



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"UNIRE EXPERIENCE ED ENGAGEMENT NEL GAMIFICATION
MARKETING. IL CASO LIDL."**

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDO: LUCA PECCI

MATRICOLA N. 1113101

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 – UNIRE EXPERIENCE ED ENGAGEMENT	3
1.1 – LA CENTRALITA’ DEL CONSUMATORE	3
1.2 – CUSTOMER EXPERIENCE ONLINE E OFFLINE	3
1.3 - L’IMPORTANZA DELL’ENGAGEMENT	5
1.4 – IL COINVOLGIMENTO CIRCOLARE	9
1.5 – DIMENSIONE NARRATIVA: STORYTELLING E STORYDOING	12
CAPITOLO 2 – GAMIFICARE TRA ARTE E SCIENZA	15
2.1 – PUNTI DI FORZA DELLA GAMIFICATION	15
2.2 – PRINCIPI CHIAVE DELLA GAMIFICATION: IL MODELLO OCTALYSIS	18
2.3 – IL PROCESSO DI GAMIFICAZIONE	21
CAPITOLO 3 – IL CASO LIDL: MY LIDL SHOP	27
3.1 – LIDL ITALIA NEL 2018	27
3.2 – MY LIDL SHOP: DALLO SMARTPHONE AL NEGOZIO	29
3.3 – ENGAGEMENT ED EXPERIENCE IN MY LIDL SHOP	31
CONCLUSIONI	35
BIBLIOGRAFIA	38
SITOGRAFIA	39

INTRODUZIONE

Da qualche anno in ambito marketing e non solo si parla di gamification, un nuovo trend che sta guadagnando sempre più popolarità. Anche se a primo impatto può sembrare che si parli di un approccio leggero e sperimentale, come si vedrà, è uno strumento consolidato ed ormai largamente diffuso.

La gamification è “l'utilizzo di elementi mutuati dai giochi e dalle tecniche di game design in contesti esterni ai giochi” (Deterding et al., 2011). Il termine fu introdotto per la prima volta nel 2010 da Jesse Schell (si veda Petruzzi, 2015, p.17), un famoso game designer alla “Dice Conference” di Las Vegas, mentre è più recente lo scopo d'azione di cui si parlerà in questo lavoro, il gamification marketing. Com'è intuitivo capire nell'estratto che segue, nel suo discorso Schell fotografa un futuro ormai prossimo dove le dinamiche tipiche dei videogame sono destinate ad inserirsi nella vita quotidiana.

Ti sveglierai al mattino e mentre lavi i denti il tuo spazzolino sarà dotato di un sensore in grado di percepire che ti stai lavando i denti. Ben fatto! 10 punti per aver lavato i denti. Non solo: lo spazzolino potrà anche misurare per quanto tempo lo fai. Devi farlo per almeno 3 minuti e se lo fai... c'è un bonus per te! Hai lavato i denti tutti i giorni della settimana? Ecco in arrivo un altro bonus! A chi importa? Alle aziende produttrici di dentifricio e di spazzolini. Più spazzoli, più consumi dentifricio e spazzolino. C'è un interesse economico in questo.

Fai colazione con i corn flakes e sul retro c'è un piccolo web game a cui puoi giocare mentre mangi. Poi si scopre che puoi vedere la lista dei tuoi amici che mangiano gli stessi corn flakes e il punteggio che loro hanno realizzato allo stesso gioco perché sei connesso a Facebook tramite wi-fi e puoi accumulare punti se batti uno dei tuoi amici.

Dopo la colazione, vai a prendere il bus per andare a lavoro. Perché il bus e non l'auto? Perché il Governo sta incentivando l'utilizzo dei mezzi pubblici attraverso un sistema di punti che gli utenti potranno usare per ottenere sgravi fiscali.

La gamification può essere rappresentata come una sorta di “sostrato”, un livello fatto di regole e strategie tipiche del mondo ludico (chiamate game mechanics o game techniques) che possiamo sovrapporre e applicare ad altri mondi, come quello del marketing (Petruzzi, 2015). In altre parole il gamification marketing si pone l'obiettivo di trasformare in gioco e in esperienza con connotazioni piacevoli qualcosa che, nella realtà quotidiana, non nasce e si caratterizza come gioco, attraverso l'applicazione di modelli di game design a contesti e comportamenti non prettamente ludici (Jarach, 2017). L'implementazione di tecniche ludiche risulta uno dei metodi più efficaci per il coinvolgimento dei consumatori ma è importante

chiarire che il gamification marketing, dato il suo tenore d'azione tipicamente di marketing tattico, deve essere inserito e implementato all'interno di un'offerta coerente, una chiara proposizione di valore con attributi di differenziazione rispetto all'offerta dei concorrenti. In altre parole, non sarà l'inserimento di meccaniche gaming ad evitare il fallimento di un prodotto che è stato mal progettato.

La traduzione italiana del termine gamification è ludicizzazione, che è ben diversa dal termine divertimento. Quest'ultimo infatti non è l'obiettivo del gamification marketing, bensì il principale mezzo attraverso cui generare interesse nel consumatore che, potendo vivere un'esperienza particolare, ne sarà coinvolto. Di questo si parlerà nella prima parte di questo lavoro, approfondendo i tre pilastri del gamification marketing: experience, engagement e storytelling. Nella seconda parte si andranno ad analizzare i punti di forza di questa tecnica e i core drive, ovvero i principi chiave che sottendono il successo della stessa. Verrà poi presentato e analizzato, nella terza e ultima parte, il progetto "My Lidl Shop", un' app per mobile lanciata dal colosso tedesco nello scorso ottobre.

Le fonti utilizzate per la ricerca si compongono di testi, per la maggior parte di recente pubblicazione, e articoli pubblicati su riviste scientifiche. Per quanto riguarda il caso Lidl (capitolo 3), l'analisi del retailing game è avvenuta principalmente attraverso l'utilizzo dell'app, disponibile gratuitamente per iOS e Android.

CAPITOLO 1 – UNIRE EXPERIENCE ED ENGAGEMENT

1.1 – LA CENTRALITA' DEL CONSUMATORE

Per diverso tempo gli studi sul comportamento del consumatore hanno fatto riferimento soltanto all'individuazione dei fattori prettamente razionali che intervengono nel processo d'acquisto. Con il possesso di una produzione più flessibile, di prodotti di più elevata qualità, o di una superiore distribuzione, era possibile con discreta semplicità battere la competizione. Negli anni questo modello è stato soppiantato da quello della customer centricity, in cui il vantaggio competitivo è generato dall'allineamento dei prodotti e servizi di un'azienda ai bisogni dei suoi clienti più importanti (Fader, 2012). Non è più conveniente inviare offerte generiche che non riescono a persuadere perché eccessivamente standardizzate e prive di qualsiasi richiamo alle specificità del profilo e dei bisogni del singolo cliente, soprattutto ai tempi in cui la tecnologia si è evoluta immensamente, al punto che è possibile concepire e realizzare campagne di direct marketing multicanale completamente customizzate sui profili dei clienti. Più recentemente, accanto al tema della centricity si è fatto strada anche quello dell'engagement del cliente. Quest'ultimo, che sarà approfondito nelle prossime pagine, è stato spesso affrontato con un approccio basato sulle meccaniche proprie del gioco. Se negli anni Novanta, infatti, si assistette ad una crescita esponenziale della diffusione dei videogiochi nella popolazione mondiale, il passaggio evolutivo successivo fu una più completa tras migrazione di scenari, elementi, funzionalità e azioni presenti nella struttura di game design dei videogiochi verso un nuovo impiego all'interno di contesti afferenti ai processi di marketing e vendite d'impresa, dando così origine al gamification marketing (Jarach, 2017, p.73).

Nel proseguo di questo capitolo si affronterà il tema della customer experience e di conseguenza quello dell'engagement (o coinvolgimento). Infine, si tratterà della dimensione narrativa della gamification, ovvero lo storytelling.

1.2 – CUSTOMER EXPERIENCE ONLINE E OFFLINE

Da ormai diversi anni si parla molto di customer experience come fulcro della strategia di marketing di moltissime aziende. Come già accennato, si è progrediti da uno stadio economico iniziale in cui l'esperienza del cliente era minima verso stadi dove in maniera crescente il cliente e la sua esperienza sono diventati centrali (Travaglini, 2012).

Se si vuole dare una definizione formale si può definire la customer experience come “conseguenza cognitiva e affettiva dell'esposizione e interazione del cliente con persone, processi, tecnologie, prodotti, servizi o altri output di un'azienda” (Buttle, 2009).

Oggi più che mai le persone interagiscono, comunicano e spendono denaro non più seguendo solo l'influenza di messaggi pubblicitari e le azioni del marketing, ma piuttosto in virtù delle esperienze che vivono nell'interazione con i brand (Boldrini, 2018). Vien da sé che la CX (Customer eXperience) rappresenta la nuova arena competitiva e il primo vero asset distintivo per le aziende, superando per importanza le caratteristiche strutturali di un prodotto, quali la qualità e il prezzo (KPMG, 2017). Inoltre, il fatto che il consumatore di oggi non faccia più attenzione alla differenza tra spazio fisico e online, rende più complesso attuare una customer experience adeguata, in cui i numerosi canali siano coesi e connessi tra loro. La customer experience si esplica in tre concetti fondamentali del marketing moderno:

1. Touchpoint (punto di contatto): il touchpoint può essere un sito, un app per mobile, un negozio, una fiera o qualsiasi altro luogo o evento in cui si entra in contatto con il cliente. Nonostante il digitale sia sempre più quel luogo in cui oggi le persone entrano in relazione e interagiscono con i brand, i punti di contatto sono innumerevoli e le aziende devono creare delle esperienze multicanale, in perfetta armonia tra loro (Gandolfi, 2016).

Il processo di comunicazione, come pure l'intero processo di trasferimento di valore al cliente, può essere visto come la gestione di un insieme di punti di contatto che si differenziano per il diverso grado di controllo che l'organizzazione può esercitare su di essi (Cappellari, 2016, p.102) e che possono essere classificati secondo il modello POE in paid, owned ed earned (Troilo, 2014). Mentre i punti di contatto owned sono di proprietà dell'azienda (punti vendita, sito web aziendale, eventi), sui quali essa esercita quindi un controllo totale, i punti di contatto paid non appartengono all'azienda ma possono essere utilizzati a pagamento (pubblicità, sponsorizzazioni). Il terzo tipo di touchpoint non può essere né posseduto né pagato ed è fuori dal controllo dell'azienda, deve essere quindi guadagnato (earned). Si tratta, ad esempio, delle conversazioni sul prodotto che avvengono tra i consumatori, di persona ma soprattutto online, nonché le recensioni che essi scrivono e condividono. Per le aziende riuscire a intercettare e influenzare questi ultimi punti di contatto è fondamentale, soprattutto per poter vincere il “Zero Moment of Truth” di cui si tratta nel prossimo punto.

2. Moment of truth (momento della verità): nel 2005 la Procter & Gamble definì il concetto di momento della verità, suddividendolo in due momenti cruciali. Il primo (First Moment of Truth – FMOT) è quel lasso di tempo (dai 3 ai 7 secondi) in cui il consumatore si trova davanti allo scaffale e decide quale prodotto comprare tra le varie marche disponibili, mentre

il secondo (Second Moment of Truth – SMOT) si verifica in casa del consumatore, quando “utilizza” la marca e la sperimenta (Kotler, Pfoertsch, 2006). Queste definizioni sono state integrate nel 2011 da Jim Lecinski di Google che ha aggiunto un nuovo concetto, quello del momento zero della verità (Zero Moment of Truth – ZMOT). Il momento zero è inteso come il momento in cui il consumatore, una volta ricevuto lo stimolo, utilizza internet per cercare informazioni, recensioni e commenti e decide se acquistare o meno il prodotto (Lecinski, 2011). Per capire l'importanza dello zero moment si prenda in considerazione lo studio che Google ha commissionato a Shopper Sciences nel 2011, per il quale sono stati intervistati 5000 consumatori con lo scopo di comprendere da quali fonti fossero maggiormente influenzati nelle loro decisioni d'acquisto. Lecinski nel suo libro mostra come, in media, i consumatori consultavano 10,4 fonti di informazione prima di prendere una decisione e l'84% dei consumatori ha dichiarato che il momento zero è stato fondamentale per la loro decisione d'acquisto, in particolare nel passaggio da “indeciso” a “deciso”.

3. Engagement: si intende un'attenzione attiva e partecipativa, che coinvolge il cliente nel momento in cui è esposto per la prima volta al messaggio dell'impresa e/o in momenti successivi attraverso diversi punti di contatto e canali, basati anche su tecnologie di accesso differenti e con diverso livello di interazione (Noci, 2008). L'obiettivo dell'azione di engagement è quindi il coinvolgimento del cliente nei processi aziendali, nel tentativo di creare un prodotto o un servizio a cui venga riconosciuto un maggiore valore per il cliente (Prahalad, Ramaswamy, 2004). I clienti coinvolti diventano “ambasciatori” ed “evangelizzatori” del prodotto/servizio/brand in quanto oltre a rimanervi fedeli per molto tempo lo consigliano a conoscenti e non, tramite il classico passaparola ma anche attraverso recensioni online. Va da sé che avere questo tipo di clienti significa avere una pubblicità gratuita efficacissima, per questo motivo essi vanno ascoltati e valorizzati.

Nei paragrafi che seguono si entrerà più a fondo nel tema dell'engagement e si analizzeranno le manifestazioni più significative.

1.3 - L'IMPORTANZA DELL'ENGAGEMENT

Al giorno d'oggi è evidente che il progresso tecnologico ha reso la società interconnessa: smartphone, tablet e social network stanno contaminando il reale con il virtuale. Ognuno di noi vive la quotidianità online e offline, facendo inevitabilmente perdere di senso l'opposizione tra digitale e fisico e, sia online che offline, si viene giornalmente bombardati da stimoli. A fronte di tante opportunità di conoscenza, relazione e partecipazione che tali stimoli offrono è sorprendente l'evidenza che le nuove generazioni stanno sperimentando tassi

di noia elevatissimi. Una domanda sorge spontanea: cosa sta succedendo? È in atto un profondo cortocircuito tra le aspettative, le esigenze e i bisogni di queste nuove generazioni (Viola, Cassone, 2017) nate tra il 1980 e il 2000, conosciute in ambito marketing come Generazione Y o Millennials. Quest'ultime, secondo numerose ricerche condotte nelle università mondiali, hanno guadagnato una crescita media del quoziente intellettivo di 15 punti rispetto alle generazioni passate. È interessante, o forse sconcertante, osservare che persone sempre più intelligenti vogliono alienarsi da un mondo così ricco di stimoli. Partendo da questi presupposti si percepisce la sfida per milioni di manager sparsi per il mondo che non senza difficoltà cercano di mettere l'esperienza dell'utente al centro dei loro progetti (experienter centred), attuando una collaborazione e una partecipazione attiva dei consumatori nella definizione dell'offerta e delle sue caratteristiche. A ben vedere, questa non è una strada semplice e innocua. Nonostante il grande aiuto apportato dalla neuroscienza, non è affatto facile comprendere, stimolare e alimentare il coinvolgimento. Si tratta infatti di un fenomeno multidimensionale di natura eterogenea poiché fortemente influenzato da componenti cognitive, emozionali e comportamentali che manifesta degli effetti diretti sulla motivazione, percezione, attenzione, comprensione, atteggiamento e memoria del consumatore e che si realizza in un legame duraturo con la marca all'interno di un processo di produzione reciproca di valore tra impresa e consumatore (Bonori, Tassinari, 2011, p 290). Per affrontare tale difficile argomento si tratterà una classificazione delle sue componenti, o meglio manifestazioni: attrazione, interazione, esperienza (Viola, Cassone, 2017). Una persona coinvolta oscilla tra queste tre dinamiche, spesso in modo graduale e non definitivo.

Talvolta il coinvolgimento è una questione di attrazione, legato alle sensazioni, all'impatto estetico e alle emozioni, qualcosa che agisce in maniera istantanea, inaspettata. Si pensi ad esempio alla sensazione che provoca l'odore inatteso di un profumo oppure il motivetto ossessivo dell'ultimo tormentone estivo. Per scatenare questo tipo di coinvolgimento i sensi devono essere catturati e stuzzicati attraverso un lavoro di bilanciamento tra arte e scienza. Un esempio del coinvolgimento attrattivo è quello della campagna ecologica *The Fun Theory*, un'iniziativa realizzata dalla casa automobilistica Volkswagen. Il progetto mirava a rendere i comportamenti più responsabili ed ecologici facendo leva sul divertimento come molla per cambiare abitudini e comportamenti, in modo da spingere le persone a fare volontariamente ciò che prima ritenevano noioso. Uno degli esperimenti più apprezzati è stato il Piano Staircase, ovvero una rampa di scale all'uscita della stazione trasformata in tasti di pianoforte, che potevano essere suonate se calpestate. In questo modo, trasformando un momento della quotidianità in un momento di sorpresa, si evita che la gente usi solo le scale mobili. In

riferimento a quanto detto, vale a dire che le persone che si imbattono inaspettatamente in questa novità si dimenticano della “fatica” di dover fare le scale e, attratti dalla curiosità e dal divertimento, rinunceranno alla comodità di farsi trasportare dalle scale mobili.



Figura 1 - Fun Theory Piano Staircase, 2012.

Il coinvolgimento è spesso interazione, ovvero totale attenzione che arriva ad essere una fusione con ciò che sta avvenendo. Si pensi alla corsa di un attaccante per un tiro al volo o allo strattone improvviso della lenza durante la pesca dopo minuti di calma piatta. In questi termini il coinvolgimento è inteso come “essere completamente assorti” in una circostanza in cui si diventa un tutt’uno con la situazione. Questa condizione è caratterizzata da una totale immersione dell’individuo: focalizzazione sull’obiettivo, motivazione intrinseca, positività e gratificazione nello svolgimento di un particolare compito. La “teoria del flusso” elaborata dallo psicologo Mihaly Csikszentmihalyi (si vedano Zichermann, Cunningham, 2011 p.16) definisce questi momenti stati di flow (flusso), momenti estatici di fusione tra azione e intenzione, tra volontà e possibilità, tra mente e corpo. Il coinvolgimento è il risultato di tale interazione.

Un esempio di applicazione del coinvolgimento interattivo è l’app *Zombies, Run!* per smartphone ovvero un applicazione a metà tra gioco e app fitness. Il giocatore dovrà correre realmente, seguendo gli incitamenti e le istruzioni della voce fuori campo che racconta l’avventura di sottofondo, mentre si tenta di fuggire dalla minaccia delle orde di zombie. È l’app a registrare in tempo reale la velocità e a stabilire se si è riusciti a scampare alla minaccia. Con più di 200 missioni differenti l’app riesce a trasmettere una consistente carica di adrenalina, molto apprezzata dagli utilizzatori (Figura 2).

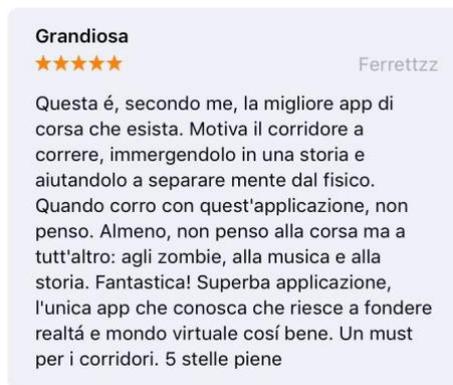


Figura 2 - Recensione App Store utente Zombies, Run!, 2015.

Spesso il coinvolgimento è esperienza, o meglio si incarna in oggetti o esperienze particolari, che ci fanno riflettere, ricordare o provare specifiche sensazioni, che riportano la mente ad altri avvenimenti, persone, spazi e momenti. Si pensi ai grandi brani che hanno fatto la storia rispetto ai tormentoni estivi: al contrario di quest’ultimi, che diventano un’ossessione passeggera per la nostra mente, certe canzoni perdurano nel tempo e non si esauriscono. Ma attenzione, non ci si riferisce solamente alla grande arte, né a oggetti unici: questo tipo di coinvolgimento può essere attivato anche da oggetti banali come un magnete da frigo, un comune oggetto che però può essere un catalizzatore di emozioni e ricordi del viaggio in cui è stato acquistato. Un esempio di coinvolgimento esperienziale è la funzione “Accade oggi” di Facebook, dove il social network agevola i ricordi, promuovendone la condivisione. In questo tipo di coinvolgimento, come si vedrà, la condivisione così come la socialità giocano un ruolo importantissimo. La triplice natura del coinvolgimento appena descritta è rappresentata nella figura 3.



Figura 3 - Schema Tri-c del coinvolgimento, Viola, Cassone, 2017.

Un esempio calzante che interseca trasversalmente i tre tipi di coinvolgimento di cui si è parlato è quello dei mattoncini LEGO. Com’è possibile che dei semplicissimi mattoncini

colorati abbiano così tanto successo? (L'azienda danese è stata dichiarata World Strongest Brand da Brand Finance nel 2015). È sorprendente come oggetti così semplici riescono a far leva su caratteri coinvolgenti per eccellenza.

La scintilla del coinvolgimento è data dall'attrazione che un bambino può provare verso un mucchio di numerose forme (semplici e simmetriche) e colori (tinte pure e primarie). Questa scintilla è alimentata da qualcosa che solletica le abitudini e le esperienze, ovvero il coinvolgimento interattivo, che è dato dall'appagamento della plastica che si incastra perfettamente. I bambini si perdono in quest'azione tanto semplice quanto versatile e soddisfacente (Viola, Cassone, 2017). Venendo all'esperienza, o coinvolgimento esperienziale, è facile intuire come il "giocare con i mattoncini" sia un momento che rimane impresso nella mente delle persone, anche di chi non è più un bambino. Chiunque abbia giocato con i mattoncini, difficilmente dimenticherà quei momenti: nostalgia, creatività e condivisione giocano un ruolo fondamentale, a tal punto da innescare il desiderio negli adulti di tornare a giocare. I milioni di fan dei LEGO sono così appassionati che hanno anche un proprio soprannome: AFOL (Adult Fan of LEGO, appassionato adulto di LEGO) e la maggior parte di loro si raduna in comunità LEGO per parlare della loro passione e costruire insieme il Taj Mahal, l'Empire State building, e così via. Ciò conferma quanto si è detto in precedenza: la condivisione è il motore del coinvolgimento esperienziale.

1.4 – IL COINVOLGIMENTO CIRCOLARE

Cosa hanno in comune i luoghi che frequentiamo abitualmente come il nostro ristorante preferito e giochi come *Candy Crush* o *Farmville*? Semplicemente la capacità di generare coinvolgimento attraverso un ciclo di azioni che siamo incentivati a ripetere, fino a farle diventare abitudini (Viola, Cassone, 2017). Più nello specifico si parla di "coinvolgimento circolare" (o "engagement loop"), il cui potere è quello di generare, attraverso una sequenza di azioni, una sensazione positiva tale da spingere alla ripetizione del ciclo di azioni molteplici volte. Si pensi ai due giochi citati prima (*Candy Crush*, *Farmville*) ma anche al bestseller *Clash of Clans* e al loro successo ottenuto sulla base di azioni (gestire una fattoria, recuperare risorse nelle miniere) che spesso, nella vita reale, si tenderebbero a evitare, anche se fossero retribuite. Si tratta proprio di quelle azioni (o mansioni) che milioni di persone hanno svolto per centinaia di ore nel loro spazio virtuale. La preziosa spiegazione di tale fenomeno ambiguo ci è fornita da Fabio Viola e Vincenzo Cassone nel loro ultimo libro: "il segreto risiede nella circolarità del coinvolgimento: azioni che si ripetono una, dieci, mille

volte all'interno di uno schema che aggiunge costantemente premialità e un tocco di imprevedibilità" (Viola, Cassone, 2017 p. 24). In altre parole la naturalezza della routine e l'immediatezza della gratificazione soddisfa e invoglia il giocatore a continuare a giocare, e quindi a ripetere più o meno le stesse azioni, per ottenere punteggi maggiori.

A questo punto, è possibile analizzare più nello specifico un ciclo di engagement e capire quali elementi lo compongono. Il coinvolgimento circolare, che è alla base di gran parte dei giochi virtuali di grande successo, segue una sequenza di elementi quali Motivazione, Occasione, Azione e Risposta, riassunti nello schema *Moar!*, che nel gergo di internet è una storpiatura di *more*, ovvero "ancora!" (Viola, Cassone, 2017).

- Motivazione/Interesse. Werbach e Hunter (2012) avvertono che "le persone sono come oggetti: hanno un certo livello di inerzia che necessita di essere superato affinché queste si muovano". Il primo momento da tenere in considerazione è quello in cui il giocatore "sceglie" di giocare: si tratta di un atto spontaneo che risponde a una logica di attrazione, ovvero, come affermò Huizinga (si veda Petruzzi, 2015, p. 26) "ogni gioco è innanzitutto e soprattutto un atto libero. Il gioco comandato non è più gioco". Ciò significa che affinché il giocatore scelga spontaneamente di giocare, deve esserci una componente di motivazione o di interesse. Si faccia però attenzione alla differenza tra motivazione e interesse, prendendo come esempio uno studente che inizia a studiare una nuova materia scolastica. Se una persona è interessata alla materia, la studia per approfondire la propria conoscenza e ritiene l'apprendimento in sé il suo principale premio. Lo studente però, può essere coinvolto perché alla base c'è una motivazione, ovvero il desiderio di prendere un voto alto. È chiaro quindi che interesse e motivazione contribuiscono in modo diverso a generare (o rinforzare) il coinvolgimento e che se una persona non ha una motivazione/interesse sufficiente, probabilmente non inizierà neanche l'azione richiesta.

- Occasione. Qualsiasi persona, anche se motivata/interessata, se non si trova nelle condizioni adatte per eseguire l'attività desiderata, non compierà alcuna azione.

In questo step dello schema *Moar!* si vuole sottolineare l'importanza dell'equilibrio tra ciò che si vuole fare e ciò che si è in grado di fare, o meglio tra difficoltà percepita e capacità della persona.

- Azione. Questo step si presenta quando, armati di motivazione, interesse e convinzione delle proprie capacità rispetto alla difficoltà percepita, si compie l'azione, ovvero si interagisce con la situazione che si è scelto di affrontare. Le azioni del giocatore devono essere guidate in modo da garantire il miglior percorso possibile, una sfida realmente impegnativa e coinvolgente, un'esperienza gratificante. Al contrario di quanto si potrebbe pensare, infatti, un gioco è un "duro lavoro", o meglio, non è vero che il gioco, lo svago, il

divertimento debbano essere l'opposto del lavoro ma, come ci insegna McGonigal (si veda Petruzzi, 2015, p.32) "non c'è quasi nulla che ci renda più felici di un buon lavoro duro". Questo perché agli esseri umani piace misurarsi al limite delle proprie capacità. La logica dietro a questo concetto è molto semplice e facilmente intuibile da un esempio pratico. Si pensi al golf e all'obiettivo su cui si basa: far arrivare una pallina in una serie di buche molto piccole, con un numero di tiri inferiore agli avversari. Se non si trattasse di un gioco (quindi di una sfida), si raggiungerebbe l'obiettivo nel modo più efficiente possibile: si prenderebbe in mano la pallina, si camminerebbe fino a raggiungere ciascuna buca e si lascerebbe cadere la pallina nella buca. Quel che fa del golf un gioco è che volontariamente si accetta di posizionarsi davvero molto lontano da ciascuna buca e di lanciare la pallina con una mazza. Il golf è coinvolgente perché chi gioca ha convenuto di rendere quel lavoro più impegnativo di quel che avrebbe ragionevolmente diritto di essere (Gordon, 2013). Una conferma a riguardo ci è data dallo studioso di "small data" Martin Lindstrom (2016) che nel suo libro, presentando uno studio per l'azienda LEGO, afferma che "i ragazzi si costruiscono una reputazione sociale agli occhi dei coetanei attraverso il gioco, raggiungendo un livello elevato di competenza nell'attività a cui si dedicano, qualsiasi essa sia".

- Risposta. In questo contesto la risposta è intesa come *feedback*, ovvero il segnale che la nostra azione si è compiuta, o meglio, un'informazione in reazione ad una nostra azione. D'altronde il motivo per cui compiamo delle azioni è la ricompensa che riceviamo, che sia un premio in denaro o il senso di soddisfazione e appagamento. Si intuisce quindi l'importanza della risposta come elemento di conclusione del ciclo di engagement, dove le emozioni che essa genera fungono da motivazione per l'avviarsi di un nuovo ciclo: si pensi allo studente di cui si parlava prima. Se, impegnandosi, è riuscito a prendere un buon voto sarà incoraggiato a studiare di più, così come un lavoratore a cui è stato riconosciuto lo sforzo si sentirà più coinvolto nell'azienda. Del resto, il bisogno di sentirsi premiati è un driver motivazionale fondamentale per creare engagement, ma col passare delle generazioni le aspettative stanno cambiando. La prospettiva delle nuove generazioni nei riguardi della premiazione si basano, invece che su un risultato ottenuto, sul valore della partecipazione e dell'impegno profuso. In altre parole, "l'aver messo a disposizione il proprio tempo e le proprie competenze diviene sempre più una condizione sufficiente e necessaria per aspettarsi una gratificazione" (Viola, Cassone, 2017, p.70).



Figura 4 - Schema Moar! Viola, Cassone, 2017.

1.5 – DIMENSIONE NARRATIVA: STORYTELLING E STORYDOING

Lo storytelling è l'arte del raccontare storie impiegata come strategia di comunicazione persuasiva (Fontana, Mieli, 2014). Una definizione più completa ci è data da Georges Lewi (si veda Amodeo, 2016) specialista di mitologia contemporanea e storytelling, che definisce quest'ultimo l'insieme di tecniche per raccontare e condividere una storia che genera interesse e che trasmette un messaggio al fine di convincere e di far aderire a una conclusione che si presenta come definitiva. Più nello specifico, in ambito marketing, fare storytelling significa approfittare della straordinaria potenza delle storie per collegarsi direttamente alle emozioni del consumatore (Amodeo, 2016). Non si deve confondere infatti la semplice comunicazione interpersonale con lo storytelling. La storia di un amico ci emoziona, ci incuriosisce e ci spinge a sapere di più su quell'argomento, ma lo Storytelling è marketing, qualcosa di più complesso, una strategia finalizzata a creare un legame psico-emotivo con il prodotto/tema narrato (Serni, 2015). Lo storytelling si lega alle origini dell'uomo: quando il marketing incontra la narrazione può fare grandi cose, come influenzare il nostro cervello attraverso l'attivazione di meccanismi che ci accompagnano da sempre (Esposito, 2015). Secondo le scoperte della neuroscienza, lo storytelling causa in chi lo ascolta il rilascio di dopamina, ossitocina e endorfina. Mentre la dopamina, indotta dalla suspense, stimola la concentrazione, l'interesse e la memoria, l'ossitocina, indotta dall'empatia, stimola la generosità e la fiducia. L'endorfina, infine, stimola la creatività, il rilassamento e la concentrazione. Non è un caso che le componenti dello storytelling si amalgamano con quelle del coinvolgimento, di cui si è parlato nel paragrafo precedente. D'altronde, riuscire a produrre e instillare anche solo in parte le emozioni che una buona narrazione scatena permette di garantire la stabilità del

coinvolgimento, riducendo l'insorgere di noia e favorendo lo sviluppo del coinvolgimento esperienziale (Viola, Cassone, 2017). Vien da sé che lo storytelling può portare un contributo preziosissimo ai progetti di Gamification: Werbach e Hunter (2012) includono le narrative tra le forme più importanti di dinamiche di gioco, utili a impostare ad alto livello ogni progetto gamificato. Deterding (2011) inoltre vede lo sviluppo di storie come un aspetto cruciale per alimentare la dimensione del senso che il gioco può avere per l'utente.

Più dettagliatamente, il contributo dello storytelling può essere elencato nei seguenti aspetti:

- Senso: le storie aggiungono ai progetti gamificati strati di significato che ne arricchiscono il potere di attrattiva (Maestri, Polsinelli, Sassoon, 2015);
- Interesse: è diffusa l'opinione che gli sviluppi narrativi sono più interessanti e stimolanti degli obiettivi rappresentati da punteggi e classifiche;
- Immedesimazione: attraverso la gamification l'utente diventa protagonista e si immedesima nei percorsi d'azione;
- Coinvolgimento: come si è detto, la dimensione narrativa favorisce l'engagement dei partecipanti;
- Progressione: i progetti articolati correttamente prevedono sempre il superamento di più livelli, ma il senso di progressione può essere ancora più marcato e convincente se legato alle fasi che strutturano una storia (Maestri, Polsinelli, Sassoon, 2015).

Un validissimo esempio a riguardo è quello della campagna di marketing Perrier's Secret Place, progetto innovativo a metà strada tra gioco di ruolo e film, creato in occasione dei 150 anni di Perrier. La storia è impostata con 60 attori in carne e ossa che partecipano ad una festa in un lussuosissimo appartamento parigino. La novità è che l'utente ha il "potere" di guidare la storia e, cliccando su uno qualunque dei 60 partecipanti, di entrare nella storia dal loro punto di vista. Il giocatore si muove in una situazione popolata da numerosi individui, con molti scenari coreografati e filmati e numerose bottiglie di Perrier in giro sui tavoli. L'obiettivo è trovare una bottiglia "segreta" (per quale motivo non è del tutto chiaro) seguendo i vari personaggi e raccogliendo indizi. In aggiunta, il gioco è supportato da una strategia digital integrata: diventando fan sulla pagina Facebook di Perrier si ottengono regolarmente suggerimenti per trovare indizi che conducono alla bottiglia segreta. Nonostante trovare la bottiglia non sia semplice e solo un numero ristretto di utenti ci sia riuscito, la spinta motivazionale a provarci è alta: il premio non consiste in un ammontare di punti e badges ma in un viaggio per mete di grande divertimento come Ibiza o Rio. In questo modo Perrier è riuscita a far immergere i consumatori in un universo particolare e a far vivere loro un'esperienza coinvolgente in cui non ascoltano passivamente la storia, ma la vivono, o meglio, la fanno. In altre parole invece che comunicare semplicemente il prodotto,

l'azienda definisce uno strumento con l'obiettivo di offrire una reale utilità alle persone per stimolare il loro interesse e il loro coinvolgimento (Fiacchino, 2017).

È così che il massimo grado della combinazione tra storytelling ed engagement sfocia in quello che viene definito storydoing. L'idea di fondo è quella di trasformare un utente che si limita ad ascoltare una storia in un personaggio attivo di una storia tutta sua (Viola, Cassone, 2017). Lo scopo è produrre in chi legge o ascolta un interesse profondo, tale da desiderare di far parte degli avvenimenti raccontati. È chiaro che il mondo digitale in continuo cambiamento sposa perfettamente tali strategie e, senza dubbio, si sta assistendo all'alba di una nuova era della narrazione, dove reale e virtuale si fondono grazie all'utilizzo di nuove sofisticate tecnologie, come la Virtual Reality.

In uno scenario dove la produzione di contenuti originali è ormai satura, lo storytelling (e ancor di più lo storydoing) riesce letteralmente a mettere l'utente "nei panni di qualcun altro", con un impatto emotivo notevole.

CAPITOLO 2 – GAMIFICARE TRA ARTE E SCIENZA

Alla luce del capitolo precedente si può intuire come la gamification si stia affermando in modo decisivo nel campo del digital marketing. D'altronde, se realtà come Nike, Starbucks, McDonald's, Coca-Cola hanno attuato complessi progetti (di marketing e non solo) attraverso la gamification, evidentemente non si tratta di un fenomeno superficiale. Alla lecita domanda del perché una pratica basata sul gioco e sulle dinamiche ludiche venga presa così tanto in considerazione si può far fronte con una risposta semplice ma inclusiva e completa: “perché a valle di una corretta progettazione, di un game balancing equilibrato e di un'efficace implementazione operativa, la gamification funziona” (Maestri, Polsinelli, Sassoon, 2015). Vien da sé che la gamification va pensata non come qualcosa che si sostituisce all'intera strategia, ma come una leva moltiplicatrice dei benefici originati da una buona progettazione e implementazione della stessa e come un catalizzatore capace di rendere la tecnologia più coinvolgente. Attuare un sistema di gamification significa compiere un difficile lavoro di bilanciamento tra arte e scienza. Da un lato, infatti, esso presuppone dei “concetti emozionali” come la motivazione, il divertimento e la felicità, dall'altro necessita di un sistema misurabile e sostenibile per raggiungere obiettivi aziendali concreti (Werbach e Hunter, 2012). Nel proseguo del capitolo si andranno a presentare i punti di forza della gamification, ovvero le principali idee e concetti che sono alla base della sua buona riuscita e, successivamente, verranno esposti i principi chiave, fondamentali per concepire una strategia mirata ad un preciso obiettivo aziendale. Per ottenere un buon risultato, infine, è necessario seguire un processo fatto di 6 steps, il quale verrà presentato nell'ultima parte di questo capitolo.

2.1 – PUNTI DI FORZA DELLA GAMIFICATION

Per una prima organizzazione dei concetti che sono alla base del successo della gamification si utilizzerà la classificazione fatta da Victor Manrique (si vedano Maestri, Polsinelli, Sassoon, 2015, p.47), docente e professionista spagnolo esperto di gamification design. Egli elenca tre principali punti di forza che rendono la gamification così efficace: motivazione, divertimento, felicità. Secondo lo studioso, infatti, “la gamification è uno strumento che consente di raggiungere i propri obiettivi di business, incoraggiando le persone attraverso motivazioni intrinseche ed estrinseche, rendendole più felici allo stesso tempo”. Il tema relativo al primo dei tre punti di forza è stato già affrontato nel capitolo precedente (si veda 1.4), dove la motivazione in senso stretto (estrinseca), ovvero generata da fattori esogeni ed esterni, è stata contrapposta al concetto di interesse, che qui verrà più precisamente chiamata motivazione intrinseca (cioè che ha origine all'interno dell'individuo). In questo

paragrafo si approfondirà quanto detto analizzando più dettagliatamente la già citata “teoria del flusso” di Csikszentmihalyi ripresa da diversi testi sul tema, tra cui quello di Maestri, Polsinelli e Sassoon. Il flow, o flusso, è una condizione di perfetto equilibrio tra ansia e noia che si raggiunge tramite l’integrazione tra sistema e giocatore (figura 5). Studi di marketing digitale e psicologia del consumatore online (Hoffman e Novak, 1996) sostengono che le leve motivazionali capaci di condurre alla condizione di flow possono essere sia di tipo estrinseco (goal-oriented flow) che intrinseco (experiential flow), che non esiste una tipologia di motivazione migliore dell’altra e che spesso le due tipologie sono integrate. La performance dell’individuo in termini di competenze, capacità e abilità è massima quando egli si concentra su un compito sfidante “al punto giusto”, il che può anche contemplare il rischio di fallire, ma solo se contemporaneo e co-esistente alla possibilità di riprovare ancora, migliorando la performance (Maestri, Polsinelli, Sassoon, 2015). L’obiettivo di chi progetta una strategia di gamification è “testare incessantemente le interazioni tra sistema e giocatore per trovare quel punto tra ansia e noia” (Zichermann e Cunningham, 2011).

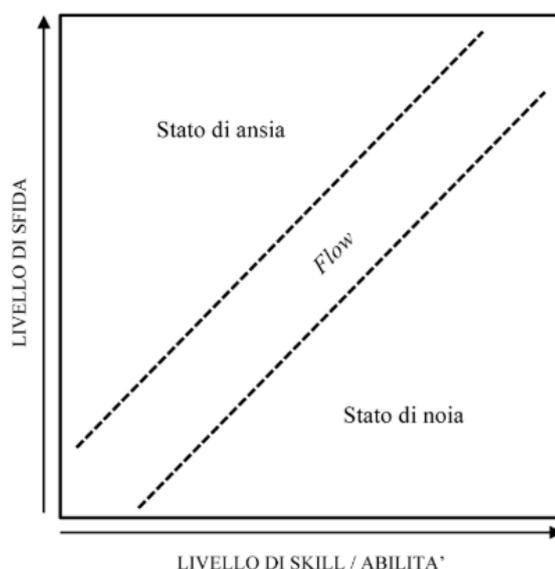


Figura 5 - Modello dell'esperienza ottimale

Fonte: Zichermann e Cunningham, 2011, rielaborazione di Maestri, Polsinelli, Sassoon, 2015.

Il secondo punto di forza è il divertimento che, diversamente da quanto si possa pensare, è un concetto complesso, in quanto definito da due caratteristiche fortemente integrate tra loro: multi-dimensionalità e soggettività (Maestri, Polsinelli, Sassoon, 2015). In un articolo del 2004 intitolato "Why We Play Games", Nicole Lazzaro, esperta di player experience, ha delineato quattro diversi tipi di divertimento: hard fun, easy fun, altered state fun e social fun. 1. L'*hard fun* è una tipologia di divertimento che si basa sul superamento di ostacoli e sul raggiungimento dell’obiettivo finale. In altre parole chi gioca lo fa per provare a vincere una qualche forma di competizione. In questo caso la sfida deve essere progettata per focalizzare

l'attenzione sulla ricompensa.

2. Chi approccia con l'*easy fun* conferisce maggiore importanza alla sola gioia di partecipare all'attività ludica. In questo caso la sfida deve essere focalizzata sullo stimolare la curiosità del giocatore e il suo desiderio di provare qualcosa di nuovo attraverso l'esperienza.

3. Per alcuni giocatori è importante la sola percezione di sentirsi all'interno di uno specifico contesto. Nell'*altered state fun* non è l'esperienza stessa ad aggiungere valore, ma il modo in cui gli aspetti esteriori dell'esperienza creano emozioni interne. Qui il focus è far scoprire a chi gioca nuove dimensioni intime e profonde.

4. L'ultima tipologia di divertimento si basa sulla possibilità di interagire con altri individui dentro e fuori l'esperienza di gioco. La dimensione sociale del *social fun* attira coloro i quali vogliono relazionarsi con potenziali conoscenti, anche se il mezzo (l'esperienza ludica) non è necessariamente di grande interesse. La dimensione sociale può intervenire sia online che offline, anche se al giorno d'oggi sembra molto più popolare il divertimento che deriva dal poter giocare insieme anche se ognuno è a casa propria. La maggior parte dei videogames, infatti, permette di giocare in modalità multigiocatore connettendo i diversi utenti attraverso la rete. Un esempio di social fun offline è invece il famosissimo videogioco Mario Kart, che permette a 4 giocatori seduti sullo stesso divano di condividere lo schermo per una gara, coinvolgendo e divertendo anche i presenti che non giocano. Il gioco di gruppo, in breve, aggiunge nuovi comportamenti, rituali ed emozioni che rendono i giochi più eccitanti. Il terzo punto di forza è la felicità, un concetto virtuoso e difficile da raggiungere, spesso assente tra gli obiettivi tradizionali del marketing. Nella sua accezione più raffinata, la gamification smette di essere uno strumento, un sistema o un progetto trasformandosi in un "veicolo verso la felicità" (Maestri, Polsinelli, Sassoon, 2015). Lo psicologo Martin Seligman (2011) ha introdotto il modello P.E.R.M.A., in cui sono elencati i 5 componenti che secondo i suoi studi rendono le persone felici:

- Positive emotions (Emozioni positive): aumentare le emozioni positive del passato, nel presente e del futuro.
- Engagement (Coinvolgimento): in quest'ottica si tratta della messa in pratica delle potenzialità personali con l'obiettivo di sviluppare un maggior numero di esperienze ottime.
- Relationships (Relazioni positive): dedicare tempo per nutrire le relazioni aumenta la sensazione di compagnia che influenza direttamente la percezione di benessere.
- Meaning (Significato): include il significato di vita e lo sviluppo di obiettivi che vanno al di là di se stessi. È importante fare una distinzione tra scopo e significato di vita, dove lo scopo è più relazionato con gli obiettivi e il significato con il posto e la funzione che si occupa nel mondo.

- **Accomplishment (Realizzazione):** stabilire mete che motivino la persona nel raggiungerle. Leggendo i cinque componenti del modello, si percepisce come essi siano molto presenti nella logica della gamification, ottenendo così la dimostrazione che la felicità e il benessere del giocatore non sono fattori da sottovalutare in una strategia di gamification. Per rendere felici i partecipanti in gioco, infatti, i sistemi gamificati devono tenere conto di tutte le cinque dimensioni sopra elencate, dando maggiore importanza all'una o all'altra a seconda degli obiettivi da raggiungere, della tipologia di audience e delle altre specificità di progetto (Maestri, Polsinelli, Sasson, 2015).

2.2 – PRINCIPI CHIAVE DELLA GAMIFICATION: IL MODELLO OCTALYSIS

Come si può intendere dal paragrafo introduttivo, la validità di una strategia gamificata, specialmente nel caso del marketing, proviene da un'attenta analisi del rapporto tra gioco e mente umana. Avendo chiara l'importanza dei punti di forza generali, qui l'obiettivo è quello di entrare più nello specifico in questo rapporto attraverso l'identificazione dei principi chiave della gamification. I "core drive" che permettono di raggiungere la motivazione, il divertimento e la felicità dell'utente sono elencati in un Framework di uno dei pionieri della gamification, l'americano di origini asiatiche Yu-kai Chou (2014). Quest'ultimo, dopo aver studiato per anni il fenomeno, ha identificato gli otto principi cardine che vengono di seguito presentati in un'opera intitolata "Octalysis".

1. Epic meaning & Calling (senso epico e chiamata)

Il senso epico rappresenta il desiderio di partecipare a qualcosa di molto più grande di sé e a tal proposito McGonigal (si veda Petruzzi, 2015, p.32) dice che "il modo migliore per dare significato alle nostre vite consiste nel connettere le nostre azioni quotidiane con qualcosa di più grande di noi stessi e, quanto più grande è, tanto meglio". Il senso epico, ad esempio, è quello che spinge chi lavora duramente a titolo gratuito su progetti open source come Wikipedia, con l'obiettivo di alimentare la più vasta enciclopedia del mondo.

2. Development & Accomplishment (progresso)

La spinta intrinseca al progresso è un istinto innato che spinge ognuno di noi a porci delle sfide dalla difficoltà via via crescente. Il meccanismo che ne deriva è chiamato "leveling up" e non è una prerogativa dei giochi in senso stretto ma di qualsiasi progetto gamificato. Gli strumenti adoperati per attuarlo sono tecniche trasversali e ricorrenti, utilizzate nella costruzione di esperienze ludiche (Petruzzi, 2015). Le più rappresentative sono le seguenti:

- **Punti/crediti:** hanno la prerogativa di determinare quantitativamente i risultati di un utente a confronto con gli altri, e possono tenere l'individuo motivato fino al raggiungimento di un

livello più avanzato (Maestri, Polsinelli, Sassoon, 2015). In altre parole, i “points” costituiscono la ricompensa immediata per le azioni del giocatore e contemporaneamente ne denotano la bravura e l’esperienza (Petruzzi, 2015).

- Livelli: mostrano lo stato d’avanzamento dell’utente (Zichermann e Cunningham, 2011) e servono sia a fornire un momento di gratificazione sia a stimolare il desiderio di passare ad un livello più impegnativo;
- Badge/Achievement: sono attestati virtuali che dimostrano la capacità dell’utente a fare una determinata cosa. Essi sanciscono il raggiungimento di un traguardo, incrementano la componente sfidante e caratterizzano il profilo dell’utente (Petruzzi, 2015);
- Classifiche: mettono gli utenti in una situazione di valutazione comparativa delle performance (Maestri, Polsinelli, Sassoon, 2015) e sono quindi in grado di accendere lo spirito di competizione, favorendo l’interesse e facendo aumentare il tempo trascorso all’interno del gioco (Petruzzi, 2015);
- Sfide: offrono agli utenti una missione da compiere, ostacoli da superare per guadagnare punti e avanzare di livello (Petruzzi, 2015), possono essere sia individuali che di gruppo.
- Beni virtuali: rappresentano qualcosa che ha valore per il giocatore all’interno del mondo virtuale del gioco e che è possibile guadagnare giocando e, in alcuni casi, acquistare in cambio di denaro reale (Petruzzi, 2015). Essi offrono due vantaggi fondamentali: in primo luogo, gli utenti possono acquistarli per costruire la propria identità online; in secondo luogo possono essere utilizzati dagli sviluppatori per generare guadagni dalla loro vendita. È importante sottolineare che questi strumenti non devono essere necessariamente tutti inclusi affinché la strategia di gamification funzioni. Per creare coinvolgimento, occorre individuare e utilizzare la combinazione di elementi di gioco più adatta per ogni specifico caso (Petruzzi, 2015).

3. Empowerment of Creativity & Feedback (autoespressione)

Per autoespressione si intende quella tendenza innata che ci porta a sperimentare, a personalizzare e a provare differenti soluzioni creative per ottenere diversi risultati (Petruzzi, 2015). Le persone non solo hanno bisogno di modi per esprimere la propria creatività, ma devono essere in grado di vederne i risultati, ricevendo feedback (Yu-kai Chou, 2014). In altre parole, chiunque produca un output originale ha bisogno di sapere cosa ne pensano gli altri.

4. Ownership & Possession (possessione)

Il quarto core drive si basa sul principio che regola famosissimi giochi di successo come FarmVille o Sim City, ovvero l’avversità dell’utente ad abbandonare qualcosa che si è costruito o conquistato con le proprie mani e che si possiede, anche se virtualmente (Petruzzi, 2015). I beni virtuali citati nel punto 2 sono lo strumento principale per manifestare il

desiderio di possesso in quanto gli utenti, oltre al tempo, hanno speso anche denaro per beni virtuali che vanno a migliorare ciò che hanno faticosamente costruito e ciò renderà ancora più ostile l'idea di abbandonarlo.

5. Social Influence & Relatedness (relazionalità)

Il concetto di relazionalità è fortemente collegato a quello di social fun citato in precedenza. Più nello specifico, questo drive incorpora tutti gli “elementi sociali” che guidano il comportamento delle persone, tra cui mentorship, accettazione, compagnia ma anche competizione e invidia. Questo principio è alla base delle meccaniche cooperative e competitive che agiscono all'interno di un sistema sociale e che ritroviamo nei “social game”, ovvero quel tipo di giochi dove è possibile invitare amici, sfidarli, chiedergli aiuto o regalargli bonus. Questo elemento di “community” è fra quelli che sicuramente caratterizza nel modo più profondo l'ascesa e la vasta diffusione del fenomeno gamification (Petruzzi, 2015).

6. Scarcity & Impatience (scarsità)

Il sesto core drive si basa sull'impulso di desiderare qualcosa perché non si può averlo. Se si riesce a trasmettere la sensazione che un prodotto o servizio è limitato, automaticamente i potenziali acquirenti si attiveranno per non perdere l'occasione (Petruzzi, 2015). Questo principio è stato utilizzato da Facebook nei primi mesi della sua esistenza, quando poteva essere utilizzato soltanto dagli studenti dell'università di Harvard. Successivamente l'accesso era stato consentito anche ad altri due prestigiosi college e, infine, a tutti i numerosissimi utenti che desideravano accedere ad una piattaforma che era stata, fino a quel momento, a loro “proibita”. Meccanismi come il countdown, in cui agli utenti è consentito solo un certo lasso di tempo per completare un'attività, e gli appuntamenti, ossia momenti specifici predeterminati in cui il sistema offre la possibilità di cogliere un potenziale vantaggio, fanno leva sul fattore “scarsità temporale”.

7. Unpredictability & Curiosity (imprevedibilità e curiosità)

Questo principio si basa su un qualcosa che è insito nell'essere umano, ovvero il voler conoscere cosa succederà dopo. Si pensi a quando si conclude un episodio di una serie tv coinvolgente, che lascia lo spettatore in un'attesa spasmodica di sapere cosa succederà nella prossima puntata. Nei sistemi gamificati questo core drive è sfruttato attraverso meccanismi come bonus casuali ed elementi di gioco che gli sviluppatori nascondono nel prodotto lasciando che l'utente li scovi gradualmente, generando un effetto sorpresa (Petruzzi, 2015).

8. Loss & Avoidance (paura della perdita)

L'ultimo dei drive identificato da Yu-Kai Chou è basato sulla spinta dell'utente ad evitare qualcosa di negativo, intesa anche come quell'istinto che ci porta a fare di tutto per evitare di perdere qualcosa che ci appartiene. Un classico esempio applicato alle meccaniche di gioco è

l'acquisto di vite extra: pur di non perdere e di superare i livelli più complessi, i giocatori scelgono di spendere denaro reale per acquistare nuove vite virtuali.

Proseguendo nella sua analisi, Yu-Kai Chou sottolinea che alcuni drive (development & accomplishment, ownership & possession, scarcity & impatience, loss & avoidance) sono leve di tipo razionale in quanto riguardano la logica e il calcolo e rappresentano motivazioni estrinseche, mentre gli altri drive (empowerment of creativity & feedback, epic meaning & calling, social influence & relatedness, unpredictability & curiosity) sono invece leve di tipo irrazionale, appartenenti alla sfera emotiva e rappresentano motivazioni intrinseche. Secondo Yu-Kai Chou, infine, l'unico approccio realmente efficace è quello "human focused design", il quale ottimizza la progettazione in considerazione del fattore umano, tenendo conto delle emozioni, motivazioni e coinvolgimento. Come ampiamente detto, ciò avviene attraverso una serie di leve e motivazioni intrinseche ed estrinseche che, applicate a sistemi gamificati, li qualificano della sorprendente capacità di attirare e coinvolgere profondamente le persone (Petruzzi, 2015).

2.3 – IL PROCESSO DI GAMIFICAZIONE

Dopo aver espresso i concetti fondamentali della gamification, si può procedere con la loro implementazione nella strategia gamificata, che può essere attuata in molti modi diversi. "Gamificare" un processo non è sicuramente cosa semplice poiché non si possiedono formule, ricette o standards predefiniti e inoltre, come si è già accennato, si tratta di un complesso lavoro di bilanciamento tra arte e scienza. Secondo Werbach e Hunter (2012) la disciplina che fa da ponte tra la dimensione artistica e quella scientifica è il design, dove un buon processo di design fonde creatività e struttura per combinare le esigenze delle persone con la fattibilità tecnica. Il processo operativo che sta alla base della gamificazione è delicato e richiede precisi passaggi da non sottovalutare. Se la strategia, infatti, si riduce a inserire solamente punti o badge, senza un'idea precisa, si ottiene un risultato scadente, di poco successo e con scarso valore per l'utente quindi con un'alta tendenza all'abbandono (Petruzzi, 2015). In altre parole, non è sufficiente cogliere qualche nozione di game design e trasferirla in un ambiente di business per ottenere i risultati che la gamification prospetta, anche perché, in tal caso, non si parlerebbe più di gamification ma di pointsifaction o badgeification, che possono essere definite come la deriva o la degenerazione di essa (Petruzzi, 2015).

Werbach e Hunter (2012) assimilano una corretta progettazione di una strategia di gamification a un processo di 6 steps, ognuno dei quali inizia, come la parola "design", con la lettera D:

1. Define business objectives
2. Delineate target behaviors
3. Describe your players
4. Devise activity cycles
5. Don't forget the fun
6. Deploy the appropriate tools

In riferimento a quanto detto prima, si noti che solo nell'ultimo dei 6 steps si parla di strumenti di gamification, ovvero di elementi di gioco come punti, badge o classifiche, un'ulteriore conferma del fatto che i componenti e i meccanismi non sono la parte "core" del processo. Ciò che è particolarmente importante e piuttosto complesso è decidere come implementare le tecniche disponibili ad una particolare situazione ed è per questo che a tale sfida vengono dedicati i primi 5 punti del processo.

1. Define business objectives

Per definire una concreta strategia di gamification, è cruciale la comprensione degli obiettivi, che non devono essere confusi con la mission organizzativa. In quest'ottica per obiettivi si intendono gli specifici risultati che si vogliono ottenere attraverso il processo gamificato, come per esempio una maggiore fidelizzazione del cliente o una maggiore spinta a visitare i punti vendita. Questa prima fase è di vitale importanza in quanto una strategia di gamification, anche se efficace e coinvolgente, può portare a dei risultati che non sono effettivamente positivi per l'idea di business. Per evitare questo rischio Werbach e Hunter (2012) consigliano, in questa prima fase del processo, di utilizzare uno schema semplice ma efficace (Figura 6). Il primo passo consiste nello stilare una lista di potenziali obiettivi, che alla fine del processo dovranno essere il più dettagliati possibile ma che in questa fase possono essere anche allargati a considerazioni più generali. Il punto successivo consiste in una classificazione in termini di importanza per tali obiettivi, in modo da arrivare a considerazioni di trade-off tra obiettivi trascurabili e obiettivi principali. A questo punto la lista dovrà essere sfoltita di tutto ciò che non rappresenta un fine ma un mezzo per raggiungere gli obiettivi prefissati. Ad esempio, porsi l'obiettivo di far accumulare punteggi agli utenti non è il motivo per il quale si decide di gamificare un sistema ma piuttosto una semplice dinamica strumentale al gioco. A questo punto, una volta definiti gli obiettivi finali, essi dovranno essere collegati ai benefici che porteranno all'organizzazione, ossia dovranno essere in qualche modo "giustificati".



Figura 6 - The objective definition process, Werbach e Hunter (2012)

2. Delineate target behaviors

Una volta identificato il “perché” si gamifica un sistema, un processo o un’attività, ci si deve concentrare sul cosa si vuole che gli utenti facciano e sul come essi verranno misurati, ovvero le metriche dei comportamenti desiderati. Queste ultime non sono altro che lo strumento di traduzione dei comportamenti in risultati quantificabili. I comportamenti desiderati, oltre ad essere reali e specifici, devono essere “promotori” degli obiettivi finali che sono stati definiti nella fase precedente, anche se la relazione è indiretta. Ad esempio, spingere i consumatori a trascorrere più tempo sul sito web di un prodotto o parlarne sulla pagina Facebook, non sono comportamenti traducibili immediatamente in guadagni, ma sono comunque comportamenti desiderabili per il fine di aumentare i guadagni.

Una volta elencati tutti i comportamenti desiderati, si devono impostare delle metriche coerenti. Nei processi più avanzati esse possono essere rappresentate da software algoritmici, mentre nei processi più elementari si possono adoperare i sistemi di gioco, come i punti (si veda 2.2).

3. Describe your players

Il sistema che si sta progettando sarà usato da utenti reali, da persone. Partendo dal fatto che gli utenti non sono tutti uguali, è di vitale importanza capire chi sono gli utenti e come essi si rapporteranno al sistema. In altre parole, gli utenti sono raggruppabili in funzione dei rispettivi tratti di personalità e dell’approccio nei confronti dell’esperienza gamificata (Maestri, Polsinelli, Sassoon, 2015). Da qui nasce la necessità di attuare, da parte del management, un processo di segmentazione degli utenti. D’altronde, più si conosce l’utente più sarà facile progettare un’esperienza che guidi il loro comportamento nel modo desiderato (Zichermann, Cunningham, 2011). Il primo modello segmentato è stato proposto dal

ricercatore Richard Bartle (si veda Maestri, Polsinelli, Sassoon, 2015, p.47), che riuscì a distinguere quattro principali tipologie di “player” (Figura 7):

- Il player di tipo *Explorer* ama esplorare realtà sconosciute, riportandole successivamente all'interno della community di origine. Un esempio di gioco adatto a questo tipo di utente è Super Mario Brothers, dove il protagonista deve affrontare più di 100 tipi di giochi per trovare ogni livello nascosto dietro ad ogni tubo o blocco, e riportare questa scoperta ai suoi compagni.
- Il secondo tipo di player è l'*Achiever*, il quale vuole raggiungere il risultato finale del gioco, vincere a tutti i costi indipendentemente dal contesto e dalle altre persone coinvolte. Progettare sistemi gamificati orientati esclusivamente a questa tipologia è molto complesso e rischioso, in quanto presuppone la possibilità da parte di tutti i partecipanti di poter risultare vincitori con le stesse probabilità (Maestri, Polsinelli, Sasson, 2015). Per questa categoria, perdere nel gioco abbasserà il livello di interesse.
- Il player *Socializer* è un tipo di utente che, spinto dal beneficio delle interazioni sociali, gioca non per vincere quanto per conoscere nuovi individui. Per questi player il gioco non è il fine, ma un contesto dove fare incontri e un catalizzatore di interazioni.
- Il quarto tipo rappresenta una bassa percentuale rispetto all'intera popolazione dei player. Il *Killer* ama non soltanto vincere e imporsi, ma anche vedere la sconfitta e percepire l'angoscia degli altri player (Maestri, Polsinelli, Sasson, 2015).

Gli utenti non appartengono esclusivamente a una delle categorie elencate, ma la maggior parte di essi ha una percentuale di ogni categoria (Zichermann, Cunningham, 2011).

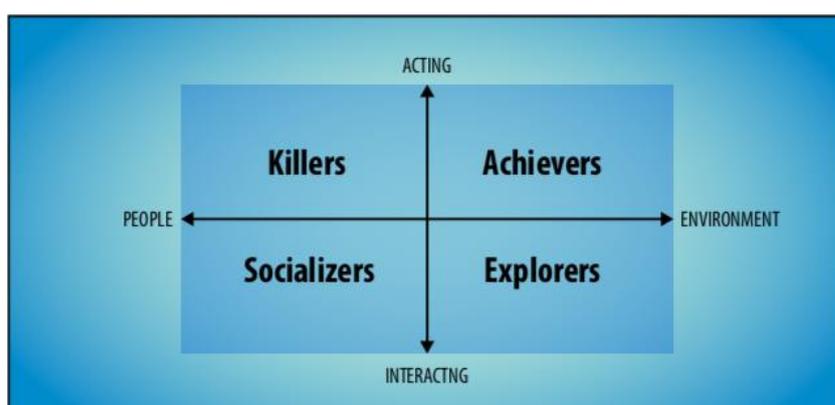


Figura 7 - I 4 profili di player che caratterizzano un contesto di gioco
Bartle, 1996 in Zichermann e Cunningham, 2011.

Anche se la ricerca di Bartle non è stata condotta in un contesto di marketing, i suoi risultati sono rilevanti per comprendere il pubblico target ottimale per una strategia di marketing basata sul gioco (Giles, 2016).

Una volta individuati i diversi gruppi, gamificare prevede lo studio di un'ultima dimensione rilevante per questa terza fase: il lifecycle dell'utente (Zichermann, Cunningham, 2011). Ogni utente inizia come un "novice", ovvero un debuttante che necessita di consigli, aiuti, tutorial per superare la fase iniziale e ambientarsi nel migliore dei modi. In questa fase è importante rafforzare l'esperienza del principiante, facendo in modo che rimanga coinvolto nel sistema. Una volta superata questa fase, l'utente procede nel secondo stadio di "regular", in cui ha bisogno di altri stimoli e novità per familiarizzare con le attività. La terza e ultima fase è quella in cui l'utente diventa "expert". Il giocatore esperto necessita di sfide all'altezza delle sue capacità, abbastanza difficili da renderlo coinvolto.

4. Devise activity cycles

Come già accennato, il processo di gamificazione non è un processo semplice e lineare. Il modo più adatto per modellare le azioni in un sistema gamificato è quello dei cicli di attività, un concetto molto presente anche nei social network (Werbach e Hunter, 2012). I cicli di attività consistono in particolari processi in cui le azioni di un utente provocano delle attività, che a loro volta causano le azioni di altri utenti. Si pensi, ad esempio, ad un utente Facebook che carica una foto sul suo profilo e tagga i suoi amici, ovvero altri utenti della piattaforma. La notifica del tag porterà gli altri utenti presenti nella foto a lasciare un commento, ed è così che una nuova notifica ritorna all'utente iniziale.

Ci sono due principali tipologie di cicli d'attività cui far riferimento per poter sviluppare il sistema: engagement loops (coinvolgimento circolare) e progression stairs (scale di progresso). Il primo tipo è stato ampiamente trattato nel primo capitolo, dove è stato presentato lo schema Moar! (Figura 4). Come già detto l'engagement loop è una sequenza di motivazione, azione, tempo, feedback ed emozione che si innesca come nuova abitudine comportamentale dell'utente che, di conseguenza, tenderà a ripeterla infinite volte (Viola, 2016). Si deve però fare attenzione al fenomeno del *disengagement*, che può presentarsi nel caso in cui, man mano che l'utente avanza nel sistema, l'esperienza non si evolva e rimanga soltanto un'azione ripetitiva. Per ovviare a tale rischio, la gamification introduce il concetto di scale di progresso. Queste ultime riflettono l'assunto oggettivo che l'esperienza gamificata cambia in base a come il giocatore si muove attraverso il sistema. Il percorso dovrebbe essere mappato combinando attività a breve termine e obiettivi di lungo termine, combinazione che di fatto sta alla base del concetto di progresso (Werbach e Hunter, 2012).

Solitamente nei giochi, e di conseguenza nella gamification, si utilizza un modello che prevede diversi livelli in cui la difficoltà in costante aumento è seguita da una fase di riposo relativamente facile, seguita infine dalla fase finale molto impegnativa, che determina il superamento del livello. Questa sfida sfinale, se ben progettata, produrrà un'esplosione di

emozioni positive, che nell'ambiente dei players è definita "epic win", un forte strumento per l'engagement.

5. Don't forget the fun

In questa fase il management insieme ai designer dovrebbero porsi domande riguardanti l'effettiva attrattibilità del sistema sotto il punto di vista dell'enjoyment. Un'eccessiva concentrazione sugli elementi di identità degli utenti e di cicli di attività possono far perdere di vista il mezzo essenziale per la buona riuscita del progetto gamificato: il divertimento. A ben vedere, la principale difficoltà di questa fase del processo sta nel fatto che il divertimento non è oggettivamente prevedibile. Una buona soluzione è quella di testare il processo una volta completato e perfezionarlo affinché sia divertente per il target.

6. Deploy the appropriate tools

L'ultima fase del processo di gamificazione prevede l'identificazione dei meccanismi e strumenti adeguati. Questa è essenzialmente una fase di deployment, ovvero di distribuzione, dove si sintetizzano le precedenti fasi e le si tramuta nell'esperienza generale e definitiva per gli utenti (Werbach e Hunter, 2012), testandone la solidità e la funzionalità.

CAPITOLO 3 – IL CASO LIDL: MY LIDL SHOP

3.1 – LIDL ITALIA NEL 2018

Lidl è una catena europea di supermercati di origine tedesca, fondata nel 1930. Il nome completo della compagnia è Lidl Stiftung & Co KG, di proprietà della Holding Schwarz, alla quale appartengono altre catene di supermercati tedesche. Lidl opera in Italia dal 1992, anno in cui è stato aperto il primo punto vendita ad Arzignano, in provincia di Vicenza. I primi punti vendita erano collocati nel Nord dell'Italia con una superficie commerciale molto limitata (circa 400 m²), arredamento spartano e packaging dei prodotti essenziale. Nella sua fase di consolidamento, ovvero il periodo di tempo che va dal 1997 al 2003, l'azienda ha mutato il suo approccio commerciale: i negozi si sono ampliati fino ad arrivare a circa 800 m², l'arredamento, pur rimanendo spartano, cercava di essere maggiormente accattivante, e l'assortimento dei prodotti si è ampliato in maniera significativa. Negli anni successivi si è verificata una progressiva espansione commerciale di Lidl nel Sud e nelle isole e le superfici dei nuovi negozi hanno in alcuni casi superato 1.200 m². Oggi in Europa Lidl è presente con oltre 10000 punti vendita, di cui oltre 600 in Italia, dove complessivamente si può dire che il settore è piuttosto "vivace". Secondo una rilevazione dell'Iri, al 30 giugno 2017 erano 4793 i discount presenti in Italia con un fatturato che soltanto per le tre più grandi insegne (Eurospin, Lidl e MD) vale in totale circa 11 miliardi, dei quali circa 4 generati da Lidl, il quale, assieme a un altro big dei discount, Eurospin, registra la crescita più dinamica nel panorama italiano della grande distribuzione (Mancini, 2018).

Come recentemente dichiarato dall'Amministratore Delegato per l'Espansione Emiliano Arduino, l'obiettivo principale di Lidl Italia è crescere attraverso ristrutturazioni di immobili e non solo, con aperture di nuove costruzioni (la famosa "casetta di Lidl") e soprattutto con la chiara volontà rivolta al recupero di immobili nei centri città, creando così un nuovo format metropolitano, con un parcheggio coperto sopra il supermercato di 1400 mq. Una strategia che si rende necessaria in un paese oramai saturo di offerta, e dove l'esperienza accumulata insegna che le strategie si devono adattare all'ambiente con cui si viene in contatto (Meneghini, 2018). Le nuove aperture programmate da Lidl in Italia nel 2018 sono 40, poco meno di quelle del nuovo competitor Aldi, con la differenza che il primo parte da una rete di 600 punti vendita, il secondo da zero. Ci saranno poi oltre 50 ristrutturazioni di store esistenti. In occasione dell'apertura del nuovo store di Milano, 604° punto vendita in Italia, Emiliano Arduino ha tenuto a specificare l'italianità del brand Lidl, e la conseguente estrema attenzione verso ciò che l'Italia rappresenta in termini di produzione, nel mondo del Food italiano. Nel 2017 l'esportazione dei prodotti a marchio "Italiamo", private label di Lidl che rappresenta i

prodotti italiani, ha raggiunto l'importante risultato di 500 milioni di euro (Meneghini, 2018). Negli ultimi anni, Lidl ha dimostrato anche attenzione per l'ambiente e per il sociale. Lo store aperto recentemente a Milano (di cui si accennava prima) è pensato per un ambiente urbano con caratteristiche eco-sostenibili: riduce al minimo l'utilizzo di suolo in quanto si sviluppa su due livelli e abbate anche i consumi, con un impianto energetico alimentato totalmente da fonti rinnovabili. Lo scorso 5 giugno, inoltre, in occasione della giornata mondiale dell'ambiente, sulla sua pagina Facebook seguita da oltre 2 milioni di utenti, Lidl Italia ha annunciato il suo impegno a ridurre di almeno di 20% il consumo della plastica entro il 2025, e quello di utilizzare, per i marchi privati, plastica riciclabile al 100%. Recentemente, in aggiunta, è stato annunciato l'avvio di una iniziativa in partnership con Banco Alimentare dal titolo "Oltre il carrello – Lidl contro lo spreco". Il progetto (che entro la fine 2018 dovrebbe coinvolgere tutti gli store italiani) prevede l'impegno di donare quei prodotti che non sono più vendibili ma che sono comunque sicuri dal punto di vista alimentare (Anon, 2018). Negli ultimi 2 anni Lidl ha anche modificato la sua strategia di comunicazione. Vista la crescente importanza dei canali social è sorto per Lidl il bisogno di avere al fianco un'agenzia che, lavorando a stretto contatto con il team interno, comunicasse non solo offerte ed iniziative, ma che si distinguesse anche con un'immagine e un tone of voice riconoscibili (Vestito, 2017). Così, a seguito di una gara nazionale, Plan.Net Italia si è aggiudicata l'ideazione e la creazione dei contenuti social delle pagine Facebook, Instagram e Twitter di Lidl Italia. Ad oggi, la pagina Facebook, dove ogni post viene pensato come una sorta di mini campagna adv con un titolo e un'immagine capaci di stimolare reaction e condivisioni, è seguita da oltre 2 milioni di persone. Il canale Instagram, in cui invece sono condivise immagini belle e di impatto, conta più di 140 mila follower. Entrambi i profili ben si prestano ad una comunicazione "real time", cavalcando tendenze e notizie (Figura 8).

Un altro investimento della famosa insegna è stato destinato alla pubblicità in tv, attraverso uno spot da 30 secondi che si affianca ad una declinazione settimanale da 20 secondi destinata alle offerte. Il messaggio, coerente con quello espresso con alcuni post sui canali social aziendali, si focalizza sull'impegno che Lidl mette ogni giorno affinché i propri clienti acquistino con fiducia frutta e verdura, certi di trovare nel reparto ortofrutta tutta la sicurezza e la qualità di un'offerta legata al territorio, certificata e controllata. Lo spot televisivo è stato ideato in collaborazione con AlbatrosFilm e si apre con le immagini di una famiglia in un momento di quotidianità. Successivamente entra in scena Lidl, che si prende cura dei consumatori grazie al lavoro della propria filiera di fornitori. Le scene successive comunicano la passione per la qualità dei prodotti e per la soddisfazione del cliente e si svolgono all'interno di un supermercato dell'insegna.



Figura 8 – Lidl real time advertising
Pagina Facebook Lidl Italia, 13 Aprile 2018.

Nell'ultimo anno, inoltre, Lidl ha trovato un modo curioso, innovativo e divertente per coinvolgere e fidelizzare i clienti: My Lidl Shop, ovvero una game app gratuita che punta a coniugare esperienza d'acquisto e realtà virtuale in una vera e propria sfida ambientata all'interno di un supermercato.

Come si vedrà nei paragrafi che seguono, My Lidl Shop è un chiaro esempio di progetto gamificato, in cui attraverso gli strumenti di gamification presentati nello scorso capitolo si crea una customer experience in cui il consumatore viene coinvolto nel brand Lidl.

3.2 – MY LIDL SHOP: DALLO SMARTPHONE AL NEGOZIO

A fronte della considerevole concorrenza tra marchi e grandi catene, tutte focalizzate sulla conquista del cliente nel miglior modo possibile, l'importanza di elevare la customer experience è diventata sempre più una necessità di prim'ordine. Per far fronte a tale bisogno, Lidl ha lanciato su App Store e Google Play, quindi per dispositivi iOS e Android, un gioco di simulazione in stile cartoon dedicato a tutta la famiglia. Si tratta di una game app gratuita che congiunge realtà virtuale ed esperienza in punto vendita in una sfida ambientata nel mondo del retail. Il gioco consiste nel gestire il proprio supermercato e l'obiettivo è quello di raggiungere la felicità massima dei propri clienti, accontentandoli con i prodotti da loro

richiesti e offrendo un'esperienza di acquisto unica e irripetibile (Viola, 2017). All'inizio il supermercato ha la forma di un piccolo alimentari: qualche bancone dedicato alla frutta, ai beni primari come uova e latte, al pane e alle bibite. Più le richieste dei clienti saranno soddisfatte e più alta sarà la possibilità di riscuotere denaro e punti extra: con questi ultimi si ha la possibilità di far crescere il proprio locale fino ad arrivare a gestire un supermercato completo con tanto di dipendenti che possano aiutare nel tenere ordinata l'attività, nel gestire la cassa e nel preoccuparsi di rifornire i banconi, che spesso termineranno il cibo proposto e avranno bisogno di essere riempiti nuovamente (Viola, 2017). Ognuno dei clienti ha le proprie esigenze e una lista della spesa personalizzata, è quindi essenziale assicurare loro ciò che cercano. Facendo questo, aumenterà la soddisfazione dei clienti e, di conseguenza, si otterranno punti Lidl. Il gioco si compone di 5 livelli, in ognuno dei quali aumenta la grandezza del supermercato e il numero dei prodotti.

Uno degli elementi sicuramente più validi della customer experience sta nell'aver offerto una continuità tra l'app e la vita reale. Il gioco infatti offre la possibilità di recarsi in un vero negozio Lidl e, attraverso la scannerizzazione del codice a barre di determinati prodotti con lo smartphone, sbloccare dei punti aggiuntivi per My Lidl Shop. A ben vedere, lo scopo dell'app è quello di unire le due esperienze, quella fisica nello store e quella digitale per coinvolgere il cliente ma anche rendere lo shopping nello store più interessante e appassionante tramite il gioco. Chiaramente i prodotti da "scoprire" saranno scelti con un criterio che non riguarda il cliente, ma che parte direttamente dalla catena, che ha l'obiettivo di offrire settimanalmente un mix diverso di oggetti che dovranno essere scannerizzati e quindi "segnalati" al cliente, che potrà poi decidere di acquistarli. D'altronde, una volta recatosi al supermercato per scannerizzare i prodotti, il passaggio successivo più logico per il cliente sarà quello di effettuare l'acquisto di un oggetto che, senza il suggerimento di My Lidl Shop, non avrebbe nemmeno preso in considerazione.

Un altro aspetto interessante del gioco è la voce "statistiche" del menù, in cui sono presenti dati numerici divisi per fascia d'età dei clienti che rappresentano la loro affluenza, la loro felicità e i prodotti venduti per ogni fascia di consumatori (Figura 9). Inoltre, cliccando su ogni cliente che entra nel punto vendita, si aprirà una scheda personale dove viene indicato nome e cognome (di fantasia), stato d'animo, preferenze in termini di pulizia, decorazioni del supermercato e freschezza dei prodotti e infine la lista della spesa. Grazie a questi dati, l'app permette all'utente di profilare qualsiasi attività, dalla vendita dei prodotti, fino a cosa produce dei feedback negativi dai visitatori del supermercato, aumentando la realistica dell'esperienza.

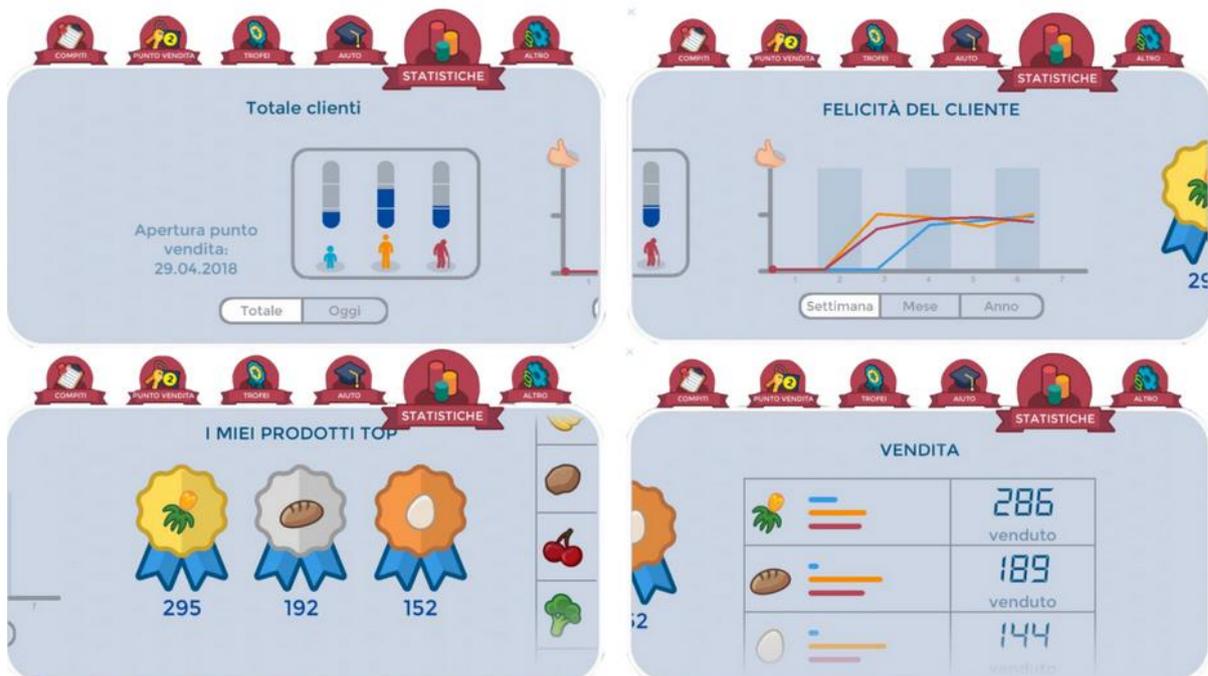


Figura 9 - Statistiche My Lidl Shop

3.3 – ENGAGEMENT ED EXPERIENCE IN MY LIDL SHOP

A fronte di quanto presentato nei capitoli precedenti, testando l'app My Lidl Shop è possibile individuare i core drive della gamification presenti nelle sue dinamiche. Individuando i punti chiave che stanno dietro ai meccanismi di My Lidl Shop si riesce concretamente a capire come essi si concatenano nelle varie fasi del processo gamificato.

Il primo core drive, ovvero il senso epico, è presente nell'app e funge da “motivatore” per l'utente che si appresta a scaricare l'app per la prima volta. Il desiderio di partecipare a qualcosa più grande di sé si concretizza nell'azione di gestire un punto vendita Lidl secondo logiche realistiche. L'utente, quindi, stimolato dal senso epico, è motivato a scaricare l'applicazione e ad iniziare dal primo livello la storia del suo supermercato Lidl. Una volta nel gioco, l'utente, che si trova nello stato di “novice”, ovvero debuttante, troverà fin da subito Lidolo, un'assistente personale che lo guiderà alla scoperta del ricchissimo menù completo di informazioni di cui l'utente necessita per iniziare a capire i meccanismi del gioco. L'esaustivo tutorial insegnerà al giocatore come posizionare il primo scaffale, come rifornirlo, come guadagnare punti Lidl, come raggiungere gli obiettivi per superare il livello e così via, permettendogli di addentrarsi nel sistema di sfide su cui il gioco si basa. Si arriva così al secondo core drive citato in precedenza (development) e al meccanismo che ne deriva, il “leveling up”, che spinge l'utente a porsi sfide sempre più difficili. In My Lidl Shop per attuare tale meccanismo vengono utilizzati molti degli strumenti disponibili. Il gioco

innanzitutto si compone di 5 livelli, ad ognuno dei quali corrisponde una certa grandezza del punto vendita. Al livello 1 il punto vendita ha la forma di un piccolo negozio di alimentari mentre al livello 5 diventa un supermercato vero e proprio. Per superare ogni livello è necessario accumulare soldi, punti e materie prime. Sia i guadagni che i punti Lidl sono proporzionali alla felicità e alla soddisfazione dei clienti. I punti, in particolare, si ottengono quando i clienti sono soddisfatti, quando si fanno donazioni di merce invenduta e quando vengono venduti prodotti particolarmente freschi. Sulla stessa linea sono i Badge, ovvero attestati virtuali che dimostrano una determinata capacità dell'utente. Arrivando ad un certo numero di donazioni si può vincere il badge "cuore d'oro", oppure, raggiungendo un certo numero di incassi verrà riconosciuta l'abilità di saper accumulare un certo patrimonio e infine, un badge è riservato anche alla capacità di rendere la clientela felice. All'interno di queste lineari dinamiche vengono interposte delle sfide singolari, che permettono all'utente di poter guadagnare ulteriori vantaggi. Un esempio di sfida inattesa è l'irruzione di cani all'interno del supermercato, pronti a entrare nel locale e metterlo a soqquadro. Per evitare che i clienti possano scappare infastiditi, l'utente dovrà, in brevissimo tempo, premere ripetute volte sui cani e scacciarli lontani dal supermercato (Viola, 2017). Sfide come questa chiamano in gioco 2 dei core drive individuati da Yu-kai Chou: quello dell'imprevedibilità e quello della scarsità. Essendo esse inaspettate, sempre diverse e valide solo per un piccolo lasso di tempo, permettono di aggiungere un pizzico di frenesia e instabilità al loop di azioni che caratterizza il gioco. Inoltre, il countdown ben visibile sullo schermo rinforza l'effetto "scarsità temporale" (Figura 10). La ricompensa sarà sotto forma di punti Lidl oppure, come nel caso della Figura 10, di un aumento della soddisfazione della clientela. Queste sfide contribuiscono ad arrivare al punto di equilibrio tra ansia e noia necessario per raggiungere il sopracitato stato di "flow", necessario per rendere agli occhi dell'utente la mansione complessiva sfidante "al punto giusto".

Un altro strumento spesso utilizzato sono i beni virtuali, che in My Lidl Shop assumono una conformazione e un'importanza particolare, essendo una parte fondamentale del progetto gamificato. Come già detto, il gioco offre la possibilità di recarsi in un vero negozio Lidl e, attraverso la scannerizzazione del codice a barre di determinati prodotti, ottenere dei punti aggiuntivi. I prodotti da cercare e scannerizzare vengono aggiornati settimanalmente, con lo scopo di far conoscere al cliente prodotti sempre nuovi. Testando l'applicazione si può intuire che questa parte del gioco non è trascurabile, in quanto provare ad affrontare la gestione del supermercato senza l'ausilio dei punti ottenuti con la scannerizzazione dei prodotti (attività chiamata Detective-Lidl) diventa difficoltoso, soprattutto nel caso di avanzamento di livello, richiedendo diverse ore di attenzione.



Figura 10 – Sfida My Lidl Shop

All'utente quindi, invece di soldi reali per beni virtuali, è richiesto di recarsi tra gli scaffali alla scoperta di uno specifico prodotto, con la possibilità che percepisca il bisogno di acquistare articoli o che compia acquisti di impulso.

Un altro core drive molto presente in My Lidl Shop è quello che Yu-kai Chou definisce “empowerment of creativity”, ovvero la tendenza dell'utente a sperimentare e personalizzare. Nel gioco, il supermercato può essere personalizzato tramite la disposizione degli scaffali, che è a discrezione dell'utente, e addobbato con oggetti che abbelliscono l'ambiente. Permettendo all'utente di personalizzare il suo ambiente di gioco, e quindi di dare sfogo alla sua autoespressione, si alimenta il suo coinvolgimento. A questo drive è collegato quello del possesso (ownership and possession), che possiamo definire come il drive principale che sta alla base della logica di My Lidl Shop.

Il desiderio di base sta nel non voler abbandonare qualcosa che si è conquistato con le proprie mani e che si possiede, anche se virtualmente, e questo qualcosa si vuole sempre migliorarlo, si vuole proteggerlo e se ne vuole di più (Yu-kai Chou, 2017). In quest'ottica, gli utenti che avranno speso ore ad ampliare, rifornire e personalizzare il loro punto vendita virtuale non vorranno abbandonarlo, ma spenderanno altrettante ore a incrementarlo e migliorarlo. In altre parole gli utenti sono incentivati a ripetere il ciclo di azioni, fino a farlo diventare una routine. La presenza quotidiana del giocatore è incentivata dal meccanismo della “sfida del giorno” che si rinnova appunto quotidianamente, stimolando l'utente a giocare tutti i giorni per non perdere punti bonus. La naturalezza di tale routine, se affiancata all'immediatezza della gratificazione, invoglia il giocatore a continuare a giocare, anche per il fatto di non voler cancellare tutto il “lavoro” compiuto fin ora. Si tratta esattamente del coinvolgimento circolare di cui si è parlato nel paragrafo 1.4, dove è stato anche presentato lo schema *Moar!* (Viola, Cassone, 2017) che nelle prossime righe si andrà ad applicare al caso in esame. La

leva motivazione, come si è detto, è data dal “senso epico” di poter gestire un supermercato Lidl virtuale secondo logiche realistiche. Una volta, poi, che sia consapevole del bilanciamento tra difficoltà percepita e capacità della persona, l’utente passa all’azione. Quest’ultima è resa gratificante dalla combinazione delle varie tecniche trasversali e ricorrenti, quali livelli, punti, sfide. La ripetizione costante e modulata di tali azioni, se inserite in un ciclo di engagement, fa sì che esse possano trasformarsi in abitudine. (Viola, Cassone, 2017). È importante però, che alle azioni corrisponda una risposta, o meglio un feedback immediato, a cui deve essere accompagnata una ricompensa, che in My Lidl Shop è composta da denaro virtuale, riconoscimenti, ma anche solo dalla soddisfazione dei clienti. Il feedback e la ricompensa renderanno significativo il lavoro svolto e incentiveranno l’utente a ripetere il ciclo di azioni. Il prendersi cura del proprio punto vendita e dei propri clienti diventa per l’utente un rituale da ripetere quotidianamente, sviluppando un coinvolgimento stabile. Sarà poi compito degli sviluppatori rendere questo coinvolgimento anche duraturo attraverso aggiornamenti che permettano agli utenti di andare oltre il quinto livello dove, ad oggi, il gioco si conclude e non è più permesso avanzare.

Un principio guida che invece non è stato utilizzato nel caso preso in esame è quello definito “social influence & relatedness”, relativo alla possibilità di interagire con altri utenti all’interno dell’app, sfidandoli, chiedendo loro aiuto o regalando loro bonus. Nonostante il core drive di cui si parla sia molto presente in giochi di questo tipo, My Lidl Shop non è di certo un “social game”, in quanto l’app funziona senza connessione internet.

Un aspetto molto interessante che emerge dall’attento utilizzo dell’app è il messaggio che traspare dalle dinamiche di gioco. È percepibile una certa continuità tra i compiti dell’utente e la strategia vera e propria dell’azienda Lidl. Chi gestisce (virtualmente) un supermercato Lidl deve prestare particolare attenzione alla freschezza dei prodotti, alla pulizia del punto vendita e alla felicità dei clienti, senza dimenticare l’importanza di donare i prodotti invenduti. Questi macro-obiettivi sono propri della strategia degli ultimi anni dell’insegna, che aggiunge anche, come detto, una particolare attenzione all’ambiente (si veda il paragrafo 3.1). In altre parole, la realistica e la coerenza degli obiettivi che sono posti al giocatore fungono da messaggio verso gli utenti, che, grazie al gioco, capiranno secondo quali priorità viene gestito un supermercato Lidl reale e saranno portati a valutarlo positivamente.

CONCLUSIONI

In questo elaborato, attraverso l'analisi della letteratura, è stato presentato il tema del gamification marketing, un'applicazione del concetto più generale di gamification, di cui se ne sente parlare solo da qualche anno. Si è cercato di approfondire la tematica e di capire cosa spinge importanti aziende ad investire in progetti di marketing basati sul gioco e sulle dinamiche ludiche. Attuare una strategia di gamification marketing è un complesso lavoro che risponde all'esigenza di attrarre l'attenzione dei consumatori, di aumentare il loro livello di coinvolgimento e fedeltà, di accrescere la creazione di valore complessiva e di personalizzare l'esperienza del cliente. Per raggiungere tali scopi è necessario un attento lavoro di progettazione in cui, attraverso una procedura formata da più fasi, vengono interconnessi concetti razionali e nozionistici con concetti più emozionali.

Ad oggi, in un contesto di mercato e in una società come quella attuale, la customer experience, insieme all'engagement, ricoprono un ruolo importantissimo, anche in settori come quello della grande distribuzione. Al posto del target, inteso come bersaglio isolato e passivo, oggi i brand devono relazionarsi con una "folla intelligente", composta di individui attivi, partecipativi e interconnessi, con cui le imprese cercano di instaurare un rapporto duraturo, basato soprattutto su componenti emotive perché più forti e più facili da alimentare (Rossi, 2015). I tre argomenti presentati nella prima parte, quali il coinvolgimento, l'esperienza del consumatore e la pratica dello storytelling sono di fondamentale importanza per stimolare le componenti emotive di tale rapporto come la motivazione, la felicità e il divertimento. Tra la letteratura analizzata, in tema di coinvolgimento, è stato preziosissimo il contributo di Fabio Viola e Vincenzo Cassone (2017), che nel loro libro indagano a fondo questo stato emotivo, fisico e celebrale dell'essere umano, portando alla luce un concetto fondamentale: "la sfida del coinvolgimento, prima ancora che tecnologica e di design, è mentale. Chi la comprenderà e vincerà conquisterà il cuore (e il portafoglio) del suo pubblico". Con ciò si intende dire che coinvolgere il consumatore non significa "colpirlo" con messaggi dal design accattivante e attraverso mezzi di alta tecnologia, ma bensì spingerlo ad uno stato emotivo tale per cui si crea una vera e propria empatia nella relazione e il rapporto diventa bidirezionale (rivolto cioè a creare un dialogo e una interazione completa). Vien da sé che, per ottenere i risultati voluti, tale relazione va curata in modo coerente in tutti i punti di contatto tra azienda e consumatore, in modo da poter fornire una customer experience completa e pervasiva. Per fare in modo che la gamification sia un valido mezzo per giungere a questo complesso obiettivo, è necessario che vengano analizzate le dinamiche e le logiche psicologiche che sono alla base dei ragionamenti sul successo della stessa, in modo tale da

non incorrere in un errore molto comune, che vede la riduzione del potenziale offerto dalla gamification all'implementazione del cosiddetto "mechanism-centred design", secondo cui le logiche ludiche sono integrate senza tener conto delle sue idiosincrasie e specificità (Maestri, Polsinelli, Sasson, 2015). Il risultato più estremo e rischioso è quello di applicare una metodologia standardizzata, ossia un semplice sistema di punteggi e classifiche. A tal proposito, integrando la definizione iniziale, si può dire che la gamification è l'incorporazione degli elementi di gioco in un ambiente non di gioco per creare un'esperienza gamificata connessa ad un prodotto o servizio (Giles, 2016). Dall'analisi dei vari testi è emerso che la validità di tale esperienza è fortemente influenzata dalla calibrazione delle aspirazioni razionali e irrazionali degli utenti, in quanto, come ci insegna McGonigal (si veda Petruzzi, 2015, p.37) "tecnologie, culture e climi possono cambiare ma i bisogni e i desideri degli esseri umani [...] restano gli stessi". Gli otto principi chiave presentati da Yu-Kai Chou esprimono in modo esaustivo tali bisogni e desideri, i quali vanno gestiti secondo un approccio che ottimizza la progettazione tenendo conto delle leve "emozionali", il che dà una garanzia sul risultato a prescindere dalla coercizione e dal controllo forniti dagli strumenti di game design. Queste argomentazioni sono state ampiamente riscontrate nell'interessante caso di studio presentato in questo lavoro, che vede applicate gran parte delle nozioni fornite dalla letteratura di riferimento. Con My Lidl Shop l'insegna vuole coinvolgere i consumatori e imprimere in loro, attraverso le dinamiche di gioco, la cultura Lidl, facendo compiere all'utente delle azioni che sono coerenti con la strategia vera e propria dell'impresa. Un secondo obiettivo è portare l'utente tra gli scaffali di un reale supermercato Lidl. La particolarità dell'app, infatti, è la possibilità di ottenere punti bonus recandosi nei punti vendita e scannerizzando determinati prodotti (si veda 3.2).

Tra i principi fondamentali individuati da Yu-kai Chou ce n'è uno che non è presente nelle logiche di My Lidl Shop, ed è quello della relazionalità: non vi è la possibilità di invitare amici, scambiare con loro punti bonus o altro, caratteristica molto presente invece in altre app dello stesso tipo. L'applicazione, comunque, è in continuo aggiornamento e forse, in futuro, oltre al continuo ammodernamento del design di gioco, sarà aggiunta anche questa potenzialità. A proposito di game design, che secondo Werbach e Hunter (2012) è la materia che collega la dimensione artistica con quella scientifica, è possibile intravedere un'idea comune che congiunge tutte le linee guida in tema di gamificazione. Analizzando, ovvero, il più volte citato tema del rapporto tra gioco e mente umana da una visuale più ampia e che tenta di "tirare le somme" rispetto a quanto scritto, emerge la chiara prospettiva che il buon design di un'esperienza gamificata deve porre l'utente, i suoi bisogni e le sue esigenze personali al centro lungo tutto il ciclo di vita dell'esperienza, mettendo così in pratica lo

“user-centered design” (Maestri, Polsinelli, Sasson, 2015). Adottare una visione user-centred non è una cosa scontata, in quanto non è così difficile incorrere nell’errore di aderire ad una prospettiva organizzativa (organization-centred design), a causa della quale il progetto di gamification viene implementato in funzione dei soli benefici di chi decide di crearlo. Coerentemente a quanto detto, l’immediato futuro sembra prevedere un orientamento rivolto alla creazione di esperienze sempre più personalizzate, delineando una sorta di Gamification 3.0, il cui successo “non dipende dalla complessità del gioco svolto, il segreto è forgiare connessioni più profonde con i giocatori” (Cognizant, 2014).

13886 parole

BIBLIOGRAFIA

- BONORI, V., TASSINARI, G., 2011. *Misurare il ritorno della pubblicità, Le 10 regole per realizzare una campagna pubblicitaria di successo e ottimizzare il ROI con la comunicazione digitale*. 2° ed. Milano: Gruppo 24 Ore.
- BUTTLE, F., 2009. *Customer Relationship Management, Concepts and Technologies*. 2° ed. Oxford: Elsevier.
- CAPPELLARI, R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. 2° ed. Roma: Carocci editore.
- COGNIZANT, 2014. *Gamification 3.0: The Power of Personalization*. Keep Challenging.
- DETERDING, S., et al., 2011. *From Game Design to Gamefulness: Defining Gamification*. 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments.
- FADER, P., 2012. *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. 2° ed. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- FONTANA, A., MIELI, E., 2014. *Siamo tutti storyteller. Dalla fiction americana alla politica*. Roma: Perrone.
- GILES, A., 2016. *Gamification as a Marketing Strategy*. Smith School of Business, Queen's University.
- HOFFMAN, D.L., NOVAK, T.P., 1996. *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*. Journal of Marketing, 60 (July). pp. 50-68.
- JARACH, D., REINA, D., 2017. *Marketing 2020*. Milano: Egea.
- KOTLER, P., PFOERTSCH, W., 2006. *La gestione del brand nel B2B, Marca e immagine nel marketing industriale*. Milano: Tecniche Nuove.
- KPMG ADVISORY, 2017. *L'era della customer experience. Come i brand creano esperienze d'eccellenza: le dinamiche del mercato italiano*. Strategiqs edizioni. Supplemento allegato al n. 6.2017 di Harvard Business Review Italia.
- LAZZARO, N., 2004. *Why we play games: Four Keys to More Emotion in Player Experiences*. Proceedings of the Game Developers Conference, 22-26 Marzo.
- LINDSTROM, M., 2016. *Small Data, I piccoli indizi che svelano i grandi trend*. Milano: Hoepli.
- MAESTRI, A., POLSINELLI, P. e SASSOON, J., 2015. *Giochi da prendere sul serio. Gamification, storytelling e game design per progetti innovativi*. Milano: Franco Angeli.
- PETRUZZI, V., 2015. *Il potere della Gamification. Usare il gioco per creare cambiamenti nei comportamenti e nelle performance individuali*. Milano: Franco Angeli.

PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V., 2004. *Co-creation experience: The next practice in value creation*. Journal of interactive marketing. 18(3).

SELIGMAN, M.E.P., 2011. *Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. New York: Free Press.

TROILO, G., 2014. *Marketing nei settori creativi*. Milano: Pearson.

VIOLA, F., CASSONE, V.I., 2017. *L'arte del coinvolgimento, Emozioni e stimoli per cambiare il mondo*. Milano: Hoepli.

WERBACH, K., HUNTER, D., 2012. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press.

ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, C., 2011. *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Sebastopol: O'Reilly Media.

SITOGRAFIA

AMODEO, E., 2016. *Storytelling: l'arte di raccontare storie nel digital marketing [online]*. Marketers. Disponibile su: <https://marketers.media/storytelling-digital-marketing/> [Data di accesso: 10/05/2018].

ANON, 2018. *Lidl punta in Italia e investe 350 milioni di euro [online]*. GDO News. Disponibile su: <https://www.gdonews.it/2018/03/02/lidl-punta-in-italia-e-investe-350-milioni-di-euro/> [Data di accesso: 13/06/2018].

BOLDRINI, N., 2018. *Customer experience: cos'è, perché è strategica per le aziende e quali sono le tecnologie per migliorarla [online]*. Digital4. Disponibile su: <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/customer-experience-cos-e-perche-e-strategica-per-le-aziende-e-quali-sono-le-tecnologie-per/> [Data di accesso: 07/05/2018].

ESPOSITO, R., 2015. *Brand storytelling: 10 esempi da manuale nel mondo del marketing [online]*. MediaBuzz. Disponibile su: <http://www.mediabuzz.it/brand-e-storytelling-6-esempi-da-manuale/> [Data di accesso: 13/05/2018].

FIACCHINO, N., 2017. *Storytelling, storydoing, storyliving: tre capitoli di un racconto senza fine [online]*. Pensieri laterali. Disponibile su: <http://blog.codencode.it/storytelling-storydoing-storyliving-tre-capitoli-di-un-racconto-senza-fine/> [Data di accesso: 12/05/2018].

GANDOLFI, A., 2016. *L'importanza della Digital Customer Experience [online]*. 47Deck. Disponibile su: <https://www.47deck.it/digital-customer-experience/> [Data di accesso: 07/05/2018].

GORDON, G., a cura di., 2013. *Video-Gioco e lavoro [online]*. Dimensione Ludica. Disponibile su: <https://dimensioneludica.wordpress.com/tag/lavoro-di-routine/> [Data di accesso: 11/05/2018].

LECINSKI, J., 2011. *Winning the zero moment of truth [online]*. Think with Google. Disponibile su: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/> [Data di accesso: 10/05/2018].

MANCINI, G., 2018. *Lidl inaugura un nuovo format «urbano» e investe 350 milioni in Italia [online]*. Il sole 24 ore. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-02-27/lidl-inaugura-nuovo-format-urbano-e-investe-350-milioni-italia-113630.shtml?uud=AEvmKf7D> [Data di accesso: 08/06/2018].

MENEGHINI, A., 2018. *Lidl: orgogliosi di essere italiani [online]*. GDO News. Disponibile su: <https://www.gdonews.it/2018/03/05/lidl-orgogliosi-di-essere-italiani/> [Data di accesso: 08/06/2018].

NOCI, 2008. *Multicanalità e creazione di engagement: quali opportunità legate alla prossimità e alla geolocalizzazione? Intervento di Giuliano Noci [online]*. NaviVision. Disponibile su: <https://www.slideshare.net/andreaboa/navivision-intervento-di-giuliano-noci> [Data di accesso: 11/05/2018].

ROSSI, A., 2015. *Il segreto di consumatori fedeli è il consumer engagement [online]*. Conversion, the omnichannel engagement agency. Disponibile su: <http://www.conversionagency.it/blog/segreto-consumatori-fedeli-consumer-engagement> [Data di accesso: 18/06/2018].

SERNI, S., 2015. *Storytelling, una storia deve emozionare, coinvolgere ed incuriosire [online]*. Social Media Marketing Italia. Disponibile su: <https://www.socialmediamktg.it/2015/04/storytelling-una-storia-deve-emozionare.html> [Data di accesso: 13/05/2018].

TRAVAGLINI, S., 2012. *La customer experience: una definizione di base [online]*. OpenCRMItalia. Disponibile su: <https://www.opencrmitalia.com/blog/97-la-customer-experience-una-definizione-di-base.html> [Data di accesso: 05/05/2018].

VESTITO, C., 2017. *Plan.Net vince la gara per le strategie social di Lidl; Michele Lorenzi nuovo Ad [online]*. Engage: contemporary marketing & media. Disponibile su: <http://www.engage.it/campagne/plannet-gara-social-lidl-italia/130898#xO4rT46afxRst0y7.97> [Data di accesso: 09/06/2018].

VIOLA, F., 2017. *My Lidl Shop - Dal videogioco al negozio [online]*. Gamification. Disponibile su: <http://www.gameifications.com/gamification/mylidl-shop-dal-videogioco-al-negozi/> [Data di accesso: 11/06/2018].

YU-KAI CHOU, 2014. *Octalysis - the complete Gamification framework [online]*. Disponibile su: <http://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/#.WybCNRIzaqA> [Data di accesso: 03/06/2018].

YU-KAI CHOU, 2017. *The 8 Core Drives of Gamification (#4): Ownership and Possession [online]*. Disponibile su: <http://yukaichou.com/gamification-study/8-core-drives-gamification-4-ownership-possession/#.WykAZRIzaqA> [Data di accesso: 08/06/2018].