

ALMA MATER STUDIORUM • UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE

Corso di Laurea in Informatica per il Management

Nuovi modelli organizzativi: il caso Valve Corporation

Tesi di laurea in Strategia Aziendale

Relatore

Chiar.mo Prof.

Edoardo Mollona

Presentata da:

Tommaso Inghirami

Sessione II

Anno Accademico 2013/2014

Alla mia famiglia, ai miei amici, e a Greta

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1. Le principali caratteristiche delle aziende della E-Economy	3
1.1 Costi fissi e costi variabili nelle aziende della E-Economy	3
1.2 Lo sviluppo e la distribuzione di prodotti digitali.....	4
1.3 La strategia vincente è crescere in fretta	5
1.4 Internet	6
Capitolo 2. I nuovi concetti organizzativi delle imprese della E-Economy	9
2.1 La gestione delle competenze	11
2.2 La nuova imprenditorialità diffusa.....	13
2.3 Learning by doing	14
2.4 Le nuove gerarchie organizzative: la “flat organization”	15
Capitolo 3. La Valve Corporation	17
3.1 Storia dell’azienda.....	17
3.2 I videogiochi e il motore Source	18
3.3 La piattaforma Steam: la storia	22
3.4 Le principali caratteristiche della piattaforma Steam	25
3.5 SteamOs	29
3.6 Steam Machine.....	30
Capitolo 4. Il mercato della Valve	33
4.1 Il mercato dei Videogiochi.....	33
4.2 Analisi di Porter	34
4.3 Analisi SWOT	41
4.4 Considerazioni sui concorrenti di Valve	46
Capitolo 5. Il nuovo modello organizzativo della Valve Corporation	51
5.1 Verso un nuovo modello organizzativo	51
5.2 L’implementazione del modello organizzativo “flat”	55
5.3 Il “Valve Handbook”.....	56
5.5 L’autogestione come modello organizzativo e le assunzioni	60
5.4 Le “Cabal”: un modo nuovo per creare Videogame	63
5.6 Il sistema di controllo delle performance e la retribuzione.....	67

Conclusioni	71
Bibliografia	73
Sitografia.....	75
Indice Immagini e Tabelle.....	77

Introduzione

Il presente lavoro intende analizzare le nuove forme organizzative che sono state adottate da alcune aziende che operano nella cosiddetta E-Economy, in particolare da quelle appartenenti agli “ICT-producers”. Tali aziende sono specializzate nella produzione e commercializzazione di beni e servizi esclusivamente ed interamente digitali, e ricomprendono quindi anche le aziende del mercato dei Videogiochi, oggetto del nostro lavoro.

Il particolare dinamismo, l’elevata competizione e la complessità del mercato dei Videogiochi rendono infatti necessari particolari accorgimenti da parte delle aziende del settore stesso per poter fronteggiare adeguatamente la concorrenza e i fenomeni di pirateria.

La nostra attenzione si focalizzerà in particolare sull’esame di un’azienda che produce e distribuisce giochi digitali, la Valve Corporation.

Oltre ad aver realizzato videogiochi di grande successo, la Valve ha creato una piattaforma digitale proprietaria, mettendo così a punto una strategia vincente per distribuire i propri videogiochi e cercare di arginare la piaga della pirateria.

La seconda caratteristica che rende molto interessante l’analisi del caso Valve è il nuovo paradigma organizzativo da essa adottato. Infatti non solo è radicalmente innovativa la struttura gerarchica, che segue il modello della “flat-organization”, ma è anche molto interessante l’analisi dei meccanismi retributivi, incentivanti e di reclutamento.

I primi due capitoli affrontano le principali teorie relative alle aziende interamente digitali, ovvero quelle contraddistinte da produzione e vendita di prodotti digitali attraverso canali digitali.

Nel primo capitolo analizzeremo le principali caratteristiche che differenziano le aziende della E-Economy dalle imprese appartenenti ai mercati tradizionali. Nel

secondo capitolo affronteremo i nuovi concetti organizzativi che dovrebbero essere utilizzati dalle aziende della E-Economy per rispondere alle sollecitazioni del mercato.

Passeremo quindi ad analizzare il caso aziendale, la Valve Corporation, che, come vedremo, è un'azienda particolarmente rappresentativa delle attuali tendenze in atto nel settore. Nel terzo capitolo descriveremo l'azienda narrandone la storia ed evidenziando i suoi principali prodotti.

Nel quarto capitolo illustreremo il mercato della Valve Corporation, presentando un'analisi secondo il modello di Porter unitamente ad un'analisi SWOT.

Nel quinto capitolo, infine, descriveremo dettagliatamente il modello organizzativo della Valve, contraddistinto da un'organizzazione di tipo "flat", e da particolari meccanismi di reclutamento e retribuzione.

La tesi si conclude con alcune riflessioni che riassumono quanto esposto nella tesi.

Capitolo 1. Le principali caratteristiche delle aziende della E-Economy

In generale, i prodotti digitali hanno tre caratteristiche economiche fondamentali [1]:

- Sono indistruttibili;
- Sono trasformabili;
- Sono riproducibili indefinitamente.

L'indistruttibilità fa sì che i prodotti siano di tipo durevole, ovvero non soggetti ad usura a causa del consumo, anche quando sono destinati al consumo corrente. Una conseguenza rilevante è che i prodotti digitali possono essere rivenduti dagli acquirenti senza perdita di valore.

I prodotti digitali sono inoltre trasformabili, cioè modificabili a basso costo, fino al punto di diventare “*customizzati*” in base alle esigenze del consumatore [2]. E' questo il caso dei giochi digitali, che possono essere radicalmente personalizzati tramite particolari *add-on*, i *MOD*, come vedremo più avanti. Infine, i prodotti digitali sono riproducibili indefinitamente a costi trascurabili.

Queste caratteristiche economiche hanno una profonda influenza sulle strategie aziendali e sui modelli organizzativi che debbono essere adottati.

1.1 Costi fissi e costi variabili nelle aziende della E-Economy

La struttura dei costi delle aziende cosiddette “ICT-producers” è caratterizzata da una sproporzione tra elevati costi di investimento e bassi costi variabili. I primi derivano non tanto dagli investimenti in impianti, che nel nostro caso sono abbastanza limitati, ma

¹ Per approfondimenti sui mercati digitali, si veda: Adamic, L.A., B.A. Huberman (1999), *The nature of markets in the World Wide Web*, Xerox Palo Alto Research Center.

² Considerazioni sull'economia del Commercio Elettronico possono essere trovate in: Choi, S., D.O. Stahl, A.B. Whinston (1997), *The economics of electronic commerce*, Macmillan Technical Publishing, Indianapolis.

piuttosto dai grandi investimenti iniziali in marketing, pubblicità, e soprattutto in selezione e formazione del personale.

In particolare, tutte le aziende produttrici di videogiochi devono raggiungere rapidamente obiettivi in termini di visibilità sul mercato che richiedono massicci investimenti in attività di marketing e pubblicità.

I costi di esercizio sono invece inferiori ad aziende di altri settori se calcolati per unità di prodotto. Poiché la produzione avviene sostanzialmente a costi costanti, i costi unitari sono decrescenti.

Mentre nella consueta produzione l'aumento delle quantità producibili è limitato dalla capacità produttiva dell'azienda, per i prodotti digitali le quantità producibili non sono un vincolo poiché la capacità produttiva è pressoché illimitata. Le decisioni fondamentali sono piuttosto relative all'investimento iniziale, non alle quantità prodotte.

Ciò crea una tendenza alla crescita dimensionale, con il duplice scopo di allargare rapidamente la clientela e coprire i costi fissi nel più breve tempo possibile.

1.2 Lo sviluppo e la distribuzione di prodotti digitali

Come tutti i prodotti digitali, i videogiochi presentano costi di produzione della prima unità di informazione elevati, mentre i successivi costi di riproduzione sono trascurabili. Produrre la prima unità di un gioco è costoso, riprodurre dalla seconda unità in poi ha costo zero, a meno che non sia possibile rinforzare dei diritti di proprietà sulla base dei quali si debba pagare una royalty per ogni riproduzione, cosa per altro difficile se non impossibile.

Almeno in teoria, la riproduzione di giochi digitali può infatti essere controllata attraverso i diritti di proprietà, ma di fatto non può essere impedita. I produttori di giochi si trovano quindi di fronte a due grandi problemi [³].

³ Per approfondimenti si veda: Lim, T., Louchart, S., Suttie, N., Ritchie, J., Aylett, R., Stanescu, I. A., Roceanu, I., Martinez-Ortiz, I., & Moreno-Ger, P. (2013). Strategies for Effective Digital Games Development and Implementation. In Y. Baek, & N. Whitton (Ed.) *Cases on Digital Game-Based Learning: Methods, Models, and*

In primo luogo, devono differenziare i prodotti dalla concorrenza e modificarli continuamente in modo da indurre una sorta di obsolescenza dei propri giochi, questo per frenare la tendenza a riprodurli da parte dei giocatori.

In secondo luogo, devono ricorrere a forme di pagamento possibilmente diverse dalla vendita, basate su abbonamenti, sottoscrizioni, affitti o licenze. Per esempio, negli ultimi anni numerose aziende distribuiscono i propri giochi gratuitamente fornendo all'utente la possibilità di scegliere se continuare con la versione di base, o se pagare per ricevere determinati benefici o contenuti extra.

Un'alternativa molto interessante, che è poi quella seguita dall'azienda che andremo a studiare, è di rilasciare continuamente nuove versioni dei propri giochi. Tali giochi necessitano al contempo di una piattaforma internet-based per poter essere adoperati in modalità on-line.

In questo modo, solamente i possessori del gioco originale potranno usufruire della modalità on-line, mentre i possessori di copie contraffatte non potranno sfruttare questa modalità. Questa strategia è nata per provare a contrastare la pirateria digitale che negli ultimi anni sta avanzando sempre di più e che non accenna a diminuire, minando così i profitti delle case produttrici.

1.3 La strategia vincente è crescere in fretta

Per l'effetto dei fattori menzionati, le imprese produttrici di videogiochi hanno un imperativo strategico: crescere il più rapidamente possibile. La crescita non è una delle possibili opzioni strategiche, è l'unica opzione possibile [4].

Coloro che non raggiungono rapidamente una grande rilevanza in termini di quote di

Strategies (pp. 168-198). Hershey, USA.

⁴ Interessanti considerazioni per la selezione di strategie relative ai mercati digitali possono essere trovati in: Amidon, D. M. (2001). *Innovation strategy for the knowledge economy: The Ken Awakening*. Butterworth-Heinemann, Boston

mercato vengono eliminati. Nella E-Economy non è l'efficienza sui costi ma la velocità nel guadagnare clientela che seleziona le aziende vincenti.

Crescere rapidamente è l'unica strategia possibile per assorbire gli alti costi iniziali per investimenti immateriali e sfruttare i rendimenti che derivano da una produzione a costi decrescenti.

La velocità non è a sua volta un dato opzionale. Si tratta infatti di guadagnare rapidamente una ampia clientela in un contesto in cui l'assenza di barriere all'entrata tecnologiche implica una continua nascita di competitori. Poiché la capacità produttiva non è rilevante, essa non esercita, come avviene nelle industrie tradizionali, un effetto di regolazione dell'entrata, fungendo da deterrente. Il numero di coloro che entrano può essere effettivamente molto alto, anche se solo una frazione ridottissima riuscirà a sopravvivere.

Recenti modelli economici delle imprese di commercio elettronico confermano questa caratteristica: ad un certo punto della vita di queste aziende, quando il numero di clienti raggiunto consente costi unitari rapidamente decrescenti e margini di profitto elevati, si ha una crescita estremamente rapida del fatturato [5]. La velocità non è semplicemente una opzione: la velocità è condizione di sopravvivenza.

1.4 Internet

Con Business to Consumer, abbreviato in B2C, si intendono le relazioni che un'azienda instaura con i clienti per le sue attività di vendita e/o di assistenza [6] in un contesto di Commercio Elettronico. E parlare oggi di Commercio Elettronico tra aziende e consumatori, vuol dire essenzialmente parlare di Internet.

Internet è una rete mondiale di reti di computer ad accesso pubblico che attualmente rappresenta il principale mezzo di comunicazione di massa, ed offre all'utente una vasta

⁵ Si veda, in questo senso, Sarkar, D., W. Zangwill (2000), *Modeling the growth of an electronic commerce firm*, Graduate School of Business, University of Chicago.

⁶ Fonte: http://it.wikipedia.org/wiki/Business_to_Consumer

serie di contenuti informativi e servizi.

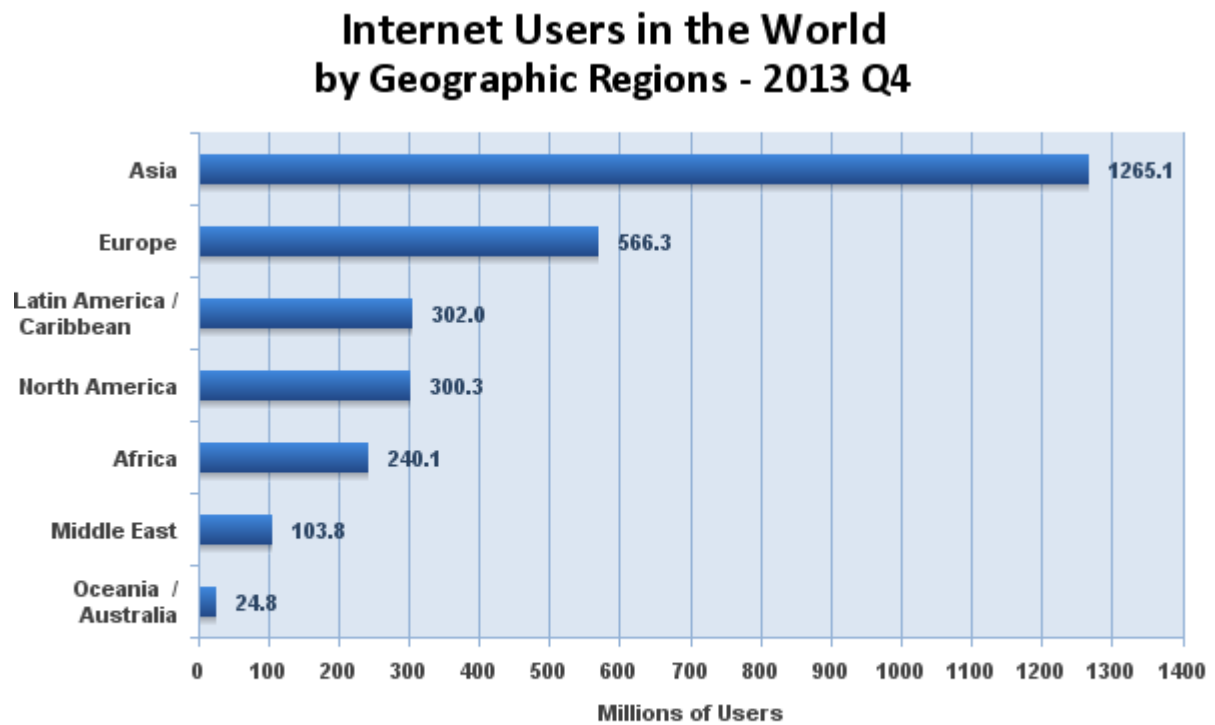
Si tratta in sostanza di un'interconnessione globale tra reti informatiche di natura ed estensione diversa, resa possibile da una suite di protocolli di rete comune chiamata "TCP/IP" dal nome dei due protocolli principali, il TCP e l'IP, che costituiscono i protocolli comuni con cui i computer connessi ad Internet sono interconnessi e comunicano tra loro ad un livello superiore indipendentemente dalla loro sottostante architettura hardware e software, garantendo così l'interoperabilità tra sistemi e sottoreti fisiche diverse [7].

Riportiamo di seguito alcune statistiche che testimoniano l'importanza dimensionale del "fenomeno Internet" (vedi Figura 1 e Figura 2).

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS						
December 31, 2013						
World Regions	Population (2014 Est.)	Internet Users Dec. 31, 2000	Internet Users Latest Data	Penetration (% Population)	Growth 2000-2014	Users % of Table
Africa	1,125,721,038	4,514,400	240,146,482	21.3 %	5,219.6 %	8.6 %
Asia	3,996,408,007	114,304,000	1,265,143,702	31.7 %	1,006.8 %	45.1 %
Europe	825,802,657	105,096,093	566,261,317	68.6 %	438.8 %	20.2 %
Middle East	231,062,860	3,284,800	103,829,614	44.9 %	3,060.9 %	3.7 %
North America	353,860,227	108,096,800	300,287,577	84.9 %	177.8 %	10.7 %
Latin America / Caribbean	612,279,181	18,068,919	302,006,016	49.3 %	1,571.4 %	10.8 %
Oceania / Australia	36,724,649	7,620,480	24,804,226	67.5 %	225.5 %	0.9 %
WORLD TOTAL	7,181,858,619	360,985,492	2,802,478,934	39.0 %	676.3 %	100.0 %

Figura 1. Recenti statistiche sull'utilizzo di Internet [Fonte: www.internetworldstats.com]

⁷ Fonte: <http://it.wikipedia.org/wiki/Internet>



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats.htm
2,802,478,934 Internet users estimated for December 31, 2013
Copyright © 2014, Miniwatts Marketing Group

Figura 2. Utenti Internet per area geografica [Fonte: www.internetworldstats.com]

Capitolo 2. I nuovi concetti organizzativi delle imprese della E-Economy

Le aziende della E-Economy devono ricercare soluzioni organizzative più innovative rispetto a quelle adottate dalle aziende della “old economy” [8].

Ciò può essere ricondotto:

1. Al diverso modello economico di riferimento, come sopra evidenziato;
2. Alle specifiche necessità di tali aziende;
3. Alle potenzialità dei nuovi modelli organizzativi.

Si dovranno in pratica cercare strutture organizzative che meglio consentano di valorizzare le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie [9].

Le imprese della E-Economy tipicamente nascono sulla base di una semplice ma ambiziosa “business idea” da parte di uno o pochi imprenditori, spesso ex manager di imprese high-tech e/o ex consulenti aziendali.

Queste persone sono coloro che meglio conoscono le potenzialità e le peculiarità delle tecnologie, le caratteristiche dei mercati e le problematiche di natura organizzativa e manageriale che meglio potrebbero essere utilizzate per realizzare la loro “business idea”.

Inoltre la loro esperienza come manager o come consulenti consente loro di individuare esattamente quali competenze e professionalità siano necessarie nella nuova azienda.

Nelle nuove aziende tutte le funzioni debbono infatti essere disegnate attorno alle nuove

⁸ Una traccia per le considerazioni contenute in questo capitolo provengono da: Luigi Orsenigo, Fabio Pammolli, Massimo Riccaboni, Andrea Bonaccorsi, Giuseppe Turchetti (1998) The dynamics of knowledge and the evolution of an industry network, *The Journal Of Management And Governance*; N. 1; pp. 147:175

⁹ Per approfondimenti si veda: Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business, New York.

tecnologie; di fatto, il vantaggio competitivo di tali aziende risiede proprio dalla capacità di saper sfruttare interamente le potenzialità che offrono tali tecnologie.

Una caratteristica tipica e molto particolare è il forte coinvolgimento dei fondatori e del management non solo alla “business idea”, ma anche, più in generale, all’azienda stessa. L’elevata determinazione ed il forte coinvolgimento del management verso l’azienda vengono ripagati attraverso una serie di meccanismi premianti. Questi meccanismi possono essere:

1. Ricompense molto elevate in caso di successo dell’azienda;
2. Tempo di ritorno degli investimenti molto breve;
3. Attribuzione diffusa dei diritti di proprietà e dei diritti residuali.

Dato che i manager sono quasi sempre soci dell’azienda, essi sono i principali beneficiari dei risultati ottenuti dall’azienda stessa.

Il modello adottato dalle imprese della E-Economy, quindi, assomiglia più ad un modello imprenditoriale piuttosto che ad un modello manageriale.

L’assegnazione di quote del capitale a tutti gli operatori dell’azienda, attribuisce a tutti responsabilità e diritti sui ritorni positivi di gestione, e consente quindi di parlare di un modello imprenditoriale diffuso, secondo il quale ciascun individuo è molto coinvolto e dunque fortemente motivato a ricercare il successo aziendale.

Quali sono i requisiti organizzativi per realizzare l’imperativo strategico della crescita rapida in un contesto di competizione esasperata discusso nel capitolo precedente?

Dobbiamo prendere in considerazione quattro aspetti fondamentali [¹⁰]:

- La gestione delle competenze
- La nuova imprenditorialità diffusa

¹⁰ Drucker, P. (1999), op. cit.

- Learning by doing
- Le nuove gerarchie organizzative

2.1 La gestione delle competenze

In un contesto in forte evoluzione ed altamente specializzato quale quello dei produttori di videogiochi, probabilmente la risorsa più difficile da reperire è la competenza appropriata per un determinato ruolo aziendale.

Da questo assunto, dalla fondamentale scarsità di figure competenti e dalla corsa contro il tempo che impedisce di formare internamente tali figure, scaturisce la caccia a coloro che potrebbero dare un fondamentale impulso all'azienda.

Si può dire che l'intero fenomeno della E-Economy è basato sul processo di ricombinazione delle competenze. Come abbiamo detto, spesso le nuove aziende si basano su una "business idea" ed attorno ad essa aggregano competenze altamente differenziate, combinandole creativamente. Ha dunque successo chi ha migliori "capacità combinatorie".

Da un punto di vista sociale il processo può essere visto come un continuo e tumultuoso "rimiscelamento delle carte", in quanto le competenze critiche possono provenire da professioni e specializzazioni disparate.

In altri termini, non sono sufficienti le competenze tecnologiche in senso stretto, ma è necessario che esse siano combinate ed integrate con altre competenze difficilmente ipotizzabili a priori [¹¹].

Tutte le aziende della E-Economy cercano di acquisire risorse umane di alta qualità. Per questo motivo esse dedicano ingenti risorse nel reclutamento e nella formazione di personale di alto livello

La ragione principale è che la pressione del tempo impedisce di codificare ruoli e

¹¹ Sarkar, D., W. Zangwill (2000), op. cit.

procedure in modo da assegnare compiti predefiniti.

A causa della pressione di tempo, i manager di queste imprese debbono avere una visione integrata degli obiettivi e dei processi organizzativi. I manager devono essere in grado di individuare le interdipendenze mentre operano e debbono prevedere tutti gli effetti delle proprie azioni.

Mentre l'organizzazione "classica" si basa sulle funzioni, le nuove aziende sono organizzate per processi. Aumentano così le interdipendenze ed al contempo anche le responsabilità individuali. Se infatti un sottoprocesso si blocca, si avranno a cascata effetti devastanti su tutti gli altri processi ad esso collegati.

Di conseguenza, sbagliare risorse umane a presidio dei processi chiave implica bloccare l'intera organizzazione.

Poiché inoltre i ruoli non sono rigidamente definiti, ogni manager deve avere un'ampia base di competenze e deve intervenire sui processi a prescindere dalle responsabilità formali.

Per realizzare tali obiettivi in tempi rapidi, in molti casi le nuove aziende vengono create sottraendo risorse ad aziende concorrenti o appartenenti ad altri settori.

E' inoltre necessario che gli appartenenti ad un team siano molto affiatati per essere altamente produttivi, talora le aziende non solo assumono individui già esperti e formati, ma addirittura vere e proprie squadre di esperti. Questo comportamento è dettato dalla necessità di far affiatare competenze diversificate in tempi strettissimi.

Gli organigrammi di alcune aziende di nuova costituzione sono singolari: si tratta di un insieme di competenze pregiate "rubate" a molte altre aziende, competenze motivate da significativi aumenti di stipendio ed al contempo attratte da obiettivi ambiziosi.

Non è raro infatti osservare manager affermati che accettano posizioni che possono apparire inferiori a quelle che ricoprivano in precedenza; in realtà gli obiettivi che essi devono ottenere sono molto più interessanti e stimolanti, oltre che meglio retribuiti.

2.2 La nuova imprenditorialità diffusa

Dopo una prima fase di tumultuoso sviluppo, il problema principale delle aziende della E-Economy diviene trattenere le persone di talento e gestire la retribuzione e la pianificazione delle carriere [12].

Nelle aziende della E-Economy, ogni manager è chiamato ad essere un imprenditore e ad assumersi totale responsabilità per obiettivi generali. Un comportamento tipico è la disponibilità ad accettare obiettivi molto ambiziosi e quasi irraggiungibili. Ciò presuppone una profonda conoscenza degli obiettivi e delle tecnologie necessarie per raggiungere tali traguardi.

L'imprenditorialità realizza questa sinergia tra singoli obiettivi individuali e più ampi obiettivi aziendali. In un modello di azienda così concepito, "tutti devono saper fare tutto".

Poiché non vi è il tempo di attivare una divisione articolata dei compiti organizzativi, quando un processo deve essere controllato e portato a termine, il responsabile si rende disponibile a qualunque tipo di intervento. Come vedremo, si preferisce un intervento rapido e ragionevolmente accettabile piuttosto che un intervento perfetto ma tardivo.

Nasce peraltro la necessità di remunerare e/o premiare adeguatamente questi comportamenti manageriali che possono risultare rischiosi per il manager.

Si ricorre pertanto ad alte retribuzioni, ma soprattutto con la possibilità per i manager di essere compensati con "stock options" o altri meccanismi di premiazione delle performance sia proprie, sia dell'azienda.

Volendo anticipare quanto emergerà dallo studio del caso, in alcuni casi si delineano particolarissimi meccanismi per determinare prima e valutare poi, performance, obiettivi, e retribuzioni. Nell'azienda che analizzeremo tali valutazioni sono infatti demandate principalmente al manager stesso, che arriva a proporre da sé il proprio stipendio.

¹² Sarkar, D., W. Zangwill (2000), op. cit.

2.3 Learning by doing

Nelle teorie economico-aziendali la corretta sequenza per operare è prima decidere poi operare. In particolare, se consideriamo le decisioni razionali, è necessaria una corretta definizione del problema mediante un'approfondita fase di analisi; si procede quindi alla enumerazione e alla valorizzazione delle possibili alternative, si passa all'analisi delle conseguenze, eventualmente ponderandole con l'incertezza, ed infine si sceglie l'opzione migliore. Si dà quindi corso all'azione e si valutano gli effetti della stessa, in modo da poter trarre insegnamenti ed indicazioni per future decisioni, creando di fatto un circuito virtuoso che produce apprendimento.

Il paradigma organizzativo della E-Economy realizza un capovolgimento del tradizionale rapporto tra decisione e azione: dato che spesso non vi è tempo per prendere decisioni secondo i consueti canoni improntati alla razionalità, l'azione è contemporanea alla decisione, se non la precede addirittura [¹³].

In pratica si decide facendo, e si apprende e si razionalizza a posteriori: non è infatti razionale dedicare tempo e risorse a preparare la decisione se si considera che i termini dei problemi cambiano più rapidamente di quanto il decisore possa prevedere in anticipo. E' molto più importante agire rapidamente che decidere razionalmente.

Come hanno sottolineato alcuni studiosi, le nuove aziende sono più simili ad una squadra che ad un'organizzazione: sono formate da individui di talento, che lavorano per obiettivi difficili o apparentemente impossibili, che hanno una divisione dei compiti che ammette ampie zone di sovrapposizione, e che sviluppano forme di coordinamento tacito e istantaneo. Basti pensare che nell'azienda che andremo a presentare, le scrivanie hanno le ruote per permettere la creazione e la dissoluzione dinamica dei gruppi di lavoro.

¹³ Arrow Kenneth J. (1962) *The Economic Implications of Learning by Doing*, The Review of Economic Studies, Vol. 29, No. 3 pp. 155-173

2.4 Le nuove gerarchie organizzative: la “flat organization”

L'appiattimento della gerarchia è un cambiamento organizzativo ormai acquisito in un gran numero di piccole e medie aziende, anche se nelle aziende della E-Economy il fenomeno assume caratteri estremi [14].

Nelle nuove forme organizzative “piatte”, i livelli operativi sono solo due: un responsabile o manager di processo ed una serie di collaboratori. Sopra i responsabili di processo è collocato un solo livello manageriale di vertice e la linea di comando è dunque diretta.

Si implementa così un modello di “flat organization”, detto anche “horizontal organization” o “delayering”, ovvero di rimozione dei livelli. Un'organizzazione “flat” ha una struttura organizzativa con pochi livelli o addirittura senza livelli di middle management tra lo staff e la direzione.

Il concetto è che coloro che producono saranno molto più efficienti se saranno coinvolti direttamente nel processo decisionale, piuttosto che essere diretti da molti livelli superiori di management [15].

Storicamente questa tipologia di organizzazione veniva adottata dalle aziende più semplici e di piccole dimensioni, sia perché abbastanza efficiente, sia perché in tali aziende non vi erano grandi capacità manageriali, sia, infine, perché poco costosa.

Ma vi è un ulteriore vantaggio, che è quello che in definitiva risulta molto attraente per le aziende della E-Economy: questa forma organizzativa è quella in grado di prendere più rapidamente decisioni rispetto a tutte le altre.

Dato che quest'ultimo aspetto è decisamente rilevante, le nuove imprese tendono ad adottarlo anche se non sono di piccole dimensioni, come il caso che abbiamo preso in

¹⁴ A tal proposito si veda, tra gli altri: Lawler, E. E., III, Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

¹⁵ Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/Flat_organization

esame.

Un aspetto estremamente critico è che spesso tali aziende si possono trovare nella necessità di crescere dimensionalmente fino a livelli di grande impresa, il tutto in tempi brevissimi. Questo aspetto mette a dura prova un'organizzazione così leggera.

Nelle nuove aziende si assiste inoltre ad una inversione dei rapporti gerarchici. In una azienda tradizionale, è il vertice quello che ha la visione strategica, che è in grado di prendere le decisioni fondamentali e che delega i dettagli operativi ai livelli inferiori.

Nelle aziende di videogiochi, la strategia nasce dalla approfondita conoscenza del mercato, conoscenza che non si presta ad essere sintetizzata sotto forma di pensiero strategico. Spesso non c'è tempo per riflettere sulle implicazioni strategiche.

Sono i creatori dei videogiochi quelli che decidono quali strategie seguire, confortati da immediati riscontri di mercato, ovvero dai dati di vendita e dai continui feed-back da parte dei giocatori.

Il vertice diventa “semplicemente” il coordinatore e l'integratore delle visioni strategiche che sono sviluppate dai responsabili di processo, che di fatto possono essere considerati come gli imprenditori interni alla organizzazione.

Si pensi che addirittura la selezione e la formazione del nuovo personale viene demandata ai programmatori, che decidono quali competenze sono necessarie nel gruppo di lavoro e cooptano altri programmatori [¹⁶].

¹⁶ Si veda oltre il caso della Valve Corporation

Capitolo 3. La Valve Corporation

3.1 Storia dell'azienda

La Valve Corporation è una software house statunitense di videogiochi fondata nel 1996 da Gabe Newell e Mike Harrington, ex-dipendenti della Microsoft, con sede a Bellevue, Washington State (USA) [17].

La Valve fu fondata con il nome di Valve Software ed era originariamente una Società a Responsabilità Limitata con sede a Kirkland, Washington State.

Nel 2003 fu trasformata in Società per Azioni e la sua sede fu trasferita a Bellevue, Washington State, la stessa città dove aveva sede il primo editore dei suoi giochi, la Sierra On-Line.

Nel 2012 ha aperto un ufficio in Lussemburgo per gestire tutte le attività europee.

Dopo aver sviluppato una serie di videogiochi di grande successo, quali *Half-Life*, *Portal* e *Left 4 Dead*, la Valve ha sviluppato il motore grafico 3d *Source*, un motore proprietario su cui ha basato tutti i suoi giochi, ed una piattaforma di distribuzione digitale denominata *Steam*.

La Valve sta attualmente sviluppando una linea di computer specificamente destinati ai videogiochi chiamata *Steam Machine* basata su un proprio sistema operativo, *SteamOS*.

Le ultime stime disponibili (2013) parlano di un patrimonio di circa 2,5 Miliardi di dollari e di circa 330 addetti [18].

¹⁷ Le informazioni di questo paragrafo provengono da varie fonti, la principale delle quali è senz'altro http://en.wikipedia.org/wiki/Valve_Corporation

¹⁸ www.nytimes.com/2012/09/09/technology/valve-a-video-game-maker-with-few-rules.html

3.2 I videogiochi e il motore Source

I videogiochi

Dopo aver registrato una licenza per il motore *Quake* alla fine del 1996, Newell e Harrington iniziarono a lavorare su *Half-Life*. Inizialmente pianificato per la fine del 1997, *Half-Life* fu lanciato sul mercato nel Novembre del 1998 e pubblicato dalla Sierra On-Line.

Nel Maggio 1998 la Valve acquisì la TF Software PTY Ltd, la Software House del *Mod* per *Quake* denominato *Team Fortress*, con l'intento di creare *Team Fortress* come Videogioco stand-alone. Invece nel 1999 venne rilasciato il *Mod Team Fortress Classic* per *Half-Life*, essenzialmente un port del *Mod Team Fortress* per *Quake*.

Un'altra Software House che ha contribuito molto al successo dei prodotti della Valve è la Gearbox Software. Tale azienda è la responsabile di due expansion pack per *Half-Life*: *Half-Life: Opposing Force* e *Half-Life: Blue Shift*.

La Gearbox ha inoltre sviluppato le versioni di *Half-Life* per le console *Sega Dreamcast* e *Sony PlayStation 2*, che includeva un altro expansion pack chiamato *Half-Life: Decay*, che abilitava due giocatori in contemporanea sullo stesso schermo.

Successivamente, la Valve cambia radicalmente il motore *Quake*, che chiamerà *GoldSrc* (denominato anche *Goldsource*) e che sarà il motore su cui baserà tutti i suoi videogiochi, fino al rilascio del nuovo motore *Source*.

Dopo il grandissimo successo mondiale di *Half-Life*, la Valve ha continuato a sviluppare giochi sempre più avvincenti. La Valve ha sviluppato sei famiglie di videogames: *Half-Life*, *Team Fortress*, *Portal*, *Counter-Strike*, *Left 4 Dead* e *Day of Defeat* (vedi Tabella 1)

Il motore Source

Come abbiamo detto, uno dei punti di forza della Valve è il motore grafico 3d

denominato *Source*. Questo potente motore ha debuttato nel Giugno 2004 nel gioco *Counter-Strike: Source*, e da allora è stato l'unico motore grafico utilizzato da tutti i giochi della Valve.

Tabella 1. I giochi della Valve Corporation [Fonte: Wikipedia]

Nome	Data di pubblicazione	Motore 3D	Genere
Half-Life	1998	Goldsrc	Sparatutto in prima persona
Team Fortress Classic	1999	Goldsrc	Sparatutto in prima persona
Half-Life: Opposing Force	1999	Goldsrc	Sparatutto in prima persona
Deathmatch Classic	2000	Goldsrc	Sparatutto in prima persona
Ricochet	2000	Goldsrc	Azione
Counter-Strike	2000	Goldsrc	Sparatutto in prima persona
Half-Life: Blue Shift	2001	Goldsrc	Sparatutto in prima persona, espansione
Half-Life: Decay	2001	Goldsrc	Sparatutto in prima persona, espansione
Day of Defeat	2003	Goldsrc	Sparatutto in prima persona
Counter-Strike: Condition Zero	2004	Goldsrc	Sparatutto in prima persona
Half-Life: Source	2004	Source	Sparatutto in prima persona
Counter-Strike: Source	2004	Source	Sparatutto in prima persona
Half-Life 2	2004	Source	Sparatutto in prima persona
Half-Life 2: Deathmatch	2004	Source	Sparatutto in prima persona
Half-Life Deathmatch: Source	2005	Source	Sparatutto in prima persona
Day of Defeat: Source	2005	Source	Sparatutto in prima persona
Half-Life 2: Lost Coast	2005	Source	Sparatutto in prima persona
Half-Life 2: Episode One	2006	Source	Sparatutto in prima persona
Half-Life 2: Episode Two	2007	Source	Sparatutto in prima persona
Portal	2007	Source	Sparatutto in prima persona, puzzle Game
Team Fortress 2	2007	Source	Sparatutto in prima persona
Left 4 Dead	2008	Source	Sparatutto in prima persona
Left 4 Dead 2	2009	Source	Sparatutto in prima persona
Alien Swarm	2010	Source	Top-down shooter
Portal 2	2011	Source	Sparatutto in prima persona, puzzle game
Counter-Strike: Global Offensive	2012	Source	Sparatutto in prima persona
Dota 2	2013	Source	MOBA (Multiplayer Online Battle Arena)

Contraddistinto da un'impressionante numero di elevate caratteristiche (vedi Tabella 2), *Source* è estremamente veloce e performante.

Viene continuamente aggiornato e potenziato e le nuove versioni vengono distribuite gratuitamente attraverso la piattaforma Steam, garantendo così l'aggiornamento automatico delle applicazioni ai propri utenti.

Riportiamo di seguito due immagini che documentano le qualità grafiche del motore Source (Figura 3 e Figura 4)

Tabella 2. Le principali caratteristiche del motore Source [Fonte: Wikipedia]

- Direct3D rendering on Microsoft Windows, Xbox and Xbox 360; OpenGL rendering on Linux (including SteamOS), OS X and PlayStation 3; OpenGL ES rendering on Android.
- High dynamic range rendering, or HDR.
- Lag-compensated client-server networking model
- Network-enabled and bandwidth-efficient physics engine (derived from Havok).
- Scalable multiprocessor support
- Pre-computed radiosity lighting and dynamic shadow maps. Deferred lighting is supported on consoles.
- Facial animation system. Lip-sync using the system is auto-generated and localizable.
- Blended skeletal animation system, including inverse kinematics
- Water flow effects
- 3D bump mapping
- Dynamic 3D wounds
- Alpha to coverage edge smoothing for foliage etc.
- Map-logic scripting with Squirrel programming language.
- Significant source code access for mod teams
- Distributed map compiler
- Keyframed vertex animation (introduced in Dota 2)



Figura 3: Le capacità grafiche del Source Engine [Fonte: Elaborazione dell'Autore]



Figura 4: Le capacità grafiche del Source Engine [Fonte: Elaborazione dell'Autore]

3.3 La piattaforma Steam: la storia

Steam è una piattaforma digitale basata su Internet utilizzabile per la distribuzione di prodotti digitali, la gestione di diritti, le attività multiplayer ed il social networking.

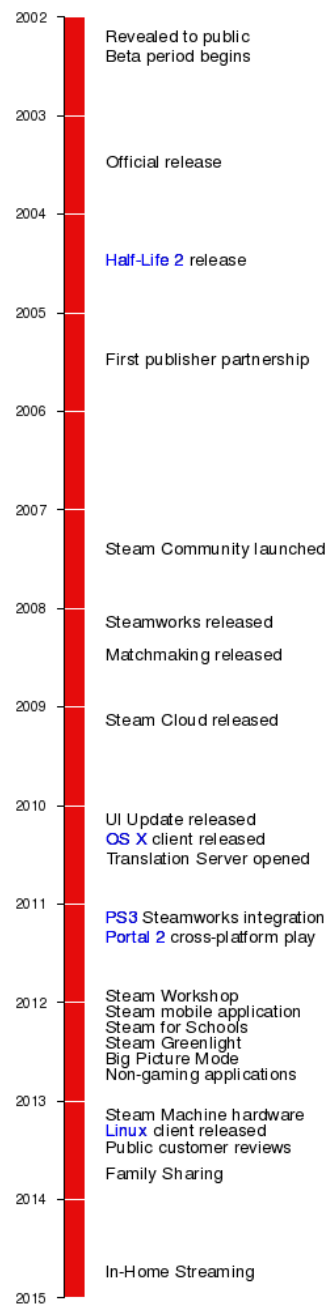


Figura 5. Timetable della piattaforma Steam [Fonte: Wikipedia]

Prima della realizzazione di Steam, i principali problemi della Valve erano l'aggiornamento dei propri giochi e la pirateria a cui essi erano soggetti.

La Valve decise quindi di creare una piattaforma che non solo avrebbe consentito l'aggiornamento automatico dei giochi stessi, ma anche un'efficace lotta alle copie pirata realizzata grazie alla registrazione degli utenti e delle loro licenze.

Il progetto era molto innovativo e decisamente in anticipo rispetto ai suoi tempi, tanto che la Valve non riuscì ad ottenere collaborazione da aziende quali Microsoft o Yahoo! a cui si era rivolta per trovare dei partner.

Lo sviluppo di Steam iniziò nel 2001 e la prima versione fu presentata al pubblico nel Marzo del 2002 come piattaforma di distribuzione digitale (vedi Fig. 5).

Nel Gennaio del 2003 gli utenti che volevano provare la versione Beta di Counter-Strike 1.6 dovevano obbligatoriamente installare e utilizzare Steam per ottenere le patch per il prodotto. In questo periodo di test, il sistema ha supportato dai 80.000 ai 300.000 giocatori simultaneamente on-line senza mostrare problemi di degrado delle funzionalità.

Nello stesso periodo la Valve iniziò a stipulare contratti di distribuzione con altri produttori indipendenti e distributor di videogiochi. Nel Dicembre 2005 l'azienda canadese Strategy First annunciò che i propri titoli sarebbe stati distribuiti attraverso la piattaforma digitale della Valve.

Da Maggio 2010, Steam può essere utilizzato anche dagli utenti che usano Mac OS X. La Valve ha infatti rilasciato in tale data Half Life 2 Mac Edition, iniziando un percorso che ha reso disponibili le proprie applicazioni anche ai sistemi Mac oltre che ai sistemi Windows e Linux, già precedentemente supportati.

Nell'Ottobre del 2012 la Valve ha aumentato i servizi di Steam, offrendo anche software non destinato ai videogiochi.

Nell'Ottobre 2010 la Valve dichiara di aver superato i 30 milioni di account [¹⁹] diffusi in tutto il mondo (vedi Fig. 6). Nel Luglio 2014 oltre 3.400 giochi sono disponibili su

¹⁹ Steam Surpasses 30 Million Account Mark, <http://store.steampowered.com/news/4502/>

Steam, e nel Gennaio 2014 la Valve annuncia di aver superato i 75.000 utenti contemporaneamente attivi [20]

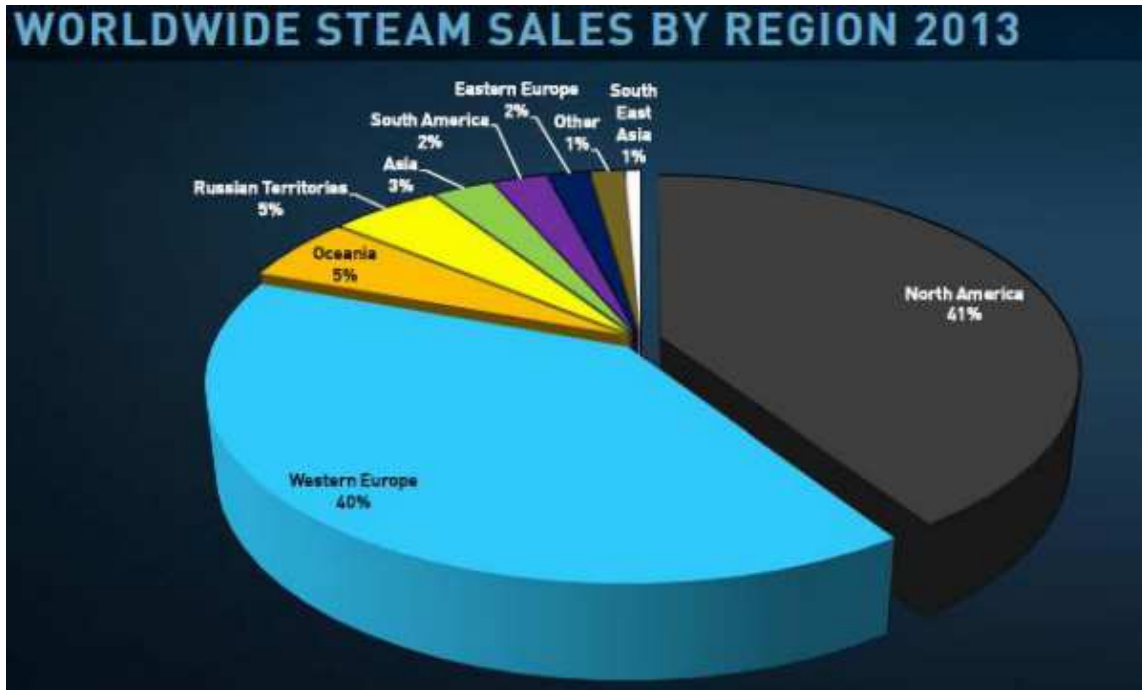


Figura 6. Distribuzione geografica degli utenti di Steam – Gennaio 2014. [Fonte: <http://www.joystiq.com>]

Screen Digest afferma che il 75% dei giochi per Pc acquistati on-line vengono scaricati tramite Steam [21]. Dei venti giochi più venduti negli Stati Uniti ed in Europa, ben cinque sono pubblicati dalla Valve (vedi Tabella 3). Tale dato è ancora più impressionante se si considera che undici sono distribuiti attraverso la piattaforma Steam.

²⁰ "Steam has 75 million active users, Valve announces at Dev Days", <http://www.joystiq.com/2014/01/15/steam-has-75-million-active-users-valve-announces-at-dev-days/>

²¹ "Valve Lines Up Console Partners in Challenge to Microsoft, Sony", <http://www.bloomberg.com/news/2013-11-04/valve-lines-up-console-partners-in-challenge-to-microsoft-sony.html>

Tabella 3. I 20 giochi per Pc più venduti negli Stati Uniti ed in Europa [Fonte: www.newzoo.com – Elaborazione dell'Autore]

Posizione	Titolo del Videogioco	Publisher	Distr. Steam
1	League of Legends	Riot	No
2	Minecraft	Mojang	No
3	World Of Tanks	Wargaming	No
4	Counter-Strike: Global Offensive	Valve	Sì
5	World of Warcraft	Blizzard	No
6	Dota 2	Valve	Sì
7	Guild Wars 2	NCSOFT	Sì
8	DayZ	Bohemia Interactive	Sì
9	Hearthstone: Heroes of Warcraft	Blizzard	No
10	ARMA 3	Bohemia Interactive	Sì
11	Grand Theft Auto: San Andreas Multiplayer	Rockstar Games Bethesda	Sì
12	Garrys Mod	Valve	Sì
13	Star Wars: The Old Republic	EA	Sì
14	Diablo III	Blizzard	No
15	Team Fortress 2	Valve	Sì
16	Battlefield 4	EA	No
17	PAYDAY 2	Valve	Sì
18	The Elder Scrolls V: Skyrim	Bethesda	Sì
19	Battlefield 3	EA	No
20	Smite	Hi-Rez	No

3.4 Le principali caratteristiche della piattaforma Steam

Oggi Steam si presenta all'utente come un ricchissimo negozio digitale, il cosiddetto Steam Store. Le principali funzioni della piattaforma Steam, visibili nella Figura 7, sono:

- **Acquistare o scaricare i giochi già posseduti:** l'utente può comprare nuovi giochi o nuovi software, prenotare quelli che stanno per uscire o scaricare nuovamente e gratuitamente i titoli che ha già acquistato. In questo modo l'utente può giocare con i propri titoli su qualsiasi computer si trovi, basterà connettersi al proprio account e scaricare il gioco.
- **Aggiornare i propri titoli:** Negli ultimi anni, grazie all'avvento della banda

larga, molti Publisher preferiscono lanciare il gioco il prima possibile, per poi creare pacchetti gratuiti di aggiornamento che avranno la funzione di correggere Bug o di implementare nuove funzionalità. Steam comunica all'utente la disponibilità di nuovi aggiornamenti e chiede se si desidera scaricarli o meno.

- **Giocare online:** Dopo aver effettuato l'accesso, l'utente può subito iniziare a giocare Online. E' necessario effettuare l'accesso poiché Steam ha implementato un proprio sistema "anticheat", chiamato Valve Anti-Cheat [22]. Questo programma è stato creato dalla Valve stessa per contrastare l'utilizzo di trucchi (denominati Cheat) nei videogiochi. Questo sistema viene utilizzato attualmente da circa 50 titoli, tra cui alcuni degli "sparatutto" più giocati.
- **Gestire la propria pagina personale:** L'utente possiede una propria pagina personale in cui vengono inseriti tutti gli Achievements, cioè tutti i progressi che ha raggiunto nei propri giochi. Potrà anche inserire stati, foto, commenti o collegare la pagina al proprio account di Facebook.

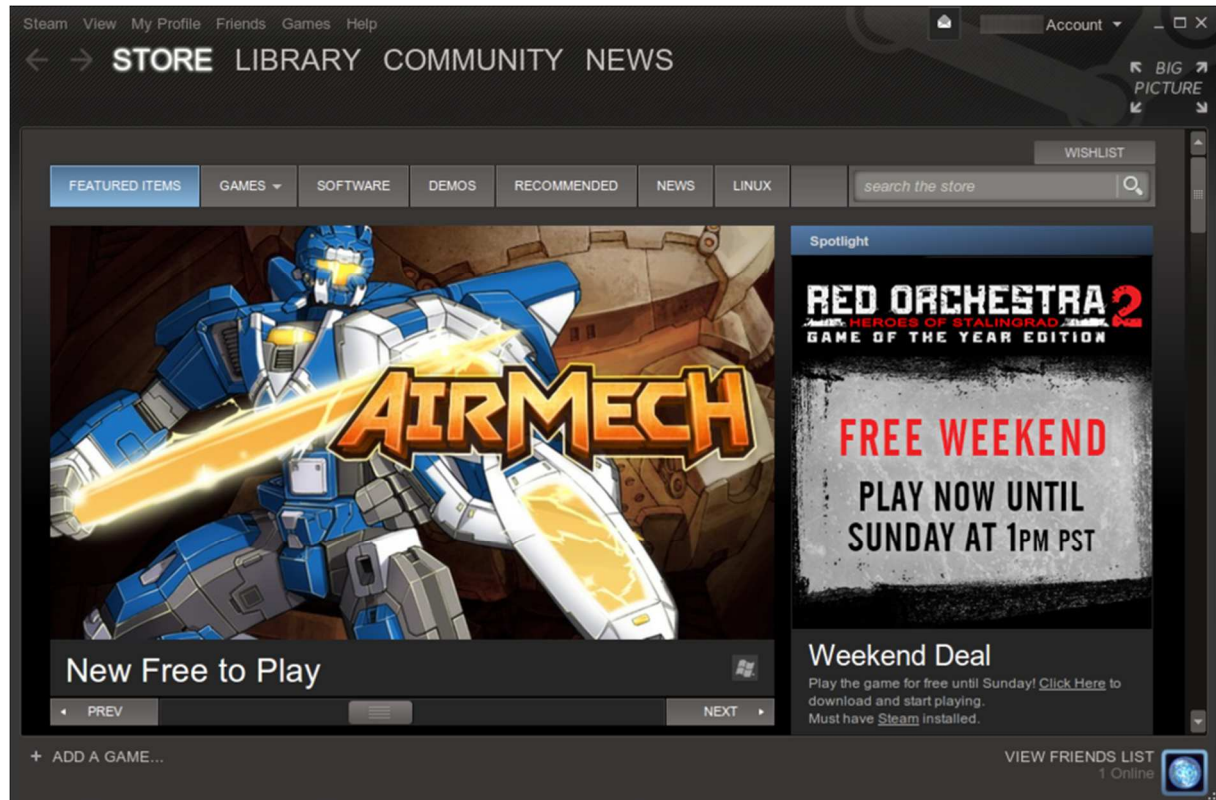



Figura 7: La piattaforma Steam [Fonte: Wikipedia]

²² Si veda: http://it.wikipedia.org/wiki/Valve_Anti-Cheat

- **Creare gruppi di amici:** Su Steam è possibile creare gruppi con i propri amici e avere anche una propria pagina dedicata. In questo modo sarà più facile comunicare, giocare insieme, ecc.



TYPE	NAME	%	OLD	NEW	
DLC	Dead Bits (Soundtrack)	91%	0,00€	0,09€	
DLC	Post Apocalyptic Mayhem: DLC - Chaos Pack	90%	4,00€	0,19€	
Game	Post Apocalyptic Mayhem	90%	0,00€	0,99€	41
Game	The Journey Down: Chapter One	90%	4,00€	0,69€	72
Game	The Bridge	90%	0,00€	0,99€	74
Game	The Tiny Bang Story	90%	4,00€	0,49€	63
Game	Naval Warfare	90%	2,00€	0,39€	57
Game	STORM: Frontline Napoli	90%	4,00€	0,69€	60
Game	Insecticide Part 1	90%	2,00€	0,29€	65
Game	Deponia	90%	10,00€	1,99€	74
Game	Gumboy Tournament	90%	4,00€	0,19€	
Game	Ducati World Championship	90%	4,00€	0,49€	35
Game	Knights and Merchants	88%	4,00€	0,97€	
Game	Battle vs Chess	81%	10,00€	3,79€	
Game	Commandos: Beyond the Call of Duty	80%	2,00€	0,79€	
Game	Commandos: Behind Enemy Lines	80%	2,00€	0,79€	
DLC	Forge - Divine Starter Pack	80%	26,00€	7,39€	
Game	Armyzoo Puzzles	80%	0,00€	1,99€	
Game	Commandos 3: Destination Berlin	80%	2,00€	0,79€	72
Game	Big Brain Wolf	80%	0,00€	1,99€	
Game	Penitence 2: New Earth	80%	14,00€	2,99€	43
Game	Violet	80%	0,00€	1,99€	61

Figura 8: I Videogiochi in saldo [Fonte: steamdb.info/sales]

- **Salvare i propri progressi su un Cloud Environment:** Come abbiamo detto precedentemente, uno dei punti forti di Steam è la possibilità di giocare i propri giochi su vari Pc. La Valve ha creato un proprio Cloud Environment per permettere all'utente di avere tutti i suoi salvataggi sempre a disposizione, qualunque Pc esso stia utilizzando.

Come è facile intuire, la funzione principale per cui è nato Steam è quella di distribuire nella maniera più semplice più titoli possibili.

Tutto questo viene aiutato da un incredibile gestione dei saldi. Su Steam ogni giorno è possibile trovare centinaia e centinaia di titoli in saldo. I saldi possono durare settimane, giorni o addirittura ore. In questa foto è possibile vedere l'enorme numero di titoli in saldo (Figura 8).

Valve non rilascia nessun dato sugli introiti legati ai saldi, che provvede invece a fornire solamente ai Publisher che distribuiscono giochi sulla sua piattaforma. I Publisher non possono a loro volta distribuire questi dati perché hanno firmato un contratto con Valve che gli impedisce di renderli pubblici [23].)

Agli inizi del 2011, Forbes ha riportato che i saldi di Steam costituiscono il 50-70% dei 4 Miliardi di dollari del mercato dei videogiochi per PC. Sempre secondo Forbes, Steam offre ai produttori grandi margini di guadagno, circa il 70% sul prezzo finale del prodotto contro il 30% che viene garantito dalle altre forme di distribuzione [24].

Per comprendere l'enorme forza distributiva di Steam, basta considerare che nel Novembre del 2011, Pc Gamer (un noto sito che si occupa di Videogiochi per Pc) ha riportato le statistiche delle vendite di The Witcher 2. Secondo Pc Gamer, le piattaforme Direct2Drive, Impulse e Gamersgat's assieme hanno venduto 10.000 copie (4%) del gioco, la piattaforma GOG.com ne ha vendute 40.000 (16%), mentre Steam nello stesso

²³ Fonte: <http://penny-arcade.com/report/article/its-time-for-the-gaming-press-to-grow-up-and-ignore-the-npd-group>

²⁴ Fonte: <http://www.forbes.com/forbes/2011/0228/technology-gabe-newell-videogames-valve-online-mayhem.html>

periodo ha distribuito 200.000 copie (80%) [25].

3.5 SteamOs

SteamOs è un sistema operativo basato su Kernel Linux, creato dalla Valve e rilasciato nel 13 Dicembre 2013. Il sistema è ancora in “OpenBeta” ed è stato creato principalmente per giocare (Figura 9).

Recenti articoli sostengono che utilizzare un sistema operativo dedicato al gaming aumenta sensibilmente le performance del Pc [26]. Essendo basato su Linux, è quindi un sistema Open Source che permettere a chiunque di modellare il codice sorgente.

Tutto è nato negli inizi del 2013, quando Gabe Newell, uno dei fondatori di Valve, ha dichiarato che “Linux e l’Open Source saranno il futuro del gaming” [27].



Figura 9: SteamOs [Fonte: elaborazione dell’Autore]

²⁵ Fonte: <http://www.pcgamer.com/2011/11/11/gog-release-witcher-2-sales-stats-steam-dominates-all-competitors-combined/>

²⁶ Fonte: <http://www.pcgamer.com/2013/09/24/steam-os-the-pros-and-cons/>

²⁷ Fonte: <http://www.pcgamer.com/2013/09/16/gabe-newell-linux-and-open-source-are-the-future-of-gaming/>

Analizzando approfonditamente la storia della Valve possiamo capire meglio il pensiero di Gabe Newell.

Uno dei principali motivi per cui è nata la piattaforma Steam è quello di tenere costantemente aggiornati i titoli, seguire le esigenze dei giocatori e fornire a chiunque volesse gli strumenti per modificare o creare nuovi giochi, utilizzando il loro motore grafico o i loro tool.

Creando un sistema operativo che si basa su Kernel Linux, che da anni sostiene e incoraggia l'Open Source, per gli utenti sarà ancora più facile modellare la propria esperienza con Steam.

Infatti, utilizzare un sistema operativo “open” permetterà all'industria dell'hardware di portare innovazioni a una velocità molto più sostenuta, permetterà ai creatori di contenuti di avere una linea diretta con gli utenti, i quali potranno modificare o sostituire qualsiasi componente del software o dell'hardware, e infine permetterà ai giocatori di partecipare alla creazione dei giochi che amano di più.

Un altro dei motivi che ha spinto Gabe Newell a creare una nuova piattaforma è stato l'avvento di Windows 8, che è stato definito dallo stesso Newell come una “catastrofe” [28] perché la nuova piattaforma Windows impone delle significative limitazioni alle applicazioni che non vengono classificate come ufficiali e che non vengono quindi distribuite attraverso il Microsoft Store.

3.6 Steam Machine

Le Steam Machine sono computer pre assemblati e dedicati principalmente al gaming. Questi computer sono creati e distribuiti da molti venditori, che usano differenti design ma che si basano tutti sulle specifiche dettate dalla Valve (Figura 10 e Tabella 4). Tutte

²⁸ Fonte: <http://www.computerandvideogames.com/359898/newell-windows-8-is-a-catastrophe-for-everyone-in-the-pc-space/>

le Steam Machine utilizzano il sistema operativo SteamOS. Uno dei punti forti delle Steam Machine è che possono essere aggiornate con nuovi componenti hardware, esattamente come succede con i Pc.

La Valve ha progettato anche un proprio controller dedicato, anche se è possibile collegare alla console il mouse e la tastiera tradizionale. Le Steam Machine verranno distribuite nel 2015



Figura 10: Funzionalità di Steam Machine [Fonte: steampowered.com/steammachine]

Tabella 4: Steam Machine Specification [Fonte: Wikipedia]

- CPU: Intel Core i7-4770, i5-4570, and i3
- Graphics card: Nvidia GeForce GTX Titan, GTX 780, GTX 760, and GTX 660
- Graphics card RAM: 3 GB GDDR5
- Main RAM: 16 GB DDR3-1600
- Hard drive: 1 TB storage/8 GB SSD cache hybrid drive
- Power: 450 W power supply
- Measurement: 12" × 12.4" × 2.9" high (30.5 cm × 31.5 cm × 7.4 cm)

Con la Steam Machine sarà possibile utilizzare tutti i giochi sullo schermo della propria televisione.

Il funzionamento è semplice: l'utente effettuerà l'accesso con il proprio account e da quel momento avrà a disposizione tutte le funzionalità di Steam, come la propria libreria di giochi, l'accesso alla community, il web browser, ecc.

In questo modo i possessori di un account Steam che acquisteranno una Steam Machine si troveranno una console di ultima generazione con tutti i loro giochi preferiti.

Questa strategia permetterà a moltissimi giocatori che usavano il Pc di migrare nel mercato delle Console conservando tutti i propri titoli e permetterà alla Valve di entrare prepotentemente nel mercato delle Console, portando con sé moltissimi dei propri clienti.

Capitolo 4. Il mercato della Valve

Nel corso della sua attività, la Valve ha ricoperto tre ruoli distinti ma strettamente connessi: storicamente essa nasce come Produttrice di Videogiochi, in seguito inizia un'importante attività di distribuzione ed edizione di prodotti digitali, principalmente Videogiochi. Considerando che i tre settori non solo sono simili ma sono anche indissolubilmente collegati, è senz'altro possibile analizzarli congiuntamente

4.1 Il mercato dei Videogiochi

Come accade in altri contesti legati al mondo dei media e dell'entertainment, il mercato dei Videogiochi è composto da aziende fondamentalmente riconducibili a tre ruoli: i Produttori, gli Editori ed i Distributori. Anche se talvolta un'azienda ricopre contemporaneamente i tre ruoli (come la Valve), tipicamente il processo viene iniziato da un Editore, che incarica un Produttore di realizzare un Videogioco secondo certe specifiche. Il Produttore sviluppa il prodotto e lo consegna all'Editore, che provvede a reperire uno o più Distributori che collocano sul mercato il Videogioco stesso.

Analizziamo in dettaglio queste tre figure:

L'Editore. Un Editore di Videogiochi (*Publisher*, in inglese) è un'azienda che pubblica a livello nazionale ed internazionale uno o più videogiochi. L'Editore definisce innanzitutto le caratteristiche del prodotto, decidendone contenuti, tipo di interazione, settore di mercato in cui collocarlo e tutte gli altri elementi di Marketing riconducibili al prodotto. Il ruolo dell'Editore è senz'altro un ruolo cardine: grazie alle sue conoscenze del mercato ed alla corretta individuazione delle caratteristiche di un Videogioco, l'Editore riesce a lanciare sul mercato un gioco di successo.

Il Produttore. Il Produttore di Videogiochi (*Developer*) sviluppa il software e quindi è l'azienda che in pratica realizza il Videogioco. Il Produttore è un particolare tipo di Software-House, in cui si fondono capacità sia artistiche sia tecniche che consentono la creazione di un prodotto molto particolare, il Videogioco, che si colloca idealmente in uno spazio a cavallo tra le consuete applicazioni software ed i film.

Il Distributore. Il Distributore di Videogiochi (*Distributor*) si occupa di tutte le attività collegate alla distribuzione ed alla vendita dei Videogiochi, seguendo le indicazioni di Marketing dell'Editore. E' un ruolo estremamente specializzato, con aziende che operano su vasta scala a livello internazionale.

4.2 Analisi di Porter

Il mercato dei videogiochi può essere analizzato sulla base di uno schema sviluppato da Michael Porter della Harvard Business School [29]. 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.

A queste si aggiungono due fonti di competizione “*verticale*”: il Potere contrattuale dei fornitori e il Potere contrattuale degli acquirenti (vedi Figura 11).

²⁹ Robert M. Grant (2011), *Analisi di settore in L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 4^a ed., Bologna, il Mulino

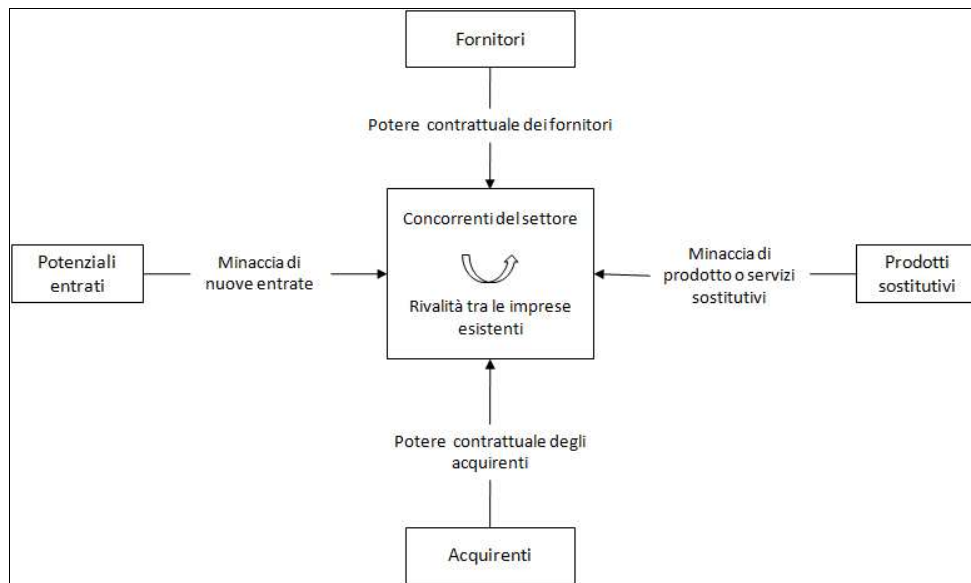


Figura 11: Schema delle Cinque Forze di Porter [Fonte: R.M. Grant, 2011]

L'intensità di ciascuna forza competitiva è determinata da un certo numero di variabili strutturali, che brevemente possono essere così riassunte ^[30]:

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

³⁰ Robert M. Grant, op. cit.

- 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 acquirenti.

L'applicazione del modello di Porter al mercato dei Videogame porta alla creazione di un diagramma quale quello riportato in Figura 12. Analizziamo in dettaglio le varie forze competitive.

FORNITORI:

- Piccola dipendenza da hardware con contratti di licenza

I produttori di Videogiochi per Pc non hanno alcuna dipendenza finanziaria rispetto ai fornitori, in quanto stanno lentamente scomparendo le versioni “bundle”, cioè composte DVD-ROM e manuale, lasciando così spazio alle copie interamente digitali, più facili e più veloci da acquistare. Per lo stesso motivo anche la piattaforma Steam non subisce particolari poteri da parte dei fornitori. D'altro canto, esiste invece una grande dipendenza verso i produttori di Console, i quali esigono delle royalty sul venduto. Probabilmente proprio per questo motivo Valve ha pubblicato un solo videogioco per Console. Nel 2010 ha infatti lanciato Portal 2 per Playstation 3 includendo diverse caratteristiche, come il Cross-Platform Play (cioè la possibilità di giocare in multiplayer anche con i possessori del gioco in versione PC), l'Instant Messaging simile a quello per la versione PC, lo Steam Cloud per il

salvataggio dei dati progressivi e infine la possibilità di scaricare la versione per PC senza nessun costo aggiuntivo [31].

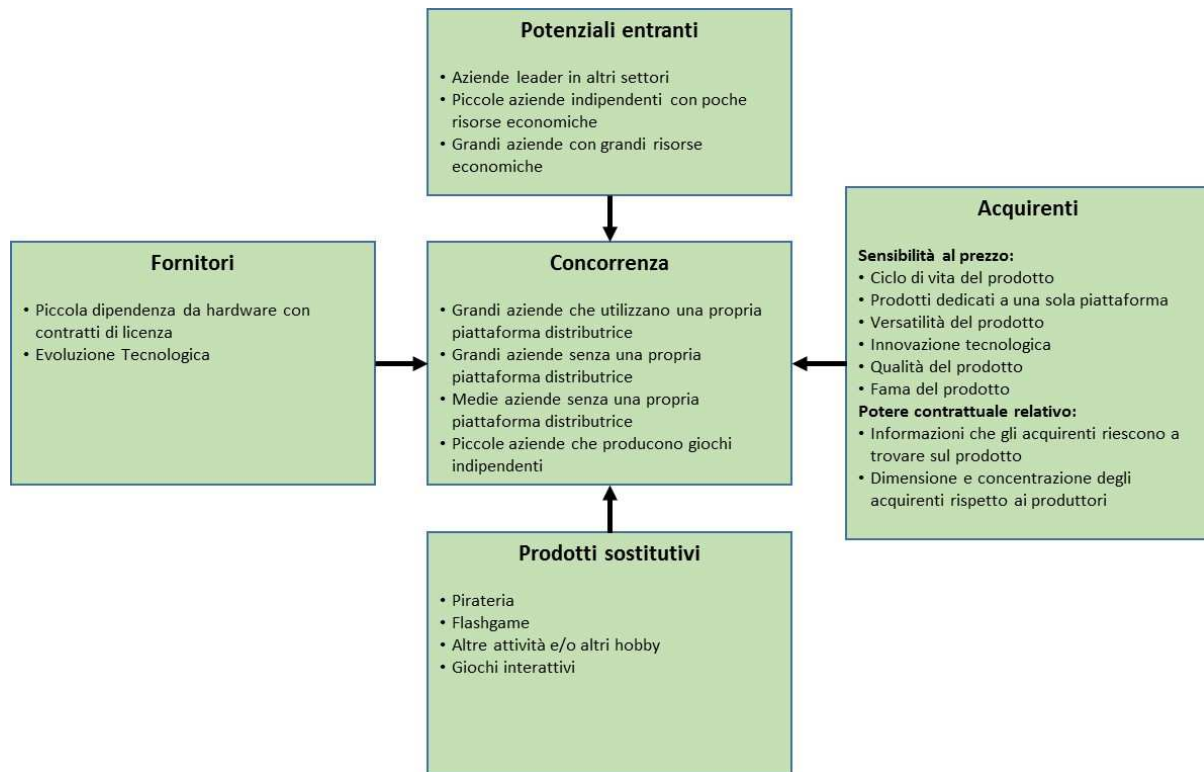


Figura 12: L'analisi di Porter applicata al mercato dei Videogame [Fonte: elaborazione dell'Autore]

- Evoluzione Tecnologica

Diverso è invece il discorso legato all'evoluzione tecnologica, cioè il continuo aggiornamento dell'hardware che impone alle aziende produttrici di Videogiochi e ai clienti finali di rimanere sempre al passo con i tempi. La stessa piattaforma Steam con il passare degli anni ha aumentato sempre di più i requisiti minimi necessari al funzionamento del programma, scelta necessaria legata alle molte funzioni che i programmatori hanno dovuto implementare per aumentare le performance della piattaforma stessa.

³¹ Fonte: <http://www.eurogamer.net/articles/2011-01-18-portal-2-ps3-steam-cross-platform-play>

CONCORRENTI:

- **Grandi aziende che utilizzano una propria piattaforma distributrice**
sono aziende che vantano grandi prodotti e che hanno deciso di non utilizzare Steam come piattaforma di distribuzione per i propri titoli, e quindi sono concorrenti sia per quanto riguarda i Videogiochi sia per quanto riguarda la piattaforma Steam
- **Grandi o medie aziende senza una propria piattaforma distributrice**
queste aziende si possono dividere in due gruppi, le aziende che produrranno Videogiochi e li distribuiranno su Steam, diventando così concorrenti solo per quanto riguarda produzione di Videogiochi, e le aziende che invece decideranno di non utilizzare Steam come piattaforma di distribuzione (preferendo un loro sito web o magari un'altra piattaforma), diventando così concorrenti sia per quanto riguarda la produzione, sia per quanto riguarda la distribuzione.
- **Piccole aziende che producono giochi indipendenti**
Valve fa spesso da editore per molti giochi indipendenti (detti Indie, dall'inglese Independent), dobbiamo quindi considerare concorrenti tutte le aziende che decideranno di non utilizzare la piattaforma di Valve.

ACQUIRENTI:

Il potere contrattuale degli acquirenti dipende da due variabili che sono la Sensibilità al prezzo e il Potere contrattuale.

Sensibilità al prezzo. La sensibilità al prezzo dipende dai seguenti fattori:

- **Ciclo di vita del prodotto.**
Il ciclo di vita di un Videogioco è molto breve, per questo motivo i giochi vengono lanciati a prezzi alti ma comunque in linea con i concorrenti, salvo poi decrescere con il passare dei mesi.
- **Prodotti dedicati a una sola piattaforma.**
I prodotti sono spesso dedicati a una sola piattaforma, e quindi i clienti sono

obbligati ad avere necessariamente una determinata console

- **Versatilità del prodotto.**

La versatilità del prodotto è importantissima soprattutto nei giochi per Pc, infatti un gioco che ha una parte online o offre spazio a DLC [32] ha un potere d'acquisto maggiore.

- **Innovazione tecnologica.**

L'innovazione tecnologica che spinge i clienti a rimanere sempre al passo con i tempi aggiornando continuamente il proprio Hardware e Software.

- **Qualità del prodotto e Fama del prodotto.**

La qualità e la fama del prodotto sono importantissime: maggiori esse saranno, maggiore sarà la probabilità che un cliente sia disposto a spendere di più per acquistare un determinato prodotto.

Potere contrattuale relativo. Il Potere contrattuale relativo è il potenziale rifiuto da parte dell'acquirente a concludere la transazione, cosa che chiaramente può sbilanciare il rapporto tra venditore e l'acquirente stesso. Il punto fondamentale è il costo relativo che ciascuna parte deve sopportare nel caso in cui la trattativa non vada a buon fine. Questo dipende non solo dalle capacità negoziali delle parti, ma anche dalle informazioni che gli acquirenti riescono a trovare sul prodotto e dalla dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai produttori.

- **Informazioni che gli acquirenti riescono a trovare sul prodotto.**

Grazie a Blog, siti specializzati o anche versioni di prova del prodotto, gli acquirenti riescono a ricevere sempre più informazioni sui prodotti disponibili sul mercato.

- **Dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai produttori.**

Questo aspetto è molto importante, poiché il mercato dei giochi per Computer è un settore in calo ed è quindi sempre più difficile accaparrarsi e mantenere una quota di mercato.

³² I DLC (DownLoadable Content) sono contenuti aggiuntivi di un videogioco, scaricabili gratuitamente o a pagamento

POTENZIALI NUOVI ENTRANTI:

Il mercato dei videogiochi è in calo, ma molte aziende sono ugualmente interessate perché i profitti sono molto alti.

- Aziende leader in altri settori.

Il mercato dei Videgiochi è caratterizzato da rilevanti barriere all'entrata legate alla tecnologia, ma le grandi aziende leader in altri settori (principalmente legate all' E-business) non dovrebbero impiegare molte risorse economiche per superare le suddette barriere, in quanto i macchinari e le tecnologie utilizzate sono simili.

- Piccole aziende indipendenti con poche risorse economiche.

Grazie a Internet, per le piccole aziende è sempre più facile produrre giochi indipendenti e distribuirli via web. Produrre questi giochi non richiede grandi risorse e quindi molte aziende spesso decidono di provare, distribuendo i propri giochi, gratuitamente o meno, con l'aiuto di Internet.

- Grandi aziende con grandi risorse economiche.

Le minacce più grandi sono legate a grandi aziende che già sviluppano giochi prevalentemente per console (Electronic Arts, Activision, Take Two, ecc.) e che decidono di effettuare il "*Porting*" dei propri giochi. Il Porting è una tecnica utilizzata moltissimo nel mondo dei videogiochi per Pc, consiste nel programmare giochi per console e poi "convertirli" per Pc. In questo modo i costi di produzione sono decisamente più bassi, e permettono all'azienda di "saltare" le barriere all'entrata ed inserirsi in un altro mercato.

PRODOTTI SOSTITUTIVI:**- Pirateria.**

Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto, dipende essenzialmente dalla disponibilità di prodotti sostitutivi. Il più grande problema per il mercato dei Videgiochi è quindi la pirateria, che ogni anno riduce i profitti delle aziende produttrici. Valve ha suscitato molte polemiche imponendo l'utilizzo di una

connessione a internet a tutti coloro che vogliono giocare sulla piattaforma Steam. La connessione serve per effettuare un log-in, necessario per far avviare il gioco anche solo in modalità single player. In questo modo per molti “cracker” [33] è stato più difficile piratare i giochi. La Valve è riuscita così a diminuire la pirateria sia dei propri titoli, sia di quelli che sono sulla sua piattaforma, ma non sono ovviamente riusciti a arginare completamente il fenomeno. Per questo motivo negli ultimi anni le aziende di Videogiochi cercano di produrre giochi che implementano una funzione multiplayer, costringendo così l’utente a comprare il gioco originale, poiché le copie contraffatte non riescono a entrare nei server online ufficiali.

- **Flashgame.**

Possiamo considerare come prodotti sostitutivi anche tutti i giochi scritti in “Flash”, che spopolano sempre più sul web e su facebook, come Farmville, Candy Crush, ecc.

- **Giochi interattivi.**

Questi ultimi giochi sono sempre più utilizzati dai casual gamers ma la Valve fino ad adesso non ha mai prodotto o distribuito giochi interattivi, che invece vanno molto di moda sulle console. Per esempio, la Nintendo con le sue console Wii e Wii-u ha fatto di questo genere il suo punto forte, così come la Sony, che ha progettato il Play Station Move, e la Microsoft che ha presentato il Kinect per la Xbox.

- **Altre attività e/o altri hobby.**

Per ultimo, ma non meno importante, possiamo considerare come prodotti sostitutivi tutti gli Hobby e le attività che una persona può svolgere nell’arco di una giornata.

4.3 Analisi SWOT

L’analisi SWOT (conosciuta anche come “*matrice SWOT*”) è uno strumento di

³³ Il termine “cracker” indica una persona che si ingegna per eludere blocchi imposti da qualsiasi software al fine di trarne profitto (Fonte: Wikipedia).

pianificazione strategica proposto da Albert Humphrey [34].

Tale analisi identifica quattro componenti per descrivere il posizionamento strategico di un'azienda (vedi Figura 13): i Punti di Forza (Strengths), le Debolezze (Weaknesses), le Opportunità (Opportunities) e le Minacce (Threats).

Queste componenti sono inoltre riconducibili all'ambiente interno (Punti di Forza e Debolezze) oppure all'ambiente esterno (Minacce ed Opportunità).

	Punti di forza	Punti di debolezza
Origine Interna	<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte legame con la comunità • Forte fiducia da parte della comunità • Piattaforma sociale • Enorme numero di giochi • E' la più grande società distributrice di Videogame • Prezzi molto competitivi • Editore per piccole società 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produce direttamente pochi giochi • Piattaforma spesso presa di mira dal phishing • Piattaforma non sempre stabile
Origine Esterna	<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produrre più videogiochi propri • Entrare nei giochi per console • Entrare nei giochi per cellulari • Lanciare una linea di periferiche dedicate • Lanciare un nuovo sistema operativo • Inserire nella piattaforma nuove case distributrici 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pirateria • Giochi in esclusiva su altre piattaforme • Piattaforme concorrenti che si rafforzano

Figura 13: Analisi SWOT - Fonte: Elaborazione dell'Autore

³⁴ Hill, T. & R. Westbrook (1997), *SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall in Long Range Planning*, vol. 30, n° 1

PUNTI DI FORZA

- **Forte legame con la comunità.**

La Valve è riuscita nel tempo a creare un fortissimo legame con la comunità. La Valve ascolta le richieste e i consigli della comunità, ed è molto attiva attraverso i suoi forum.

- **Forte fiducia da parte della comunità.**

La Valve è una società molto amata, sia per il particolare rapporto che ha con la sua comunità, sia perché ha prodotto videogiochi che sono sempre stati apprezzati e accettati da tutta la critica.

- **Piattaforma sociale.**

Recentemente la Valve ha implementato su Steam funzioni “*social oriented*”. Oggi è possibile aggiungere amici, chattare con loro, creare gruppi di amici, pubblicare i propri risultati o i propri acquisti su Facebook, ecc.

- **Enorme numero di giochi.**

Nel Luglio 2014 oltre 3.400 giochi sono disponibili su Steam, di gran lunga il maggior numero di Videogiochi disponibili presso un singolo distributore.

- **E' la più grande società distributrice di Videogame.**

Come abbiamo visto, ben undici dei venti giochi attualmente più venduti vengono distribuiti attraverso Steam.

- **Prezzi molto competitivi.**

I prezzi su Steam sono generalmente inferiori ai concorrenti, in più la Valve utilizza un particolare algoritmo che segnala quali giochi mettere eventualmente in saldo. Un gioco può rimanere in saldo per settimane, giorni o addirittura per sole poche ore.

- **Editore per piccole società.**

La Valve funge da Editore per piccole software house che sviluppano Videogiochi, mettendo anche a disposizione un potente motore grafico, il Source Engine, che aiuta molto nella creazione di videogiochi.

DEBOLEZZE

- **Produce direttamente pochi giochi.**

Il numero di giochi prodotto direttamente dalla Valve è esiguo, specie se confrontato con i videogiochi distribuiti attraverso Steam.

- **Piattaforma spesso presa di mira dal phishing.**

Il Phishing [³⁵] è un tipo di truffa via Internet attraverso la quale un aggressore cerca di ingannare la vittima convincendola a fornire informazioni personali sensibili. Questa truffa è terribilmente pericolosa sulla piattaforma Steam, perché per gli acquisti, per il log-in o per qualsiasi altra procedura all'interno della piattaforma è necessario inserire Username e Password. Se un truffatore riesce a impossessarsi dei dati di un altro utente può derubarlo dei suoi speciali oggetti di gioco o addirittura impossessarsi completamente dell'account.

- **Piattaforma non sempre stabile.**

Nelle sue prime versioni la piattaforma Steam ha avuto qualche problema di stabilità che è stato però risolto. Oggi Steam viene utilizzato da oltre 75.000 utenti contemporaneamente connessi.

OPPORTUNITA'

- **Produrre più videogiochi propri.**

Uno degli imperativi della Valve è cercare di aumentare l'offerta di videogiochi direttamente prodotti, che consentono la realizzazione di margini di profitto ben superiori rispetto ai margini dei titoli di altre aziende distribuiti sulla propria piattaforma.

- **Entrare nei giochi per console.**

La Valve sta entrando nel mondo delle Console, una scelta che potrebbe

³⁵ Ollmann, Gunter, *The Phishing Guide: Understanding and Preventing Phishing Attacks*
<http://www.technicalinfo.net/papers/Phishing.html>

permettergli di entrare in nuovo mercato, portando con sé moltissimi utenti.

- **Entrare nei giochi per cellulari.**

Un altro mercato potenzialmente molto interessante è quello dei giochi per cellulari, specialmente considerando la diffusione e l'enorme numero di tali apparecchi.

- **Lanciare una linea di periferiche dedicate.**

La Valve ha annunciato di stare lavorando alla realizzazione di una gamma di periferiche dedicate.

- **Lanciare un nuovo sistema operativo.**

La Valve sta lanciando un nuovo sistema operativo, che sarà poi implementato nella sua console.

- **Inserire nella piattaforma nuove case distributrici.**

Dato che Steam è una piattaforma affermata e con migliaia di utenti, la Valve sta aprendo tale piattaforma anche ad altri distributori, che potranno utilizzarla per vendere i prodotti da loro commercializzati.

MINACCE

- **Pirateria.**

La pirateria informatica si configura come uso improprio del diritto di utilizzare il software secondo le condizioni alle quali è stato concesso in uso dall'autore o dal detentore dei diritti economici di sfruttamento dell'opera, a volte racchiuse in una licenza d'uso ^[36]. Per il mercato dei Videogiochi la pirateria è da sempre una delle maggiori piaghe, e le aziende del settore hanno cercato e cercano di contrastarla in tutti i modi.

- **Giochi in esclusiva su altre piattaforme.**

Molte aziende (come Activision e Electronic Arts) non hanno mai voluto pubblicare i proprio giochi su Steam, creando invece proprie piattaforme.

³⁶ Per una più ampia trattazione, si veda, ad esempio, http://it.wikipedia.org/wiki/Pirateria_informatica

- **Piattaforme concorrenti che si rafforzano.**

Sono attualmente disponibili diverse piattaforme di distribuzione digitale, quali Amazon Digital Services, Desura, GameStop, Games for Windows – Live, Impulse, Origin, Direct2Drive, GOG.com, e GamersGate. Sebbene il principale concorrente, Origin della Electronic Arts, sia molto lontano da Steam in termini di utenti e giochi distribuiti, la Valve dovrà considerare attentamente questi concorrenti emergenti.

4.4 Considerazioni sui concorrenti di Valve

ELECTRONIC ARTS

La maggior concorrente della Valve è sicuramente la Electronic Arts, che nel Giugno 2011 ha lanciato “*Origin*”, la propria piattaforma di distribuzione digitale.

Origin presenta tutte le caratteristiche “social” che ha Steam (chat, collegamento a Facebook, ecc.) e vanta anche un accordo con Twitch.com, il sito più famoso per quanto riguarda lo streaming dei videogiochi.

A differenza di Steam, esiste una versione mobile della piattaforma, utilizzata per distribuire i titoli dedicati alle apparecchiature mobili.

La grande limitazione della piattaforma Origin è che attualmente annovera solo 22 titoli, poiché distribuisce solo ed esclusivamente giochi della Electronics Arts stessa, ma nonostante ciò possiede un enorme potenziale.

È vero che i giochi prodotti e distribuiti su Origin sono pochi, ma quei pochi sono alcuni dei giochi più giocati al mondo (vedi Figura 14), come per esempio tutta la saga Battlefield, tutte le edizioni di Fifa, The Sims, ecc. Questo ha permesso a Origin di crescere sempre di più, pur non possedendo una piattaforma piena di titoli.

La rivalità tra Valve (Steam) e Electronic Arts (Origin) è sfociata in una serie di cause, poiché la EA nella sua piattaforma affermava che Crysis 2, dopo essere stato tolto da Steam era disponibile “*only on Origin*”, mentre secondo la Valve il titolo era disponibile

anche su altre piattaforme di distribuzione digitale.

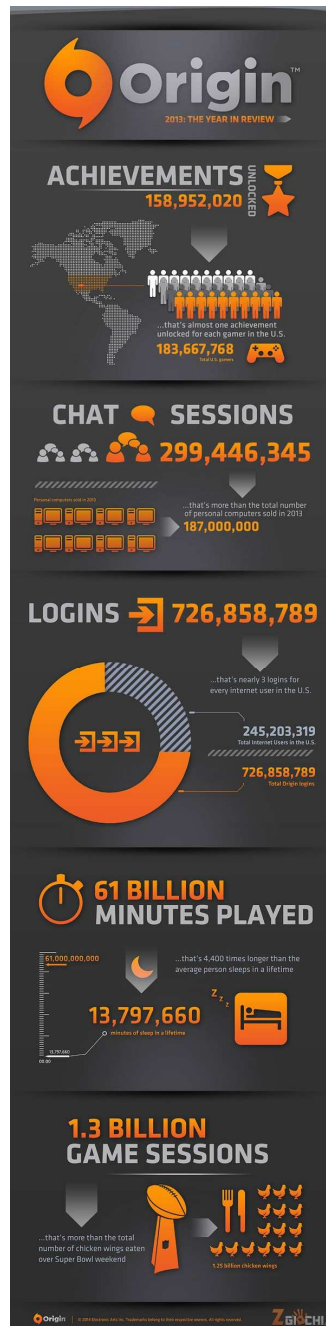


Figura 14: I dati relativi a Origin nel 2013 [Fonte: Origin.com]

In un altro caso, la EA aveva assicurato che uno dei suoi giochi principali, Battlefield 3, sarebbe stato disponibile su molte piattaforme, compresa Steam, ed invece gli utenti hanno scoperto che benchè tale affermazione fosse vera, per giocare al titolo era

comunque necessario usare il client specifico di Origin.

BLIZZARD

Il mercato dei videogiochi per computer è sempre più in declino, poiché le aziende investono molto di più in prodotti per Console, che hanno un bacino di utenza decisamente più ampio e portano quindi profitti maggiori.

Per questo motivo, la maggior parte delle aziende produce giochi per le Console, e solo alcuni titoli vengono successivamente lanciati anche su Pc, come spiegato precedentemente. Le aziende che invece producono principalmente giochi per Pc sono la Valve e la Blizzard.

La Blizzard possiede anch'essa una propria piattaforma di distribuzione digitale, ma è solo ed esclusivamente per i propri titoli e difficilmente distribuirà mai su di essa titoli di altre aziende.

La Blizzard è famosa per avere pochi clienti che però sono molto fidelizzati: dopo *Word of Warcraft* (lanciato sul mercato il 23 Novembre 2004), che è stato probabilmente il MMORPG ^[37] più famoso al mondo tanto da essere ancora uno dei titoli più giocati, la Blizzard ha lanciato *Hearthstone*, un gioco di carte che si basa su eroi, mostri e oggetti di *Word of Warcraft*.

Infine, la Blizzard è famosa per la saga *Diablo*, che questo anno è arrivata al terzo capitolo e da anni continua a essere una delle saghe più giocate su Pc.

UPLAY e GOG

Per completezza di trattazione, possiamo aggiungere altre due piattaforme come concorrenti della Valve. La prima è Uplay, creata da Ubisoft, e la seconda è GOG della CD Projekt.

Uplay è una piattaforma creata dalla Ubisoft per distribuire i propri giochi. Vanta pochi

³⁷ Massively Multiplayer Online Role-Playing Game [Fonte: <http://en.wikipedia.org/wiki/MMORPG>]

titoli, una cinquantina circa, e un piccolo bacino di utenti.

D'altro canto, Uplay, dal punto di vista delle specifiche, è una delle migliori piattaforme, in quanto è disponibile su Pc, Mac, Playstation 3, Playstation 4, Nintendo Wii-u, Xbox 360, Xbox One e possiede tutte le caratteristiche “social” che hanno i suoi concorrenti. Purtroppo si limita a distribuire i soli giochi della Ubisoft, che non sono molti.

Diverso invece è il discorso di GOG, che sta per Good Old Games. GOG, a differenza dei suoi rivali, non possiede una specifica piattaforma di distribuzione digitale, e si basa solo sul suo sito.

GOG ha iniziato vendendo vecchi videogiochi per Personal Computer a cui sono spesso applicate delle *patch* per essere compatibili con le versioni più moderne.

A partire dal 27 Marzo 2012 ha iniziato a distribuire anche giochi più recenti, come *The Witcher 2*, *Alan Wake*, *Assassin's Creed*, ecc.

GOG vanta 755 giochi [38] però al momento è decisamente limitato dal non avere una propria piattaforma dedicata.

³⁸ Fonte: http://www.gog.com/games#/all_genres/order/alph/

Capitolo 5. Il nuovo modello organizzativo della Valve Corporation

Secondo Claire Suddath, una giornalista di BusinessWeek, “La Valve è brava in tre cose: sviluppare Videogiochi “Sparatutto in prima persona” come Half-Life e Counter-Strike, distribuire digitalmente videogiochi sulla sua piattaforma Steam da 35 milioni di utenti, e rendere felici i propri dipendenti” [39]

Il clima organizzativo della Valve è molto buono: l’azienda mette a disposizione dei suoi dipendenti una palestra, un centro massaggi ed una caffetteria aperta ventiquattro ore su ventiquattro; nei bagni viene fatta ascoltare musica rock e Heavy Metal. Una volta all’anno organizza anche una vacanza per tutti i suoi dipendenti.

Non ci sono manager alla Valve, anche il co-fondatore Gabe Newell non dirige direttamente nessuno. Ogni dipendente della Valve ha inoltre sia la possibilità di assumere, sia quella di dare l’avvio ad un progetto.

La Valve incoraggia i propri dipendenti a lavorare sui propri progetti, ed eventualmente partecipare a progetti di altri che siano di loro interesse. Questa organizzazione, che può sembrare inefficiente, porta invece a completare progetti importanti e a produrre videogiochi di grande successo in tempi molto brevi, diminuendo sensibilmente gli sprechi.

5.1 Verso un nuovo modello organizzativo

La Valve ha sviluppato un sistema organizzativo che raramente viene impiegato in aziende di una certa dimensione: pur avendo circa 300 dipendenti, non ci sono manager o direttori in generale.

L’azienda impiega un’organizzazione di tipo “flat” che non prevede l’impiego di manager, ed utilizza uno schema che consente ai propri dipendenti una dislocazione

³⁹ Suddath, Claire (April 27, 2012). “What Makes Valve Software the Best Office Ever?”. Business Week. <http://www.businessweek.com/articles/2012-04-25/what-makes-valve-software-the-shangri-la-of-offices>

libera a livello sia fisico che organizzativo.

I dipendenti possono infatti passare liberamente da un team all'altro e le scrivanie sono dotate di ruote, in modo da poter essere spostate da un luogo all'altro.

Nel 2012 Claire Suddath ha intervistato per Businessweek Gary Newell, uno dei fondatori dell'azienda, chiedendogli di raccontare come funziona la Valve [40].

Riportiamo di seguito la traduzione dell'intervista, che illustra il sistema organizzativo attuale.

Suddath: Perché avete creato un posto di lavoro senza manager?

Newell: Ho lavorato in Microsoft per 13 anni e una delle cose che ho fatto è stata quella di andare a parlare con i clienti. Sono così entrato in contatto con diverse tipologie di organizzazioni che avevano modelli di processo molto differenti. Come risultato, ho finito per riflettere sulle varie scelte organizzative. Mi è parso abbastanza evidente che diversi tipi di organizzazioni si adattano meglio a diversi tipi di attività. Quando abbiamo iniziato con la Valve [nel 1996], abbiamo pensato a ciò che l'azienda avrebbe dovuto fare. Ci siamo resi conto che il nostro lavoro sarebbe stato quello di creare cose che non esistevano prima. I manager sono bravi nelle procedure istituzionali, ma nella nostra tipologia di lavoro questo non è sempre positivo. A volte le competenze acquisite in una tipologia di prodotto sono irrilevanti per un'altra tipologia. La nostra industria è in un tale flusso tecnologico, di design, ed artistico che abbiamo bisogno di qualcuno che possa riconoscerlo come un unico assieme. E' piuttosto raro che qualcuno possa avere un ruolo da protagonista in due progetti consecutivi.

⁴⁰ Suddath, Claire (April 27, 2012). "Why There Are No Bosses At Valve". Business Week. <http://www.businessweek.com/articles/2012-04-27/why-there-are-no-bosses-at-valve>

Suddath: Come mai?

Newell: La terminologia che usiamo internamente è competenze di contribuzione “individuali” e “di gruppo”. Il compito di un collaboratore di un gruppo è quello di aiutare le altre persone ad essere più produttive, e nel fare questo si sacrifica parte della propria produttività. E’ un lavoro di maggiore stress e si viene interrotti molto di più, per cui le persone saranno disponibili a farlo per un solo progetto. Alla fine del progetto spesso mi dicono: “Gee, era davvero interessante, ma voglio tornare indietro e lavorare individualmente nel prossimo progetto.” Alcune delle persone più retribuite nella nostra azienda sono contributori individuali.

Suddath: C’è stata una specifica azienda che ha ispirato il modello di Valve?

Newell: Alla Microsoft avevamo poca visibilità delle azioni dei nostri clienti. Sapete come mai un sacco di computer furono forniti con Microsoft Office preinstallato? C’era preoccupazione tra le persone che stavano lavorando su Microsoft Office che la gente avrebbe comprato dei computer e li avrebbe formattati per installare MS-DOS invece che usare la versione di Windows preinstallata. Così abbiamo detto: “Bene, andiamo a vedere cosa hanno i nostri clienti sui loro PC.” La buona notizia che è venuta fuori era che 20 milioni di persone negli Stati Uniti stavano utilizzando Windows e non MS-DOS. Ma la cosa che per me era più scioccante era che Windows era la seconda applicazione più utilizzata negli Stati Uniti. La prima applicazione era Doom, un programma shareware che non era stato creato da nessuna delle maggiori aziende di software.

Era una società di 12 persone di Mesquite, una piccola città del Texas, che non distribuiva nemmeno attraverso la vendita al dettaglio; Doom era distribuito attraverso bacheche e altri meccanismi di pre-Internet.

Per me, fu un colpo di fulmine. Microsoft stava assumendo un team di vendita di 500 persone e invece questa intera azienda era di 12 persone, eppure aveva creato il software più diffuso al mondo.

Era in arrivo un cambiamento epocale. Oggi alle Valve, non abbiamo una organizzazione di marketing o di vendita tradizionale. Ogni sviluppatore è responsabile di pensare a come misurare e ottimizzare la soddisfazione del cliente.

Suddath: E questo è effettivamente più efficiente?

Newell: Beh, c'è bisogno delle persone giuste. Invece di cercare le persone meno costose per fare un lavoro, noi cerchiamo le più costose.

Prendete uno come Jeremy Bennett, che lavorava nell'industria cinematografica nel Signore degli Anelli e in King Kong. Jeremy è la quarta persona nei crediti di King Kong, e vi assicuro che è veramente bravo in quello che fa.

Se lo mettiamo nella Valve, togliamo tutti i costi overhead, lui non deve più andare alle riunioni e non c'è nessuna agenzia di PR che si frappone tra lui ed i nostri clienti. Saremmo più efficienti a sfruttare le sue abilità.

Suddath: C'è qualcosa in cui la Valve non riesce bene?

Newell: Non abbiamo controlli interni per monitorare se qualcuno sta lavorando male.

Riteniamo che le persone sappiano quello che stanno facendo.

Nello sviluppo di Half-Life 2, uno dei programmatori ha preso un mucchio di decisioni veramente pessime. Non c'era alcun sistema di monitoraggio e quindi ci sono voluti circa sei mesi per rendercene conto. E' costato un sacco di lavoro extra a tutto il team.

Suddath: Ritieni che le persone si adattino senza problemi a questa struttura insolita?

Newell: Di solito ci vogliono circa sei mesi. Quelli che richiedono più tempo sono quelli che vengono dal settore cinematografico, dove ci sono strutture istituzionali incredibilmente specializzate.

Si può iniziare la propria carriera come animatore, e magari ci si specializza nell'animare la bocca degli animali nei film, facendolo per anni. Ad una persona come quella ci vorrà un po' di tempo prima di rendersi conto di non avere voglia di fare solo quello.

5.2 L'implementazione del modello organizzativo “flat”

Come abbiamo già detto nel secondo capitolo, il modello organizzativo “flat” è molto interessante per aziende che:

- 1) Abbiamo necessità di avere stretti contatti con il mercato;
- 2) Abbiamo necessità di rispondere il più rapidamente possibile agli stimoli del mercato stesso;
- 3) Vogliamo coinvolgere il più possibile i propri dipendenti.

Il concetto di fondo è che coloro che producono saranno molto più efficienti se saranno coinvolti direttamente nel processo decisionale, piuttosto che essere diretti da molti livelli superiori di management [41].

Storicamente questa tipologia di organizzazione veniva adottata dalle aziende più semplici e di piccole dimensioni, sia perché abbastanza efficiente, sia perché in tali aziende non vi erano grandi capacità manageriali, sia, infine, perché poco costosa.

Ma vi è un ulteriore vantaggio, che è quello che in definitiva risulta molto attraente per le aziende della E-Economy: questa forma organizzativa è quella in grado di prendere più rapidamente decisioni rispetto a tutte le altre.

Nel 2012 Yanis Varoufakis, un economista impiegato presso la Valve, ha cercato di posizionare l'organizzazione della Valve all'interno della teoria aziendale ed in più ampio filone di studi economici. [42]

Secondo Varoufakis i dipendenti della Valve si auto-organizzano secondo un “ordine spontaneo” basato su considerazioni personali relative all'allocazione del proprio tempo

⁴¹ Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/Flat_organization

⁴² Varoufakis, Yanis (3 August 2012). "Why Valve? Or, what do we need corporations for and how does Valve's management structure fit into today's corporate world?". Valve Economics. Fonte: <http://blogs.valvesoftware.com/economics/why-valve-or-what-do-we-need-corporations-for-and-how-does-valves-management-structure-fit-into-todays-corporate-world/>

e ai team disponibili. Ciascun dipendente sceglie i propri partner e/o i team con cui vuole lavorare, e quanto del proprio tempo vuole dedicare ai vari progetti disponibili.

Nel prendere questa decisione ciascun dipendente considera non solo l'attrattività dei progetti e dei team, ma anche le decisioni degli altri dipendenti.

Il motivo, specialmente quando non si hanno sufficienti informazioni sui progetti e sui team (per esempio quando si è un neo-assunto) è che un dipendente può reperire informazioni utili solo osservando il comportamento degli altri in generale o osservando il comportamento di coloro che hanno interessi e/o capacità simili alle sue.

Alla Valve tutto è in movimento. Le persone si spostano muovendo le proprie scrivanie dotate di ruote, nuovi team si formano e si architettano nuovi progetti.

Tutte queste informazioni sono osservabile ad occhio nudo, oppure nell'intranet aziendale, o, ancora, in riunioni cross-team in cui le squadre si informano su ciò a cui stanno lavorando.

Le persone imparano costantemente, sia osservando sia facendo, il valore dei diversi progetti e team. Questi valori soggettivi cambiano continuamente, e man mano che passa il tempo e ciascun team segnala la propria situazione, tutti i dipendenti vengono aggiornati.

5.3 Il “Valve Handbook”

Il modo di lavorare in Valve è molto diverso da quello di altre aziende. Questo ha portato alla necessità di raccontare come ci si deve comportare in Valve scrivendo un vero e proprio manuale ad uso dei neo-assunti.

Il “*Valve Handbook*” [43] è quindi un vero e proprio compendio di annotazioni per spiegare come funziona la Valve e quale comportamento la Valve si aspetta dai propri dipendenti appena assunti (vedi Figura 15 e 16).

⁴³ Valve Handbook, Valve Corporation.

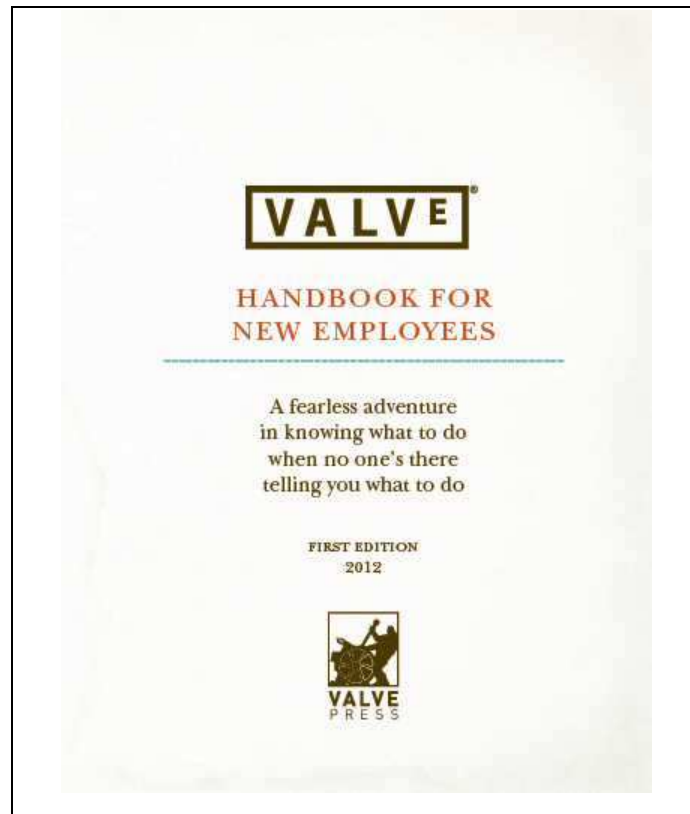


Figura 15: Frontespizio del Valve Handbook [Fonte: Valve]

Nella prima parte dell'Handbook, l'azienda presenta sé stessa e spiega il funzionamento dell'azienda. Questa guida è nata con l'idea di aiutare i nuovi assunti a inserirsi nell'azienda, dandogli il benvenuto e spiegandogli le regole più importanti. Per questo motivo i dipendenti sono esortati a modificare o proporre modifiche alla guida, così che sia sempre più di aiuto per i nuovi assunti. La Valve sottolinea che ogni dipendente deve sentirsi libero di fare ciò che preferisce e lo esorta a prendere decisioni autonomamente, introducendolo quindi in mondo dove tutto è in movimento.

Nel secondo capitolo, intitolato "Settling In", la Valve spiega come svolgere il lavoro all'interno dell'azienda. I dipendenti vengono esortati a spostarsi con la propria scrivania affinché sia più facile formare dei gruppi di lavoro (Figura 17). Per agevolare i dipendenti a trovare i propri colleghi, la Valve ha addirittura inserito nel proprio intranet un programma che tramite il segnale GPS localizza la scrivania di ogni dipendente.

Table of Contents	
Preface	vii
How to Use This Book	viii
Part 1: Welcome to Valve	1
Your First Day	
Valve Facts That Matter	
Welcome to Flatland	
Part 2: Settling In	7
Your First Month	
What to Work On	
Why do I need to pick my own projects?, But how do I decide which things to work on?, How do I find out what projects are under way?, Short-term vs. long-term goals, What about all the things that I'm not getting done?, How does Valve decide what to work on? Can I be included the next time Valve is deciding X?	
Teams, Hours, and the Office	
Cabals, Team leads, Structure happens, Hours, The office	
Risks	
What if I screw up?, But what if we ALL screw up?	
Part 3: How Am I Doing?	25
Your Peers and Your Performance	
Peer reviews, Stack ranking (and compensation)	
Part 4: Choose Your Own Adventure	35
Your First Six Months	
Roles, Advancement vs. growth, Putting more tools in your toolbox	
Part 5: Valve Is Growing	41
Your Most Important Role	
Hiring, Why is hiring well so important at Valve?, How do we choose the right people to hire?, We value "T-shaped" people, We're looking for people stronger than ourselves, Hiring is fundamentally the same across all disciplines	
Part 6: Epilogue	51
What Is Valve Not Good At?	
What Happens When All This Stuff Doesn't Work?	
Where Will You Take Us?	
Glossary	55

Figura 16: Indice del Valve Handbook [Fonte: Valve]

Il secondo capitolo vuole anche aiutare il nuovo assunto a decidere su quale progetto lavorare. La Valve consiglia ai propri dipendenti di scegliere autonomamente a cosa lavorare, decidendo in base ai progetti che stimolano la loro creatività o i loro punti di forza. L'azienda precisa anche che nessuno imporrà mai loro su cosa lavorare, nemmeno lo stesso Gabe Newell.

Ma in una azienda in movimento come quella della Valve, priva di una qualsiasi figura dirigenziale, come è possibile per un dipendente capire quali sono i progetti a cui lavorare?

Semplice, viene consigliato a ogni dipendente di parlare il più possibile con i propri colleghi. Questo è fondamentale per capire a cosa sta lavorando l'azienda, quali progetti si stanno formando o quali devono essere formati (Figura 18).



Figura 17: Come spostare la propria scrivania [Fonte: Valve Handbook]

Nell'ultima parte del capitolo, la Valve esorta i propri dipendenti a non rimanere influenzati dalla paura di sbagliare, perché in una azienda sempre in movimento come la loro, un piccolo errore non crea grossi danni, anzi diventa necessario per capire se un progetto sta andando nella direzione giusta oppure no.

E' questa l'applicazione dei concetti di "imprenditorialità diffusa" e di "learn-by-doing" che abbiamo evidenziato nel capitolo due.

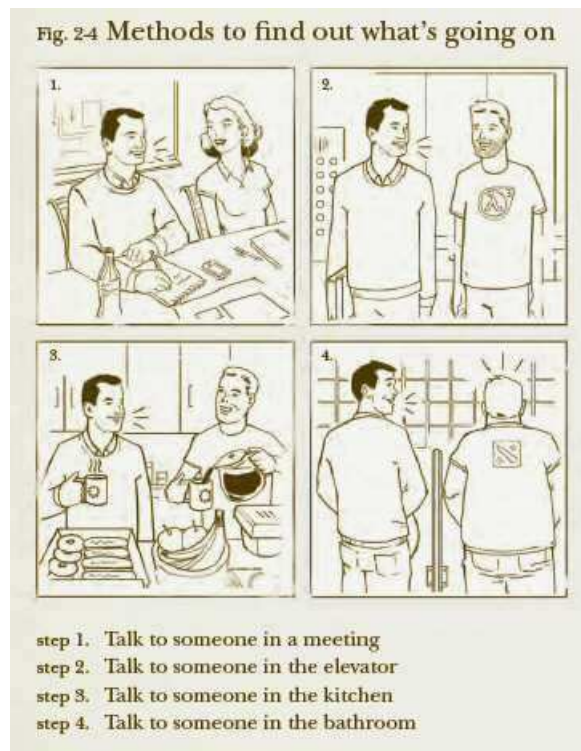


Figura 18: Come trovare progetti su cui lavorare [Fonte: Valve Handbook]

5.5 L'autogestione come modello organizzativo e le assunzioni

Dato che non esiste un capo né tantomeno ruoli, secondo la Valve ognuno può fare il designer, il programmatore o qualsiasi altro ruolo, ma soprattutto ognuno può questionare sul lavoro di ogni altro dipendente. Quindi è molto importante essere flessibili.

I team di progetto hanno spesso una struttura interna che si forma temporaneamente in base alle esigenze del gruppo. Siccome i dipendenti di Valve non hanno descrizioni prefissate del loro lavoro, ne tantomeno hanno limitazioni sulla portata delle loro responsabilità, spesso non hanno sufficiente chiarezza intorno alla definizione del loro “lavoro” in un dato giorno.

Essi, insieme ai loro colleghi, creano effettivamente un lavoro che si adatta agli obiettivi del team. Tale lavoro cambia quando i requisiti cambiano, e la struttura temporanea che si è appena creata fornisce una una idea di cosa aspettarsi gli uni dagli altri.

Se qualcuno si sposta in un altro gruppo o un team sposta le sue priorità, ogni persona può assumere un ruolo completamente diverso in base alle nuove esigenze.

La Valve non è contraria a tutte le strutture organizzative, basta che siano temporanee. Ma i problemi si presentano quando le divisioni gerarchiche del lavoro non sono state create dai membri del team o quando queste strutture persistono per lunghi periodi di tempo.

La Valve ritiene infatti che queste strutture durature comincino inevitabilmente ad essere auto-referenziali, perdendo così il loro obiettivo, cioè quello di servire i bisogni dei clienti della Valve. La gerarchia inizierà a rafforzare la propria struttura con l'assunzione di persone che si adattino alla sua forma, aggiungendo dipendenti che ricopriranno ruoli di supporto subordinati, perdendo così di vista l'idea di Valve di avere gruppi composti da dipendenti che lavorano tutti sullo stesso piano.

Ma come è possibile quindi fare carriera all'interno dell'azienda? La Valve assicura che è molto più facile crescere e migliorare la propria posizione nella loro azienda rispetto alle aziende concorrenti, a patto che il dipendente impari a relazionarsi e a lavorare insieme ai suoi colleghi il più velocemente possibile.

In un'azienda in cui non ci sono ruoli precisi, per fare carriera è importante aumentare le proprie abilità, e per farlo è sufficiente imparare a lavorare bene con i propri colleghi, cercando di apprendere da loro il più possibile. Inoltre, è necessario imparare a lavorare in gruppo.

Per esempio, Valve divide i lavoratori in programmatori e non programmatori.

I programmatori non dovranno limitarsi solamente a scrivere codice, ma dovranno cercare di carpire più informazioni possibili dai propri colleghi che sono specializzati in altri aspetti, come per esempio gli esperti del settore finanziario, legale o sociologico.

Per lo stesso motivo, i non programmatori dovranno cercare di imparare il più possibile dai propri colleghi programmatori. Questo non significa imparare a scrivere codice, ma semplicemente capire come funziona il processo di scrittura di un software.

Come è facile intuire quindi, uno degli aspetti più importanti per la Valve è saper assumere bene (vedi Figura 19). Infatti, aggiungere individui nell'organizzazione può influenzare il successo o l'insuccesso dell'azienda molto più di quanto non venga fatto nelle aziende concorrenti.

Per questo motivo, la Valve incoraggia i suoi dipendenti a proporre i propri amici per le assunzioni, presupponendo che possano rivelarsi a loro volta dipendenti validi.

Per la Valve, assumere male è uno degli errori più gravi che si possano commettere. Infatti, non essendoci manager che controllano i dipendenti, non è facile capire in tempo se un nuovo dipendente lavora bene o male. In più, bisogna considerare che se un dipendente lavora in maniera errata, è molto difficile per l'azienda accorgersene velocemente, e in pochi mesi potrebbe aver creato non pochi danni.



Figura 19: L'importanza delle assunzioni [Fonte: Valve Handbook]

Per questo motivo l'azienda sta molto attenta nelle assunzione e si pone numerosi interrogativi come per esempio: "Vorrei che questa persona diventasse il mio capo?" oppure "Potrei imparare molte cose da questo nuovo dipendente?".

La Valve cerca dipendenti "a forma di T", secondo un modello creato dalla Valve stessa (vedi Figura 20).

Questo significa che un nuovo dipendente deve essere altamente qualificato in una vasta

gamma di aree (la parte superiore della T), ma deve essere anche essere il migliore all'interno di uno specifico campo (la gamba verticale della T).

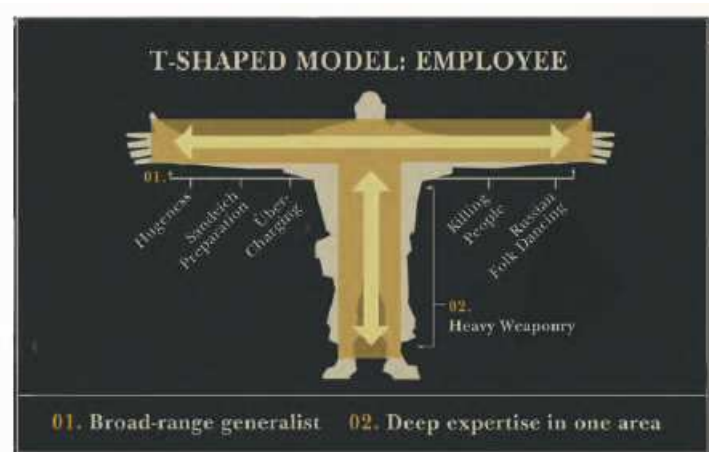


Figura 20: Il dipendente “a forma di T” [Fonte: Valve Handbook]

Questa ricetta è importante per il successo della Valve, poiché un esperto che è troppo focalizzato in un solo aspetto ha difficoltà a collaborare, mentre un dipendente che non va abbastanza in profondità in una singola area finisce ai margini dell'azienda, non riuscendo a dare un proprio contributo.

5.4 Le “Cabal”: un modo nuovo per creare Videogame

“A cabal is a group of people united in some close design together, usually to promote their private views or interests in a church, state, or other community, often by intrigue.” ^[44]

Nel secondo capitolo, la Valve si sofferma molto ad approfondire le “Cabals, Team leads, Structure happens, Hours, The office”, ovvero a spiegare cosa sono le “Cabal”,

⁴⁴ Definizione tratta da: <http://en.wikipedia.org/wiki/Cabal>

chi dirige i vari team e come si forma la struttura organizzativa.

Alla Valve, le “Cabal” sono team di progetto multidisciplinari. La Valve si è auto-organizzata fin dai suoi primi giorni utilizzando questi gruppi temporanei. Le Cabal vengono utilizzate per mettere a punto rapidamente un prodotto o una particolare caratteristica.

Come ogni altro gruppo o progetto dell’azienda, si formano spontaneamente: le persone decidono di unirsi a un gruppo in base alla loro convinzione che il lavoro del team è importante ed interessante.

Spesso, qualcuno emerge come “guida” (leader) per un progetto. Il ruolo di questa persona non è però quello del manager tradizionale: nella maggior parte dei casi, i leader sono soprattutto una sorta di “raccoglitori di informazioni”.

Essi infatti hanno in mente l’intero progetto, e le persone possono usarli come una sorta di risorsa per controllare le proprie decisioni. In pratica, i leader servono il team, e fungono da centro di riferimento per il team stesso.

Nel 1999 Ken Birdwell ha pubblicato un articolo sulla nuova metodologia con cui la Valve ha sviluppato il gioco Half-Life su Gamasutra, un sito specializzato in videogiochi. [45]

Nell’articolo viene dettagliatamente esposta la nuova concezione di sviluppo basata sulle Cabal.

Half-Life sarebbe dovuto uscire sul mercato nel Novembre 1997. A settembre il gioco era quasi pronto, però gli sviluppatori della Valve si resero conto che il gioco era abbastanza bello, in termini di personaggi e livelli di gioco, ma non era davvero divertente. Il gioco funzionava, ma mancava quel qualcosa in più che lo rendesse un gioco davvero interessante.

Mancavano pochi mesi all’uscita del videogioco, e la decisione più logica sarebbe stata quella di dare una sistemata al funzionamento del gioco per poi immetterlo comunque sul mercato, come sarebbe avvenuto se il gioco fosse stato sviluppato da una software

⁴⁵ Ken Birdwell (1999) The Cabal: Valve’s Design Process For Creating Half-Life, Gamasutra.
http://www.gamasutra.com/view/feature/3408/the_cabal_valves_design_process_.php

house e poi semplicemente pubblicato dalla Valve.

La Valve invece prese una decisione coraggiosa: il videogioco venne riscritto interamente partendo da zero.

Fortunatamente, il gioco aveva alcune parti di codice che potevano essere riutilizzate. Venne pertanto istituito un piccolo gruppo di persone con il compito di prendere ogni idea valida ed ogni aspetto interessante della vecchia versione del gioco per poi metterle in un unico livello, che funzionava da “prototipo”.

Quando questo primo livello cominciò ad essere divertente, gli sviluppatori aggiunsero ulteriori variazioni. Se un’idea non era divertente, veniva tagliata. Quando gli sviluppatori avevano bisogno di una particolare implementazione software, questa veniva semplificata fino a quando non diventava qualcosa che potesse essere scritta in pochi giorni.

Tutto il gruppo lavorò su questo livello prototipale per un mese, mentre il resto della Valve restò in attesa, senza fare nulla. Quando il gruppo terminò, tutti provarono a giocare. Il videogioco era fantastico, finalmente la Valve aveva qualcosa che funzionava veramente. Venne deciso di continuare a sviluppare in questo modo anche tutti gli altri livelli del gioco.

A questo punto la Valve cercò di comprendere cosa non aveva funzionato nel primo sviluppo e cosa ha invece aveva portato a sviluppare un gioco soddisfacente.

Durante i primi undici mesi del progetto la Valve aveva cercato un “game designer”, cioè qualcuno in grado di gestire tutto il processo di sviluppo del videogioco. La Valve aveva esaminato centinaia di curriculum e intervistato molti candidati promettenti, ma nessuno aveva quell’insieme di qualità che l’azienda ricercava.

Alla fine, la Valve giunse alla conclusione che questa persona ideale non esisteva. Invece, era necessario combinare i punti di forza di una serie di persone che costituivano una sorta di sezione trasversale dell’azienda stessa, mettendo così assieme un gruppo che venne chiamato “Cabal”.

L'obiettivo di questo gruppo era quello di creare un documento completo che descriveva in dettaglio tutto il livello e specificava le principali interazioni dei mostri, gli effetti speciali, la trama e gli standard di progettazione.

La Cabal doveva decidere quando e come tutti i mostri e le armi avrebbero dovuto essere introdotte all'interno del livello su cui lavoravano, quali erano le competenze che il giocatore avrebbe dovuto avere e come fosse stato possibile insegnargli quelle abilità.

Per quanto scoraggiante possa sembrare, questo è esattamente quello che la Valve è riuscita e riesce tutt'ora a mettere in pratica. La Valve considera l'invenzione delle Cabal un grandissimo successo, e una delle ragioni principali del successo stesso di Half-Life.

Gli incontri della Cabal erano sessioni di brainstorming semi-strutturate, dedicate a una determinata area del gioco. Durante ogni sessione, ad una persona veniva assegnato il compito di registrare e descrivere il livello di gioco, e ad un'altra veniva assegnato il compito di disegnare immagini che spiegassero il layout e altri dettagli.

Una sessione di Cabal tipicamente durava un paio di giorni, o comunque fino a quando riusciva a far pervenire sia un mix di concetti di alto livello per la zona interessata, sia un elenco di eventi che potessero essere divertenti e utili.

Il gruppo iniziale della prima Cabal consisteva in tre ingegneri, un designer di livello, uno scrittore e un animatore. Questo insieme rappresentava tutti i principali gruppi della Valve e tutti gli aspetti del videogioco, e inizialmente erano state scelte persone con grande esperienza nel prodotto, anche se non avevano necessariamente esperienza nel gioco.

La Cabal consisteva solo in persone che dovevano realizzare componenti del videogioco; non c'erano progettisti dedicati. Ogni membro della Cabal era una persona con la responsabilità di svolgere effettivamente il lavoro specificato, o almeno che aveva la possibilità di farlo se ne fosse stato necessario.

La Cabal nasce con l'idea di impiegare il tempo nella maniera più efficiente possibile. Dopo gli sprechi in fatto di tempo e risorse in Half-Life, la Valve ha compreso che

sarebbe stato molto più utile se un gruppo di persone si fosse messo a lavorare su tutto il livello, piuttosto che avere tanti piccoli gruppi che lavorassero a tante piccole parti; come la progettazione di armi, di mostri, ecc.

Dopo Half-Life, la Valve ha fatto di questo nuovo modello organizzativo la propria filosofia, e ha sviluppato in questo modo tutti i suoi altri giochi. I dipendenti riescono così ad avere una visione più generale del lavoro effettuato, permettendogli così di individuare subito quello che hanno già fatto e quello che dovranno fare, evitando gli sprechi.

5.6 Il sistema di controllo delle performance e la retribuzione

All'interno della Valve esistono due metodi di valutazione: le “*peer reviews*” e lo “*stack ranking*”.

Le *peer reviews* sono fatte in modo da dare ad ogni dipendente un utile feedback su come crescere meglio. Lo *stack ranking* sono invece principalmente usate come metodo per regolare le retribuzioni. Entrambi i processi sono guidati da informazioni raccolte da ogni altro dipendente: entrambi i processi si basano sulle informazioni e sui “voti” che tutti i dipendenti si danno gli uni con gli altri.

Le Peer Reviews

Le *peer reviews* servono ad avere feedback sulla performance di ogni dipendente al fine di migliorare. Una volta all'anno tutti i dipendenti si scambiano a vicenda feedback sul proprio lavoro. Semplicemente, ad ogni dipendente viene chiesto di dare una valutazione sul lavoro di ogni collega con cui ha lavorato nell'arco dell'anno. Lo scopo del feedback è quello di fornire ad ogni lavoratore le informazioni che lo aiuteranno a crescere.

La Valve precisa che il feedback è in forma anonima e deve essere una valutazione del lavoro di un collega in base alle proprie aspettative e necessità.

I feedback vengono poi raccolti e consegnati ad ogni dipendente. Rendere le valutazioni

anonime ha sicuramente dei pro e dei contro, ma la Valve ha deciso che era il modo migliore per ottenere informazioni il più sincere possibile.

Lo Stack Ranking

Lo *stack ranking* invece servono a classificare e pagare ogni impiegato. A differenza delle *peer reviews*, che generano informazioni utili solo ad ogni individuo, lo *stack ranking* vengono fatte al fine di ottenere una visione di chi sta fornendo il massimo valore in azienda e di adeguargli di conseguenza lo stipendio.

La Valve paga i propri dipendenti molto meglio rispetto alla media del settore. La redditività per dipendente è superiore a quella di Google o Amazon o Microsoft, e la Valve crede fermamente che la cosa giusta da fare in questo caso sia quella di adattare il salario in base alle abilità e all'apporto del dipendente; per questo motivo la Valve crede che i colleghi siano i migliori giudici del valore di ogni dipendente.

Ad ogni gruppo di progetto e/o di prodotto viene chiesto di classificare i propri membri. La classifica si basa sui seguenti quattro parametri:

1. Livello di abilità e capacità tecnica

Serve per valutare quanto sia stato utile il lavoro di un collega. Quanto è stato fondamentale l'apporto al lavoro del dipendente? È l'unico in grado di svolgere determinati compiti? Quanto preziose sono le sue competenze?

2. Produttività e Output

Quanto è stato prodotto dal dipendente? La Valve sostiene che lavorare tante ore non significhi necessariamente essere molto produttivi, anzi spesso è simbolo di inefficienza. È preferibile che un dipendente riesca a mantenere in positivo il bilancio tra lavoro e vita privata, imparando così a impiegare il tempo efficientemente piuttosto che lavorare tutto il giorno.

3. Contributo al gruppo

Quando ha contribuito un dipendente nel gruppo? È importante valutare il suo

contributo al processo di lavoro, all'integrazione, e/o semplicemente quanto ha aiutato i propri colleghi, favorendo così il flusso di lavoro. Secondo la Valve, essendo ogni dipendente parte di un gruppo, è importante valutare le sue abilità nel lavorare con gli altri.

4. Contributo al prodotto

Quanto ha contribuito un dipendente nella collocazione del prodotto sul mercato? La Valve vuole valutare quanto un dipendente è bravo nel predire le priorità del prodotto o le esigenze dei clienti. Per esempio, essere un buon "Betatester" o essere bravi nel trovare bug dovrebbe garantire un alto risultato.

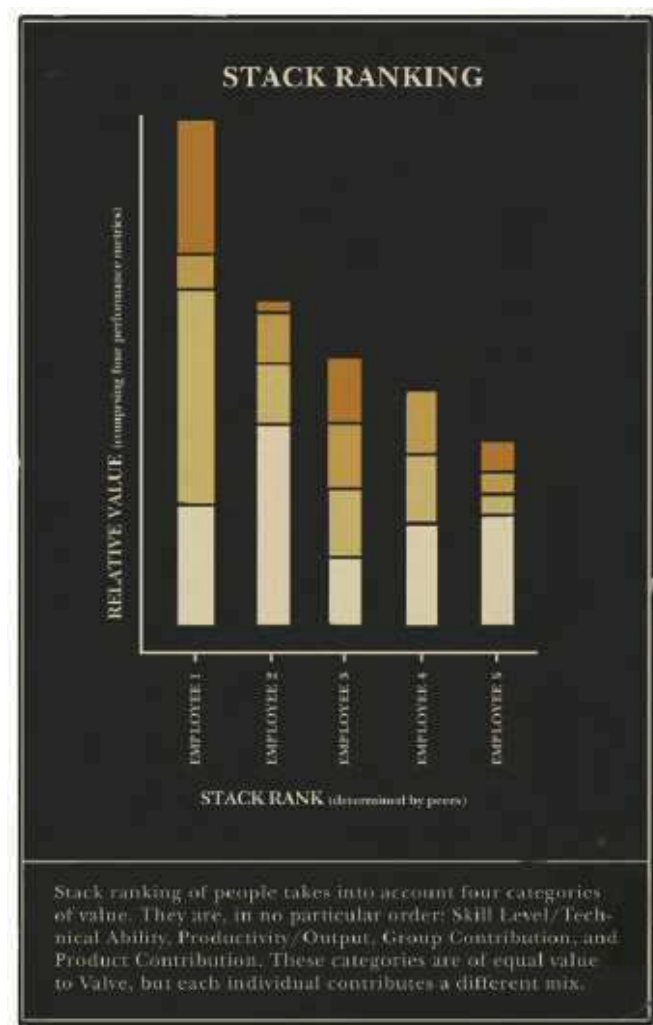


Figura 21: Lo Stack Ranking [Fonte: Valve Handbook]

Per Valve, dando un valore a tutte queste categorie, l'azienda può comprendere quanto sia prezioso in generale il lavoro di ogni dipendente. Più alto sarà il risultato, maggiore sarà lo stipendio (vedi Figura 21).

Conclusioni

Come abbiamo potuto constatare, la Valve è un'azienda poco "ortodossa". E' infatti un'azienda molto dinamica, e negli anni ha saputo evolversi e adattarsi in un settore molto competitivo come quello dei Videogiochi.

Per fare questo, si è strutturata in maniera innovativa, applicando strategie nuove e molto rischiose, ed adottando, in particolare, una struttura organizzativa di tipo "flat".

La Valve ha inoltre messo a punto un innovativo approccio al lavoro (le "Cabal"), che non solo ha creato un precedente nel mondo del sviluppo del software, ma ha anche garantito all'azienda di diminuire gli sprechi in termini di risorse e tempi.

Oltre a questo, la Valve ha creato una piattaforma di distribuzione digitale denominata "Steam", che non ha eguali in termini di importanza e diffusione. Il controllo del canale di distribuzione ha permesso alla Valve di lanciarsi anche nel settore delle "Console" impiegando pochissime risorse aggiuntive e rimuovendo in questo modo le barriere all'ingresso in un settore estremamente complesso.

In aggiunta, la Valve ha creato un proprio motore grafico (denominato "Source") con cui ha sviluppato tutti i suoi giochi e che viene usato anche da altre aziende.

Le informazioni che siamo riusciti a raccogliere avvalorano queste considerazioni e anzi sottolineano una incredibile crescita che ha permesso all'azienda di diventare leader nel proprio settore in pochi anni.

L'idea di utilizzare una struttura senza gerarchie, la cosiddetta "flat organization", è stata senz'altro una scelta vincente, che ha portato i dipendenti a sentirsi più responsabilizzati e molto più liberi di esprimersi, rendendoli orgogliosi e contenti di appartenere all'azienda.

Secondo la logica della Valve, i dipendenti non sono semplici lavoratori, ma sono parte integrante dell'azienda. Possono, per esempio, formare gruppi di lavoro autonomi e decidere su cosa lavorare o addirittura influenzare lo stipendio di un collega.

Questo stile organizzativo ha permesso alla Valve di essere una delle aziende più produttive nel proprio settore.

Come è naturale che sia, l'organizzazione di tipo "flat" ha anche dei lati negativi. Per l'azienda è difficile istruire e indirizzare i nuovi dipendenti, così come è difficile capire se il nuovo assunto sia prezioso per l'azienda o meno.

Non ci sono meccanismi in grado di "monitorare" i dipendenti perché non esiste una figura con questo compito, rendendo così importantissima la scelta oculata del nuovo dipendente da assumere.

In più, non è facile far circolare le informazioni all'interno dell'azienda, così come è difficile per l'azienda prendere decisioni a lungo termine.

Probabilmente il vero problema risiede nel fatto che non è detto che tutti i dipendenti si possano trovare bene in questo nuovo organigramma. La libertà di espressione spesso può rendere difficile l'organizzazione del lavoro stesso, e la mancanza di un capo non permette ai dipendenti di capire se stanno lavorando nella direzione giusta o, in caso di normali contenziosi fra colleghi e/o divergenze, non è facile capire chi ha ragione e chi ha torto.

Questo problema è legato al fatto che una gerarchia senza capi è stata pensata e progettata per piccole aziende, non per aziende con più di 300 dipendenti. Certo è che chi si adatta a questo tipo di lavoro si troverà benissimo e sarà preziosissimo per l'azienda stessa, aiutandola a crescere giorno dopo giorno, come è successo in questi anni.

La Valve conosce le difficoltà che incontrano i neo-assunti quando entrano in azienda, ed ha realizzato una pubblicazione che possa servire come riferimento per i propri nuovi dipendenti, il *Valve Handbook*.

I suoi punti deboli sono anche i suoi punti di forza e se continuerà a mantenere il giusto equilibrio tra di essi, esattamente come ha fatto in questi anni, rimarrà ancora a lungo leader del suo settore.

Bibliografia

Adamic, L.A., B.A. Huberman (1999), *The nature of markets in the World Wide Web*, Xerox Palo Alto Research Center.

Amidon, D. M. (2001). *Innovation strategy for the knowledge economy: The Ken Awakening*. Butterworth-Heinemann, Boston.

Arrow Kenneth J. (1962) *The Economic Implications of Learning by Doing*, The Review of Economic Studies, Vol. 29, No. 3 pp. 155-173

Choi, S., D.O. Stahl, A.B. Whinston (1997), *The economics of electronic commerce*, Macmillan Technical Publishing, Indianapolis.

Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business, New York.

Grant, Robert M. (2011) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il mulino, Bologna.

Hill, T. & R. Westbrook (1997), *SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall in Long Range Planning*, vol. 30, n° 1

Lawler, E. E., III, Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Lim, T., Louchart, S., Suttie, N., Ritchie, J., Aylett, R., Stanescu, I. A., Roceanu, I., Martinez-Ortiz, I., & Moreno-Ger, P. (2013). Strategies for Effective Digital Games Development and Implementation. In Y. Baek, & N. Whitton (Ed.) *Cases on Digital Game-Based Learning: Methods, Models, and Strategies* (pp. 168-198). Hershey, USA.

Ollmann, Gunter, *The Phishing Guide: Understanding and Preventing Phishing Attacks* <http://www.technicalinfo.net/papers/Phishing.html>

Orsenigo Luigi, Pammolli Fabio, Riccaboni Massimo, Bonaccorsi Andrea, Turchetti Giuseppe (1998) *The dynamics of knowledge and the evolution of an industry network*, The Journal Of Management And Governance; N. 1; pp. 147:175

Sarkar, D., W. Zangwill (2000), *Modeling the growth of an electronic commerce firm*, Graduate School of Business, University of Chicago.

Valve (2011), Valve Handbook.

Wingfield, Nick (8 September 2012). "Game Maker Without a Rule Book". *The New York Times*.

Sitografia

- blogs.valvesoftware.com/economics/why-valve-or-what-do-we-need-corporations-for-and-how-does-valves-management-structure-fit-into-todays-corporate-world
- en.wikipedia.org/wiki/Cabal
- en.wikipedia.org/wiki/Flat_organization
- en.wikipedia.org/wiki/MMORPG
- en.wikipedia.org/wiki/Valve_Corporation
- it.wikipedia.org
- it.wikipedia.org/wiki/Business_to_Consumer
- it.wikipedia.org/wiki/Internet
- it.wikipedia.org/wiki/Pirateria_informatica
- it.wikipedia.org/wiki/Valve_Anti-Cheat
- penny-arcade.com/report/article/its-time-for-the-gaming-press-to-grow-up-and-ignore-the-npd-group
- steamdb.info/sales
- steampowered.com/steammachine
- store.steampowered.com/news/4502/
- www.bloomberg.com
- www.bloomberg.com/news/2013-11-04/valve-lines-up-console-partners-in-challenge-to-microsoft-sony.html
- www.businessweek.com/articles/2012-04-25/what-makes-valve-software-the-shangri-la-of-offices

- www.businessweek.com/articles/2012-04-27/why-there-are-no-bosses-at-valve
- www.computerandvideogames.com/359898/newell-windows-8-is-a-catastrophe-for-everyone-in-the-pc-space/
- www.eurogamer.net/articles/2011-01-18-portal-2-ps3-steam-cross-platform-play
- www.forbes.com/forbes/2011/0228/technology-gabe-newell-videogames-valve-online-mayhem.html
- www.gamasutra.com/view/feature/3408/the_cabal_valves_design_process_.php
- www.gog.com/games#/all_genres/order/alph/
- www.internetworldstats.com
- www.joystiq.com/2014/01/15/steam-has-75-million-active-users-valve-announces-at-dev-days/
- www.newzoo.com
- www.nytimes.com/2012/09/09/technology/valve-a-video-game-maker-with-few-rules.html
- www.origin.com
- www.pcgamer.com/2011/11/11/gog-release-witcher-2-sales-stats-steam-dominates-all-competitors-combined
- www.pcgamer.com/2013/09/16/gabe-newell-linux-and-open-source-are-the-future-of-gaming
- www.pcgamer.com/2013/09/24/steamos-the-pros-and-cons
- www.technicalinfo.net

Indice Immagini e Tabelle

<i>Figura 1. Recenti statistiche sull'utilizzo di Internet</i> [Fonte: www.internetworldstats.com]	7
<i>Figura 2. Utenti Internet per area geografica</i> [Fonte: www.internetworldstats.com]	7
<i>Figura 3: Le capacità grafiche del Source Engine</i> [Fonte: <i>Elaborazione dell'Autore</i>]	21
<i>Figura 4: Le capacità grafiche del Source Engine</i> [Fonte: <i>Elaborazione dell'Autore</i>]	21
<i>Figura 5: Timetable della piattaforma Steam</i> [Fonte: <i>Wikipedia</i>]	22
<i>Figura 6: Distribuzione geografica degli utenti di Steam – Gennaio 2014.</i> [Fonte: http://www.joystiq.com]	24
<i>Figura 7: La piattaforma Steam</i> [Fonte: <i>Wikipedia</i>]	26
<i>Figura 8: I Videogiochi in saldo</i> [Fonte: steamdb.info/sales]	27
<i>Figura 9: SteamOs</i> [Fonte: <i>elaborazione dell'Autore</i>]	29
<i>Figura 10: Funzionalità di Steam Machine</i> [Fonte: steampowered.com/steammachine]	31
<i>Figura 11: Schema delle Cinque Forze di Porter</i> [Fonte: <i>R.M. Grant, 2011</i>]	35
<i>Figura 12: L'analisi di Porter applicata al mercato dei Videogame</i> [Fonte: <i>elaborazione dell'Autore</i>]	37
<i>Figura 13: Analisi SWOT - Fonte: Elaborazione dell'Autore</i>	42
<i>Figura 14: I dati relativi a Origin nel 2013</i> [Fonte: Origin.com]	47
<i>Figura 15: Frontespizio del Valve Handbook</i> [Fonte: <i>Valve</i>]	57
<i>Figura 16: Indice del Valve Handbook</i> [Fonte: <i>Valve</i>]	58
<i>Figura 17: Come spostare la propria scrivania</i> [Fonte: <i>Valve Handbook</i>]	59
<i>Figura 18: Come trovare progetti su cui lavorare</i> [Fonte: <i>Valve Handbook</i>]	60
<i>Figura 19: L'importanza delle assunzioni</i> [Fonte: <i>Valve Handbook</i>]	62
<i>Figura 20: Il dipendente "a forma di T"</i> [Fonte: <i>Valve Handbook</i>]	63
<i>Figura 21: Lo Stack Ranking</i> [Fonte: <i>Valve Handbook</i>]	69
<i>Tabella 1. I giochi della Valve Corporation</i> [Fonte: <i>Wikipedia</i>]	19
<i>Tabella 2. Le principali caratteristiche del motore Source</i> [Fonte: <i>Wikipedia</i>]	20
<i>Tabella 3. I 20 giochi per Pc più venduti negli Stati Uniti ed in Europa</i> [Fonte: www.newzoo.com – <i>Elaborazione dell'Autore</i>]	25
<i>Tabella 4: Steam Machine Specification</i> [Fonte: <i>Wikipedia</i>]	31