

ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA

Facoltà di scienze matematiche, fisiche e naturali

Corso di Laurea in SCIENZE DI INTERNET

Tesi di Laurea in ANALISI DINAMICA DEI SISTEMI AZIENDALI

**Strategie competitive alternative nel
settore dei videogiochi: Analisi di
scenario tramite simulazione al
computer**

Candidato:
Andrea Grassi

Relatore:
Chiar.mo Prof. Edoardo Mollona

Anno Accademico 2009/2010 - Sessione III

Indice

Introduzione	vii
1 Situazione di mercato	1
1.1 Il mercato delle console	1
1.2 Il mercato del software	4
1.3 Gli attori	7
1.3.1 Gli editori	7
1.3.2 I produttori	8
1.3.3 I distributori	10
1.4 Il mercato in cifre	11
1.5 Le forze competitive all'interno del settore	13
1.5.1 La concorrenza dei prodotti sostitutivi	14
1.5.2 La minaccia di nuove entrate	17
1.5.3 La concorrenza dei concorrenti già affermati	17
1.5.4 Il potere contrattuale dei fornitori	18
1.5.5 Il potere contrattuale degli acquirenti	18
2 Giocatori e giochi	21
2.1 Tipi di giocatori	21
2.1.1 Bambini e adulti	21
2.1.2 Femmine e maschi	22
2.1.3 Frequenza di gioco	23
2.2 Tipi di giochi	24
2.2.1 Per piattaforme di gioco	24

2.2.2	Giocatore singolo e multigiocatore	26
2.2.3	Generi	27
2.2.4	Classificazione PEGI	32
2.3	Preferenze: cifre	34
3	I principali editori	41
3.1	Ubisoft	41
3.1.1	Cenni storici: le tappe principali	41
3.1.2	La cultura	42
3.1.3	Le risorse umane	44
3.1.4	Formazione e R&S	45
3.1.5	Risultati ottenuti	47
3.1.6	Obiettivi futuri	49
3.2	Take 2	50
3.2.1	Cenni storici	50
3.2.2	Cultura	51
3.2.3	Risultati ottenuti	52
3.2.4	Costi	56
3.3	Activision Blizzard	57
3.3.1	Storia	57
3.3.2	Cultura	58
3.3.3	Risultati ottenuti	60
4	L'approccio del System Dynamics	63
4.1	Che cos'è la System Dynamics	63
4.2	Finalità del modello	65
5	Il modello	69
5.1	Descrizione	71
5.1.1	Lo sviluppo e vita dei videogiochi	71
5.1.2	Il bacino utenti	73
5.1.3	Tipologia di gioco	76

5.1.4	Le vendite	77
5.1.5	I costi	79
5.1.6	Investimenti in Ricerca e Sviluppo	81
5.2	Calibrazione	83
5.3	Risultati ottenuti	86
6	Ipotesi	89
6.1	Eventi interni	90
6.1.1	Caso: differente portafoglio videogiochi	90
6.1.2	Caso: ritardo sulla data d'uscita di un titolo	92
6.1.3	Caso: variazione investimenti in marketing	97
6.2	Eventi esterni	102
6.2.1	Caso: uscita nel mercato di una nuova console	102
	Conclusioni	108
	Bibliografia	109

Introduzione

Il mercato dei videogiochi, come altri settori, è da sempre caratterizzato dall'incertezza delle decisioni che un'azienda deve prendere al fine di ottenere risultati soddisfacenti. I rischi che caratterizzano questo settore sono molteplici e gli investimenti necessari per operare in questo mercato risultano essere molto elevati. Al giorno d'oggi il mercato del software videoludico è ormai maturo, i fatturati totali raggiunti dalle numerose aziende che lo popolano hanno raggiunto quelli del mercato cinematografico.

Il costante sviluppo dei videogiochi infatti è arrivato ad un livello tale da non considerarli più veri e propri giochi. Come vedremo nel corso della ricerca esistono videogiochi che permettono al giocatore di proiettarsi in storie paragonabili ai migliori film d'azione, con la differenza che il protagonista è gestito appunto dal videogiocatore. Altri permettono invece di vivere l'esperienza di gioco come un momento sociale o addirittura di apprendimento, pensiamo ai vari videogiochi multiplayer online o quelli proposti dalla Nintendo per mantenersi in forma mentale (Brain training) o fisica (Wii Sport). Per questo motivo ci è sembrato doveroso analizzare a fondo il settore in modo da stabilire quali siano i suoi principali punti di forza e debolezza.

Il presente studio nasce dalla considerazione che l'analisi strategica tende a concentrarsi sull'ambiente aziendale interno (Resource-Based View) e quello esterno rappresentato dal mercato (modello della concorrenza allargata). La resource-based view è una prospettiva fondata sulle risorse, considera l'impresa un insieme eterogeneo di risorse e di competenze specifiche, che rappresentano la base prioritaria per la realizzazione di un vantaggio com-

petitivo e la determinante principale della redditività d'impresa. È ispirata dall'assunto fondamentale che sia possibile catturare l'essenza distintiva delle aziende e l'origine dei loro vantaggi competitivi, analizzando il paniere di risorse da cui queste sono caratterizzate. L'obiettivo del modello della concorrenza allargata, proposto da Porter, invece, è quello di individuare ed analizzare le forze che riducono la redditività a lungo termine delle imprese, in modo da poterle contrastare. Secondo tale modello, esistono 5 forze che determinano la struttura del settore influenzandone la redditività. Quanto più forti sono tali forze, minore sarà la capacità delle imprese esistenti nel settore di mantenere o aumentare i propri profitti. L'unione di queste due teorie quindi, da un lato prevede una visione chiara e completa dell'ambiente e del mercato in cui è posizionata l'azienda, dall'altro, mette in luce punti di forza della società e di debolezza rispetto alla concorrenza e alla domanda di mercato. Tuttavia, un aspetto critico che viene spesso trascurato dagli studi organizzativi tradizionali è la razionalità della gestione, che deve prendere decisioni strategicamente rilevanti.

Nel contesto di business, il potere decisionale è affidato al management. I manager infatti hanno il compito di prendere le decisioni strategiche in situazioni dominate dall'incertezza e dalla complessità. Eppure, nonostante una conoscenza approfondita dell'ambiente, è molto difficile prendere decisioni ottimali. Questa ricerca quindi mira ad individuare strumenti utili per la gestione dei fattori che generano incertezza nella formulazione di strategie per lo sviluppo aziendale. L'obiettivo, quindi, è quello di proporre un modello comune di analisi strategica che rappresenta sia per l'ambiente interno che per quello esterno una componente razionale per il management. La possibilità di testare gli effetti della attuazione della strategia aziendale prima che la strategia sia effettivamente attuata potrebbe rappresentare un enorme vantaggio per i manager.

Al fine di raggiungere una completa analisi, lo studio proposto sarà accompagnato da una simulazione di differenti strategie basata sul software PowerSim per l'analisi della scena complessa e dinamica aziendale. Chiara-

mente per lo sviluppo di una strategia di successo le informazioni a riguardo dovranno essere il piú complete possibile, per questo motivo, verranno analizzati i report aziendali pubblicati alla fine di ogni anno fiscale dalle principali aziende operanti nel settore.

Capitolo 1

Situazione di mercato

1.1 Il mercato delle console

La storia delle console per videogiochi inizia negli Stati Uniti quasi mezzo secolo fa nel 1972 quando Ralph Baer ultimó la Magnavox Odyssey [1]. Da quel momento fino al 1977 né usciranno altre tra cui Pong della Atari di Nolan Bushnell con il noto gioco stile tennis. La prima era quindi si conclude con l'Atari a dominare il mercato videoludico.

Per vedere un concorrente degno della Atari si arriva fino al 1980 con l'introduzione della Intellivision da parte della Mattel. Sebbene le pubblicità dell'epoca mostrassero l'Intellivision era superiore in termini di potenza dell'hardware, Atari possedeva la maggior parte dei diritti dei piú popolari videogiochi, PacMan e Space Invaders su tutti, con questo sistema riuscí a mantenere il dominio sul mercato nonostante la bassa qualità grafica proposta.

Nel 1981 la società statunitense Commodore Business Machines si propose sul mercato con un prodotto che spalancó le porte al successo degli "home computer". Il primo modello fu il VIC20, dall'aspetto di una tastiera e destinato ad una buona usabilità, vendette piú di un milione di unità. Poco dopo seguí il secondo modello, il VIC30, chiamato anche Commodore 64 che ebbe un successo incredibile vendendo circa 17 milioni di unità in tutto il

mondo.

In questi anni il mercato delle console da gioco prese uno slancio notevole, nel 1983 furono lanciate tre importanti piattaforme: l'MSX concepito da Microsoft e prodotto da Philips, l'SG1000 di Sega, prima console dotata di joystick, e la Nintendo Entertainment che grazie alla presenza del videogioco Super Mario Bros vendette circa 60 milioni di console diventando così leader del mercato.

Per vedere sul mercato la prima console portatile bisogna aspettare il 1989 quando la Nintendo lancia il Game Boy riuscendo a sfondare la soglia delle 100 milioni di unità vendute in tutto il mondo. A questa innovazione rispose la Sega lanciando il Game Gear, console portatile con display a colori. Anche questa volta come già successo precedentemente la sfida delle vendite più alte la vince la console meno potente a livello di hardware, a fare la differenza infatti sono i software a disposizione.

Nel 1994 la Sony decise di entrare nel mercato dei videogiochi lanciando la PlayStation con architettura a 32 bit, la console che ha dominato il settore negli ultimi anni. Fino a questo momento i giochi erano su floppy o cartuccia, Sony introdusse l'uso dei CD ROM per giocare ed ascoltare musica introducendo così la prima piattaforma multimediale. Dopo 10 anni dalla messa sul mercato la PlayStation era la console più presente nelle case con 140 milioni di copie vendute[2].

A cercare di contrastarla ancora una volta Sega e Nintendo lanciando a loro volta piattaforme più potenti rispettivamente a 128 e 64 bit ma con risultati disastrosi. Dopo il lancio della Dreamcast la Sega decise di abbandonare il mercato hardware e decise di concentrare gli sforzi per quello software. Se il mercato delle "home console" era ormai dominato dalla Sony, quello delle console portatili era dominato dalla Nintendo, infatti dopo il successo del GameBoy, nel 2001 viene lanciato il Game Boy Advance che raggiunse i 76 milioni di unità vendute. Successivamente nel 2004 uscì una nuova versione, la Nintendo DS, che introdusse la novità del "touchscreen", ancora una volta quindi si affermò leader delle console portatili con più di 140 milioni di unità

Hardware Totals					
Total worldwide sales (in millions of units) per console. For old consoles all figures are total shipments from manufacturers, for new consoles all figures are current sales as measured by VGChartz					
Type: Hardware Software Tie Ratio					
Pos	Console	Americas	Japan	EMEA	Worldwide
1	Nintendo DS (DS)	54.04	32.51	58.75	145.30
2	Sony PlayStation 2 (PS2)	55.30	23.27	63.35	141.92
3	Nintendo GameBoy (GB)	44.06	32.47	42.16	118.69
4	Sony PlayStation (PS)	40.78	21.59	40.12	102.49
5	Nintendo Wii (Wii)	40.16	11.42	33.25	84.83
6	Nintendo GameBoy Advance (GBA)	41.64	16.96	22.89	81.49
7	Sony PlayStation Portable (PSP)	21.53	16.64	27.52	65.69
8	Nintendo Entertainment System (NES)	34.00	19.35	8.56	61.91
9	Microsoft Xbox 360 (X360)	30.04	1.45	19.78	51.27
10	Super Nintendo Entertainment System (SNES)	23.35	17.17	8.58	49.10
11	Sony PlayStation 3 (PS3)	18.38	6.23	22.08	46.69
12	Nintendo 64 (N64)	20.63	5.54	6.75	32.92
13	Sega Genesis (GEN)	16.31	3.58	8.65	28.54
14	Microsoft Xbox (XB)	16.34	0.53	7.78	24.65
15	Nintendo GameCube (GC)	12.94	4.04	4.77	21.75
16	Sega GameGear (GG)	5.51	1.78	3.33	10.62
17	Sega Saturn (SAT)	1.87	5.80	1.15	8.82
18	Sega Dreamcast (DC)	3.98	2.25	1.97	8.20

Figura 1.1: Console piú vendute ad oggi

Fonte: VGChartz

vendute.

Nel 2000 Sony lancia sul mercato la Playstation 2 con architettura a 128 bit senza però togliere dal mercato il modello precedente visti i risultati fin lí ottenuti. L'uscita della Sega dal settore delle console lasciò il posto ad un nuovo concorrente, la Microsoft di Bill Gates. Cosí nel 2001 negli Stati Uniti uscí sul mercato la Xbox, una console a 128 bit che tentò l'impresa di contrastare il predominio di Sony.

Ad intervalli di 5 o 6 anni cominciano ad uscire versioni successive di ogni console presente nel mercato, nel 2005 dopo l'uscita della prima console, Microsoft ci riprova, lanciando la Xbox 360, prodotta con la collaborazione di importanti partner come IBM, ATI Technologies e Samsung. L'11 novembre 2006 negli Stati Uniti esce in commercio la PlayStation 3 per contrastare gli ottimi risultati ottenuti fin lí dalla Xbox 360 ma solo 8 giorni dopo torna alla

carica Nintendo con la rivoluzionaria Wii che grazie al nuovo approccio di gioco, dotata di controller con sensori di movimento, superó nelle vendite le rivali di Microsoft e Sony, diventando cosí la console di ultima generazione piú venduta del mondo.

1.2 Il mercato del software

Fino al 2000, il modello per l'industria dei videogiochi è stato abbastanza semplicistico. I produttori di console come Nintendo e Sega erano i principali produttori di videogiochi e producevano solo ed esclusivamente per la loro piattaforma in modo da aumentarne le vendite ed affermare il loro predominio. Esistevano però anche produttori di videogiochi indipendenti che si appoggiavano a grandi distributori per la commercializzazione dei loro prodotti. In questo periodo la creazione di videogame era ancora abbastanza economica, questo perchè le basse prestazioni delle console e la qualità dei televisori non permettevano giochi molto complessi e con grafiche particolarmente dettagliate. All'aumentare della qualità della tecnologia, sia per le TV che per le console, cresceva anche la qualità della domanda di videogiochi, premendo sempre piú sull'azione e sulla grafica. Questo fece lievitare i costi di sviluppo e finanziare un prodotto inizió ad essere sempre piú difficile e rischioso.

ANNO	COSTO IN MEDIA
1980	~ 100.000 \$
1990	~ 300.000 \$
1998	~ 1.000.000 \$
2002	~ 2.500.000 \$
2005	~ 5/ 10.000.000 \$
2010	~ 10/20.000.000 \$

Figura 1.2: Media costo produzione videogame negli anni

Per questo motivo si inserirono sul mercato grandi società con disponibilità di capitale molto elevate disposte ad assumersi il rischio della messa in produzione di un nuovo prodotto e con ciò l'eventuale fallimento. Come in altri settori, come quello cinematografico e musicale, per finanziare la produzione di videogiochi si inseriscono gli editori.

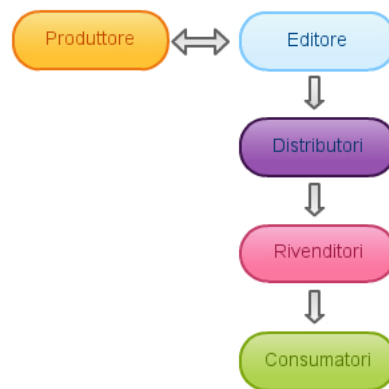


Figura 1.3: Rappresentazione del mercato dopo l'ingresso degli editori

Sebbene il mercato sia in continua espansione, bisogna considerare che all'aumentare delle capacità dell'hardware i costi per la produzione di videogame aumentano. E' stimato che ad ogni nuova versione console i costi per la produzione raddoppiano [3]. Tutto questo fa sì che i margini di guadagno diminuiscano e ciò porta ad un'ulteriore evoluzione del settore. Le principali società editrici di videogame iniziano ad inglobare differenti studi di produzione in modo da diminuire i costi. Bisogna tener presente che i produttori di videogame vantano, verso gli editori, diritti commerciali sulle vendite al dettaglio fino ad un 10-15 per cento del venduto oltre i costi di produzione, questo chiaramente dipende dal tipo contratto stipulato[4].

Con l'avvento della banda larga si aprono nuove opportunità nel mercato attuale, infatti in alcuni paesi, come gli Stati Uniti per esempio, è già possibile scaricare videogiochi direttamente dalla rete pagando soltanto la licenza di utilizzo. In questo modo le case editrici riescono a ridurre i costi di distribuzione e fabbricazione del prodotto finito riuscendo a proporre prezzi più

competitivi.

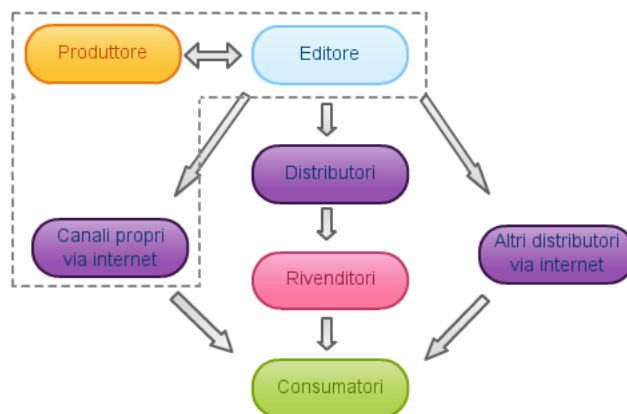


Figura 1.4: Il mercato con distribuzione di videogiochi su banda larga

1.3 Gli attori

Come detto nel paragrafo precedente oggi il mercato dei videogame, come altri contesti commerciali come ad esempio nell'industria cinematografica, gli attori coinvolti nella catena produttiva sono principalmente tre: i produttori, gli editori e i distributori. Andiamo ora a vedere piú nel dettaglio i compiti e le dinamiche a cui sono sottoposti.

1.3.1 Gli editori

Un editore di videogiochi, detto anche publisher, è una società che pubblica videogiochi, questi possono essere stati sia sviluppati internamente che commissionati a sviluppatori esterni. Per fare ciò solitamente ci si basa su analisi del mercato, oppure valutando l'acquisizione di un prodotto già esistente ma non ancora pubblicato. Nello specifico l'editore si occupa di definire il target del prodotto da immettere all'interno del mercato e curarne il look sotto tutti gli aspetti. Si occupa inoltre della produzione, di gestire i rapporti con i licenziatari e produttori di console, della visibilità e comunicazione del prodotto prima e durante la sua uscita, del marketing e degli accordi con i distributori. Tutto questo tenendo sempre presenti i vincoli di budget e tempo.

Esistono principalmente due tipi di editori:

- First-party publisher i quali sono proprietari di una console e producono videogiochi esclusivamente per la loro piattaforma, ad esempio la Nintendo con Wii sport.
- Third-party publisher i quali sono produttori di software per una o più piattaforme senza esserne i proprietari.

Di seguito mostriamo la classifica dei venti principali editori dell'industria videoludica mondiale.





















2010 Position	Name of Publisher	2009 Position
1	 Nintendo	1
2	 Electronic Arts	2
3	 Activision Blizzard	3
4	 Ubisoft	4
5	 Take Two	6
6	 Sony	5
7	 ZeniMax Media	n/a (new entry)
8	 THQ	8
9	 Square Enix	10
10	 Microsoft	9
11	 Konami	11
12	 Sega	7
13	 Capcom	14
n/a (new entry)	 Nexon	n/a (new entry)
15	 Namco Bandai Games	13
16	 Warner Bros. Interactive	n/a (new entry)
17	 Disney Interactive Studios	16
n/a (new entry)	 Valve Corporation	n/a (new entry)
19	 Atlus	n/a (new entry)
n/a (new entry)	 Zynga	n/a (new entry)

Figura 1.5: Classifica per editori

Fonte: Wikipedia

1.3.2 I produttori

Un produttore di videogiochi è uno sviluppatore di software, sia a livello commerciale che ad uso personale. I produttori di videogiochi possono specializzarsi nello sviluppo di videogame per una sola console, come Sony PSP o Nintendo Wii, oppure possono sviluppare per più piattaforme. Il compito di un produttore è quello quindi di creare il videogioco e i suoi contenuti per una o più architetture e in differenti lingue. Tipicamente un singolo studio si specializza in un genere specifico di giochi, come per esempio giochi di strategia, o giochi sparattutto e altri che si specializzano nello sviluppo di giochi solo per specifiche piattaforme. Per questo motivo all'interno di un gruppo di sviluppo esistono figure che si occupano solamente del porting da una piattaforma all'altra e altri che si occupano traduzione di contenuti, musiche, oltre alle figure legate al design, alla programmazione, alla sfera visiva e a quella sonora e produttiva. Bungie Software, per esempio, originaria-

mente era uno studio di sviluppo di giochi solo per Macintosh, fino alla sua acquisizione da parte di Microsoft che nel 2000 lo trasformó in uno studio di sviluppo per giochi Microsoft XBox di ottimo livello, uno dei suoi giochi è la famosissima serie Halo[14].

Le aziende di sviluppo videoludico di solito si dividono in 3 tipi:

In-House Developers

Si tratta di studi che sono di proprietà di un editore i cui profitti non vengono suddivisi con i produttori.

Third-party developers

Sono aziende che vengono assunte a contratto dagli editori. L'accordo commerciale tra lo sviluppatore e publisher è disciplinato da un contratto, che specifica le modalità di retribuzione oltre l'elenco delle milestone destinato ad essere fornito, per esempio, ogni 4-8 settimane. Ricevendo via via gli aggiornamenti, l'editore è in grado di verificare se il lavoro sta procedendo abbastanza velocemente da rispettare la scadenza, e per verificare se il gioco si sta mantenendo le specifiche e previste. Quando ogni milestone è stata completata e accettata, l'editore paga lo sviluppatore un anticipo sull'importo dovuto. Lo sviluppatore utilizza questi compensi per finanziare il progetto. In generale, le aziende sviluppatrici tendono ad essere di piccole dimensioni e quindi composte da un unico team di sviluppo. Questo tipo di rapporto genera un business volatile, poichè le aziende produttrici di piccole dimensioni dipendono completamente da un editore e quindi il fallimento di un gioco potrebbe essere letale. Per questo motivo, molte società di sviluppo di piccole dimensioni sono destinate a durare solo pochi anni o, talvolta, solo pochi mesi. Una strategia di uscita comune dal mercato di queste aziende è quella di essere inglobata da un editore, e diventare così uno studio di sviluppo in-house. I team di sviluppo in-house tendono ad avere più libertà per quanto riguarda il design e il contenuto di un gioco, rispetto alle aziende di sviluppo a contratto. La ragione di questo è che, poichè gli sviluppatori

sono dipendenti della casa editrice, i profitti derivanti dalla buona riuscita di un videogame andranno solamente all'editore senza doverli dividere con l'azienda produttrice. Per questo motivo negli ultimi anni gli editori più grandi hanno acquisito diverse aziende di sviluppo di videogame. Anche se questi sono ora tecnicamente in-house, spesso continuano ad operare in modo autonomo, ognuno con la propria cultura e dinamiche di lavoro. Questi continueranno a funzionare tanto quanto hanno fatto prima dell'acquisizione, con la differenza sul rischio di fallimento e possibili alti guadagni derivanti dal successo di un prodotto.

Sviluppatori indipendenti

Gli sviluppatori di software indipendenti sono aziende non dipendenti dagli editori. Queste infatti auto-pubblicano i loro giochi facendo affidamento ad internet e appoggiandosi al passaparola per la pubblicità. Senza enormi budget per il marketing non riescono a raggiungere la popolarità che hanno i giochi dei grandi editori, tuttavia possono rischiare di sperimentare temi e stili di gioco che i più grandi publisher non rischierebbero per ragioni economiche.

1.3.3 I distributori

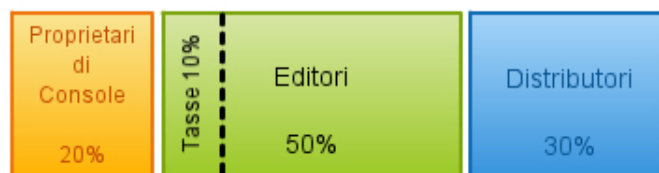
I distributori di videogiochi si occupano di distribuire il prodotto in accordo con gli editori, esistono anche alcuni casi in cui l'editore gestisce in maniera autonoma la distribuzione eludendo i proventi spettanti al distributore. In generale le società di distribuzione coprono le vendite e la commercializzazione a livello nazionale o internazionale, e possono gestire contemporaneamente più marchi. Si occupano inoltre del posizionamento dei prodotti sul mercato, e la costruzione di una campagna di comunicazione, che sia in linea con quella dell'editore. La struttura organizzativa prevede la presenza di una forte rete commerciale sul territorio, in grado di monitorare in tempo reale le esigenze dei rivenditori con cui si relazionano, mantenendo una presenza sugli scaffali il più costante possibile.

1.4 Il mercato in cifre

Fin ora si è parlato di come è suddiviso il mercato a livello generale, ma non si è detto niente di come vengono redistribuiti i ricavi derivanti dalla vendita di videogiochi. La strategia piú comune utilizzata dalle maggiori case editrici, fino a pochi anni fá e parzialmente ancora utilizzata, nella creazione di un nuovo videogioco è quella di assumere uno sviluppatore esterno. Lo sviluppatore è quindi il responsabile della creazione e della programmazione del gioco ed ha l'obbligo di garantire la qualità del prodotto. Solitamente il contratto che lega i due attori prevede il pagamento di royalty intorno al 10/15 per cento oltre ovviamente ai costi necessari a produrre il software. Oltre a ciò bisogna anche tenere presente della tipologia di gioco che si vuole produrre. I giochi ispirati a film per esempio, prevedono il pagamento di diritti d'autore che vengono applicati in percentuale sul venduto, i piú comuni contratti prevedono mediamente una somma intorno al 10/15 per cento sui ricavi totali di vendita [5]. Ma non è tutto, se la casa editrice non è proprietaria della console sulla quale si vuole far "girare" il gioco sono previsti ulteriori costi, questi si aggirano intorno al 20 per cento, solitamente 10 dollari a copia venduta [6]. Quindi una casa editrice di videogiochi, che si affida ad uno studio di produzione esterno, dovrà pagare circa il 35 per cento del fatturato in diritti, senza contare i margini dei rivenditori, di distribuzione e tasse.

Nella tabella sotto riportiamo un esempio in cifre sulla vendita di un videogioco. Le tabelle riportano i ricavi netti dell'azienda editrice, a cui andranno tolti i costi di produzione, marketing e altri costi che l'azienda deve sostenere. Mediamente i costi di marketing, come vedremo nel capitolo successivo, si aggirano intorno a un 30/35 per cento del costo di produzione del videogioco dipendentemente dal tipo di videogioco che si vuole mettere in commercio [6]. Se si decidesse infatti di immettere sul mercato un nuovo videogioco, qualcosa di originale e mai visto prima, i rischi di fallimento saranno maggiori e quindi il marketing in questo caso sarà determinante per una buona riuscita. Ci aspetteremo quindi degli investimenti maggiori

Redistribuzione ricavi di vendita tra gli attori



Redistribuzione ricavi di vendita dell' editore

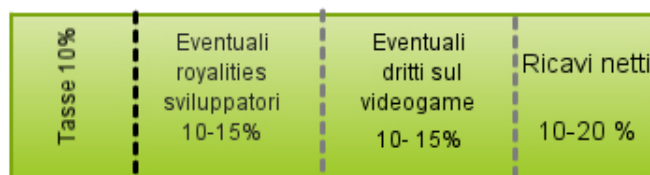


Figura 1.6: Redistribuzione ricavi di vendita fra gli attori

rispetto ad un videogioco conseguente ad uno di successo (Sequel) o alla commercializzazione di un videogioco tratto da un film.

Per capire meglio a che rischi va incontro un editore facciamo un calcolo di quante copie di prodotto devono essere vendute per riuscire a coprire i costi. Si calcola che al giorno d'oggi il costo medio per la messa in vendita di un videogioco, comprese le spese per il marketing si aggiri mediamente intorno ai 10/15 milioni di dollari. Seguendo il ragionamento fatto prima possiamo arrivare a capire che per coprire i costi dovranno essere vendute circa 1/1,5 milioni di copie per il caso A e circa 1,4/2 milioni di copie per il caso B.

Videogioco prodotto in-house senza diritti di copyright

Prezzo unitario (tasse incluse)	60
Prezzo tasse escluse	50
Prezzo di vendita dopo 6 mesi	25
Prezzo medio (80% a 50 e 20% a 25)	45
Vendita al dettaglio (30%)	13,5
Prezzo di vendita Editore	31,5
Diritti proprietari di console	10
Distributore (30%)	10
Ricavo netto unitario	11,5

Videogioco prodotto esternamente con diritti di copyright sul videogioco

Prezzo unitario (tasse incluse)	60
Prezzo tasse escluse	50
Prezzo di vendita dopo 6 mesi	25
Prezzo medio (80% a 50 e 20% a 25)	45
Vendita al dettaglio (30%)	13,5
Prezzo di vendita Editore	31,5
Diritti proprietari di console	10
Diritti d'autore sui contenuti (10%)	4,5
Distributore (30%)	10
Ricavo netto unitario	7

Figura 1.7: Comparazione fra tipologie di gioco in termini di ricavi unitari per l'editoria

1.5 Le forze competitive all'interno del settore

Gli studi di economia industriale indicano che la struttura del settore guida il comportamento competitivo e ne determina il livello di redditività. Uno schema molto diffuso di classificazione di questi fattori è sviluppato da Michael Porter [7]. Il modello si propone di individuare le forze (e di studiarne intensità ed importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine delle imprese. Tali forze agiscono infatti con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività. Esse comprendono tre fonti di competizione "orizzontale":

- la concorrenza dei prodotti sostitutivi;
- la minaccia di nuove entrate;
- la concorrenza dei concorrenti già affermati nel settore.

e due fonti di competizione "verticale":

- il potere contrattuale dei fornitori;
- il potere contrattuale 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.

Il modello di Porter

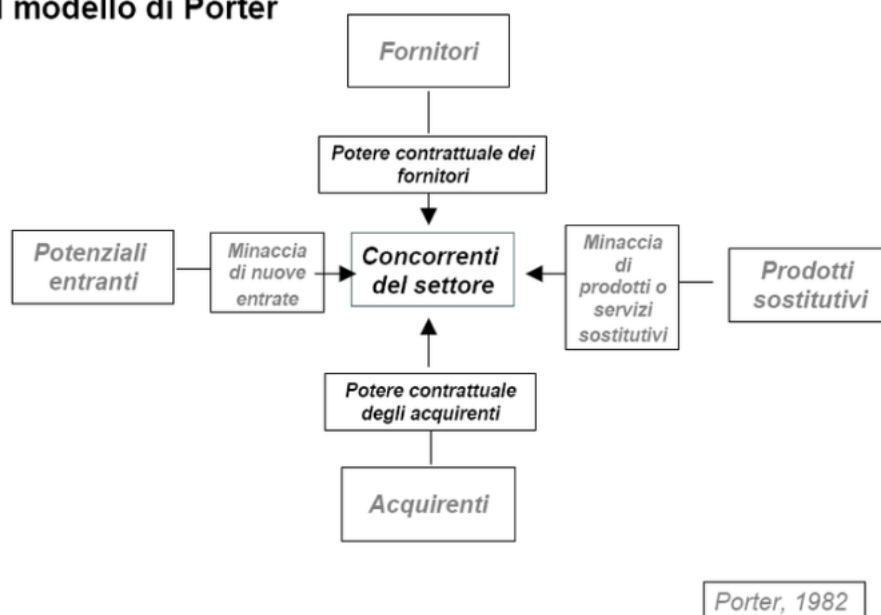


Figura 1.8: Modello della concorrenza allargata

1.5.1 La concorrenza dei prodotti sostitutivi

Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto, dipende essenzialmente dalla disponibilità di prodotti sostitutivi. L'assenza di sostituti di un prodotto, comporta una relativa insensibilità al prezzo

da parte dei consumatori e quindi la domanda è "anelastica" rispetto al prezzo.

Il mercato dei videogame è condizionato fortemente dalla pirateria, ovvero dall'utilizzo di videogame senza licenza. L'industria videoludica subisce ogni anno un danno considerevole dalla violazione dei diritti di proprietà intellettuale sui propri prodotti. Ogni anno si contano perdite per miliardi di dollari a causa di tali attività illecite [9], senza contare l'impatto negativo sulle economie nazionali in termini sia di mancati introiti fiscali sia di perdite di posti di lavoro e sui consumatori finali.

Il fenomeno ha assunto dimensioni ancora più preoccupanti con l'avvento di Internet e della banda larga che, se da un lato hanno determinato la nascita di nuove opportunità per lo sviluppo di un mercato online dai contenuti digitali, come per esempio i MMORPG, dall'altro hanno posto il problema di identificare nuovi modelli di regolazione, di business e tecnologie in grado di assicurare un'adeguata remunerazione ai titolari dei diritti.

	Value
1. Italy	\$817 Million
2. China	\$589.9 Million
3. United Kingdom	\$540 Million
4. Spain	\$510 Million
5. South Korea	\$461.9 Million
6. Russia	\$282.1 Million
7. Mexico	\$273 Million
8. Taiwan	\$202.9 Million
9. Brazil	\$159.3 Million
10. Sweden	\$135.3 Million

Figura 1.9: Quota di mercato detenuta dalla pirateria nel 2009 per paesi

Fonte: Business Software Alliance

Forme di pirateria

“Pirateria“ è un termine generico che ricomprende una grande varietà di violazioni dei diritti di proprietà intellettuale. La maggior parte di queste può essere fatta rientrare in una delle seguenti categorie [8]:

- Pirateria su larga scala:

Consiste nella produzione di un ampio numero di copie illegali di videogiochi. Le copie pirata non necessariamente sembrano simili ai prodotti originali. Con la disponibilità a basso costo di masterizzatori CD e supporti per la riproduzione, gli stessi consumatori sono in grado di riprodurre migliaia di videogiochi dando vita a organizzazioni industriali domestiche. La pirateria su larga scala si verifica anche nell’ambiente online su siti web dove è possibile scaricare copie pirata e su reti peer-to-peer che permettono agli utenti Internet di scambiarsi file illegali. Spesso capita che i prodotti di nuovo lancio si trovino disponibili per lo scaricamento su Internet in contemporanea al lancio ufficiale e spesso anche prima del lancio commerciale.

- Pirateria domestica:

consiste nella produzione individuale di copie illegali di videogiochi per uso privato o per uso della propria famiglia o dei propri amici. Come nella pirateria su larga scala, anche in questo caso la diffusione di masterizzatori CD a basso costo con il software di accompagnamento ha avuto un ruolo significativo. Al giorno d’oggi anche una persona totalmente priva di conoscenze tecnologiche può facilmente produrre copie pirata di videogiochi.

- Rimozione delle misure tecnologiche di protezione:

i videogiochi e le stesse console per videogioco comunemente incorporano sistemi di protezione disegnati per prevenire l’effettuazione e l’uso di copie illegali. Pertanto il prerequisito per usare una copia illegale è la rimozione delle misure di protezione tecnologica, ossia attraverso la modifica della console.

1.5.2 La minaccia di nuove entrate

Come nel caso del mercato videoludico, quando un settore ottiene rendimenti di capitale superiori al costo, le aziende che dispongono di capitali e sono fuori dal settore sono stimolate ad entrarvi. Per quanto riguarda la produzione di software, i grandi rischi e la presenza di Editori con esperienza e grosse disponibilità di capitali non rendono le cose semplici, però come descritto già in precedenza, piccoli studi di sviluppo, oggi, grazie all'ausilio della rete possono costruirsi un bacino di utenti notevole, pensiamo alle applicazioni presenti in Facebook o ai più famosi MMorpg come Travian, e con questi riuscire a finanziare progetti anche fuori dalla rete.

Nonostante le maggiori società abbiano la priorità ai giochi sviluppati internamente, c'è sempre una percentuale di giochi che viene affidata a studi esterni per lo sviluppo. Normalmente questi studi di sviluppo indipendenti hanno una base di capitale limitato, per questo motivo non si possono assumere il rischio di produrre in maniera indipendente. Tuttavia se avessero un capitale sufficiente nessuno gli negherebbe di farlo. Per limitare tali rischi, le società editrici che si appoggiano a studi esterni, devono cercare di limitare il numero di giochi affidato a un singolo studio in modo da tenere lontana un'eventuale concorrenza.

1.5.3 La concorrenza dei concorrenti già affermati

Nella maggior parte dei settori, la determinante più influente sullo stato della concorrenza e il livello di redditività è la concorrenza tra le imprese presenti nel settore. Il settore videoludico è caratterizzato da una concorrenza interna molto forte, rappresentata in gran parte da campagne pubblicitarie molto aggressive e dal miglioramento continuo che subiscono i videogiochi. La competizione tuttavia si differenzia su diversi livelli:

- la concorrenza tra produttori di videogiochi detentori di console (Nintendo, Microsoft, Sony);

- concorrenza tra editori non detentori di console (Konami, Ubisoft, Blizzard);

Mentre le prime sono concentrate ad accaparrarsi la piú grossa fetta di mercato a suon di innovazioni tecnologiche e ribasso dei prezzi di vendita, le seconde devono cercare di rimanere a galla dati gli enormi costi che sono costretti a sostenere. Infatti pare che siano proprio questi ultimi i maggiori finanziatori delle case produttrici di console, attraverso il pagamento dei diritti per usufruire dell'hardware senza il quale il videogioco sarebbe inutile. Il fatto che le console vengano vendute sottoprezzo la dice lunga sulle dinamiche di mercato.

1.5.4 Il potere contrattuale dei fornitori

Le Società non hanno alcuna dipendenza finanziaria di rilievo fornitori di materiale tali da alterarne il piano di crescita. Ubisoft per esempio utilizza principalmente servizi o prodotti quali stampanti per la produzione di manuali e confezione del prodotto. Per la fornitura di CD-ROM E DVD-ROM si affida invece ad una società alla quale subappalta anche la masterizzazione e duplicazione. Tuttavia, vi è una dipendenza dai produttori di console i quali forniscono un servizio, in questo caso la piattaforma di gioco, e questo prevede il pagamento di royalty sul venduto. Qualsiasi modifica delle condizioni di vendita da parte dei produttori potrebbero avere un impatto significativo sui risultati delle società. Per i giochi PC invece, non vi è alcuna dipendenza specifica.

1.5.5 Il potere contrattuale degli acquirenti

Fattori importanti nella determinazione della rilevanza del potere d'acquisto degli acquirenti in questo settore sono principalmente la sensibilità al prezzo e il potere contrattuale. In particolare i fattori che colpiscono piú l'acquirente di videogame sono: il prezzo, livello tecnologico e giocabilità, grafica e la possibilità di giocare in multiplayer. Per quanto riguarda il prezzo c'è da

dire che in tutto il mercato il costo dei videogiochi sono abbastanza allineati, piú in particolare i videogiochi della stessa categoria vengono venduti in linea di massima allo stesso prezzo, e seguono una curva decrescente. Il ciclo di vita di questi prodotti è molto breve e i fatturati maggiori si hanno nelle prime settimane dopodichè la domanda decresce e con questa anche il prezzo dei prodotti. Per quanto riguarda gli altri fattori invece il consumatore dará maggior valore in base a quanto i parametri descritti si avvicinano piú alle aspettative.

Capitolo 2

Giocatori e giochi

In questo capitolo ci soffermeremo sui videogiochi e videogiocatori provando a raggruppare i primi secondo una adeguata tassonomia e descrivendo i secondi in base alle caratteristiche, abitudini, età e sesso.

2.1 Tipi di giocatori

Chi gioca effettivamente con i videogiochi è difficile stabilirlo con certezza, perchè l'intrattenimento interattivo è un grande business. I giocatori variano da ragazzini che giocano con palmari a batteria sul sedile posteriore della vettura alle nonne che giocano a bridge su Internet nelle case di riposo. A differenza del film, dove si può vedere chi entra ed esce dal cinema, non è facile dire chi sta giocando i giochi, soprattutto i giochi online. È possibile classificare i giocatori di videogiochi in un numero qualsiasi di modi, ma per semplicità ne sceglieremo tre, e confronteremo il modo in cui influenzano il mercato. Prenderemo quindi le seguenti categorie: età del videogiocatore, sesso e frequenza di gioco.

2.1.1 Bambini e adulti

I videogiochi sono per bambini. Questa affermazione ha un fondamento nella realtà storica, infatti se da una parte le prime console sono state

principalmente commercializzate come giocattoli, dall'altra. i giochi disponibili erano troppo semplici per interessare a persone adulte. Oggi, bambini e ragazzi sono ancora la maggioranza della base di "consumatori" di videogiochi: il 45 per cento dei giocatori di console ha meno di 18 [15]. Tuttavia, questo non significa che sono quelli che effettivamente acquistano i giochi. Solo il 4 per cento degli acquirenti di console a meno di 18 anni, e solo il 10 per cento acquistano videogiochi. Sono i genitori dunque a determinare a quali giochi far giocare i loro figli.

Al giorno d'oggi i videogiochi non sono solo piú giocattoli per bambini, il mercato è cambiato. Il bacino d'utenti quindi comprenderá anche gli adulti, Infatti se andiamo a vedere l'età del videogiocatore medio, questo risulta essere di 28 anni. Chiaramente i gusti sui videogiochi cambiamo a seconda dell'età, dai giochi semplici per bambini, a realtà complesse per gli adulti.

2.1.2 Femmine e maschi

Negli anni passati si diceva che i videogiochi erano solo per ragazzi e per uomini nerd. Anche questo fa parte della storia, infatti è parzialmente vero che i primi ad usufruire dei videogame erano quasi ed esclusivamente ragazzi o appassionati di computer. Col passare degli anni, all'inizio degli anni novanta, le console da gioco e i pc erano nella stragrande maggioranza delle case. Sebbene tutti i membri della famiglia, maschi e femmine, avevano la possibilità di giocare, lo stereotipo che i videogiochi erano una "cosa da maschi" continuava ad esistere. In realtà, il 43 per cento dei giocatori sono di sesso femminile, e la loro età media è di 27 anni. Questo stereotipo persiste per una serie di motivi. Molti dei giochi piú venduti sono destinati ad un pubblico maschile, e questi sono quelli che ottengono la maggiore attenzione della stampa.

L'industria oggi, è riuscita ad entrare anche nel "cuore" delle ragazze, riuscendo a creare giochi piú attraenti anche per gusti femminili. Oggi la Nintendo Wii è la console che detiene il maggior numero di giochi per tutta la famiglia, detti anche *giochi casuali*, in questo modo quindi il bacino utenti

si è maggiormente allargato facendo diventare anche le ragazze consumatori molto appetibili. Il successo di Nintendo in parte è reso grazie dal differente modo di giocare, piú immediato nell'apprendimento, e dal fatto che i videogiochi sviluppati tendono a dare l'idea che il tempo trascorso davanti la console non sia tempo perduto. Per esempio le console Nintendo supportano giochi che permettono di mantenersi in allenamento fisico (Wii sport, Wii fit), altri in allenamento mentale (Brain training) e altri che insegnano a cucinare. Il fine ultimo non è piú quello di vincere una partita ma di passare tempo facendo qualcosa di costruttivo.

2.1.3 Frequenza di gioco

Quando si sente la parola "giocatore", spesso si pensa ad adolescenti che passano ore nella propria camera davanti ai videogiochi senza far nulla. Queste persone sono disposte a destinare ai videogiochi notevoli quantità di tempo libero e denaro. Principalmete vengono impressionati dalla grafica spettacolare e tendono ad "inseguire" gli ultimi giochi d'azione presenti sul mercato. La loro attività di gioco non si riferisce solo al momento in cui hanno il joystick in mano, ma sono appassionati a tal punto da seguire tutto quello che parla dei loro giochi preferiti su riviste e forum online. Gli editori di giochi ovviamente indirizzano maggiori sforzi per cercare di raggiungere e mantenere il mercato composto da questi giocatori, perchè sono clienti estremamente affidabili ed arrivano ad acquistare piú giochi al mese.

Questi giocatori tuttavia non rappresentano la maggioranza dei consumatori. Esistono anche giocatori che fanno dei videogiochi un hobby e non solo un intrattenimento giornaliero. Sono persone molto piu 'casual' a cui piace giocare per qualche ora a settimana senza lasciare che predano il sopravvento sulla loro vita. Il gioco The Sims per esempio è un gioco di simulazione in cui bisogna prendersi cura di persone che vivono una vita pari alla nostra, quindi è necessario adempiere ad una serie di comportamenti abituali come bere e mangiare. Non solo sarà necessario anche eseguire le faccende domestiche come pulire casa o falciare il prato. Il gioco offre soprattutto la possibilità

di intrattenere relazioni sociali con altri avatar gestiti però non da umani ma direttamente dal videogioco. Per un giocatore appassionato come sopra descritto, generalmente The Sims non costituisce un videogioco emozionante perché manca di azione e colpi di scena e soprattutto è privo di obiettivi prestabiliti. In questo genere di giochi, come vedremo nel paragrafo successivo, gli obiettivi sono da considerarsi personali, ovvero stará al giocatore guidare il suo avatar nella direzione che piú gli piace. Benché questo gioco possa risultare a prima vista noioso, esso ha ottenuto nel mercato un enorme successo, reso grazie principalmente a quei consumatori definiti "giocatori casuali" che considerano i videogiochi solo un passatempo rilassante.

In definitiva possiamo dire che gli editori di giochi per accaparrarsi il maggior numero di clienti dovranno tenere presente che da una parte ci sono giocatori appassionati la cui frequenza d'acquisto è molto alta e che prediligono i giochi d'azione. Dall'altra ci sono invece giocatori "piú rilassati" che, pur non acquistando lo stesso numero di videogiochi dei primi, costituiscono comunque una grossa fetta di mercato.

2.2 Tipi di giochi

In questo paragrafo andremo a vedere le diverse postazioni dove è possibile usufruire dei videogiochi, cercheremo inoltre di spiegare come vengono raggruppati i vari videogiochi in base alla giocabilità. Parleremo poi dei diversi generi di videogiochi e delle preferenze che suscitano. Infine si parlerá dei contenuti dei videogiochi e di cosa si è reso necessario con l'allargamento del bacino utenti anche agli adulti.

2.2.1 Per piattaforme di gioco

Per prima cosa andiamo a vedere dove poter utilizzare i videogiochi. Le principali piattaforme o luoghi dove è possibile usufruire dei videogiochi sono le seguenti:

- Salagiochi
- Console
- Personal computer
- Internet
- Cellulari

L'esplosione della moda dei videogiochi iniziò principalmente nelle sale giochi. Le sale giochi erano un luogo, in parte anche oggi, dove poter socializzare e giocare con gli amici. I videogiochi arcade, ovvero quelli a gettoni che si trovano nelle sale giochi, hanno una durata media di cinque/dieci minuti in modo da portare l'utente ad inserire una nuova moneta. In passato questo rese molto lucrativa l'attività (in Giappone per successo dei videogiochi la zecca dovette coniare più monete da 100 yen diventate pressoché introvabili [12]) e quindi i maggiori sforzi degli sviluppatori di videogiochi si concentrarono su queste piattaforme di gioco. Oggi però l'attività di gioco nelle sale da bar è molto calata causata soprattutto dal divario delle prestazioni in confronto alle console.

Oggi le console di casa sono la forma più comune e più di successo dell'intrattenimento interattivo al mondo. Se un videogioco esiste sia in versione per personal computer sia per console, è probabile che la versione per console venderà almeno 10 volte tanto, anche se il prezzo è uguale o superiore. La spiegazione principale di questo è che ci sono più console nelle case di tutto il mondo che personal computer in grado di supportare videogiochi. Una console costa dai 100 ai 300 euro circa, mentre i personal computer adatti ai videogiochi costano cinque/dieci volte tanto. Come risultato quindi si avrà che più famiglie possono permettersi le console e di conseguenza saranno acquistati più giochi per loro.

Ci sono diversi motivi per cui le console costano così tanto di meno rispetto ai PC. La ragione più importante è che i produttori non cercano di fare soldi sulle vendite delle console stesse. Vendono le piattaforme ad un prezzo

vicino a loro costo di produzione, al fine di venderne il numero piú alto possibile. Come detto nel capitolo 1, i produttori di console ottengono maggiori profitti sui giochi, sia che siano di loro proprietá che di altre case produttrici, infatti sugli ultimi vantano delle licenze di utilizzo della loro macchina.

La seconda ragione è che le console sono progettate per essere vendute al piú basso costo possibile, per questo le caratteristiche tecniche sono piú carenti anche se supportano senza problemi i videogiochi. Di solito le console sono senza monitor, solo alcune dispongono di un hard disk e dispongono di meno RAM rispetto alla media dei personal computer. Inoltre hanno una scheda audio piú scarsa e microprocessori meno potenti.

Un altro modo di usufruire dei videogame è internet. I giochi online (riferito a giochi che possono essere riprodotti solo on-line) sono un segmento in continua crescita nel mercato. Il motivo del grande successo puó in parte essere spiegato dall'interazione sociale di giocare con altre persone e dal fatto che la maggior parte è usufruibile gratuitamente. I giochi online non necessitano dell'installazione del videogioco sul proprio personal computer o telefonino, e quindi posso essere utilizzati da qualsiasi postazione, sia da un internet point dell'aeroporto che dalla propria abitazione. I giochi online di piú grande successo si trovano all'interno dei social network come facebook, questo è reso grazie all'enorme numero di persone che li popolano, questo a dimostrazione che il bacino utenti a cui ci si rivolge è di primaria importanza.

Infine un altro modo per usufruire dei videogiochi è utilizzare il proprio telefonino. Negli ultimi anni il continuo miglioramento delle caratteristiche tecniche li ha resi delle postazioni piú o meno adeguate al gaming. Il potenziale maggiore di questo mercato è costituito dal bacino utenti. Oggi nel mondo ci sono circa 5 miliardi di telefoni cellulari[13] ciò significa che esistono circa altrettanti potenziali utenti.

2.2.2 Giocatore singolo e multigiocatore

Con il termine giocatore singolo ci si riferisce alla modalitá di gioco con cui una singola persona interagisce con un gioco per tutta la durata di una

partita. Questa tipologia di gioco è sempre stata predominante fin dagli esordi dei videogiochi sebbene esistessero esempi di giochi multigiocatore come per esempio Pong. Per modalità multigiocatore, in contrapposizione a giocatore singolo, ci si riferisce all'utilizzo di giochi in cui più persone possono prendere parte allo stesso gioco nello stesso momento utilizzando lo stesso terminale, o diversi collegati fra loro, per prendere parte ad una partita. Molti giochi oggi prevedono sia la modalità per giocatore singolo che una modalità aggiuntiva per più giocatori. Altri invece possono essere utilizzati esclusivamente in modalità multigiocatore. La tendenza oggi si è spostata, i giochi multigiocatore vengono preferiti ai primi in quanto l'esperienza è anche un momento sociale.

2.2.3 Generi

Così come la televisione ha la sua sitcom, serie poliziesche e fiction, i videogiochi commerciali hanno differenti generi. Andiamo quindi a descrivere i principali generi, anche se questi non riescono a raggruppare singolarmente ogni tipo di gioco, con la loro combinazione si possono classificare quasi tutti i giochi disponibili sul mercato.

Azione

Giochi d'azione sono veloci, quindi richiedono riflessi veloci e buona coordinazione occhio-mano. Questi riguardano principalmente l'interazione con attori gestiti da computer che aiutano o ostacolano il giocatore attraverso il corso del gioco. Il giocatore controlla solitamente un solo personaggio. I giochi d'azione sono i più antichi di tutti i videogiochi, a cominciare da Spacewar nel 1961 e poi Pong nel 1974. I più giocati oggi sono quelli di guerra in prima persona come per esempio "Call of Duty", gioco ambientato durante la Seconda guerra mondiale. In generale, gli obiettivi all'interno di questi giochi sono inizialmente semplici e via via aumentano di difficoltà. La sfida consiste nella realizzazione di questi obiettivi cercando di sconfiggere i nemici.

Avventura

A differenza dei film d'avventura, giochi di avventura sono giochi piú lenti e non sono definiti dalla storia o dal contenuto. Piuttosto, l'avventura descrive una modalitá di gioco senza sfide di riflessi o d'azione. Essi normalmente richiedono al giocatore di risolvere i vari enigmi interagendo con le persone o l'ambiente in maniera non conflittuale. I giochi d'avventura tendono ad escludere tutto ciò che comprende elementi di azione tranne piccole eccezioni. Un gioco di questo tipo che andava di moda ai tempi della PlayStation 1 era Abe, il gioco di un piccolo alieno verde che deve riuscire a scappare da una fabbrica di mattoni dove è nato e lavora. Questo genere di giochi sono particolarmente popolari tra i giocatori di sesso femminile, che spesso godono l'esplorazione e gli aspetti puzzle-solving, senza la frustrazione di dover tentare una mossa difficile piú e piú volte come accade nei giochi d'azione. Negli anni passati sono stati i giochi piú venduti ma negli ultimi anni son stati superati da altri generi.

Giochi di ruolo

I videogiochi di ruolo prevedono che il videogiocatore assuma appunto il ruolo di un personaggio all'interno dell'area di gioco. Uno degli elementi chiave dei giochi di ruolo è l'idea di avanzamento o evoluzione del personaggio. Per tutto il corso del gioco si premiano infatti le attività svolte (es: esplorazione, combattimenti ecc), permettendo al giocatore di avanzare le proprie caratteristiche e diventare migliore. La storia in questi giochi non è determinante e sofisticata come nei giochi d'avventura. Gli obiettivi di questi giochi infatti variano molto a seconda del giocatore. Ognuno giocatore infatti trae soddisfazione nel compiere differenti tipi di azioni e di evoluzione, quindi in linea di massima l'obbiettivo generale è posto dal contenuto del gioco, mentre gli obiettivi personali sono dati dai videogiocatori stessi. Per questo la maggior parte dei giochi di ruolo moderni garantiscono anche un ambiente per i giocatori che vogliono creare le proprie impostazioni.

Simulazione di veicoli

Questo genere si differenzia dai tre fin'ora descritti per il fatto che il videogiocatore non controlla un personaggio bensí un veicolo. Sono classificate in questa categoria quindi i giochi sulla guida o di volo di auto, moto, aerei civili o militari, carri armati e veicoli di fantascienza. Questi giochi variano notevolmente tra loro, infatti si passa dal realismo estremo di una gara di automobili come Gran Turismo alla semplicitá di Mario Kart. Alcuni giochi sono in prima persona e altri sono in terza persona, ma la maggior gestisce la cosa in modo che il giocatore possa scegliere l'angolazione della visuale che gli risulti piú comoda. Il punto principale di questa categoria è essenzialmente che il giocatore abbia il controllo su qualcosa di meccanico. I simulatori di volo da combattimento, e di corse di macchine sono i piú popolari di questo genere.

Gestione

Definiti anche come 'God games' i giochi di strategia implicano una visione di alto livello del mondo di gioco. Il videogiocatore è tenuto a gestire le risorse che fanno parte del mondo di gioco, che siano persone, città o animali. Il piú conosciuto in questa categoria è Sim city, un gioco in cui è possibile costruire un mondo e cercare di farlo funzionare in modo efficiente, è possibile infatti costruire un ambiente (territorio) e costruire e gestire in tutte le sue parti una o piú città. È prevista perfino la modalità Dio in cui a piacimento si possono generare calamità naturali come terremoti o piogge di asteroidi. Questi giochi sono piú popolari tra gli adulti rispetto ai bambini, e piú popolari tra le donne rispetto alla maggior parte di altri tipi di giochi. Sostanzialmente perchè non sono giochi di adrenalina come quelli di azione, e le vendite non sono concentrate all'uscita del gioco ma appartengono a un genere perennemente di successo. Questo perchè parte del loro fascino è l'aspetto creativo del gioco e non la condizione di vittoria. I giochi di costruzione e gestione infatti spesso non hanno una condizione di vittoria, ma solo una di perdita, infatti lo scopo generale è quello di 'resistere piú' a

lungo cercando un equilibrio duraturo. In generale questa tipologia di giochi non offre quindi obiettivi specifici, stá al giocatore trovare nuovi stimoli e provare differenti 'giocatè.

Strategia

I videogiochi di strategia necessitano, da parte del videogiocatore, di un'alta concentrazione sul gioco e richiedono doti di riflessione, abilità strategiche e di pianificazione, al fine di ottenere la vittoria. Solitamente questi giochi si sviluppano a turni, uno per il giocatore e uno per gli avversari gestiti solitamente dal computer. Al termine di ogni turno del giocatore, come in una partita di scacchi, sarà la volta del "nemico" e così via. Questi giochi di solito si completano per obiettivi, i giochi piú attraenti di questa categoria hanno obiettivi di conquista. Il piú famoso tra questi è Civilization dove il giocatore ha il compito di orchestrare una civiltá ed ottenere il dominio sulle altre (gestite dal calcolatore).

Puzzle

Giochi di puzzle infine sono generalmente piccoli giochi dove non ci sono altri attori in gioco. Questi giochi sono basati su obiettivi e per il loro completamento è necessario un utilizzo di logica e deduzione. Il videogioco piú conosciuto tra questi è Tetris.

Giochi sportivi

Col passare del tempo i giochi di sport sono cresciuti come caratteristiche e sono diventati una categoria di giochi di grande successo. Sono il genere piú venduto di gioco su console, superando anche i giochi d'azione. Negli ultimi anni sono entrati a far parte di questa categoria anche numerosi giochi di sport estremi, e né hanno fortemente incrementato la popolaritá. Lo sviluppo di questi giochi è meno affascinante rispetto ad altri, perchè la maggior parte del gioco è gia progettato. Tuttavia, offrono grandi sfide per gli

artisti e programmatori di intelligenza artificiale. I giochi di sport appartengono ad un genere dove i giocatori possono confrontarsi direttamente con la vita reale. Nessuno ha mai realmente guidato un esercito di elfi in battaglia, ma tutti sanno che cosa dovrebbe fare una stella del calcio. È compito degli sviluppatori farlo sembrare tanto reale come Domenica pomeriggio allo stadio.

Giochi per bambini

I videogiochi progettati specificamente per i bambini non dovrebbero essere considerati un genere perchè possono essere compresi nelle categorie finora trattate. Tuttavia, nel mercato sono venduti come una categoria distinta di prodotto. I giochi per bambini prevedono naturalmente una ridotta coordinazione occhio-mano, e spesso sono più brevi dei giochi per ragazzi e adulti. Somigliano a libri per bambini, sono opere d'arte semplici, ed evitano la violenza o situazioni ambigue. Questi giochi spesso e volentieri sono costituiti da oggetti (animali, cose) che nel momento in cui vengono chiamati in causa, per esempio con un clik, emettono suoni.

2.2.4 Classificazione PEGI

Come accade nei film, anche nei videogiochi i contenuti non sono adatti a tutti i giocatori. Come discusso precedentemente, la maggior parte dei genitori effettua acquisti di videogiochi per i piú piccoli, molti di questi genitori non conoscendo i contenuti dei videogiochi hanno bisogno di un sistema di riferimento. In Europa per esempio è stata stilata una scala proprio per indirizzare gli acquisti e proteggere quindi i giocatori piú piccoli da contenuti troppo forti e dialoghi non adatti alla loro età. Il sistema si chiama PEGI [10] ed è una classificazione di videogame sia per quanto riguarda l'età sia per quanto riguarda il contenuto. I videogiochi suddivisi per età sono suddivisi come segue:

- *da 3 anni e oltre.* Non contengono violenza, solitamente sono giochi educativi.
- *da 7 anni e oltre.* Contengono scene che generano il timore della violenza, di solito sono videogiochi cartoonizzati
- *da 12 anni e oltre.* Questa classificazione contiene violenza lieve e un linguaggio leggermente volgare.
- *da 16 anni e oltre.* Sono presenti poche situazioni di violenza forte, ci sono riferimenti al gioco d'azzardo, droga o umorismo rude.
- *da 18 anni e oltre.* Sono presenti molte situazioni di violenza, forti contenuti sessuali, riferimenti espliciti al gioco d'azzardo e la lingua volgare.

mentre i videogiochi suddivisi per contenuto:

- *linguaggio scurrile* (il gioco contiene linguaggio scurrile)
- *discriminazione* (il gioco contiene rappresentazioni o materiali che possono favorire la discriminazione)

- *droghe* (il gioco descrive o fa riferimento all'uso di droga)
- *paura* (il gioco può spaventare o terrorizzare i bambini)
- *sexso* (il gioco rappresenta nudità e/o comportamenti e riferimenti sessuali)
- *violenza* (il gioco rappresenta rappresentazioni di violenza)
- *gioco d'azzardo* (il gioco può insegnare o stimolare il gioco d'azzardo)
- gioco online

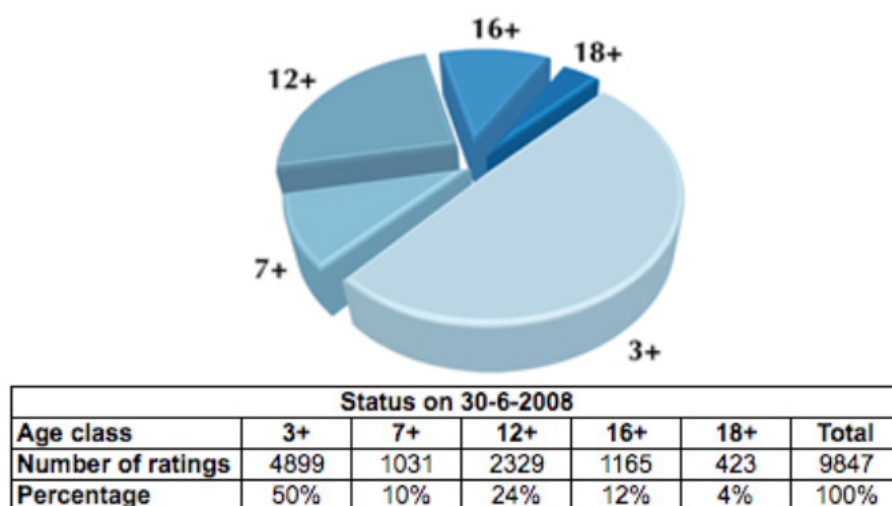


Figura 2.1: Classifica PEGI per giochi emessi all'ultimo censimento

Fonte: Associazione Editori Software Videoludico Italiana

2.3 Preferenze: cifre

In questo paragrafo andremo ad analizzare i dati relativi alle vendite di videogiochi. Per prima cosa mostreremo il trend di vendite di videogiochi per settimana in diversi periodi dell'anno [2].











Pos	Game	Week	Weekly	Total
1	 <i>Wii Sports (Wii)</i> Nintendo	214	1,379,245	73,521,180
2	 <i>Kinect Adventures! (X360)</i> Microsoft	8	1,307,710	6,336,886
3	 <i>Wii Sports Resort (Wii)</i> Nintendo	79	966,221	23,678,694
4	 <i>Just Dance 2 (Wii)</i> Ubisoft	11	894,950	4,415,369
5	 <i>New Super Mario Bros. Wii (Wii)</i> Nintendo	58	873,312	20,527,543
6	 <i>Donkey Kong Country Returns (Wii)</i> Nintendo	5	845,412	3,279,919
7	 <i>Call of Duty: Black Ops (X360)</i> Activision	7	755,767	9,834,434
8	 <i>Wii Fit Plus (Wii)</i> Nintendo	65	668,856	17,135,592
9	 <i>Call of Duty: Black Ops (PS3)</i> Activision	7	646,579	7,718,813
10	 <i>Mario Kart Wii (Wii)</i> Nintendo	142	591,413	25,570,085

Figura 2.2: Classifica vendite settimana di Natale 2010

Fonte: VGChartz

La figura 2.2 mostra i dati relativi alle vendite di videogiochi software della settimana che va dal 18 al 25 Dicembre 2010. La colonna *Week* indica il numero delle settimane in cui il gioco è in vendita, la colonna *Weekly* indica il numero delle copie vendute di software nella settimana selezionata e la colonna *Total* indica il numero di copie vendute fino a quel momento. Come si può notare nelle prime 10 posizioni non compare nessun videogioco uscito in quella settimana. Le settimane precedenti al periodo natalizio, come in

molti settori, vendono un incremento delle vendite molto elevato, soprattutto da parte di consumatori occasionali.

Il maggior numero di videogiochi venduti lo totalizza Nintendo con Wii Sport. anche se il gioco è sul mercato da circa 4 anni. Questo può essere spiegato in parte dalla vendita di console Nintendo Wii, infatti la confezione della console comprende al suo interno il gioco Wii Sport. Un'altra cosa che si può notare è che la casa giapponese occupa 6 posizioni delle prime 10 e a parte un gioco uscito appena il mese prima, tutti gli altri sono sul mercato da almeno 1 anno. Sembra quindi che il ciclo di vita dei suoi prodotti sia più lungo di quello delle altre case produttrici di software. Questo può essere spiegato in parte dal bacino utenti più ampio, infatti questi giochi si rivolgono specialmente ai giocatori occasionali, che trattano il gioco come un passatempo. Inoltre questi giochi sono semplici da utilizzare e offrono opportunità di divertirsi in compagnia, cosa che per esempio i giochi d'azione non offrono, quindi più adatti da regalare ad amici e parenti in queste occasioni. Sotto a dimostrazione di quanto detto riportiamo l'andamento delle vendite di questo titolo.

Come si può notare nei periodi natalizi: settimana 52, 104, 156 e 208 le vendite del gioco subiscono delle "impennate" anche se in generale il gioco registra vendite costanti per tutto il periodo.

Ora andiamo a vedere cosa succede nelle vendite di videogiochi nella settimana che va dal 25 Settembre al 2 Ottobre.

La prima cosa che possiamo notare è che i titoli presenti nelle prime 10 posizioni sono quasi tutti titoli immessi sul mercato nella settimana corrente o nel 2 o 3 settimane precedenti, ad eccezione di Wii sport resort, il sequel di Wii sport. Questo dato è caratterizzato dal fatto che l'afflusso di gente nei negozi rivenditori di videogiochi è stato un afflusso "mirato", ovvero di gente non occasionale che si è recata a comperare un videogioco sapendo della sua uscita. In questa settimana, le prime tre posizioni sono occupate dagli acquisti di videogiochi di calcio, non a caso l'uscita di questi è in corrispondenza all'inizio dei relativi campionati sportivi. Alla quarta posizione

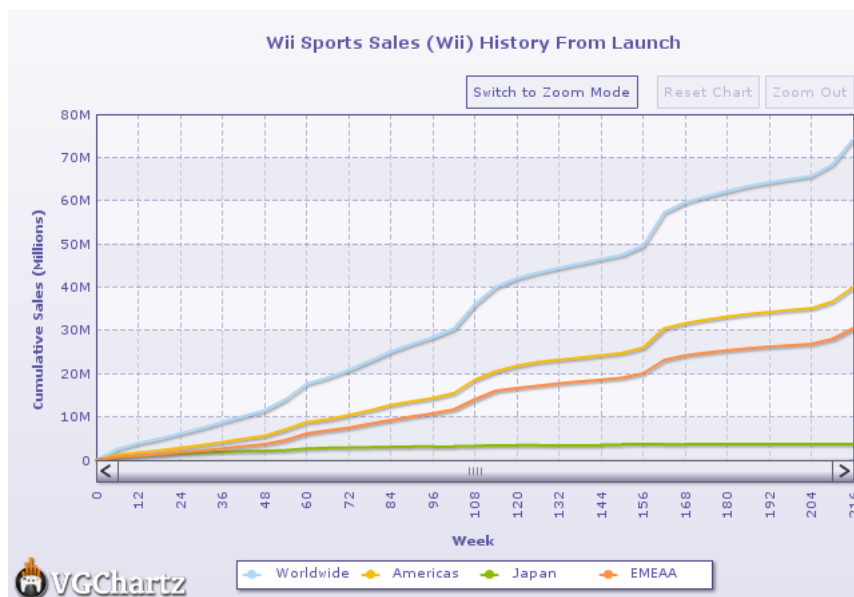


Figura 2.3: Trend vendite Wii Sport

Fonte: VGChartz

troviamo il videogioco d'azione Halo Reach, con una vendita settimanale di circa 400 mila copie e vendite totali per piú di 5 milioni di copie, questo sta a significare che nelle prime due settimane di commercializzazione ha ottenuto un forte successo e che questo è destinato a durare poco. Infatti 'sbirciandó nei trend di vendita di questa tipologia di videogiochi, in particolare quelli d'azione sparattutto, si puó notare come il successo nelle vendite sia breve e queste non si susseguiranno nel tempo. Il fatto principale è che il bacino utenti di questo genere di giochi è piú ristretto rispetto a quello dei videogiocatori occasionali, e soprattutto che il gioco non è destinato a durare a lungo per il fatto che ha un numero limitato di obiettivi da concludere, dopodiché bisognerebbe ricominciare senza però trovarne divertimento. Per questo motivo molte volte questi giochi piú di altri sono destinati a finire nel mercato dell'usato andando 'rubare clienti alla casa editrice.

Di seguito riportiamo il trend di vendita di un videogioco d'azione sparattutto a conferma di quanto detto fin' ora.

Come si puó vedere, al contrario di quanto accade con Wii sport, esiste











Pos	Game	Week	Weekly	Total
1	 <i>FIFA Soccer 11 (PS3)</i> Electronic Arts	1	1,378,213	1,378,213
2	 <i>FIFA Soccer 11 (X360)</i> Electronic Arts	1	885,827	885,827
3	 <i>Pro Evolution Soccer 2011 (PS3)</i> Konami	1	423,300	423,300
4	 <i>Halo: Reach (X360)</i> Microsoft	3	418,873	5,286,749
5	 <i>Pokémon Black / White Version (DS)</i> Nintendo	3	377,507	3,815,906
6	 <i>Dead Rising 2 (X360)</i> Capcom	2	250,125	347,966
7	 <i>Dead Rising 2 (PS3)</i> Capcom	2	207,397	293,410
8	 <i>K-ON! Houkago Live!! (PSP)</i> Sega	1	169,803	169,803
9	 <i>F1 2010 (PS3)</i> Codemasters	2	136,197	402,534
10	 <i>Wii Sports Resort (Wii)</i> Nintendo	67	127,995	18,626,046

Figura 2.4: Classifica vendite ultima settimana di Settembre 2010

Fonte: VGChartz

una sola “impennata“ di vendita che corrisponde all’uscita sul mercato. Infatti nelle prime 8 settimane sono state vendute ben 9 milioni di copie e nelle successive 50 settimane solo 3 milioni.

Andiamo ora a vedere i dati relativi alle vendite totali di videogiochi nel 2010 suddivisi per piattaforma.

La tabella mostra il numero di vendite totali pari a 636 milioni e 500 mila copie vendute che in media fá circa 12 milioni di copie vendute a settimana. Ad “ospitare“ il maggior numero di giochi venduti è la console Nintendo Wii. Un dato interessante in questa tabella come riscontro di quanto detto nel paragrafo 2.2 è il numero di copie di videogiochi vendute per Personal computer, il dato è frutto da una parte da un minor numero di pc adatti al

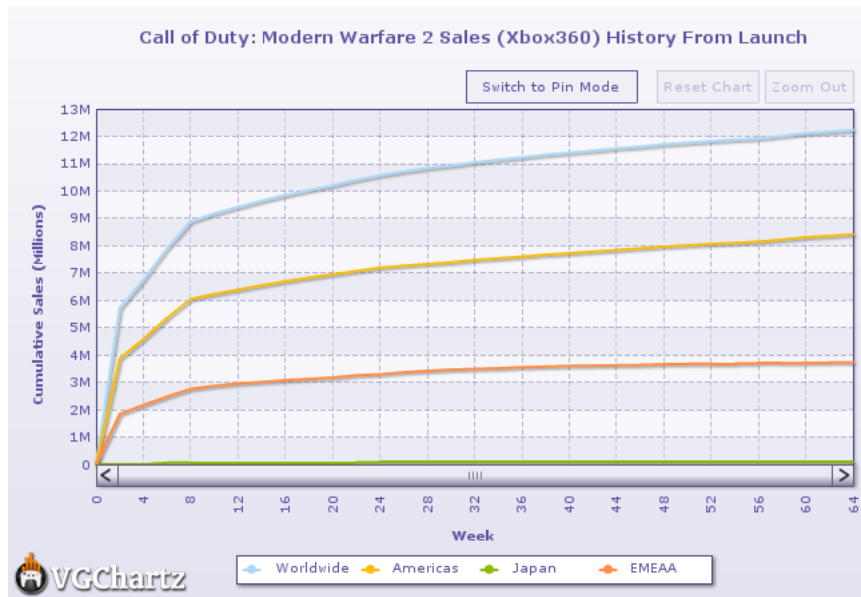


Figura 2.5: Trend vendite Call of duty

Fonte: VGChartz

gaming rispetto alle console, dall'altro da un tasso maggiore di pirateria che affligge questa piattaforma rispetto alle console.

Worldwide Software Totals		
Console	Yearly (change)	Total (tie ratio)
Wii	182,613,195 (+2%)	614,324,080 (7.34)
X360	141,034,044 (+24%)	458,452,990 (9.10)
PS3	126,988,806 (+38%)	330,894,142 (7.14)
DS	119,148,218 (-17%)	637,008,546 (4.42)
PSP	40,569,379 (+9%)	189,131,732 (2.89)
PS2	15,937,655 (-42%)	<i>n/a</i>
PC	10,153,009 (-)	<i>n/a</i>
Total	636,444,306 (+7%)	

Figura 2.6: Totale vendite 2010 per console

Fonte: VGChartz

Capitolo 3

I principali editori

In questo capitolo cercheremo di dare una breve panoramica sulla situazione di alcune aziende editrici di videogiochi cercando di evidenziare risorse e competenze che le caratterizzano. Quindi dopo una prima parte dove si sono analizzati i fattori esterni del settore, andremo ad analizzare le caratteristiche interne delle aziende cercando di catturarne l'essenza distintiva e l'origine dei loro vantaggi competitivi.

Come discusso nel primo capitolo, a nostro avviso il mercato si compone di due parti, da un lato ci sono le aziende sviluppatrici di videogiochi e proprietarie di console di gioco, dall'altro invece solo aziende sviluppatrici di videogiochi che si appoggiano alle prime per l'utilizzazione dei loro prodotti. La nostra analisi si concentrerà sulla seconda tipologia descritta, in particolare andremo ad analizzare tre aziende: Ubisoft, Take 2 e Blizzard Activision. Come vedremo, le tre aziende, pur occupando la stessa fascia di mercato (medio alta), si distinguono per diverse caratteristiche.

3.1 Ubisoft

3.1.1 Cenni storici: le tappe principali

L'azienda di editoria videoludica Ubisoft fu fondata in Francia nel 1986 dai cinque fratelli Guillemot[11]. Nel 1991 vennero fondate diverse filiali

di distribuzione in vari mercati mondiali, quali Regno Unito, Stati Uniti e Germania. Dal 1992 al 1996 vennero creati i primi studi di produzione interni di videogiochi con sedi in Francia e Romania, fú laciato il famoso gioco, e simbolo dell'azienda, Rayman e furono inaugurate altre filiali di distribuzione in Giappone, Italia e Australia. Nel 1996 inoltre Ubisoft Entertainment S.A. è stata quotata nel mercato della borsa dei valori di Parigi. Sempre nello stesso anno l'azienda firma accordi di partecipazione con le grandi del settore dello spettacolo tra cui la Warner Brothers e Disney. Tra il 1997 e il 1999 il forte successo porta l'azienda ad aprire nuovi studi di produzione videoludica in Cina, Canada, Spagna, Italia e Marocco. Nel 2000 l'azienda si espande ancora acquisendo quote della Redstorm Entertainment (USA), Blue Byte Software (Germania) e della Game Studio, oltre 80 titoli per i quali a diritti di pubblicazione esclusivi, il piú famoso tra questi è Prince of Persia. Tra il 2002 e 2004 Ubisoft domina le classifiche epr numerosi giochi quali: Prince of Persia, Splinter Cell e altri. Sempre nello stesso periodo inaugura nuove filiali di distribuzione in Corea del Sud, Canada e Svizzera acquisendo anche lo studio di produzione Tiwak. Nel 2004 firma accordi di licenza con le principali aziende di Hollywood tra cui la Universal Studios per la produzione di King Kong, e la LucasArts per lo sviluppo del terzo episodio di Star Wars. Tra il 2006 e il 2008 Ubisoft è il terzo editore indipendente di videogiochi in tutto il mondo (Asia esclusa). Nel 2007 apre nuovi studi in Bulgaria, Cina, Singapore, India, Ucraina, Messico e Polonia. Acquista inoltre studi nel Regno Unito (Reflections Interactive), in Svezia (Massive Entertainment) e ancora studi di sviluppo in Giappone. Nel novembre 2007 rilascia il suo titolo piú famoso oggi, Assassin's Creed diventando in quel periodo il gioco piú venduto in assoluto nella storia dei videogiochi negli Stati Uniti e Regno Unito.

3.1.2 La cultura

Ubisoft è cresciuta notevolmente negli ultimi due decenni, come risultato della strategia incentrata sulla creazione di marchi forti, lo sviluppo inter-

no, e una vasta rete di distribuzione globale. Il fatto di essere integrata verticalmente, ovvero dallo sviluppo alla distribuzione, le permette non solo di produrre innovazione e titoli di alta qualità ma anche di acquisire una conoscenza approfondita dei consumatori e delle loro aspettative. I marchi forti hanno un ruolo centrale nella strategia di Ubisoft, per garantire i redditi a lungo termine e una salute finanziaria stabile. Ubisoft detiene un portafoglio di 19 marchi che generano profitti di vendita milionari che rappresentano circa i due terzi del suo fatturato annuo. La società prevede inoltre di creare tre nuovi brand ogni due anni, ampliando il proprio catalogo a nuovi segmenti di mercato. I film di Hollywood e le concessioni televisive hanno rafforzato la strategia di creazione del marchio. Gli accordi di licenza con i principali attori nel settore dell'intrattenimento sono il risultato di giochi interattivi basati sui film di successo, come per esempio King Kong di Peter Jackson. Fin dall'inizio, Ubisoft ha deciso di puntare sullo sviluppo interno di videogiochi. In 20 anni, questa decisione strategica ha dato i suoi frutti. Soprattutto nelle fasi più ostiche di transizione tra le varie generazioni di console. Mentre numerosi concorrenti preferiscono esternare lo sviluppo del gioco per affrontare questi passaggi generazionali, Ubisoft si affida ai propri team di sviluppo interni.

Con più di 6 mila talenti creativi nei proprio studi costituisce la seconda più grande forza interna di sviluppo al mondo. Al fine di coltivare e sviluppare le capacità tecniche dei suoi dipendenti, Ubisoft promuove una formazione professionale continua, inclusa la possibilità di mobilità internazionale al fine di dare ai propri sviluppatori gli strumenti necessari per eccellere nei loro campi. Il Campus Ubisoft è uno dei pilastri di questa strategia.

La strategia di Ubisoft si basa anche sulla sua rete di distribuzione presente in tutto il mondo, una struttura composta da team esperti per promuovere e vendere giochi di alta qualità. Con le numerose filiali sparse in diversi paesi, si assicura la distribuzione dei giochi in 55 paesi e in più di 20 lingue. Grazie alla forza di questa rete e la reputazione che detiene nel campo dello sviluppo software, Ubisoft ha instaurato rapporti commerciali,

soprattutto di cooperazione, con altri importanti editori. Le risorse in suo possesso le consentono di lanciare piú titoli simultaneamente sia in Europa che negli Stati Uniti a tempo di record.

3.1.3 Le risorse umane

	As of 03.31.10	As of 03.31.09	As of 03.31.08
Number of employees	6,402	5,765	4,323
Average headcount	6,144	5,076	4,118
Number of countries	28	28	24
Average age	31.9 years old	31.2 years old	31.5 years old
Average seniority	4.1 years	3.6 years	3.8 years

Figura 3.1: Risorse umane Ubisoft negli anni

Fonte: Report annuale Ubisoft

In un contesto economico che comporta sfide importanti, è piú che mai importante per il gruppo continuare ad investire per il futuro. Ubisoft, come già detto, ha la seconda piú grande forza creativa interna del settore. Questo è un vantaggio cruciale in un ambiente in costante evoluzione. Avendo studi di sviluppo interni, Ubisoft ha la possibilità di garantire la qualità dei suoi prodotti. La forza lavoro di Ubisoft ha continuato a crescere anche nel corso dell'esercizio 2009/2010 (vedi fig. 3.1). In particolare, il gruppo si ampliò attraverso l'apertura di un nuovo studio a Toronto che ha beneficiato di finanziamenti pubblici. Nell'esercizio 2009/2010, oltre 600 dipendenti sono stati assunti, questo rappresenta un aumento della forza lavoro di circa l'11% dal 31 marzo 2009. Inoltre Ubisoft continua anche a sviluppare partnership con le università per attirare e formare i migliori talenti nello sviluppo di videogiochi. Infatti per restare all'avanguardia dell'innovazione, Ubisoft si sforza di reclutare i migliori talenti del settore dei videogiochi. La sua presenza internazionale consente di attirare esperti provenienti da tutte le parti del mondo. Il sito specializzato in videogame *Gamasutra*[14], per esempio, mette lo studio Ubisoft di Montreal, al terzo posto nella sua *Top 50 sviluppatori del 2009*, principalmente per il carattere innovativo del

suo lavoro. Ubisoft continua anche a rafforzare la sua posizione in settori che sono in rapida crescita o in via di sviluppo: l'acquisizione dello studio francese *Nadeo*, il creatore del gioco *TrackMania*, in particolare, ha rafforzato la competenza del gruppo nel campo dei giochi multiplayer online. Nel corso dell'esercizio, il gruppo ha continuato nella sua politica di acquisizioni mirate perseguite nel corso degli ultimi anni. L'arrivo di nuovi talenti dal mondo del cinema, attraverso l'acquisto dello studio *Hybride led*, è stato realizzato per la creazione di cortometraggi legati al lancio mondiale della nuova puntata di *Assassin's Creed*. Allo stesso modo, l'esperienza delle squadre di *Ubisoft Massive* hanno consentito al gruppo di introdurre un nuovo e innovativo sistema anti-pirateria per i suoi giochi per PC. Ubisoft sta inoltre sviluppando l'entrata in nuovi settori: fumetti, libri, giocattoli e figurine dei personaggi dei propri videogiochi. Dal report di fine anno fanno sapere che i collegamenti tra Ubisoft e altre industrie connesse (musica, cinema, televisione, editoria, ecc) sono in fase di sviluppo e sono incoraggiati gli scambi di partecipazione con le società presenti in questi settori.

3.1.4 Formazione e R&S

In un settore dove l'innovazione è inarrestabile, per rimanere al passo con le innovazioni tecnologiche, le competenze dei dipendenti sono fondamentali. Naturalmente, tutte le forme di formazione sono una priorità assoluta. Il settore dei videogiochi è un business relativamente nuovo, e i corsi di formazione su misura sono diffuse all'interno del Gruppo, integrando la formazione sul posto di lavoro che tutti i team ricevono. La formazione è organizzata prevalentemente a livello locale. Corsi di formazione di alto livello sono offerti anche in aree di business chiave come l'area design e quella relativa al project management. Escludendo la formazione sul posto di lavoro, i programmi di formazione offerti in esercizio finanziario 2009/2010 possono essere riassunti come segue: il bilancio destinato alla formazione (esclusi gli stipendi) è pari a 2 milioni e 700 mila euro nel periodo. I 10 mila giorni di formazione sono stati forniti nell'ambito del Gruppo, che rappresenta una media annuale di

1,6 giorni per dipendente. La maggior parte di questa formazione ha affrontato tematiche necessarie per il lavoro di sviluppo (53,5%), la formazione manageriale è stata pari al 14,6% e corsi di lingua inglese e francese il 10,5%.

Inoltre per far fronte all'eccessiva concorrenza è il mercato dei videogiochi necessita di investimenti in ricerca e sviluppo molto forti. Ubisoft nell'ultimo anno ha investito circa il 35% delle entrate derivanti dalla vendita dei videogame(vedi fig. 3.2).

	03.31.10			
	Parent company and rest of world	Distribution for EMEA region	Distribution for North America region	GROUP
Sales	24,151	480,789	366,014	870,954
Cost of sales	-469	-227,050	-130,599	-358,118
Intersegment ⁽¹⁾	253,344	-127,573	-125,772	-
Gross margin	277,026	126,166	109,643	512,836
R&D costs	-307,008	-1,948	-447	-309,403
Marketing costs	-7,832	-103,144	-85,139	-196,115
Administrative and IT costs	-29,274	-22,668	-14,952	-66,894
Current operating income before share-based payments	-67,088	-1,594	9,105	-59,577
Share-based payments ⁽²⁾	-12,099	-	-	-12,099
Current operating income	-79,187	-1,594	9,105	-71,676

Figura 3.2: Costi e ricavi Ubisoft

Fonte: Report annuale Ubisoft

3.1.5 Risultati ottenuti

Vediamo ora la situazione del fatturato annuale suddiviso per trimestri. I report di Ubisoft propongono un confronto negli ultimi tre anni.

Sales/quarter in millions of euros	2009/2010	Breakdown	2008/2009	Breakdown	2007/2008	Breakdown
1 st quarter	83	10 %	169	16 %	134	15 %
2 nd quarter	83	10 %	175	17 %	127	14 %
3 rd quarter	495	56 %	508	48 %	450	48 %
4 th quarter	210	24 %	206	19 %	217	23 %
Consolidated annual sales	871	100 %	1,058	100 %	928	100 %

Figura 3.3: Confronto vendite annuali per trimestre

Fonte: Report annuale Ubisoft

Come si può evincere dalla figura 3.3, il terzo trimestre d'esercizio rappresenta, in media, il 51% delle vendite annuali negli ultimi tre esercizi finanziari. In un ambiente molto competitivo e sempre più caratterizzato dalla necessità di rilasciare titoli di grande successo, l'annuncio di un ritardo nell'uscita di un nuovo videogioco può avere un impatto negativo sul reddito e sul futuro del gruppo. Il lancio di un gioco può essere ritardato per le difficoltà di prevedere con precisione il tempo necessario delle fasi di sviluppo e di test. Nell'anno appena concluso, Ubisoft (come la maggior parte di altri attori del settore) ha dovuto ritardare diversi giochi, tra i quali *Red Steel 2* e *Splinter Cell Conviction*. Il lancio anticipato di un gioco invece (al di sotto degli standard necessari) al fine di rientrare nei tempi d'uscita previsti, può influire negativamente sul risultato della società. Questo è proprio il caso delle vendite del gioco Avatar, dal film di James Cameron, che sono state inferiori al previsto.

I risultati di vendita di Ubisoft sono suddivisi tra le tre principali linee di business del settore: lo sviluppo di videogame, la pubblicazione e la distribuzione. La figura 3.4 né mostra la ripartizione in percentuale.

Le vendite relative al *Development* si riferiscono ai titoli sviluppati, prodotti e commercializzati dagli studi interni. Esse comprendono anche le entrate derivanti da sviluppatori esterni, in cui Ubisoft effettua una supervi-

Breakdown of sales by business line, as %	2009/2010	2008/2009
Development	90 %	81 %
Publishing	7 %	11 %
Distribution	4 %	8 %
TOTAL	100 %	100 %

Figura 3.4: Ricavi derivanti dalle differenti aree

Fonte: Report annuale Ubisoft

sione, partecipa alla realizzazione (coproduzione) e garantisce la qualità del prodotto finale. Le vendite relative a *Publishing* si riferiscono a titoli progettati e prodotti da sviluppatori di terze parti, in cui Ubisoft finanzia e supervisiona la produzione, in cambio di licenze di vendita. Ubisoft, per questi titoli, è quindi responsabile per la localizzazione, la produzione e naturalmente, le vendite e il marketing. La Società raccoglie quindi il reddito prodotto dalla vendita dei videogiochi e paga un corrispettivo per gli sviluppatori. Le vendite relative a *Distribution* fanno riferimento ai prodotti derivanti da editori con cui Ubisoft ha siglato accordi di distribuzione e si occupa delle vendite e il marketing. Questi possono essere accordi locali (solo in un determinato territorio geografico) o possono coprire diverse regioni. Nel corso del 2010 il segmento relativo allo sviluppo interno ha beneficiato del successo avuto dai giochi di *Assassin's Creed* e *Just Dance*, mentre le attività di distribuzione e pubblicazione sono rimaste su livelli tradizionali.

Sotto riportiamo la tabella relativa al numero di titoli derivanti dai vari segmenti negli ultimi 4 anni (fig 3.5) e quella relativa alla suddivisione dei titoli commercializzati e venduti per le diverse console (fig 3.6).

NUMBER OF TITLES*	2009/2010	2008/2009	2007/2008	2006/2007
Development	67	60	35	24
<i>Internal production</i>	27	22	21	14
<i>Co-production</i>	40	38	14	10
Publishing	14	31	20	29
Distribution	8	21	12	4
TOTAL	89	112	67	57

Figura 3.5: Numero titoli commercializzati

Fonte: Report annuale Ubisoft

	2009/2010	2008/2009
Nintendo DS™	14%	29%
PC	8%	9%
PlayStation®2	1%	2%
PlayStation®3	23%	20%
PSP™	4%	3%
Wii™	26%	18%
XBOX 360™	22%	19%
Other	2%	0%
TOTAL	100%	100%

Figura 3.6: Percentuale vendite per console

Fonte: Report annuale Ubisoft

3.1.6 Obiettivi futuri

Per i giochi di alta gamma, la Società sta concentrando i propri sforzi al fine di aumentare la qualità e la regolarità delle emissioni. Tale strategia prevede l'utilizzo di risorse aggiuntive con una maggiore collaborazione tra le varie fasi produttive e il rafforzamento dei team di sviluppo. Per i giochi *casuali*, ovvero quelli rivolti ad un pubblico di giocatori occasionale, ed attualmente poco battuti da Ubisoft, e con il futuro lancio di nuove console tra cui il progetto *Natal* di Xbox e la nuova *Sony Move* si prevede di premiare gli investimenti effettuati fin ora nella tecnologia ed entrare anche in questo

segmento. Ubisoft inoltre annuncia che sarà presente anche sul mercato dei giochi casuali relativi ai social network come Facebook. Per i giochi online Ubisoft prevede di lanciare almeno cinque giochi multiplayer: *Might, Magic Heroes KingdomTM*, *Trackmania* e *Imagine*. La Società, fa sapere inoltre, che continuerà a sviluppare i suoi servizi di distribuzione online, in particolare *Uplay*, un portale che mira a rafforzare i collegamenti diretti con i consumatori.

3.2 Take 2

3.2.1 Cenni storici

Take-Two Interactive Software, Inc. è un editore e sviluppatore leader a livello mondiale di software di intrattenimento interattivo. La sede centrale della società si trova a New York, mentre la sede internazionale si trova a Ginevra in Svizzera. Studi di sviluppo si trovano a Edimburgo, San Diego, Vancouver, Toronto, Leeds (Inghilterra), Londra, Novato (California), Quincy (Massachusetts), Hunt Valley (Maryland), Canberra (Australia), Camarillo (California), Bellevue (Washington) e Shanghai. Mentre gli studi dove avvengono i test del prodotto si trovano a Lincoln (Inghilterra), Northridge (California), e New York. Gli uffici di vendita e marketing a New York, Ginevra, Londra, Parigi, Monaco, Madrid, Milano, Sydney, Breda (Olanda) e Albany (Nuova Zelanda).

Dell'azienda fanno parte anche le sussidiarie Rockstar Games (creatrice della serie Grand Theft Auto), Global Star Software, 2K Games, 2K Sports, Jack of All Games (società di distribuzione) e il produttore di periferiche Joytech. Nel 2004 Take Two creò due nuove società chiamate 2K Games e 2K Sports per gestire i nuovi studi di produzione acquisiti e per gestire gli studi già disponibili. Take Two acquisì il marchio ESPN 2K sport games (dopo che Electronic Arts ebbe annunciato la dismissione del marchio ESPN dalle serie in sviluppo). Take Two acquisì la Visual Concepts (produttrice

della serie sul football e il basket) e la Kush Games (baseball e hockey) da SEGA come creatici della serie 2K Sports.

3.2.2 Cultura

Take 2 da sempre si concentra nella creazione di giochi di prima fascia cercando ogni volta di crearne sequel. Attualmente la Take 2 ha 12 marchi di proprietà. L'offerta di prodotti comprende i titoli per tutte le piattaforme hardware in commercio. Il portafoglio di videogiochi proprietari vanta importanti titoli di vario genere: azione, avventura, corse, giochi di ruolo, sport e strategia. I marchi principali della società comprendono: *Grand Theft Auto*, *Civilization*, *Max Payne*, *Midnight Club*, *Manhunt*, *Red Dead Revolver*, *BioShock*, *Sid Meier's Railroads*, *Sid Meier's Pirates*, e *Top Spin*. Lo sviluppo avviene per la maggior parte dei titoli in studi di sviluppo interni. La Take 2 punta sulla creatività e sull'innovazione al fine di differenziare i propri prodotti, cercando di combinare la tecnologia avanzata con trame e personaggi avvincenti al fine di offrire differenti esperienze per i diversi consumatori che vanno dagli adulti ai bambini, dagli appassionati ai casual gamers. Oltre ad avvalersi di studi di sviluppo interni Take 2 pubblica anche titoli sviluppati esternamente. Gli sviluppatori esterni vengono selezionati in base alla loro esperienza e competenza nello sviluppo di prodotti della stessa categoria o genere. Uno sviluppatore, generalmente produce lo stesso gioco per più piattaforme e produrrà anche il sequel di un gioco prodotto in precedenza. In questo modo si cerca di sfruttare le competenze, maturate nel produrre il primo gioco, per sviluppare con qualità anche i successivi videogiochi o quelli analoghi.

La figura 3.7 mostra il periodo di uscita dei videogiochi nell'arco di un anno. Chiaramente le pubblicazioni non saranno sempre le stesse nel corso degli anni. I tempi di sviluppo variano da videogioco a videogioco, inoltre l'azienda cercherà di aumentare il proprio portafoglio titoli e con esso anche gli studi di sviluppo. Dalla figura mostrata possiamo inoltre evincere che la maggior parte dei titoli emessi si concentra nell'ultimo periodo dell'anno, cioè

Title	Publishing Label	Internal or External Development	Platform(s)
First quarter ended January 31, 2009			
<i>Grand Theft Auto IV</i>	Rockstar Games	Internal	PC
<i>MLB® Front Office Manager</i>	2K Sports	External	PS3, Xbox 360, Games for Windows
<i>MLB® Superstars</i>	2K Sports	External	Wii
Second quarter ended April 30, 2009			
<i>Don King Boxing</i>	2K Sports	Internal	Wii, DS
<i>Grand Theft Auto: Chinatown Wars</i>	Rockstar Games	Internal	DS
<i>Grand Theft Auto IV: The Lost and Damned</i> (downloadable episode)	Rockstar Games	Internal	Xbox LIVE
<i>Major League Baseball® 2K9</i>	2K Sports	Internal	Multiple platforms
<i>Midnight Club: Los Angeles—South Central</i> (downloadable content)	Rockstar Games	Internal	PlayStation Network, Xbox LIVE
<i>MLB® 2K9 Fantasy All-Stars</i>	2K Sports	External	DS
Third quarter ended July 31, 2009			
<i>Birthday Party Bash</i>	2K Play	Internal	Wii
<i>Sid Meier's Civilization IV®: The Complete Edition</i>	2K Games	Internal	Games for Windows
<i>The BIGS™ 2</i>	2K Sports	External	Multiple platforms
Fourth quarter ended October 31, 2009			
<i>Baseball Blast!®</i>	2K Sports	External	Wii
<i>Borderlands™</i>	2K Games	External	PS3, Xbox 360, PC
<i>Grand Theft Auto: Chinatown Wars</i>	Rockstar Games	Internal	PSP, PlayStation Network
<i>Grand Theft Auto: Episodes from Liberty City</i>	Rockstar Games	Internal	Xbox 360
<i>Grand Theft Auto: The Ballad of Gay Tony</i> (downloadable episode)	Rockstar Games	Internal	Xbox LIVE
<i>NBA® 2K10</i>	2K Sports	Internal	Multiple platforms
<i>NBA® 2K10: Anniversary Edition</i>	2K Sports	Internal	PS3, Xbox 360
<i>NBA® 2K10: Draft Combine</i> (downloadable content)	2K Sports	Internal	Xbox LIVE, PlayStation Network
<i>NHL® 2K10</i>	2K Sports	Internal	Multiple platforms
<i>Rockstar Games and Timbaland present Beaterator</i>	Rockstar Games	Internal	PSP, PlayStation Network
<i>Sid Meier's Civilization® Revolution™</i>	2K Games	Internal	iPhone, iPod touch
<i>The Stronghold™ Collection</i>	2K Games	External	Windows PC

Figura 3.7: Take 2: Uscita dei titoli in commercio nei vari periodi dell'anno

Fonte: Report annuale Take 2

sta a significare che l'azienda punterà molto sul fattore 'Natale' per generare i più alti profitti. Un'altra cosa che si può vedere è il predominio dei titoli sviluppati internamente, su 24 titoli commercializzati solo 7 vengono prodotti da studi di sviluppo esterni. L'ultima cosa che balza all'occhio è la presenza di 3 videogiochi che possono essere scaricati direttamente dalla rete tramite il portale *XboxLIVE*. Queste sono per lo più estensioni di videogiochi usciti in precedenza.

3.2.3 Risultati ottenuti

Le principali entrate della Take 2 derivano principalmente dalla vendita di videogiochi sviluppati internamente ed esternamente.

L'attività aziendale è quindi fortemente dipendente dalla creazione e acquisizione di videogiochi con diritti di proprietà intellettuale dell'azienda.

La proprietà dei contenuti influisce molto sulle potenzialità di profitto in quanto non si devono pagare royalty a terzi e tutto il profitto rimane in azienda. I margini dell'attività editoriale dipendono molto inoltre dal rilascio continuo di nuovi prodotti di successo e dalla gestione dei costi di sviluppo. La figura 3.8 mostra le entrate derivanti dall'editoria, il relativo costo del venduto.

Years Ended October 31, 2009 and 2008

Publishing

(thousands of dollars)	2009	%	2008	%	Increase/ (decrease)	% Increase/ (decrease)
Net revenue	\$700,734	100.0%	\$1,229,594	100.0%	\$(528,860)	(43.0)%
Product costs	236,680	33.8%	353,263	28.7%	(116,583)	(33.0)%
Software development costs and royalties ⁽¹⁾	115,960	16.5%	169,398	13.8%	(53,438)	(31.5)%
Internal royalties	58,224	8.3%	128,772	10.5%	(70,548)	(54.8)%
Licenses	56,880	8.1%	56,546	4.6%	334	0.6%
Cost of goods sold	467,744	66.8%	707,979	57.6%	(240,235)	(33.9)%
Gross profit	\$232,990	33.2%	\$ 521,615	42.4%	\$(288,625)	(55.3)%

Figura 3.8: Entrate derivanti dall'editoria

Fonte: Report annuale Take 2

Dal grafico si può evincere come il costo del venduto sia pari al 66,8% delle entrate, in aumento di circa 9 punti percentuali rispetto all'anno precedente.

Andiamo ora a vedere i dati relativi all'entrate derivanti la distribuzione di videogiochi. La figura 3.9 mostra una sensibile differenza dall'attività di editoria. Infatti se andiamo a vedere i dati ci accorgiamo che questa attività è molto meno battuta, infatti le entrate totali sono 330 milioni meno rispetto alle entrate derivanti dall'editoria. Inoltre anche il margine di profitto è minore, si passa da un 33% dell'attività d'editoria ad un 6,6% derivante dalla distribuzione. Questo mostra come lo sviluppo di software frutti di più.

Un altro prospetto interessante è quello relativo alle entrate nei differenti periodi dell'anno. I risultati finanziari di Take 2 sono influenzati principalmente dalla data di rilascio dei titoli.

Distribution

(thousands of dollars)	2009	%	2008	%	Increase/ (decrease)	% Increase/ (decrease)
Net revenue	\$267,754	100.0%	\$307,936	100.0%	\$(40,182)	(13.0)%
Cost of goods sold	250,082	93.4%	280,716	91.2%	(30,634)	(10.9)%
Gross profit	\$ 17,672	6.6%	\$ 27,220	8.8%	\$ (9,548)	(35.1)%

Figura 3.9: Entrate derivanti dalla distribuzione

Fonte: Report annuale Take 2

Come si può vedere dalla figura 3.10 l'andamento delle entrate è pressoché costante nei primi due periodi dell'anno. Questo a prima occhiata non evidenzia nessun tipo di fenomeno, ma se andiamo a vedere il numero di titoli emessi nel primo quarto, fig 3.7(iniziato il 1 novembre e conclusosi il 31 gennaio), ci accorgiamo che è molto minore al numero di titoli emessi nel secondo quarto. In sostanza il valore delle entrate del primo quarto è influenzato notevolmente dalla presenza delle festività natalizie che porta un maggior afflusso di consumatori nei negozi e di conseguenza anche di vendite.

Il terzo periodo invece evidenzia un calo notevole di vendite frutto principalmente dal basso numero di titoli messi in commercio.

2009	Quarter			
	First	Second	Third	Fourth ⁽¹⁾
Net revenue	\$256,810	\$229,722	\$138,564	\$343,392
Product costs	149,946	108,995	80,550	147,271
Software development costs and royalties	23,302	28,012	17,156	47,490
Internal royalties	20,472	9,659	368	27,725
Licenses	7,182	14,936	16,835	17,927
Cost of goods sold	200,902	161,602	114,909	240,413
Gross profit	55,908	68,120	23,655	102,979

Figura 3.10: Entrate nei diversi periodi dell'anno

Fonte: Report annuale Take 2

L'ultimo periodo invece registra un aumento notevole delle entrate, questo si può spiegare da un lato dal numero di videogiochi commercializzati, superiore a tutti i periodi precedenti e dall'altro lato dal tipo di giochi commercializzati, in particolare ai giochi relativi al campionato di basket americano NBA e Grand Theft Auto. GTA ha storicamente rappresentato una parte

consistente delle entrate di Take 2. Il calendario delle uscite di Grand Theft Auto varia in modo significativo, dovuto soprattutto dai tempi di sviluppo, questo a sua volta impatta sui risultati finanziari.

Infine proponiamo i dati relativi alla vendita di videogiochi in base all'area geografica e in base alla piattaforma utilizzata (fig. 3.11).

Net revenue by geographic region:			
United States and Canada	73.0%	65.2%	75.3%
Europe, Asia Pacific and Other	27.0%	34.8%	24.7%
Publishing revenue by platform:			
Console	74.4%	90.2%	72.2%
Handheld	13.9%	3.3%	13.5%
PC	11.3%	6.4%	11.5%
Other	0.4%	0.1%	2.8%

Figura 3.11: Ricavi ripartiti per piattaforma e regione

Fonte: Report annuale Take 2

Per quanto riguarda l'area geografica si può notare come le vendite maggiori avvengano negli stati uniti, infatti solo il 27% delle entrate deriva da vendite effettuate in altri paesi. Il trend degli ultimi 3 anni mostra come ci sia stata un lieve livellamento nel 2008 ma in generale i maggiori profitti avvengono gli Stati Uniti. Anche questo può essere parzialmente spiegato dalla figura 3.7, infatti a parte Grand Theft Auto la maggioranza dei videogiochi è orientata agli sport, soprattutto quelli praticati negli stati uniti. Baseball, Hockey e Basket sono gli sport più in voga negli Stati Uniti mentre gli altri paesi prediligono principalmente il calcio, per questo motivo è facile aspettarsi come le maggiori entrate dipendano dagli acquisti effettuati negli USA.

3.2.4 Costi

Oltre ai costi di produzione (costo del venduto) di cui si è parlato in precedenza l'azienda deve sostenere altri costi. La figura 3.12 mostra gli altri costi da togliere all'utile lordo sopra mostrato. La cosa che risalta più all'occhio sono i bassi costi di ricerca e sviluppo, solo il 6.6% delle entrate, in aumento di 2 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Se andiamo a confrontarli con quelli di Ubisoft (fig 3.2), altra azienda concorrente nel settore, ci accorgiamo dell'enorme differenza. Quest'ultima infatti ci investe circa il 35% delle entrate, frutto di una diversa strategia. Anche per quel che riguarda i costi di marketing ci sono delle differenze, anche se molto minori, tra le due aziende. La Take 2 investe il 15% delle sue entrate mentre Ubisoft il 22%.

Operating Expenses

(thousands of dollars)	2009	% of net revenue	2008	% of net revenue	Increase/ (decrease)	% Increase/ (decrease)
Selling and marketing	\$148,624	15.3%	\$167,380	10.9%	\$(18,756)	(11.2)%
General and administrative	135,127	14.0%	171,440	11.2%	(36,313)	(21.2)%
Research and development	63,748	6.6%	63,929	4.2%	(181)	(0.3)%
Business reorganization and related	—	0.0%	4,478	0.3%	(4,478)	(100.0)%
Impairment of goodwill and long-lived assets	14,754	1.5%	—	0.0%	14,754	N/M
Depreciation and amortization	18,623	1.9%	25,755	1.7%	(7,132)	(27.7)%
Total operating expenses⁽¹⁾	\$380,876	39.3%	\$432,982	28.2%	\$(52,106)	(12.0)%

Figura 3.12: Take 2: altri costi

Fonte: Report annuale Take 2

Infine proponiamo un prospetto di riepilogo con alcune voci del conto economico ripartite in percentuale.

	Years Ended October 31,		
	2009	2008	2007
Net revenue:			
Publishing	72.4%	80.0%	70.5%
Distribution	27.6%	20.0%	29.5%
Net revenue	100.0%	100.0%	100.0%
Cost of goods sold	74.1%	64.3%	74.9%
Gross profit	25.9%	35.7%	25.1%
Selling and marketing	15.3%	10.9%	13.3%
General and administrative	14.0%	11.2%	15.3%
Research and development	6.6%	4.2%	4.9%
Business reorganization and related	0.0%	0.3%	1.8%
Impairment of goodwill and long-lived assets	1.5%	0.0%	0.0%
Depreciation and amortization	1.9%	1.7%	2.8%
Total operating expenses	39.3%	28.2%	38.1%
Income (loss) from operations	(13.4)%	7.5%	(13.0)%
Interest and other expense, net	(0.3)%	(0.2)%	(0.1)%
Income (loss) before income taxes	(13.8)%	7.3%	(13.1)%
Provision (benefit) for income taxes	0.5%	1.0%	1.0%
Net income (loss)	(14.2)%	6.3%	(14.1)%

Figura 3.13: Take 2: Riepilogo percentuale entrate e costi

Fonte: Report annuale Take 2

3.3 Activision Blizzard

3.3.1 Storia

Activision Blizzard è il frutto dell'unione tra le società Vivendi, detentrici a sua volta di altre società tra cui Blizzard, e Activision. L'attuale struttura organizzativa è composta di tre segmenti operativi:

- Activision Publishing

Activision sviluppa e pubblica videogiochi sulle più importanti console, dispositivi portatili e PC. La sua attività prevede lo sviluppo, marketing e vendita titoli, sia prodotti internamente che da società di terze parti. I giochi prodotti da Activision sono di diversi generi: azione, avventura, sport, corse, giochi di ruolo, simulazione, musica e strategia, rivolgendosi a tutte le categorie di consumatori, da quelli occasionali a quelli appassionati, dai bambini

agli adulti. Il suo portfolio di titoli comprende tra i piú famosi *Guitar Hero*, *Call of Duty* e *Tony Hawk*.

- Blizzard Entertainment

Blizzard Entertainment è l'azienda leader in termini di "base di abbonati" e di ricavi generati dai giochi di ruolo multigiocatore online (MMORPG). Blizzard sviluppa internamente e pubblica giochi per computer giocabili online tramite il servizio Battle.net. Il suo portfolio vanta titoli quali *World of Warcraft*, *Diablo* e *StarCraft*. Blizzard distribuisce i suoi prodotti e genera un fatturato in tutto il mondo attraverso vari mezzi, tra cui: abbonamenti ai giochi online, le vendite dei titoli sia 'fisiche' che elettroniche (tramite il download) e la licenza di software, in particolare per la distribuzione di *World of Warcraft* in Russia, Cina e Taiwan.

- Activision Blizzard Distribution

Activision Blizzard Distribuzione opera principalmente in Europa fornendo servizi di distribuzione a molti editori presenti sul mercato.

3.3.2 Cultura

Dal rapporto di fine anno pubblicato dalla società *Blizzard Activision* emergono le seguenti caratteristiche e strategie aziendali:

Contenuti online e download digitali

La società fornisce una vasta gamma di prodotti scaricabili dalla rete. Infatti molti dei videogiochi che sono disponibili presso i rivenditori specializzati, sono disponibili anche in internet, scaricabili direttamente da siti propri come *Battle.net* o da servizi di distribuzione digitali di proprietà di altre aziende. Viene offerta inoltre, la possibilità di scaricare contenuti aggiuntivi ai videogiochi, come ad esempio nuove mappe per *World of Warcraft* e nuove canzoni per *Guitar Hero*. Per quanto riguarda i giochi proposti da

Blizzard, i contenuti forniti elettronicamente generalmente vengono offerti ai consumatori con una sorta di canone di locazione e una volta acquistato il videogioco è necessario siglare un abbonamento per potervi giocare. L'acquisto del videogioco solitamente comprende 1 anno di 'affitto' pagato. La società fa sapere che continuerà ad appoggiarsi alla rete, sia per la distribuzione che per l'offerta di videogiochi online (MMORPG), in quanto quest'ultima viene considerata una forza trainante di successo, e per questo diventerà una parte sempre più importante dell'attività di Blizzard Activision.

	Year ended December 31, 2009	% of total consolidated net revs.	Year ended December 31, 2008	% of total consolidated net revs.	Year ended December 31, 2007	% of total consolidated net revs.	Increase/ (decrease) 2009 v 2008	Increase/ (decrease) 2008 v 2007
Platform net revenues:								
MMORPG	\$1,248	29%	\$1,152	38%	\$1,024	76%	\$96	\$128
PC	164	4	99	3	94	7	65	5
Console:								
Sony PlayStation 3	584	14	241	8	22	2	343	219
Sony PlayStation 2	174	4	284	9	71	5	(110)	213
Microsoft Xbox 360	857	19	362	12	38	3	495	324
Nintendo Wii	584	14	407	14	25	2	177	382
Total console	2,199	51	1,294	43	156	12	905	1,138
Handheld	244	6	237	8	65	4	7	172
Total platform net revenues:.....	3,855	90	2,782	92	1,339	99	1,073	1,443
Distribution.....	423	10	227	7	—	—	196	227
Other.....	1	—	17	1	10	1	(16)	7
Total consolidated net revenues.....	\$4,279	100%	\$3,026	100%	\$1,349	100%	\$1,253	\$1,677

Figura 3.14: Suddivisione ricavi in base alla piattaforma utilizzata

Fonte: Report annuale Blizzard Activision

Concentrazione delle vendite

Una parte significativa del fatturato aziendale deriva da pochi videogiochi molto popolari, questi sono responsabili di una percentuale sproporzionatamente alta dei profitti ottenuti. Ad esempio, Call of Duty, Guitar Hero e World of Warcraft, rappresentano circa il 68% dei ricavi totali netti per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2009. Questa è una tendenza generale del settore dei videogiochi. Ad esempio, secondo NPD Group, i primi 10 titoli

piú venduti nel settore dei videogiochi statunitense, rappresentano il 37% delle vendite totali negli ultimi 3 mesi al 31 dicembre 2009.

Ricavi per stagione

L'industria del divertimento interattivo è altamente stagionale. L'azienda storicamente ha raggiunto il piú alto volume di vendite nell'ultimo trimestre dell'anno, in corrispondenza con le festività natalizie. Mentre il piú basso volume di vendite si verifica nel secondo trimestre, in concomitanza delle vacanze estive. I risultati però possono variare anche in base a una serie di fattori, come per esempio la data di rilascio dei principali titoli. Questa può essere influenzata sia dalla strategia che intende perseguire la società sia da disguidi tecnici che possono ritardare la data di rilascio di un titolo.

3.3.3 Risultati ottenuti

Le vendite internazionali sono una parte fondamentale del nostro business. I ricavi netti delle vendite internazionali hanno rappresentato circa la metà dei ricavi totali netti (fig. 3.16). I maggiori ricavi della società provengono da: Stati Uniti, Canada, il Regno Unito, Germania, Francia, Italia, Spagna, Australia, Svezia, Corea del Sud, Norvegia, Danimarca, Cina e Paesi Bassi. Il commercio internazionale è soggetto a rischi tipici di un business internazionale, tra cui la volatilità dei tassi di cambio. Di conseguenza, i risultati futuri potrebbero essere materialmente e negativamente influenzati dalle variazioni dei tassi di cambio delle valute estere.

La figura 3.17 rappresenta il conto economico consolidato dell'azienda. I parametri piú interessanti riguardano i costi sostenuti, i costi di marketing rappresentano circa il 13% dei ricavi totali, così come i titoli prodotti da società di terze parti (Product development). La maggior parte dei costi rappresenta quindi i costi di sviluppo interno (33%), royalty alle aziende produttrici di console (8%) e diritti di proprietà intellettuale (8%). Il dato piú interessante però è quello relativo alla produzione di MMORPG, costato solo il 5% dei ricavi totali, il cui fatturato rappresenta circa il 30% dei ricavi totali

	For the years ended December 31,				
	2009	2008	2007	Increase/ (decrease) 2009 v 2008	Increase/ (decrease) 2008 v 2007
Geographic area net revenues:					
North America	\$2,217	\$1,494	\$620	\$723	\$874
Europe	1,798	1,288	555	510	733
Asia Pacific.....	263	227	164	36	63
Total geographic area net revenues	4,278	3,009	1,339	1,269	1,670
Other.....	1	17	10	(16)	7
Consolidated net revenues.....	\$4,279	\$3,026	\$1,349	\$1,253	\$1,677

Figura 3.15: Ricavi per regione

Fonte: Report annuale Blizzard Activision

(fig 3.14). Questo ci fa capire come questa attività sia molto remunerativa e sul perché l'azienda intende investirci molto per il futuro.

	For the years ended December 31,					
	2009		2008		2007	
Net revenues:						
Product sales.....	\$3,080	72%	\$1,872	62%	\$457	34%
Subscription, licensing, and other revenues	1,199	28	1,154	38	892	66
Total net revenues	4,279	100	3,026	100	1,349	100
Costs and expenses:						
Cost of sales—product costs	1,432	33	1,160	38	171	13
Cost of sales—software royalties and amortization	348	8	267	9	52	4
Cost of sales—intellectual property licenses.....	315	7	219	7	9	1
Cost of sales—massively multi-player online role-playing game (“MMORPG”)	212	5	193	7	204	15
Product development.....	627	15	592	20	397	29
Sales and marketing.....	544	13	464	15	172	13
General and administrative.....	395	9	271	9	166	12
Impairment of intangible assets.....	409	10	—	—	—	—
Restructuring	23	1	93	3	(1)	—
Total costs and expenses	4,305	101	3,259	108	1,170	87
Operating income (loss)	(26)	(1)	(233)	(8)	179	13
Investment and other income (loss), net.....	18	1	46	2	(4)	—
Income (loss) before income tax benefit	(8)	—	(187)	(6)	175	13
Income tax benefit.....	(121)	(3)	(80)	(2)	(52)	(4)
Net income (loss)	\$113	3%	\$(107)	(4)%	\$227	17%

Figura 3.16: Bilancio consolidato Activision Blizzard

Fonte: Report annuale Blizzard Activision

Capitolo 4

L'approccio del System Dynamics

4.1 Che cos'è la System Dynamics

La System Dynamics è un approccio allo studio del comportamento dei sistemi e, in particolare, dei sistemi socio/economici, in cui si enfatizza il ruolo dell'intreccio tra politiche, strutture decisionali e ritardi temporali nell'influenzarne i fenomeni dinamici. In particolare, le analisi e le interpretazioni del comportamento dei sistemi sviluppate nell'ambito del system dynamics si fondano su due concetti:

- la divisione tra variabili di stato (livello/stock) e la dinamica di queste (flusso/flow);
- la presenza di circuito di retroazione (feedback loop);

Un circuito di retroazione esiste ogni volta lo stato di un sistema stimola una decisione che risulta in un'azione e quest'ultima determina un cambiamento dello stato originale del sistema creando, così, le premesse per le decisioni future. L'analisi condotta nell'ambito del system dynamics, quindi, si ancora a due ipotesi fondamentali. Da una parte, il system dynamics postula

che dall'intreccio di processi decisionali, flussi informativi e relazioni interpersonali all'interno delle aziende, emergano strutture costituite da circuiti di retroazione concatenati. In secondo luogo, il system dynamics ipotizza che i comportamenti dei sistemi siano la conseguenza delle caratteristiche strutturali che assumono tali aggregazioni di circuiti di retroazione che regolano il "tasso" (rate) di accumulazione o erosione delle variabili livello (stock) in essi compresi.

La nascita del system dynamics trova linfa vitale in alcune aree di ricerca che sia andavano sviluppando negli anni '60. La prima area di ricerca accoglie gli studi sui circuiti di retroazione, in particolare, diretti al controllo di sistemi meccanici ed elettrici. La seconda area di ricerca si riferisce al corpo di studi, sviluppatosi negli anni '50 e '60, sul comportamento decisionale nelle organizzazioni. L'interesse emerso per la rappresentazione dei processi decisionali nella loro versione piú realistica, non purgati da lenti prescrittive ma caratterizzati proprio dalle incoerenze, dalle imprecisioni, dalle pressioni culturali ed emotive, è collegato al system dynamics in due modi.

In primo luogo, se è vero che la spiegazione del comportamento delle organizzazioni si basa sull'analisi dei circuiti di retroazione che si vengono a formare nelle pieghe della struttura dei processi decisionali, diventa fondamentale che tale struttura sia descritta fedelmente in modo da conservare le sue caratteristiche. In secondo luogo, l'ipotesi che le decisioni siano inevitabilmente e pesantemente influenzate dall'ambiente in cui vengono prese costituisce la giustificazione teorica dell'utilizzo del concetto di circuito di retroazione per spiegare il comportamento dinamico dei sistemi sociali. Infatti, prendendo in considerazione un'azienda, se le decisioni che influenzano lo stato del sistema aziendale sono condizionate dallo stato del sistema stesso, allora l'evoluzione del sistema aziendale è animata dal motore costituito dal circuito di retroazione che si crea tra lo stato del sistema e le decisioni degli attori in esso coinvolti. La terza area di ricerca si riferisce all'emergere, negli anni '50 e '60, di un approccio sperimentale allo studio del comportamento dei sistemi.

L'analisi del comportamento dei sistemi dinamici era, infatti, limitato dal fatto che la soluzione analitica delle equazioni differenziali che ne descrivono il comportamento diventa problematica o addirittura impossibile anche per sistemi relativamente complessi. Sulla base di tale importante limitazione, negli anni '50, soprattutto nell'ambito delle ricerche condotte per creare efficienti sistemi di difesa antiaerea e, in generale, nei dipartimenti di ingegneria delle università americane, si è sviluppato un approccio allo studio dei sistemi dinamici fondato sull'analisi numerica del loro comportamento condotta tramite simulazione al computer. In altre parole, dato un sistema dinamico, rappresentato da un sistema di equazioni differenziali, invece di risolvere analiticamente tale sistema, si sono utilizzate le equazioni per simularne il comportamento al computer. Questa evoluzione, resa possibile anche dallo sviluppo portentoso della capacità computazionale dei calcolatori che ha avuto luogo nello stesso periodo, ha costituito un punto di partenza fondamentale per il SD anch'esso caratterizzato da un approccio sperimentale, basato sulla simulazione al computer del comportamento dei sistemi in generale e di quelli aziendali in particolare.

4.2 Finalità del modello

Lo scopo del nostro studio è quello di vedere come si comporta un'ipotetica azienda somigliante a quelle sopra descritte all'interno del mercato, quindi, una volta costruito il modello, andremo ad analizzare i comportamenti in risposta ai cambiamenti di diverse situazioni. In particolare si è deciso di affrontare due principali situazioni:

1. Risposta ai cambiamenti strategici aziendali:

- Risultati in base ai titoli disponibili

abbiamo visto che alcuni videogiochi garantiscono entrate superiori ad altri, questi solitamente sono titoli che si ispirano a film di successo

o sono sequel di giochi che hanno un bacino di consumatori notevole. La commercializzazione di altri giochi invece è piú rischiosa in quanto il videogioco che viene commercializzato è alla sua prima uscita e garantisce un appeal minore. Quindi il portafoglio di videogiochi a disposizione di un'azienda è di primaria importanza al fine di ottenere risultati superiori.

- Risultati in base alla data d'uscita dei titoli

Sui report analizzati si è parlato di come la data d'uscita dei titoli sia di primaria importanza, imprevisti quali slittamento della data d'uscita soprattutto per i titoli principali e nei periodi dove si registrano maggiori vendite costituisce una criticità in quanto il fatturato dipende in gran parte da questi fattori.

- Risultati in base alle variazioni di distribuzione del capitale disponibile per il marketing

Anche il marketing gioca un ruolo fondamentale per il successo aziendale, la forte concorrenza che caratterizza il mercato fa sì che la visibilità di un titolo al momento della commercializzazione giochi un ruolo di primaria importanza.

2. Risposta ai cambiamenti esterni di mercato:

- Uscita di una nuova console o periferica per quest'ultima

L'incremento delle caratteristiche hardware, come spiegato nel primo capitolo, fa sì che la domanda di videogiochi subisca un'impennata in termini di miglioramento delle prestazioni dei videogiochi, quindi per sopperire alla nuova domanda occorrono ingenti investimenti in ricerca e sviluppo al fine di migliorare le prestazioni dei titoli commercializzati. Inoltre anche l'introduzione di una nuova periferica, come il nuovo "joypad" Kinect di Microsoft, introducono un nuovo approccio al videogioco e con questo anche un differente modo di approcciarsi alla

programmazione, cosa che sarà resa possibile solo attivando una ricerca mirata.

Capitolo 5

Il modello

Un modello è un'astrazione di una rappresentazione di un sistema reale o concettuale complessa. Un modello è progettato per visualizzare le caratteristiche significative e le caratteristiche del sistema che si vuole studiare, prevedere, modificare o controllare. Quindi un modello include alcuni, ma non tutti, aspetti del sistema da modellare. Un modello è prezioso nella misura in cui fornisce approfondimenti utili, le previsioni e le risposte alle domande tipo: cosa succederebbe se?

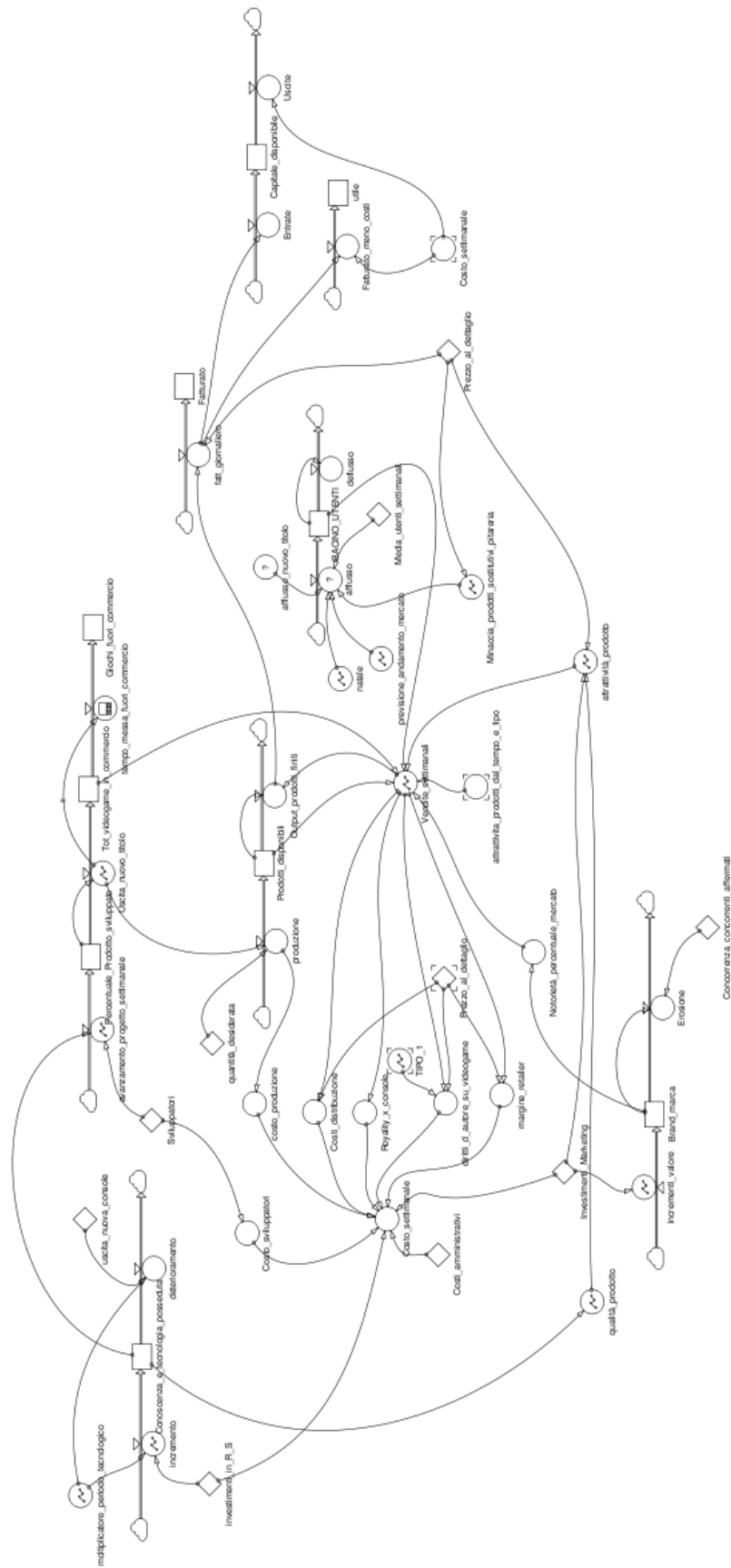


Figura 5.1: Modello costruito

5.1 Descrizione

Il modello costruito si suddivide principalmente in due momenti, il primo è quello della messa in produzione di un nuovo prodotto e un secondo momento dove avvengono le dinamiche di acquisto del prodotto messo in commercio. Il *time simulation* è impostato ad 1 e per ogni simulazione verranno eseguite 208 iterazioni. Ogni iterazione rappresenta una settimana di tempo reale e quindi in totale la simulazione rappresenterà 4 anni. Con la simulazione si vuole rappresentare l'andamento di un'azienda editrice di videogiochi all'interno del mercato mondiale. Quest'ultima non sarà né distributrice né proprietaria di console di gioco, per questo sarà soggetta al pagamento di royalty verso i proprietari di console e dovrà affidarsi a distributori per la commercializzazione dei propri titoli. Nei paragrafi successivi vedremo a grandi linee come funziona il modello, le parti che lo compongono e le funzioni che stanno alla base di esso.

5.1.1 Lo sviluppo e vita dei videogiochi

Per il percorso che normalmente segue un videogioco va dalla “sestura della prima linea di codice”, alla sua commercializzazione fino al momento della messa fuori commercio del titolo.

Le variabili che vengono utilizzate per rappresentare ciò , per quanto riguarda gli stock di risorse, sono:

- *Percentuale prodotto sviluppato*
- *Totale videogame in commercio*
- *Giochi fuori commercio*

mentre per quanto riguarda le variabili flusso avremo:

- *Avanzamento progetto settimanale*
- *Sviluppatori*

- *Conoscenza e tecnologia posseduta*
- *Uscita nuovo titolo*
- *Tempo messa fuori commercio*

Lo sviluppo di nuovi videogiochi dipende sostanzialmente dal numero di *sviluppatori* presenti in azienda e dal livello di *Conoscenza e tecnologia posseduta*. Di seguito riportiamo la formula utilizzata(fig 5.1).

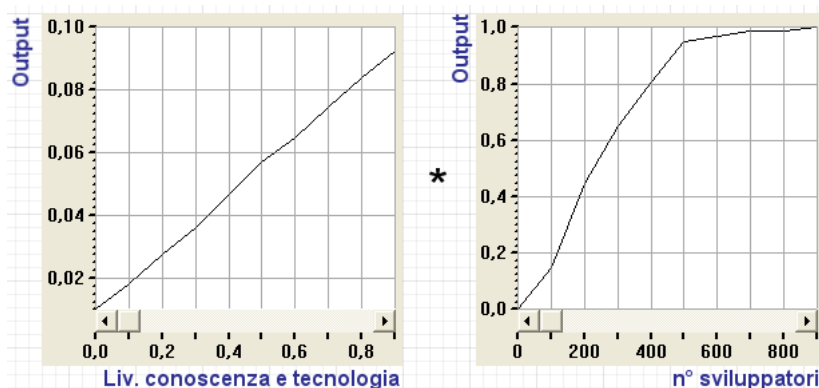


Figura 5.2: Formula avanzamento progetto settimanale

Come si può notare la curva rappresentante la forza lavoro cresce fino ad un certo punto, dopodichè all'aumentare degli sviluppatori, tale curva cessa di salire, o meglio lo fá ma a piccolissimi passi. Questo è dovuto principalmente alla proprietà *Time Compression Diseconomies* che rappresenta le diseconomie che si incontrano nel tentativo di diminuire il tempo di realizzazione di un'opera.

Nel nostro caso è previsto che 500 sviluppatori, suddivisi in 5 gruppi (uno per ogni prodotto sviluppato), ottengano il miglior rapporto forza lavoro/produzione e che un numero maggiore di sviluppatori possa contribuire solo in minimissima parte al progetto.

Ogni settimana quindi il flusso in entrata (*Avanzamento progetto settimanale*) va a riempire lo stock di *Percentuale prodotto sviluppato*. Quando lo stock raggiunge una unità significa che un videogioco è completo e sarà

dunque possibile iniziare a produrlo in serie, in modo da poter essere distribuito. Questa fase è sempre gestita internamente, per ogni nuovo gioco verranno stampate inizialmente 8 milioni di unità di CD o DVD, con rispettivo libretto istruzioni e confezione, al costo di 1 dollaro ciascuna.

L' *Uscita nuovo titolo* invece è una variabile flusso, ed entra in gioco quando si vuole commercializzare un titolo. Un videogioco non uscirà necessariamente appena finito di essere prodotto, ma la scelta verrà fatta secondo la strategia che si vuole mettere in atto.

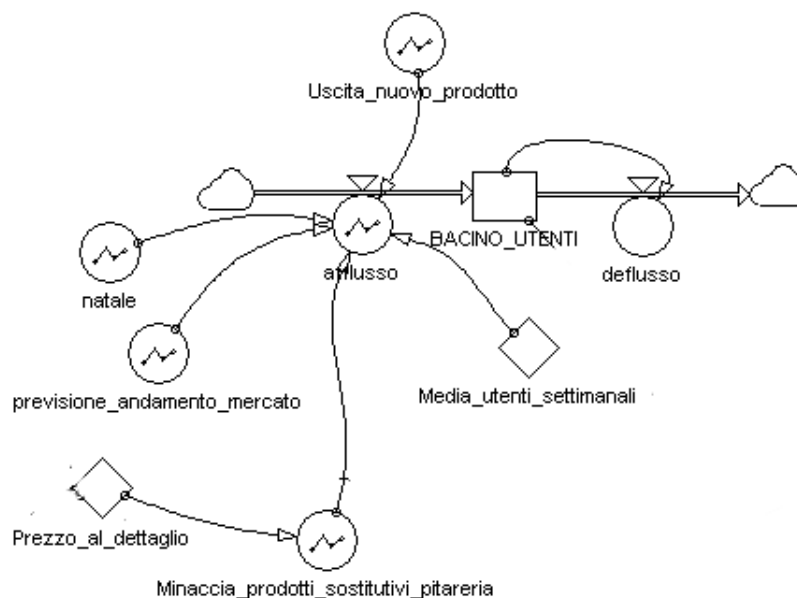
All'uscita di un nuovo titolo la variabile stock *Totale videogame in commercio* viene incrementata di uno e il videogioco rimarrà in commercio finché il "timer" *Tempo messa fuori commercio* non farà il suo corso. La funzione utilizzata per eseguire questo è *DELAYPPL* ed è stata fissata a 156, il che vuol dire che ogni videogioco rimarrà sul mercato per 3 anni, dopodiché i videogiochi messi fuori commercio andranno a far parte dello stock *Giochi fuori commercio*.

5.1.2 Il bacino utenti

Per rappresentare la presenza di consumatori nei negozi si è deciso di creare una variabile stock, chiamata appunto *bacino utenti*. Questa variabile è condizionata da un flusso in entrata ed un flusso in uscita, rispettivamente chiamati *afflusso* e *deflusso*, che rappresentano quindi nelle diverse settimane i consumatori presenti nei negozi di videogiochi.

Chiaramente la quantità di consumatori non rimarrà costante per tutta la durata della simulazione ma sarà influenzata da diversi fattori. La variabile in input quindi, nel nostro caso l' *afflusso*, è collegata ad altre variabili le quali sono determinanti per la buona rappresentazione di quello che avviene nella realtà. In particolare avremo i seguenti flussi:

- *Media utenti settimanali*
- *Andamento di mercato*
- *Uscita di un nuovo prodotto*



- *Natale*
- *Minaccia prodotti sostitutivi*

Prima di tutto bisogna avere presente quanti consumatori in media ogni settimana si recano nei negozi di tutto il mondo per fare acquisti. La variabile *Media utenti settimanali* sarà quindi la voce di maggiore influenza nel bacino utenti e sarà fissa per tutta la durata della simulazione. Come sappiamo però la simulazione ha la durata di 4 anni quindi è auspicabile che in ogni anno le vendite di videogiochi saranno differenti, per questo motivo è stata introdotta la variabile *Andamento di mercato*, che rappresenta sostanzialmente il periodo che va dall'introduzione di una console fino al passaggio della successiva, che andrà a modificare la media utenti presente nei negozi ogni settimana.

Osservando i report di fine anno di differenti aziende, come Ubisoft e Bllizzard, si è potuto notare che le vendite assumano dei 'picchi' in particolari periodi, per questo motivo sono state introdotte due ulteriori variabili: *Uscita di un nuovo prodotto* e *Natale* (ma si può anche rappresentare un altro periodo dell'anno). Come si può intuire dai nomi assegnati i 'picchi' di

vendita corrispondono in primo luogo alla messa in commercio di un nuovo gioco in un qualsiasi periodo differente dell'anno e, in secondo luogo, dove si registrano picchi piú alti, in un periodo particolare dell'anno, un esempio è il natale. Per quanto riguarda la seconda variabile (*Natale*), cambia da azienda ad azienda, alcune hanno una redditività maggiore durante le feste natalizie ed altre in altri periodi, Ubisoft per esempio ottiene fatturati maggiori nel terzo trimestre dell'anno. Questo si può ricondurre alla strategia utilizzata oppure alla messa in commercio di titoli "top market" che corrispondono ad eventi sportivi come per esempio il campionato di calcio.

Infine, l'ultima variabile che si è deciso di utilizzare è la *Minaccia prodotti sostitutivi*. Con questa variabile si vogliono rappresentare tutti i motivi per i quali i consumatori potrebbero desistere dall'acquisto di un videogioco. In particolare, il principale di questi è la pirateria. Questa variabile è a sua volta influenzata da altri fattori, il principale a nostro avviso è il prezzo di vendita e per questo andrà ad influenzare in percentuale i consumatori presenti nei negozi.

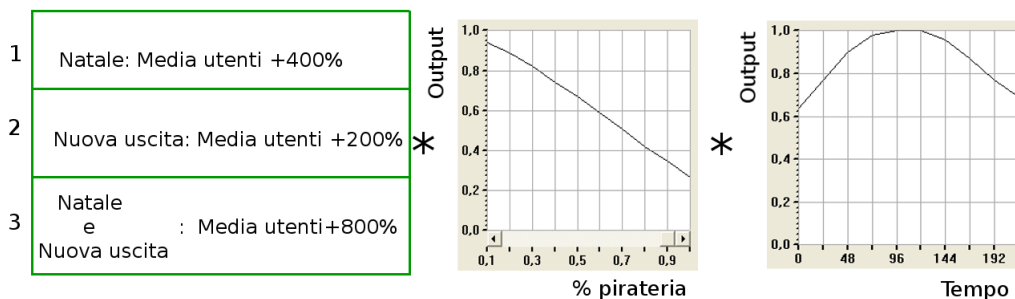


Figura 5.3: Formula afflusso

La figura 5.2 mostra i tre casi che si possono verificare, oltre a quello della giornata standard dove non vi è un aumento dell'afflusso di consumatori dovuto dalle motivazioni sopra citate. Vi sarà quindi, un differente incremento di consumatori in base all'evento che si verificherà (tabella a sinistra). Il grafico centrale invece, rappresenta la percentuale di pirateria presente, quindi in base alla percentuale che considereremo ci sarà una diminuzione di clienti

proporzionata al peso mostrato dal grafico, si noti come per una percentuale massima il moltiplicatore non scenderá a zero, questo sta a significare che esisteranno comunque clienti disposti a comperare una copia del prodotto. Con questo vogliamo rappresentare consumatori come i collezionisti, o appassionati di videogiochi che oltre a voler usufruire del gioco vogliono possedere la confezione originale.

Ogni volta che lo stock *Bacino utenti* viene riempito per effetto dell'*afflusso*, all'iterazione successiva verrà chiamata in causa la variabile *deflusso* la quale si occuperá di svuotare la variabile stock per fare spazio ad un nuovo afflusso di utenti. Questo rappresenta il cambiamento di consumatori nelle differenti settimane dell'anno.

5.1.3 Tipologia di gioco

Come nel mercato reale anche il nostro modello prevede una distinzione tra le differenti tipologie di videogiochi. Sono state selezionate tre diverse tipologie, indifferentemente dalla categoria (sport, azione, strategia):

- *Nuovo gioco*
- *Tie in*
- *Sequel*

Per semplicitá tempo e costi di sviluppo rimangono invariati in quanto il costo previsto è la media dei costi di sviluppo delle diverse tipologie.

Sostanzialmente si è deciso di fare questa distinzione per diversi motivi. Il primo motivo riguarda il rischio, è chiaro che un gioco del tutto nuovo, sarà piú esposto di altri al rischio di fallimento piuttosto di un sequel con uscita annuale il quale è piú soggetto a previsioni di vendita. Allo stesso tempo però, il gioco nuovo potrebbe riscuotere un successo al di sopra di ogni aspettativa. La terza tipologia invece è stata scelta per motivi di costo, è chiaro che un videogioco ispirato ad un film di successo sia soggetto al

pagamento di diritti d'autore ma allo stesso tempo sarà anche piú facile la sua vendita in quanto godrá di una maggior pubblicizzazione.

Il modello quindi, a seconda della tipologia, prevede una variabile random con una "forbice" piú o meno larga a seconda del titolo che si è deciso di mettere sul mercato. Questa variabile andrà ad influire sulle vendite e dopo un primo momento di massima attrazione si abbasserá andando a fare media con le variabili degli altri videogiochi commercializzati e diminuite dal tempo (per rappresentare una minor attrazione), quindi all'uscita di un nuovo videogioco a seconda della tipologia, si avrà una probabilità differente di successo o di insuccesso.

5.1.4 Le vendite

Le vendite sono rappresentate da una variabile flusso e dipendono da differenti fattori:

- *Disponibilità prodotti a scaffale*
- *Bacino utenti*
- *Notorietà azienda sul mercato*
- *Attrattività prodotto*
- *Attrattività dal tempo e dal tipo*
- *Totale videogame in commercio*

Per prima cosa, perchè avvenga la vendita di un titolo deve per forza esistere in negozio, quindi lo stock di *disponibilità prodotti a scaffale* deve essere per forza maggiore di zero. In secondo luogo le vendite verranno effettuate in base ai consumatori presenti nei negozi e al numero di titoli presenti a scaffale, rispettivamente presi dagli stock *bacino utenti* e *Totale videogame in commercio*. É considerato che le unità presenti nel *bacino utenti* (i consumatori) possano al massimo effettuare un acquisto, quindi le vendite totali

massime in una settimana, sempre che ci siano tante copie disponibili a scaffale, potranno essere tante quante le unità presenti nello stock dei consumatori. Se in un dato momento, i titoli a scaffale non dovessero essere sufficienti al soddisfacimento della domanda dei consumatori, questi ultimi rimarranno insoddisfatti in quanto non sono previste ordinazioni per una data futura.

Oltre a ciò, le vendite vengono influenzate da tre tipi di variabili flusso, per prima cosa bisogna considerare la *notorietà azienda sul mercato*, che rappresenta appunto la reputazione dell'azienda.

Questa a nostro avviso è di primaria importanza e si ripercuote direttamente sulle vendite. La reputazione aziendale (brand) verrà quindi modificata a seconda dell'andamento dei titoli fino a quel momento emessi (impostato ex-ante) e dagli investimenti in marketing. Questo viene rappresentato da una variabile stock e viene erosa a seconda dell'aggressività dei concorrenti sul mercato.

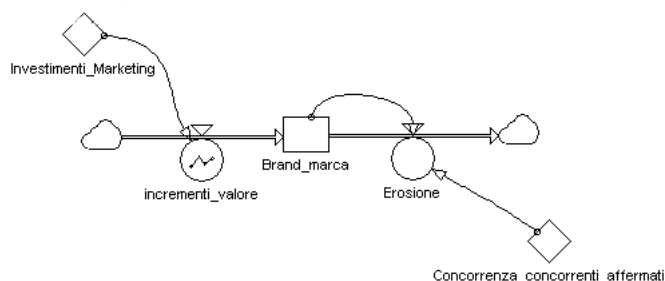


Figura 5.4: Stock brand

Altra variabile che andrà ad incidere sulle vendite è l' *attrattività prodotto* che a sua volta è determinata da altre tre variabili:

- *Prezzo al dettaglio*
- *Investimenti in marketing*
- *Qualità prodotto*

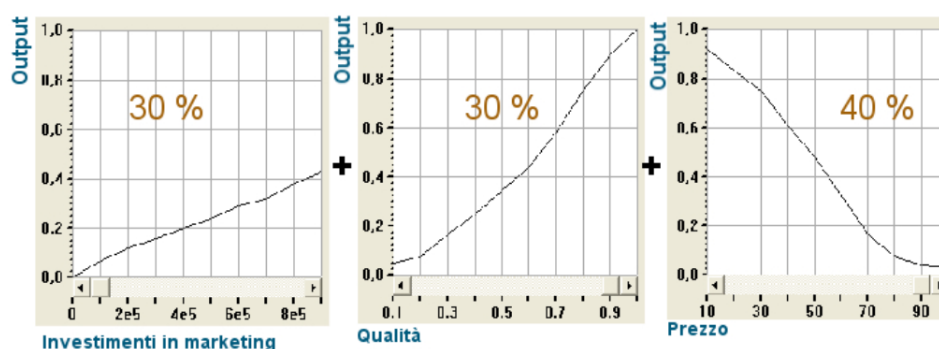


Figura 5.5: Formula attrattività

E' chiaro che un prodotto sarà piú attrattivo se il prezzo di vendita è contenuto, mentre un prezzo alto diminuirá l'attrattività. Altro fattore determinante sono gli investimenti di marketing riferiti al prodotto in uscita. In un mercato dove sono presenti moltissimi titoli in uscita, sarà molto importante la fase di pubblicizzazione del titolo per la buona riuscita del progetto. Infine l'ultimo fattore preso in considerazione per l' *attrattività prodotto* è appunto la qualità del titolo che si vuole commercializzare. La *qualità prodotto* dipenderá direttamente dalla conoscenza e preparazione degli sviluppatori, oltre che dalla tecnologia a disposizione.

La formula dell' *attrattività prodotto* prevede una somma pesata delle tre variabili flusso che la influenzano, in particolare il prezzo inciderá per un 40 per cento, mentre gli investimenti in marketing e la qualità del prodotto per un 30 per cento ciascuno.

L' ultimo fattore determinante per le vendite è dato dall' *attrattività dal tempo e dal tipo*, spiegato nel paragrafo precedente e applicato direttamente nella formula delle vendite. Di seguito riportiamo la formula delle vendite:

5.1.5 I costi

Perché la simulazione abbia senso chiaramente devono essere inclusi anche i costi, importanti per poterli rapportare al fatturato e vedere quindi se l'azienda sarà in utile, perdita o pareggio. I costi che vengono considerati sono

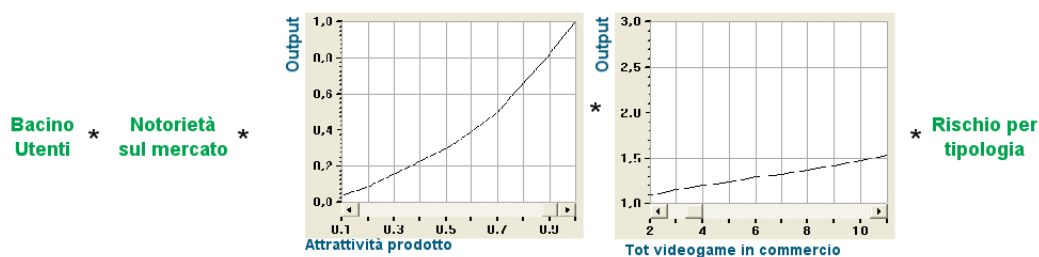


Figura 5.6: Formula vendite

i seguenti e non tutti sono direttamente imputabili all'azienda in quanto il prezzo a cui viene venduto ogni singolo titolo non corrisponde a prezzo finale proposto dai negozi al dettaglio.

- *Costo sviluppatori*
- *Costi amministrativi*
- *Costo produzione*
- *Investimenti in R e S*
- *Royalty per console*
- *Investimenti in marketing*
- *Diritti d'autore su videogame*
- *Costi distribuzione*

I principali costi che un'azienda che produce videogiochi deve sostenere sono quelli relativi al (*costo sviluppatori*), e quelli di amministrazione (*Costi amministrativi*). I primi saranno moltiplicati per il numero degli sviluppatori presenti in azienda, mentre i costi di amministrazione per semplicità saranno mantenuti fissi. Andando avanti nella catena di produzione avremo quindi i costi di produzione del prodotto finito: costo CD, confezione e manuali d'istruzioni, moltiplicati per il numero di titoli che vengono prodotti. Successivamente vengono calcolati i costi relativi alla pubblicità (*Investimenti*

in marketing) e per la ricerca e sviluppo, *Investimenti in R e S* anche questi, inizialmente, verranno tenuti fissi e sono stabiliti in proporzione al numero di titoli che si è deciso di commercializzare e al fatturato complessivo.

Nel caso si decida di produrre un videogioco con contenuti coperti da diritto d'autore, questi verranno calcolati in aggiunta (*Diritti d'autore su videogame*) e sono in percentuale sul totale dei titoli venduti.

Per la distribuzione invece ci si dovrà appoggiare ad una società esterna e quindi verranno, anche in questo caso, considerati i costi per distribuire il titolo in percentuale sul totale dei prodotti venduti. Questi costi non verranno imputati direttamente all'azienda in quanto il contratto stipulato fra le due società prevederà una percentuale sul totale dei videogiochi venduti.

Infine, dato che nella simulazione viene considerata la vendita di videogiochi al dettaglio, con il rispettivo prezzo a scaffale, la simulazione considererà anche il margine di guadagno dei dettaglianti (*Margine retailer*) anche se non verrà utilizzato ai fini dell'analisi.

5.1.6 Investimenti in Ricerca e Sviluppo

Per rendere la simulazione il più possibile vicina alla realtà non potevano mancare i costi relativi alla ricerca e sviluppo. In un mercato di questo tipo, in cui i prodotti e la tecnologia hanno un ciclo di vita brevissimo, è considerata di primaria importanza questo tipo di attività. Per poterla rappresentare al meglio vengono utilizzate diverse variabili. Per prima cosa viene considerata una variabile stock contenente il livello di preparazione/conoscenza degli sviluppatori e quello della tecnologia a disposizione. Quindi prima di far partire la simulazione occorre impostare tale livello, rappresentabile in un intervallo tra 0 e 1. Questo stock di risorse, è soggetto ad un'erosione dipendente dal tempo (*erosione*), infatti come spiegato nel capitolo 1, con il passare degli anni la richiesta di qualità e di interattività dei videogiochi è sempre maggiore. Per rimanere sempre competitivi quindi, è necessario essere sempre preparati ed avere la tecnologia adeguata, per questo motivo gli

investimenti in ricerca e sviluppo andranno ad incrementare il nostro stock *Conoscenza e tecnologia posseduta* soggetto ad un'erosione continua.

Questo stock quindi ha una duplice importanza: da un lato influenza la qualità del titolo messo in commercio, maggiore sarà lo stock e maggiore sarà la qualità del titolo, dall'altro lato invece andrà ad influenzare la velocità settimanale con cui vengono prodotti i videogiochi, ad un basso valore dello stock corrisponderà basso ritmo di sviluppo software con conseguente diminuzione dei titoli emettibili nel mercato.

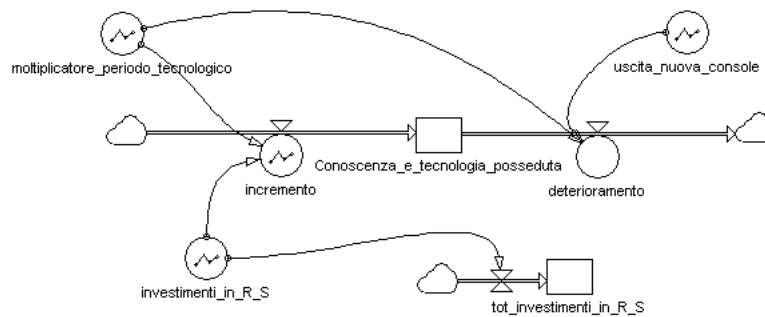


Figura 5.7: Rappresentazione conoscenze e tecnologia

5.2 Calibrazione

La simulazione proposta non prevede la rappresentazione tale e quale di un'azienda specifica, ma si basa su valori medi, sia in termini di costo che di vendite totali. Allo stesso modo, anche il numero di titoli emessi ogni anno, sarà specificato a piacimento, questo per una migliore riuscita in fase di lettura dei risultati ottenuti. E' previsto che lo sviluppo di ogni videogiocho sia compatibile per tutte le piattaforme presenti sul mercato.

Per la buona riuscita della simulazione , soprattutto per la parte concernente i costi, sono stati utilizzati i dati trovati all'interno dei Report di fine anno di diverse aziende, in particolare quelli trattati nel capitolo 3. La figura 5.7 riporta i costi in percentuale delle diverse attività:

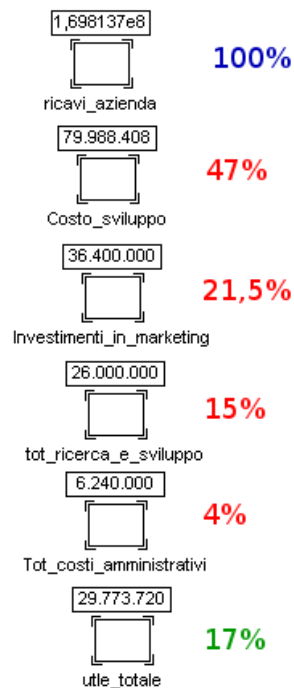


Figura 5.8: Costi e ricavi in percentuale in un anno di simulazione

Per quanto riguarda le vendite, il modello si poggia sul bacino utenti che fa riferimento alla media di acquisto settimanale in tutto il mondo, il parametro è stato fissato a 12 milioni di unità. Chiaramente per avere un andamento non

lineare degli acquisti, come appare nei report di fine anno, abbiamo deciso di aumentare e diminuire il bacino come descritto nel paragrafo precedente in modo da rispettare i risultati medi ottenuti nella realtà.

Altro tema trattato riguarda il logoramento della tecnologia, per fare ciò ci siamo basati sulla storia passata e quindi come esposto nel capitolo 1, ogni 5 anni c'è un decadimento tecnologico molto forte e per far fronte a ciò occorrono investimenti in Ricerca e Sviluppo consistenti. Ubisoft per esempio nel 2010 ha speso in ricerca e sviluppo una somma equivalente al costo del venduto, questo ci fa capire come sia importante questa attività. Il modello prevede inoltre un decadimento di conoscenza e tecnologia, la simulazione iniziale non prevede né l'ingresso di una nuova tecnologia né quello di una nuova periferica di gioco, quindi abbiamo considerato una percentuale fissa in modo che alla fine dei 5 anni di simulazione se non verranno effettuati investimenti in ricerca e sviluppo, la variabile stock subirà una perdita di circa il 40% con conseguente diminuzione della qualità dei titoli commercializzati a confronto di quelli emessi dalle altre aziende.

Per quel che riguarda la tipologia del titolo emesso, abbiamo stabilito differenti percentuali iniziali di acquisto:

- *Nuovo gioco* : Random tra 0,01 e 0,3
- *Tie in* : Random tra 0,3 e 0,5
- *Sequel* : Random tra 0,3 e 0,5

Vediamo di spiegare le cifre, tenendo sotto mano la formula degli acquisti arriviamo a capire che 0,5 per esempio sta ad indicare che dei consumatori presenti nei negozi, attirati da un certo marchio e da una certa qualità di prodotto, la metà di questi comprerà il suddetto videogioco. Le differenze proposte sono frutto di ragionamenti fatti tenendo in considerazione le statistiche di vendita dei vari videogiochi.

Infine per quanto riguarda il prezzo di vendita e gli investimenti in marketing ci si è basati sui dati raccolti ed esposti nel capitolo 1. Il prezzo di

vendita, fissato a 45 dollari corrisponde al prezzo medio di un titolo per tutta la durata del periodo di commercializzazione, bisognerà calcolare quindi l'abbassamento che avviene dopo i primi sei mesi dall'uscita. Mentre per gli investimenti in marketing abbiamo considerato circa il 40 per cento del costo di sviluppo di un singolo videogioco.

Riassumendo quindi in media un videogioco, comprese le spese per il marketing e di produzione delle copie ci costerà una cifra intorno ai 20 milioni di dollari.

5.3 Risultati ottenuti

La prima simulazione è stata eseguita mantenendo fissi tutti i dati sopra citati ed emettendo 19 titoli differenti in 4 anni, in particolare:

- Nuovi titoli emessi: 2
- Titoli tie in emessi: 11
- Titoli sequel emessi: 6

spalmati nel periodo come mostrato dal seguente grafico.

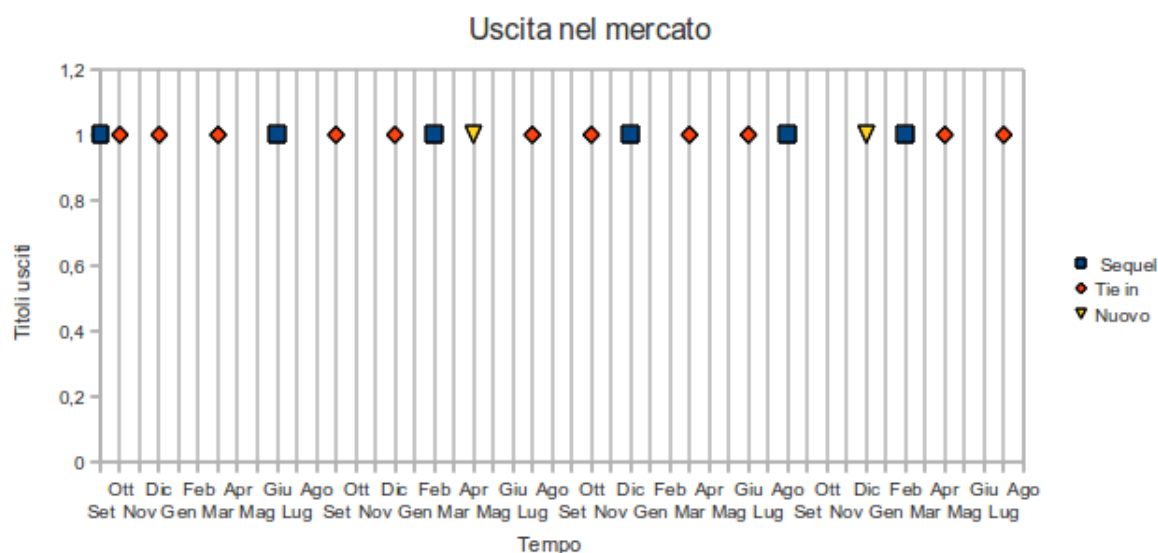


Figura 5.9: Distribuzione dei titoli nei vari anni

Come si può notare la simulazione ha una durata complessiva di 4 anni ma è spalmata in 5, inizia a settembre del primo anno e termina ad agosto del quinto. Il motivo di questa scelta sta nel fatto che l'ipotetica azienda che andiamo a simulare ottiene i risultati migliori durante il periodo natalizio e quindi iniziando la simulazione a gennaio non si sarebbero potuti analizzare i dati relativi all'ultimo natale.

Andiamo quindi a vedere il risultato riguardante l'utile, l'asse delle ascisse rappresenta le settimane, mentre quello delle ordinate l'utile in dollari.

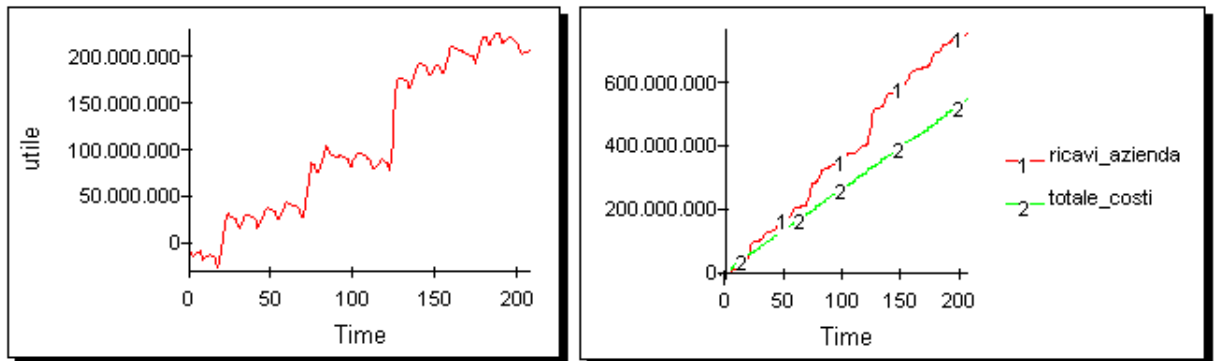


Figura 5.10: Utile simulazione 1

Come si può notare, al termine dei 4 anni l'azienda matura un utile di circa 200 milioni di dollari, una media di 50 milioni annui. La figura 5.8 mostra inoltre che durante tutto il periodo l'utile non è costante ma subisce dei cambiamenti. Sono presenti infatti alcune fasi di stallo, come per esempio dalla settimana 25 alla 75, e delle fasi dove si raggiungono dei risultati migliori. Se andiamo ad integrare questo grafico con quello delle vendite capiremo meglio il perchè.

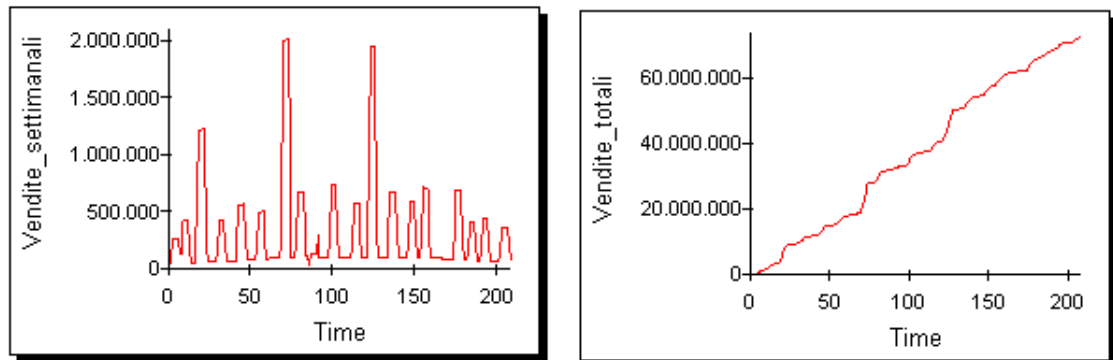


Figura 5.11: Vendite simulazione 1

L'asse delle ordinate (fig 5.9) rappresenta il numero di titoli venduti nelle diverse settimane. Il risultato che ne esce è una sorta di "pettine" con un numero di denti vicino al numero di titoli commercializzati. Come si può notare ci sono alcuni "denti" più alti, questi cadono proprio in corrispondenza

delle festività natalizie. Gli altri si hanno invece in corrispondenza dell'uscita di un nuovo videogioco.

Abbiamo previsto l'uscita di diversi tipi di titoli per le festività nei vari anni. Il primo Natale il titolo emesso sarà un *Tie in*, nei due centrali rispettivamente un *Tie in* e un *Sequel* e nelle festività natalizie dell'ultimo anno di simulazione un *nuovo gioco*. Una cosa da notare è che nell'ultimo Natale l'azienda non ha ottenuto risultati positivi, infatti i "denti" più alti sono soltanto tre, confermando il trend tenuto durante l'anno. Questo fatto è dovuto dal fallimento del videogioco pubblicato in prossimità di questo periodo, se andiamo a vedere la figura 5.8 noteremo che il titolo in uscita previsto per le festività natalizie dell'ultimo anno è un *nuovo videogioco*, ciò comporta un rischio più elevato di insuccesso e così è accaduto.

Se andiamo a comparare i le figure 5.8 e 5.9 ci si aspetterà un'incremento di utile in corrispondenza dei 'denti del pettinè più alti. Questo non è sempre vero, infatti se confrontiamo le due figure in corrispondenza del secondo Natale (circa 75 settimana), il grafico delle vendite mostra un incremento elevato di vendite, mentre nel grafico dell'utile non si scorge un'aumento improvviso, come accade per esempio in altri momenti. La spiegazione di questo sta nel fatto che il titolo emesso in quel periodo, è di tipo *Tie in* e questo, come già parlato in precedenza, prevede il pagamento dei diritti d'autore ai legittimi proprietari perciò rende necessario un numero molto elevato di unità vendute.

Infine se ragioniamo sul numero totale di copie di videogiochi venduti (fig.5.9 a destra). Tenendo presente il numero di titoli emessi (19) per il numero di copie vendute, sono stati totalizzati mediamente circa 3 milioni e 150 mila copie ogni videogioco. Se andiamo a sottrarre il numero di videogiochi venduti necessari a coprire i costi (capitolo 1 paragrafo 4) ed andiamo a moltiplicare il margine di utile unitario per il numero di videogiochi rimasti otterremo esattamente il nostro utile.

Capitolo 6

Ipotesi

Il modello che è stato creato può ora essere utilizzato per avanzare differenti ipotesi ed ottenere risultati utili in risposta ai cambiamenti proposti. In questo capitolo quindi verranno simulati differenti tipi di assetti riguardanti la strategia sia in risposta ad eventi interni che esterni all'azienda proposti nel paragrafo 4.2.

Avremo quindi le seguenti variazioni interne all'azienda:

- risultati su un portafoglio di titoli iniziale differente.
- ritardi sulla data d'uscita di un titolo.
- variazione investimenti in marketing.

e i seguenti eventi esterni

- Uscita di una nuova console con conseguente diminuzione del livello di tecnologia e conoscenza disponibile per la produzione di videogiochi per la nuova console.

6.1 Eventi interni

6.1.1 Caso: differente portafoglio videogiochi

Mantenendo fissi tutti i dati circa gli investimenti e costi dell'azienda, abbiamo simulato l'andamento nel caso in cui l'azienda avesse avuto un portafoglio titoli differente. In particolare il numero di titoli emettibili nei 4 anni di simulazione sono:

- Nuovi titoli: 6
- Titoli tie in: 7
- Titoli sequel: 6

un numero maggiore di *Nuovi titoli* rispetto alla simulazione precedente, come vedremo, costituirá un rischio maggiore di insuccesso e tenderá ad abbassare i profitti ottenuti dal precedente portafoglio. La figura 6.1 rappresenta la commercializzazione dei titoli nei differenti periodi dell'anno.

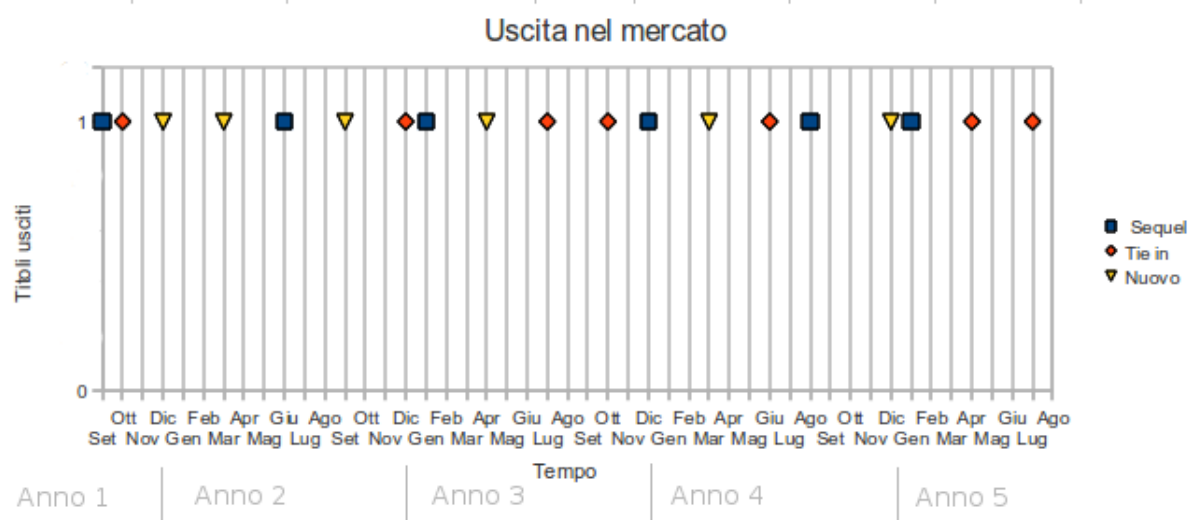


Figura 6.1: Distribuzione dei titoli nei vari anni

Le figure 6.2 e 6.3 mostrano risultati sono molto differenti rispetto alla prima simulazione eseguita. Il numero di *nuovi titoli* commercializzati ha

avuto un forte impatto sui risultati di vendita, in particolare il numero di vendite totali è diminuito di circa 10 milioni facendo di conseguenza diminuire l'utile totale di 100 milioni (come spiegato nel primo capitolo il margine di profitto per la vendita di una copia è di 10 dollari).

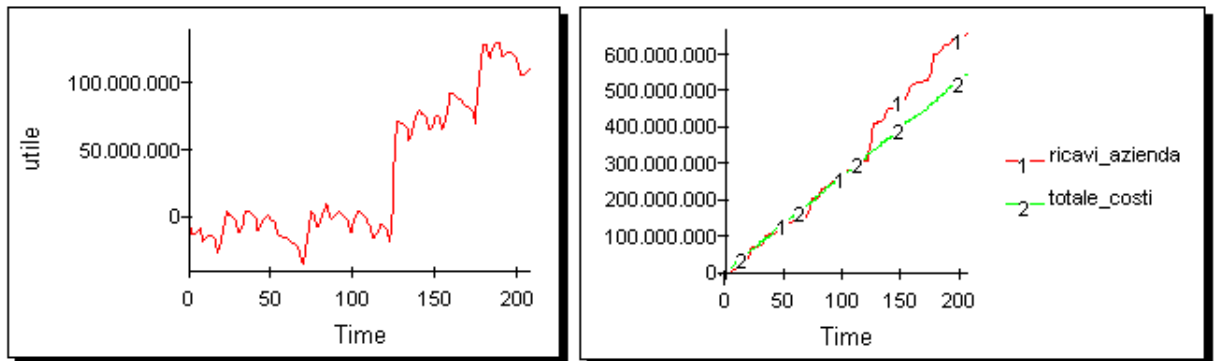


Figura 6.2: Risultati ottenuti

Se incrociamo il grafico dell'utile della figura 6.2 con la distribuzione dei titoli (fig 6.1) possiamo vedere come la maggior concentrazione di *nuovi titoli* emessi, 4 per l'esattezza, nei primi due anni di simulazione (settembre anno 1, settembre anno 3) porti ad un utile molto vicino allo zero, e solo con la commercializzazione di titoli "sicuri" si riesca a risalire ad un utile positivo. Charamente per effetto del rischio dato dall'emissione dei differenti tipi di videogiochi, come descritto nel capitolo 5 paragrafo 2, soprattutto per i nuovi videogiochi commercializzati, il risultato varia da simulazione a simulazione, ciò significa che anche con un portafoglio di videogiochi più "debole" si potranno raggiungere risultati vicini a quelli della prima simulazione mostrata ma anche risultati molto più negativi, i risultati mostrati sono dunque frutto di una simulazione media ottenuta su svariati tentativi.

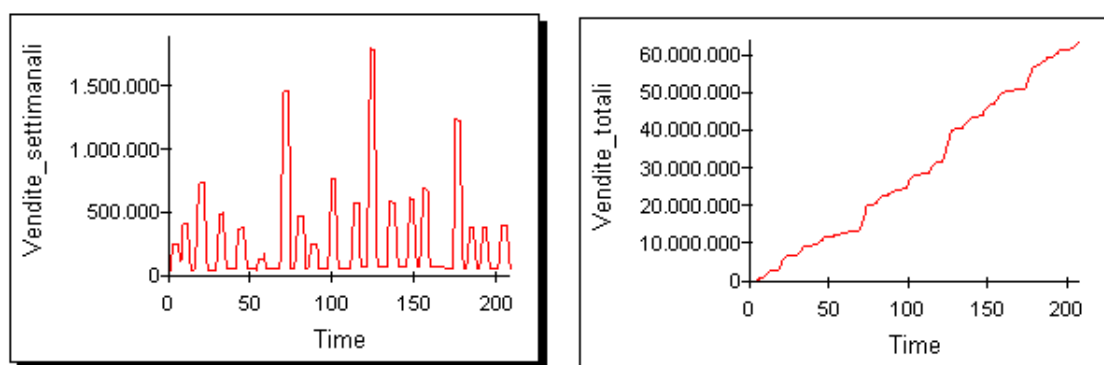


Figura 6.3: Risultati ottenuti

6.1.2 Caso: ritardo sulla data d'uscita di un titolo

Il fatturato complessivo delle aziende leader operanti nel mercato dei videogame, come visto nel capitolo 3, dipende essenzialmente da due fattori:

- numero di titoli top market;
- trimestre comprendente le festività natalizie;

In questa sezione proporremo quindi due simulazioni di quattro anni dove verranno emessi i titoli top market posseduti dall'azienda, nel nostro caso 2 titoli all'anno. La prima simulazione verrà eseguita senza considerare ritardi sulla data d'uscita dei titoli, mentre nella seconda simulazione proporremo qualche imprevisto che ritarderà la data d'uscita dei titoli. Nelle simulazioni che vedremo verranno inoltre considerati tutti i costi che deve sostenere l'azienda, compresi quelli relativi allo sviluppo di tutti i videogiochi in possesso dell'azienda e i rispettivi costi di produzione delle copie da scaffale, questo per capire meglio l'importanza dei titoli principali. In quattro anni quindi, come proposto nel capitolo precedente, verranno sviluppati 19 videogiochi. Come vedremo dalla prima simulazione, i ricavi derivanti da soli due titoli l'anno permettono quasi di coprire gli elevati costi che l'azienda deve sostenere, ciò significa che la messa in vendita dei rimanenti giochi (già sviluppati e prodotti), tolti i costi di licenze per diritti d'autore eventuali e

le royalty alle case proprietarie di console, rappresenta circa il profitto che l'azienda otterrà.

Simulazione 1

I risultati seguenti derivano dall'uscita di due titoli annui in prossimità delle festività natalizie. La figura 6.4 mostra la data di uscita dei titoli e i titoli corrispondenti. Chiaramente i titoli top market saranno solamente di tipo *Sequel* e *Tie in*. Inoltre ipotizziamo che i titoli emessi non siano sempre gli stessi nei vari anni, questo per far sì che i nuovi titoli non tolgano il mercato ai titoli in commercio. Quindi i titoli top market posseduti dall'azienda saranno 4 e verranno emessi ad anni alterni.

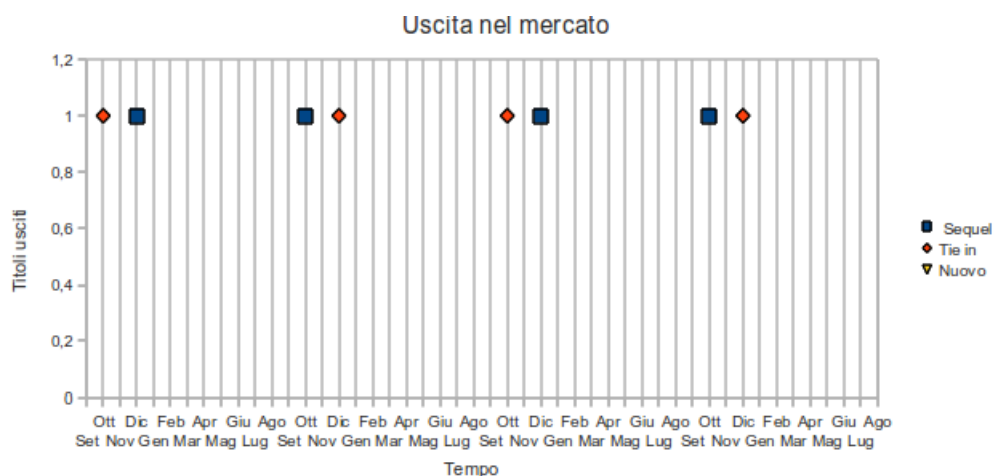


Figura 6.4: Calendario uscita videogiochi

La figura 6.5 mostra i risultati ottenuti. Dal grafico delle vendite settimanali si può subito notare come le vendite siano concentrate in gran parte in quattro periodi, che rappresentano appunto i periodi natalizi, e di conseguenza di maggior afflusso di consumatori nei negozi rivenditori di videogiochi. Nei 4 anni di simulazione vediamo quindi come i videogiochi venduti totali si aggirano intorno alle 40/45 milioni di copie, oltre la metà del totale di videogiochi venduti nelle due precedenti simulazioni.

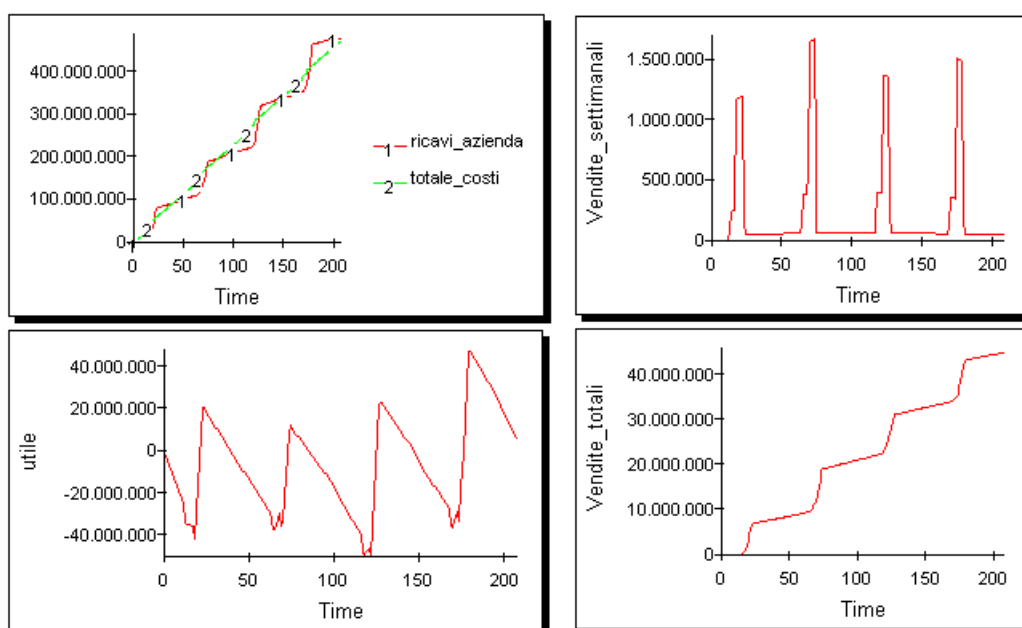


Figura 6.5: Vendite totali simulazione 1

Inoltre se andiamo a vedere il grafico dei costi e ricavi e il grafico dell'utile vediamo come l'azienda riesca a coprire tutti i costi con la sola messa in vendita dei suoi titoli maggiormente quotati, questo significa che le vendite derivanti dalla messa in commercio dei titoli già sviluppati, tolti i costi di eventuali diritti d'autore utilizzati, quelli di distribuzione e delle royalty dovute ai "prestatori" di console, rappresenta il possibile utile realizzabile.

Simulazione 2

La seconda simulazione è analoga alla prima, con la differenza che alcuni videogiochi, per qualche ragione, abbiamo subito un ritardo sulla messa in commercio. La figura 6.3 mette in evidenza i 2 titoli che hanno subito un ritardo, in particolare nel secondo e terzo anno di simulazione un titolo *Tie in* e un titolo *Sequel* vengono commercializzati il mese successivo rispetto alla data programmata.

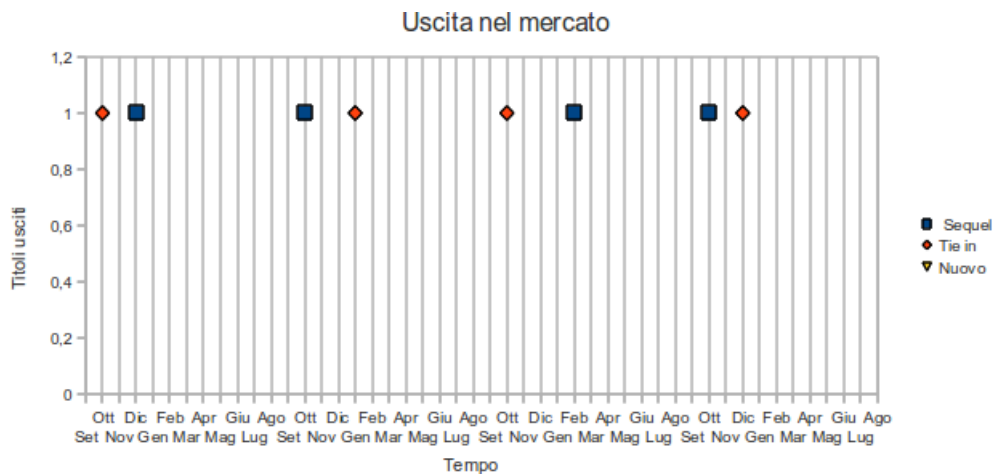


Figura 6.6: Calendario uscita videogiochi

Il risultato conseguente è una forte diminuzione delle copie vendute, sebbene questi abbiano generato comunque un buon numero di vendite distribuite in più settimane. Dalla figura 6.4 si può vedere infatti come le vendite settimanali nei due anni centrali abbiamo ottenuto una distribuzione differente. Il risultato ottenuto è rappresentato da 3 "picchi" di vendite, il primo è conseguenza dalla messa in commercio del primo titolo qualche settimana prima delle festività natalizie, il secondo è il risultato dell'incremento dato dalle festività natalizie e il terzo dalla messa in commercio del secondo titolo previsto. Il risultato che ne consegue a livello di numero di vendite totali è una diminuzione di 10 milioni di copie vendute e una perdita di circa 75 milioni di dollari. L'azienda quindi dovrà sperare che i titoli già prodotti e non an-

cora commercializzati realizzino un numero di vendite di circa 8/10 milioni di copie per riuscire a coprire i costi.

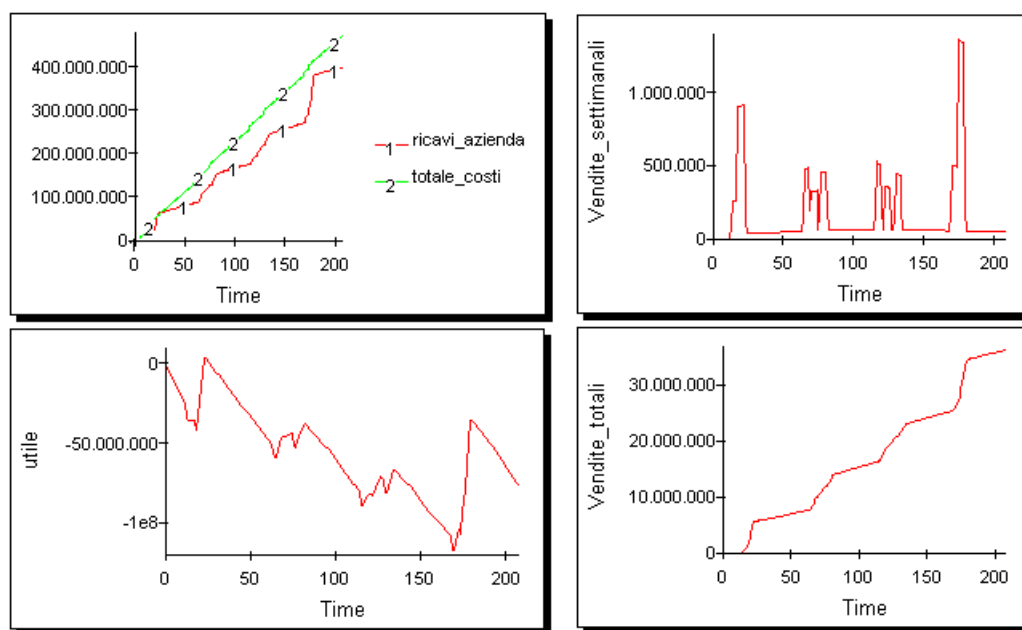


Figura 6.7: Vendite totali simulazione 2

Partendo da questo punto, ovvero tenendo presente il potenziale danno che potrebbe suscitare il ritardo nella commercializzazione di un titolo top market, si possono fare differenti ragionamenti in conseguenza al tipo di portafoglio di videogiochi che si ha a disposizione. Anche se la messa in commercio di quel particolare titolo non rappresenta una perdita in sé, le società si aspetteranno che il suddetto possa "occuparsi" di eventuali perdite derivanti dalla messa in commercio di videogiochi meno appetibili. Il fatto che l'azienda emetta costantemente giochi che rappresentano un rischio di perdita maggiore è dato dal fatto che vi è sempre la speranza che nel mercato possano "sfondare" e quindi che si possa costruire una serie di successo incrementando notevolmente i fatturati.

Nel caso in cui si abbia un portafoglio "debole" quindi non si possono fare troppe supposizioni, l'azienda necessiterà comunque di queste entrate

nel corso dello stesso anno per far fronte ai costi che deve sostenere nel caso in cui i titoli meno "forti" subiscano perdite.

Invece nel caso in cui un'azienda abbia un portafoglio "forte" si possono ipotizzare differenti strategie una volta resisi conto che il titolo non potrà essere emesso entro la data prevista. L'idea è quella di ritardare ulteriormente l'uscita aspettando un periodo migliore, che non è necessariamente l'anno successivo. Per prima cosa però bisogna vedere che tipo di videogioco si sta commercializzando. Nel caso in cui il videogioco sia ispirato ad un film la decisione di commercializzarlo troppo in avanti nel tempo può risultare fatale in quanto si perderebbe l' "onda" data dal successo del film con conseguente diminuzione delle vendite, quindi questa tipologia di videogiochi non lascia spazio a troppe alternative. Nel caso in cui il videogioco permetta invece la posticipazione dell'uscita nei negozi, una strategia che potrebbe essere utilizzata è quella di aumentare le caratteristiche del videogioco, aggiungendo per esempio estensioni in modo da creare maggiore aspettativa e giustificare in parte la commercializzazione posticipata. In questo modo il videogioco potrebbe anche essere emesso l'anno successivo anche se questo comporta un grosso rischio. Da una parte infatti aspettare una migliore data d'uscita rappresenta una sicurezza in termini di ricavi, mentre dall'altra il continuo miglioramento del videogioco né fá aumentare i costi di produzione. Spetterá all'azienda la decisione di assumersi il rischio oppure no.

6.1.3 Caso: variazione investimenti in marketing

Il modello costruito, come spiegato nel capitolo precedente, tiene conto degli investimenti in marketing che condizionano sia la notorietà dell'azienda sul mercato che l'attrattività dei prodotti lanciati sul mercato. Il valore attribuito agli *investimenti in Marketing* ammonta a 700 mila dollari a settimana e rimane costante per tutta la durata della simulazione. In questa sezione abbiamo provato a cambiare la distribuzione degli investimenti, lasciando invariato il valore totale investito, concentrandoli più sui videogiochi principali e di conseguenza nei periodi più redditizi.

Prima simulazione

La prima simulazione fa riferimento a quella che abbiamo utilizzato fino ad ora, ovvero investimenti costanti (700 mila) per tutta la durata della simulazione, l'ammontare totale degli investimenti è di 145 milioni e 600 mila. Il risultato che viene fuori è quello mostrato dalla figura 6.8. Il fatto che gli investimenti in marketing siano equamente distribuiti per tutta la durata della simulazione fa sì che tutti gli stock di risorse che va ad influenzare abbiamo una crescita più o meno costante.

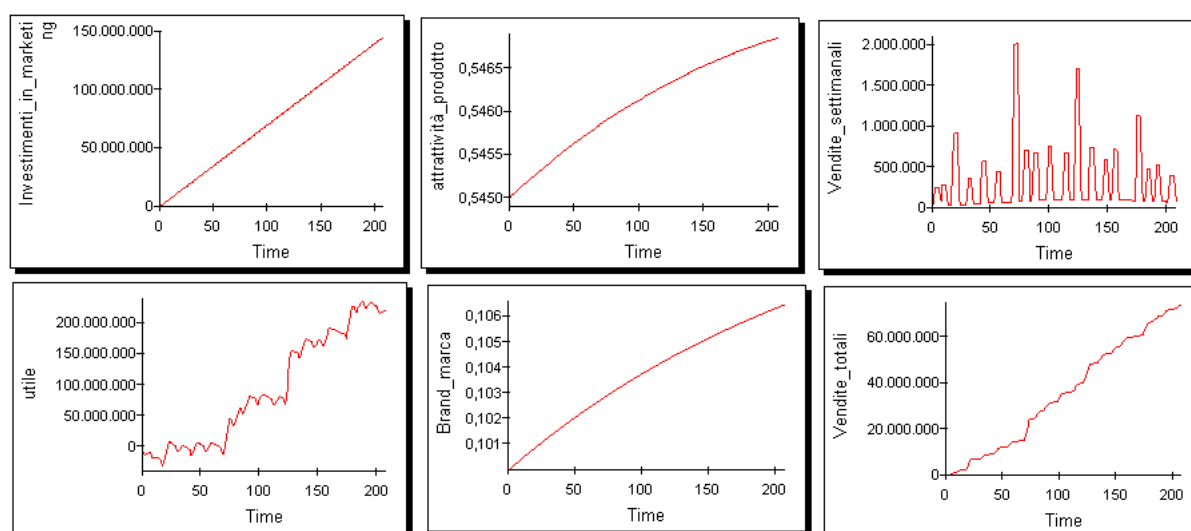


Figura 6.8: Investimenti in marketing costanti

Seconda simulazione

Nella seconda simulazione gli investimenti in marketing assumono una distribuzione differente. La strategia pensata è quella di favorire i titoli più remunerativi in uscita in prossimità delle festività natalizie. In particolare sono stati diminuiti gli investimenti nel corso dell'anno in modo da poter investire 2 milioni a settimana per il mese in questione in modo da pubblicizzare meglio i due prodotti in uscita. Il risultato che abbiamo ottenuto è migliore del precedente in termini di utile di circa 50 milioni di dollari, il

che significa che sono state vendute circa 5 milioni di copie in più. Se andiamo a confrontare la figura 6.9 con quella degli investimenti costanti (6.8) possiamo notare alcune differenze. Partendo dal grafico in alto a sinistra vediamo subito che le vendite settimanali nei periodi di maggior investimento aumentano fino a 500 mila copie vendute mentre nelle altre settimane come ci aspettavamo sono leggermente calate anche se si continuano a registrare leggeri utili. Questo è dovuto in gran parte dall'attrattività del prodotto commercializzato, infatti come descritto nel capitolo precedente gli investimenti in marketing influiscono per un 30% sui videogiochi commercializzati. Un ultimo aspetto da considerare è lo stock di *Brand marca* aziendale, mentre nella prima simulazione chiudeva ad un valore pari al 10,6%, nel secondo caso chiude leggermente al di sotto, questo è dovuto dall'erosione che interviene in percentuale sullo stock presente a seconda della concorrenza all'interno del settore con le altre aziende.

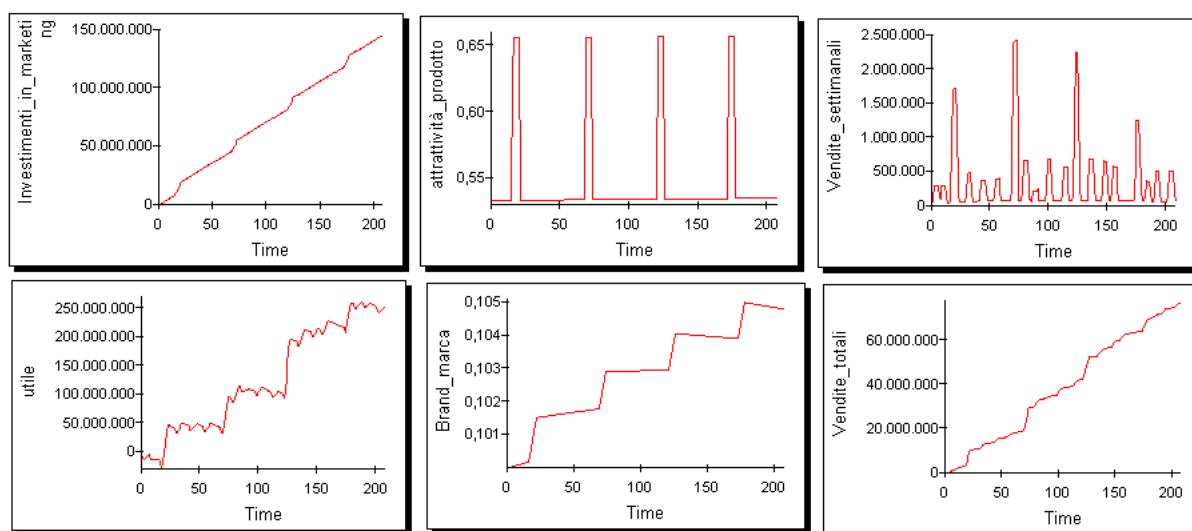


Figura 6.9: Investimenti in marketing concentrati sul periodo natalizio (2 milioni a settimana)

Terza simulazione

A questo punto credendo che il "giochino" funzionasse abbiamo provato ad aumentare maggiormente la concentrazione degli investimenti nel mese comprendente le festività natalizie. I risultati ottenuti però non sono stati come ci aspettavamo. Anche se le vendite settimanali (figura 6.10) relative ai titoli principali sono ancora aumentate, grazie al maggior peso degli investimenti, le vendite dei restanti titoli si sono abbassate a tal punto da compensare i maggiori risultati ottenuti nei periodi preferiti. Questo è dovuto da una parte alla poca pubblicità ricevuta dai videogiochi di minor peso e dall'altra dalla poca visibilità acquisito dal marchio aziendale. Se andiamo a vedere infatti il grafico relativo al brand vediamo che il valore medio è minore rispetto alle due simulazioni precedenti e questo porta ad una minore visibilità rispetto alle simulazioni precedenti.

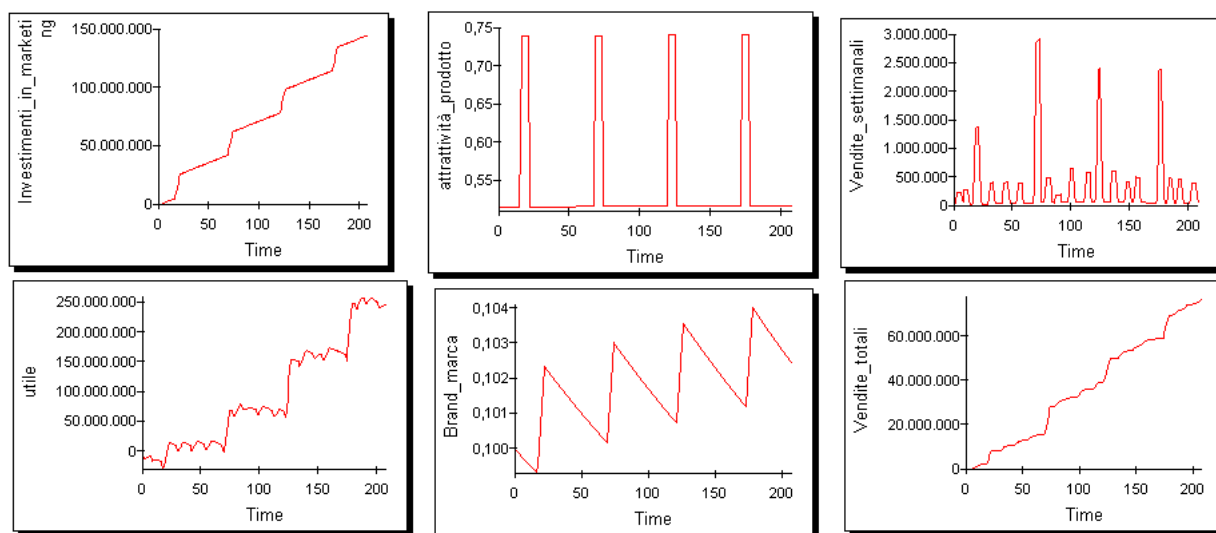


Figura 6.10: Investimenti in marketing concentrati maggiormente sul periodo natalizio (4 milioni a settimana)

Quarta simulazione

Per provare che con la seconda e terza simulazione avevamo ottenuto la conformazione migliore abbiamo provato ad aumentare ancora di piú gli investimenti per il periodo natalizio, portandoli a 6 milioni e riducendo ovviamente gli investimenti per le restanti settimane. Il risultato come ci aspettavamo ci ha dato ragione. L'eccessiva concentrazione di investimenti in pubblicit  in primo luogo non ha aumentato l'attrattivit  del prodotto, in quanto con la precedente simulazione si era gi  arrivati al massimo possibile con i soli investimenti in marketing, la logica conseguenza   stata un leggero abbassamento dell'utile rispetto alle prove fatte precedentemente, ma cosa pi  importante   data dallo stock di Brand che perde circa un punto e mezzo percentuale per effetto della forte concorrenza all'interno del settore.

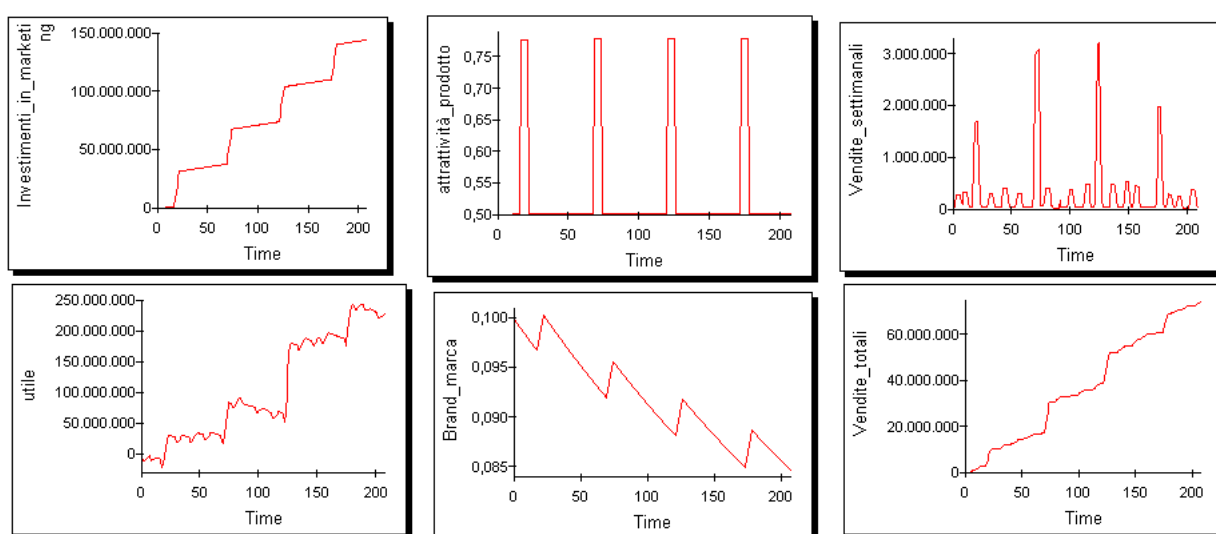


Figura 6.11: Investimenti in marketing concentrati maggiormente sul periodo natalizio (6 milioni a settimana)

6.2 Eventi esterni

6.2.1 Caso: uscita nel mercato di una nuova console

L'uscita nel mercato di una nuova console come ci si può aspettare porta dei cambiamenti all'interno del settore. Il primo riguarda sicuramente il miglioramento delle caratteristiche tecniche della piattaforma con conseguente aumento di prestazioni in termini di processamento, qualità grafiche ecc. Il miglioramento delle caratteristiche tecniche di una console, inoltre, porta ad un innalzamento della qualità di videogiochi richiesta con conseguente aumento di tempo e costi di produzione di un singolo videogioco. Per far fronte a ciò e per rimanere competitivi sul mercato, le aziende del settore dovranno investire ingenti somme di denaro in ricerca e sviluppo, oltre ad attivare nuovi centri di "traduzione" dei videogiochi per la nuova piattaforma. Questo chiaramente varrà soltanto se la strategia aziendale intrapresa sarà quella di essere competitivi nel mercato delle console, come per esempio Ubisoft e Take 2, e non incentrarsi sul mercato dei videogiochi online come fa per esempio Blizzard con il videogioco *World of Warcraft*.

Considerato che la nostra "azienda X" non è proprietaria di nessuna piattaforma, e quindi si appoggerà su console di altre aziende come per esempio Sony, all'uscita di una nuova console di gioco si troverà nella condizione, nel caso in cui scelga di produrre videogiochi per la suddetta, di dover utilizzare una tecnologia differente da quelle utilizzate fino a quel momento e quindi il suo stock di *Conoscenza e tecnologia posseduta* per quel tipo di console subirà una diminuzione. Abbiamo ipotizzato quindi che la diminuzione non scenderà a zero in quanto tale stock di risorse comprende anche le abilità degli sviluppatori. La diminuzione tuttavia varierà a seconda del tipo di console immessa sul mercato. Per esempio ci immaginiamo che con l'introduzione della Nintendo Wii lo stock di conoscenza e tecnologia abbia subito un decremento maggiore rispetto al passaggio generazionale tra PlayStation 2 e 3 in quanto nel primo caso è cambiato completamente il modo di giocare.

In questa sezione quindi ipotizzeremo, ad un certo punto della simu-

lazione, l'uscita di una nuova console di gioco con conseguente decremento dello stock di tecnologia e conoscenza posseduta. Andremo quindi a vedere come incideranno gli investimenti in ricerca e sviluppo pianificati, provando inoltre a modificarli cercando di ottenere differenti risultati, mantenendo chiaramente la stessa quantità di investimenti.

Simulazione 1

Le variabili interessate alla simulazione saranno quindi quelle che interagiscono direttamente con la variabile stock *Conoscenza e tecnologia posseduta*. La simulazione prevede quindi alla 90esima settimana l'introduzione sul mercato di una nuova console e che l'azienda decida di produrre giochi anche per la suddetta, per questo motivo avrà una erosione dello stock del 40%. La figura 6.12 è il risultato di una simulazione ad investimenti in ricerca e sviluppo di 500 mila dollari fissi per tutti i 4 anni. Il grafico in alto a sinistra mostra il moltiplicatore che influisce in modo percentuale sugli incrementi della variabile stock a seconda del periodo tecnologico e della quantità di stock posseduta. Se notiamo questa viene rappresentata da una curva con un punto di minimo e uno di massimo. Il punto di minimo è il risultato di due aspetti, da una parte ci si trova al termine della storia della prima console e quindi la tecnologia sarà stata sfruttata a pieno e di conseguenza non si potranno introdurre sostanziali novità. L'altro aspetto è rappresentato dal fatto che l'azienda è già in possesso di gran parte delle conoscenze (più del 90%) necessarie per sfruttare al massimo le potenzialità della console quindi gli incrementi non potranno subire grosse variazioni. Il punto di massimo invece, come ci si può immaginare è il contrario di quello detto fin ora, l'introduzione di una nuova console offre grandi possibilità di miglioramento e quindi gli investimenti in ricerca e sviluppo avranno un impatto maggiore.

Il risultato che ne deriva è un incremento continuo del livello di stock a disposizione, ad eccezione della settimana dove viene introdotta la nuova console. Il grafico sotto per effetto del moltiplicatore tecnologico mostra

come gli incrementi per la vecchia piattaforma siano minori rispetto a quella nuova.

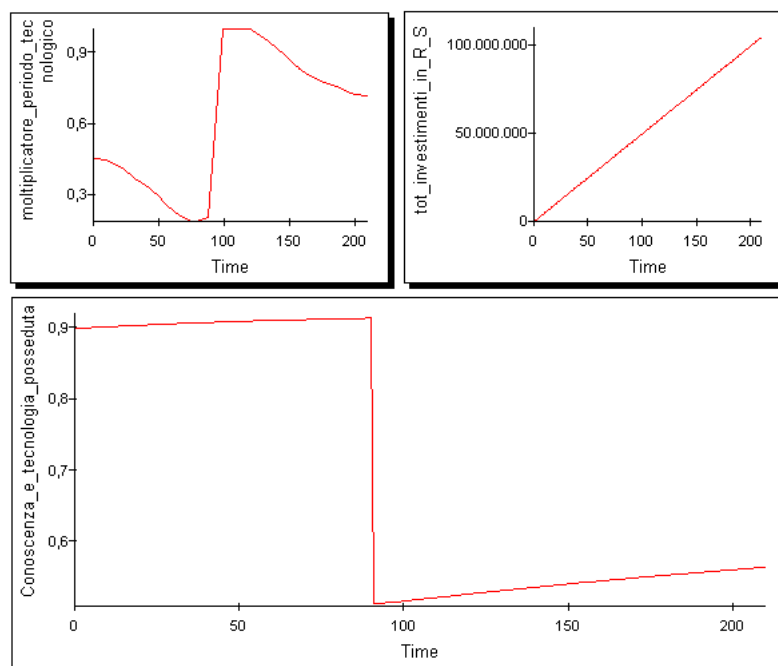


Figura 6.12: Investimenti in R&S simulazione 1

Simulazione 2

La seconda prova che abbiamo fatto prevede una diversa distribuzione degli investimenti. Sapendo dell'uscita di una nuova console l'azienda decide di non investire più sulla vecchia e concentrare gli sforzi per quella prossima all'uscita. Quindi nella prima parte della simulazione, fino alla settimana 90, l'azienda non investirà più niente in ricerca e sviluppo e a partire dalla 91esima settimana l'azienda investirà il doppio di quanto fatto nella prima simulazione. Il risultato che ne consegue è una diminuzione dello stock per lo sviluppo dei videogiochi della prima console e un incremento sostanziale per lo sviluppo di videogiochi della seconda console.

L'erosione della prima parte è il risultato dell'ambiente molto competitivo in cui si opera, infatti ci immaginiamo che la domanda di videogiochi sempre

piú sofisticati spinga le aziende a sfruttare il 100% della tecnologia fino alla messa fuori commercio delle console, per effetto del bacino di utenti che si è creato nel corso degli anni.

L'introduzione di una nuova console, se da una parte porta ad un miglioramento delle prestazioni e quindi alla possibilità di creare videogiochi "miglior-i", dall'altra porta ad una diminuzione (almeno iniziale) del numero di consumatori disponibili sul mercato. Sostanzialmente chi decide di buttarsi direttamente sulla nuova console, dovrà mettere in conto delle forti diminuzioni di utile o addirittura perdite, a discapito di un vantaggio iniziale di "prima mossa" nel caso in cui la console riscuota successo.

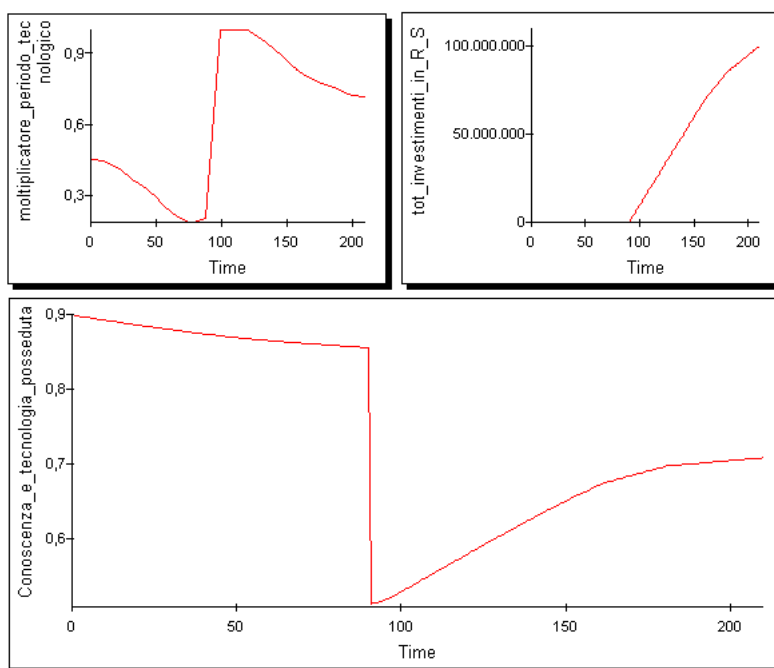


Figura 6.13: Investimenti in R&S simulazione 2

Quindi nel caso in cui si crede che il passaggio fra le due console sia lento (piú di 5 anni) il primo approccio risulterà essere piú adeguato, mentre se si prevede che il passaggio fra le due console sia piú o meno immediato (tra 1 e 2 anni) il secondo approccio risulterà essere migliore.

Conclusioni

Dal modello proposto possono derivare interessanti vantaggi. In primo luogo abbiamo sicuramente la possibilità di attuazione e sperimentazione di strategie teoriche attraverso la simulazione, strategie che in futuro potrebbero essere adottate nell'esperienza diretta sul campo. La presenza di teorie per l'analisi sia per l'ambiente esterno che interno garantiscono una solida base per individuare e classificare le principali componenti della strategia utilizzata o in corso di utilizzazione. Inoltre la possibilità di combinare tale metodologia di ricerca con quella basata su simulazione al computer, ci aiuta a comprendere meglio il sistema aziendale di riferimento. La simulazione inoltre è utile anche nella formulazione e pianificazione della strategia, per esempio nel caso in cui sia necessario stimare le conseguenze economiche di una scelta o lo sfruttamento di certi stock di risorse disponibili. Tutti gli scenari individuati possono essere simulati e quindi sarà possibile scegliere opportunamente quello che risulta essere migliore per l'azienda, andando a modificare i dati di input alle variabili cruciali del business aziendale e all'ambiente esterno individuate. La simulazione quindi risulta utile al momento in cui si cerca di ottimizzare la strategia, gli interventi ipotizzati e ritenuti ottimali trovano riscontro nei risultati ottenuti dalla simulazione al computer, questi chiaramente dovranno essere meglio valutati tramite l'integrazione di risultati ottenuti nelle precedenti serie storiche e quindi opportunamente raffinati.

Naturalmente, il modello formulato presenterà alcune lacune, questo è dato in primo luogo, dalla grande quantità di informazioni disponibili e nec-

essarie per la costruzione di tali scenari che non potranno mai replicare esattamente la situazione reale della società e dell'ambiente esterno, anche se le informazioni utilizzate sono piuttosto numerose. Lo scopo principale di System Dynamics è quello di rendere una realtà complessa semplice e comprensibile. In tal modo, la creazione di un modello di simulazione deve essere finalizzata alla risoluzione di un problema di razionalizzazione e semplificazione della complessità reale.

La costruzione del modello è stata utile per una più completa comprensione delle dinamiche del settore, la sola ricerca effettuata sui report aziendali e sui dati di mercato non erano sufficiente a comprendere bene come le risorse disponibili dalle aziende fossero importanti. In particolare, dalla ricerca è venuto fuori che le aziende facenti parte di questo settore per ottenere risultati eccellenti necessitano di elevati stock di risorse quali: tecnologia e conoscenza a disposizione, attivabile attraverso investimenti in R&S e selezione accurata di personale; un ottimo portafoglio titoli, che può essere il risultato sia di una continua evoluzione dei videogiochi che dell'acquisto dei diritti di produzione da altre case produttrici. Un'ultimo stock molto importante e fondamentale è risultato essere la forza del Brand posseduto dall'azienda, in quanto permette una maggiore visibilità in un contesto altamente competitivo come quello del settore dei videogiochi.

In definitiva, la conoscenza accurata di un settore, che comprende sia dell'ambiente esterno che quello interno ad un'azienda, unito dalla creazione di un modello che lo rappresenti e lo semplifichi a dovere, risulta essere un riferimento di primaria importanza per le scelte del management in condizioni di incertezza nei momenti cruciali della vita di un'azienda.

Bibliografia

- [1] <http://wikipedia.org>
- [2] <http://www.vgchartz.com/>
- [3] <http://www.afjv.com> - Agenzia francese per i Video Game
- [4] <http://amadeus.bvdep.com> - Report 2009 Ubisoft
- [5] <http://news.bbc.co.uk>
- [6] Report annuale Ubisoft, 2010
- [7] ROBERT M GRANT. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il mulino, 2003.
- [8] <http://www.aesvi.it/> - Associazione Editori Software Videoludico Italiana.
- [9] <http://www.bsa.org/> - Business Software Alliance.
- [10] <http://www.pegi.info>
- [11] <http://www.ubisoftgroup.com>
- [12] <http://archivistorico.corriere.it>
- [13] <http://www.itespresso.it>
- [14] <http://www.gamasutra.com>

- [15] <http://www.gartner.com>
- [16] <http://www.isfe.eu> -
- [17] <http://www.adese.es> - Associazione spagnola editori e distributori di software di intrattenimento
- [18] <http://www.gameplayer.it>
- [19] <http://finance.yahoo.com>
- [20] MOLLONA E. *Strategia, Complessità e Risorse. Strumenti e principi per l'analisi dinamica della strategia aziendale*. EGEA, 2008.
- [21] <http://www.take2games.com>
- [22] <http://blizzard.com>
- [23] <http://www.nintendo.com>
- [24] <http://www.xbox.com>
- [25] <http://playstation.com/>
- [26] <http://www.activision.com>
- [27] Report annuale Take 2, 2010
- [28] Report annuale Blizzard Activision, 2010