

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

---

SCUOLA DI SCIENZE

Corso di Laurea in Informatica per il Management

**Strategie competitive e innovazioni  
tecnologiche nel settore dei  
videogiochi:  
La Next-Generation**

Tesi di laurea in Strategia Aziendale

Relatore  
Chiar.mo Prof.  
Edoardo Mollona

Presentata da:  
Matteo Rausa

Sessione II Anno Accademico 2013/2014



# Indice

<b>Introduzione .....</b>	<b>iii</b>
<b>Capitolo 1 – Analisi Mercato Videogiochi.....</b>	<b>1</b>
1.1 Il mercato delle console.....	1
1.2 Le forze competitive all'interno del settore .....	5
1.2.1 Concorrenti del settore .....	8
1.2.2 La minaccia di nuove entrate.....	9
1.2.3 Minaccia di prodotti sostitutivi .....	10
1.2.4 Il potere contrattuale dei fornitori .....	11
1.2.5 Il potere contrattuale degli acquirenti.....	12
1.3 Analisi di Segmentazione .....	14
1.3.1 Segmentazione Geografica .....	16
1.3.2 Mercato globale dei videogiochi per segmento.....	17
<b>Capitolo 2 – L'evoluzione del mercato.....</b>	<b>18</b>
2.1 I tre concorrenti principali: Microsoft, Sony e Nintendo.....	18
2.1.1 Le nuove console da gioco .....	19
2.1.2 Strategie e scenario competitivo attuale .....	24
2.1.3 Analisi SWOT .....	30
2.1.4 Analisi ed evoluzione del target .....	34
2.2 Cambiamenti nello scenario competitivo .....	35
2.2.1 I nuovi Attori.....	36
2.2.2 Google e Apple .....	37
2.2.3 Online gaming e Mobile gaming.....	39
2.2.4 Il cloud gaming: Valve e Steam, OnLive.....	50

<b>Capitolo 3 – Prospettive future .....</b>	<b>57</b>
3.1    Il futuro delle console da gioco.....	57
3.2    Considerazioni personali.....	58
<b>Bibliografia .....</b>	<b>60</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>60</b>

## Introduzione

Il settore videoludico è un settore in continua evoluzione, e la domanda che sorge spontanea è: quale sarà il futuro dei videogiochi?

Oggi la situazione dell'intrattenimento è cambiata notevolmente rispetto al passato dovuta dall'introduzione di piattaforme sempre più innovative e alternative.

Le nuove console Playstation 4, Xbox One e Wii U hanno dato inizio ad una nuova console war, e con le nuove prospettive di gioco ci si sofferma a riflettere su quale sarà l'evoluzione del business dell'intrattenimento interattivo. Quale sarà il futuro delle console da gioco? Come cambierà il "gameplay" da salotto?

Da un po' di anni a questa parte, alcuni segmenti di questo mercato hanno avuto una crescita notevole, specialmente con l'avvento della banda larga che ha consentito lo sviluppo di nuove piattaforme di intrattenimento. Il mercato delle console ha dei nuovi rivali a cui le grandi aziende Microsoft, Nintendo e Sony devono tenere testa nella nuova battaglia. Con i continui cambiamenti tecnologici si sono affiancati nuovi scenari competitivi come quello del "Mobile Gaming" e "Online Gaming", e del "Cloud Gaming" permettendo a nuove aziende come Google e Valve di fare il loro ingresso, poiché possiedono i mezzi e le capacità per creare nuove attrattive di gioco sulle nuove piattaforme, cercando di sbaragliare i concorrenti del settore.

In questo elaborato andremo a vedere come si sta evolvendo il mercato dei videogiochi, i segmenti che stanno avendo una crescita considerevole nel corso degli ultimi dieci anni e quali saranno le prospettive future delle console da gioco.



# Capitolo 1

## Analisi Mercato Videogiochi

### 1.1 Il mercato delle console

La prima generazione di console per videogiochi risale agli inizi degli anni '70. Il primo ideatore fu Ralph H. Baer che realizzò la Magnavox Odyssey. Dal 1976-77, furono prodotte una serie infinite di console Magnavox Odyssey ognuna migliorava solo leggermente rispetto alla precedente. Avevano tutti gli stessi giochi all'interno, ma con modifiche alla grafica, e ai controller. Seguì un gioco arcade di tennis più essenziale e famoso al mondo, si tratta di Pong della Atari di Nolan Bushnell. Il successo di Pong è stato mondiale e duraturo, tanto che il 19 aprile 2013 il Dr. Frank Lee, professore associato della Drexel Westphal College of Media Arts and Design e co-fondatore del Gioco Design Program Drexel<sup>1</sup>, ha proiettato la sua partita a Pong sul grattacielo Cira Center di Philadelphia. Terminò così la prima era delle console da gioco. Successivamente nel 1979 Mattel presentò Intellivision, una console a 16 bit che cercò di sfruttare le sue caratteristiche ben superiori sotto l'aspetto tecnologico rispetto ad Atari, la quale deteneva la maggior parte dei diritti sui titoli di quell'epoca come Pac-man e Space Invaders. In quel periodo il settore del mercato era dominato da Atari, con la sua console Atari 2600 che venne ritirata solo nel 1992 e ne furono vendute ben 30 milioni di esemplari.

Con l'avanzamento della tecnologia il 1980 fu un periodo di innovazione in cui sono nati i più famosi giochi per console come Pac-Man (1980), Super Mario Bros (1983) e Final Fantasy (1986) che hanno coinvolto generazioni di giocatori.

Iniziarono, anche, a comparire i primi home computer che ebbero un gran successo. Come ad esempio il VIC30, meglio conosciuto come Commodore 64

---

<sup>1</sup> <http://www.drexel.edu/cs/news/archive/2013-04-04-frank-lee-transforms-cira-centre-into-pong-game>

(1981), realizzato dalla società Commodore Business Machines Inc. che vendette 17 milioni di unità<sup>2</sup>.

Gli anni '80 videro come principali attori due marchi giapponesi: Sega e Nintendo. Sega realizzò la prima console con joystick la SG-1000<sup>3</sup>, mentre la Nintendo lanciava Nintendo Entertainment System che dominò il mercato grazie al gioco Super Mario Bros, che è tuttora l'icona mondiale dei videogiochi.

Sempre Nintendo, nel 1989 mise in commercio una delle console portatili più vendute al mondo: il Game Boy.

Game Boy e Game Boy Color hanno venduto in totale 118 milioni di unità. Nello stesso anno anche Atari lanciò una console portatile l'Atari Lynx., con caratteristiche tecniche superiori al Game Boy, ma con alcune problematiche come il peso e la poca durata della batteria. Per rispondere al Game Boy, Sega rilasciò Game Gear, anch'essa console portatile con display a colori, che ebbe maggior successo di Lynx, ma che non riuscì a battere la Nintendo.

Nel 1994 il mercato dei videogiochi ebbe un'importante innovazione che determinò il predominio del mercato da parte di Sony. In quell'anno Sony entrò con forza nel mercato delle console lanciando la PlayStation, una console a 32 bit in grado di utilizzare i CD-ROM per giocare a titoli dedicati, che fino ad allora erano solo su cartuccia o floppy, e di ascoltare CD audio facendola diventare una home console multimediale. La transizione da cartucce a CD permise lo sviluppo di giochi più complessi e il passaggio dal 2D al 3D. La PlayStation ebbe un successo mondiale, vendette 102,49 milioni di copie. È stata la prima console a superare i 100 milioni di unità vendute<sup>4</sup>.

Al successo di Sony, seguirono nuove console come il Sega Saturn, e il Nintendo 64. Anche in questo caso Nintendo non ebbe i riflessi pronti e la sua console è datata 1996; ha avuto un buon riscontro in tutto il mondo superando i 30 milioni di unità vendute, ma nonostante i buoni risultati venne nettamente sconfitta da Sony.

---

<sup>2</sup> [http://www.wikipedia.org/wiki/Commodore\\_64](http://www.wikipedia.org/wiki/Commodore_64)

<sup>3</sup> <http://www.tissy.it>

<sup>4</sup> <http://www.wikipedia.org/wiki/PlayStation>

Sega ci riprova giocando la carta Dreamcast dando inizio alla sesta generazione di console. Fu la prima ad avere un modem integrato per il gioco online che aprì le porte ad un nuovo modo di giocare. Dopo il suo lancio, Sega decise di ritirarsi dal mercato hardware e di concentrarsi su quello software.

Il mercato era diviso in due: da un lato Sony dominava ormai da tempo il mercato delle home console, dall'altro Nintendo dominava quello delle console portatili, il quale nel 2001, dopo il successo del Game Boy e del Game Boy Color, ha lanciato il Game Boy Advance raggiungendo gli 81 milioni di unità vendute<sup>5</sup>. Con l'avanzamento tecnologico, nel 2004 uscì una nuova versione il Nintendo DS, che andrà a competere con la console portatile di Sony la PlayStation Portable (PSP), che aprì le porte al "touchscreen" raggiungendo la quota di 154 milioni di unità vendute superando i suoi predecessori, confermandosi leader delle console portatili. Nel 2000 Sony lancia la PlayStation 2 con architettura a 128 bit, la quale è riuscita a vendere 157 milioni di dispositivi rimanendo tutt'oggi la console più venduta al mondo<sup>5</sup>.

L'uscita di scena della Sega dal mercato delle console, ha permesso a Microsoft di sbarcare all'interno del settore lanciando nel 2001 l'Xbox, che ha rappresentato da subito un pericolo per il dominio Sony.

L'arrivo della settima generazione di console vede il ritorno in grande stile da parte di Nintendo, che per contrastare Sony e Microsoft, decide di attuare una nuova strategia. Al contrario delle sue rivali, che prestano maggiore attenzione alle caratteristiche tecniche delle loro console migliorando la grafica e la loro potenza di calcolo, Nintendo si concentra maggiormente sul divertimento e l'intrattenimento delle famiglie. Nel 2006 venne lanciata la Nintendo Wii, console dotata di un innovativo sistema di sensori di movimento con i quali è possibile percepire il movimento fisico e integrarlo col gioco. Ha venduto oltre 100 milioni di unità superando Sony e Microsoft, dominando così il mercato della settima generazione. Nonostante quindi l'inferiorità sotto l'aspetto hardware la Nintendo Wii è riuscita a

---

<sup>5</sup> [http://www.vgchartz.com/analysis/platform\\_totals](http://www.vgchartz.com/analysis/platform_totals)

contrastare le console di Sony, la PlayStation 3 lanciata nello stesso anno, e quella di Microsoft l'Xbox360 lanciata nel 2005 e prodotta in collaborazione con IBM, ATI Technologies e Samsung, le quali a loro volta hanno introdotto dei moduli, come Kinect per Xbox360 e Move per PlayStation 3, per la percezione del movimento fisico da integrare col gioco.

A distanza di anni, in cui le home console hanno avuto un periodo di stallo dovuto alla diffusione di Android quindi del “mobile gaming”, entriamo nell'ottava generazione. A fare il primo passo è stata Nintendo presentando la Wii U il 7 giugno 2011 la cui novità sta nel rivoluzionario controller dotato di schermo touch screen resistivo, sensori di movimento, telecamera frontale e la funzionalità di Telecomando tv. La console è in grado di connettersi ad internet tramite il sistema Wi-Fi, consentendo di scaricare gli aggiornamenti del sistema operativo, permette di fare videochiamate ad utenti amici utilizzando il Game Pad e grazie alla piattaforma online Nintendo Network può accedere a diversi servizi online integrati nel sistema<sup>6</sup>. Ha venduto più di 6 milioni di unità.

Negli ultimi mesi sono arrivate le risposte di Sony e Microsoft, che hanno lanciato rispettivamente la PlayStation 4 e l'Xbox One.

Nel 1994 ha inizio l'era del “mobile gaming”: i giochi sui cellulari. Un settore in forte crescita nel mercato dei videogiochi che con l'arrivo degli smartphone e tablet, e con la diffusione di Android ha attratto a se molte startup, che stanno tentando di fare il loro ingresso in questo ricchissimo mercato appoggiandosi al sistema operativo open source di Google. OUYA ne è un esempio. Oltre ad essere virali, i giochi sono diventati social come Ruzzle.

---

<sup>6</sup> <http://it.wikipedia.org/wiki/Nintendo>

## 1.2 Le forze competitive all'interno del settore

Gli studi di economia industriale indicano che la struttura del settore guida il comportamento competitivo e ne determinano la redditività.

Il lavoro dello stratega è quello di capire e far fronte alla concorrenza. Spesso, tuttavia, i manager definiscono una concorrenza troppo restrittiva, come se fosse avvenuta solo tra i diretti concorrenti di oggi. Eppure, la competizione per i profitti va al di là dei rivali del settore includendo altre quattro forze competitive: clienti, fornitori, concorrenti potenziali e prodotti sostitutivi. La rivalità estesa che deriva da tutte le cinque forze definisce la struttura di un settore e modella la natura dell'interazione competitiva all'interno di un settore.

La forza o le forze competitive più forti determinano la redditività di un settore e diventano importanti per la formulazione della strategia. La forza più rilevante, tuttavia, non è sempre evidente.

Dopo aver valutato le forze che incidono sulla concorrenza in un settore e le loro cause di fondo, lo stratega è in grado di identificare i punti di forza e di debolezza dell'azienda e di elaborare un piano d'azione che influenzano l'equilibrio delle forze attraverso mosse strategiche, migliorando la posizione della società<sup>7</sup>;

Il mercato dei videogiochi può essere analizzato attraverso uno schema molto diffuso di classificazione e di analisi di questi fattori che è stato sviluppato da Michael Porter<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Porter M.E. (1979) *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.

<sup>8</sup> Robert M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il Mulino 2006.

## Il modello di Porter

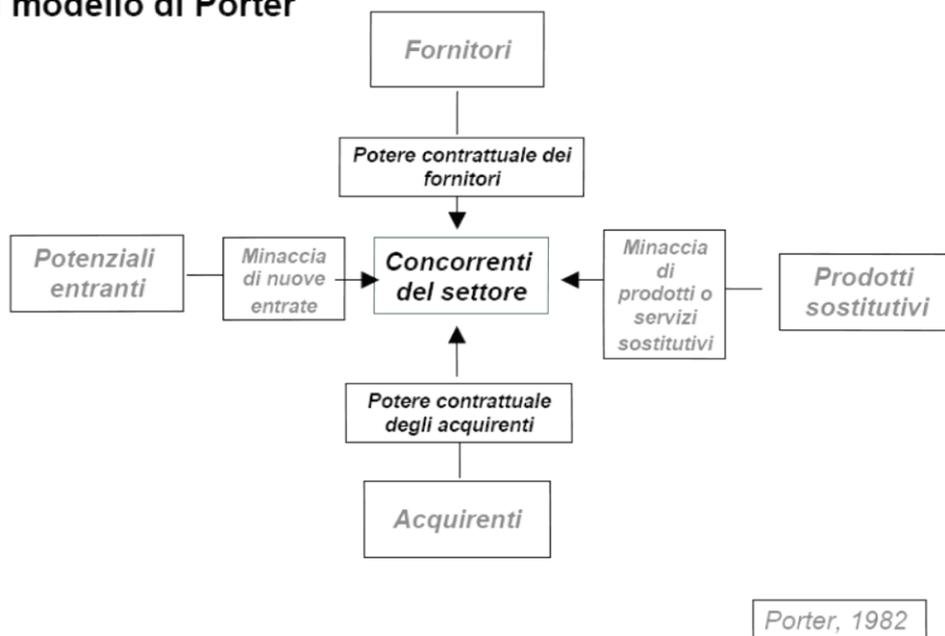


Figura 1.2: Schema delle cinque forze competitive di Porter

Tale schema mette in evidenza cinque forze competitive di cui tre fonti di competizione “orizzontale” quali la concorrenza dei prodotti sostitutivi, la concorrenza dei nuovi entranti e la concorrenza delle imprese già presenti nel settore; e due fonti di competizione “verticale” quali il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale dei clienti.

L’intensità di ciascuna forza competitiva è determinata da un certo numero di variabili strutturali, riassumibili in questo modo:

## Fonti di competizione orizzontale

- ❖ Potenziali entranti:
  - Economie di scala
  - Vantaggi assoluti di costo
  - Fabbisogno di capitale
  - Differenziazione del prodotto
  - Accesso ai canali di distribuzione
  - Barriere istituzionali e legali
  - Reazione da parte delle imprese esistenti
  
- ❖ Concorrenti del settore
  - Differenziazione del prodotto
  - Capacità in eccesso e barriere all'uscita
  - Condizioni di costo
  
- ❖ Prodotti sostitutivi
  - Propensione degli acquirenti nella sostituzione
  - Prezzi e prestazioni dei prodotti sostitutivi

---

## Fonti di competizione verticale

### ❖ Potere dei fornitori

- I fattori che determinano il potere dei fornitori rispetto ai produttori sono analoghi a quelli che determinano il potere dei produttori rispetto agli acquirenti

### ❖ Potere degli acquirenti

- Sensibilità al prezzo
- Costo del prodotto rispetto al costo totale
- Differenziazione del prodotto
- Concorrenza tra gli acquirenti
- Potere contrattuale
- Dimensioni e concentrazione degli acquirenti rispetto ai produttori
- Costi di sostituzione per gli acquirenti
- Informazione degli acquirenti
- Capacità di integrazione a monte degli acquirenti

L'analisi di queste forze permette all'impresa di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze.

## 1.2.1 Concorrenti del settore

I tre concorrenti principali nel mercato delle console di videogiochi sono Microsoft, Nintendo e Sony che da tempo si contendono il predominio del mercato. L'aspetto interessante è che possiedono ciascuna storie differenti e approcci competitivi diversi all'interno del settore.

Da sempre ognuna di esse ha tentato di dominare il settore sfruttando i propri punti di forza cercando un giusto equilibrio tra le capacità distintive come la tecnologia, l'innovazione ed i fattori critici di successo ed attuando strategie differenti dalle rivali.

Oltre alle case produttrici di console, a competere in questo settore vi sono i Personal Computer/Mac che grazie alla loro potenza di calcolo e ai nuovi supporti cercano di dare una risposta alla saturazione di console nel mercato.

Negli anni la concorrenza è diventata sempre più forte e mutevole e la tecnologia viene ormai considerata una base vitale per la sopravvivenza.

Oltre a competere a livello hardware la competizione si riversa nelle campagne di marketing e nella pubblicità cercando di attrarre l'attenzione di nuovi utenti e fidelizzarli, coinvolgendo sempre più utenti già fidelizzati, dando visibilità sulle funzionalità dei dispositivi, l'innovazione tecnologica, le prestazioni, la qualità e riconoscimento del prodotto, il prezzo, l'accesso ai canali distributivi e i servizi al cliente.

## 1.2.2 La minaccia di nuove entrate

La competitività nel settore dei videogiochi è molto aspra, sia per le case produttrici di console e videogiochi come Sony, Nintendo e Microsoft che per le aziende che producono solo videogiochi come le software house Gameloft e Electronic Arts.

Negli ultimi anni si sono affiancati nuovi scenari competitivi come quello del mobile gaming e online gaming, dovuti dalle nuove forme e piattaforme di intrattenimento come smartphone e tablet, portando nuovi competitor a tentare il loro ingresso nel settore. I potenziali entranti sono aziende, come Google e Valve, che nonostante le barriere all'ingresso legate alla forza dei brand già presenti nel mercato, al continuo cambiamento del settore e all'innovazione tecnologica possiedono i mezzi e le capacità per creare nuove attrattive di gioco sempre più interattive su dispositivi performanti e al passo con le generazioni.

### 1.2.3 Minaccia di prodotti sostitutivi

Con la nascita della prima console portatile il Game Boy, Nintendo rivoluzionò il mondo dei videogiochi, ed aprì un nuovo segmento all'interno del settore, al quale negli anni prese parte anche Sony contrastando il dominio di Nintendo.

Le console portatili sono una delle alternative all'assuefazione delle console tradizionali che hanno riscosso un enorme successo come l'innovativo Nintendo 3DS erede, con la rivoluzionaria grafica 3d (senza uso di occhiali) del Nintendo Ds. L'avanzamento tecnologico ha aperto un varco nel settore permettendo a nuovi dispositivi come smarphone e tablet di affacciarsi nel mercato dei videogiochi. L'arrivo di piattaforme alternative rispetto alle normali console ha modificato radicalmente il mercato del "mobile gaming". I dispositivi portatili di ultima generazione hanno dato prova delle loro potenzialità di crescita e di diffusione. La loro comparsa la si può associare all'introduzione di internet, ormai diventata un'esigenza per molte persone, sia per lavoro che per uso personale, che offre molteplici opportunità di gioco, dai videogiochi online ai giochi nei social network (come Candy Crush Saga, Ruzzle) considerabili minacce di prodotti sostitutivi.

Internet, in particolare con l'arrivo della banda larga, ha dato la possibilità di sviluppare piattaforme per il cloud gaming come Steam, OnLive, per trasmettere in streaming i videogiochi on demand, permettendo di giocare istantaneamente ad un vasto numero di titoli direttamente sul proprio dispositivo senza dover effettuare alcun download o acquisto di un hardware particolare.

Per ultimo, ma non meno importante, si deve considerare come minaccia il tempo libero nel quale ogni persona si dedica ai proprio interessi e hobby.

## 1.2.4 Il potere contrattuale dei fornitori

Le case produttrici di console e console portatili riescono ad avere un potere contrattuale diversificando i loro prodotti.

La diversificazione delle console con caratteristiche tecnologiche e esclusività di alcuni titoli giocabili su ognuna di essa da maggior potere contrattuale ai fornitori su cui poter fare leva nei confronti dei consumatori.

Sony, Nintendo e Microsoft oltre ad appoggiarsi a delle software house per la produzione di videogiochi, producono internamente dei videogiochi esclusivi per la propria piattaforma. Questo permette di poter sfruttare il premium price che il cliente è disposto a pagare per avere un determinato gioco e quindi anche una determinata console da gioco.

## 1.2.5 Il potere contrattuale degli acquirenti

Il poter contrattuale dei clienti in questo settore dipende fondamentalmente da due ordini di fattori: la sensibilità al prezzo e il loro potere contrattuale.

Nel settore dei videogiochi la sensibilità al prezzo degli acquirenti dipende da vari fattori che determinano la scelta del prodotto. I motivi che inducono i clienti finali all'acquisto sono vari:

- L'innovazione tecnologica che spinge la maggior parte dei consumatori a stare al passo coi tempi;
- Le caratteristiche tecniche dei vari dispositivi, le loro funzionalità e potenza di calcolo, la grafica, la qualità, fattori che inducono i consumatori a scegliere una console rispetto ad un'altra;
- La multimedialità dei dispositivi, l'accesso a internet e ai Social Network;
- L'interattività e l'utilizzo.
- La versatilità nel fornire all'utente la possibilità di giocare online e in modalità multiplayer (modalità ben vista dagli hardcore gamer);
- Il numero e i tipi di titoli accessibili per i vari dispositivi/console; per esempio per console si possono considerare alcuni giochi proprietari di Xbox di cui non esiste lo stesso titolo per le altre console, vale anche per gli store di Google e Apple, poiché ogni competitor offre prodotti differenti;

Il potere contrattuale relativo è costituito dal potenziale rifiuto a concludere una transazione con la controparte. L'equilibrio tra il potere delle parti in una transazione dipende dalla credibilità e dall'efficacia con la quale ciascuna attua tale minaccia.

Il punto chiave è il costo relativo che viene sostenuto da ciascuna delle parti come conseguenza di una transazione non avvenuta.

Diversi fattori influenzano il potere contrattuale degli acquirenti rispetto a quello dei venditori:

- Dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai produttori: come già avvenuto in passato, se il mercato risulta saturo sarà difficile riuscire ad ottenere una fetta di mercato. Ciò comporta, in termini di vendite mancate, un innalzamento dei costi e un maggior potere contrattuale degli acquirenti.
- Informazioni degli acquirenti: oggi giorno le informazioni sono reperibili da varie fonti come internet(siti, blog), riviste specializzate, quindi è più semplice assumere informazioni su i fattori che determinano l'acquisto. Questo comporta un forte potere contrattuale per gli acquirenti che spingono i produttori di hardware a produrre console e device sempre più tecnologici e interattivi.

### 1.3. Analisi di segmentazione

Il processo di segmentazione è quello per cui si divide il mercato in segmenti(target), poiché è necessario focalizzarsi su mercati più circoscritti, che vengono poi riagglomerati sulla base di variabili in gruppi più o meno ampi.

Lo scopo dell'analisi di segmentazione è individuare i segmenti più attraenti, scegliere le strategie per i differenti segmenti e stabilire in quali segmenti operare.

Le macro fasi per una corretta ed efficace analisi di un determinato mercato sono:

1. Identificare le variabili chiave di segmentazione
2. Costruire una matrice di segmentazione
3. Analizzare l'attrattività di un segmento
4. Identificare i fattori critici di successo
5. Selezionare il mercato obbiettivo

La segmentazione risulta particolarmente importante se le situazioni competitive sono diverse nei singoli mercati all'interno di un settore così che alcuni risultano più attraenti di altri. Un'azienda può evitare alcuni dei problemi di un settore non attraente attraverso un'opportuna scelta dei segmenti<sup>9</sup>.

Andando a segmentare il mercato dei videogiochi possiamo individuare quali sono i segmenti che stanno avendo una crescita sostanziale negli ultimi anni, visibili nel grafico sotto riportato.

---

<sup>9</sup> Robert M. Grant. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il Mulino 2006

# Mercato Globale Videogame 2012-2016

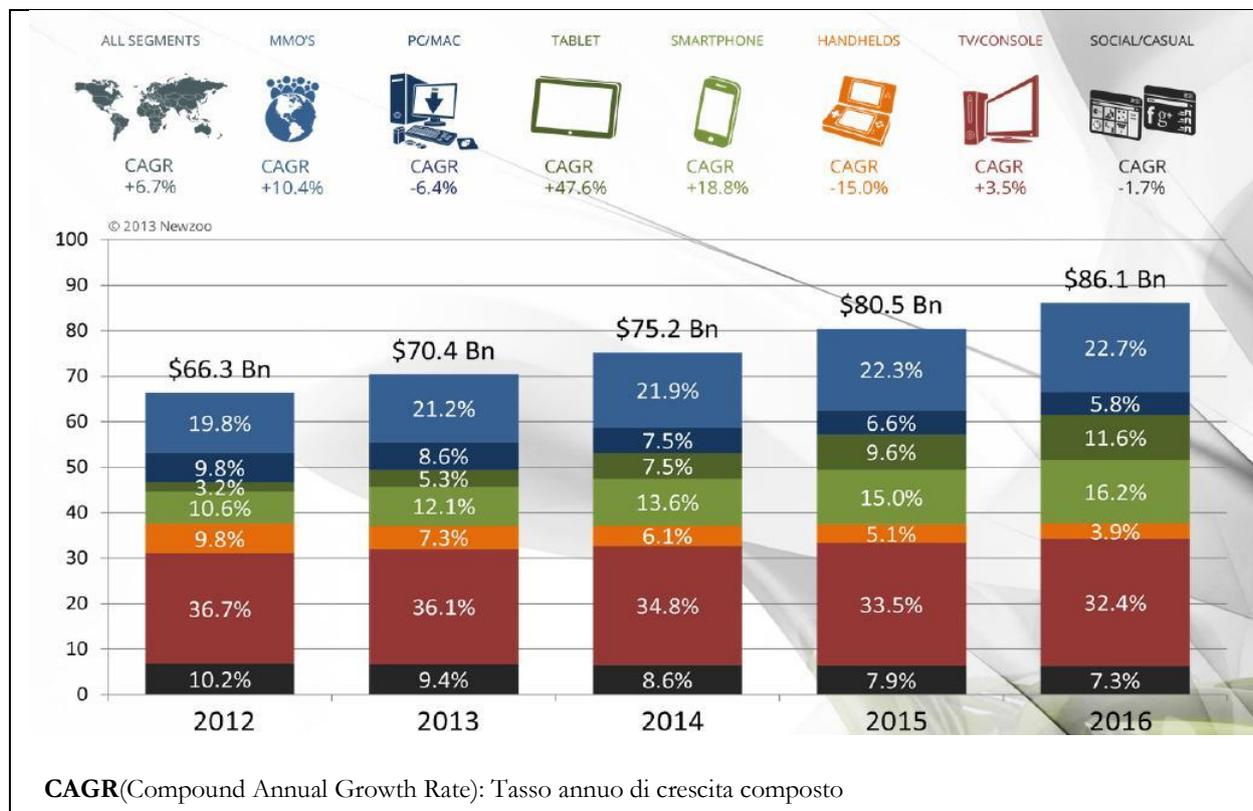


Figura 2 – Fonte: newzoo.com – Mercato Globale Videogame

I segmenti che hanno un tasso di crescita più alto sono il segmento del mobile e il segmento degli online games, i quali saranno analizzati nel capitolo successivo.

Si è deciso inoltre di analizzare il segmento geografico per avere una visione globale dei consumatori nel settore dei videogiochi e vedere quali aree di mercato sono più promettenti in questo settore. Successivamente si è analizzato il mercato globale dei videogiochi per segmento.

### 1.3.1 Segmentazione Geografica

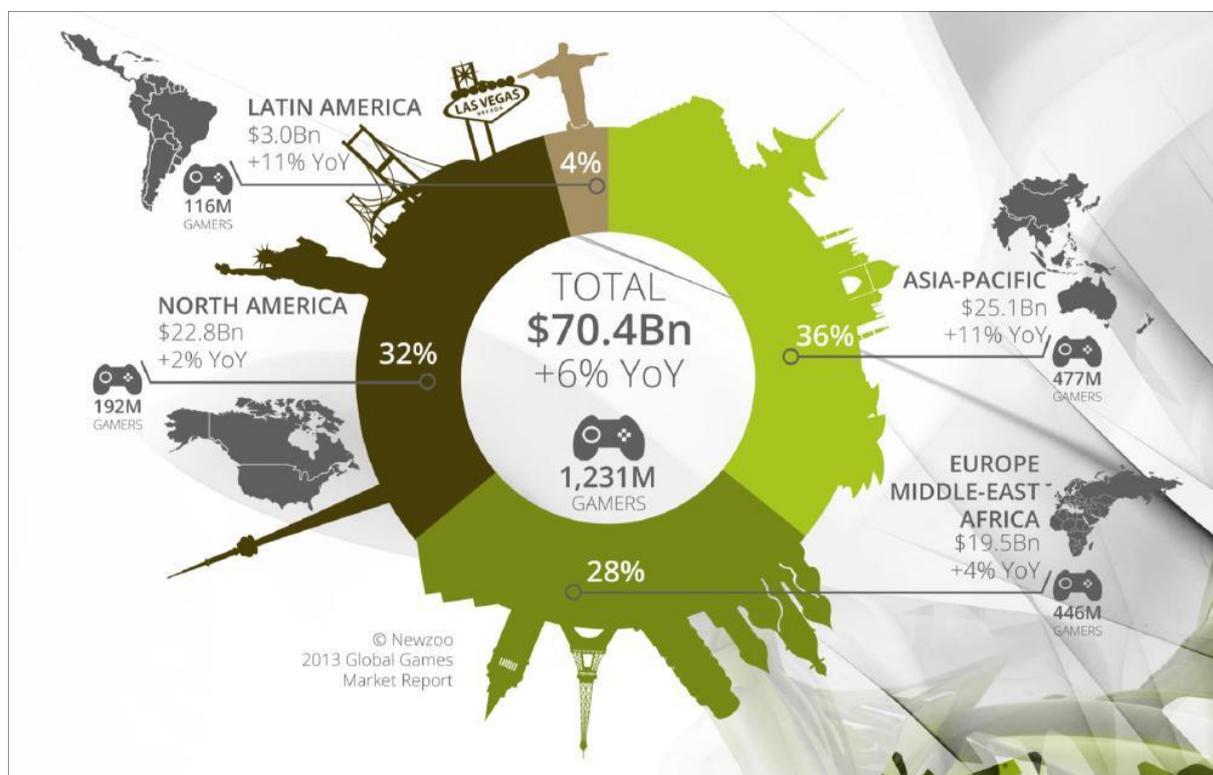


Figura 3 – Fonte: newzoo.com – Segmentazione Geografica

Analizzando le aree di divisione dei consumatori all'interno del mercato dei videogiochi notiamo tre grandi aree: Asia-Pacifico, Nord America e Europa-Africa. Come possiamo notare le aree con una crescita più alta nel mercato dei videogiochi sono l'America Latina e l'Asia-Pacifico. Con una crescita YoY (year-on-year – anno dopo anno) dell'11% e con un fatturato di 25,1 miliardi di dollari l'area dell'Asia-Pacifico è il mercato più grande del mondo. Per quanto riguarda l'America Latina, nonostante la notevole crescita anno dopo anno rimarrà una piccola area del mercato con all'incirca 116 milioni di giocatori e con un fatturato di 3 miliardi di dollari<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> <http://www.newzoo.com>

### 1.3.2 Mercato globale dei videogiochi per segmento

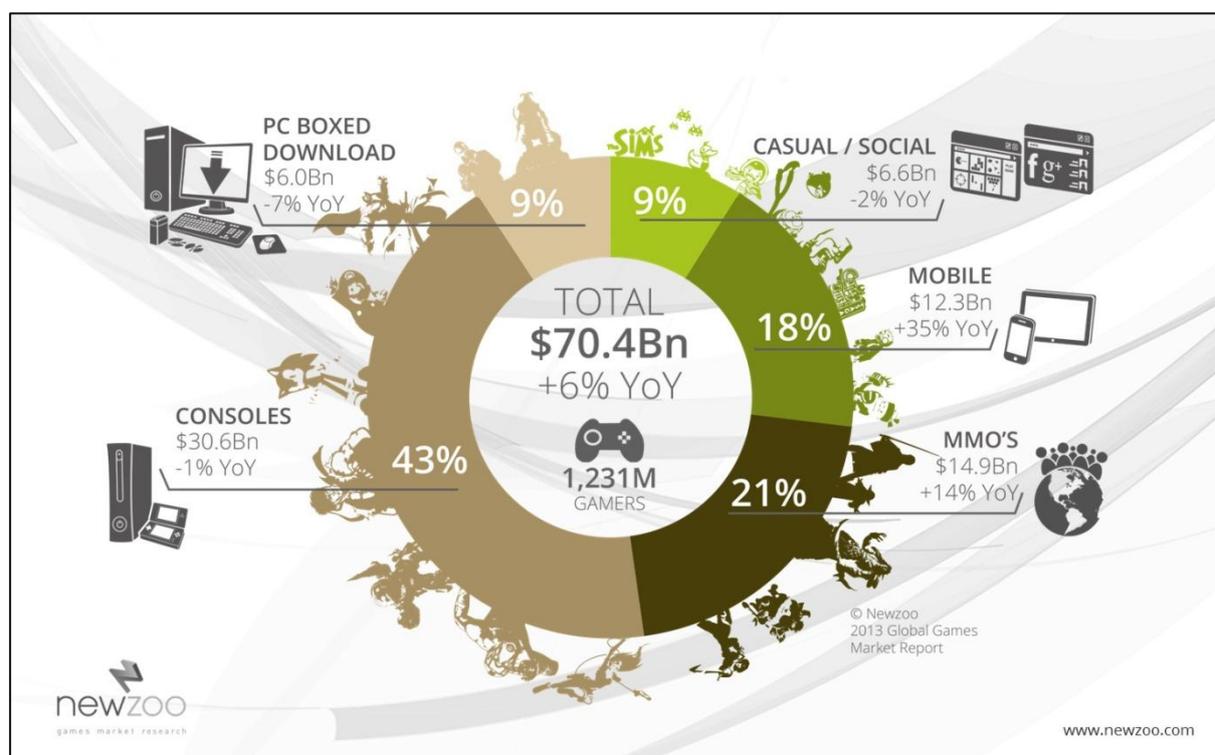


Figura 3 – Fonte: newzoo.com – Mercato globale videogiochi per segmento

Andando ad analizzare il mercato dei videogiochi per segmento notiamo come le console continui ad essere la più grande piattaforma di gioco che costituisce il 43% del fatturato globale dei giochi (che è circa 30,6 milioni di dollari).

Tuttavia i tradizionali PC rimangono le console con maggiore fatturato di anno in anno di 6 miliardi anche se con un calo del -7% che è compensato dalla crescita del 14% dei giochi MMO (Massively Multiplayer Online) con un fatturato di 14 miliardi di dollari. La nuova generazione di device, smartphone e tablet sta incrementando sempre di più la percentuale di mercato di anno in anno del 35%, con un fatturato superiore ai 12 miliardi di dollari<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> <http://www.newzoo.com>

## Capitolo 2

### L'evoluzione del mercato

#### 2.1 I tre concorrenti principali: Microsoft, Sony, Nintendo

Milioni di persone, oggi, trascorrono molte ore della loro vita quotidiana interagendo coi videogiochi dando spazio ad una nuova realtà: la realtà virtuale.

Ciò che maggiormente ha caratterizzato i videogiochi rispetto ad altre forme di intrattenimento mediale di massa è l'**interattività**<sup>12</sup>, che rappresenta uno dei punti fondamentali per i produttori di videogiochi, poiché la sfida sta nel riuscire a coinvolgere e conquistare il consumatore facendolo sentire parte stessa del gioco.

Microsoft, Sony e Nintendo sono le tre aziende in competizione in questo settore. Ogni azienda cerca di sfruttare i propri punti di forza e le proprie competenze distintive per ottenere un vantaggio competitivo a discapito delle altre.



*«Il vantaggio competitivo [...] emerge quando un'impresa è in grado di realizzare le attività richieste a un costo complessivamente inferiore rispetto ai rivali, o quando è in grado di realizzarne alcune in modo diverso quanto basta a creare un "valore" non monetario per l'acquirente, giustificando così un ricarico sul prezzo<sup>13</sup>»*

*(Porter, 2001, p.327)*

<sup>12</sup> La Plante, Alice-Seinder, Rich, (1999), *Playing for Profit*, J. Wiley & Sons, New York, p.231.

<sup>13</sup> Porter, M. (2001), *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March 2001, p .327.

Il vantaggio competitivo può essere conseguito attraverso un adeguato allineamento tra le capacità distintive (tecnologiche e di innovazione) e tra i fattori critici di successo<sup>14</sup>. Per raggiungere il successo è fondamentale seguire il mercato e le opportunità oltre ad avere le giuste risorse.

La concorrenza tra le aziende presenti in questo settore è sempre più aspra e in continuo cambiamento e tale rivalità non risiede nel campo tecnologico, oramai considerato una base fondamentale per la sopravvivenza, ma nel soddisfare il bisogno del cliente. Si passa da un vantaggio competitivo basato sulla centralità della tecnologia ad un vantaggio centrato al cliente e su nuove idee di gioco.

### **2.1.1 Le nuove console da gioco**

A differenza di altri settori tecnologici in cui ogni anno vengono presentati nuovi modelli (come ad esempio quello degli smartphone e dei tablet), il settore delle home console è molto più lento, si passa da una generazione all'altra ogni 5-6 anni, e ultimamente i tempi si sono anche allungati.

Le console di ultima generazione (ottava generazione) seguono la scia dei rispettivi predecessori che ormai sono un punto di riferimento sul mercato dei videogiochi.

Così i tre grandi competitor Microsoft, Sony e Nintendo lanciano sul mercato rispettivamente la Xbox One, la PlayStation 4 e la Wii U, iniziando una nuova battaglia per il dominio del settore.

A fare la prima mossa è stata la Nintendo, ad inizio dicembre 2012, proponendo sul mercato la sua nuova console Wii U, creata con l'intento di riuscire a riscuotere lo stesso successo della Wii che sbaragliò la concorrenza della settima generazione con la sua innovativa modalità di gioco che ha portato ad un cambiamento dell'esperienza di gioco grazie ai rivoluzionari controller.

L'ultima console della casa di Mario porta con se il nuovo GamePad, simile ad un tablet dotato di schermo touch screen da 6,2 pollici, accelerometro e giroscopio,

---

<sup>14</sup> Robert M. Grant. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il Mulino 2006.

fotocamera frontale, microfono, lettore di schede NFC, porta infrarossi ed il pennino. Con questo innovativo controller è possibile sfruttare contemporaneamente due schermi TV e GamePad, per uno stile di gioco simile a quello del Nintendo 3DS. Dalla console portatile la Wii U eredita inoltre il sistema operativo sempre più proiettato verso i servizi online incentrati sul Nintendo Network, permettendo ai giocatori l'uso della modalità multiplayer online nei titoli che lo prevedono.

Con Wii U, la Nintendo si proietta nell'era dell'alta definizione utilizzando il processore multi core IBM Power e la scheda grafica AMD Radeon, offrendo una migliore qualità video ed una nuova visione di gioco.

A contrastare Nintendo ci pensa la nuova console progettata da Microsoft, che a Novembre 2012 presenta l'Xbox One (conosciuta inizialmente come Xbox 720), un dispositivo all-in-one in grado di interagire come un vero e proprio centro multimediale che consente all'utente di giocare e gestire tutti i media, propri o acquistati, con facilità.

Xbox One è dotata di varie funzioni multimediali consente di acquistare direttamente online la musica tramite Xbox Musica, i film tramite Xbox Video, i giochi tramite Xbox Store; permette inoltre di navigare in internet con Internet Explorer e di utilizzare Skype per le videochiamate, ed è disponibile un sistema di salvataggio in cloud per tutti i contenuti. L'Xbox One ha in dotazione il Kinect 2, il quale vanta dell'uso di una videocamera full HD, un sensore termico ed uno ad infrarossi in grado di catturare i movimenti di chi gioca anche a luci spente; possiede anche un supporto per i comandi vocali che vanno dal banale spegnimento alla gestione delle applicazioni.

Nello stesso periodo oltre alla Xbox One di Microsoft arriva sul mercato la console PlayStation 4 della Sony, chiudendo così il quadro delle home console di ottava generazione. La nuova console riscuote sin da subito un enorme successo posizionandosi in testa nella battaglia del predominio del settore.

Anche Sony introduce delle novità per quanto riguarda il controller da gioco, il nuovo DualShock 4 che rappresenta la prima reale evoluzione della periferica di controllo a partire da quella per la prima PlayStation. Una nota di riguardo per il nuovo controller va nei confronti del pulsante “share” che consente di condividere i contenuti con i vari social network come Facebook e Twitter. Oltre ad esso Sony ha cercato di sfruttare ed imitare le modalità di gioco della Wii U attraverso l'interazione con Ps Vita, la non fortunata console portatile di Sony, per offrire un secondo schermo al gioco.

Se l'era videoludica precedente era stata nettamente dominata da Nintendo (Wii ha venduto oltre 100 milioni di unità, mentre PS3 e Xbox 360 si sono fermate sugli 80 milioni), la nuova generazione è partita con un generale rimescolamento degli equilibri: in solo due mesi dal loro lancio PS4 e Xbox One hanno venduto più di quanto abbia fatto Wii U durante tutto il 2013.

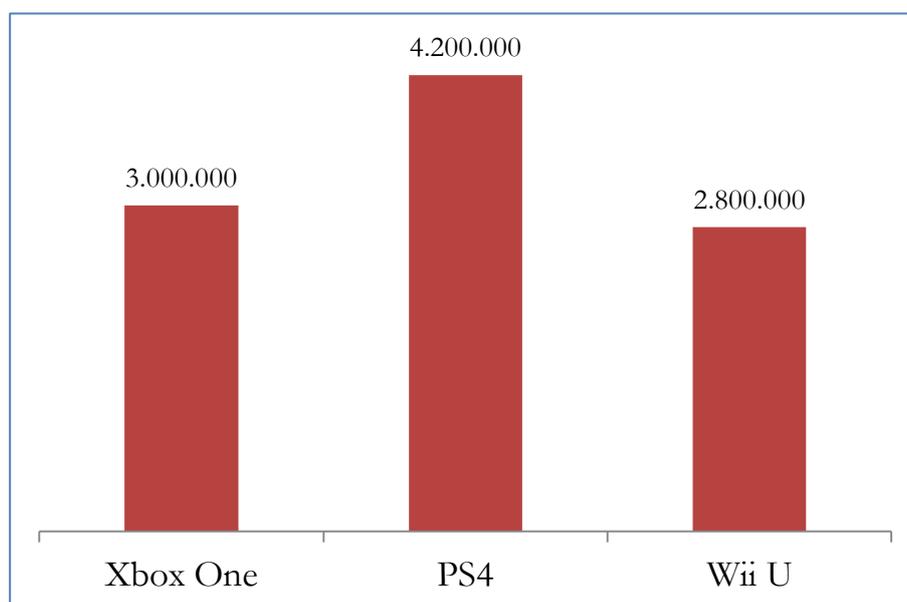


Figura 4 – Fonte: Elaborazione dell'autore

Le conferme di questo successo arrivano dal CES (Consumer Electronic Show) di Las Vegas tenutosi a Gennaio, nel quale hanno annunciato che Sony ha venduto più di 4,2 milioni di PS4 fino al 28 dicembre. Anche Microsoft non è stato da

meno, è riuscito a piazzare oltre 3 milioni di console, di cui il primo milione solo nel giorno di lancio. Il colosso giapponese non ha avuto altrettanto successo con la sua console Wii U. Secondo i dati forniti da Nintendo lo scorso anno sono state vendute solo 2,8 milioni di unità.

Dalle varie ricerche effettuate si prevede che Sony riuscirà a vendere 49 milioni di unità nei prossimi 5 anni e Microsoft inseguirà con 38 milioni di Xbox One; in particolar modo la PS4 dominerà in Giappone ed Europa, mentre la Xbox negli Stati Uniti.

In questa nuova battaglia fra i tre principali concorrenti del settore dei videogiochi ad avere maggior successo è proprio Sony che rimane in vetta alla classifica con 8,9 milioni di unità vendute seguita da Nintendo con Wii U e Microsoft con l'Xbox One. Sul fronte delle console portatili, invece, la sfida prosegue solo fra Sony e Nintendo che rimane leader indiscusso di questo segmento del settore (Microsoft non ha mai realizzato una console portatile).

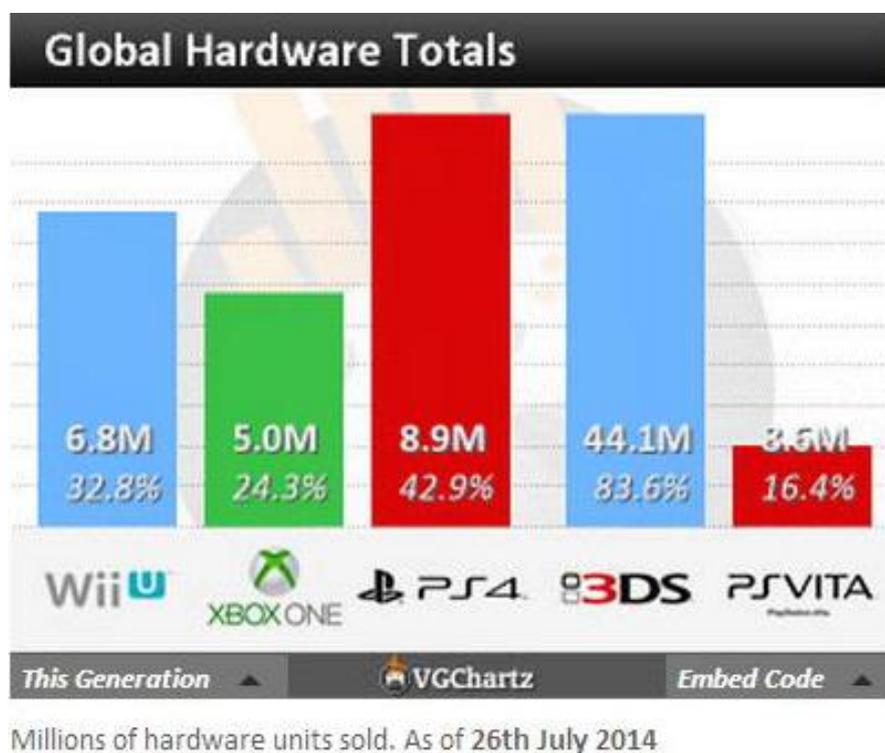


Figura 4 – Fonte [vgchartz.com](http://vgchartz.com) – Global Hardware Totals

## 2.1.2 Strategie e scenario competitivo attuale

<i>Platform Total</i>						
Pos	Platform	North America	Europe	Japan	Rest of World	Global
1	PlayStation 2 (PS2)	53.65	55.28	23.18	25.57	157.68
2	Nintendo DS (DS)	57.37	52.07	33.01	12.43	154.88
3	Game Boy (GB)	43.18	40.05	32.47	2.99	118.69
4	PlayStation (PS)	38.94	36.91	19.36	9.04	104.25
5	Wii (Wii)	45.25	33.75	12.76	9.28	101.04
6	PlayStation 3 (PS3)	28.57	32.98	10.05	11.40	83.00
7	Xbox 360 (X360)	47.27	25.23	1.66	8.46	82.62
8	Game Boy Advance (GBA)	40.39	21.31	16.96	2.85	81.51
9	PlayStation Portable (PSP)	21.41	24.14	20.01	15.26	80.82
10	Nintendo Entertainment System (NES)	33.49	8.30	19.35	0.77	61.91
11	Super Nintendo Entertainment System (SNES)	22.88	8.15	17.17	0.90	49.10
12	Nintendo 3DS (3DS)	13.77	12.65	15.91	2.85	45.18
13	Nintendo 64 (N64)	20.11	6.35	5.54	0.93	32.93
14	Sega Genesis (GEN)	16.98	8.39	3.58	0.59	29.54
15	Atari 2600 (2600)	23.54	3.35	0.00	0.75	27.64
16	Xbox (XB)	15.77	7.17	0.53	1.18	24.65
17	GameCube (GC)	12.55	4.44	4.04	0.71	21.74
18	GameGear (GG)	5.40	3.23	1.78	0.21	10.62
16	Xbox (XB)	15.77	7.17	0.53	1.18	24.65
17	GameCube (GC)	12.55	4.44	4.04	0.71	21.74
18	GameGear (GG)	5.40	3.23	1.78	0.21	10.62
19	Sega Saturn (SAT)	1.83	1.12	5.80	0.07	8.82
20	PlayStation 4 (PS4)	4.10	3.10	0.64	0.90	8.74
21	PlayStation Vita (PSV)	1.98	2.62	3.05	0.95	8.60
22	Dreamcast (DC)	3.90	1.91	2.25	0.14	8.20
23	Wii U (WiiU)	2.93	1.48	1.84	0.46	6.71
24	Xbox One (XOne)	3.41	1.21	0.00	0.34	4.96
25	Atari 7800 (7800)	4.30	0.00	0.00	0.00	4.30

Figura 5 – Fonte *vgchartz.com* – Platform Totals

Ogni strategia di mercato scelta dall'azienda può determinare il successo o fallimento della stessa. Vi sono una serie di fattori importanti che determinano il successo dei prodotti, ed uno di questi è la qualità del prodotto che se ottimizzata con un basso costo di produzione permette di avere un margine di guadagno elevato.

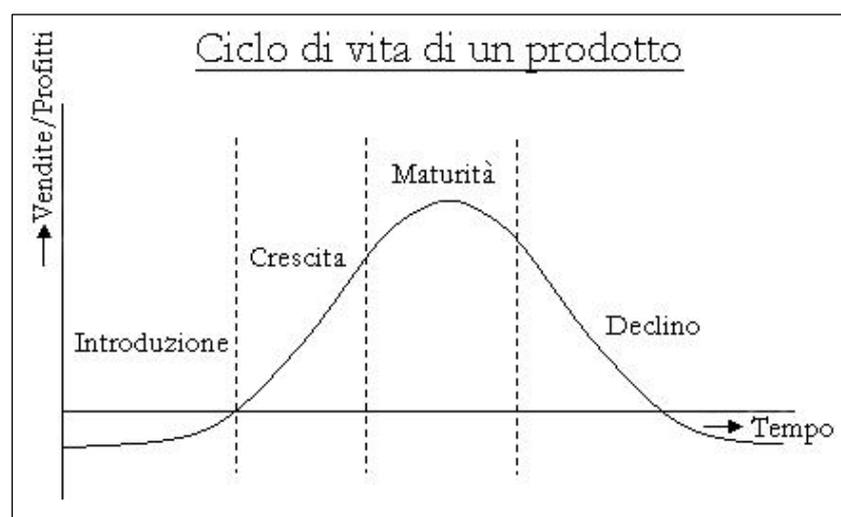
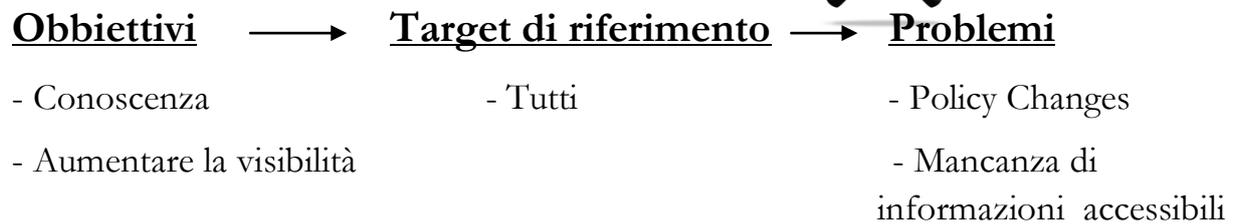


Figura 6 – Fonte: Elaborazione dell'autore

La battaglia per il predominio del mercato sulle console di ottava generazione si sta giocando tutta tra PS4 e Xbox One. Entrambi i dispositivi hanno riscosso successo e hanno fatto registrare buone performance, rilasciando nuovi titoli in esclusiva sul mercato e attuando campagne promozionali molto aggressive (come ad esempio quella di Microsoft che offriva uno sconto di 100 dollari sulla Xbox One a chi restituiva una Playstation 3). Da un lato troviamo Sony che punta a integrare sempre più l'esperienza della Playstation con quella dei nuovi televisori in 4K, dall'altro Microsoft, che sta trasformando l'Xbox One in un centro multimediale per l'intrattenimento sempre più evoluto (come l'ottima integrazione con Skype e Kinect). Chi rimane a guardare per il momento è Nintendo, che cerca di apprendere e migliorare le caratteristiche della sua console e dei videogiochi.

- *Strategia attuale Xbox One*

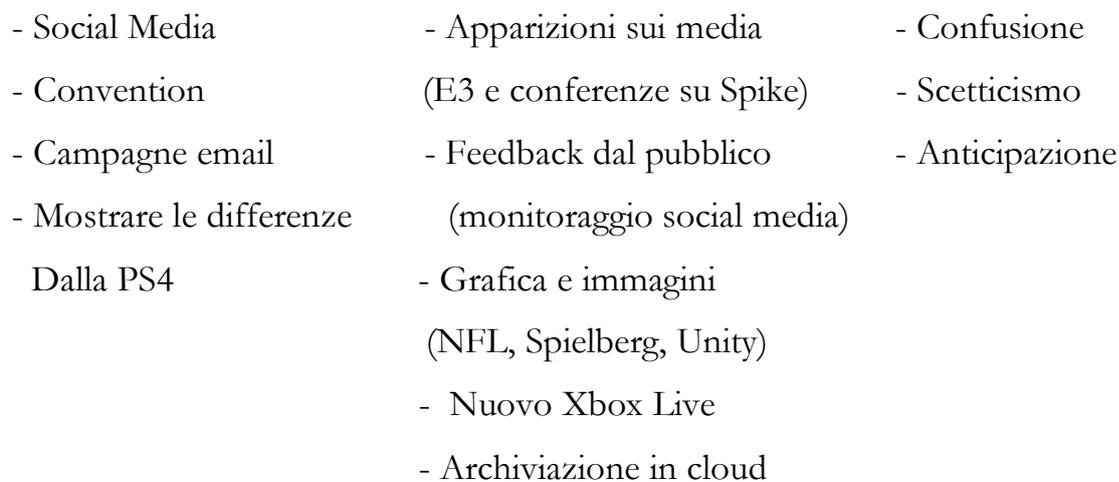


**Fattori di successo**

- Brand
- Fedeltà al marchio
- Relazione coi media
- Partnership

**Fattori di fallimento**

- Microsoft da i clienti per scontato
- Microsoft non poteva articolare i benefici delle strategie
- Microsoft sottovaluta la concorrenza



**Suggerimenti del team**      →

- Più visibilità sul gioco
- Migliore comunicazione coi consumatori
- Essere chiari sui cambiamenti delle politiche
- Ricostruire la fiducia dei consumatori nel tempo

**Ricerca**

- Cliente
- Opportunità e problemi
- Audience
- Valutazione

Microsoft: Potere del marchio, essere l'esempio di successo e non un vantaggio per la concorrenza da cui possono imparare.

## - *Strategia attuale PlayStation 4*

Rilasciata il 15 novembre 2013



### Obiettivi

- Mantenere una leadership a livello globale.
- Investimento su nuove tecnologie

### Target

- Preadolescenti e giovani ma anche pubblico maturo.
- Focus sugli hardcore gamers

### Strategia



- Acquisizione e sfruttamento vantaggio tecnologico.
- Risposte aggressive alle azioni della concorrenza.

### Fattori di successo

- Fedeltà dei giocatori al marchio acquisiti dalla prima console.
- Tecnologie all'avanguardia (Blu-Ray, HD, Internet).
- Ampio numero di titoli.
- Maggiore realismo grafico

### Problemi

- Prezzo troppo alto rispetto ai concorrenti
- Investimento su nuove tecnologie



Incremento del prezzo di vendita

### Ricerca

- Investe sul progresso tecnologico, resa grafica e potenza di calcolo delle console.
- Innovazione
- Sostenibilità

Nel settore videogame la leadership tecnologica nella potenza di calcolo e nella resa grafica delle console sono capacità competitive fondamentali, che però non sono sufficienti a garantire il successo.

- **Strategia attuale Nintendo Wii U**

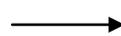


Rilasciato il 18 novembre 2012



Previsione dei **profitti** nell'anno 2012:

55 miliardi di Yen

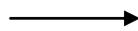


**Perdita** annuale anno 2014:

25 miliardi di Yen

Questa perdita è dovuta dall'arrivo sul mercato delle nuove console di videogiochi da parte di Microsoft e Sony che rispettivamente hanno lanciato l'Xbox One e PlayStation 4.

**Obiettivi**



**Scoprire**

- Analizzare la concorrenza
- Migliorare i propri prodotti
- Confrontare (Xbox One/PS4)

- Cosa vuole il target del mercato
- Cosa migliorare → Business Plan



**Problemi**

- 1- Competizione con console performanti di ultima generazione (Xbox One/PS4); concorrenti indiretti: Apple e Samsung.
- 2- Il nuovo controller è molto simile ad un tablet ma è scomodo da portare con se.
- 3- Perdita di nicchia – Movimento.  
Col nuovo controller le persone restano sedute a differenza del precedente; perdita di un vantaggio competitivo introdotto dalla precedente Wii.

## Linee d'azione alternative

### 1- Riportare in alto il marchio

#### Vantaggi

- Rientrare nel mercato precedente.
- Introdurre console con caratteristiche uniche.
- Differenziazione del prodotto.

#### Svantaggi

- Rivedere il focus del reparto ricerca e sviluppo.
- Competere col dispositivo Kinect di Microsoft.

### 2- Creare giochi con qualità grafiche migliori (profondità)

#### Vantaggi

- Recuperare il ritardo sul progresso dell'era digitale.
- Sfruttare il potenziale della tecnologia Motion control con giochi come World of Warcraft.

#### Svantaggi

- La Wii è stata pensata per i bambini e la famiglia.
- Aumentando la profondità di gioco si attrae un pubblico più maturo.

### 3- Dare un servizio post vendita al cliente

#### Vantaggi

- Strategia di prodotto:
  - Basso costo
  - Risposta rapida
- Attraverso il passaparola dei consumatori si parlerà della qualità del servizio di Nintendo.

#### Svantaggi

- Costoso.
- Lavoro intensivo.

### 2.1.3 Analisi SWOT

L'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un'impresa in cui debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando opportunità e minacce).

Lo scopo dell'analisi è quello di definire le opportunità di sviluppo di un settore o ambito di intervento, che derivano da una valorizzazione dei punti di forza e da un contenimento dei punti di debolezza alla luce del quadro di opportunità e rischi, provenienti dall'esterno, consente quindi di analizzare scenari alternativi di sviluppo e di delineare le principali linee guida strategiche in relazione ad un obiettivo che si vuole raggiungere.

Un fattore di fondamentale importanza nel settore dei videogiochi è l'innovazione tecnologica poiché permette di acquisire e mantenere posizioni di leadership.

Andremo ad analizzare e ad effettuare un'analisi SWOT sui tre colossi del mercato di console di videogiochi.

- **Analisi SWOT Xbox One**

<b><u>PUNTI DI FORZA</u></b>	<b><u>PUNTI DI DEBOLEZZA</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fedeltà al marchio.</li> <li>▪ Caratteristiche (Xbox Live, controller, interattivo, personale ).</li> <li>▪ Partnership con NFL.</li> <li>▪ Fornire un sistema .programmato per i giocatori dai giocatori .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rivalità con PlayStation.</li> <li>▪ Disponibile solo in 21 paesi.</li> <li>▪ Nuovo spazio per la pirateria informatica.</li> </ul>
<b><u>OPPORTUNITÀ</u></b>	<b><u>MINACCE</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rivoluzionare l'industria dell'intrattenimento.</li> <li>▪ Incrementare la conoscenza del prodotto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovazione tecnologica dei concorrenti.</li> <li>▪ Diminuzione quota di mercato (PlayStation, Wii, smartphones, computer ).</li> </ul>

## - Analisi SWOT PlayStation 4

<b><u>PUNTI DI FORZA</u></b>	<b><u>PUNTI DI DEBOLEZZA</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forza del brand.</li> <li>▪ Grande esperienza nel settore.</li> <li>▪ Target altamente fidelizzato.</li> <li>▪ Prodotto di alta qualità: il predecessore della PS4 ha ottenuto sempre un ottimo risultato sul test per le prestazioni dell'hardware.</li> <li>▪ Al limite: supporto di nuove tecnologie (BluRay).</li> <li>▪ Gioco online gratis.</li> <li>▪ PlayStation Store Network per i contenuti scaricabili: gameplay video, versione demo del gioco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prezzo elevato in confronto ai suoi competitor.</li> <li>▪ Difficoltà nello sviluppo del gioco.</li> </ul>
<b><u>OPPORTUNITÀ</u></b>	<b><u>MINACCE</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unici: PS4 solo giochi esclusivi</li> <li>▪ Sinergie con altri prodotti Sony (PS Vita).</li> <li>▪ Motion control per attrarre giocatori occasionali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il cloud computing ha una nuova esperienza di gioco.</li> <li>▪ Innovazione dei concorrenti.</li> <li>▪ Erosione della quota di mercato a favore di Microsoft e Nintendo.</li> </ul>

## - Analisi SWOT Wii U

<u>PUNTI DI FORZA</u>	<u>PUNTI DI DEBOLEZZA</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poco costoso.</li> <li>▪ Tablet screen da 6.2 pollici.</li> <li>▪ Nuovi contenuti migliorati.</li> <li>▪ Nuove modalità di gioco (era dell'alta definizione).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controller : durata vitale della batteria molto bassa.</li> <li>▪ Il controller di gioco assomiglia ai tablet esistenti e può esser utilizzato come tablet (ma poco pratico)</li> <li>▪ Qualità grafiche minori rispetto alle concorrenti.</li> <li>▪ Non si adatta facilmente a tutte le tipologie di gioco.</li> <li>▪ Non incontra il favore degli hardcore gamer né del classico pubblico dei videogiochi.</li> </ul>
<u>OPPORTUNITÀ</u>	<u>MINACCE</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Migliore sviluppo nel support online.</li> <li>▪ Integrare le caratteristiche che completano la tecnologia di movimento.</li> <li>▪ Espansione in nuovi mercati.</li> <li>▪ Innovazione tecnologica videogame.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il mercato è in continua evoluzione.</li> <li>▪ I tablet esistenti hanno una migliore praticità nella portabilità che il tablet Wii U non ha.</li> <li>▪ Le innovazioni dei concorrenti potrebbero oscurarla.</li> </ul>

## 2.1.4 Analisi ed evoluzione del target

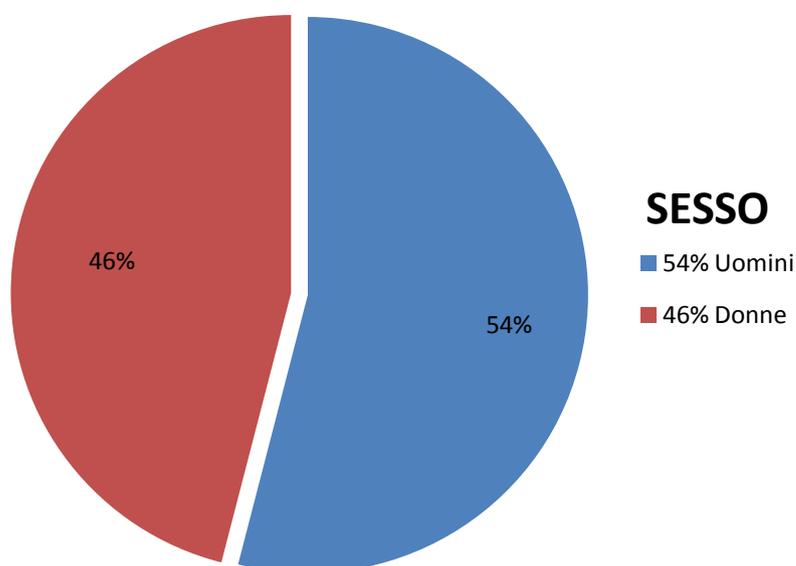
Rispetto ai primi sistemi di videogame ora la tecnologia arriva a sfiorare alti livelli di interazione e di ambientazione, con un effetto quasi realistico.

Nonostante tutto, le vendite di console hanno subito un rallentamento negli anni fra il 2003 e il 2005, in quanto gli appassionati rimandavano l'acquisto in previsione dell'uscita delle console di ultima generazione.

Negli ultimi anni si è giunti ad una evoluzione dello scenario:

- Alta competitività del settore e riduzione del ciclo di vita dei prodotti;
- Aumento dell'età media dei giocatori e aumento della presenza femminile grazie alla tendenza verso nuovi giochi accattivanti e rilassanti (es: WiiFit..).

Analizzando il mercato si può notare che in Europa viene stimata la presenza di 95 milioni di giocatori di età pari e superiore ai 16 anni. L'età maggiormente rappresentata è quella tra i 16 ed i 30 anni ed il divario tra maschi e femmine è meno ampio di quello che ci si può aspettare.



*Fonte: Elaborazione dell'autore*

Il 55% dei videogamers è uomo e l'età media è di circa 30 anni.

## 2.2 Cambiamenti nello scenario competitivo

L'avanzamento tecnologico ha permesso a nuovi scenari competitivi di avvicinarsi al settore dei videogiochi dando la possibilità ad altri competitor di poter entrare al suo interno. In questi anni alcuni settori del mercato hanno avuto una notevole crescita andando a ledere indirettamente il mercato delle home console.

Questi nuovi scenari sono:

- Online Gaming: la sua crescita è più rapida nei social network. Possiede delle buone potenzialità per attrarre sempre più giocatori ampliando la sua base di consumatori.
- Mobile Gaming: con l'avvento della banda larga e l'arrivo sul mercato di nuovi device come smartphone e tablet e alla loro grande diffusione, è stato reso possibile scaricare da internet qualsiasi applicazione o gioco. Questo ha fatto sì che i nuovi device divenissero un piccolo centro multimediale portatile, in grado di connettersi ad internet e di giocare online.

Altri scenari competitivi si sono affiancati a questo settore ma sono ben lontani dall'impensierire i grandi colossi del settore dei videogiochi, un esempio è Ouya. A sorpresa, prima di Microsoft e Sony, arriva Ouya (4 giugno 2013) che riscuote un incredibile successo mediatico in virtù del fatto di essere la prima console progettata con tecnologie open source, in particolare utilizzando il sistema operativo per dispositivi mobili Android. La console vanta anche una serie di record: dall'idea alla commercializzazione in meno di 10 mesi, al completo finanziamento grazie ai fondi raccolti (che ha superato gli 8,5 milioni di dollari) in pochi giorni tramite Kickstarter (incubatore d'impresa social nato sul Web). Anche il prezzo di lancio è decisamente più basso rispetto alla concorrenza.

In generale, Ouya può contare su una buona qualità costruttiva grazie alla scocca in lega di alluminio e un controller robusto ed affidabile, anche se i pulsanti sul dorso lasciano qualche dubbio qualitativo. Quello che però non convince è il software (basato su Android), affetto da alcuni ritardi nella risposta ai comandi.

Altri problemi per questa console derivano dal fatto che essendo un dispositivo a basso costo(100 dollari) ha delle limitazioni a livello hardware, basta pensare che gli smartphone di ultima generazione hanno una resa migliore ed una maggiore velocità di elaborazione.

### **2.2.1 I nuovi Attori**

Nonostante i numeri sbandierati da Sony, che ha parlato di 8 milioni di PS4 vendute, e da Microsoft che vanta 5 milioni di Xbox One già smaltite, il mercato delle console da gioco è in forte crisi. Lo si nota mettendo a confronto le vendite del gennaio 2007 con quelli del gennaio di quest'anno. Sette anni fa, infatti, il totale delle console vendute ammontava a 2 milioni, nel 2014 si arriva a stento a 700.000 unità.

I fattori della crisi sono tanti, a cominciare dalla diffusione dei dispositivi mobili - grazie all'innovazione tecnologica - e dei giochi destinati ad essi, passando dai social network con relative app di gioco, che hanno incrementato notevolmente la loro quota di mercato.

Oltre ai nuovi device i colossi del settore devono fare i conti con le aziende come Valve e OnLive che hanno creato piattaforme dedite alla distribuzione digitale sfruttando la diffusione della banda larga per trasmettere i giochi in cloud.

## 2.2.2 Google e Apple

L'interesse che ha portato i giganti dell'high tech come Google e Apple ad entrare nel settore videoludico è dovuto proprio alla popolarità dei giochi fra le app per tablet e smartphone. Le due società hanno infatti intensificato i colloqui con gli sviluppatori di app videoludiche per device mobili, cercando di ottenere titoli in esclusiva per le proprie piattaforme iOS e Android, da sfruttare su smartphone e tablet e anche sui nuovi dispositivi da collegare al televisore di casa, come l'Apple Tv e la nuova Android Tv. Secondo il Wall Street Journal, Apple e Google sono disposti ad offrire agli sviluppatori un maggior spazio per i titoli esclusivi, aumentandone la visibilità nei propri store digitali e nelle campagne pubblicitarie di promozione dei dispositivi. Quella dell'esclusività è una strategia di marketing molto comune nel settore dei videogame, utilizzata negli anni 80 dalle case produttrici di console e tuttora adottata da Microsoft, Sony e Nintendo. Anche Apple l'aveva già tentata: lo scorso agosto aveva ottenuto da Electronic Arts una semiesclusiva su *Plants vs. Zombies 2*, atteso sequel di uno dei giochi più popolari degli ultimi anni, arrivato sulle piattaforme iOS ben due mesi prima della versione per Android. Anche in quell'occasione, Apple garantì ad Electronic Arts, in cambio del rilascio anticipato del titolo su iPhone e iPad, una promozione assai evidente nel proprio App Store. Stesso trattamento di favore è stato riservato al sequel di *Cut The Rope*, un altro gioco popolare nel mondo dei dispositivi mobili, prodotto dalla ZeptoLab ed arrivato su iOS a dicembre, tre mesi prima delle piattaforme concorrenti<sup>15</sup>.

Le app videogiochi rimangono comunque meno redditizie dei videogiochi tradizionali: per gli ultimi tre mesi del 2013, Electronic Arts ha riportato di aver ricavato dai giochi su piattaforme mobili 100 milioni di dollari, in crescita del 18% sullo stesso periodo del 2012, ma ancora una piccola parte del totale di 1,2 miliardi di vendite ricavate dalla società. Il titolo di maggior successo di EA sugli

---

<sup>15</sup> [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

smartphone, *The Simpsons: TappedOut*, ha generato 23 milioni di dollari di ricavi. Anche in questo caso, solo una frazione rispetto ai centinaia di milioni di dollari di vendite generati dai titoli di maggior successo sulle console.

Le piattaforme software di Apple e Google hanno permesso agli sviluppatori di qualsiasi livello di mettere i loro prodotti a disposizione dei clienti in tutto il mondo. Questo avvantaggia le persone che creano i giochi, ma è anche importante per le piattaforme e per l'hardware che li esegue. Su base mondiale, i giochi rappresentano il 40 per cento di tutti i download app-store e circa il 75 per cento di app-store di spesa.

## 2.2.3 Online gaming e Mobile gaming

La tecnologia mobile sta indubbiamente dominando lo scenario digitale globale. Il cellulare ha superato da tempo il concetto per cui era stato creato, diventando uno strumento sempre più utilizzato e indispensabile nella vita di tutti i giorni.

Il futuro dell'industria dei videogiochi mobile è posto al centro di un'inevitabile conflitto tra il mondo delle console e quello dei device mobili e ci si chiede come cambierà il mercato videoludico e quali saranno le nuove attrattive di gioco.

I device portatili di ultima generazione hanno dimostrato delle potenzialità di crescita e di diffusione enormi. Ciò che minaccia il settore dei videogiochi, soprattutto per quanto riguarda le console, è la concorrenza dei tablet e degli smartphone. Sempre più persone sono connesse ad internet tramite i loro device, sia per lavoro che per relazioni interpersonali. Il cellulare viene infatti utilizzato giornalmente, e secondo i dati quasi per la metà per rilassarsi giocando. Ne deriva quindi che un'app per dispositivi (l'uso del tablet non si distacca molto da quello del cellulare) viene utilizzata almeno una volta nel corso della giornata, riuscendo a superare, nel rapporto durata di utilizzo/giorno, anche la televisione.

Risulta inoltre interessante che quasi la metà dei luoghi nei quali la popolazione si intrattiene con i giochi su dispositivi sono il proprio letto o i mezzi pubblici; questo dato è spiegabile con un altro fenomeno che interessa le app: le sessioni di gioco sono brevi, basate su applicazioni che sono in grado, nella maggior parte dei casi, di attrarre fin da subito l'utente con delle partite veloci in durata e svolgimento.

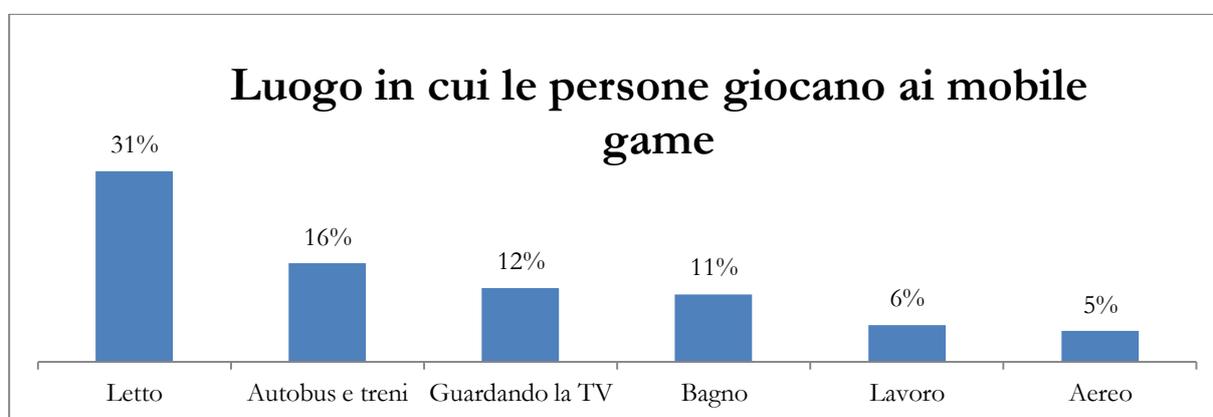


Figura 7 – Fonte: Elaborazione dell'autore

La domanda di nuovi giochi è in continua crescita, poiché ogni possessore di smartphone ne diventa lui stesso giocatore. Ciò che maggiormente influenza l'incremento dei giochi è la disponibilità di questi dispositivi, la copertura di rete e i nuovi modelli di business, che stanno facendo sì che il mobile gaming diventi una componente importante nell'industria globale.

Il mercato dei giochi per smartphone (come il mercato delle “app” per cellulari), ha realizzato una crescita considerevole nel corso di soli dodici anni, incrementando il proprio fatturato da 20 a 211 miliardi di dollari nel solo mercato americano.

## Monetizzazione globale mobile gaming

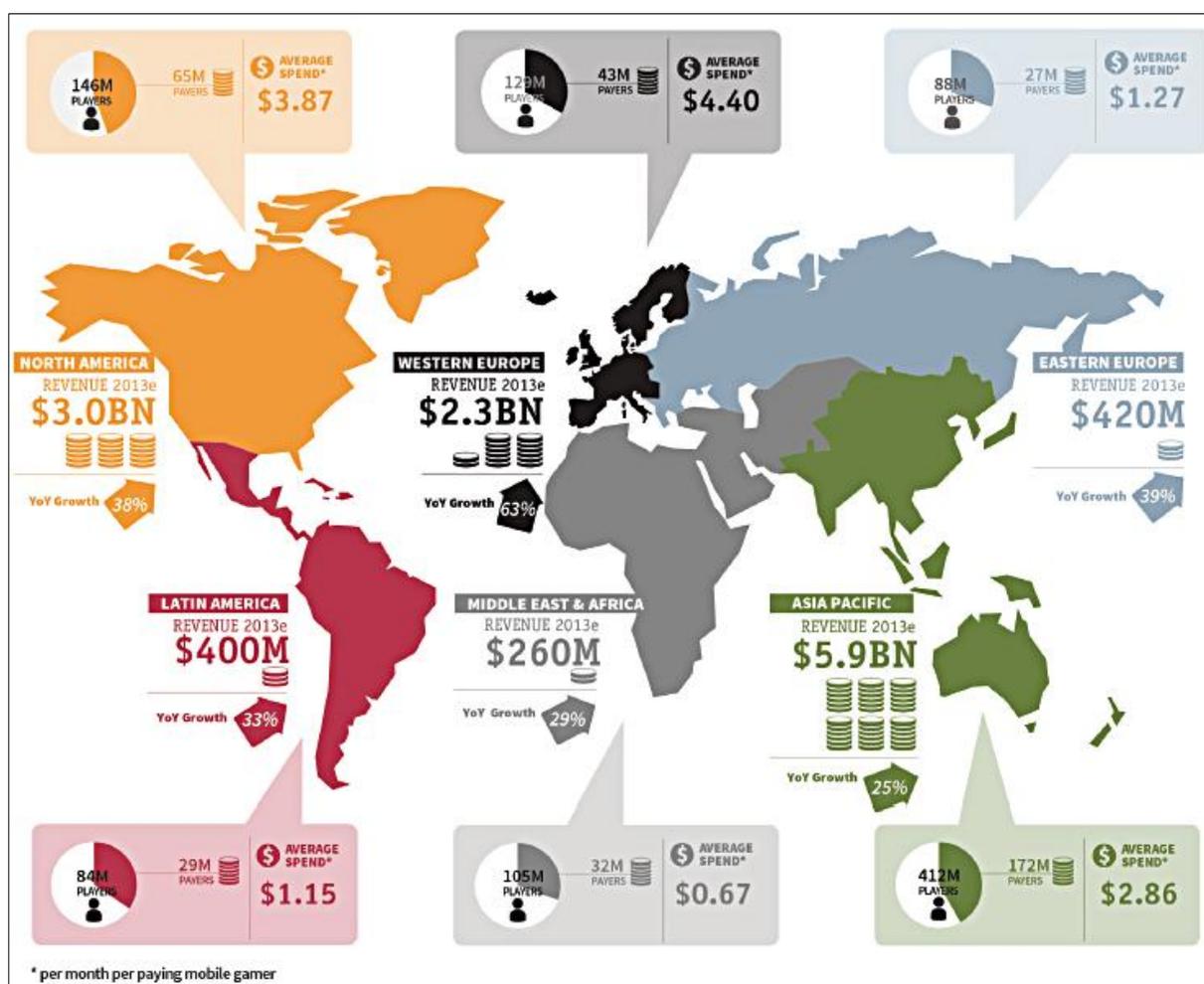


Figura 8 – Fonte: AppLift / Newzoo infographic ([www.newzoo.com/mobile-games-infographic](http://www.newzoo.com/mobile-games-infographic))

Smartphone e tablet arriveranno ad avere il 27,8% del mercato globale dei videogiochi. I motivi per cui il mobile gaming sta incrementando la crescita globale del mercato dei giochi sono sostanzialmente cinque:

- Due schermi: dal punto di vista del consumatore, smartphone e tablet entrambi hanno il loro diritto di esistenza, assicurando che la crescita del mobile game nel suo complesso è alimentato da entrambi simultaneamente. Essi stanno rapidamente diventando le schermate principali dell'ambiente multiscreen dei consumatori.
- Accessibilità: la diffusione di questi dispositivi ha permesso ai consumatori di poter giocare in qualsiasi momento e ovunque. Ciò si traduce in una continua crescita per il mercato nel suo complesso.
- Portata globale: come smartphone e tablet penetrano ogni angolo del mondo, gli sviluppatori possono lanciare titoli in qualsiasi paese in cui vogliono. I paesi che in precedenza erano difficili da penetrare rappresentano ora delle nuove opportunità.
- Free-to-play: lanciato su PC, il free-to-play (libero di giocare) è il modello di business dominante per il mobile che rappresenta oltre il 90% del fatturato globale. In definitiva questa è stata la scelta dei consumatori.
- Innovazioni hardware: spinto da una forte concorrenza, il ritmo dell'innovazione legata agli smartphone e tablet va senza pari. Questo offre costantemente agli sviluppatori nuove opportunità, compresa la possibilità di raggiungere con i coinvolgenti giochi per PC o console<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> *Smartphone and tablet Gaming (2013)* - Game Market Sector Report

Altri punti chiave da analizzare sono tutte le innovazioni aggiuntive, tra cui il consolidamento della tecnologia 4G e il suo potenziale per scaricare e trasferire dati. Questa possibilità non può che incoraggiare gli sviluppatori a creare giochi sempre più interessanti in grado di includere l'arrivo di programmi multiplayer per mobile.

Il mercato dei giochi mobile ha sempre favorito tre tendenze importanti: la preferenza per i dispositivi mobile, il continuo calo dei prezzi di vendita di dispositivi mobile, l'alta percentuale di uso di videogiochi su dispositivi mobili.

I mobile games stanno diventando sempre di più una componente importante nell'industria globale e attualmente contano il 33% delle app scaricate e un 66% del fatturato delle app. Sono anche le app più 'time-consuming': il 32% del tempo speso sul mobile è relativo ai giochi, tempo che distanzia notevolmente quello del browsing (20%) e Facebook (18%).

### Percentuale di gioco dei giocatori

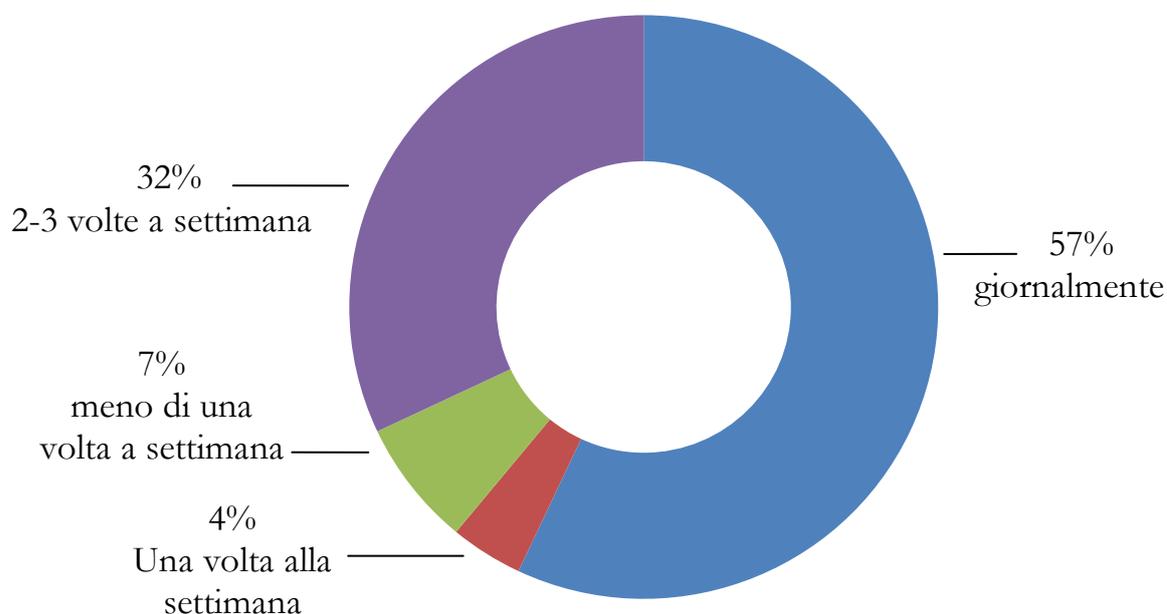


Figura 9 – Fonte: Elaborazione dell'autore

L'utente del mobile game fa parte di un pubblico variegato: se è vero che vi è una predominanza degli uomini fino ai 35 anni, da quell'età fino agli oltre 65 anni è la componente femminile ad essere superiore agli uomini. I giochi più utilizzati riflettono queste rilevazioni: giochi come Farmville e Ruzzle sono le applicazioni utilizzate maggiormente da donne (con una età superiore ai 26 per la maggior parte), mentre giochi come Texas hold'em poker è al 75% utilizzata da un pubblico maschile. Oltre ad essere virali i giochi sono diventati social come possiamo notare nel grafico sottostante.

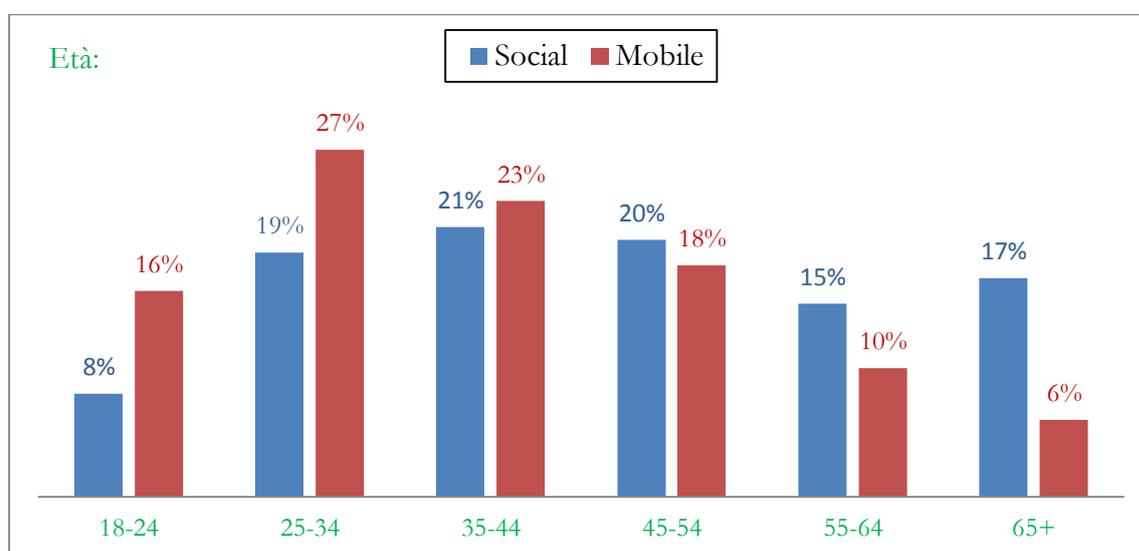


Figura 10 – Fonte: [www.gamification.it](http://www.gamification.it)

Sesso:

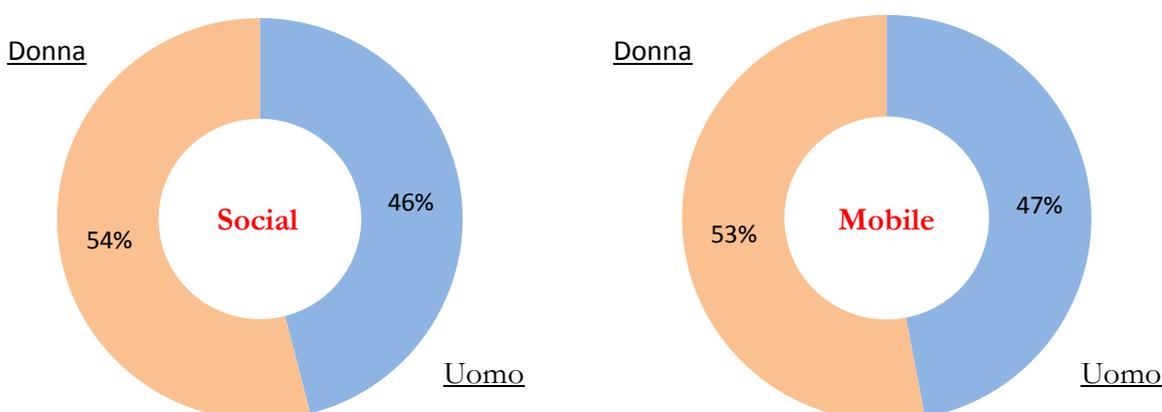


Figura 11 – Fonte: [www.gamification.it](http://www.gamification.it)

Nel segmento dei videogiochi online le categorie preferite dai consumatori sono in linea con il mercato globale, fanno eccezione le categorie dei Social e Casual Games e quella dei MMO (Massively MultiPlayer Online).

Si può notare come il mobile gaming è di gran lunga il settore più redditizio nel mercato delle app: nel 2013 i download di giochi hanno costituito circa il 40% del totale delle app scaricate, mentre la quota di spesa degli utenti per i videogame è cresciuta del 5% sull'anno prima, sia su Google Play che su Apple Store. I giochi su smartphone e tablet sono così popolari da aver superato, per tasso di crescita, i videogame per le console portatili.

## Categorie di Online Games giocati di più

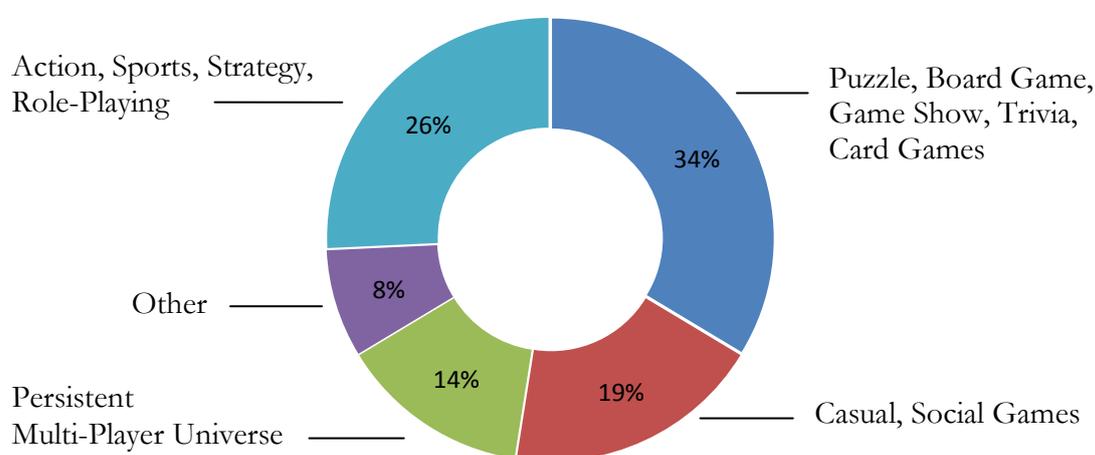


Figura 12 – Fonte: Entertainment Software Association

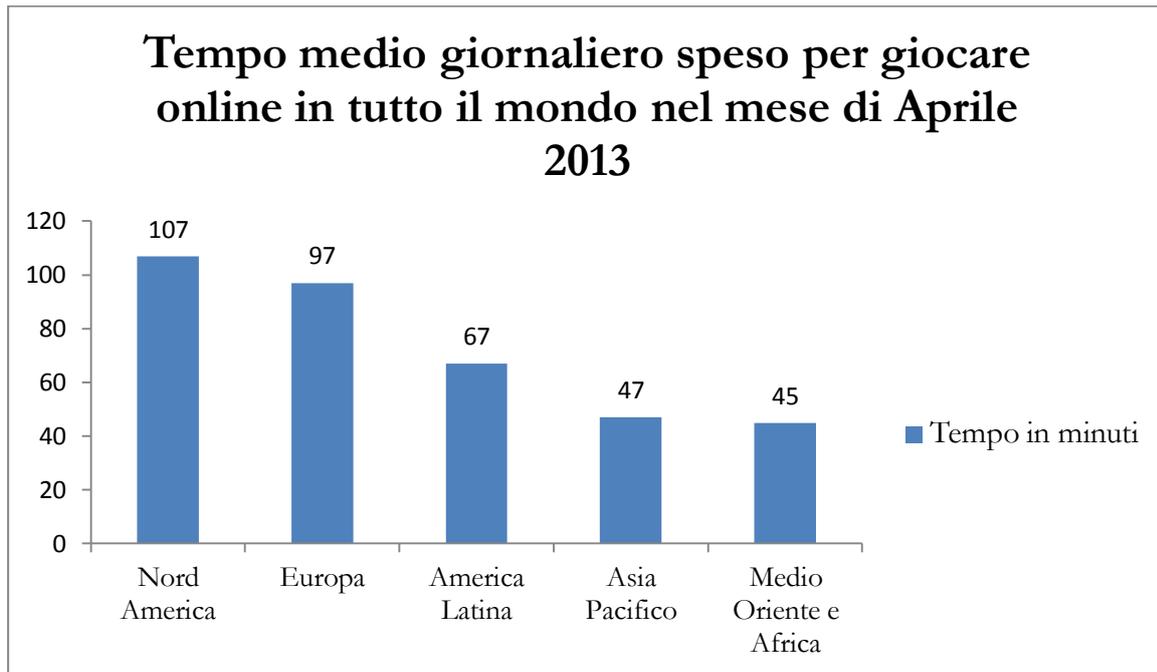


Figura 13 – Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)

### Categorie di Mobile Games giocati di più

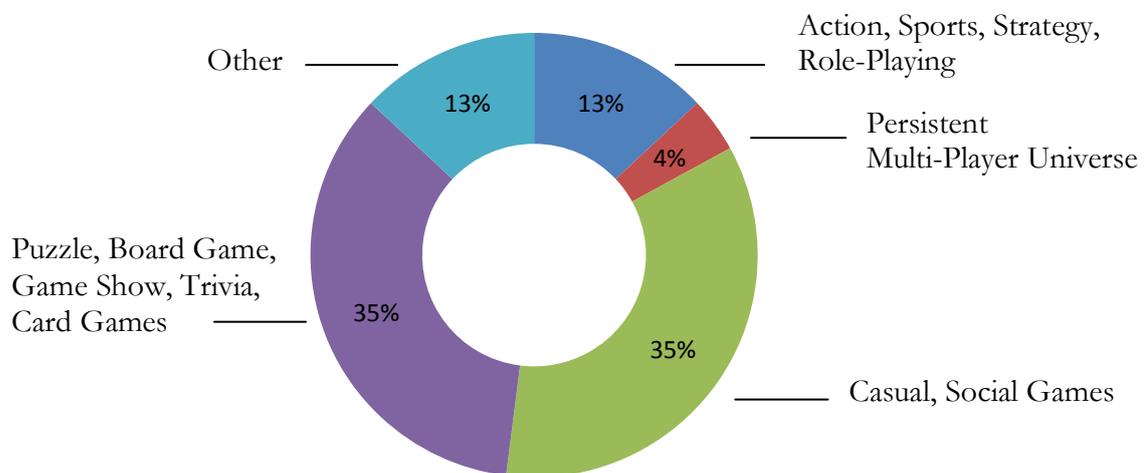


Figura 14 – Fonte: *Entertainment Software Association*

Le varie aree del grafico mostrano la suddivisione in categorie dei giochi mobile, i quali possono essere gratis o acquistati sulle piattaforme iTunes di Apple o PlayStore di Google.

## I giocatori divisi per: sesso, età e dispositivo.

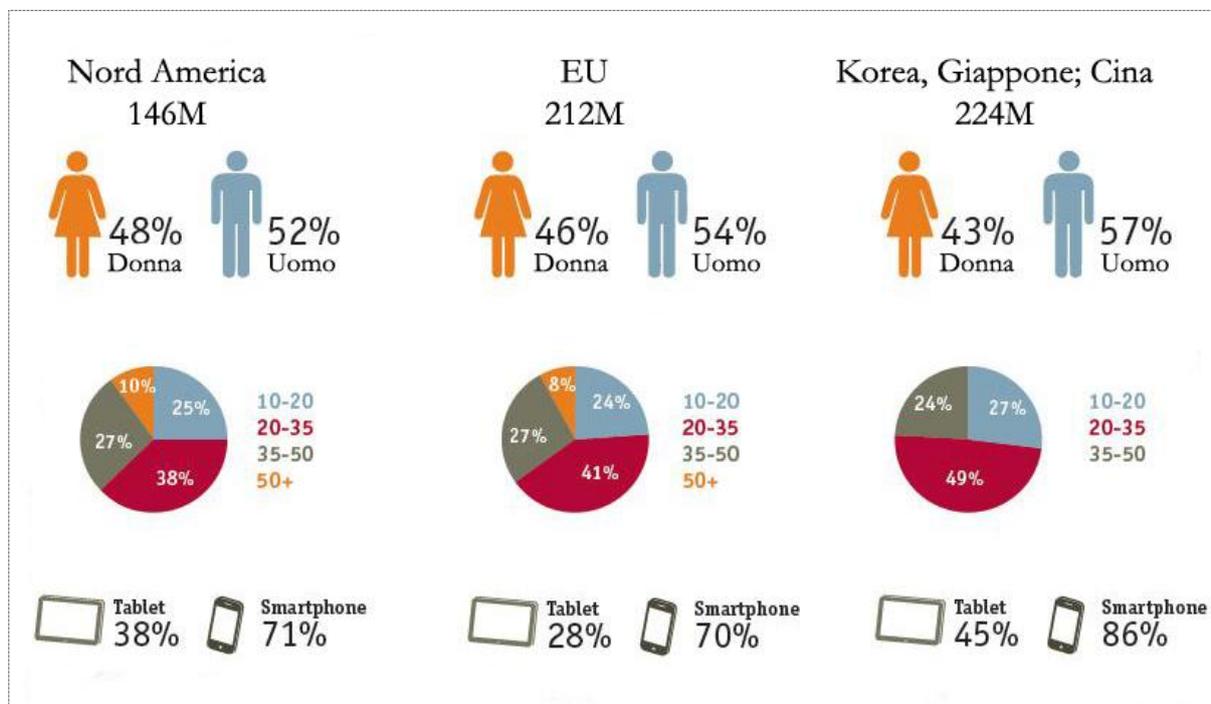


Figura 15 – Fonte: Newzoo Data Explorer 2013

Quest'anno, il segmento dei giochi mobile è sulla buona strada per generare 12,3 miliardi dollari o il 17,4% di tutte le entrate di gioco a livello mondiale. Entro il 2016, si prevede che i giochi per cellulari dovrebbero rappresentare il 27,8% dei ricavi, generando 23,9 miliardi dollari.

Il tasso annuo di crescita composto (CAGR) 2012-2016 per il segmento del mobile gaming (27,3%) è quasi quattro volte superiore a quella del settore nel suo complesso (6,7%). Questa crescita impressionante è guidata soprattutto dai giochi per i tablet, che vanta il più alto CAGR di qualsiasi piattaforma che è del 47,6%.

## Mercato dei giochi globale 2013 - 2016: totale e mobile

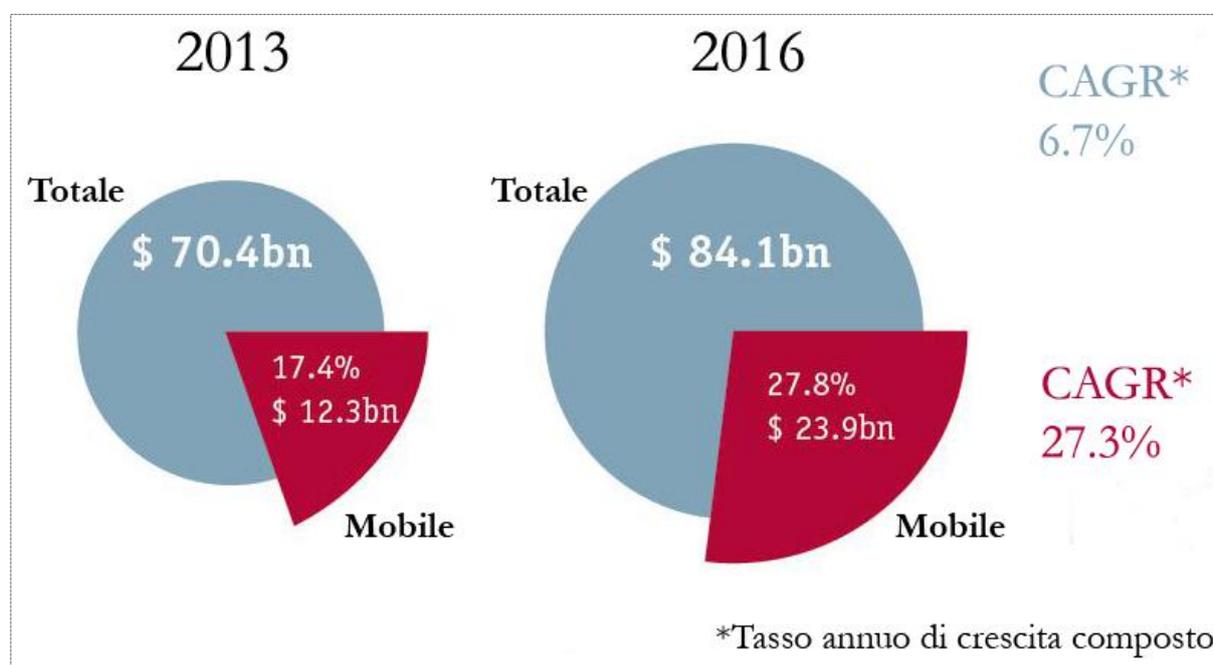


Figura 13 – Fonte: Newzoo Global Games Market Report 2013

Si può dunque valutare questa enorme crescita del mercato mobile game, che è stato oggetto di crescita esponenziale creando prodotti che hanno riscosso un notevole successo presso il pubblico e le aziende coinvolte, basti pensare al fenomeno Ruzzle degli ultimi anni, o ad altre applicazioni che periodicamente vengono utilizzate da milioni di persone nel mondo.

Di seguito viene riportata una matrice di attrazione relativa ad ogni area geografica in questo mercato.

## Matrice d'attrazione delle aree geografiche

									
	<b>NORTH AMERICA</b>	<b>WESTERN EUROPE</b>	<b>EASTERN EUROPE</b>	<b>ASIA PACIFIC</b>	<b>MIDDLE EAST &amp; AFRICA</b>	<b>LATIN AMERICA</b>			
<b>MOBILE GAMES MARKET SIZE</b>  Based on estimated mobile games revenue in 2013	★★★★	★★★	★★	★★★★★	★	★★★			
<b>GROWTH POTENTIAL</b>  Based on mobile games revenue CAGR 2012-2016	★★★★	★★★	★★	★★★★	★★	★★★★			
<b>MONETIZATION POTENTIAL</b>  Based on share of payers and average spend per payer	★★★★	★★★	★★	★★★	★★	★★★★			
<b>CPI LEVELS PER LOYAL GAMER</b>  CPis are averaged across country groups/continents	 \$2.55  \$1.46	 \$2.33  \$1.32	POLAND RUSSIA OTHER COUNTRIES	 \$1.62  \$1.12 \$1.19    \$0.76	AUSTRALIA S. KOREA JAPAN OTHER COUNTRIES	 \$3.70  \$1.71 \$1.39    \$0.87	 \$1.20  \$0.83	ARGENTINA BRAZIL MEXICO OTHER COUNTRIES	 \$1.89  \$0.94 \$1.11    \$0.74
<b>GLOBAL APPEAL SCORE FOR MOBILE GAME PUBLISHERS</b> 	★★★★	★★★	★★	★★★★★	★★	★★★★			

Figura 16 – Fonte: newzoo.com - Global Games Market Report 2013

Secondo l'Unione internazionale delle telecomunicazioni delle Nazioni Unite, attualmente ci sono 6,8 miliardi di abbonamenti di telefonia mobile in tutto il mondo (quasi altrettanti abbonamenti quante sono le persone) rispetto a un miliardo di sottoscrizioni nel 2002<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> www.theesa.com



Figura 17 – Fonte: [www.neomobile-blog.it](http://www.neomobile-blog.it)

Il settore dei giochi per cellulare deve il suo futuro luminoso per le forti abitudini tecnologiche che le persone di oggi, in particolare i ragazzi tra di loro, hanno sviluppato.

Il 71% dei ragazzi di età compresa tra i 12 e i 14 anni giocano ai giochi su un dispositivo portatile; ciò fa pensare che il settore dei giochi mobili sembrerebbe destinato a godere di una grande base di consumatori nei prossimi anni.

Le opportunità che offre questo nuovo settore del mercato sono molte e le previsioni future sui possibili profitti non fanno altro che attrarre nuovi competitor al suo interno, aumentando la fetta di questo mercato a discapito di quella delle home console.

## 2.2.4 Il cloud gaming: Valve e Steam, OnLive

Un'altra possibile evoluzione del mondo dei videogiochi è quello del Cloud Gaming (il gioco sulla nuvola). Esso consiste nel trasmettere in streaming i videogiochi on demand tramite Internet, ai quali i giocatori possono accedere da qualsiasi dispositivo (PC, tablet, Smart Tv). Questo permette di accedere e di giocare istantaneamente ad un vasto numero di titoli tramite un client, senza eseguire nessun download del gioco e non è indispensabile avere un device con requisiti hardware particolari; oltretutto i dati del gioco vengono salvati direttamente sul cloud, ai quali è possibile accedere da qualsiasi dispositivo e in qualsiasi luogo. Società come Valve, Gaikai e OnLive rappresentano i migliori servizi di cloud, tant'è che Sony ha acquistato Gaikai in vista di questa nuova attrattiva di gioco.

OnLive è un sistema di distribuzione di videogiochi on demand rental (dove i giochi possono essere solo noleggiati per un determinato periodo di tempo che varia da pochi giorni fino ad un massimo di tre anni) annunciato al GDC 09. Il servizio è simile al cloud computing applicato ad un gioco che viene computerizzato, reindirizzato e memorizzato online. Non richiede il pagamento di un canone mensile e ogni gioco dovrà essere acquistato o noleggiato tramite il Digital Delivery di OnLive. Per usufruire dei titoli, bisognerà comunque essere sempre connessi ad internet, poiché all'interno del dispositivo acquistato non vi sarà alcun tipo di supporto per la memorizzazione di dati.

Ciò che invece ha suscitato maggiore interesse nei più appassionati è Valve e la sua piattaforma di intrattenimento videoludica.

La Valve Corporation è una software house di videogiochi fondata nel 1996 da Gabe Newell e Mike Harrington con sede a Bellevue; l'azienda è nota soprattutto per alcuni videogiochi di successo come Half-Life (uno soprattutto in prima persona pubblicato da Sierra On-Line nel novembre 1998, che riscosse un grande successo tanto da ricevere 50 nomination come gioco dell'anno), Portal 2 e Dota 2.

È anche famosa per i suoi programmi come la piattaforma di distribuzione software Steam (annunciata nel 2002), il sistema operativo Steam OS Debian basato su linux (pubblicato alla fine del 2013) e la nuova PC-machine introdotta all'inizio del 2014 nell'ultimo Consumer Electronic Show (CES).

Le prospettive future di questa azienda sono assai positive data l'innovazione portata all'interno di questo settore. Per capire al meglio il suo possibile risvolto e prospettive future andiamo ad effettuare un'analisi SWOT della stessa.

- Analisi SWOT Valve



Punti di forza:

- Valve ha una piattaforma di intrattenimento sociale chiamato Steam che permette di comunicare direttamente con gli altri utenti. Oltre a ciò, i clienti possono utilizzare Steam per tutte le attività, come l'acquisto, il download e la riproduzione.
- Fondatore riflessivo: Gabe Newell ha avuto un enorme impatto sulla gestione dell'azienda. Con Valve è riuscito a costruire un sistema organizzativo unico, permettendo all'azienda di svilupparsi ed espandersi nel modo in cui vogliono.
- Logistica in entrata: Valve crea giochi utilizzando delle transazioni B2B per aumentare il numero dei giochi su Steam.
- Prodotti correlati: Valve non utilizza solo Steam per comunicare e fornire i videogiochi agli utenti, ma crea anche software che aiutano l'esecuzione e l'avanzamento del gioco.

Punti di debolezza:

- Scartare legami deboli all'interno dell'azienda: una decisione sbagliata può causare molti danni, il che porterebbe ad una perdita di tempo considerevole rispetto al normale sistema. Un esempio è Half Life 2, il suo rilascio è stato ritardato per più di sei mesi a causa delle pessime decisioni di un ingegnere

- Controversie legali: Valve ha avuto molti problemi di copyright con altre aziende. Dopo l'arresto giuridico con l'editore Vivendi Universal, tra il 2002 e il 2005, il contenzioso con Activision Blizzard e Blizzard Entertainment è costato molto tempo e denaro
- Mancanza di dipendenti: Ci vuole tempo per completare un progetto perché attualmente il numero dei dipendenti è basso e il processo di assunzione è severo e complicato.

#### Opportunità:

- Valve può offrire più giochi utilizzando Greenlight e assumere più persone.
- Intraprendere relationship con altre aziende: recentemente, Valve ha avuto contatti con aziende software e hanno deciso di produrre le Steam machine.
- Cambiamento tecnologico: unirsi alle nuove piattaforme di gioco.
- Community: Valve sta riuscendo a fidelizzare sempre più clienti, fornendo prodotti più confortevoli.

#### Minacce:

- Concorrenti: EA Sports, Microsoft, Riot game, Capcom, 2K game, Infinity Ward, Treyarch potrebbero minacciare la quota di mercato di Valve.
- Trend del cliente: I giocatori hanno un gusto davvero flessibile quindi la tendenza può essere modificata nel corso del tempo.
- Community: la comunità online può sempre influenzare una società di distribuzione digitale. L'aumento degli utenti insoddisfatti per il titolo Dota 2, evento mancante nel 2012, è il miglior esempio.

Ciò che maggiormente sta facendo parlare di se, riguardante Valve, è proprio Steam, la piattaforma di intrattenimento sociale dedicata alla distribuzione digitale, gestione dei diritti digitali, al gioco multiplayer e alla comunicazione.

Essa viene usata per la gestione e la distribuzione di una vasta gamma di giochi (alcuni esclusivi) e il loro relativo supporto: il tutto interamente tramite internet.

Attivata il 12 settembre 2003, è disponibile sulle piattaforme Windows, Mac OS X (dal 12 maggio 2010), GNU/Linux (dal 14 febbraio 2013), Android ed iOS.

Con Steam gli utenti possono acquistare giochi attraverso un sistema di distribuzione digitale: una volta effettuato un acquisto invece di ricevere il gioco fisicamente (la scatola, il disco o il codice seriale), il contenuto viene immediatamente aggiunto alla propria libreria per essere acquisito tramite download. Esso viene anche registrato sui server della piattaforma, in modo da poter riscaricare un contenuto senza riacquistarlo nuovamente. Il gioco può essere acquistato singolarmente o anche insieme a una delle tante raccolte presenti e gli acquisti effettuati sulla piattaforma attraverso Steam, avvengono con una connessione criptata. Gli utenti sono obbligati ad inserire i loro estremi di fatturazione per ogni acquisto effettuato, poiché Steam non li memorizza per motivi di sicurezza. Il suo funzionamento è simile ad un lettore RSS: l'utente seleziona un contenuto e, una volta acquistato, Steam si occuperà di mantenerlo aggiornato; inoltre se sono presenti due versioni, 32-bit o 64-bit, dello stesso gioco esso analizzerà il computer in uso e scaricherà automaticamente la versione più adatta, e se è stata già acquistata la versione per Windows sarà possibile scaricare la versione per OSX o GNU/Linux, se disponibile, gratuitamente, e viceversa, salvo diverse condizioni nel caso di un distributore esterno. Il processo di aggiornamento avviene ogni volta che Steam accede in modalità online, garantendo quindi che siano sempre installati gli aggiornamenti più recenti, mentre il trasferimento di contenuto avviene mediante un protocollo proprietario di Valve attraverso server dedicati dello stesso o delle società terze autorizzate da essa. In aggiunta Steam provvede anche all'installazione di DirectX e degli altri componenti aggiuntivi di Windows necessari per i videogiochi.

Attraverso un'analisi SWOT si possono capire quali sono le opportunità di questa piattaforma creata da Valve.

- Analisi SWOT Steam

<b><u>PUNTI DI FORZA</u></b>	<b><u>PUNTI DI DEBOLEZZA</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basata sullo sfruttamento di Internet</li> <li>▪ Rilascio di nuovi giochi quasi ogni settimana</li> <li>▪ Vendita costante sui giochi</li> <li>▪ Community workshop e altre personalizzazioni</li> <li>▪ Alcuni giochi sono persino gratis</li> <li>▪ Quasi tutti i giochi sia di Xbox e sia di PlayStation sono su Steam</li> <li>▪ Server internazionali su 24 ore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'esperienza di gioco dipende dalla qualità del dispositivo</li> <li>▪ Internet è richiesta per il 99% dei giochi presenti su Steam</li> <li>▪ Non puoi pagare per una copia fisica del gioco (i giochi sono salvati in cloud)</li> </ul>
<b><u>OPPORTUNITÀ</u></b>	<b><u>MINACCE</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rilascio di nuove machine (console)</li> <li>▪ Aggiornamenti costanti per i giochi più popolari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PlayStation</li> <li>▪ Microsoft</li> <li>▪ Nintendo</li> </ul>

A gennaio 2012 gli account attivi su Steam erano 40 milioni. Il 3 ottobre, Valve ha autorizzato la diffusione dei videogiochi attraverso Steam. Nell'ottobre 2013 ha dichiarato di aver raggiunto i 65 milioni di utenti e il catalogo annovera ad ottobre 2013, più di 3000 titoli scaricabili realizzati da differenti sviluppatori.

Ad oggi Steam conta oltre 75 milioni di utenti. Valve ha annunciato l'importante traguardo raggiunto della sua piattaforma di gaming in occasione degli Steam Dev Days, due giorni di conferenze indirizzate agli addetti ai lavori dell'industria video ludica. Un balzo di 10 milioni di utenti e del 15% rispetto ai 65 milioni di utenti dello scorso ottobre è un dato che indica il successo di Steam come soluzione per soddisfare le esigenze dei giocatori su PC.

I dati forniti da Valve toccano anche alcuni aspetti economici: l'America del Nord è la regione che ha contribuito maggiormente alle entrate di Steam, con il 41% del totale, ma l'Europa non è da meno e insegue da vicino con il 40% degli incassi generati. Le crescite maggiori anno su anno si registrano in Russia e in Brasile, rispettivamente con il 128% e il 75% degli utenti in più rispetto all'anno scorso.

## Vendite di Steam in tutto il mondo per regione

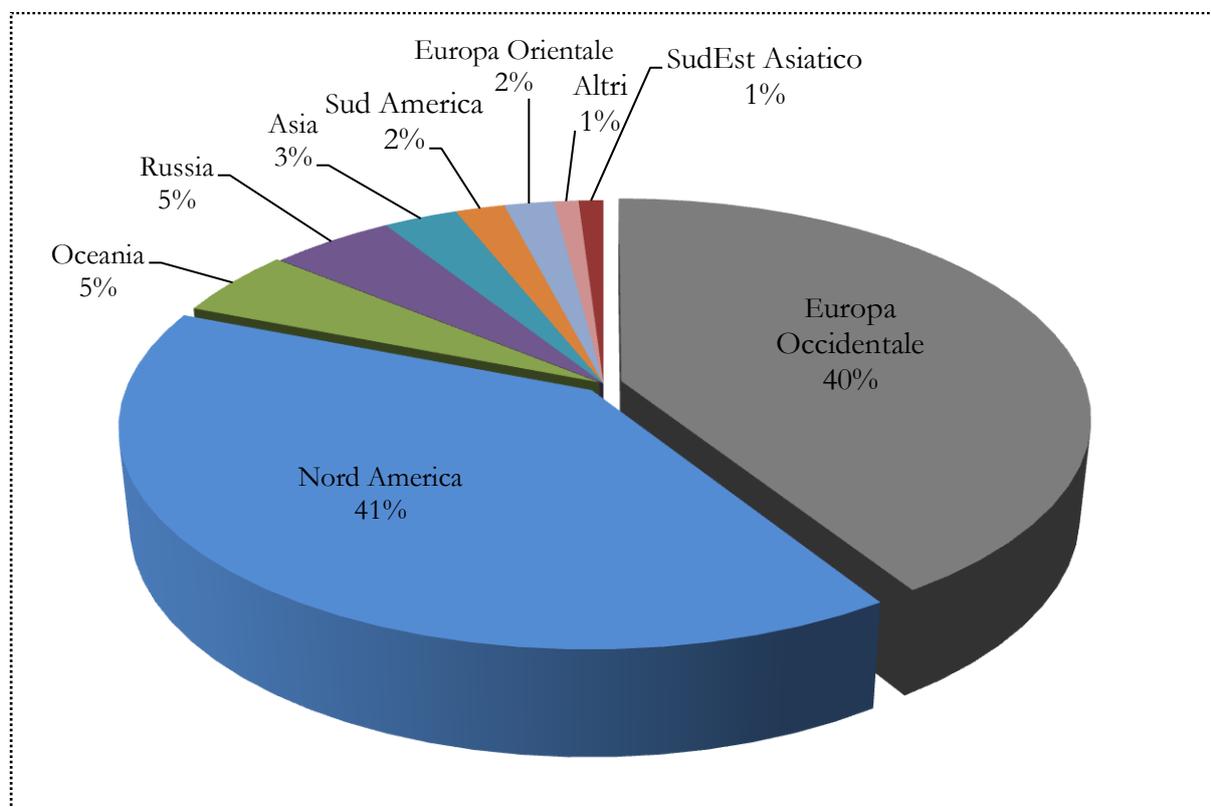


Figura 18 – Fonte: Elaborazione dell'autore

Notiamo dal grafico che la maggior parte degli incassi di Steam provengono da America del Nord ed Europa Occidentale. Il valore dell'azienda è stato stimato a più di 3 miliardi di dollari.

Oltre ad aver creato una nuova piattaforma videoludica, Valve ha progettato 14 Steam Machine, dei computer da salotto ognuno con caratteristiche hardware differenti, mostrate al CES di Las Vegas, il cui prezzo varia da \$499 e \$6.000 dollari e prodotte da 14 diverse compagnie, tra cui spiccano i nomi di AlienWare, Gigabyte e dell'italiana Next.

L'avvento delle Steam Machines ha inaugurato una nuova battaglia per il gaming da salotto. Le piattaforme ibride di Valve, che cercano di coniugare la comodità di una console con la flessibilità e la potenza di un PC, hanno tutte le carte in regola per costruire un mercato di enormi prospettive e nel prossimo futuro potrebbero diventare una soluzione quasi obbligatoria per tutti gli appassionati di videogiochi.

Allo stato attuale delle cose però, il progetto di Valve, per quanto ambizioso, deve tenere conto di un mercato cristallizzato che potrebbe non avere sufficiente spazio per soluzioni intermedie basate su un concetto così innovativo.

Le Steam Machines hanno un chiaro vantaggio rispetto sulle nuove console PS4 e Xbox One nel lungo periodo, in quanto il loro hardware può continuare ad evolversi, mentre la piattaforma Steam di base rimarrà la stessa. Considerando che la PS4 e l'Xbox One sono entrambi bloccati con lo stesso hardware fino a quando Sony e Microsoft non sveleranno i loro rispettivi successori, le Steam Machine continueranno a migliorare, offrendo una grafica migliore e maggiori prestazioni consentendo ai giocatori di mantenere la loro vasta libreria di giochi.

## Capitolo 3

### Prospettive future

#### 3.1 Il futuro delle console da gioco.

Il settore dei videogiochi è in continua evoluzione e gli scenari futuri del possibile sviluppo di questo mercato sono vari.

Le visioni future sul cloud gaming stanno prendendo forma, sia con l'arrivo delle Steam Machines, sia con lo sviluppo di piattaforme dedicate da parte delle console (Sony ad esempio ha acquistato Gaikai proprio per poter sfruttare il gioco sulla nuvola) per questa nuova visione di gioco che sembra portare ad una nuova battaglia per la conquista del gaming da salotto. Al momento però il futuro per il cloud gaming è ancora incerto, dovremo aspettare qualche anno ancora prima di poter sfruttare a pieno le sue potenzialità, e chissà, magari sarà proprio questa nuova alternativa a far sì che questa sia l'ultima generazione di console.

Per il momento, ciò che maggiormente continua a minacciare il settore dei videogiochi, soprattutto per quanto riguarda le console, è la concorrenza dei tablet e degli smartphone, poiché la loro diffusione e fruibilità hanno fatto sì che questo segmento crescesse in maniera esponenziale negli ultimi dieci anni, attraendo a sé giocatori di ogni età; ma finché il mercato dei giochi su console continuerà ad attrarre nuovi giocatori grazie ai grandi progressi tecnologici e ai giochi innovativi, è giusto ipotizzare che i dispositivi mobile potranno seguirne la scia, rubando una fetta di torta dal mercato dei videogiochi.

## 3.2 Considerazioni personali.

L'avanzamento tecnologico ha dato la possibilità a questo mercato di ampliarsi sempre più, portando al suo interno nuove attrattive e nuove visioni di gioco.

L'avvento della banda larga e l'elevata presenza dei dispositivi di ultima generazione (smartphone e tablet) sopraggiunti con l'innovazione tecnologica, hanno contribuito allo sviluppo di nuove piattaforme di gioco cambiando l'intrattenimento da salotto che fino a poco tempo fa era dominato dalle console casalinghe.

Le console al momento restano la scelta più gettonata per i più appassionati che non rinunciano alla comodità e alle prestazioni garantite per qualsiasi gioco prodotto per ognuna di esse.

Sul fronte dell'online gaming, il futuro dei giochi si sta muovendo verso la nuvola (cloud) diventando sempre più accessibile attraverso più schermi.

Il cloud gaming ha dato nuovi spazi per la crescita del settore dei PC. La piattaforma interattiva di Valve sta avendo un grande impatto, ma al momento non è possibile dire se le Steam Machines si riveleranno di successo, abbastanza per essere considerate il futuro del gioco. Questi nuovi sistemi hanno già alcuni vantaggi chiave rispetto sia la PS4 e Xbox One.

Per garantire una crescita stabile, Valve ha bisogno di avere ben chiare le strategie future. In base alle sue caratteristiche ed alla sua posizione, vorrei fare presente alcune cose che ritengo siano importanti per il futuro. In primo luogo, Valve ha bisogno di ampliare il proprio mercato. L'Asia è un mercato dinamico con circostanze favorevoli, quindi Valve dovrebbe fare joint venture in questo mercato, in particolare in Cina, che ha un enorme quantità di prospettive, ma delle alte barriere all'entrata. In termini di posizione, Valve avrà lo scopo di creare una nuova era tecnologica attraverso lo sviluppo delle Steam Machines, facendole diventare una macchina all-in-one che potrebbe risolvere il divario tra i PC e le console

casalinghe. Oltre a ciò vi sono ancora dei problemi tecnici da risolvere relativi ai ritardi tra l'azione del giocatore e la reazione del server, che capitano molto spesso in Steam.

Al momento, personalmente prevedo che le Steam Machines seguiranno l'onda per un altro paio d'anni, almeno fino a quando Valve non esalterà il suo tanto atteso Steambox.

Sul fronte del mobile gaming invece, il cosiddetto cellulare ha superato da tempo il concetto per cui era stato creato, diventando un centro d'intrattenimento portatile e sostituendo almeno 10 degli strumenti che utilizzavamo un tempo.

Il cellulare viene infatti utilizzato giornalmente, e ognuno di noi, oggi, ne possiede uno, sia per utilizzo personale che per lavoro, rendendo noi stessi dei giocatori anche se pur occasionali. La tecnologia mobile sta crescendo notevolmente; la facile fruibilità e il costo di questi device ha contribuito alla loro diffusione e in futuro saranno presenti sempre più dispositivi performanti e interattivi.

Io personalmente ho sempre preferito le console ai PC e ad i nuovi device come smartphone e tablet, cominciando dalla mia prima console la PlayStation 1 di Sony, che ha plasmato intere generazioni di giocatori, sino ad arrivare a quelle di ultima generazione, poiché a livello qualità/prezzo hanno sempre dato delle gran soddisfazioni.

Con questa tesi ho potuto notare come il settore dei videogiochi sia in continua evoluzione, e quanto negli anni la tecnologia abbia reso la grafica e l'interattività del gioco sempre più simili alla vita quotidiana, dando ai giocatori una nuova esperienza di gioco che spesso si riflette sulla vita reale.

## Bibliografia

- Robert M. Grant. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il Mulino 2006;
- Porter M.E.(1979)*How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review;
- Porter, M. (2001), *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March 2001, p.327;
- Arthur A. Thompson, A J. Strickland III, John E. Gamble, *Strategia aziendale-Formulazione ed esecuzione*, MacGraw-Hill (2009);
- La Plante, Alice-Seinder, Rich (1999), *Playing for Profit*, J. Wiley & Sons, New York, p 231;
- PlayStation©Case Study, *Console wars and Video games*, The Economist, London, Jun 22, 2002;
- *Nintendo's disruptive innovation*, Case study (14-11-2013);
- *Gamification: I videogiochi nella vita quotidiana*, Fabio Viola (2011), Arduino Viola;
- *Smartphones and Tablet Gaming* (2013) Game Market Sector Report;
- *The Global Games Market*, Global Trend Report Market 2012-2016;

## Sitografia

- [http://it.wikipedia.org/wiki/Commodore\\_64](http://it.wikipedia.org/wiki/Commodore_64)
- <http://www.drexel.edu/cs/news/archive/2013-04-04-frank-lee-tranforms-cira-centre-into-pong-game>
- <http://www.tissy.it>
- [http://www.vgchartz.com/analysis/platform\\_totals](http://www.vgchartz.com/analysis/platform_totals)
- <http://www.drexel.edu/cs/news/archive/2013-04-04-frank-lee-tranforms-cira-centre-into-pong-game>
- <http://www.neomobile-blog.it>
- <http://www.newzoo.com>
- <http://www.nintendo.com>
- <http://www.xbox.com>

- <http://playstation.com>
- <http://www.ilsole24ore.com>
- [www.statista.com](http://www.statista.com)
- [www.gamification.it](http://www.gamification.it)