

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE

Corso di Laurea Triennale in Informatica per il management

Strategie competitive nel settore dei videogiochi:

Il caso di Take Two Interactive

Tesi di laurea in Strategia Aziendale

Relatore

Chiar.mo Prof.

Edoardo Mollona

Presentata da:

Marco Vicariucci

Sessione II Anno Accademico 2012/2013

Indice

Introduzione	ii
Capitolo 1 - Analisi Mercato Videogiochi	1
1.1 Struttura generale del mercato dei videogiochi.....	1
1.2 Analisi di Porter.....	3
1.2.1 Concorrenti del settore.....	6
1.2.2 Potenzialità dei nuovi entranti.....	8
1.2.3 Minaccia di prodotti sostitutivi.....	9
1.2.4 Potere contrattuale degli acquirenti.....	10
1.2.5 Potere contrattuale dei fornitori.....	12
1.3 Analisi di Segmentazione.....	13
1.3.1 Segmentazione Geografica.....	15
1.3.2 Segmentazione Demografica.....	18
1.3.3 Segmentazione in base alle caratteristiche dei prodotti.....	23
Capitolo 2 - Take Two Interactive	29
2.1 Cenni Generali.....	29
2.2 La storia di Take Two Interactive.....	30
2.3 Analisi SWOT	37
2.4 Struttura dell'Azienda.....	42
2.5 Strategia dell'Azienda	45
2.5.1 Strategia Take Two.....	45
2.5.2 Brand.....	48
2.5.3 Distribuzione.....	50
2.5.4 Approccio nuove tecnologie.....	52

2.5.5 Produzione.....	53
2.5.6 Portafoglio giochi.....	55
2.5.7 Analisi dei rischi.....	56
2.5.8 Prodotto di punta: Grand Theft Auto.....	59
Capitolo 3 - Il futuro per Take Two.....	65
3.1 Strategie per il futuro	65
3.2 Considerazioni personali	69
Bibliografia.....	71
Sitografia.....	71

Introduzione

“No other sector has experienced the same explosive growth as the computer and video game industry. Our creative publishers and talented workforce continue to accelerate advancement and pioneer new products that push boundaries and unlock entertainment experiences. These innovations in turn drive enhanced player connectivity, fuel demand for products, and encourage the progression of an expanding and diversified consumer base.”

— Michael D. Gallagher, president and CEO, Entertainment Software Association

Con queste parole il Presidente dell’ESA, l’associazione per il software di intrattenimento, spiega quanto sia sempre stato innovativo e promettente il settore dei videogiochi.

Partendo da un’analisi di mercato che si sviluppa meglio con una segmentazione, andremo ad analizzare il settore degli editori di videogiochi, le loro quote di mercato e come si stanno evolvendo per rimanere al passo con la tecnologia in un settore con forte competizione.

Lo scopo di questa tesi è spiegare il successo della Take Two Interactive descrivendo la sua storia, le strategie che ha adottato negli anni per arrivare a competere con altri grandi editori e come si sta approcciando alle nuove tecnologie, all’evoluzione dei comportamenti d’acquisto dei consumatori e ai nuovi mercati emergenti.

Capitolo 1

Analisi Mercato Videogiochi

1.1 Struttura generale del mercato dei videogiochi

All'interno del mercato dei videogiochi gli agenti coinvolti nella catena produttiva e distributiva sono sostanzialmente tre: i produttori, gli editori e i distributori. Questo segmento assomiglia ad altri contesti commerciali legati al mondo dei media e dell'entertainment. Il processo inizia quando l'editore commissiona la produzione di un titolo alla software house e questa ne cura la realizzazione. Una volta concluso lo sviluppo del software, l'editore prende accordi con i distributori di ogni singolo paese per diffondere il prodotto sul mercato, permettendogli di arrivare regolarmente su ogni scaffale.

Un editore di videogiochi, detto anche publisher, è una società che pubblica videogiochi e ne decide il tipo di sviluppo, sfruttando risorse e competenze interne o esterne all'azienda e si occupa di tutti gli elementi legati al marketing. Oltre alla produzione si occupa della gestione dei 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.

I produttori di videogame, detti anche developers, sono gli sviluppatori di software. Le software house sono composte da team che si occupano dello sviluppo del software sia a livello artistico che a livello tecnico. La software house produce i suoi prodotti avvalendosi di risorse interne ed esterne, che lavorano in outsourcing, e che producono manufatti semilavorati, che verranno poi integrati nel gioco. Le aziende di sviluppo sono tipicamente di 3 tipi:

- **In-House Developers:** sono aziende di proprietà dell'editore, tra queste possiamo considerare anche quelle di proprietà dei format owner ovvero degli sviluppatori di console.
- **Third-party developers:** sono aziende a cui è stato fatto un contratto di sviluppo del software. Nella maggior parte dei casi le aziende sviluppatrici tendono ad essere di piccole dimensioni e quindi composte da un unico team di sviluppo. A sfavore di ciò si consideri il fatto che la produzione mal riuscita di un gioco potrebbe mettere a rischio la sopravvivenza della software house.
- **Sviluppatori indipendenti:** sono aziende che di fatto auto-pubblicano i loro giochi facendo affidamento ad internet e appoggiandosi al passaparola per la pubblicità (WOM). Senza un budget sufficiente per il marketing non riescono a raggiungere la stessa 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.

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.

I distributori di videogiochi si occupano del posizionamento e della vendita dei prodotti sul proprio mercato grazie alla costruzione di una campagna di comunicazione rispettando sempre le linee guide del publisher. Esistono anche alcuni casi in cui l'editore gestisce in maniera autonoma la distribuzione e questo avviene quando le aziende distributrici sono integrate nell'azienda editrice. In generale le società di

distribuzione coprono le vendite e la commercializzazione sia a livello nazionale che internazionale, e possono gestire contemporaneamente più marchi.

1.2 Analisi di Porter

Il settore dei videogiochi può essere analizzato sulla base di uno schema sviluppato da Michael Porter [1]. Tale schema evidenzia cinque forze competitive di cui tre fonti di competizione orizzontale quali la concorrenza dei prodotti sostitutivi, la concorrenza dei nuovi entranti e la concorrenza delle imprese già presenti nel settore e due fonti di competizione verticale quali il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale dei clienti.

L'intensità di ciascuna forza competitiva è determinata da un certo numero di variabili strutturali, che possono essere riassunte in questo modo:

- Concorrenti del settore:
 - Differenziazione del prodotto
 - Capacità in eccesso e barriere all'uscita
 - Condizioni di costo

- Potenzialità dei nuovi entranti:
 - Economie di scala
 - Vantaggi assoluti di costo
 - Fabbisogno del capitale
 - Accesso ai canali di distribuzione
 - Barriere istituzionali e legali
 - Reazione da parte delle imprese esistenti

- Minaccia di prodotti sostitutivi
 - Propensione degli acquirenti alla sostituzione
 - Prezzi e prestazioni dei prodotti sostitutivi

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

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

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 gli atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze.

Nei prossimi paragrafi queste forze verranno analizzate nel dettaglio facendo riferimento al mercato degli editori di videogiochi.

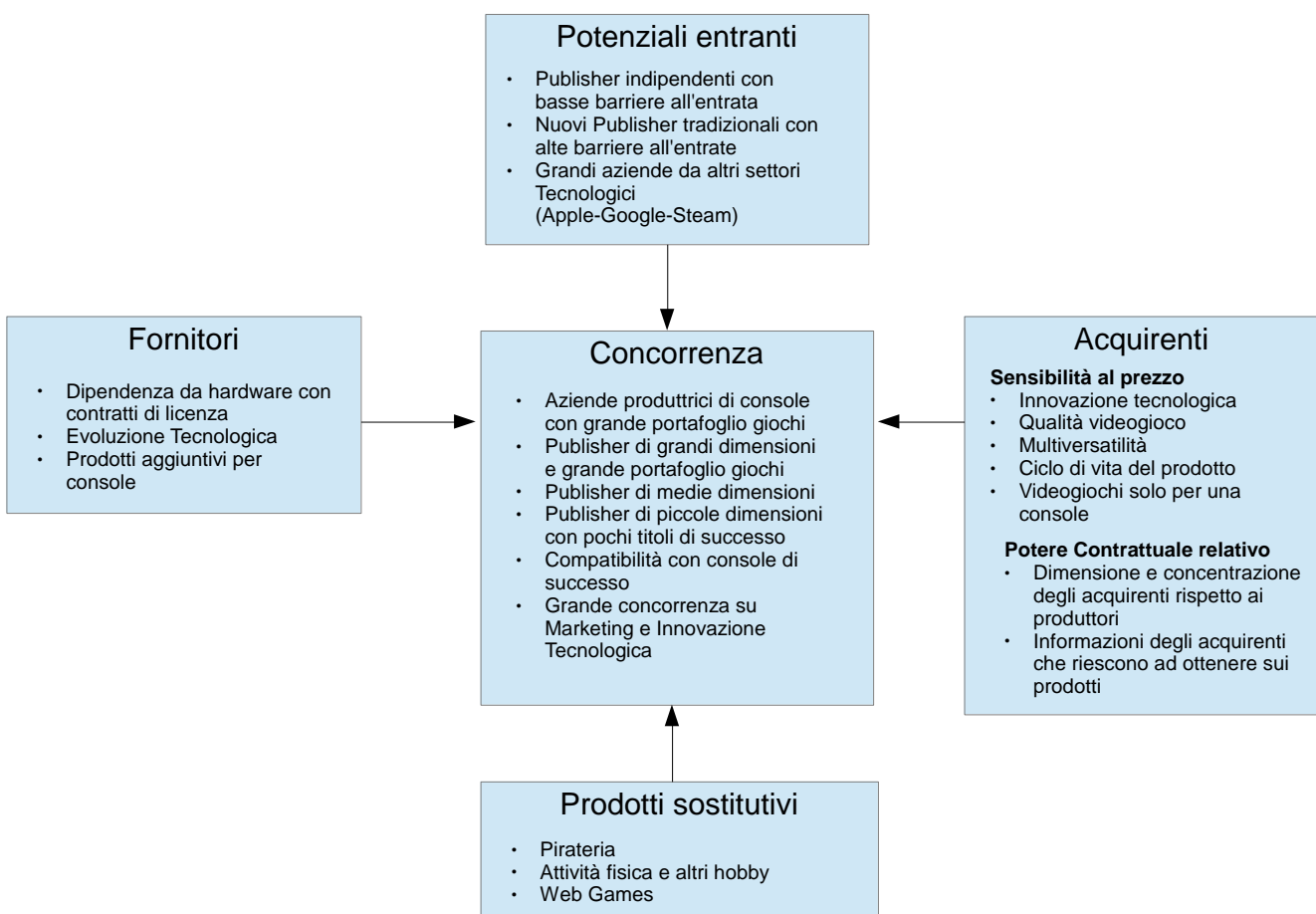


Figura 1 – Le 5 forze di Porter – fonte: Elaborazione dell'autore

1.2.1 Concorrenti del settore

I concorrenti all'interno di questo settore sono:

- Aziende che producono videogiochi ma non console e quindi competono nell'acquisto dei diritti di usufrutto hardware per lo sviluppo di videogiochi compatibili per tutte le console.
- Aziende produttrici sia di videogiochi che di console (Nintendo-Sony-Microsoft)

All'interno di questa divisione si verifica una battaglia per l'innovazione tecnologica legata allo sviluppo sia di console sempre più competitive che di titoli di successo esclusivi.

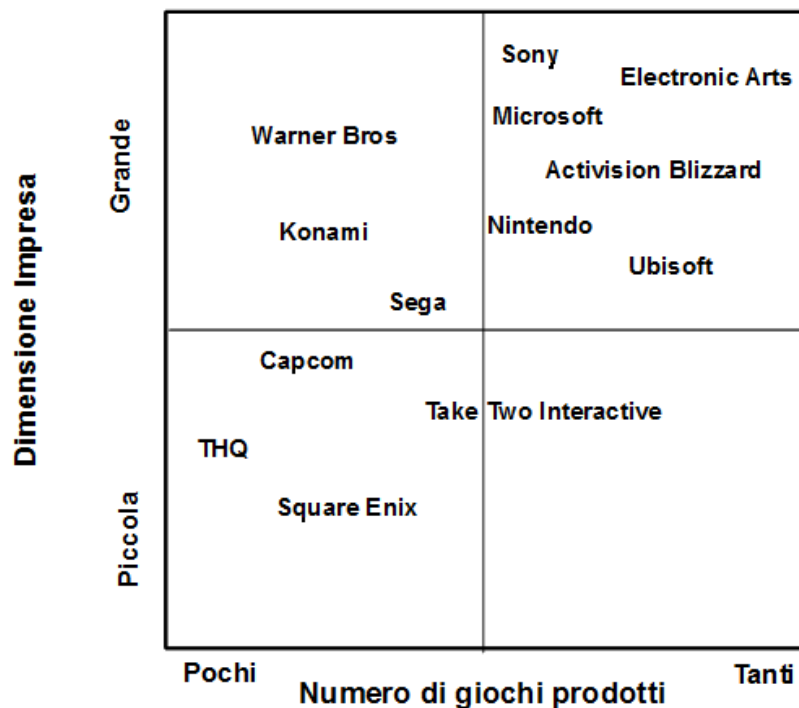


Figura 2 – Matrice giochi/azienda – fonte: Elaborazione dell'Autore

Dopo aver fatto questa distinzione e aver analizzato la matrice che mette in correlazione le dimensioni delle aziende e il loro portafoglio giochi, possiamo concludere che le grandi aziende come Nintendo, Sony e Microsoft Studios, benché produttori di videogiochi esclusivi per le proprie piattaforme, necessitano dell'appoggio da parte di tutti i publisher di grandi e medie dimensioni che sviluppano mediamente 40 titoli esclusivi per più console. Bisogna considerare che, publisher di dimensioni più piccole, rispetto al leader Electronic Arts possano possedere titoli di successo che tengono l'impresa sempre al top del settore.

Un altro tipo di competizione all'interno del settore deriva dall'evoluzione della pubblicità e del marketing, che attraverso i social network coinvolge in modo sempre più rilevante sia utenti già fidelizzati che nuovi utenti. La concorrenza nel settore del software di intrattenimento si basa su: l'innovazione, la funzionalità, la giocabilità e la qualità dei prodotti, sulla marca come riconoscimento del nome, la compatibilità con le piattaforme popolari, l'accesso ai canali di distribuzione, il prezzo, il marketing e i servizi al cliente.

Anche se in competizione, le aziende publisher hanno rapporti cooperativi con le aziende produttrici sia di console che di videogiochi. Questo rapporto è unidirezionale sia perché aziende tipo Take Two/Electronic Art/Ubisoft/Activision necessitano di licenze hardware per sviluppare videogiochi compatibili, sia perché aziende tipo Sony/Microsoft/Nintendo necessitano di titoli creati da altri publisher per rimanere competitivi nel settore delle console.

1.2.2 Potenzialità dei nuovi entranti

In un settore così competitivo e soprattutto con l'emergere di nuove modalità e piattaforme di intrattenimento i potenziali entranti sono molto più di quelli che si possano immaginare. Possiamo considerare i potenziali entranti imprese che hanno le potenzialità per potersi intromettere in questo settore.

Ci sono modi differenti per pubblicare un videogame:

1. Le compagnie tradizionali di pubblicazione richiedono un enorme capitale per affrontare alti costi di produzione, marketing, e per la necessità molte volte di internalizzare le aziende sviluppatrici. In questo caso le barriere all'entrata sono molto alte per la ingente richiesta economica.
2. Altre compagnie di pubblicazione indipendenti trovano fondi grazie alla pubblicità, quindi con basse barriere all'entrata.

L'esistenza delle barriere d'ingresso legate alla tecnologia e la continua evoluzione di questo settore potrebbe far prevedere che aziende del calibro di Google e Apple possano permettersi di affacciarsi a questo settore. Allo stesso modo si analizzi il caso Warner Games che nasce da un'azienda di produzione di film/telefilm/cartoni animati e che si è affacciata anche al mondo dei videogame

1.2.3 Minaccia prodotti sostitutivi

Il mercato dei videogiochi è sempre stato fortemente condizionato dalla pirateria, ovvero dall'utilizzo di videogiochi 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, senza contare l'impatto negativo sulle economie interne all'azienda in termini di mancati introiti. Con l'avvento della banda larga, internet è diventato un'esigenza per molti individui, sia per lavoro che per relazioni interpersonali. Un numero sempre più alto di utenti utilizza Internet costantemente, infatti si calcola che all'incirca un utilizzo medio di 3.07 ore a persona online [2]. Analizzando meglio internet e le sue opportunità, si possono considerare come minaccia di prodotto sostitutivo tutti i tipi di videogiochi online, come ad esempio i 1500 giochi su www.flashgame.it. Allo stesso modo si possono includere anche i giochi che vengono sviluppati ed hanno un grande successo nei Social Network (ad esempio Farmville) e quelli che vengono sviluppati solo per smartphone.

Alla base di tutto ciò, si devono considerare come minaccia gli hobby e gli interessi che ogni persona ha a disposizione nel tempo libero.

1.2.4 Potere contrattuale degli acquirenti

Il potere contrattuale in questo settore dipende essenzialmente da due variabili: la sensibilità al prezzo degli acquirenti e il loro potere contrattuale relativo. Per sensibilità al prezzo bisogna considerare diversi fattori nel settore dei videogiochi che, analizzandoli specificatamente sono:

- L’innovazione tecnologica che ha sempre spinto buona parte dei consumatori a stare al passo con i tempi;
- La qualità del brand di produzione del videogioco;
- La giocabilità, la grafica, la storia avvincente e il tempo di gioco di un videogame le quali possono indurre i consumatori a spendere di più soprattutto se il titolo ha già un nome affermato;
- La multiversatilità di alcuni giochi che possono fornire all’utente anche la modalità multiplayer online, così da poter aumentare il prezzo di acquisto;
- Il ciclo di vita dei prodotti risulta abbastanza breve: segue un andamento crescente nei primi giorni di rilascio, successivamente sono necessarie operazioni di marketing per indurre i consumatori all’acquisto. L’alto livello di competitività obbliga a prezzi elevati nel momento del lancio del prodotto per poi ridurli nell’arco di un anno;
- Giochi che riescono a penetrare in maniera efficiente in tutti i mercati, infatti se un prodotto è diffuso e utilizzato da molti utenti si possono aumentare i prezzi di vendita;

- Ogni competitor offre prodotti differenti con differenti caratteristiche: si considerino i giochi proprietari di Play Station di cui non esiste lo stesso titolo nelle altre console.

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

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

Questo può verificarsi per diversi fattori che influenzano il potere contrattuale dei clienti rispetto a quello dei venditori:

- Dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai produttori: se il mercato è già saturo risulterà molto difficile che un videogame riesca ad accaparrarsi una quota. Questo tipo di contrazione di mercato comporta, in termini di vendite mancate, un innalzamento dei costi e un maggior potere contrattuale degli acquirenti
- Informazione degli acquirenti: i videogamers hanno blog, riviste, siti dedicati al settore, quindi è molto più semplice ricavare informazioni prima dell'acquisto su quei fattori che lo determinano. Ciò produce un forte potere contrattuale per gli acquirenti che così inducono implicitamente i publisher a produrre giochi sempre più competitivi e di maggior qualità.

1.2.5 Potere contrattuale dei fornitori

I produttori di Console e console portatili riescono ad avere ingenti guadagni dalla vendita di licenze di usufrutto delle proprie piattaforme per lo sviluppo di giochi dedicati. In questo modo i publisher sono sempre stati concentrati nello sviluppo di giochi per ogni tipo di console, risolvendo tutti i problemi di compatibilità che derivano dalle diverse caratteristiche tecniche di ogni console. Ovviamente il potere contrattuale che ne deriva è assoluto, in quanto nuovi dispositivi obbligano publisher e developer ad adeguarsi anche ai nuovi segmenti se vogliono prendere parte alle nuove tendenze di mercato.

Il cambio di tecnologia influisce anche nella distribuzione, infatti oltre alla classica distribuzione fisica che si divide in negozi, negozi specializzati, edicole e noleggi, oggi bisogna considerare anche la distribuzione digitale globale dei videogiochi. Con il passare degli anni si è assistito ad un'evoluzione del settore, partendo da dispositivi CD a DVD fino ad arrivare ai BlueRay Disc; oggi, grazie alle piattaforme online, siamo arrivati alla nuova generazione di supporti: ogni console ha la sua piattaforma online dedicata (PlaystationNetwork per PlayStation, XboxLive per XboX, Wii Shop per Nintendo, Steam per PC) da cui è possibile giocare online, chattare con gli amici e scaricare giochi. Oltre a questo le piattaforme online trasformano le console nel centro di home entertainment per tutta la famiglia.

Bisogna poi considerare il mobile gaming come nuovo, fondamentale settore in ascesa visti i dispositivi sempre più performanti e potenti sia in mercato che in fase di sviluppo, come le nuove generazioni di tablet e smartpone.

1.3 Analisi di Segmentazione

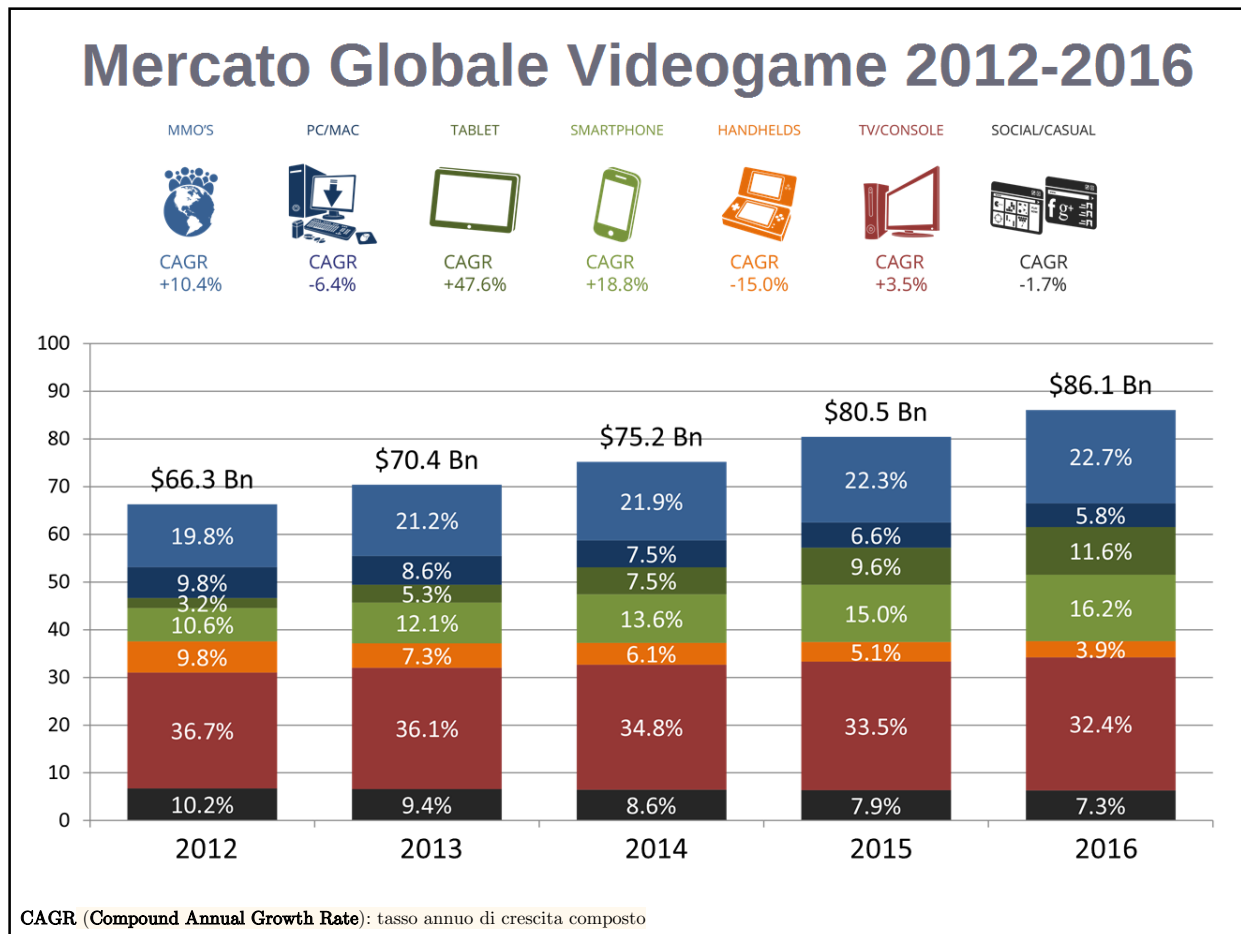


Figura 3 – Evoluzione Mercato Globale Videogame - Fonte: newzoo.com

Il processo di segmentazione è quello per cui si divide un mercato in singole unità (target) che vengono poi riagglomerate sulla base di variabili in gruppi più o meno ampi, detti appunto "segmenti". Lo scopo della segmentazione è di individuare i segmenti più attraenti, scegliere le strategie per i differenti segmenti e stabilire in quali segmenti operare. Per analizzare in maniera efficace un determinato mercato bisogna:

- 1 – Identificare le variabili chiave di segmentazione
- 2 – Costruire una matrice di segmentazione
- 3 – Analizzare l'attrattività di un segmento
- 4 – Identificare i fattori critici di successo del segmento
- 5 – Selezionare il segmento obiettivo

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

Abbiamo deciso di analizzare diversi segmenti: quello geografico e demografico e successivamente quello riguardante i mobile games e gli online games. Dopo un'analisi geografica sarà presa in considerazione il segmento del mercato Americano per analizzare le categorie più giocate dei videogiochi, andando a fare un'analisi sul tipo di giocatori.

Successivamente è necessario effettuare un'analisi del segmento mobile e del segmento degli online games poiché sono i segmenti con il tasso di crescita più alto.



Figura 4 – Matrice Azienda /Categorie giocatori - Fonte: Gamasutra.com

1.3.1 Segmentazione Geografica

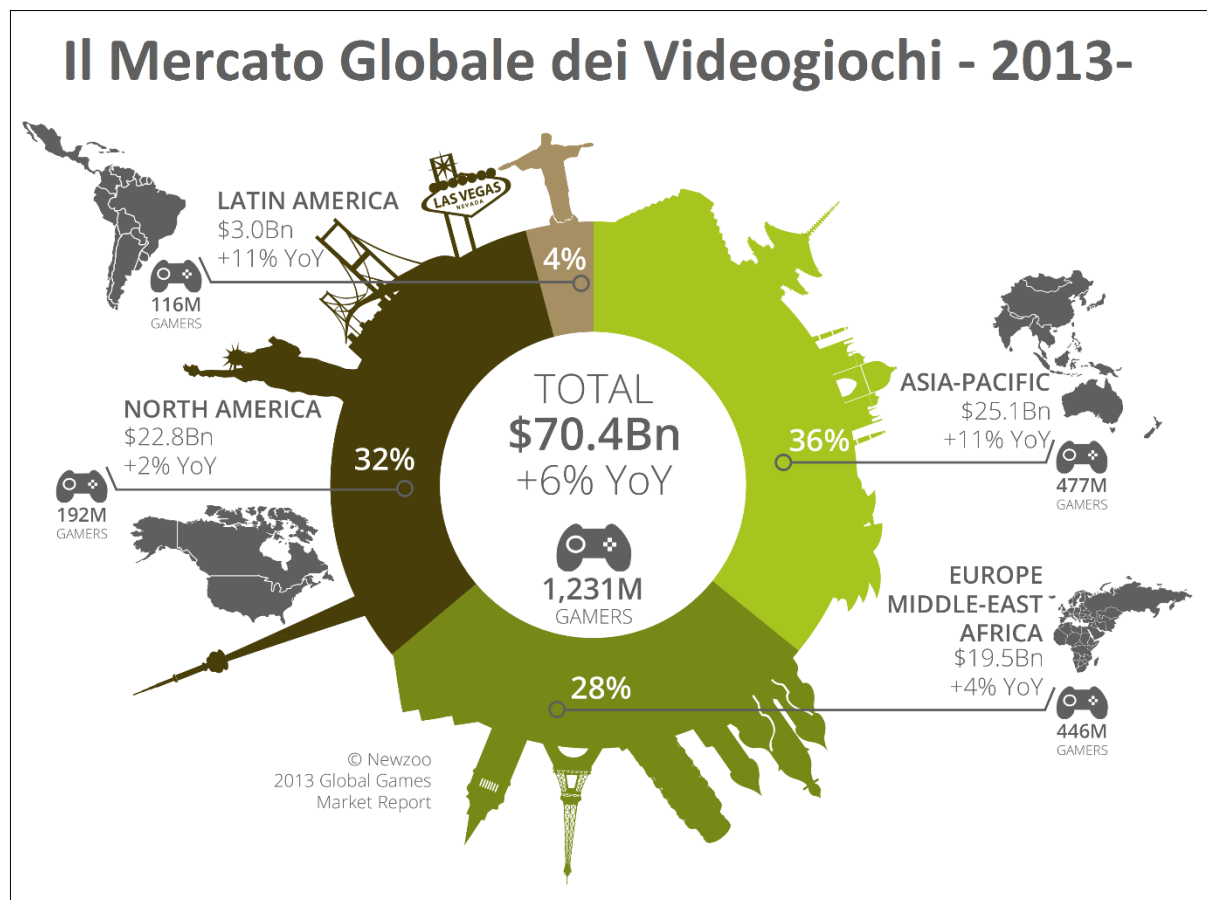


Figura 5 – Segmentazione Geografica - Fonte: Global Games Market Report

Analizzando la divisione geografica dei consumatori nel mercato dei videogiochi possiamo notare subito tre grandi aree: Nord America (USA- Canada), l'area Asia-Pacifica e Europa-Africa.

Con all'incirca 192 milioni di giocatori e un fatturato di 22.8 miliardi di dollari, gli Usa sono il mercato più demograficamente denso e prolifico anche se con un tasso di crescita più basso rispetto agli altri mercati.

Guardando lo sviluppo YoY (Year on year - Anno dopo anno) si nota subito che i mercati più promettenti sono quelli dell'Asia e Sud America.

Andremo ad analizzare il mercato americano più approfonditamente cercando di segmentarlo demograficamente secondo l'età dei giocatori, dall'età andremo ad analizzare i videogiochi più di successo in quel segmento e le quote di mercato relative ai publisher più grandi (non considerando i publisher anche produttori di console).

Confrontando gli utili netti dei publisher competitor derivanti dai 4 segmenti geografici sopra descritti abbiamo ricavato la tabella sottostante.

Si può notare immediatamente quanto il mercato Americano sia per tutte le aziende la parte sostanziale dei loro utili. Il mercato Americano è così redditizio perché le maggiori aziende del settore si trovano in America, centro nevralgico della tecnologia. Sia nella costa est che nella costa ovest si trovano i migliori studios di progettazione e di sviluppo software, le sedi principali dei publisher e ottime università nel settore tecnologico per la formazione di futuri attori di questo mercato.

<i>Milioni di dollari</i>	North America		Europa-Africa		Asia	
Take Two Interactive	2012	2013	2012	2013	2012	2013
	479,189\$	755,488\$	246,260\$	328,003\$	68,601\$	87,565\$
Electronic Arts	2012	2013	2012	2013	2012	2013
	1.991,000\$	1.701,000\$	1.898,000\$	1.867,000\$	254,000\$	229,000\$
Activision- Blizzard	2012	2013	2012	2013	2012	2013
	1.163,000\$	1.300,000\$	888,000\$	889,000\$	196,000\$	186,000\$
Ubisoft	2012	2013	2012	2013	2012	2013
	900,851\$	753,855\$	578,540\$	672,941\$	87,657\$	110,583\$

Figura 6 – fonte: Report annuali ed elaborazione dell'Autore

Dall'analisi delle precedenti quattro imprese di riferimento è emerso che, mentre i mercati Americani e Europa-Africa sono oscillanti per ogni azienda, il mercato Asiatico è in crescita, questo anche perché adesso le legislazioni dei mercati asiatici, come ad esempio la Cina, si stanno muovendo per favorire i commerci e eliminare l'embargo che dal lontano 2000 chiudeva il proprio mercato interno alla commercializzazione di console e videogiochi. [3]

I dati del 2013 sono calcolati facendo riferimento ai report annuali delle aziende e più precisamente al secondo quadrimestre.

Questi dati sono da considerare attendibili fino ad oggi: fare previsioni per gli anni successivi è difficile, vista l'imminente nascita di una nuova generazione di console. Tutto dipende dai publisher se riusciranno ad evolvere le case di sviluppo di proprietà anche per le nuove specifiche hardware delle nuove console. La nuova generazione di console creerà una competizione che vedrà anche il potenziale ingresso di nuovi attori, come Valve ha già annunciato la creazione della sua console per ampliarsi nel mercato delle console oltre a quello dei pc. [4]

I dati che sopra abbiamo considerato regionalmente, sono confermati anche andando a considerare la quota di mercato globale relativa al 2012:

Quota di mercato globale publisher 2012 (tra parentesi la quota del 2011)

- Activision Blizzard 19.5% (15.7%)
- Electronic Arts 18.4% (19.7%)
- Ubisoft 11.2% (8.8%)
- Nintendo 10.8% (12.4%)
- Take-Two 6.4% (4.8%)
- Microsoft 5% (4.8%)
- Sony 3.5% (5.3%)
- THQ 3.3% (4.9%)
- Warner Bros. 3.3% (3.7%)
- Capcom 2.4% (1.2%)

1.3.2 Segmentazione Demografica

Andando a guardare più nello specifico il settore Nord Americano possiamo andare a confrontare il comportamento d'acquisto dei consumatori:

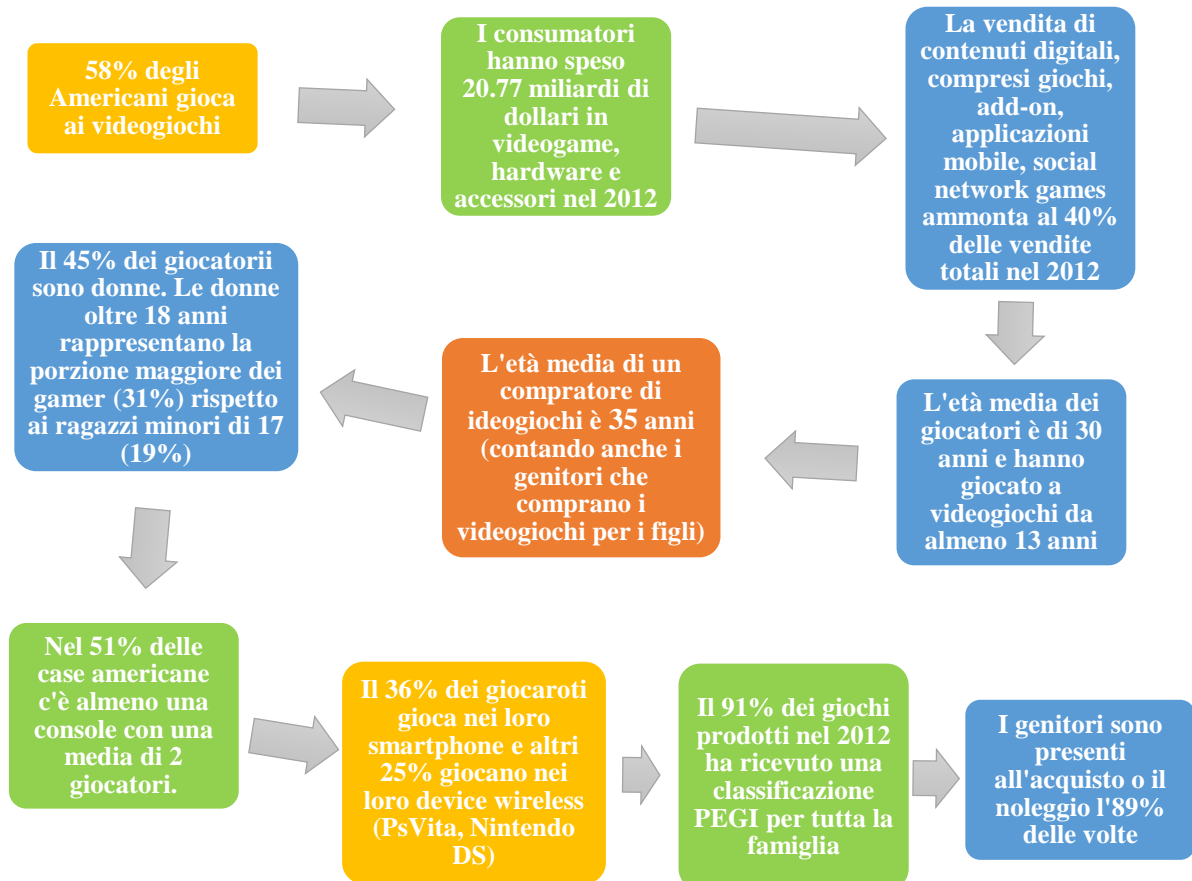


Figura 7 - Fonte: Elaborazione dell'Autore

Il 55% dei videogamers è uomo, ed ha un'età media di 30 anni.

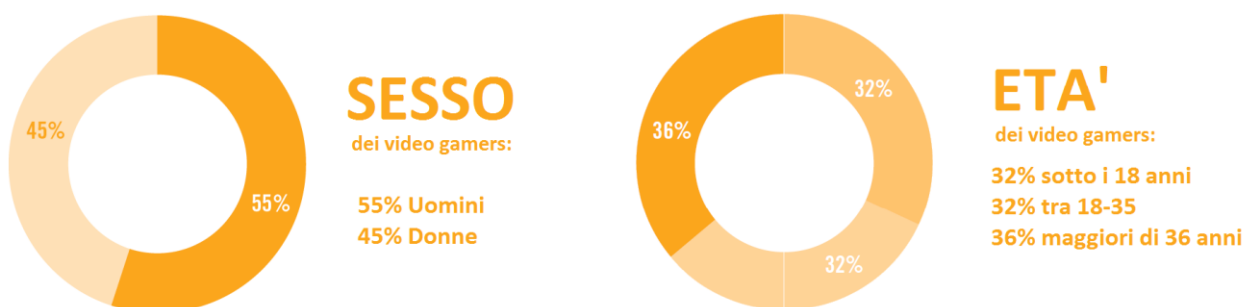


Figura 8 - Fonte: Elaborazione dell'Autore

Per il determinato segmento di giocatori la categoria di prodotto preferita sono gli Shooter e gli Action game e si può notare analizzando i Top Seller videogame del 2012:

Categorie di giochi che hanno venduto di più nel 2012

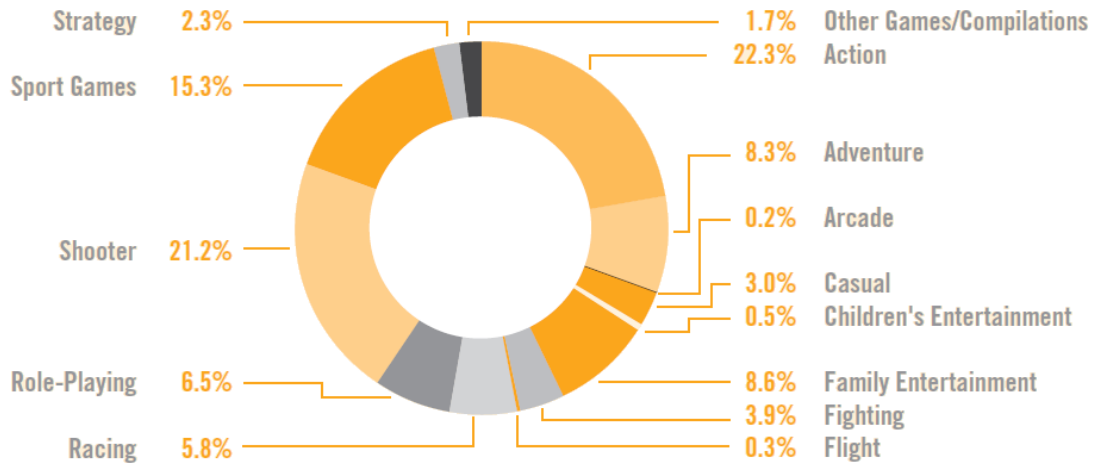


Figura 9 - Fonte: NPD Group

Considerando le categorie che hanno una maggior quota di mercato (Action - Shooter - Sport - Strategy) in questo grafico vengono mostrati quanti milioni di copie ogni competitor ha venduto con un solo titolo, solitamente quello di maggior successo, per ogni categoria.

Milioni di copie per singolo titolo nella categoria (2010/2013)

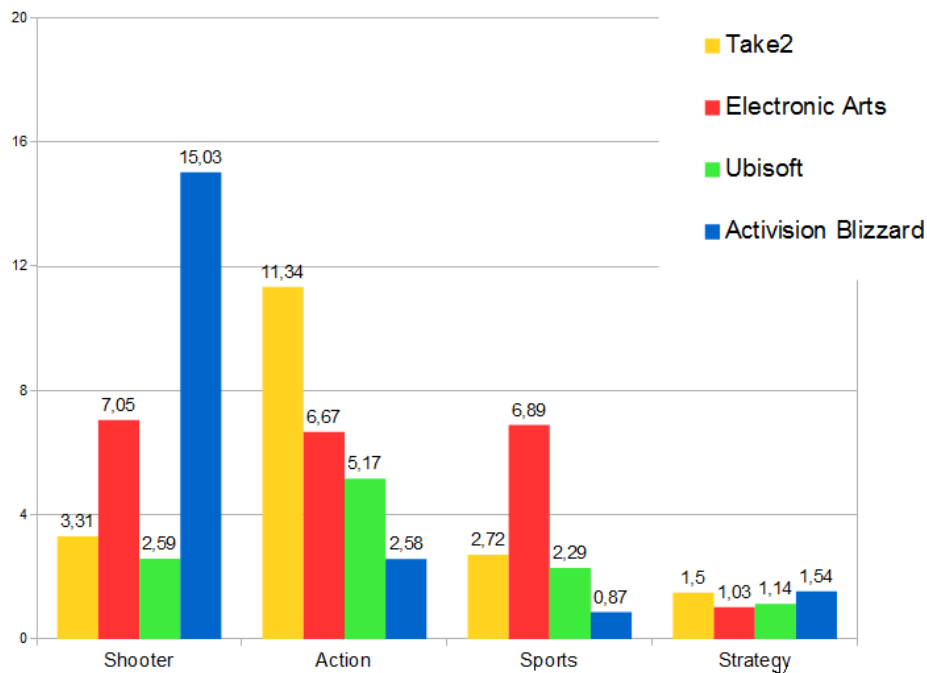


Figura 10 - Fonte: vgchartz.com elaborazione dell'Autore

La maggior parte di questi titoli sono videogiochi già con un nome famoso e un franchise ben affermato come ad esempio la saga Call Of Duty di Activision Blizzard che nel 2011 ha venduto più di 15 milioni di unità con Modern Warfare 3 oppure Grand Theft Auto 5 di Take Two che ne ha vendute 11 milioni di copie solo nel primo giorno di vendita. Electronic Art, famosa per il franchise FIFA, ha raggiunto i 7 milioni di copie con FIFA 13.

Anche nel 2013 le statistiche riguardanti le categorie più vendute vengono rispettate considerando questa lista di videogiochi in produzione e commercio per console che vengono considerati come i top games del 2013:

TOP 10 GAMES 2013 (nome gioco-categoria-editore)

- 1 – **GTA5** - Action - Take Two Interactive
- 2 – **CALL OF DUTY: GHOST** - Shooter - Activision
- 3 – **DESTINY** – Shooter/ Action
- 4 – **BIOSHOCK INFINITE** - Shooter - Take Two Interactive
- 5 – **GOD OF WAR - ASCENSION** - Action - Sony
- 6 - **THE LAST OF US** - Action – Sony
- 7 - **GEARS OF WAR: JUDGMENT** - Shooter - Epic Games
- 8 - **THE ELDER SCROLLS ONLINE** – MMORPG - ZeniMax
- 9 - **DEAD SPACE 3** – Shooter – Electronic Arts
- 10 - **DRAGON AGE III: INQUISITION** - Action - Electronic Arts

Fonte: www.videogamesblogger.com

Analizzando dettagliatamente le categorie di giochi si può subito notare che gli action & shooter game hanno un ruolo molto rilevante in questo mercato come sopra descritto.

Nel segmento demografico più ampio, ovvero i maschi sopra i 18 anni, i miglior giochi di Azione e Shooter tra franchisee e nuovi titoli in sviluppo e commercio, li possiamo quasi tutti classificare nella fascia PEGI 18.

Il sistema di classificazione in base all'età PEGI (Pan-European Game Information - Informazioni paneuropee sui giochi) aiuta i genitori europei a prendere decisioni informate sull'acquisto di videogiochi mostrando visivamente nella custodia del videogioco le etichette che identificano i contenuti presenti. È stato lanciato nella primavera del 2003 e ha sostituito le già esistenti classificazioni in base all'età diverse per paese con un sistema unico utilizzato ora in 30 Paesi europei. [5]

La fascia PEGI18 è considerata quella con dei contenuti più violenti come evidenziano le figure sottostanti che rappresentano le etichette che il sistema PEGI utilizza per informare sui contenuti del videogioco



Figura 11 - Elaborazione dell'Autore

Nel grafico qui sotto si può vedere quanti videogiochi sono stati prodotti dai 4 competitor presi in considerazione classificandoli con le etichette PEGI:

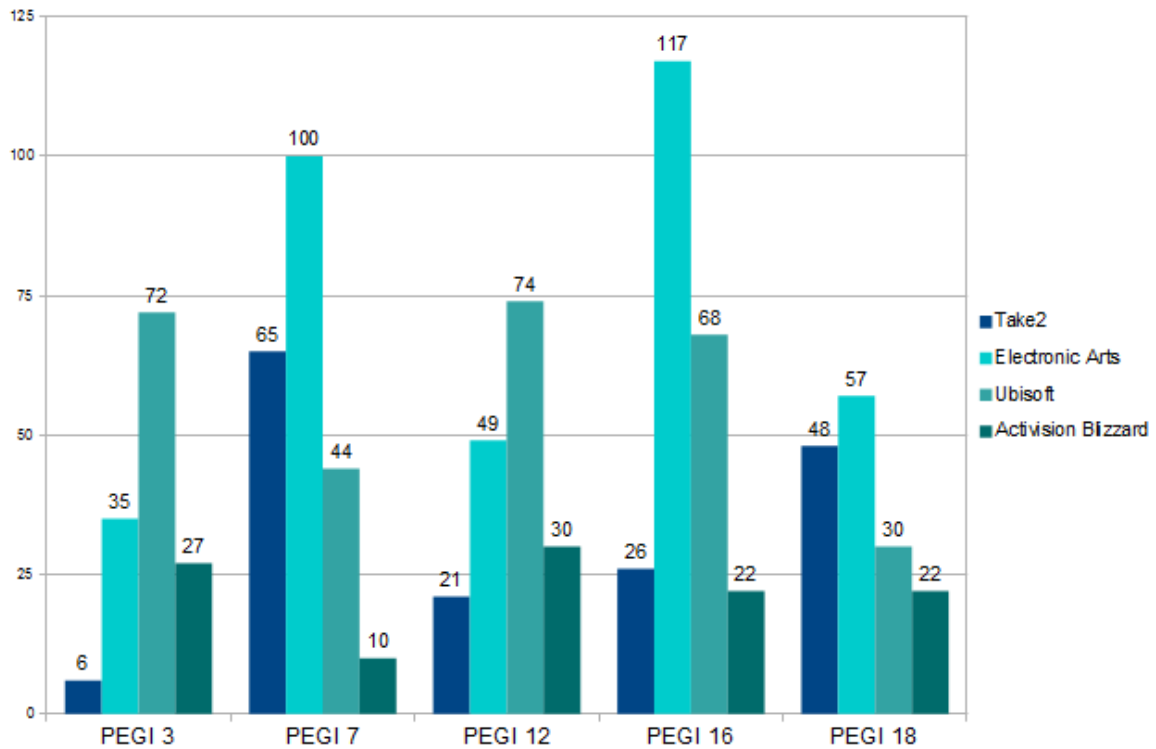


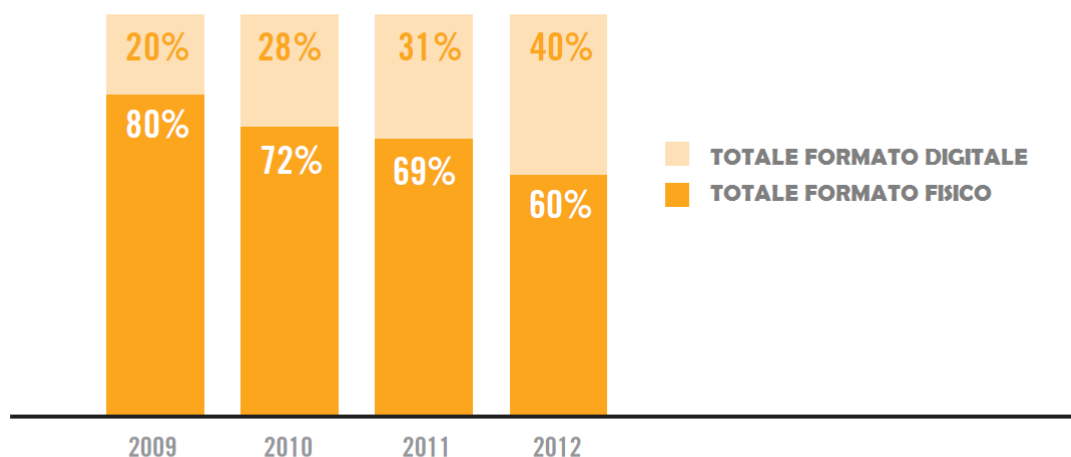
Figura 12 - Elaborazione dell'Autore

Ogni azienda si focalizza su un target diverso, ma questo non significa che un maggior numero di videogiochi prodotti rappresenti una quota di mercato maggiore. Per ogni segmento che si prende in considerazione, anche il comportamento d'acquisto è diverso: per i PEGI minori di 16 anni bisognerà considerare che saranno sempre i genitori ad effettuare l'acquisto, mentre per i giochi destinati ai maggiori di 16 anni l'acquisto è determinato soprattutto da una decisione presa dal giocatore.

1.3.3 Segmentazione in base alle caratteristiche dei prodotti

Come nel passato il mercato si è evoluto in base alle specifiche hardware su cui veniva basato lo sviluppo dei videogiochi, oggi si sta spostando sempre più nel settore digitale soprattutto grazie al grande accesso alla rete Internet e alla sua velocità.

Evoluzione tra vendite in formato Fisico e Digitale*



*Le vendite in formato Digitale includono videogiochi completi scaricabili, contenuti add-content digitali, applicazioni mobile e social network games

Figura 13 - Fonte: NPD Group

Analizzando nello specifico l'andamento delle vendite nel segmento dei videogiochi in base alla piattaforma hardware per la quale vengono sviluppati, si nota un costante aumento del settore digitale, che va a ledere gli altri segmenti dei videogiochi per console e pc. Sempre più persone hanno uno smartphone per scaricare applicazioni, e sempre di più siamo connessi ad Internet sia per lavoro che per passatempo.

Vendite di videogame in USA dal 2009 al 2012 per piattaforma Hardware

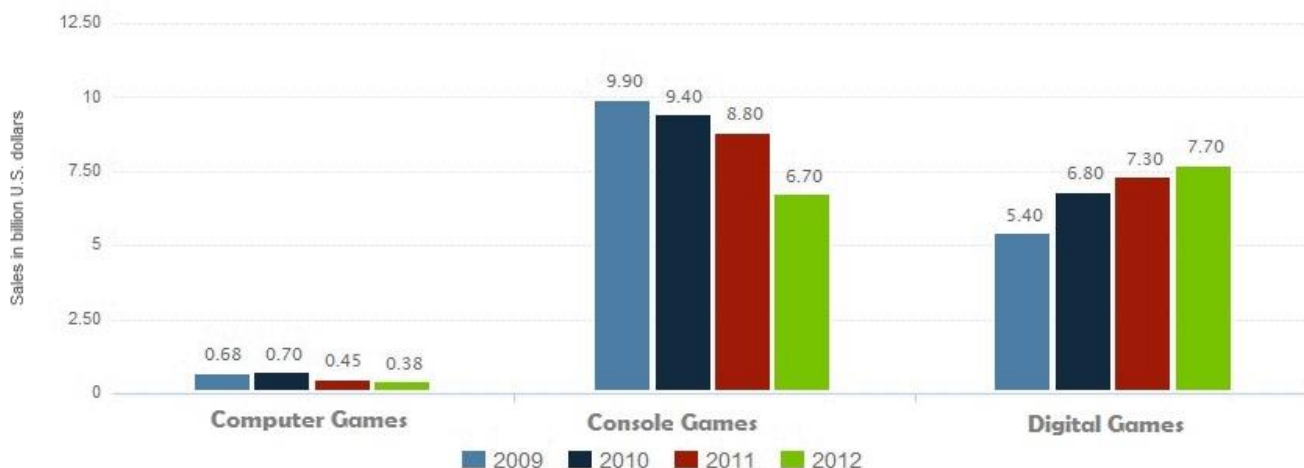


Figura 14 - Fonte: Entertainment Software Association

Questo segmento che identifichiamo come “digitale” comprende sia i social network games, che le applicazioni per smartphone, le categorie di videogiochi maggiormente richieste sono diverse dal settore per console e PC. La concorrenza in questo segmento è diversa dagli altri segmenti, perché in questi segmenti digitali ci sono aziende che sono nate come produttori e sviluppatori solo di Mobile Games e Online Games come Zynga, Gameloft e Supercell ma anche grandi publisher del calibro di Electronic Arts.

Nel segmento dei videogiochi online le categorie preferite sono un po' in linea con il mercato globale a parte la categoria dei MMO ovvero i il Multi-Player online e i Casual, Social Games.

Categorie di Online Games giocati di più

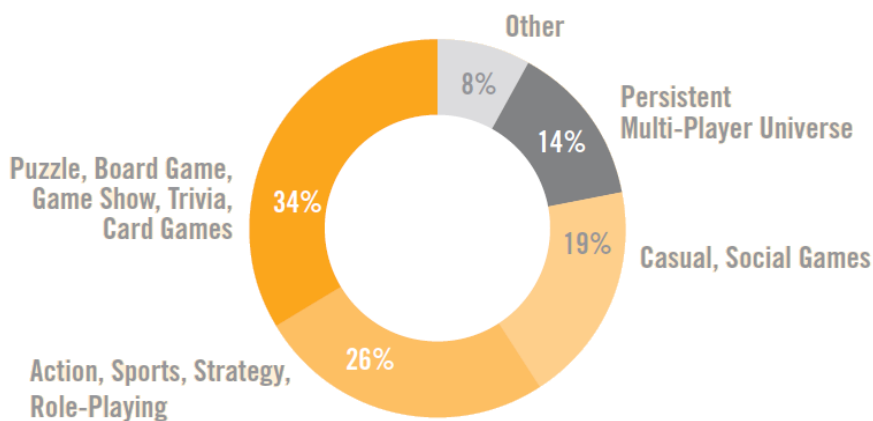


Figura 15 - Fonte: Entertainment Software Association

L' 87% di tutti i 145 milioni di giocatori statunitensi con un'età compresa tra i 10 e i 65 anni gioca su siti casuali o social network.

Solo l'8% di giocatori online di giochi casuali o nei social network degli Stati Uniti spende tutto il suo tempo di gioco on-line all'interno di reti sociali.

Il tasso più alto è in Europa (19%) e nei mercati emergenti (15%).

Categorie di Mobile Games giocati di più

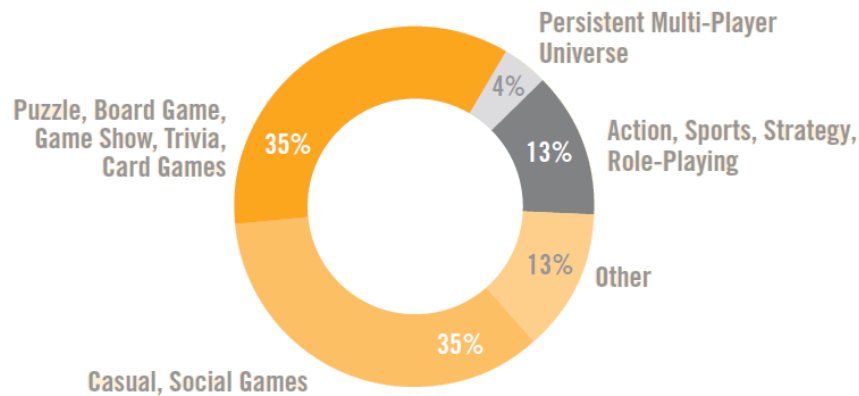


Figura 16 - Fonte: Entertainment Software Association

Questo grafico mostra la suddivisione in categorie dei giochi mobile, ovvero tutti i giochi che sono gratis o possono essere acquistati nelle piattaforme PlayStore di Google o iTunes di Apple. Il mercato dei giochi per smartphone (come del resto il mercato delle “app” per cellulari), ha realizzato una crescita considerevole nel corso di soli dodici anni, incrementando il proprio fatturato da 20 a 211 miliardi di dollari nel solo mercato americano. In questo segmento notiamo quanto sia bassa (appena il 13%) la quota di mercato dei videogiochi di Azione, Sport e Strategici, mentre invece diventa importante la quota relativa ai Casual e ai Social Games.

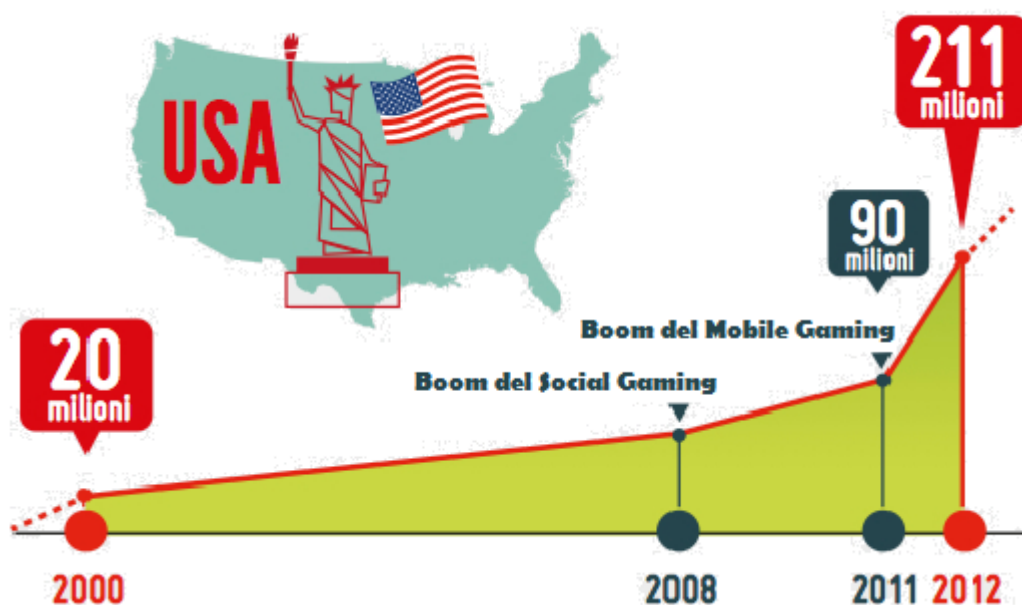


Figura 17 - Fonte: Elaborazione dell'Autore

Considerando la prossima figura possiamo immaginarci come l'evoluzione di questo specifico segmento possa avere un alto livello di espansione.

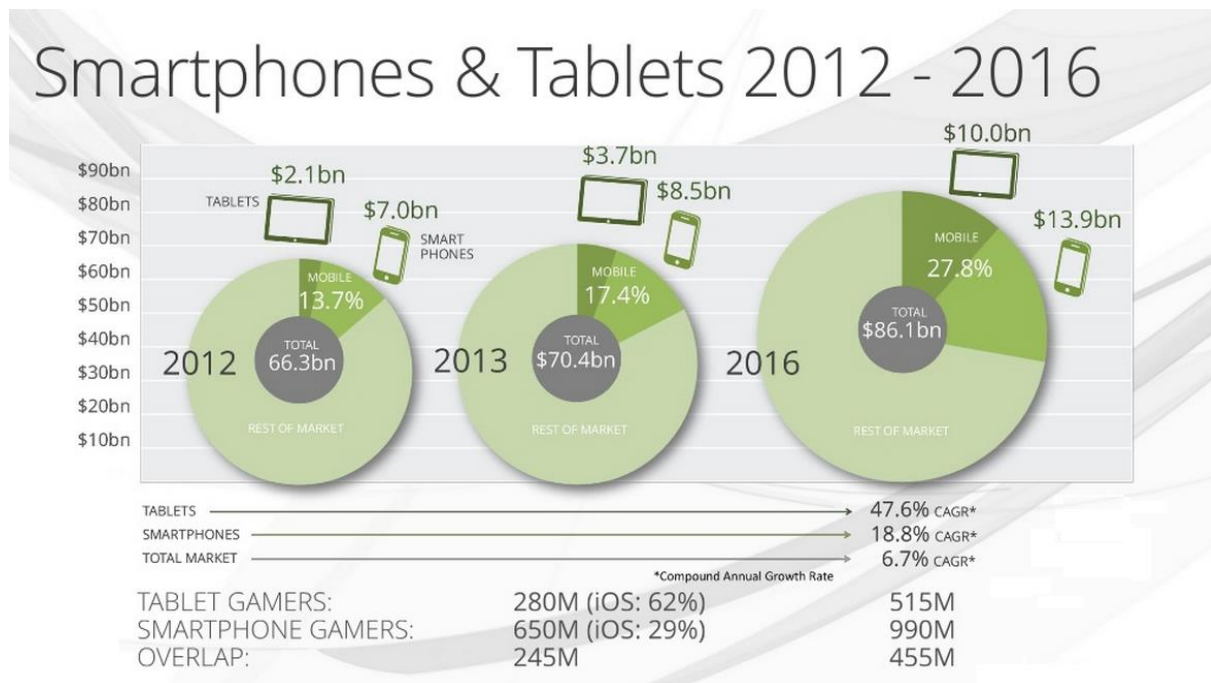


Figura 18 - Fonte: casualconnect.com

Migliorando sempre di più le tecnologie a portata di mano e con un numero sempre più ampio di utilizzatori di Smartphone & Tablet, il mercato è destinato ad espandersi.

Per affrontare questo nuovo mercato i publisher devono possedere nuove conoscenze e acquistare dimestichezza con il proprio ruolo. Ci deve essere all'interno dell'azienda un'efficiente Business Intelligence che serve sia per creare strategie di prodotto mirate ad avere quote di mercato, sia per gestire la grande mole di dati necessaria per avviare efficaci operazioni di marketing; oltre a ciò l'azienda deve integrare una rete cloud (ad esempio LiveOps) in modo tale da poter migliorare il servizio clienti con dei social customer service e i servizi di assistenza con customer support experience.

Capitolo 2

Take Two Interactive

2.1 Cenni Generali

Leader nel suo settore Take-Two ha una portata globale, con aziende di sviluppo, di pubblicazione e di distribuzione situate in Canada, Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Germania, Danimarca, Italia, Australia e Giappone. L'azienda offre prodotti, sia realizzati internamente sia acquistati attraverso gli sviluppatori di terze parti, per tutte le principali console di gioco, così come per i personal computer e dispositivi informatici portatili.

Mission

L'azienda si concentra sulla sua missione fondamentale di produrre intrattenimento interattivo creativo sfruttando le risorse interne per lo sviluppo, la distribuzione e il marketing; le risorse esterne per la gestione di servizi amministrativi e di supporto, come ad esempio la gestione delle proprie applicazioni aziendali.

Take-Two alla Securities and Exchange Commission nel 2012 afferma che: "La nostra strategia di base è quella di sfruttare la popolarità dei videogiochi attraverso lo sviluppo e la pubblicazione di esperienze di intrattenimento interattivo di alta qualità in una vasta gamma di generi."

2.2 La storia di Take Two Interactive

Date chiave

1993 – Take Two Interactive viene fondata

1995 – Take-Two negozia un accordo di licenza con Sony

1997 – Take-Two acquista aziende di distributori

2001 – Anno di transizione

2003 – Periodo di espansione nel settore di sviluppo e distribuzione videogiochi

1993

Il fondatore di Take-Two è Ryan Brant. L'allora 21enne imprenditore, attraverso gli investimenti di famiglia e quelli privati, è stato in grado di raccogliere \$ 1,5 milioni e fondare Take-Two nell'autunno del 1993.

Inizialmente Brant stabilisce una relazione con Bob Fish, il partner responsabile della contabilità nella società PriceWaterhouseCoopers. PWC ha offerto uno sconto significativo sui suoi servizi per la start-up, in previsione che Take-Two diventasse un business redditizio e che in futuro potesse permettersi di pagare una tariffa standard. Secondo Brant, "Eravamo alla ricerca di qualcuno che potesse gestire l'azienda come una piccola azienda e crescere con noi." Bob Fish avrebbe giocato un ruolo significativo nel contribuire a modellare la struttura di Take-Two.

All'inizio Take-Two era semplicemente uno sviluppatore di videogiochi alla ricerca di un prodotto di successo. È stato uno dei primi sviluppatori a investire in noti attori per farli partecipare alla creazione dei suoi prodotti: è nota l'assunzione che Take-Two fece del leggendario attore Dennis Hopper come stella nel suo gioco "Hell: A Cyberpunk Thriller". Rilasciato nel dicembre 1994, il gioco ha venduto 300.000 copie in tutto il mondo nel corso dei successivi sei mesi e generato profitto per la società. Successivamente, per il gioco "Ripper", Take-Two ha dedicato \$ 625.000 su 2,5 milioni dollari di budget di produzione per far firmare attori veterani come Christopher Walken, Karen Allen, e Burgess Meredith.

La scelta di collaborare con questi attori, che comparivano nell'animazione dei loro giochi, non solo ha reso possibile alti profitti ma ha anche facilitato la pre-vendita dei suoi giochi a distributori esteri, al fine di raccogliere fondi per coprire i budget di produzione.

1995

Nel marzo 1995, Take-Two ha negoziato un accordo di licenza quadriennale con Sony, che gli ha consentito di sviluppare giochi per la console PlayStation di proprietà della Sony. Il successo iniziale di Take-Two ha poi attirato l'attenzione di Acclaim Distribution Inc., la grande azienda di distribuzione che vantava una rete di 10.000 negozi. Nel febbraio 1996, Take-Two ha raggiunto infatti un accordo con Acclaim per distribuire i suoi titoli, iniziando da "*Ripper*" per poi passare a "*Hell: A Cyberpunk Thriller*" e "*Star Crusader*". Nonostante la stipulazione di questa importante alleanza, Brant era insoddisfatto dello stato di Take-Two, che a questo punto generava circa \$ 10 milioni di ricavi annui. In un articolo del 1999 del *Crain's New York Business*, Brant disse "Un giorno ci siamo svegliati e abbiamo detto: "Se non ci ingrandissimo verremmo uccisi!"

1997

Tre anni dopo l'inizio della Take-Two, Brant avviò una serie di acquisizioni che avrebbero incrementato in modo fondamentale l'attività della società, rivolgendosi a Fish per un aiuto con le questioni contabili e fiscali. Il primo acquisto di Take-Two è stato completato nel mese di settembre 1996, quando ha pagato circa 1,75 milioni dollari in contanti e azioni per la Mission Studios Corporation, un'azienda sviluppatrice di giochi di simulazione di volo il cui prodotto era "Jet fighter III". Il gioco è stato successivamente rilasciato da Take-Two due mesi dopo. Al fine di finanziare ulteriori acquisti, Brant ha poi provveduto a rendere la società pubblica. Con la Whale Securities che agiva come suo sottoscrittore, Take-Two, nell'aprile del 1997, ha completato un'offerta pubblica iniziale di azioni, al prezzo di 5 dollari e una quota di compensazione vicino a \$ 6,5 milioni. Ulteriori 4 milioni dollari sono stati raccolti verso la fine dell'anno attraverso l'emissione di cambiali a venture capitalist.

Questi fondi sono stati sufficienti a Take-Two per iniziare ad ampliare le sue

competenze nello sviluppo di software in modo da poter pubblicare e distribuire giochi nel mercato estero. Nel luglio 1997, Take-Two acquistò GameTek (UK) per distribuire giochi in Europa e in altri mercati internazionali. Inoltre, Take-Two acquisì gli sviluppatori di Alternative Reality Technologies, Inc. da GameTek, e nell'acquisto ampliò il suo portafoglio di giochi con quelli della Alternative. A seguito della fusione di GameTek, Take-Two assunse Kelly Sumner, un delegato di GameTek. Sumner diventò in definitiva direttore esecutivo di Take-Two. Essendo un esperto di gestione aziendale diventò anche fondamentale nella strategia di crescita all'estero che Brant aveva in mente.

Tra il luglio e il dicembre 1997 Take Two acquistò sia società di distribuzione interne agli Stati Uniti sia distributori all'ingrosso di giochi e Hardware. Con la costruzione di un business di distribuzione, Brant stava garantendo sbocchi supplementari per Take-Two e, cosa più importante, adottò una base di reddito più consistente di quanto ci si poteva aspettare dal successo o dall'insuccesso come sviluppatore di gioco.

1998

Nel 1998 oltre al suo precedente accordo di licenza con Sony, Take-Two ha firmato un contratto di tre anni per sviluppare giochi per la console di gioco Nintendo, seguito da un accordo analogo con la Sega e il suo sistema di Dreamcast. Nel marzo 1998, Take-Two si è rafforzata in una serie di settori, acquisendo il gruppo BMG Interactive da Bertelsmann AG per circa 14,2 milioni dollari rinominandola Rockstar Games. Take-Two ottiene operazioni contrattuali di marketing, di vendite e di distribuzione in Francia e in Germania, come già aveva ottenuto in Inghilterra. Poco dopo arriva il grande successo di Take-Two: lo sviluppo di "Grand Theft Auto II" da parte di Rockstar North per la PlayStation. Questo gioco nel corso dei primi 18 mesi ha venduto oltre 1,5 milioni di copie. Take-Two, rafforzata la propria attività di sviluppo di giochi con l'acquisizione nel Regno Unito dello "Studio Spidersoft", ribattezzato Tarantula e dedicato allo sviluppo di prodotti per la piattaforma Nintendo Gameboy Color, negli Stati Uniti acquista l'azienda sviluppatrice Talonsoft, che si dedica alla creazione di giochi di strategia militare (Hidden & Dangerous).

In quell'anno, Take-Two ha più che raddoppiato i ricavi ottenuti nel 1997, con una

crescita di 191 milioni dollari; l'utile netto è cresciuto a \$ 7,1 milioni, in significativo miglioramento rispetto 3,6 milioni dollari di profitto della società nel 1997.

1999

Take-Two nel 1999 iniziò ad interessarsi a Internet, un settore che la società considerava una grande promessa per il futuro del gioco interattivo. Ha avuto inizio così lo sviluppo di una versione multiplayer online di "Grand Theft Auto", come già l'azienda aveva anticipato sarebbe diventato il primo di una serie di suoi titoli da convertire in multiplayer. Take-Two inoltre ha ottenuto un punto d'appoggio nel commercio on-line, con l'acquisizione di DVDWave.com, rivenditore di film in DVD. Questi anni sono caratterizzati da una crescita furiosa di Take-Two: i ricavi nel 1999 sono aumentate di oltre il 57 per cento rispetto all'anno precedente, superando i \$ 300 milioni, mentre l'utile netto più che raddoppiato a 16,3 milioni dollari.

Nel 1999, Take-Two ha incrementato notevolmente la spesa per la ricerca e lo sviluppo di nuovi giochi, dai \$ 1,7 milioni dell'anno precedente a \$ 5,2 milioni. Take Two in quell'anno acquisì software house di produzione giochi sia per PC che per console, in America e nel Regno Unito. Inoltre, ha acquistato una quota del 19,6% di una start-up chiamata Gathering of Developers (GoD) e ha firmato un contratto di cinque anni per distribuire i titoli per PC della società negli Stati Uniti e in Europa. Gli sviluppatori GoD erano responsabili della creazione del popolari "Quake" e "Doom".

2000

Nel 2000, Take-Two ha acquistato tutte le azioni in circolazione di GoD, rendendola una società interamente controllata. Oltre a questi investimenti, Take-Two ha dedicato gran parte del suo denaro per far crescere i suoi sforzi on-line.

Dopo l'acquisizione di più di due dozzine di aziende negli ultimi quattro anni, di cui non tutti all'altezza delle aspettative, Take-Two aveva assunto notevole debito, una situazione che metteva gli investitori in difficoltà. Take-Two, tuttavia, ha continuato ad aumentare le vendite in modo sostenuto, nonostante una flessione generalizzata del settore tecnologico, registrando ricavi per \$ 387 milioni nel 2000 e un utile di quasi \$ 25 milioni.

2001 e anni successivi

Per Take-Two, il 2001 è stato un anno di transizione. Kelly Sumner viene assunto come amministratore delegato, mentre Brant rimane come presidente del consiglio. Sumner ha annunciato che il suo obiettivo sarebbe stato quello di un'ulteriore espansione internazionale. La società ha goduto di un run-up delle proprie azioni a \$24,50 nel mese di giugno, è caduto alla quota di \$13 per i primi di settembre quando gli attacchi terroristici al World Trade Center causarono la chiusura temporanea dell'attività e un declino precipitoso della Take-Two in borsa. La società, riacquistato il suo equilibrio, sembrò in realtà beneficiare degli attacchi: i consumatori infatti erano costretti a stare in casa impegnandosi in attività come giochi interattivi, piuttosto che avventurarsi fuori. Inoltre, nell'industria dei videogiochi si verificò l'ingresso di Microsoft Xbox nel settore console che avrebbe a sua volta stimolato le vendite di giochi.

Quando il terzo capitolo del gioco - Grand Theft Auto III - ha colpito le strade, nel 2001, la risposta è stata travolgente. Grand Theft III da allora ha venduto circa dieci milioni di copie, in un settore in cui le vendite di 500.000 copie venivano una volta definite un successo.

Nel 2002 Take Two ampliò il brand legato a Rockstar Games creando "Rockstar Lincoln" trasformando i Tarantola studios, comprò l'azienda produttrice Barking Dogs (che sviluppava soprattutto in prima persona) e la rinominò in "Rockstar Vancouver", formò inoltre l'etichetta Rockstar San Diego dopo aver acquisito gli Angel Studios. Ognuno di questi studios si occupa di sviluppare categorie diverse di giochi.

Nel 2003 fu pubblicato il follow-up "Hidden & Dangerous 2" da un'azienda già di proprietà dal 1999 di Take Two, la Global Star Software. La distribuzione fu affidata a Gathering of Developers. Nel 2004, Take-Two comprò per 22,3 milioni dollari ad Infogrames i diritti della serie "Civilization", uno dei prodotti di punta dell'azienda che per difficoltà finanziarie fu costretta a vendere.

Nel 2004 acquisisce la Mobius Entertainment che fu trasformata nella Rockstar Leeds. Nel 2005, Take-Two ha iniziato una serie di acquisizioni, spendendo più di 80 milioni di US \$ per aziende sviluppatrici di giochi. Take-Two ha costituito la società editrice 2K Games (nello stesso anno integrò GoD in 2K Games) e 2K Sports per gestire il gruppo di ambienti di sviluppo derivanti dalle nuove acquisizioni. Nell'ambito della creazione di 2K Sports, Take-Two acquistò dal suo competitor "Sega" i diritti per le "ESPN 2K" sia per giochi sportivi di calcio e basket (creati da "Visual Concepts") e sia per giochi di baseball e hockey (creati da "Kush Games"). Quando ha annunciato l'acquisto, Take-Two ha rinominato il franchising omettendo la sigla "ESPN" dai titoli. Poi, a novembre, Take-Two acquisì la rivale Fireaxis per 27 milioni di dollari.

Nel febbraio 2007 Ryan Brant fu dichiarato colpevole di falsificazione di documenti aziendali. E' stato condannato a quattro anni di carcere, ha scontato una pena più lieve accettando di collaborare in un patteggiamento con i pubblici ministeri. Le accuse derivavano dal 2005 quando vennero scoperti i ricavi gonfiati negli esercizi degli anni 2000 e 2001.

Il 4 marzo del 2007, il gruppo di investitori che possiede quasi la metà di Take-Two Interactive, ha firmato un accordo che avrebbe eletto dei direttori (tra cui Strauss Zelnick) per ridurre le dimensioni del consiglio di amministrazione di Take-Two. Secondo l'accordo, una volta che il gruppo avrebbe controllato Take-Two, la società ZelnickMedia sarebbe diventata la consulente finanziaria e gestionale della società. Ben Feder, co-fondatore di ZelnickMedia sarebbe stato nominato Chief Executive Officer di Take-Two Interactive.

Il 22 maggio del 2007, Oasys mobile firmò un accordo per portare alcune delle licenze di "Sid Meier" nel mercato mobile. I giochi originali di Sid Meier sono stati sviluppati da una delle sussidiarie di Take-Two. Con la Oasys porteranno questi giochi nel mercato mobile nel 2008.

L'8 settembre 2008, hanno stipulato un accordo di outsourcing con Ditan Distribution LLC. Ditan si assume la responsabilità delle funzioni di scelta, confezione, spedizione e stoccaggio per l'editoria e le imprese di distribuzione precedentemente gestite da Take-Two. L'accordo permette a Jack of All Games di vendere soprattutto prodotti di terze parti, e di concentrarsi su acquisti, vendite e servizi per i loro clienti.

Nel 2010, Ben Feder passò dalla carica di CEO, ed è stato sostituito dal presidente esecutivo Strauss Zelnick.

Nel gennaio del 2013, mentre THQ dichiara bancarotta, Take Two acquista i diritti della WWE per produrre una serie di giochi sul wrestling. A marzo, Karl Slatoff, direttore operativo di Take-Two Interactive, ha rivelato che la società dispone di un "ampia gamma di titoli sconosciuti in sviluppo", insieme ai già preannunciati "Grand Theft Auto V" e "Agent".

2.3 Analisi SWOT

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

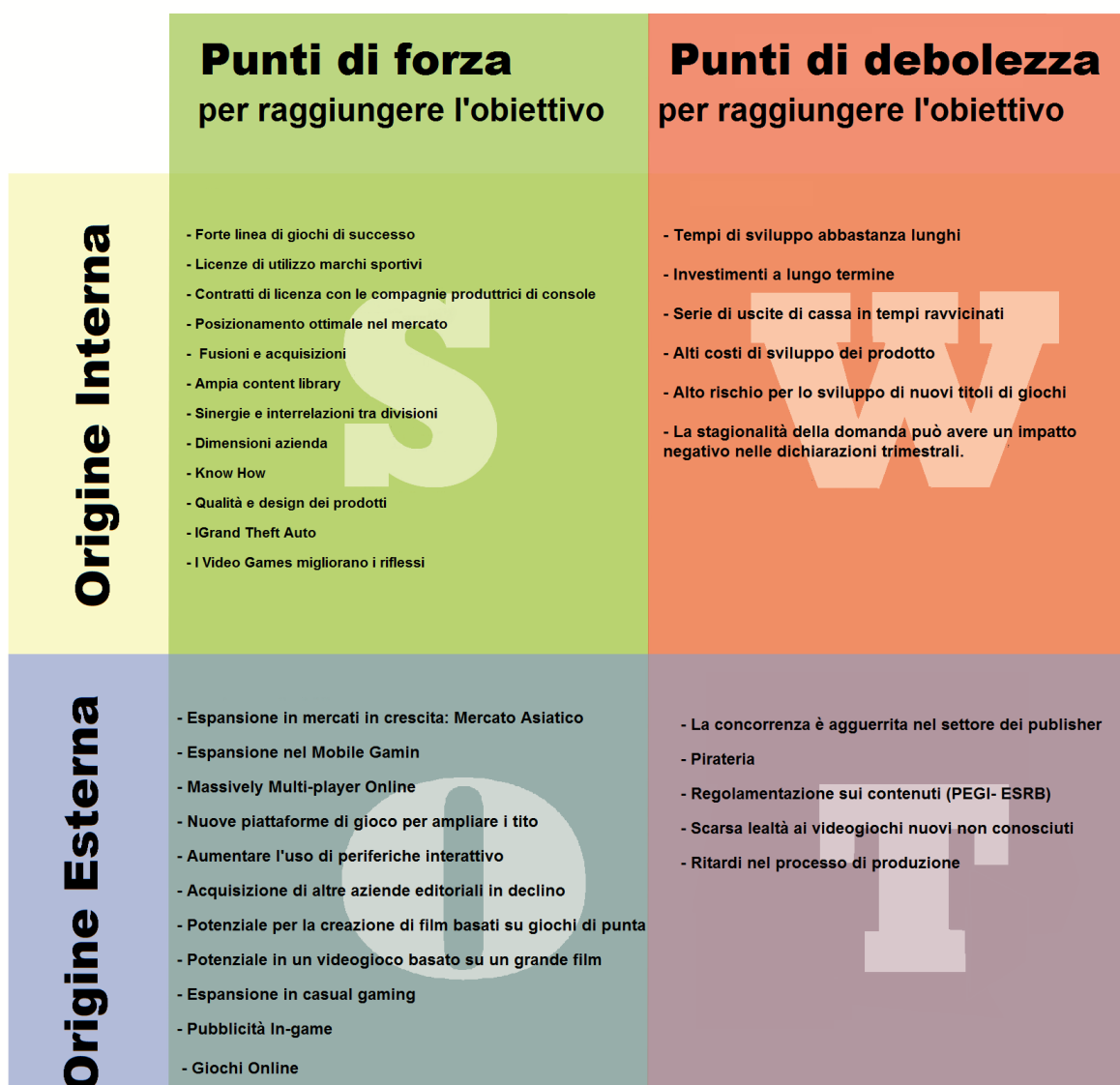


Figura 19 - Fonte: Elaborazione dell'Autore

Punti di forza:

- Forte linea di giochi di successo in espansione: Take Two produce un'ampia gamma di giochi, per tutte le categorie e per tutte le piattaforme.
- Le licenze di utilizzo dei marchi sportivi come NBA, NFL, WWE, rendono i loro prodotti più affidabili rispetto alla concorrenza: essendo giochi annuali, ovvero che ogni anno viene prodotta una nuova release aggiornata, il bacino di utenti è sempre in espansione.
- Contratti di licenza con le maggiori compagnie produttrici di console per produrre giochi famosi: Sony – Microsoft – Nintendo. Sicuramente se altre aziende entrassero nel mercato con le proprie console, Take Two creerebbe subito un team di sviluppo per la nuova console.
- Posizionamento ottimale nel mercato per il continuo successo derivante dalla crescita del settore del gioco online, grazie a nuove acquisizioni e soprattutto l'utilizzo di titoli famosi per entrare nel mercato.
- Fusioni e acquisizioni si aggiungono ai ricavi ed espandono l'attività per catturare un nuovo pubblico.
- Ampia content library: Una libreria di contenuti è una risorsa enorme. In tali casi, il titolare può richiedere pagamenti di canoni per l'utilizzo di tali contenuti quindi è come un investimento in perpetuo. Questo investimento conferisce diritti di monopolio per il titolare, perché l'uso può essere vietato.
- Sinergie e interrelazioni tra divisioni.
- Dimensioni azienda.
- Know How: ovvero come si identifica quella parte di capitale investito in attività di ricerca e sviluppo in termini di valore stimato, dato che tale attività è svolta all'interno dell'azienda con proprio personale e propri mezzi.
- Qualità e design.

- Il prodotto di punta di Rockstar Games: Grand Theft Auto.
- I Video Games migliorano i riflessi: Secondo l'Economist, "Molti studi scientifici hanno dimostrato che i videogiochi possono migliorare le prestazioni umane in compiti sensoriali e percettivi, coinvolgendo la coordinazione occhio-mano, così come quelli che richiedono un sacco di attenzione." Mentre sempre più persone giocano ai videogiochi e sviluppano migliori capacità di reazione, questi miglioramenti potrebbero portare a migliori piloti e tassi di incidenti più bassi. [6]

Punti di debolezza:

- Tempi di sviluppo abbastanza lunghi.
- Investimenti a lungo termine.
- Serie di uscite di cassa in tempi ravvicinati.
- Alti costi di sviluppo dei prodotti.
- Alto rischio per lo sviluppo di nuovi titoli di giochi.
- La stagionalità della domanda può avere un impatto negativo nelle dichiarazioni trimestrali.

Opportunità:

- Espansione in mercati in crescita: Mercato Asiatico.
- Espansione nel Mobile Gaming: applicazioni per iPhone, Android, Windows Phone.
- Massively Multi-player Online [MMO]: sviluppare giochi di ruolo online, basati sia su piattaforme browser sia nei network dedicati dalle console.
- Nuove piattaforme di gioco per ampliare i titoli: rimanere sempre al passo con la

tecnologia per sviluppare giochi per tutte le console di gioco che possano entrare nel mercato; potenziale nella creazione di una propria piattaforma.

- Aumentare l'uso di periferiche interattive: Basti guardare il successo derivato da guitar hero e la periferica a forma di chitarra per domandarsi se vale la pena investire in questo segmento. Con i nuovi controlli di movimento di PlayStation, XboX e Nintendo forniscono esperienze di gioco alternative rispetto ai classici controller di movimento.

- Acquisizione di altre aziende editoriali in declino con forti titoli.

- Potenziale per le offerte di creazione di film basati su giochi di punta.

- Potenziale di fare un videogioco basato su un grande film.

- Espansione in casual gaming.

- Pubblicità In-game: L'efficacia di tale pubblicità è stata dibattuta da diversi studiosi: Yang ha scoperto che alcuni tipi di riconoscimento di brand all'interno di videogiochi sportivi erano bassi tra gli studenti universitari, anche se i giocatori riuscivano a ricordare parole, Coyle ha trovato che il 35% dei giocatori potrebbe ricordare marche pubblicizzate in uno studio controllato di giochi di corse automobilistiche, Lee e Faber hanno trovato che i fattori primari per ricordarsi e farsi influenzare dalle pubblicità in-game sono la posizione dei messaggi di marca nel gioco, il coinvolgimento di gioco, e la prima esperienza di gioco. [7]

- Giochi Online: I giochi online offrono molti vantaggi ai produttori di giochi. Essi limitano la possibilità per i clienti di scaricare il giochi pirata, perché il software è ospitato su un server di proprietà della società. Inoltre eliminano la necessità di software di vendita fisici che erodono in profitti. Giochi online sono molto più facili da migliorare in modo incrementale, questo grazie a patch che riducono i problemi. Essi permettono anche un più robusto modello di generazione dei ricavi, dalla pubblicità ai micro pagamenti per beni ingame.

Minacce:

- La concorrenza è agguerrita nel settore specifico dei publisher (Electronic Arts, Activision-Blizzard, Ubisoft)
- Pirateria
- Regolamentazione sui contenuti (PEGI- ESRB)
- Scarsa lealtà ai videogiochi nuovi non conosciuti
- Ritardi nel processo di produzione

2.4 Struttura dell'azienda

Zelnick Media

Il Presidente Esecutivo, l'Amministratore Delegato e il Presidente di Take Two sono partner di ZelnickMedia. La società si concentra su posizionare le aziende nei propri settori di riferimento per trarre vantaggio dalla digitalizzazione e la frammentazione dei media. [8]

Consiglio di amministrazione

Le commissioni permanenti del consiglio sono il Comitato Esecutivo, il Comitato per il Controllo, il Comitato per la Remunerazione e del Comitato per la Corporate Governance

Lo statuto della Società prevede che il Consiglio non deve avere più di otto consiglieri. Il Consiglio stabilisce il numero esatto degli amministratori del Comitato Esecutivo.

Il Consiglio delega al Comitato Esecutivo, al Presidente e all'Amministratore Delegato della Società, in collaborazione con gli altri dirigenti della Società, l'autorità e la responsabilità per la gestione del business della Società in modo coerente con gli standard e con le pratiche della Società, e in conformità con eventuali piani specifici, istruzioni o direttive del Consiglio. Il Presidente, l'Amministratore Delegato e la gestione della Società sono responsabili di chiedere il parere e, in circostanze appropriate, l'approvazione del Consiglio per quanto riguarda le azioni straordinarie per essere effettuate da o per conto della Società.

Il Consiglio e ciascun comitato si aspetta di ricevere informazioni chiare e tempestive dalla gestione su piani e potenziali problemi per avere la possibilità di porre domande e discutere le scelte strategiche con la direzione prima che tali decisioni vengano prese.

Comitato Esecutivo

Il Comitato Esecutivo è nominato dal Consiglio ed esercita tutti i poteri e l'autorità del Consiglio nella gestione del business e degli affari della Società. Questi poteri e responsabilità possono essere delegate al Comitato dal Consiglio di volta in volta.

Il comitato è composto da non meno di quattro membri, di cui almeno due qualificati come amministratori indipendenti.

Comitato della Corporate Governance

Il comitato della Corporate Governance è l'organo di controllo del Consiglio di amministrazione: sceglie i nuovi membri del consiglio e assiste il consiglio nella pianificazione, nell'orientamento e nell'educazione dei direttori del consiglio.

Formato da 3 o più membri del Consiglio, sono nominati Amministratori Indipendenti e rimangono in carica fino a quando il Consiglio non propone nuovi membri che poi vengono eletti.

Comitato per il Controllo

Il compito principale del Comitato per il Controllo è quello di rivedere con il management e con la Società la rendicontazione finanziaria. Analizza le questioni importanti come l'adeguatezza dei controlli interni della Società sulle eventuali misure di controllo specifiche da adottare. Riceve segnalazioni da ciascun reparto di gestione per quanto riguarda eventuali scelte importanti da adottare fatte in preparazione della gestione del bilancio. Il Comitato redige i report annuali e trimestrali in linea con le norme vigenti del SEC (Security and Exchange Commission).

Altro compito fondamentale è quello di esaminare e approvare la politica di investimento della Società, eventuali linee guida di investimento per quanto riguarda la maturità, di liquidità, di rischio e di diversificazione e le relative modifiche. Il Comitato esaminerà anche la strategia di valuta estera, incluso l'uso di strumenti di copertura; quindi queste decisioni vengono trasferite al Consiglio di Amministrazione. Questo organo di controllo finanziario supervisiona l'amministrazione di gestione degli investimenti della Società per assicurare la conformità con le sue politiche di investimento, e riesaminare periodicamente l'allocazione e la performance degli investimenti della Società.

Comitato per la Remunerazione

Il Comitato per la remunerazione responsabile per la formulazione, la valutazione e l'approvazione dei compensi per i dipendenti dell'azienda. Questo comitato gestisce anche gli incentivi economici che sono volti a premiare la performance: partendo da bonus ai dipendenti fino alle stock option e premi collegati ai profitti per i dirigenti di grado più elevato.

La fonte essenziale di efficienza nella produzione è la specializzazione, soprattutto la divisione del lavoro in compiti separati. Take Two ha strutturato la sua azienda con divisioni specializzate nella produzione di determinate categorie di videogiochi e con un titolo famoso che permette di sviluppare sequel. Molte aziende sono state internalizzate in Take Two, come ad esempio i marchi che sono parte di Rockstar Games sono molto differenziati in base alle software house di produzione.

2.5 Strategia dell'azienda

Leadership di costo

La strategia di leadership di costo è la capacità dell'impresa di produrre prodotti simili o equivalenti a quelli offerti dai concorrenti ad un costo minore. I rischi connessi ad una strategia basata su una leadership di costo derivano da:

- I mutamenti tecnologici possono annullare i vantaggi precedenti
- I bassi costi di apprendimento per le imprese esterne al settore
- L'incapacità di innovare poiché ci si concentra solo sul contenimento dei costi
- L'aumento generale dei costi.

Questo fa sì che nessuna azienda nel mercato degli editori di videogiochi possa sfruttare questa strategia.

Diversificazione

La strategia di diversificazione invece viene adottata da tutti i più grandi editori da molti anni, l'unico modo per la sopravvivenza di un editore che non adotta questa strategia in modo appropriato è focalizzarsi nei segmenti dove ha una buona quota di mercato piuttosto che rischiare di diversificarsi ulteriormente e andare incontro a perdite; in questo modo l'azienda, con i propri prodotti, punta al perseguimento di un vantaggio di costo limitatamente ad uno o a pochi segmenti del mercato.

Nel caso di una focalizzazione indirizzata alla differenziazione, ovvero che consiste nell'identificare un determinato segmento di clientela particolarmente sensibile alla qualità, i rischi connessi a tale strategia derivano dal fatto che la nicchia prescelta non sia sufficientemente ampia da consentire all'impresa di operare con efficienza o che le altre aziende operanti con un vasto raggio di azione riescano, con aggiustamenti marginali ai loro prodotti, a soddisfare le esigenze di tale nicchia.

2.5.1 Strategia di Take Two

La strategia di base è quella di sfruttare la popolarità dei videogiochi attraverso lo sviluppo e la pubblicazione di esperienze di intrattenimento interattivo di alta qualità in una vasta gamma di generi. Take Two si concentra sulla pubblicazione di un numero selezionato di titoli per i quali saranno in grado di creare sequel e contenuti aggiuntivi. In base alle sue risorse e competenze, la strategia di Take Two è sempre stata quella di sfruttare al massimo le potenzialità di un titolo, facendo sì che il videogioco possa avere dei sequel grazie alla creazione di storie avvincenti tra i protagonisti del titolo e grazie a eccellenti grafiche e giocabilità sempre sfruttando al 100% le potenzialità hardware. La maggior parte delle proprietà intellettuali sono dell'azienda e sono sviluppate internamente, queste posizionano l'azienda in una situazione ottimale sia finanziariamente che competitivamente. Take Two possiede un portafoglio di software proprietari per le principali piattaforme hardware in una vasta gamma di generi, tra azione, avventura, corse, giochi di ruolo, sport e di strategia, che distribuiscono in tutto il mondo. L'impegno per la creatività e l'innovazione è un segno distintivo della loro forza, che permette di differenziare i prodotti sul mercato, combinando la tecnologia avanzata con convincenti storie e personaggi che offrono esperienze di gioco uniche per i consumatori. Un'altra pietra miliare della loro strategia è sempre stata quella di sostenere il successo dei prodotti in tutti i mercati attraverso programmi di marketing innovativi e di distribuzione globale, sfruttando tutti i canali a disposizione per il target di riferimento.

Al 31 marzo 2013, si contano 2.440 dipendenti a tempo pieno, di cui 1.238 sono impiegati al di fuori degli Stati Uniti, nessuno dei quali è soggetto a contratti collettivi.

Oltre ad una forte presenza in Nord America, Take Two si è espansa sia in Europa che in Asia internalizzando ai propri brand le software house o i publisher acquisitati nel resto del mondo. Nelle immagini seguenti sono segnati i paesi di giurisdizione di ogni brand.

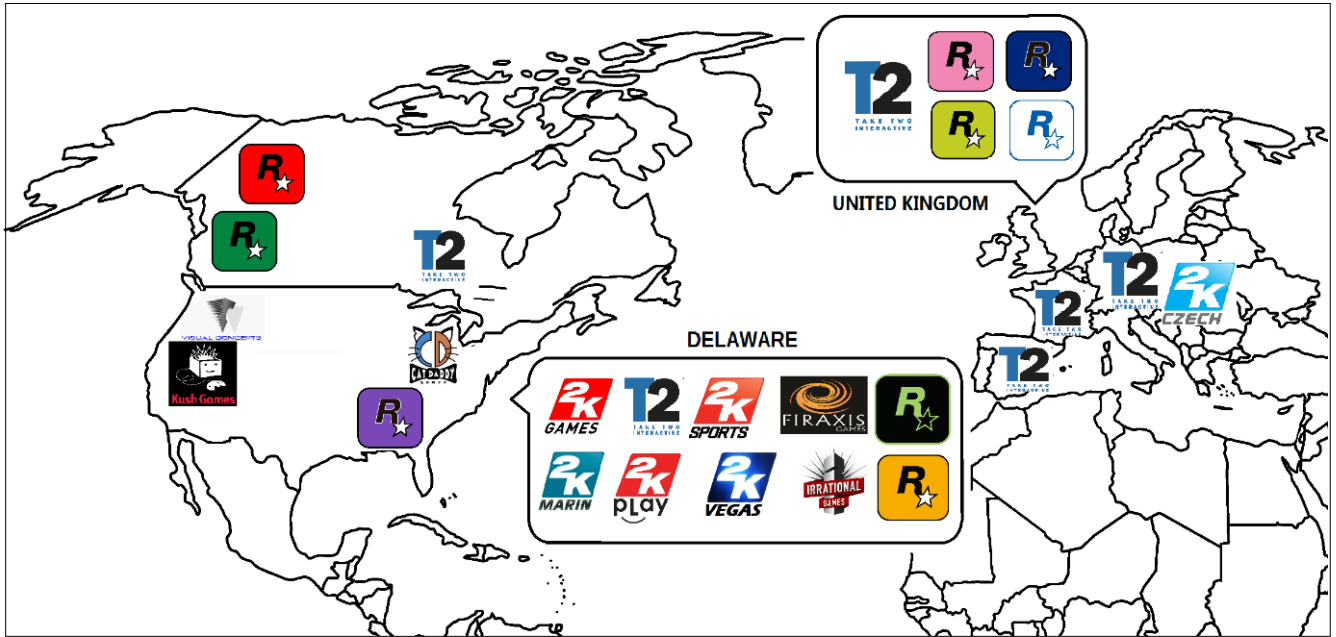


Figura 20 - Sussidiarie Take Two in Nord America & Europa

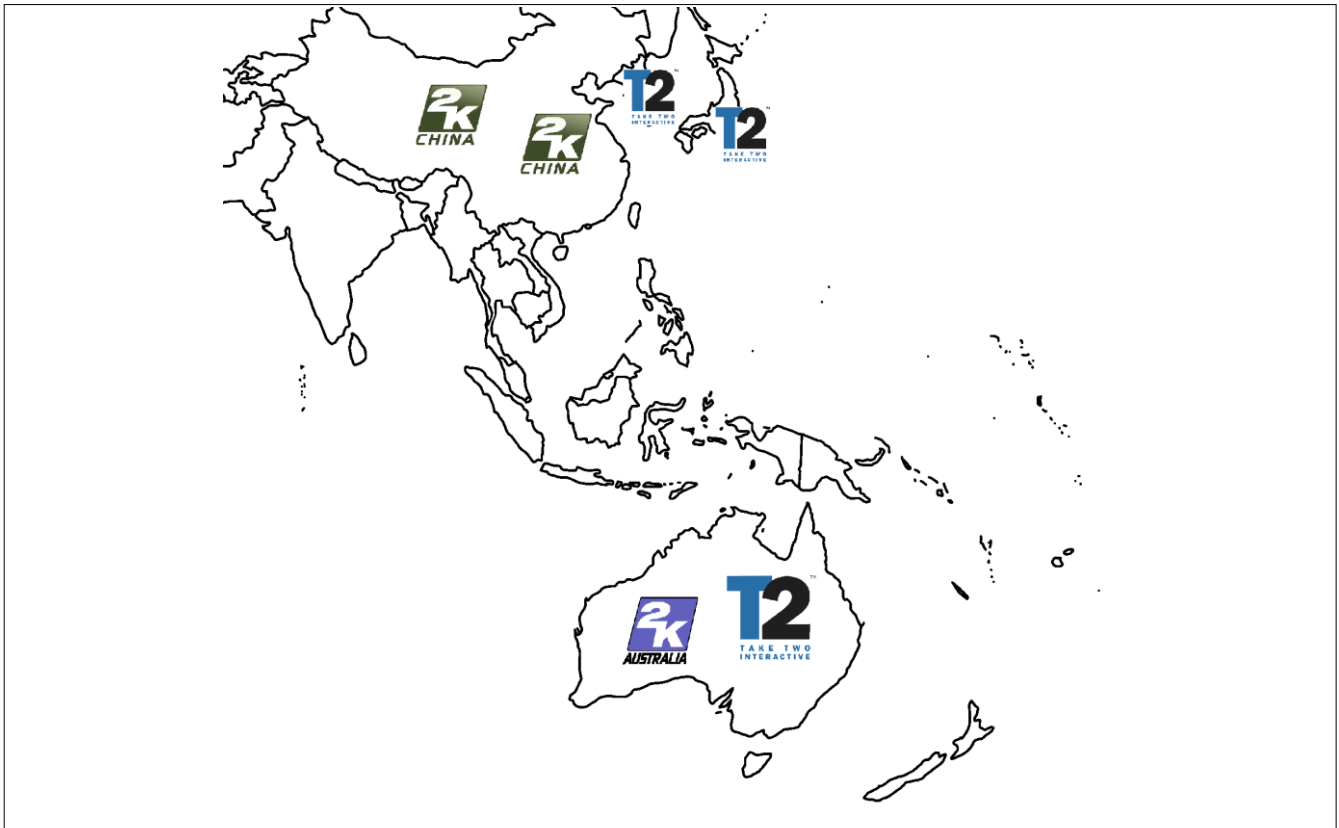


Figura 21 - Sussidiarie Take Two in Cina & Australia

2.5.2 Brand

Take Two Interactive incorpora due brand di editori interamente di proprietà: Rockstar Games e 2K, che pubblica i suoi titoli sotto 2K Games, 2K Sports e 2K Play. Ogni gruppo si concentra sul prodotto distinto generi e target demografici. Take Two ha sempre lasciato abbastanza libertà ai propri brand nella gestione delle software house e nel processo di sviluppo, tenendo sempre in considerazione le aree geografiche a cui facevano riferimento e la cultura delle stesse.



Rockstar Games è lo sviluppatore e publisher nel settore dell'intrattenimento interattivo del più iconico e acclamato brand, Grand Theft Auto, così come altri franchise di successo tra cui L.A. Noire, Max Payne, Midnight Club, e Red Dead Redemption. Ci si aspetta che Rockstar Games continui ad essere leader nella categoria di giochi azione/avventura per creare intrattenimento innovative, sfruttando le concessioni esistenti e lo sviluppo di nuove marche.



Nel maggio 2011, Rockstar ha rilasciato il successo commerciale e acclamato dalla critica “L.A. Noire”, che divenne il primo videogioco mai scelto come ufficiale selezione del Festival di Tribeca è diventato un altro franchise chiave per la Società. Rockstar è anche noto per lo sviluppo di marchi in altri generi, tra cui il Bully e Manhunt franchising. [9]



2K Games è l'editore della saga Bioshock, molto acclamato dalla critica che ha milioni di unità di vendita, di Borderlands, Mafia, e del franchise Civilization di Sid Meier. 2K Games continua ad essere un leader nella categoria soprattutto, azione, gioco di ruolo e strategia basandosi sia sui suoi marchi già esistenti sia sullo sviluppo di nuovi franchising in futuro. 2K Sports pubblica giochi di sport che hanno le licenze ufficiali dalle categorie: NBA 2K, gioco top-ranked per il basket per 11 anni di seguito, così come altri titoli sportivi tra cui il Baseball League 2K, Top Spin e da gennaio 2013 WWE2K dopo aver comprato la licenza all'avversaria THQ. 2K Play si concentra nella pubblicazione di giochi casual e per famiglie come Carnival Games, un gioco sviluppato internamente e concesso in licenza sulla base di popolari programmi televisivi. Attualmente possiedono i diritti di proprietà intellettuale di 19 marchi di proprietà. Inoltre, sviluppano selettivamente titoli basati su proprietà di licenza, tra cui sport, e titoli sviluppati esternamente.

2K si è assicurata una licenza pluriennale dalla NBA per sviluppare una versione online del gioco di simulazione di NBA in Cina, Taiwan, Corea del Sud e Sud-Est asiatico. Nel mese di ottobre 2012 avviene il lancio commerciale nel portale di Tencent Games in Cina di NBA 2K online, il gioco di simulazione free-to-play NBA co-sviluppato da 2K e Tencent. Nel maggio 2013, Pro Baseball 2K, il gioco online di simulazione di baseball co-sviluppato da 2K e Nexon Corporation, viene lanciato commercialmente in Corea. Inoltre, durante l'estate del 2012, 2K ha pubblicato il primo gioco "mobile social games" per il Giappone, NBA 2K All Stars sulla piattaforma sociale GREE.

2.5.2 Distribuzione

La vendita di titoli software nei punti vendita al dettaglio in Nord America, Europa e Asia avviene attraverso rapporti diretti con clienti e distributori esternalizzati. Gli acquirenti in Nord America includono leader della grande distribuzione come Wal-Mart, rivenditori specializzati come GameStop, negozi di elettronica come Best Buy, negozi di giocattoli come Toys "R" Us, punti di noleggio, supermercati e catene di negozi. Tra i clienti europei si contano, GameStop, GEM Distribution e Media Market. Hanno operazioni di vendita e distribuzione in Asia, Australia, Austria, Canada, Francia, Germania, Paesi Bassi, Nuova Zelanda, Spagna, Svizzera, Regno Unito e Stati Uniti.

Take Two è dipendente da un numero limitato di clienti che rappresentano una parte significativa del fatturato: le vendite verso i cinque maggiori clienti durante l'anno fiscale conclusosi il 31 marzo 2012 hanno rappresentato circa il 43,9% del reddito netto, con GameStop e Wal-Mart, che rappresentano il 19,0% e 10,7%, rispettivamente. Nessun altro cliente rappresenta più del 10,0% del fatturato netto durante quell'anno fiscale.

Mentre il mercato globale per l'intrattenimento interattivo continua a crescere, Take Two cerca di aumentare la sua presenza a livello internazionale, in particolare in Asia, Europa dell'Est e America Latina. Le iniziative di espansione della Take Two nei Mercati asiatici, dove la strategia è quella di ampliare la distribuzione dei prodotti esistenti, consistono nell'espandere il proprio business in Giappone, e stabilire una presenza di gioco online, soprattutto in Cina e in Corea. [10]

Già da tempo distribuiscono i propri prodotti in Asia attraverso accordi di licenza con gli editori locali in Giappone e Corea, e accordi di distribuzione con i distributori locali di prodotti finiti altrove in Asia. In base ad accordi di licenza, editori locali sono responsabili per la localizzazione di contenuti software, per la distribuzione e per la commercializzazione dei prodotti nei rispettivi mercati locali. Con l'intenzione di continuare a sviluppare le proprie relazioni di licenza puntano ad espandere prodotti finiti con strategie di distribuzione per far crescere il business internazionale.

Le vendite internazionali sono una parte significativa del loro business: facendo riferimento ai risultati di chiusura dei bilanci al 31 marzo 2013, 2012 e 2011, circa il 41,5%, 45,6% e 45,5%, rispettivamente, del reddito netto è stato ottenuto al di fuori degli Stati Uniti. Hanno inoltre ampliato le operazioni nei mercati asiatici nel tentativo di aumentare la portata geografica e diversificare la base di reddito. Come tutte le aziende che distribuiscono prodotti all'estero sono soggetti ai rischi insiti nel commercio estero, tra cui un aumento dei rischi di credito, tariffe e tasse, le fluttuazioni dei tassi di cambio in valuta estera, i ritardi nelle spedizioni e problemi derivanti da sviluppi politici, normativi ed economici internazionali, ognuno dei quali può avere un effetto significativo sui risultati operativi.

Take Two esplora sempre modelli di business in continua evoluzione, come l'utilizzo di contenuti scaricabili, giochi online e micro-transazioni nei giochi. Grazie alla connettività a banda larga continua a sfruttare la popolarità delle piattaforme digitali di distribuzione come ad esempio Xbox LIVE ® Marketplace di Microsoft ("Xbox LIVE") e Sony Entertainment Network ("PlayStation Network").

Grazie ai due brand Rockstar Games e 2K Games, Take Two Interactive distribuisce digitalmente i propri titoli, contenuti scaricabili e micro-transazioni dirette per console e PC, tra cui smartphone e tablet. La distribuzione digitale viene considerata come una importante opportunità di crescita per l'industria infatti hanno creato 2 siti dedicati a ciò: store.2k.com e www.rockstarwarehouse.com, dove vengono venduti sia i titoli sia gadget, tshirt e materiale digitale. Tuttavia, considerando il mercato attuale, si continua a prevedere che i rivenditori tradizionali saranno il canale principale per la vendita dei prodotti per il prossimo futuro.

2.5.3 Approccio nuove tecnologie

Il settore del software di intrattenimento interattivo fornisce una quantità crescente di contenuti in forma digitale. I giochi per piattaforme mobili, tra cui tablet e smartphone e le piattaforme online, ad esempio i social-network, rappresentano interessanti opportunità per migliorare la crescita e la redditività dell'azienda.

Take Two sta attivamente investendo per capitalizzare le tendenze, al fine di diversificare il mix di prodotti, ridurre i rischi operativi, e aumentare le entrate. Ciascuna delle etichette ha rilasciato giochi per tablet e smartphone attraverso una varietà di generi. Nel dicembre 2011 hanno pubblicato "Grand Theft Auto III: 10th Anniversary Edition", che è stato il primo titolo per Android e uno dei titoli più venduti per la piattaforma iOS di Apple.

Nel luglio 2011, hanno lanciato la prima esperienza di social game, "Sid Meier Civiltà del Mondo", per Facebook, e adesso hanno diverse iniziative in corso per sviluppare giochi online principalmente per il mercato Asiatico.

Take Two offre anche micro -transazioni, in cui i giocatori possono pagare per scaricare contenuti aggiuntivi e migliorare la loro esperienza di gioco.

Ci si aspetta che il settore on-line di giochi diventi una parte crescente dell'attività di Take Two sul lungo termine.

Strauss Zelnick, CEO di Take Two ha annunciato nel Maggio 2013:

"Pensiamo che la nuova generazione di console avrà successo, ma anche se non lo fosse, noi sviluppiamo un grande intrattenimento interattivo per ogni piattaforma esistente, e non ci sono prove che i consumatori si stanno allontanando da questo tipo di intrattenimento. Siamo totalmente ecumenici, l'ultima cosa che faremmo è scommettere su uno specifico hardware."

Secondo il "Global Video Game Market" pubblicato da International Development Group (IDG) nel mese di aprile 2013, il mercato dei sistemi console e i dispositivi palmari è cresciuto a 540,4 milioni di unità a partire dal dicembre 2012, con un

incremento di 42,6 milioni unità ovvero del 9% da dicembre 2011 e prevede che il numero salirà a circa 703,9 milioni di unità nel calendario 2017. Inoltre, secondo IDG, le vendite mondiali di console, palmari, PC software e segmenti di gioco digitali, comprensivi di piattaforme di gioco mobile e online, hanno superato 63,3 miliardi dollari nel calendario 2012 e si prevede che le loro vendite annuali aumenteranno a una stima di 89,2 miliardi dollari nel calendario 2017.

2.5.4 Produzione

Il team di management di Take Two utilizza un processo di revisione sull'investimento di un determinato prodotto per valutare i potenziali titoli su cui poter investire, per controllare i titoli esistenti in sviluppo, e per valutare i titoli dopo il rilascio in modo tale da poter misurare la loro performance nel mercato e il ritorno degli investimenti. Applicano questo processo a tutti i prodotti, sia quelli sviluppati internamente che esternamente. Il processo di revisione degli investimenti di prodotti include la possibilità di revisionare il progetto in diverse fasi di sviluppo sia dal team di gestione esecutiva sia dagli alti dirigenti delle etichette editoriali, comprendendo il coordinamento tra le vendite e il marketing prima del lancio dei titoli.

Questo approccio disciplinato agli investimenti del prodotto è previsto per migliorare la competitività e la redditività dei titoli. Lo sviluppo dei prodotti viene effettuato utilizzando una combinazione sia delle risorse di sviluppo interne sia di quelle esterne che agiscono sotto contratto con l'azienda, di solito gli sviluppatori esterni vengono selezionati in base al loro curriculum ed alla loro esperienza nello sviluppo di prodotti della stessa categoria o genere. Uno sviluppatore generalmente ha più facilità a produrre lo stesso gioco per piattaforme diverse e soprattutto sarà in grado di produrre anche sequel dello stesso gioco. Questa modalità di selezione e utilizzo delle risorse di sviluppo, permette a Take Two di sfruttare al massimo le competenze che caratterizzano ciascun sviluppatore.

Take Two possiede i diritti di licenza con le aziende produttrici di console per creare prodotti interattivi utilizzabili nelle rispettive piattaforme hardware. Hanno un ordine di acquisto per la fabbricazione dei propri prodotti con la Sony, Microsoft e Nintendo: inviano il codice software e un prototipo al produttore, con istruzioni per l'uso, informazioni sulla garanzia, opuscoli e disegni del confezionamento per avere successivamente l'approvazione dopo il controllo dei difetti di fabbricazione.

Take Two stipula accordi di licenza dei contenuti con leghe sportive e associazioni di giocatori, studi cinematografici, etichette musicali e musicisti. Queste licenze permettono di avere i diritti nella produzione di titoli sportivi per specifici periodi di tempo.

I margini operativi dell'attività editoriale dipendono in parte dalla capacità di rilasciare continuamente nuovi prodotti di successo commerciale e in parte dalla gestione dei costi di sviluppo software. Take Two possiede studi di sviluppo internalizzati in Australia, Canada, Cina, Repubblica Ceca, Regno Unito e Stati Uniti.

Al 31 marzo 2013, contano uno staff di ricerca e sviluppo con 1.808 dipendenti tutti aventi le capacità tecniche per sviluppare videogiochi e software per tutte le principali console, anche per quelle di precedente generazione, tablet, smartphone, palmari e PC in più lingue

I margini operativi connessi con videogame sviluppati esternamente, o titoli per i quali non possiedono la proprietà intellettuale, sono generalmente più bassi, perché richiedono di acquisire licenze, fornire garanzie di sviluppo minimi, e c'è bisogno di pagare i diritti d'autore a terze parti. Gli accordi con sviluppatori di terze parti in genere forniscono a Take Two un diritto editoriale e di marketing esclusivo ma impongono di effettuare pagamenti di sviluppo, pagare royalties basate sulle vendite del prodotto e soddisfare altre condizioni. Gli accordi con sviluppatori di terze parti in genere danno il diritto a monitorare gli sforzi e il lavoro dei gruppi di sviluppo e di cessare i finanziamenti se le tappe di sviluppo specificate nei contratti non sono soddisfatte. Inoltre, viene monitorato regolarmente il livello dei pagamenti alla sezione di sviluppo alla luce delle vendite previste per i relativi titoli.

Il ciclo di sviluppo per i videogiochi in genere varia da 12 a più di 24 mesi ed i titoli più venduti potrebbe richiedere fino a 3 o più anni per svilupparsi. (GTA5) Anche se spesso vengono sviluppati simultaneamente per più piattaforme, in certi casi si possono prendere 9-12 mesi per adeguare un prodotto a piattaforme hardware diverse dopo che lo sviluppo iniziale per una piattaforma è completato. Il costo per sviluppare un titolo software in prima linea in genere varia da \$ 10 milioni a \$ 60 milioni, con i titoli migliori superano tali importi (GTA5). Ci si aspetta che i costi e i tempi di sviluppo continueranno sempre ad aumentare nelle prossime generazioni di piattaforme.

2.5.5 Portafoglio videogiochi

Nel mese di aprile 2013, 2K ha rilasciato Borderlands 2: Ultimate Vault Hunter, un contenuto aggiuntivo scaricabile per il videogioco Borderland 2.

Nel mese di maggio, 2K ha ampliato l'offerta mobile con le versioni di Haunted Hollow e "Sid Meier's Ace Patrol" per i dispositivi iOS. Il Wall Street Journal considera Ace Patrol come uno dei "più grande passaggi di Take Two nei suoi sforzi per diventare un attore influente nel mercato della telefonia mobile." [11]

Nel mese di giugno, 2K ha pubblicato due titoli del franchise XCOM sempre per mobile: Enemy Unknown per iOS e Beejumbled. Inoltre, hanno rilasciato un altro add-on scaricabile per Borderlands 2: Tiny Tina's Assault on Dragon Keep.

Nel mese di luglio, 2K costruito il successo di Sid Meier Civilization V, lo rende più forte con l'uscita di Sid Meier Civilization V: Brave New World. Questo pacchetto di espansione fornisce nuove profondità e una rigiocabilità con l'introduzione di commercio internazionale e un focus sulla cultura e della diplomazia.

Il 20 agosto, 2K basandosi sul successo del franchisee XCOM, ha commercializzato il nuovo titolo "The Bureau: XCOM Declassified". Ambientato nel 1962, al culmine della guerra fredda, il titolo racconta la storia della fondazione dell'organizzazione top secret XCOM: questo titolo ha la peculiarità di poter sfidare gli altri giocatori a differenza da qualsiasi altro sparatutto tattico in terza persona.

Il 17 settembre, Rockstar Games lancia Grand Theft Auto V, gioco che molti esperti

nel settore considerano il più grande e importante videogioco per questa generazione di console. Il gioco presenta un mondo giocabile più grande dei mondi di "Red Dead Redemption", "Grand Theft Auto: San Andreas" e "Grand Theft Auto IV" combinati, e un'innovativa struttura a tre caratteri e design per ogni missione: una giocabilità che offrono immense nuove opportunità di gameplay e narrazione.

Il 1° ottobre, 2K rilascia NBA 2K14 che è pronto ancora una volta a definire lo standard per l'eccellenza nei giochi sportivi. Presentato dal NBA MVP LeBron James, come atleta di copertina, il titolo sarà la prima offerta per Xbox One e PlayStation 4 da parte di Take Two.

Il 29 ottobre, sempre 2K metterà i giocatori nel ring con alcuni dei più grandi titoli di sport d'intrattenimento con l'uscita di WWE 2K14.

2.5.6 Analisi dei rischi

L'industria del software di intrattenimento interattivo è altamente competitiva. I problemi derivanti dalla produzione sono per Take Two la dipendenza dal successo dei titoli ai quali sono associati sequel che adesso hanno un trend positivo ma lo devono mantenere al fine di competere con successo nel settore. Grand Theft Auto rappresenta una parte consistente del fatturato: considerando le vendite dei prodotti "Grand Theft Auto" hanno generato circa l'11,3% dei ricavi netti dell'azienda nell'anno fiscale conclusosi il 31 marzo 2013 e altri dieci titoli più venduti (tra cui Grand Theft Auto) contribuiscono fino a circa il 91,1% dei ricavi netti della Società.

Sono soggetti a rischi derivanti dal processo di sviluppo dei prodotti che potrebbero causare ritardi e costi supplementari. Il ciclo di vita di un titolo comporta generalmente un livello relativamente alto di vendite durante i primi mesi dopo la commercializzazione, seguita da un rapido calo delle vendite. Poiché i ricavi derivanti da un'iniziale lancio del prodotto costituisce una percentuale elevata del totale dei ricavi, i ritardi nella release del prodotto o interruzioni a seguito della commercializzazione potrebbero avere un effetto negativo sui risultati operativi rendendoli materialmente differenti dalle aspettative preposte.

Il business di Take Two è soggetto sia alla capacità di sviluppare prodotti di successo

commerciale per la generazione attuale di piattaforme di gioco sia alla capacità di modificare il modello di business e di strategia che hanno per le piattaforme di nuova generazione. Se gli sviluppatori software di terze parti verificano ritardi di sviluppo imprevisti, difficoltà finanziarie o costi aggiuntivi, Take Two non è in grado di rilasciare titoli secondo il loro programma e con i costi preventivati. Non ci può essere alcuna garanzia che i prodotti saranno sufficientemente efficaci in modo da poter recuperare quei costi o di realizzare un profitto su determinati prodotti.

Inoltre, al fine di rimanere competitivi, gli studi di sviluppo interni devono anticipare e adattarsi ai rapidi cambiamenti tecnologici che influenzano lo sviluppo del software. L'eventuale incapacità di rispondere ai progressi tecnologici e implementare nuove tecnologie potrebbe rendere i prodotti obsoleti o meno commerciabili.

Anche per la distribuzione ci sono dei fattori di rischio significativi: i problemi di connettività relativi a piattaforme di distribuzione digitali potrebbero influire sulla capacità di vendere e fornire servizi on-line per i prodotti e potrebbero influenzare la redditività. Come è successo per GTA Online, ovvero la componente multiplayer di GTA5 che sta riscuotendo un grandissimo successo, i server di Rockstar Games non riuscivano a gestire tutti gli utenti che cercavano di collegarsi, per rimediare a ciò hanno sistemato tutti i bug e regalato ad ogni utente 500.000 GTA\$ (moneta virtuale del gioco). [12]

I rischi e le incertezze derivanti dal commercio internazionale derivano sia dalle fluttuazioni delle valute straniere nei confronti del dollaro sia dalle legislazioni applicate in determinati paesi che possono non fornire accordi per la distribuzione e vendita.

I prodotti sono sempre sottoposti ad una valutazione sia da parte della Entertainment Software Rating Board (ESRB) negli Stati Uniti e ad altre valutazioni di organizzazioni di classificazione (PEGI); il mancato ottenimento di un rating obiettivo per alcuni dei prodotti potrebbe influenzare negativamente la capacità di distribuire e vendere quei giochi.

Il business dipende anche dalla capacità di stipulare accordi di sviluppo software di successo con aziende di terze parti. Nessuna delle label di proprietà di Take Two può pubblicare titoli senza l'approvazione dei licenziatari di hardware che sono anche dei diretti concorrenti. I licenziatari delle piattaforme controllano anche le strutture tariffarie per la distribuzione online dei giochi sulle proprie piattaforme.

I problemi legati alla sicurezza possono essere relativi sia ai dati dei consumatori sia ai

codici sorgenti. Se le misure di protezione dei dati dei consumatori non sono viste come adeguate o vi sono violazioni delle misure di sicurezza o comunicazioni indesiderate di dati di consumo il business di Take Two potrebbe subire delle influenze negative. Allo stesso modo anche violazioni della sicurezza che coinvolgono il codice sorgente dei prodotti potrebbero influenzare le entrate.

Altri fattori di rischio fondamentali per Take Two sono le proprietà intellettuali: se non fossero in grado di proteggere la proprietà intellettuale relativa al software, il valore commerciale dei prodotti influenzerebbe negativamente sul fatturato e la posizione competitiva potrebbe essere danneggiata.

La capacità di acquisire e mantenere le licenze di proprietà intellettuale, in particolare per i titoli sportivi, colpisce il fatturato e la redditività: dei concorsi per queste licenze può renderli più costosi e aumentare i costi.

I risultati operativi trimestrali dipendono dalla commercializzazione di titoli di successo e sono altamente stagionali: questo può causare una fluttuazione significativa dei risultati operativi trimestrali. Ad esempio nel 2009 la società decise di cambiare la data di chiusura d'esercizio da Ottobre a Marzo: questo per considerare il periodo natalizio, che è il periodo più prolifico dell'anno, come parte fondamentale per risollevere il bilancio.

Allo stesso modo delle variazioni delle aliquote fiscali o l'esposizione a passività fiscali supplementari potrebbero influenzare negativamente il reddito e la condizione finanziaria.

Un'ultima considerazione, ma non per questo meno importante, è che il continuo successo dipenderà in misura significativa dal team di senior management e dal rapporto tra Take Two e ZelnickMedia Corporation. Sono fortemente dipendenti dalle competenze, dalle capacità e dalle conoscenze di alcuni dipendenti Rockstar e altro personale chiave creativo che sono responsabili per la creazione di contenuti e lo sviluppo dei titoli Grand Theft Auto e altri titoli, ma grazie a bonus e incentivi cercano di costruire un ambiente lavorativo ottimale per lo sviluppo creativo.

2.5.7 Il Prodotto di punta: La saga “Grand Theft Auto”

Grand Theft Auto è nato nel 1997 dalla software house DMA Design (oggi Rockstar North) fin da subito ha iniziato a guadagnare elogi da giornalisti e giocatori famosi, cosa che ha continuato a valere per tutto il tragitto della serie fino al rilascio di Grand Theft Auto V. Originariamente rilasciato su PC e in seguito portato su PlayStation di Sony, si è rivelato essere un successo enorme grazie alla natura adulta del gameplay con assassini e furti.

La più grande attrazione di Grand Theft Auto, tuttavia, sin dalla sua nascita, era l'autonomia che veniva offerta al giocatore pur dovendo portare a termine delle missioni e dovendo eseguire numerosi compiti nefasti per i cattivi della città. La vera bellezza del gioco, cosa ancora prevalente nelle release successive, sta nella capacità del giocatore di sentirsi protagonista e muoversi nel gioco in completa libertà e indipendenza. Successivamente sempre nel 1997 però la DMA Design venne acquisita dal publisher “Gremlin Interactive” con contratti di sviluppo della serie GTA, lasciando la DMA Design operativa al 100%. I reparti di ricerca e sviluppo di entrambe le aziende stavano sperimentando un motore grafico 3D per sviluppare giochi all'avanguardia, fino a quando nel 1999 la Gremlin venne acquisita dal competitor Infogrames per 24 milioni di sterline. Take Two è riuscita a impossessarsi del videogame acquisendo prima il publisher BMG Entertainment che aveva pubblicato i primi due titoli della serie, successivamente nel 1999 il creatore del gioco, lasciò la DMA Design insieme ad altri programmatori e Rockstar Games la comprò e la rinominò in Rockstar North Limited, con sede ad Edimburgo.

grand theft auto			
1997	grand theft auto	1st Era	
PLATFORMS Game Boy Color Microsoft Windows MS-DOS PlayStation 1	PEGI RATING 16		UNITA' VENDUTE: 1.2 MILIONI
1999	EXPANSION PACKS: London 1961, London 1969		
1999	grand theft auto II	2nd Era	
PLATFORMS Dreamcast Game Boy Color Microsoft Windows PlayStation 1	PEGI RATING 16		UNITA' VENDUTE: 2 MILIONI
2001	grand theft auto III	3rd Era	
PLATFORMS Mac OSX Microsoft Windows PlayStation 2 Xbox	PEGI RATING 18		UNITA' VENDUTE: 15 MILIONI
2002	grand theft auto: vice city	3rd Era	
PLATFORMS Mac OSX Microsoft Windows PlayStation 2 Xbox	PEGI RATING 18		UNITA' VENDUTE: 17.5 MILIONI
2004	grand theft auto advance	3rd Era	
PLATFORMS Game Boy Advance	PEGI RATING 16		UNITA' VENDUTE: 0.1 MILIONI
2004	grand theft auto: san andreas	3rd Era	
PLATFORMS Mac OSX Microsoft Windows PlayStation 2 Xbox	PEGI RATING 18		UNITA' VENDUTE: 22.5 MILIONI
2005	grand theft auto: Liberty city stories	3rd Era	
PLATFORMS PlayStation 2 PlayStation Portable	PEGI RATING 18		UNITA' VENDUTE: 10 MILIONI
2006	grand theft auto: vice city stories	3rd Era	
PLATFORMS PlayStation 2 PlayStation Portable	PEGI RATING 18		UNITA' VENDUTE: 5 MILIONI
2008	grand theft auto IV	4th Era	
PLATFORMS Microsoft Windows PlayStation 3 Xbox 360	PEGI RATING 18		UNITA' VENDUTE: 18 MILIONI
2009	grand theft auto: chinatown wars	4th Era	
PLATFORMS DS IOS PlayStation Portable	PEGI RATING 18		UNITA' VENDUTE: 2 MILIONI
2009	grand theft auto: episodes from Liberty city	4th Era	
PLATFORMS Microsoft Windows PlayStation 3 Xbox 360	PEGI RATING 18		UNITA' VENDUTE: 2.5 MILIONI
2009	EXPANSION PACKS: The Lost and Damned, The Ballad of Gay Tony		
2013	grand theft auto V	4th Era	
PLATFORMS Microsoft Windows PlayStation 3 Xbox 360	PEGI RATING 18		UNITA' VENDUTE: 25 MILIONI

Figura 22 - fonte: Elaborazione dell'autore

Grand Theft Auto le date

2001: L'11 settembre, Rockstar Games (che ha acquistato DMA Design nel 1999) posticipa l'uscita di GTA III. Gli sviluppatori rimuovono uno scenario che coinvolge un terrorista, ma nel gioco viene permesso ai giocatori di avere rapporti sessuali con le prostitute per poi essere uccise rubandogli il denaro, ciò porta ad un divieto in Australia e a dei controlli per la verifica della maggiore età presso Wal-Mart. È il gioco più venduto dell'anno.

2002: Ambientato in una simulazione degli 1980's a Miami piena di riferimenti a Scarface e a Miami Vice, GTA: Vice City arruola Ray Liotta, Burt Reynolds, e Jenna Jameson come doppiatori per i personaggi.

2003: GTA subisce un rito di passaggio culturale, ottenendo una parodia da Matt Groening con l'uscita del video gioco The Simpsons: Hit & Run.

2004: Esce GTA San Andreas, con una mappa enorme composta da 3 città, campagne, montagne, laghi e deserti. "In Grand Theft Auto: San Andreas (Rockstar 2004), your avatar will be lumpy, bearded and shaggy depending on whether or not you visit the gym or the barbers." libro: Game Cultures: Computer Games as New Media

2005: Un hacker olandese pubblica le istruzioni per sbloccare un mini gioco pornografico nascosto in GTA San Andreas conosciuto come Hot Coffee. La senatrice Hillary Clinton chiede che la FTC (Federal Trade Commission) "determini la fonte di grafica contenuti pornografici e violenti e cambi il livello di voto da Mature (ovvero sopra i 16) a AO (Adult Only)"[13]

2008: GTA IV fa 500 milioni di dollari a livello internazionale nella sua prima settimana e dispone di Karl Lagerfeld come DJ alla stazione radio K109 del gioco. Karl Lagerfeld disse ad un'intervista: "Preferisco essere protagonista in un video game piuttosto che giocare con esso".

2012: La serie di Grand Theft Auto è inclusa nel Victoria & Albert Museum "British Design 1948-2012: Innovazione nell'età moderna", a fianco di un abito di Alexander McQueen e opere dell'artista Damien Hirst. [14]

17 Settembre 2013: esce GTAV che con un costo di circa 266 milioni di dollari tra produzione e marketing è il gioco più costoso mai stato prodotto. Nei primi 3 giorni incassa 1 miliardo di dollari.

GRAND THEFT AUTO V



“The release of Rockstar Games’ Grand Theft Auto V, which raises the art of homicidal thuggery to dizzying new heights, comes 16 years after GTA was first unleashed, leaving a trail of burnt rubber, broken bodies, and lawsuits in its wake. A send-up of America’s sex-and-blood-soaked underbelly, the multi-billion-dollar video-game franchise has influenced popular culture in ways that we never could have expected.”

Fonte: www.details.com

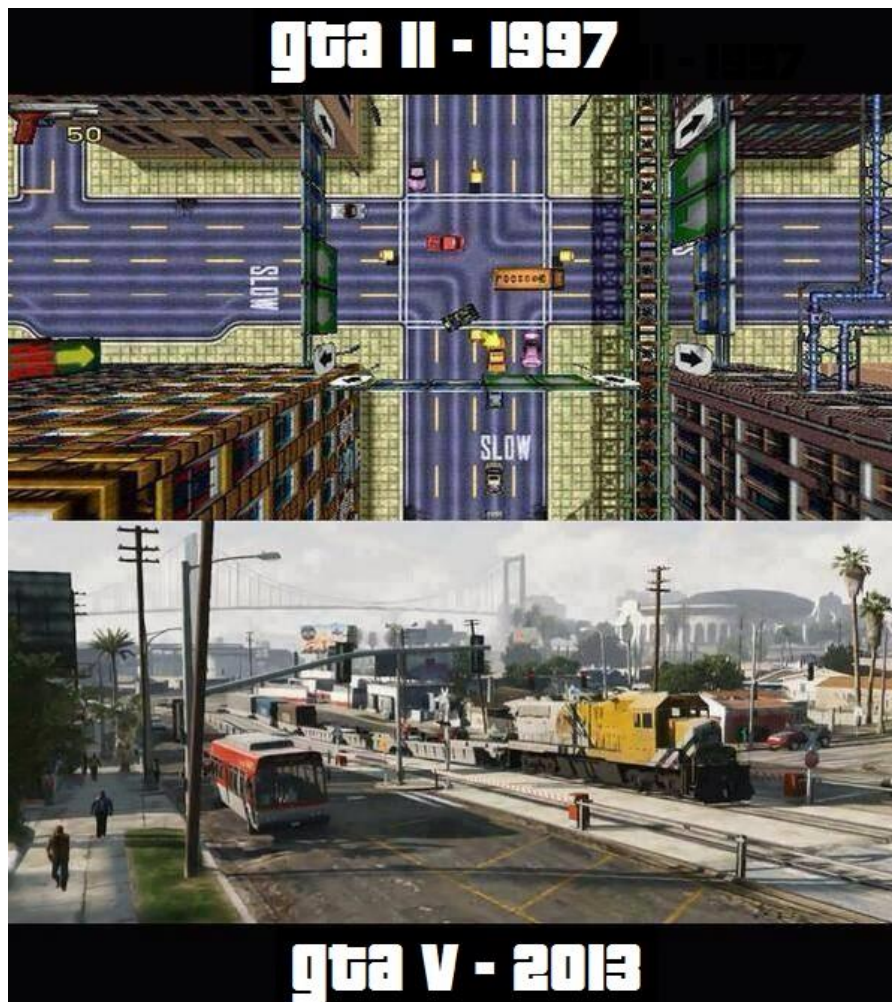


Figura 23 - Fonte: Elaborazione dell'Autore

Riferendosi a Grand Theft Auto V i cinefili non hanno mancato di osservare alcune novità consistenti. Il sito della rivista “Best Movie”, ad esempio, nota: “La storia sembra una combinazione tra i Sopranos, Breaking Bad e The Wire”, ovvero famosissime serie tv ed elenca l’incredibile quantità di riferimenti cinematografici presenti nel videogame: si va dalla Aston Martin di James Bond a citazioni-omaggio a film quali “Drive”, “Jackie Brown”, “Heat”, “Shining”. Siamo nell’ambito dei giochi open world ovvero un gioco in cui abbiamo una città e tre personaggi a disposizione, si può decidere la trama, accettando o rifiutando le missioni che vengono proposte. Il risultato è un noir crudo. I produttori puntano sul realismo (per quanto questo termine abbia senso in un videogioco) e hanno reclutato membri delle gang di Los Angeles per imbastire i dialoghi.

Grazie alle software house di proprietà di Take Two e le competenze nello sviluppo di numerosi videogiochi, la strategia di Rockstar è stata quella di integrare le risorse e i codici di sviluppo utilizzati per la produzione di altri videogiochi per dare a GTAV un motore grafico e fisico di altissimo livello. Considerando i titoli Midnight club per il motore fisico della gestione delle macchine e il titolo di Max Payne per la gestione dei movimenti con le armi del giocatore, Grand Theft Auto V è il risultato della combinazione dei prodotti migliori di tutta l’azienda.

Un altro kolossal interattivo!

Il successo di Grand Theft Auto V prosegue quindi inarrestabile, e nuovi record vengono progressivamente sgretolati man mano che vengono diffusi i dati di vendita. Nella prima settimana di vendita in Giappone sono state vendute 360.115 copie su PS3 e altre 26.612 su Xbox 360, che stando al sito giapponese di analisi Media Create corrispondono a circa l’85,71% delle copie disponibili per PS3 e il 92,57% di quelle per Xbox 360. Queste cifre rappresentano il debutto migliore di tutti i tempi per la serie in Giappone: per fare un confronto, nel 2008 GTA IV ha venduto 132.637 copie per PS3 (78,77% della disponibilità) e 33.648 per Xbox 360 (62,80%). Prima di GTA V, i migliori dati di vendita giapponesi per la serie li aveva ottenuti GTA: Vice City nel 2004, con 246.000 copie vendute al lancio per PS2.

Capitolo 3

Il futuro per Take Two

3.1 Strategie per il futuro

Andando ad analizzare le quote di Take Two nei diversi segmenti presi in considerazione nel processo di segmentazione si può concludere che Take Two ha una quota di mercato significativa nei segmenti di videogiochi di Azione, Shooter e Sport, più precisamente con i franchisee Grand Theft Auto, Borderlands e NBA2K.

Grand Theft Auto V ha venduto 22.34 milioni di copie in tutto il mondo e considerando questo enorme successo vorrei soffermarmi su delle affermazioni del COO Karl di Take Two relative ai tempi di sviluppo e di commercializzazione dei titoli GTA:

“Per noi Grand Theft Auto, ogni volta che viene fuori, è una nuova esperienza. Non puoi farlo in due anni. E se lo facessimo, la forza del nostro prodotto si esaurirebbe e il franchisee andrebbe a degradarsi da una prospettiva di valore” e ancora “se lo facessimo, i nostri fan perderebbero l’interesse.” La strategia di Take-Two è diversa da quella di Electronic Arts, Activision Blizzard, e Ubisoft per un aspetto chiave: invece di pubblicare una versione di Grand Theft Auto ogni anno, Take-Two lascia i suoi giochi a cucinare per anni e dà agli sviluppatori più tempo per ottenere un titolo di fatto qualitativamente migliore, e fornisce più tempo ai giocatori per godersi al 100% il videogioco. È per questa strategia che la Rockstar ha impiegato circa cinque anni e una stima di 260 milioni dollari per sviluppare Grand Theft Auto V.

Grand Theft Auto è una perla rara: non si può calcare troppo la mano per la produzione e la commercializzazione di un videogioco se non si è sicuri che il momento sia quello giusto e che il mercato, come tutti i giocatori affezionati, abbia veramente bisogno di un nuovo titolo.

GTAV ha frantumato ogni record di incassi, di costi di sviluppo e di vendite nei mercati emergenti. Take Two deve considerare GTA come un nuovo trampolino di lancio per la produzione di altri videogiochi simili. Basandosi sulla tecnologia appena sviluppata dalla Rockstar North per la gestione in tempo reale di 3 personaggi in GTAV, Take Two ha aperto la strada per una nuova tipologia di videogiochi. Le competenze che sono state necessarie per arrivare a questa tipologia di videogiochi saranno sicuramente replicate dai competitor, ma se Take Two sfrutta questo vantaggio competitivo che ha guadagnato per sviluppare videogiochi sempre più interattivi, la sua quota di mercato è destinata a incrementare sicuramente.

Insomma, un successo assoluto per il gioco GTA V che probabilmente rappresenta il vero canto del cigno di questa generazione di console, oltre che un punto di riferimento importante per le nuove console.

Facendo sempre riferimento a GTA V si nota quanto Take Two si sia concentrata anche a integrare mobile games e una community social per la giocabilità del titolo. Infatti è stata creata una applicazione mobile (IFruits) che rispecchia una riproduzione del cellulare nel gioco con cui si possono effettuare acquisti per le macchine e giocare con dei mini games. La community social è rappresentata dal Rockstar Social Club in cui si può partecipare ad eventi multiplayer organizzati da Rockstar Games, creare bande o entrare a farne parte, tracciare e comparare le statistiche e i progressi di gioco con gli amici, consultare e confrontare classifiche, verificare gli obiettivi mancanti al fine del completamento dei giochi.

Un esempio concreto di come poter avvantaggiarsi nel segmento mobile potrebbe essere fatto sfruttando l'interattività nativa dei dispositivi tablet e smartphone: creare una sessione multiplayer tramite l'utilizzo della stessa rete locale, sfruttando gli smartphone come controller e il tablet (o anche le Apple/Android TV) come schermo condiviso.

Un segmento dove si nota una evoluzione positiva è quello dei MMO: anche grazie al lancio di GTA Online, dove Rockstar Games ha creato una community di giocatori che possono interagire nella stessa mappa, fare missioni di cooperazione o semplicemente

uccidersi a vicenda per guadagnare punti e denaro. Anche se Strauss Zelnick non crede nel mercato degli MMO in America dalle sue affermazioni si può intuire che anche Take Two si stia muovendo bene: “Attualmente stiamo investendo sugli MMO, ma non lo stiamo facendo negli Stati Uniti. Il motivo? Perché semplicemente gli MMO non vendono qui. Per questo motivo ci siamo affacciati sul mercato asiatico, con precisione in Cina, dove questo genere di giochi vende dieci o venti volte di più. Ponetevi questa domanda: quanti e quali MMO hanno avuto un buon successo negli Stati Uniti? Soltanto due: World of Warcraft e EverQuest. Una percentuale eccessivamente bassa. Abbiamo scoperto di non conoscere molto bene la Cina, per questo motivo abbiamo ottenuto la partnership della migliore società cinese, Tencent. Loro ci insegnano come vanno gli affari lì, noi insegniamo loro come sviluppare giochi di sport.” [15]

Nuove tipologie di giochi possono essere sviluppate, Take Two e tutte le sue sussidiarie hanno le competenze adeguate per poter sviluppare e produrre anche nuovi titoli, a partire dai videogiochi interattivi che sfruttano i sensori di movimento, fino ad arrivare a videogiochi basati su film.

Lo scorso 30 settembre Take Two Interactive ha registrato presso il database US tre nuovi trademark, i cui nomi sono Codex, Carnate e Double Take. Secondo quanto si è appreso, i nomi non avrebbero una correlazione diretta con alcun progetto videoludico: si potrebbe trattare, dunque, di un qualche contributo scaricabile o di altri prodotti fisici come fumetti, libri o graphic novel, oltre che generici servizi di tipo educativo e ricreativo. È evidente che Take Two si sta espandendo in qualsiasi settore che faccia riferimento all'intrattenimento per qualsiasi fascia d'età. [16]

Take Two, nel corso di venti anni di attività, ha subito una grande evoluzione nascendo come sviluppatore di videogiochi fino a diventare oggi uno dei migliori editori internazionali.

Le sue scelte strategiche sono sempre state dirette verso le nuove tecnologie, anche quando ha sviluppato i primi videogiochi si proponeva nel mercato non con giochi classici ma con delle novità. Successivamente con accordi commerciali esteri, sia per la produzione che per la commercializzazione dei prodotti sono venute fuori delle possibilità che Take Two ha sfruttato al massimo, basti guardare l'acquisto di BMG Interactive nel 1998 che ha portato la saga GTA e un eccellente gruppo aziendale ai vertici di Take Two.

La strategia di Take Two non è quindi sviluppare più giochi possibili per cercare di penetrare in nuovi segmenti, ma sviluppare dei grandi titoli che, con ottime competenze nella fase di sviluppo e straordinarie campagne di marketing, riesca a sfruttare al meglio il loro potenziale, creando una community di appassionati intorno al prodotto e una saga avvincente soddisfacendo in questo modo con nuovi prodotti lo specifico segmento di consumatori.

Con ottimi reparti di ricerca e sviluppo Take Two non lesina niente riguardo ai costi di sviluppo per i titoli più famosi e più promettenti. Come ogni altra azienda nel settore che segue l'iter di sviluppo, anche Take Two ha iniziato prima sviluppando giochi esternamente all'azienda arrivando successivamente a puntare, una volta che il titolo ha avuto un buon successo, all'internalizzazione della software house per continuare la prolifica collaborazione soprattutto se il titolo avesse avuto un enorme successo.

3.2 Considerazioni personali

L'idea di questa tesi nasce da un amore maturato negli anni per la saga Grand Theft Auto; all'acquisto della Playstation2 il mio unico videogioco era GTA: San Andreas con cui ho giocato talmente tanto fino a ricordare persino a memoria le strade, le macchine e tutti i trucchi.

La saga Grand Theft Auto non ha confronti: l'enorme spazialità dell'ambiente unita alla giocabilità che ha raggiunto livelli sempre più vicini alla realtà hanno sempre reso il videogioco unico nel suo genere.

Take Two ha fatto un enorme investimento in Grand Theft Auto che ad oggi è stato ripagato completamente. Ora Take Two deve, sfruttando la serie di successi collezionati anche con gli altri titoli in produzione, essere in grado di affermarsi sia in altre categorie emergenti di videogiochi, sia in altri segmenti e aree geografiche.

Con questa tesi ho potuto notare una continua evoluzione nella tecnologia applicata ai videogiochi, dal 1997 ad oggi la grafica e la giocabilità di qualsiasi videogioco si sono avvicinate sempre di più a ciò che i nostri occhi possono osservare quotidianamente, facendo sì che la linea di separazione tra gioco e realtà, tra finzione e verità diventi sempre più sottile.

Solo il futuro potrà mostrarci le nuove frontiere del videogioco. Nuove console, nuovi videogiochi, una nuova cultura basata su dispositivi portatili sempre connessi saranno il futuro più prossimo con cui aziende come Take Two dovranno interfacciarsi.

La concorrenza è forte, le competenze e le risorse sono adeguate, il futuro con le nuove console è alle porte e Take Two arriva a questo nuovo punto di svolta nel momento più forte e prolifico nella sua storia ventennale.

Bibliografia

- ROBERT M GRANT. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il Mulino, 2003.
- DAVID KUSHMER. *Jacked, the outlaw story of GTA*
- Report Annuale Take Two Interactive, 2013
- Report Annuale Ubisoft, 2013
- Report Annuale Electronic Arts, 2013
- Report Annuale Activision-Blizzard, 2013

Sitografia

- [1] - http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis
- [2] - <http://iab.blogosfere.it/2013/06/social-media-infografica-2013-limpatto-dei-social-e-dei-video-nellutilizzo-del-web.html>
- [3] - <http://www.dfcint.com/dossier/?news=china-allows-consoles>
- [4] - <http://playground.blogautore.repubblica.it/2013/09/26/e-anche-la-valve-avra-una-sua-console-con-tanto-di-nuovo-os/>
- [5] - <http://www.pegi.info/it/>
- [6] - <http://www.economist.com/node/17035943>
- [7] - http://en.wikipedia.org/wiki/In-game_advertising
- [8] - <http://www.zelnickmedia.com>
- [9] - <http://www.polygon.com/2013/4/29/4271478/the-last-of-us-beyond-two-souls-tribeca-film-festival-2013>
- [10] - <http://www.marketwatch.com/story/take-two-interactive-focusing-on-asian-market-2012-10-25>

[11] - <http://blogs.wsj.com/digits/2013/05/01/take-two-ups-mobile-efforts-with-new-sid-meier-game/>

[12] - <http://www.rockstargames.com/newswire/article/51603/new-gta-online-title-update.html>)

[13] - http://en.wikinews.org/wiki/Grand_Theft_Auto_under_fire

[14] - <http://www.telegraph.co.uk/technology/video-games/9186064/Grand-Theft-Auto-video-game-in-Victoria-and-Albert-Museum-exhibition.html>

[15] - <http://www.pcgamer.com/2013/05/31/take-twos-zelnick-says-mmos-dont-work-in-the-us/>

[16] - <http://www.gamespot.com/articles/take-two-trademarks-codex-carnate-double-take/1100-6415374/>