come il Super Bowl o la Coppa del Mondo, in quanto molti spettatori, pur non praticando la disciplina sportiva, seguono manifestazioni di grande popolarità. Inoltre, hanno affermato che il valore aggiunto del consumo di esports in streaming pare incentivare ulteriormente la partecipazione dal vivo.

Il secondo motivo, divenuto ancora più decisivo per le società sportive, è legato alla necessità di favorire il fan engagement per potenziare ed estendere la brand identity. Anche in questo caso, le società sportive hanno, sin da subito, arricchito i contenuti dei propri siti web, creato applicazioni per informare e dialogare con i propri appassionati, e ad oggi sono in corso sperimentazioni per l'uso della realtà virtuale e dell'intelligenza artificiale al fine di creare esperienze partecipative e immersive per la fan base. In merito agli esports, non è più sufficiente ospitare eventi dedicati - almeno per quelle società proprietarie di impianti sportivi - bensì diventa necessario creare contenuti sportivi da offrire ai propri tifosi, sempre nell'ottica di alimentare il coinvolgimento, aumentare l'interazione e la riconoscibilità del brand.

Il saggio si concentra su questa tendenza e adotta l'identità come un concetto dinamico che comprende il complesso di significati collettivi correlati a un brand. Tale apparato cognitivo è frutto di una costante rinegoziazione, a partire dalle percezioni degli stakeholders e della comunità dei seguaci della società sportiva (Kapferer, 2012; Aaker, & Joachimsthaler, 2012).

L'identità diviene dunque un collante che legittima il valore della società, giustifica la fedeltà del tifoso, anche quando il legame travalica il valore della vittoria in campo, dei successi che gratificano gli appassionati.

Nella letteratura che approfondisce il tema del tifo sportivo, questo è un aspetto ritenuto decisivo. Un recente studio condotto da Blumrodt, & Huang-Horowitz (2017) ribadisce come il risultato sportivo sia ancora un attributo connotante e centrale nella definizione della brand identity e, per questo, è il tipo di contenuto più ricercato dagli utenti sui siti e sulle piattaforme digitali. Di conseguenza, le società sportive erogano contenuti correlati agli esiti in campo. Gli autori ritengono però che, nella ridefinizione del branding digitale, vada superata tale concezione che rischia di limitare la coltivazione delle relazioni con le tifoserie e, dunque, sottolineano l'importanza di non trascurare altre attività. A tal proposito, evidenziano l'importanza di valorizzare una serie di dimensioni direttamente collegate ai parametri attraverso i quali è possibile misurare le strategie di brand management: i valori personali degli utenti sulla cui base si alimenta il legame con la società sportiva e gli atteggiamenti dei consumatori che determinano la valutazione complessiva del brand. I contenuti sportivi si inseriscono in questa serie di attività "altre" che possono soddisfare attese degli utenti, nonché fornire una serie di benefici che travalicano la semplice fruizione di sport, rendendo così l'esperienza realmente partecipata, immersiva e interattiva con la società e con gli altri partecipanti.

Per comprendere i processi di coinvolgimento attivati dalle società di calcio è utile ricordare che diversi studi (Harmeling et al., 2017; Hollebeek, Conduit, & Brodie, 2016; Mitussis, O'Malley, & Patterson, 2006) concordano nell'utilizzare il termine *engagement* per indicare l'intensità della partecipazione di un individuo in una prospettiva legata all'investimento emotivo, all'impegno cognitivo e comportamentale, alla passione, all'entusiasmo, all'assorbimento, allo sforzo mirato, allo zelo, alla dedizione e all'energia da parte dei fan. Si tratta di una forma di coinvolgimento interattivo e dinamico, finalizzato a favorire l'erogazione di contributi volontari e autonomi dei fan in termini collaborativi, creativi e co-creativi.

Sarebbe utile, per le società sportive, adottare il modello *customer engagement matrix*, elaborato da Sashi (2012), che considera il fan come un consumatore dotato di un elevato grado di coinvolgimento emotivo nei confronti del brand, basato su una relazione incentrata su fiducia, reciprocità e fedeltà. Se l'organizzazione sportiva utilizza il corretto mix di strumenti online e offline per connettersi ed interagire con il consumatore, affinché questo possa spostarsi da una cella all'altra della matrice, può favorire l'intensificazione dei tassi di fan engagement. Riesce così ad avvicinare il più possibile i seguaci al profilo del fan idealtipico. L'autore propone come esempio di fan i supporter di una squadra professionistica di calcio: essi hanno un elevato legame emozionale nei confronti del brand e sono disposti a pagare per acquistare biglietti e simboli fandom come maglie, sciarpe, ecc.

Molti studiosi (Vale, & Fernandes, 2018; Macey, et al., 2020; Xiao, 2020), applicando l'approccio degli Usi e Gratificazioni, hanno indagato le motivazioni che inducono gli appassionati di sport ad avvicinarsi agli esports, evidenziando anche i fattori convergenti e divergenti tra appassionati di sport e di esports. Il modello di riferimento individua alcune classi motivazionali (con minime differenze applicative tra i diversi studi) relative a: ricerca di informazione; intrattenimento atteso; aderenza tra identità personale e brand identity; grado di integrazione e interazione sociale; livello di responsabilizzazione, grado di remunerazione e di brand love,

ovvero, di attaccamento al brand. Xiao (2020) aggiunge ai suddetti parametri anche l'estetica di gioco e la spettacolarizzazione della trama narrativa (drama). Gli autori citati aggiungono poi tre dimensioni relative alle dinamiche di engagement online: comportamenti di consumo; tipo di contributo fornito; livello di partecipazione alla creazione di contenuti.

Gli aspetti su cui convergono i diversi studi confermano, inoltre, il valore della dimensione emotiva che alimenta le scelte di fruizione sia sportive sia esportive e soprattutto la correlazione diretta tra tasso di coinvolgimento, tipo di motivazione e sua intensità. Fleischmann & Fleischmann (2019) hanno scoperto che molti brand calcistici mirano a creare una vicinanza emotiva con i tifosi, a migliorare l'esperienza, a colmare la possibile distanza geografica e, infine, a stabilire una connessione duratura con i supporter mediante le attività dei media digitali. Le società adottano pratiche comportamentali che si basano sul rapporto tra marchi sportivi e loro sostenitori, come l'acquisto di biglietti, la partecipazione alle partite allo stadio e i commenti sui social media. Pertanto, investire per migliorare l'impegno attraverso i contenuti di marca potrebbe favorire la comunicazione a due vie con i tifosi. La maggior parte delle motivazioni individuate sono ritenute condivisibili in letteratura, anche se si evidenziano alcune differenze. In particolare, riguardo all'informazione, secondo Billings, Lewis, & Bissell (2018), emerge lo spiccato interesse al risultato dei fan sportivi che non è altrettanto prioritario tra i fan esportivi. Per questi ultimi, di contro, risulta più rilevante la sfera cognitiva legata all'esigenza di approfondire la conoscenza del gioco in tutte le sue componenti. Gli autori hanno utilizzato il concetto di *schwabismo* per indicare quanto risulti motivante per gli spettatori elettronici proprio la sensazione di perseguire una conoscenza superiore del gioco. Tale conoscenza favorisce l'interazione tra fan, consente di sviluppare un senso di appartenenza e di condivisione - talvolta addirittura di cameratismo - oltre a generare soddisfazione personale.

Altra differenza che emerge dallo studio è che i fan sportivi seguono con particolare dedizione i giocatori, mentre negli esports le dinamiche del gioco sono prevalenti anche rispetto al tifo. Tra gli sportivi tradizionali un elemento distintivo attiene alla corrispondenza tra identità personale e brand identity che deriva da un'appartenenza culturale e geografica molto più forte rispetto a quanto avviene nel mondo degli esports.

L'obiettivo degli studi esaminati è di verificare anche il grado di engagement che si può generare intorno a esports incentrati su discipline sportive tradizionali, a partire dalla disamina dei comportamenti online. Al momento, nel segmento sportivo, i giochi elettronici sportivi sono ancora una minoranza e, per questo motivo, non ci sono evidenze empiriche che consentano di comprendere a pieno i diversi stili comportamentali.

Come registrano Singer & Chi (2019), nel 2018, nella classifica dei primi 10 videogiochi più seguiti al mondo, stimata sia sul numero di giocatori coinvolti, sia sul numero di ore complessive di visione del gioco, non risultavano videogiochi elettronici basati su contenuti sportivi. Ad oggi, la situazione non risulta ancora cambiata. Di contro, però, gli studiosi ritengono che i fan esportivi siano anche appassionati di sport tradizionali, sebbene gli stessi autori ammettono che questo aspetto è molto dibattuto a livello scientifico, ma non ancora convalidato.

Nel lavoro presentato in questa sede, si prova a verificare se, alla luce delle strategie adottate dalle società di calcio italiane e dalla Federazione, vengono soddisfatte le seguenti domande di ricerca:

1. Come si sono diffusi gli esports nel settore calcistico italiano e da quanto tempo le società calcistiche hanno avviato iniziative esportive?
2. Gli esports riescono ad attrarre e a coltivare l'interesse dei giovani per il calcio?
3. Esiste una relazione tra sport e esports? E, nel caso, è possibile ipotizzare una relazione tra calcio e titoli elettronici direttamente collegati o un'estensione ad altri titoli esportivi?
4. Quali sono le strategie finalizzate a implementare la brand identity delle società sportive a partire dalla definizione di obiettivi, investimenti e opportunità di potenziamento del mercato?
5. Quanto risultano efficaci le azioni di fan engagement attraverso cui le società di calcio provano a coinvolgere gli utenti? E, di conseguenza, quali piattaforme, strategie e contenuti vengono realizzati?

### 3. L'impianto metodologico della ricerca

Coerentemente con gli interrogativi di fondo e con l'analisi della letteratura precedentemente riportata, la prima fase della ricerca si è avvalsa di tecniche non standard, ritenute efficaci per esplorare un fenomeno ancora molto recente nella sua diffusione ed organizzazione, almeno nel settore del calcio italiano su cui si concentra lo studio riportato in queste pagine. In particolare, è stato ritenuto opportuno utilizzare una traccia di intervista in profondità destinata a testimoni privilegiati. Nel periodo gennaio-marzo 2021, sono stati presi contatti con la Federazione Italiana Giuoco Calcio (Figc) e con tutte le società sportive di calcio italiane che hanno avviato progetti esportivi. In tutto sono 20 (v. fig. 2). Di queste, ha aderito all'indagine oltre la metà (60%), ovvero 12 società, insieme alla Figc. Al momento in cui si scrive, per questioni legate alle tempistiche, i materiali pervenuti in tempi utili ai fini di questa prima analisi sono relativi a 9 organizzazioni, compresa la Federazione, come riportato in tab.1.

SOCIETA'	TESTIMONI PRIVILEGIATI	QUALIFICA
<b>FIGC</b>	Giovanni Sacripante	Responsabile Marketing e Contenuti digitali
<b>ss LAZIO</b>	Luigi Di Maso	Responsabile Editoriale Social Media Soccer & SS Lazio esports
<b>ac MILAN</b>	Sergio Porcelli	Responsabile AC Milan - Qlash
<b>uc SAMPDORIA</b>	Federico Falasca	Ufficio Stampa presso U.C. Sampdoria
<b>HELLAS VERONA</b>	Francesco Bovolenta	Marketing & Sales Office
<b>UDINESE CALCIO</b>	Gianluca Pizzamiglio	Responsabile marketing
<b>TORINO FC</b>	Andrea Vincenti	Sales Coordinator
<b>ACF FIORENTINA</b>	Giuliano Ingraio	Licensing & Retail Coordinator - Loyalty Program & Esports
<b>AC PARMA</b>	Alessandro Dapporto	Gamer

Tab. 1 – Le società sportive e i testimoni privilegiati

Per ciascuna società sono stati intervistati responsabili della comunicazione, del marketing e responsabili dell'area social media e gaming. Tali professionisti sono stati scelti in quanto hanno una posizione privilegiata di osservazione del fenomeno oggetto di studio e sono responsabili

della definizione delle strategie di gestione e comunicazione degli esports. È inoltre utile riportare che l'età mediana dei rispondenti è compresa nella fascia 30-35 anni, con un range che varia tra i 20 e i 50 anni. Questo dato strutturale è significativo in quanto denota una maggiore affinità degli intervistati con la platea di riferimento, che è molto giovane.

La traccia è stata organizzata intorno ai principali interrogativi della ricerca con l'obiettivo di lasciare la possibilità agli intervistati di esprimere liberamente le loro considerazioni. Dopo alcuni quesiti volti a raccogliere i dati strutturali dell'intervistato e a circoscrivere l'esperienza negli esports (durata temporale, budget disponibile, obiettivi principali del progetto), le domande poste si sono concentrate sul rapporto con i target di riferimento, sulle strategie finalizzate alla valorizzazione del brand e sulle relative opportunità che ne derivano, sul rapporto tra sport e esports, sulla definizione dei contenuti di esports e sulle dinamiche di fan engagement.

Le informazioni raccolte sono state poi organizzate in matrici testuali, secondo l'approccio Grounded Theory (Glaser e Strauss 1967 (2017); Ricolfi 1997; Tarozzi 2008), con l'intento di rilevare a posteriori le categorie concettuali prioritarie e i loro collegamenti, di individuare le parole chiave ricorrenti che evidenziano la significatività dei concetti espressi, di far emergere eventuali incongruenze, ma anche la relazione tra categorie concettuali e costrutti teorici alla base dell'esplorazione del fenomeno. Nello specifico, in fase di analisi si è proceduto ad un primo step di *codifica aperta*, finalizzata all'individuazione di etichette, poi ricomprese in categorie concettuali, procedendo mediante l'utilizzo di memo. Le principali etichette sono state poi raggruppate in categorie centrali (*core category*) e la denominazione attribuita alle etichette adotta le parole chiave prevalenti emerse in fase di classificazione.

Il secondo step di *codifica assiale* ha consentito di verificare la fondatezza delle categorie concettuali individuate, collegandole ai riferimenti teorici dello studio. Questo ha permesso di procedere in un processo di astrazione concettuale volto a rintracciare cinque dimensioni che ben si collegano anche agli interrogativi alla base dello studio:

1. il grado di diffusione degli esports nel settore calcistico italiano;
2. il rapporto che si instaura tra calcio, quale sport tradizionale, e esports;
3. la capacità di attrarre le giovani generazioni;
4. il tipo di strategie finalizzate a implementare la brand identity delle società sportive;
5. l'efficacia di tali azioni nel generare fan engagement, ovvero, le modalità attraverso cui le società di calcio riescono a coinvolgere gli utenti, coerentemente con le strategie di branding digitale che vengono realizzate e con l'obiettivo di "coltivare" nuove generazioni di appassionati e tifosi.

Il terzo step di *codifica selettiva* è stato dedicato a comparare i vari episodi significativi al fine di metterli in relazione all'interno delle categorie concettuali centrali e per individuare i punti di connessione tra categorie. Questo step ha consentito di rintracciare le uniformità emerse nella comparazione tra le categorie e di ricondurle nel quadro teorico-interpretativo alla base dello studio.

Una seconda fase dello studio ha invece un approccio quantitativo e intende verificare l'efficacia delle azioni di fan engagement. Nello stesso arco temporale (31 gennaio-6 marzo 2021) in cui

sono state condotte le interviste, sono state effettuate rilevazioni settimanali di contenuti e dati SEO dalle pagine istituzionali dei siti e dai social networks delle società sportive (Facebook, Twitter e Instagram) e dal canale Twitch istituzionale, al fine di poter analizzare di tassi di engagement, awareness e reaction della Federazione e di tutte le 20 società sportive in esame. Questa parte dello studio ha permesso di fornire una stima che aiuta a comprendere l'efficacia delle azioni intraprese dalle società calcistiche e la rispondenza degli utenti. Nonostante, in questa fase esplorativa, non vi sia alcun intento inferenziale tra i due filoni della ricerca, i dati aiutano comunque a circoscrivere lo stato dell'arte del fenomeno oggetto di studio.

Nello specifico, per il periodo complessivo di rilevazione è stata calcolata la variazione percentuale mensile ( $\Delta$ ) per stimare l'andamento del numero di post pubblicati sulle pagine e del numero di followers presenti nel periodo di rilevazione. L'intento è stato di verificare sia l'attivismo delle società in qualità di content branded, sia l'andamento del flusso dei followers. È stato poi calcolato il tasso di Engagement Rate, per ciascuna piattaforma in esame di ogni società, utilizzando la formula  $ER = PTAT / \# FAN / \# POST * 100$ , al fine di rilevare il coinvolgimento degli utenti. La formula comprende le azioni che gli utenti compiono nella pagina quali: frequenza di pubblicazione; numero di fan sulla pagina; numero di post pubblicati durante il periodo del sondaggio; e PTAT, ovvero, la somma di like, commenti, condivisioni, risposte a domande su un evento, citazioni di una pagina in un post, tag di foto, ecc.

Per rilevare la brand awareness acquisita sui social network è stato calcolato, sempre per ogni società, il tasso AR applicando la formula  $AR = n. visualizzazioni / n. menzioni * 100$ .

Infine, per stimare il grado di attivismo degli utenti sulle piattaforme digitali è stato utilizzato l'indice di reattività adottando la formula:  $REACT = (numero\ di\ condivisioni / numero\ di\ post) / (numero\ di\ fan / post) * 100$  (Mazza, Palermo 2018). Questo indice è particolarmente utile per misurare il grado di partecipazione attiva che è un aspetto molto significativo del coinvolgimento, specie in ambiti di nicchia, come quello degli esports, dove la partecipazione aiuta a incrementare la brand awareness e a creare condivisione e fidelizzazione verso i contenuti generati.

Infine, sono stati messi a confronto i valori assoluti dell'engagement generato dalle pagine dedicate agli esports rispetto a quello delle pagine ufficiali delle società di calcio. È stata poi calcolata la deviazione standard ( $\sigma$ ) per ciascun social network al fine di verificare il tasso di dispersione della popolazione di utenti della società in una specifica piattaforma digitale tra le pagine. L'ipotesi è che più il valore è vicino a zero, minore è la dispersione e dunque maggiore è il passaggio degli utenti da una pagina all'altra. Tale dinamica può alimentare la fruizione degli esports da parte dei tifosi di calcio e viceversa. Questo tipo di analisi richiederà in futuro ulteriori approfondimenti per controllare la corrispondenza delle coorti in esame, ma in questa fase in cui lo sviluppo degli esports è ancora ad un livello embrionale, è utile quantomeno registrare la tendenza.

## 4. I principali risultati

### 4.1 Obiettivi, strategia e opportunità. Il punto di vista degli intervistati

Le interviste ai testimoni privilegiati hanno evidenziato come l'impegno delle società sportive negli esports, sebbene sia ancora ad uno stadio iniziale, segue uno schema ben definito e coerente negli obiettivi e nelle finalità. L'analisi della mappa concettuale ha permesso di rintracciare diversi collegamenti tra categorie concettuali centrali che delineano alcune tendenze di sviluppo definite e consonanti con quanto emerso dalla letteratura in materia.

Le categorie individuate corrispondono alle 5 dimensioni di analisi e ricomprendono le etichette concettuali, come evidenziato in Fig.1.

Categorie concettuali	Etichette
<b>Capacità di investimento</b>	autofinanziamento
	Supporto di sponsor e partner
<b>Obiettivi e opportunità per il brand</b>	Funzione di <u>awareness</u>
	Funzione educativa
	Funzione economica
	Funzione commerciale
<b>Relazione con i giovani</b>	Acquisizione target
	Estensione target
	Fidelizzazione target
	Interazione e condivisione
	(creazione e ampliamento di community)
<b>Relazione tra sport tradizionale e esports</b>	convergenza
	estensione
<b>Fan engagement e content branded</b>	Face engagement
	Digital engagement
	Content <u>branded</u>

Fig.1 – Le categorie concettuali centrali

Per brevità, si riporta, in questa sede, l'esito della comparazione tra categorie che consente di cogliere i principali aspetti emersi. Il primo di essi riguarda il collegamento chiaro e lineare tra le categorie "capacità di investimento", "obiettivi e opportunità per il brand" e "relazione con i giovani".

Dalla sistematizzazione di questi tre concetti emergono due orientamenti prevalenti:

1. vi sono società di calcio (poco meno della metà) che, nella maggior parte dei casi, si autofinanziano con l'intento di creare nuove forme di business intorno alle quali attrarre finanziamenti (funzione economica). Rispetto ai target, gli obiettivi prioritari sono: attrarre nuovi utenti (acquisizione target), avvicinando soprattutto la GenZ e i millennials e mantenere (fidelizzazione), se non accrescere (estensione), l'interesse dei propri tifosi più giovani, offrendo loro nuovi contenuti.

2. vi sono società che coinvolgono sin dall'inizio partner e sponsor (supporto di partner e sponsor). Queste ultime puntano soprattutto a implementare le opportunità commerciali per sé e per i partner (funzione commerciale). Tra questi rientrano gli stessi sponsor della prima squadra, presenti anche sulla maglia esports, e brand già impegnati con i club di calcio tradizionale a livello nazionale o internazionale con core business e finalità differenti, ma anche nuovi brand "giovani" *che pensano di poter emergere associandosi a questa industria* o che operano in settori affini, come, per esempio, nell'high tech. In questo orientamento, rispetto ai target, le funzioni primarie sono quelle di estendere le tipologie di riferimento (estensione target), specie rivolgendosi ai più giovani, ma anche quello di incrementare l'awareness del brand (interazione e condivisione), con la duplice finalità di attrarre e fidelizzare utenti e stakeholders. La funzione di "interazione e condivisione" è utile a rafforzare il network costituito sia da tifosi sia da streamer.

Il profilo del target di riferimento indicato dagli intervistati è, in tutti i casi, costituito da utenti compresi fra i 12 e i 30 anni, con possibile estensione, in alcuni casi, sino ai 40 anni, come ben riportato in un'intervista:

Nel 2019 AESVI con Nielsen ha pubblicato un report che descrive una cosa su cui non ci devono essere equivoci: i fan degli esports non sono solo ragazzini. Se parliamo di quelli che almeno una volta a settimana seguono un evento esports parliamo di 1.200.000 persone. Si tratta di un pubblico principalmente maschile (62%), con un livello di istruzione medio-alto, di età compresa per lo più fra i 21 e i 30 anni (44%), ma con discreta incidenza anche tra i 31 e i 40 anni (38%). Quindi questi nuovi target sono importanti per un brand calcistico come la Lazio. Ovviamente, la sfida è far appassionare agli esports i tifosi di calcio tradizionali e ampliare quindi l'offerta del club. Da una parte l'idea di *intercettare* nuovi target e dall'altra *fidelizzare* i tifosi già acquisiti dalla squadra di calcio tradizionale. Vogliamo *immergere* chi è già tifoso del club, ma soprattutto vogliamo *coinvolgere* le nuove generazioni che spaziano tra i 14 e i 20 anni. Intercettare queste fasce di utenti è oggi la più grande sfida e problematica di tutte le società sportive e le leghe. (SS Lazio)

La funzione educativa è invece una prerogativa della Federazione, volta ad assolvere al suo ruolo istituzionale:

Poi per noi è fondamentale *l'aspetto educativo*: gestire le competizioni con fair play e con i valori come il rispetto degli altri. Naturalmente la parte di salute e benessere, in termini anche di attività fisica, è fondamentale: non a caso in occasione delle qualificazioni di Coverciano, abbiamo fatto giocare i ragazzi a calcio, proprio per unire lo sport reale a quello virtuale. Ad esempio, sul tema delle troppe ore alla console, i ragazzi della nostra eNazionale TIMVISION giocano 3 o 4 ore al giorno, quando sono in preparazione di eventi importanti, quindi non passano le giornate intere davanti a uno schermo come molti credono. (Figc)

L'altro collegamento significativo riguarda il rapporto tra le categorie: "relazione tra sport tradizionale e esports" e "relazione con i giovani". In questo caso, il rapporto tra calcio e esports è inteso soprattutto come "convergente" e, per questo, nella relazione con i giovani supporta, i processi di "acquisizione" ed "estensione" dei target, e favorisce "interazione e

condivisione” per alimentare il dialogo tra utenti all’interno delle community. Un intervistato ben chiarisce il senso di tale rapporto:

Il progetto nasce con l’intento nel tempo di introdurre anche titoli non corrispondenti a giochi di calcio o sportivi e quindi di accogliere nel roster anche ragazzi che non sono inclini a questi videogame, ma che in realtà aprono le porte di un mondo molto più frequentato e seguito assiduamente a livello globale. In Italia i giochi di calcio hanno ancora un ottimo appeal, Fifa soprattutto, oltre ad incarnare il business principe per cui esistiamo. Quindi questo percorso non verrà abbandonato, anzi verrà arricchito implementando una Academy che racchiuda una polisportiva. ...Ci siamo resi conto che reperire risorse da inserire in squadra non è così semplice e costringe a rivolgersi a giocatori professionisti, che pur rappresentando appieno i colori sociali attraverso comportamenti corretti e risultati sportivi, non sono originariamente tifosi del Club. Un elemento che ha portato un riscontro molto positivo è risultato il *coinvolgimento dei calciatori della prima squadra in attività legate e generate direttamente sul mondo esports*. Anche i calciatori sono ragazzi e si dedicano a questa attività molto assiduamente, quasi abbastanza da poter “sfidare” i professionisti del mestiere. [...] Abbiamo tentato durante la scorsa estate anche una collaborazione diretta con Sony Playstation per approcciare uno o una serie di eventi online ospitati direttamente in dashboard, al fine di un recruiting di player da inserire in squadra (un po’ sulla falsariga di quello proposto dalla AS Roma), purtroppo non andati a buon fine per una serie di motivazioni. Penso che ritenteremo questa strada, magari affiancati, perché no, da un brand di reputazione nazionale. (Hellas Verona)

Infine, si segnala la relazione tra “obiettivi e opportunità per il brand”, “relazioni con i giovani” e “Fan engagement e content branded”. Emerge un collegamento molto significativo tra le 4 funzioni individuate al fine di incrementare le opportunità di valorizzazione della brand identity e le relative strategie di fan engagement mediante la creazione di eventi dal vivo sul territorio. I responsabili tendono, in prevalenza, a impostare azioni “combinare” e integrate fra “face engagement” e “digital engagement”.

Questa integrazione e, in particolare, la cura verso le attività di “face engagement”, risulta un valore aggiunto, specie in fase di “acquisizione” di target, per la valorizzazione del brand e per le ripercussioni positive che si generano nella gestione delle relazioni con gli stakeholders e il mercato. Le società assolvono, al contempo, funzioni di awareness, economiche e commerciali, da potenziare nel tempo. Le attività di “face engagement” si esplicano, in prevalenza, nella realizzazione di eventi dal vivo, abbinati a strategie di marketing territoriale e a operazioni commerciali innovative, come indicato da più della metà degli intervistati. Molti lamentano, di conseguenza, gli effetti della pandemia che ha prodotto una battuta di arresto nel progetto di promozione e valorizzazione “live” del brand tramite gli esports.

Di contro, le azioni di “digital engagement” si confermano trasversali e decisive, specie rispetto ai target prioritari (a millennials e GenZ) mentre le strategie di “content branded” costituiscono la sostanza che alimenta le dinamiche stesse di engagement. Il “digital engagement” si traduce soprattutto nella realizzazione di spazi dedicati sul sito istituzionale e nell’attivazione di un canale Twitch, nella creazione di hub virtuali per le community, nella realizzazione di eventi online (come tornei e summit) e nel coinvolgimento di influencer, youtuber e pro player. Questi ultimi concorrono in maniera proattiva alla produzione di contenuti e al coinvolgimento dei fan nelle community.

La “branded content” si caratterizza per la produzione di miniserie, brand storytelling, racconti dei tornei, contenuti per i media tradizionali, hashtag, post, copy emozionali e motivazionali, ma anche *spacchettamenti* concordati con influencer/player, contenuti non convenzionali e operazioni cross-pages.

## 4.2 L'efficacia delle strategie di fan engagement

Al fine di verificare l'efficacia delle strategie di fan engagement sono stati esaminati i tassi di engagement, reaction e awareness sui social network sites più utilizzati. Questa parte di studio è stata estesa a tutte le 20 società di calcio, compresa la Federazione, che operano nel settore degli esports, mantenendo un focus sui casi oggetto di studio.

Prima di addentrarci nell'analisi dei social media, è bene fornire un quadro generale anche sull'uso dei siti istituzionali e di Twitch. La rilevazione ha evidenziato che 15 società di calcio su 20 hanno una pagina del proprio sito istituzionale dedicata agli esports in cui riportano notizie e approfondimenti, oltre a riferimenti agli eventi e collegamenti al canale Twitch. Rispetto ai casi su cui è stato effettuato l'approfondimento tramite interviste, la metà ha pagine dedicate. Allo stesso modo, ben 16 società su 20 hanno attivo un canale societario su Twitch (comprese tutte le società intervistate) dove pubblicano in media 1 o 2 video a settimana, i quali contribuiscono a generare riscontri positivi in termini di seguito. Basti pensare che, nel periodo di rilevazione, l'ER medio su questo canale è molto più elevato degli altri canali digitali e si attesta al 369,8%. Più elevato è il dato medio relativo alle società in esame, pari a 372,2%. Accanto alla FIGC (614,7%), le società che segnano tassi di ER sopra la media sono Sassuolo (653,1%), Juventus (489,3%), Bologna (483,3%) e Genoa (400%) e, tra i casi esaminati, Milan (642,7%), Parma (539,2%) e Lazio (479,2%). Questi valori, oltre a confermare la significatività del seguito che gli esports generano in favore delle società, evidenziano come gli spettatori di Twitch seguono con costanza e passione i contenuti offerti, sebbene i numeri in valori assoluti indicano che si tratta ancora di un fenomeno di nicchia.

Lo studio, a questo punto, si è soffermato ad analizzare il grado di efficacia della comunicazione digitale, per verificare se le strategie attuate dalle società in esame in termini di fan engagement e content branded trovano un riscontro positivo a livello di engagement e awareness.

Anche in questo caso, nonostante i tassi di ER siano più bassi rispetto a quelli del canale Twitch, mostrano comunque valori percentuali sempre superiori rispetto alle pagine ufficiali delle società di calcio. Quelle dedicate agli esports, sebbene in valori assoluti riportano numeri contenuti di follower (intorno alle migliaia rispetto ai milioni nelle pagine “tradizionali”) mostrano tassi di attivismo molto più elevati, come indicato meglio più avanti. A tal proposito, l'analisi della deviazione standard tra l'engagement delle pagine di esports rispetto a quelle dedicate alle attività tradizionali evidenzia come Instagram sia il canale scelto in via prioritaria dalle società di calcio per le strategie di brand content collegate agli esports e in cui si genera minore dispersione (Instagram 4.6; Facebook 7.1, Twitter 68.8). Questo significa che Instagram è il canale che riesce meglio a far convergere l'interesse dei tifosi tra calcio e esports. Non a caso è la piattaforma su cui le società sportive investono maggiormente: la metà ha una pagina

Instagram dedicata agli esports (e 5 su 9 tra i casi in esame), mentre su Fb sono in tutto solo 4 e su Tw solo 3 (solo 2 su 9 per entrambe le piattaforme nei casi in esame).

I tassi più elevati di ER su Instagram si segnalano per le pagine esports di Benevento (18,3%) e Bologna (18,4%) e di Figc (26,8%), SS Lazio (18,4%), e Milan (12,1%) tra i casi esaminati.

Se si osservano, nel complesso, i tassi di ER delle tre piattaforme, risultano molto più elevati sulle pagine esports di FB (Ma = 107,7%) e TW (Ma = 105%) rispetto a Instagram (Ma = 12,1%). In particolare, si segnalano le pagine esports su Twitter di AS Roma (139,5%) e SS Lazio (125,6%) e quelle su Facebook di UC Sampdoria (117,8%), Cagliari (105,1%) e Figc (109,8%).

SOCIETA'	TWITCH	INSTAGRAM (esports)							FACEBOOK (esports)				TWITTER (esports)			
	ER%	ER %	(σ) Inst calcio	REAC %	AR %	View %	(Δ) Followers (30/1-6/3)	(Δ) Post (30/1-6/3)	ER %	(σ) FB calcio	REAC %	AR %	ER %	(σ) TW calcio	REAC %	AR %
FIGC	614,7	26,8	13,0	94,1	4,9	2,4	3,4	11,9	109,8	9,9	18,9	17,5				
MILAN	642,7	12,1	7,8	24,9	24,2	NR	62,1	21,1								
PARMA	539,2															
LAZIO	479,2	18,4	10,6	175,0	11,7	27,3	3,0	13,3					125,6	9,2	16,8	13
HELLAS VERONA	305,6												50	10,5	40,9	45
FIorentina	269,9															
SAMPDORIA	209	8,0	3,5	239,8	5,7	0,0	1,5	4,7	117,8	12,7	23,9	22,7				
UDINESE	121,1	6,7	2,1	91,8	29,1	NR	18,6	9,9								
TORINO																
SASSUOLO	653,1															
JUVENTUS	489,3	6,3	3,5	1,9	0,1	NR	23,6	1,4								
BOLOGNA	483,3	16,9	3,5	143,9	9,9	41,8	12,3	5,5								
GENOA	400															
ATALANTA	266,9	4,0	0,0	70,6	3,9	26,7	2,6	50,0	97,9	1,4	8,4	8,2				
LA SPEZIA	189,9															
ROMA	135,3												139,5	3,9	0,6	4,2
CAGLIARI	117,2	3,6	0,0	351,5	2,8	91,0	41,9	28,7	105,1	4,2	10,3	9,8				
INTER																
NAPOLI																
BENEVENTO		18,3	9,2	51,7	6,3	0,0	NR	NR								
CROTONE																
Ma	369,8	12,1		124,5	9,9	21,0	18,8	15,3	107,7		15,4	7,3	105,0		19,4	20,9
Ma casi esaminati	372,2	14,4		125,1	15,1	5,9	17,7	9,8	113,8		21,4	20,1	87,8		28,9	29,3
(σ)			4,6							7,05				68,8		

Legenda

Non attivo

Fig.2 – I tassi di fan engagement su Twitch e sui principali social network sites.

La scelta di queste società sportive è quella di intercettare i tifosi sui canali nei quali hanno già un elevato seguito nelle pagine ufficiali di calcio al fine di rafforzare la brand identity del segmento esports fra i propri tifosi. L'efficacia di tale strategia è avvalorata dai tassi di awareness (AR) che si rilevano più elevati soprattutto su Twitter rispetto a Instagram (MaARInst = 9,9%; MaARFB = 7,3; MaARTw = 20,9%). Nei casi in esame, i tassi di awareness su Fb e Tw appaiono addirittura più elevati (MaARInst = 15,1%; MaARFB = 20,1; MaARTw = 29,3%). Come mai allora la maggioranza delle società di calcio ha optato per Instagram? L'obiettivo prioritario è quello di utilizzare la piattaforma più utilizzata da millennials e GenZ. Rispetto a queste categorie di utenti si registra anche la tendenza ad attivare pagine su Tik Tok, sebbene i numeri non consentano ancora un'analisi sistematica. L'altro motivo che conferma l'efficacia

della scelta e delle strategie di brand content realizzate è legato al grado di attivismo che le società riescono ad innescare tramite questo canale. Nello specifico, i tassi di Reaction mostrano come la nicchia di utenti sia molto attiva (MaReactInst = 124,5%; MaReactFB = 15,4%; MaReactTw = 19,4%). Nei casi in esame, i tassi di reaction risultano in genere più elevati su tutte le piattaforme, sebbene Instagram si confermi come la più efficace (MaReactInst = 125,1%; MaReactFB = 21,4; MaReactTw = 28,9%). L'attivismo è più elevato nelle pagine Instagram di Cagliari (351,5%), Uc Sampdoria (239,8%), SS Lazio (175%) e Genoa (143,9%). Dato che, di norma, i tassi di reaction non raggiungono valori così elevati, questo indicatore assume una particolare significatività e giustifica a pieno le azioni intraprese dalle società sportive di calcio italiane.

Infine, il  $\Delta$  evidenzia un incremento per numero di post pubblicati e per numero di followers su tutti i vari social network esaminati. Questi valori confermano l'impegno delle società sportive e l'interesse crescente degli utenti nei confronti dei contenuti di esports.

## 5. Dissertazione

I principali risultati emersi dallo studio consentono di individuare, per ciascuna delle dimensioni in esame, alcuni aspetti che confermano quanto indicato in letteratura e che, in alcuni casi, concorrono al dibattito ancora in corso. Per motivi di brevità si collegano tali aspetti alle cinque dimensioni esaminate:

- *il grado di diffusione degli esports nel settore calcistico italiano.* Le interviste ai testimoni privilegiati e l'analisi dei dati dei diversi canali ufficiali di comunicazione hanno evidenziato come, sebbene l'impegno delle società sportive negli esports sia ancora in una fase embrionale, vi sia una definizione chiara degli obiettivi. Lo studio conferma la determinazione delle società di calcio a voler recuperare l'interesse delle giovani generazioni ed estendere la quota di utenti. Questo obiettivo determina l'opportunità di perseguire modelli di business alternativi, capaci di attrarre investimenti e generare ritorni per società e stakeholders. Non a caso, si conferma la cura nell'abbinamento di partner e sponsor ai progetti di esports e la diversificazione delle strategie adottate;
- *“coltivazione” dei giovani.* Lo studio conferma l'attenzione verso millennials e GenZ, come indicato dalla letteratura e dagli intervistati, e il ruolo degli esports nei modelli di *sport-entertainment* già indicato dagli studiosi, ma soprattutto sottolinea l'importanza di creare community in cui è possibile generare e alimentare interessi e passioni convergenti tra sportivi, tifosi e streamer, coinvolgendo anche i meno giovani. Questo aspetto non risulta ancora indagato in letteratura ed evidenzia come, sebbene i più giovani restino il target prioritario, l'obiettivo delle società sia anche quello di favorire un dialogo tra generazioni, al fine di accrescere la cultura del calcio;
- *rapporto tra calcio e esports.* Come emerso in parte già nell'analisi della dimensione precedente, un aspetto indagato ma non ancora validato in letteratura attiene alla corrispondenza tra tifosi di sport tradizionali (in questo caso, il calcio) e esports. Sebbene questa ricerca non possa fornire una risposta definitiva, può contribuire nel ragionamento a partire da due constatazioni. La prima riguarda il basso tasso di dispersione tra ER delle pagine tradizionali e di quelle

esportive. Questo significa che, se adeguatamente stimolati dai contenuti, i tifosi si interessano di esports, a conferma di quanto emerge dal modello di Sashi (2012). Inoltre, è significativa la diversificazione d'uso tra le tre piattaforme per rivolgersi a target differenti e con diverse finalità: di awareness con FB e Tw e di reaction con Instagram. Gli intervistati hanno approfondito tale determinazione nell'ottica di potenziare la "convergenza" tra sport e esports per contenuti, modalità di gestione, strategie di marketing e predisposizione degli utenti. Sempre a conferma della convergenza, hanno sottolineato che spesso i calciatori delle loro squadre sono anche videogiocatori (anche di titoli non sportivi), che gli streamer diventano influencer e pro player importanti per i loro canali digitali e che i giovani (comprese le fasce under 40) rispondono positivamente ai contenuti di esports, quando non sono già appassionati.

- *Esports a sostegno della brand identity.* Lo studio conferma quanto indicato da Fleischmann & Fleischmann (2019) in merito alla capacità degli esports di creare vicinanza emotiva, migliorare l'esperienza dei tifosi, colmare la possibile distanza geografica e stabilire una connessione duratura. Allo stesso modo, però, lo studio evidenzia un aspetto non molto indagato in letteratura relativo all'importanza degli eventi dal vivo e delle strategie di marketing territoriale, teorizzate come utili solo in una prima fase di avvio. Dalla ricerca risulta, invece, che la brand identity si rafforza quando le azioni offline e online si combinano fra loro, quando sono convergenti, così come traspare dalla filosofia di integrazione tra sport e esports. Allo stesso modo, diverse attività di intrattenimento possono abbinarsi, così come avviene nel rapporto tra titolo elettronici sportivi e non sportivi.
- *Fan engagement.* La ricerca mostra l'impegno delle società di calcio nella branded content e nella ricerca di coinvolgere gli utenti verso forme di partecipazione dinamica, interattiva e proattiva. La conferma di quanto emerge dalla letteratura è evidente dalle risposte degli intervistati che descrivono strumenti e azioni realizzate, ma soprattutto dai tassi elevati di ER, AR e soprattutto di REACT. I dati riportano peraltro valori molto significativi ed elevati, soprattutto di reaction, che provano l'efficacia delle azioni intraprese a livello digitale, specie per il target prioritario. Non da ultimo, la letteratura evidenzia l'importanza di coniugare elementi emotivi e cognitivi e tale aspetto emerge chiaramente nella definizione della branded content da parte degli intervistati.

## 6. Conclusione

Lo studio è stato effettuato in concomitanza con l'inizio del primo campionato ufficiale di eSerie A, partito il 9 marzo 2021, in ritardo di un anno rispetto alla data iniziale a causa della pandemia.

Ma quale scenario si prefigura per gli esports, e come si collocano all'interno del sistema calcio? Per le società, sposare il mondo degli esports è una scelta a metà tra opportunità economica e necessità di allargare gli orizzonti socioculturali: da una parte il mercato, dall'altra l'estensione di una community di appassionati, tifosi e videogiocatori a vario livello.

Gli esports si avvalorano come una nuova fonte di narrazione, un'importante leva di fan engagement per le società calcistiche, un'opportunità per la creazione di contenuti, per

raggiungere tifosi, specie giovani, che stanno abbandonando la fruizione del calcio televisivo tradizionale.

Anche il ruolo dei *gamers* diventa strategico: sono loro la punta dell'iceberg, i volti nuovi di questo mercato, capaci di coinvolgere i tifosi nello *sport entertainment*.

Come hanno sottolineato alcuni intervistati, con l'inizio della eSerie A, l'Italia ha la possibilità di ridurre il gap con gli altri campionati europei -tipo *Bundesliga*, *Premier League*, *Liga*, e *Ligue 1* - che già da alcuni anni stanno organizzando competizioni esportive e di accrescere così il valore economico e commerciale, oltre ad estendere l'appel dell'intero circuito sportivo, comprese le squadre tradizionali.

Per gli addetti al settore, questo studio può quindi tracciare le fondamenta per stimolare un monitoraggio sistematico dell'efficacia delle azioni di brand identity e brand content realizzate a sostegno del binomio sport-esports.

Per gli studiosi può invece costituire una tappa nell'analisi della convergenza tra calcio e esports, specie rispetto alla valutazione delle opportunità per le società sportive coinvolte nel processo, considerando che ancora pochi studi hanno approfondito tali aspetti. Anche in merito all'analisi dell'efficacia delle azioni di fan engagement e brand content in termini di stima di engagement, awareness e reaction, lo studio può segnare un punto di riferimento iniziale per analisi diacroniche.

Rispetto ai lavori già presenti in letteratura, la ricerca ha il limite di non indagare gli aspetti motivazionali correlati all'engagement. Il prosieguo di questo lavoro si prefigge proprio di investigare le motivazioni di tifosi, giocatori e streamer, per comprendere i loro differenti interessi, per individuare le leve che spingono a fruire di esports in termini di entertainment e ancor più a interagire in maniera dinamica e proattiva nella community digitale.

## Bibliografia

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Blumrod, J., & Huang-Horowitz, N. C. (2017). Managing brand identity strategy: how professional football wins the game. *Journal of Business Strategy*, 31-37. Doi: 10.1108/JBS-08-2016-0083.
- Brown, K. A., Billings, A. C., Lewis, M., Bissell, K., Billings, A. C., Lewis, M., & Bissell, K. (2018). Explicating the electricity of eSports: Motivations for play and consumption. In Bowman, N.D. (Ed.), *Video games: A medium that demands our attention*, 178-192. New York, NY: Routledge.
- ECA European Club Association (August 2020). Fan of the future. Defining Modern Football Fandom. Nyon, Switzerland.  
[https://www.ecaeurope.com/media/4816/eca-fan-of-the-future-defining-modern-football-fandom\\_website.pdf](https://www.ecaeurope.com/media/4816/eca-fan-of-the-future-defining-modern-football-fandom_website.pdf).

- Fleischmann, A. C., & Fleischmann, M. (2019). International orientation of professional football beyond Europe. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(1), 97-114. Doi: 10.1108/SBM-10-2017-0065.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Routledge.
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of marketing science*, 45(3), 312-335. Doi: 10.1007/s11747-016-0509-2.
- Hollebeek, L. D., Conduit, J., & Brodie, R. J. (2016). Strategic drivers anticipated and unanticipated outcomes of customer engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 393-398. Doi: 10.1080/0267257X.2016.1144360.
- Jenny, S. E., Keiper, M. C., Taylor, B. J., Williams, D. P., Gawrysiak, J., Manning, R. D., & Tutka, P. M. (2018). eSports venues: A new sport business opportunity. *Journal of Applied Sport Management*, 10(1), 8, 34-39. Doi: 10.18666/JASM-2018-V10-I1-8469.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers. New York, NY: Routledge.
- Macey, J., Tyrväinen, V., Pirkkalainen, H., & Hamari, J. (2020). Does esports spectating influence game consumption?. *Behaviour & Information Technology*, 1, 1-17. Doi: 10.1080/0144929X.2020.1797876.
- Mazza, B., & Palermo, A. (2018). Social media content for business and user engagement on Facebook. *ESSACHESS - Journal for Communication Studies*, 11(1), 49-73.
- Mitussis, D., O'Malley, L., & Patterson, M. (2006). Mapping the re-engagement of CRM with relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 40(5-6), 572-589. Doi: 10.1108/03090560610657840.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport marketing 4th edition*. Windsor Human: Kinetics.
- Ricolfi L. (1997). *La ricerca qualitativa*. Roma: Carocci.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management decision*. 50(2), 253-272. Doi: 10.1108/00251741211203551.

Singer, D., & Chi, J. (2019). The keys to eSports marketing: Don't get "ganked". *McKinsey & Co.* <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Technology%20Media%20and%20Telecommunications/Media%20and%20Entertainment/Our%20Insights/The%20keys%20to%20esports%20marketing%20Dont%20get%20ganked/The-keys-to-esports-marketing-Dont-get-ganked-final.pdf>

Tarozzi, M. (2008). *Che cos' è la grounded theory*. Roma: Carocci.

Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37-55. Doi: 10.1080/0965254X.2017.1359655.

Xiao, M. (2020). Factors influencing eSports viewership: An approach based on the theory of reasoned action. *Communication & Sport*, 8(1), 92-122. Doi: 10.1177/2167479518819482.