

Indice

- p. 11 Abbreviazioni
13 Prefazione di Paolo Boccardelli
17 Introduzione
- 25 Capitolo 1
L'ecosistema eSport
1.1. Brevi cenni storici, 25
1.2. Aspetti definitivi, 33
- 37 Capitolo 2
Traiettorie evolutive e modelli di analisi
2.1. La fase di nascita degli eSport, 37
2.2. La fase di crescita degli eSport, 41
2.3. La fase di stabilità degli eSport, 45
2.4. La crisi finanziaria: nuovo slancio per gli eSport, 50
2.5. La fase delle M&A negli eSport, 56
- 63 Capitolo 3
Gli stakeholder degli eSport
3.1. Fondamenti teorici, 63
3.2. Caratteristiche degli stakeholder, 66

- 3.3. Analisi degli stakeholder primari, 70
 - 3.4. La governance degli eSport: un framework analitico, 90
 - 3.5. Stakeholder secondari, 94
- p. 105 Capitolo 4
Il costruttivismo sociale negli eSport
- 4.1. La teoria del costruttivismo sociale, 105
 - 4.2. L'abitudine, l'istituzionalizzazione e la legittimazione negli eSport, 107
 - 4.3. La digitalizzazione del settore, 109
- 113 Capitolo 5
Il modello di business degli eSport
- 5.1. Gli eSport: un modello di business reticolare, 113
 - 5.2. Coopetizione, 115
 - 5.3. Convergenza, 117
 - 5.4. Creare, trasferire e catturare valore negli eSport, 118
- 129 Capitolo 6
Principali contributi e future domande di ricerca

Abbreviazioni

AMD	Advanced Micro Devices
BIG	Berlin International Gaming
CBS	Columbia Broadcasting System
CGS	Championship Gaming Series
CPL	Cyberathlete Professional League
CS:GO	Counter-Strike: Global Offensive
CSPPA	Counter-Strike Professional Players' Association
CXG	Cyber X Games
DeCL	Deutschen Clanliga
DeSpV	Deutsche eSport Verband
DeSV	Deutsche eSport Verband e.V.
DotA	Defense of the Ancients
ESB	Deutsche eSport-Bund
ESBD	eSport-Bund Deutschland
ESC	Esports Charts
ESIC	Esports Integrity Coalition
ESL	Electronic Sports League
ESPN	Entertainment and Sports Programming Network
ESWC	Electronic Sports World Cup

FIFA	Fédération Internationale de Football Association
HLTV	Half-Life Television
IeSF	International e-Sports Federation
IOC	International Olympic Committee
IPTV	Internet Protocol Television
KeSPA	Korean e-Sports Association
LAN	Local Area Network
LCS	League of Legends Championship Series
LoL	League of Legends
MLG	Major League Gaming
MOBA	Multiplayer Online Battle Arena
Mod	Modification
MTG	Modern Times Group
NCAA	National Collegiate Athletic Association
OWL	Overwatch League
PGL	Professional Gamers League
PUBG	PlayerUnknown's Battlegrounds
TBS WE	Team Turner Broadcasting System
WADA	World Anti-Doping Agency
WCG	World Cyber Games
WESA	World Esports Association
WSVG	World Series of Video Games

Prefazione

Negli ultimi decenni, l'ecosistema degli eSport è prosperato in modo rapido e significativo, raggiungendo gli oltre 440 milioni di utenti nel 2019, ed una crescita annua pari al 12,3% tra il 2018 e il 2019. L'audience è sempre più attratta e coinvolta da giocatori performanti e sfide avvincenti, specialmente in questo periodo. Infatti, la pandemia Covid-19 ha accelerato lo sviluppo dell'eSport, inducendo esperti del settore a pensare che il gaming finirà addirittura per sostituire alcuni sport fisici. Di certo, i ricavi di molte organizzazioni e piattaforme di gioco sono aumentati in modo esponenziale nei mesi scorsi. Inoltre, le norme di distanziamento sociale hanno ridotto al minimo i contatti fisici, offrendo agli utenti la possibilità di cogliere le molteplici opportunità del digitale.

Dalla lettura del libro emerge in modo chiaro come l'evoluzione dei modelli di business dell'eSport passi necessariamente attraverso il coinvolgimento dell'audience. In effetti, il continuo miglioramento delle funzionalità delle piattaforme, in aggiunta al potenziamento di competizioni sempre più avvincenti rappresentano possibili strategie di successo per la monetizzazione in-game. Anche l'eSport, come tanti altri settori, è costretto a rinnovarsi e adattarsi alle

trasformazioni del mercato, andando ad identificare innovative e differenti modalità di interazione con i propri fan. A tale proposito, ci si attende che nel futuro la fornitura di giochi e sport passi principalmente attraverso dispositivi mobili, piattaforme mobili e basate su cloud. Il nuovo paradigma prevede, poi, che le società del settore ricerchino nuove fonti di ricavo, attribuibili ad esempio a strategie di tipo up-selling per i giochi gratuiti e alla definizione di specifici abbonamenti per garantire entrate ricorrenti.

Un tema di particolare interesse e che affiora in gran parte del libro è legato al coinvolgimento di vari stakeholder: fornitori e comunità, giocatori, organizzatori di tornei, e team di professionisti. Ogni attore svolge un ruolo cruciale nell'intero ecosistema di eSport. Lo spiegano anche Bertschy *et al.* (2020)¹ in un recente articolo focalizzato sul football: differenti gruppi di interesse partecipano alle interazioni virtuali e reali, rafforzando in questo modo il brand ed attribuendogli un significato unico. Inoltre, la condivisione delle esperienze all'interno dell'ecosistema rende possibile la co-creazione di valore. Nell'ottica di comprendere le dinamiche tra gli stakeholder e il potere ricoperto da ciascuno all'interno dell'ecosistema, Peng *et al.* (2020)² suggeriscono l'identificazione dei cosiddetti "game publisher" quali attori chiave. In particolare, i game publisher si occupano di pubblicare i videogiochi, mantenendo le proprietà intellettuali sugli stessi. L'importanza di queste figure risiede nel fatto

1. Bertschy M., Mühlbacher H., Desbordes M. (2020), *Esports extension of a football brand: stakeholder co-creation in action?*, «European Sport Management Quarterly», 20, 1, pp. 47-68.

2. Peng Q., Dickson G., Scelles N., Grix J., Brannagan P.M. (2020), *Esports Governance: Exploring Stakeholder Dynamics*, «Sustainability», 12, 8270.

che sono coinvolte nella definizione di strategie di sviluppo, di marketing, e di distribuzione dei giochi. Più in generale, possiamo affermare che le caratteristiche dei diversi stakeholder offrono un quadro piuttosto variegato dell'ecosistema di eSport.

Proprio questa caratteristica peculiare degli eSport fa sì che l'autrice abbia scelto la teoria del costruttivismo sociale quale framework di riferimento per offrire un quadro completo del settore attraverso riferimenti all'interazione tra le parti coinvolte.

Ed è nella capacità di spaziare tra approfondimenti teorici e dinamiche imprenditoriali e manageriali che questo studio trova il suo carattere distintivo, in grado di fornire spunti di analisi e innovazione nelle teorie strategiche così come interessanti implicazioni per professionisti e manager.

Rigore e rilevanza, in altre parole, si integrano per dare vita ad un manuale ricco di idee e riflessioni, che accompagnano il lettore nell'articolato e spesso frammentato percorso di crescita degli eSport.

Paolo Boccardelli

professore ordinario di strategie di impresa
direttore Luiss Business School

Introduzione

L'obiettivo di questo libro è contribuire alla comprensione del business degli eSport da un punto di vista manageriale. Pertanto, il fondamento teorico sarà radicato nella teoria della gestione strategica (Drucker 1954), per cui assumiamo «un mondo schumpeteriano di concorrenza basata sull'innovazione, rivalità prezzo/prestazioni, rendimenti crescenti e la “distruzione creativa” delle competenze esistenti» (Teece *et al.* 1997, p. 509).

Il fulcro della gestione strategica risiede nella valutazione e analisi dell'ambiente, nonché nel potenziale per un'organizzazione di stabilire una strategia appropriata che utilizzi il suo potenziale vantaggio competitivo. «La strategia è la determinazione degli obiettivi fondamentali a lungo termine di un'impresa, l'adozione di linee di condotta e l'allocazione delle risorse necessarie per realizzare questi obiettivi» (Chandler 1962, p. 13). Pertanto, è essenziale capire come appare l'ecosistema degli eSport, quali parti interessate sono coinvolte e come possono essere descritti i modelli di business negli eSport. Le organizzazioni che sono in grado di utilizzare le loro capacità in quest'area adattandosi, riconfigurando o divergendo dal loro ambiente possono aumenta-

re la loro sopravvivenza. Tuttavia, molti aspetti influenzano la fase attuale del settore degli eSport, siano essi differenze culturali, crisi finanziaria, progressi tecnologici o dinamismo o incontrollabilità dello scenario degli eSport.

La peculiarità del settore degli eSport dipende dal fatto che contiene diverse discipline, molti operatori diversi e un numero sempre crescente di nuovi attori sulla scena. Inoltre, da una prospettiva accademica, l'aspetto più sorprendente degli eSport è che la sua gestione strategica differisce dalla concezione tradizionale soprattutto per quanto riguarda i modelli di business. Se infatti, in generale è possibile analizzare il mercato, valutare i rischi e, successivamente, rendere gestibile la crescita di un'organizzazione, negli eSport, mancano ancora dati e numeri certi; non esiste una comprensione comune degli indicatori. Questo rende molto più difficile creare un modello di business sull'eSport.

Per molte organizzazioni tradizionali, il rischio del modello di business è spesso caratterizzato da più dati e più analisi. Il prezzo, tuttavia, è l'innovazione di queste organizzazioni, poiché diventano prevedibili. In questi tempi moderni e instabili, un'organizzazione prevedibile diventerà sostituibile, poiché rimarrà indietro rispetto alle nuove tecnologie e tendenze, reagendo da sola. Può essere particolarmente interessante per le organizzazioni che si uniscono al settore degli eSport comprendere ampiamente questo ambiente in modo che le organizzazioni possano raggiungere un adattamento strategico (Scholz 1987) per migliorare il loro successo in questo settore. Negli ultimi anni si può osservare uno sviluppo interessante. Il settore degli eSport è classificabile come interamente digitale, globale e agile per sua natura; di conseguenza, le organizzazioni di eSport sono

in grado di combinare la sfida della digitalizzazione, della globalizzazione e dell'agilità, mentre molte organizzazioni tradizionali sono ancora alla ricerca di questi fattori. La vera sfida del settore degli eSport è la mancanza di strutture, normativa e di governance. Quindi, c'è un interessante paradosso da osservare. Tutti si stanno muovendo per diventare più digitali, più globali e più agili, mentre il settore degli eSport si sta muovendo verso il diventare più analogico, più regionale e con una maggiore istituzionalizzazione. Diventa evidente che potenzialmente c'è troppa digitalizzazione, troppa globalizzazione e troppa agilità. Si può osservare una tendenza simile ad altre organizzazioni, ad esempio Tesla, che ha recentemente affermato di avere troppa automazione basata su una strategia di digitalizzazione estrema: il prodotto può essere altamente orientato a livello globale, ma, allo stesso tempo, l'organizzazione fatica a ottenere il prodotto venduto a livello globale e l'agilità di Tesla sta danneggiando i processi di produzione. Tesla e il settore eSport evidenziano che un certo grado di interazione faccia a faccia (analogico), embedment locale (regionale) e strutture (istituzionalizzazione) sarà necessario per operare nella digitalizzazione, globalizzazione e agilità (Report Tesla 2019).

L'industria degli eSport potrebbe rappresentare un caso convincente per bilanciare in modo efficiente entrambi i mondi, soprattutto perché questo settore si sta muovendo nella direzione opposta alla maggior parte degli altri settori. In questo volume, descriveremo quindi, in dettaglio il fenomeno eSport sulla base di diversi quadri teorici radicati nella teoria della gestione strategica. Soprattutto perché il settore degli eSport è raramente analizzato da una prospettiva di business. Per questa ragione, è necessario classificarne lo

sviluppo storico, i molteplici attori e stakeholder coinvolti, i principi guida del settore, la strategia sottostante con un focus sul modello di business e uno sguardo potenziale al futuro. I cinque capitoli seguenti forniranno una panoramica completa del settore degli eSport sulla base delle diverse teorie manageriali.

Nello specifico, nelle pagine di questo libro si cerca di dare risposta ai seguenti quesiti: Quali sono i modelli di business da adottare? Come si crea valore nel settore degli eSport? Come si può raggiungere la sostenibilità dei modelli di business degli eSport? Rispondere a queste domande consente al lettore di immergersi nella comprensione del business degli eSport intraprendendo un percorso articolato e completo che, a partire dalla descrizione di cosa sono gli eSport, consente di cogliere sfide ed opportunità che i vari stakeholder a vario titolo devono gestire per giungere alla creazione del valore.

Nel capitolo 2, verrà presentata la storia degli eSport e del management adottando una prospettiva evolutiva dello sviluppo del fenomeno dall'inizio del gioco competitivo. L'obiettivo principale è descrivere l'evoluzione (Darwin 1859) e, con ciò, spiegare la narrativa generale degli eSport. Questa comprensione è essenziale per il lettore per cogliere i principi sottostanti il settore. Ogni sviluppo nella storia può essere collegato alla teoria evolutiva della variazione, selezione e ritenzione (Aldrich *et al.* 1984). La scelta di utilizzare la prospettiva evolutiva può spiegare alcuni sviluppi nel passato e, potenzialmente, in futuro che il settore conoscerà.

Dopo la visione evolutiva, il capitolo 3 ha come obiettivo di identificare i vari attori coinvolti negli eSport. Quindi, adottando una prospettiva strategica saranno analizzati i di-

versi stakeholder coinvolti e il modo con cui ciascuno di essi è coinvolto (Freeman 1984). In particolare, la separazione degli stakeholder interni ed esterni è essenziale per l'analisi dell'ecosistema eSport, poiché molti nuovi stakeholder sono entrati a far parte del settore eSport negli ultimi anni. Nello specifico, cerchiamo di rispondere alla seguente domanda: Qual è la posizione di questi stakeholder all'interno del settore e quali sono le relazioni in questo ambiente (Post *et al.* 2002)? In relazione alla gestione strategica, è necessaria una conoscenza approfondita per creare un modello di business sostenibile e redditizio.

Nel capitolo 4, verranno elencati e descritti in dettaglio i principi sottostanti e in alcuni casi non ancora definiti che regolano il settore degli eSport. Questi principi non sono derivati e diffusi da un organo di governo dall'alto verso il basso, ma sono emersi nel tempo attraverso l'interazione tra attori e stakeholder. Di conseguenza, la creazione e la diffusione di questi principi segue il costruttivismo sociale (Berger & Luckmann 1966). I vari attori negli eSport hanno comunicato questi principi e, attraverso l'abitudine e la ripetizione, sono diventati istituzionalizzati, anche se potrebbero non essere scritti in regole o regolamenti. A seconda dell'adattamento di altri attori di eSport, questi principi si sono evoluti attraverso la legittimazione di altri o sono stati rifiutati dalla comunità di eSport. Sulla base della lunga storia, alcuni principi sono diventati evidenti e sono condivisi dalla comunità eSport, portando a una certa omogeneizzazione, almeno nella cerchia ristretta degli eSport (DiMaggio, Powell 1983). Nel capitolo 5 verrà presentata la rete del modello di business e verrà mostrata l'interazione dei vari modelli di business. Il modello di business (DaSilva, Trkman 2014) fa parte della gestione strategica di tutte le organizzazioni e può esse-

re descritto come «la logica di come un'organizzazione crea, fornisce e cattura valore» (Osterwalder, Pigneur 2010, p. 14). Concentrarsi sul modello di business è essenziale per avere un'attività redditizia e potenzialmente sostenibile. Per quanto riguarda gli eSport, molte parti interessate sono fortemente intrecciate e la cooperazione è fondamentale. Dipendere dagli altri significa anche che l'allocazione delle risorse deve rimanere dinamica, come definito nella letteratura sulle capacità dinamiche (Eisenhardt, Martin 2000), e qualsiasi organizzazione dovrà bilanciare il proprio sfruttamento delle risorse con l'esplorazione di nuove idee seguendo la logica dell'«ambidexterity» (March 1991).

Nel capitolo conclusivo verrà affrontato il futuro del settore eSport. Qui, l'attenzione principale si trova sulla governance del rischio (Stein, Wiedemann 2016) e su come l'industria degli eSport nel suo insieme e la singola organizzazione possono affrontare i potenziali rischi nel futuro degli eSport.

La teoria della governance del rischio sottolinea l'importanza di riconoscere che i rischi esistono sempre e che è impossibile minimizzarli completamente. I rischi sono interconnessi in una rete di rischio e una buona organizzazione può quindi indirizzare i propri rischi in misura sufficiente per trarne un vantaggio competitivo. Soprattutto negli eSport, la governance del rischio diventerà cruciale, poiché ci sono molti rischi sconosciuti che possono emergere in qualsiasi momento, ma potrebbero emergere anche molte nuove opportunità. La gestione strategica professionale cercherà in modo proattivo i rischi potenziali per trovare il prossimo vantaggio competitivo in un settore in cui il futuro non è prevedibile.

Riferimenti bibliografici

- Aldrich H., McKelvey B., Ulrich D. (1984), *Design Strategy from the Population Perspective*, in «Journal of Management», 10 (1), pp. 67-86.
- Berger P.L., Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise*, in «the Sociology of Knowledge», Anchor Books, New York.
- Brock T. (2017), *Roger Caillois and E-sports: On the Problems of Treating*, in «Games and Culture», 12 (4), pp. 321-339.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters*, in «the History of the American Industrial Enterprise», BeardBooks, Washington, DC.
- Darwin C. (1859) *On the Origin of Species*, John Murray, London.
- DaSilva C.M., Trkman P. (2014), *Business Model: What It is and What It is Not*, in «Long Range Planning», 47 (6), pp. 379-389.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality*, in «Organizational Fields. American Sociological Review», 48 (2), pp. 147-160.
- Drucker P. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic capabilities: what are they?*, in «Strategic Management Journal», 21 (10-11), pp. 1105-1121.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- March J.G. (1991), *Exploration and exploitation in organizational learning*, in «Organization science», 2 (1), pp. 71-87.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.
- Scholz C. (1987), *Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit*, in «Long Range Planning», 20 (4), pp. 78-87.
- Stein V., Wiedemann A. (2016), *Risk Governance: Conceptualization, Tasks, and Research Agenda*, in «Journal of Business Economics», 86 (8), pp. 813-836.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in «Strategic Management Journal», 18 (7), pp. 509-533.

Tesla Rapporto (2019), <https://www.tesla.com/>.