



*Dipartimento di* IMPRESA e MANAGEMENT

*Cattedra* MICROECONOMIA

## IL MERCATO DELLE CONSOLE VIDEOLUDICHE

RELATORE

Prof.ssa Daniela Teresa Di Cagno

CANDIDATO

Riccardo Notari

Matr. 169891

ANNO ACCADEMICO

2013-2014

## Sommario

<b>Introduzione</b> .....	2
<b>Capitolo 1: Offerta nel mercato delle console videoludiche</b> .....	4
1.1 <i>Storia del mercato delle console</i> .....	4
1.2 <i>Mercato delle console e dei Videogame</i> .....	10
1.3 <i>Caratteristiche dei prodotti offerti dai principali concorrenti nel mercato delle console</i> ..	14
<b>Capitolo 2: Rapporto competitivo all'interno del mercato</b> .....	17
2.1 <i>Oligopolio</i> .....	18
2.2 <i>Concorrenza alla Bertrand</i> .....	19
2.3 <i>Concorrenza monopolistica</i> .....	21
2.4 <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	23
2.5 <i>Forze competitive</i> .....	26
<b>Capitolo 3: "Main Concept" per il futuro</b> .....	33
3.1 <i>Steam Machine</i> .....	34
3.2 <i>Project Christine</i> .....	35
3.3 <i>PlayStation Now</i> .....	36
<b>Conclusione</b> .....	37
<b>Bibliografia</b> .....	39

# Introduzione

---

Il lavoro che si è voluto sviluppare cerca di svolgere un'analisi del mercato delle console videoludiche, focalizzando l'attenzione sulla storia dell'industria e sui rapporti che intercorrono fra i principali attori nel settore.

L'idea di portare avanti questa analisi deriva dalla passione che mi accompagna da tanti anni per quello che è il mondo dei videogame e che oggi, all'alba dell'ottava generazione, è stato pervaso da una serie di pareri discordanti ed argomentati non sempre in maniera impeccabile su quello che è il futuro delle console "casalinghe" da gioco.

L'obiettivo alla base della tesi era quella di analizzare il mercato da un punto di vista tecnico ponendo però un forte accento sulla sua storia dagli albori dello stesso al giorno d'oggi. Facendo ciò, si voleva comunque mantenere il focus sulla comprensione dei motivi che hanno portato alla definizione di alcune delle caratteristiche peculiari di questo mercato ed essere così in grado, in ultima analisi, di fornire un parere consapevole su quello che potrebbe essere il futuro del mercato stesso.

Nel capitolo 1 viene presentata la storia del mercato delle console andando a sottolineare come il mercato si sia evoluto in tre delle principali aree nel mondo che sono Giappone, Nord America ed Europa. Il capitolo prosegue andando ad osservare alcuni dati significativi sul mercato delle console, in particolare la sua offerta, per poi osservare più in generale il mercato dei videogame al giorno d'oggi. Il capitolo si conclude con la definizione di quelli che oggi sono i principali concorrenti nel mercato e le caratteristiche dei loro prodotti.

Il capitolo 2 fornisce un'analisi dei rapporti competitivi all'interno del mercato basata sia sui modelli classici dell'oligopolio e della concorrenza monopolistica sia sul moderno modello delle cinque forze competitive di Porter. I modelli, a loro volta spiegati nel dettaglio, vengono poi utilizzati per spiegare quelle che sono le dinamiche all'interno del mercato e fungono da pretesto per fornire alcune digressioni storiche e tecniche che saranno fondamentali nel giungere ad una conclusione alla fine di questo lavoro. Per fornire alcuni esempi si tratterà della storia di Nintendo, conclusasi con il perseguimento della strategia oceani blu, e della concorrenza di quello che è un potenziale prodotto sostitutivo: il computer.

Infine il capitolo 3 tenta di delineare quello che potrebbe essere il futuro del mercato trattando alcune delle possibili innovazioni che in un futuro non troppo lontano potrebbero letteralmente rivoluzionare il mercato.

# Capitolo 1: Offerta nel mercato delle console videoludiche

---

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

**-Michael D. Gallagher, president and CEO,  
Entertainment Software Association**

## 1.1 Storia del mercato delle console

Il 58% degli americani gioca ai video-game

Negli Stati Uniti il 51% delle famiglie possiede in media 2 console dedicate al gioco

Una console viene definita come “il quadro dei comandi del computer progettato per fini ludici e di intrattenimento estens”; oggi questo termine è entrato nella terminologia quotidiana di molti paesi del mondo e con esso si intende un dispositivo elettronico di elaborazione di tipo *special purpose* utilizzato esclusivamente o primariamente per giocare con i videogiochi.

La prima console a dominare il mercato Giapponese fu il Famicom (meglio conosciuto come NES, Nintendo Entertainment System) prodotto da Nintendo nel 1983; questa console a 8 bit supportava giochi qualitativamente superiori rispetto a qualsiasi dispositivo mai visto all'epoca e fu la risposta vincente della Nintendo alla crisi dell'industria dei videogiochi del 1983. Contemporaneamente in America ed Europa il mercato era letteralmente dominato da Atari con il suo Atari 2600 lanciato sul mercato nel 1977. La concorrenza si fece aspra quando nel 1985 Nintendo decise di portare il NES sull'altro lato dell'Oceano Pacifico ed

il NES non solo surclassò l'Atari 2600, ma divenne la console più venduta di sempre in Nord America. L'anno successivo il NES sbarcherà in Europa e monopolizzerà sostanzialmente il mercato contando il 14 agosto 1995 (data della sua dismissione) 61.91 milioni di unità vendute.

Siamo quindi nel 1995 ed in questo anno possiamo riscontrare una delle svolte epocali di questa industria; mentre la Nintendo dismise il prodotto le cui fortune non riuscirà mai più a replicare, la Sony Corporation presentò la PlayStation, che sarà il principale competitor della Nintendo negli anni a venire<sup>1</sup>.

Questa console non solo rivoluzionò il mercato con l'introduzione dei processori basati sulle architetture RISC a 32 bit, trainando il mercato stesso alla così detta "quinta generazione", ma creò un vero e proprio trend culturale andando ad incidere profondamente sul modo di pensare i videogiochi da parte delle persone e tale da far capire al mondo le potenzialità di quello che ancora oggi è un mercato in crescita e costante rivoluzione; Dal 1994 al marzo 2007 le unità vendute della PlayStation ammontano a 104.25 milioni.

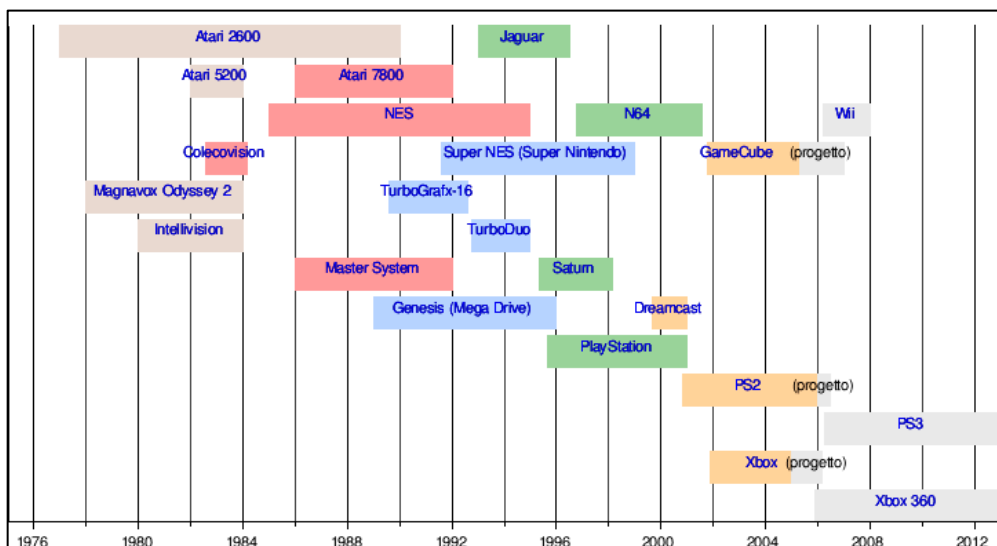
In un mercato ogni giorno più dinamico non poteva infine mancare il colosso di Redmond (Microsoft) che nel 2001 presentò i suoi sistemi Xbox dotati di processori Intel e Nvidia e dischi rigidi interni, dando il "la" all'ultima fase dell'evoluzione delle console ed avvicinando le stesse, sempre più, ad essere veri e proprio computer.

L'immagine 1.1 fornisce una panoramica della diffusione delle console nei principali mercati tra il 1975 ed il 2013 (dalla prima alla settima generazione).

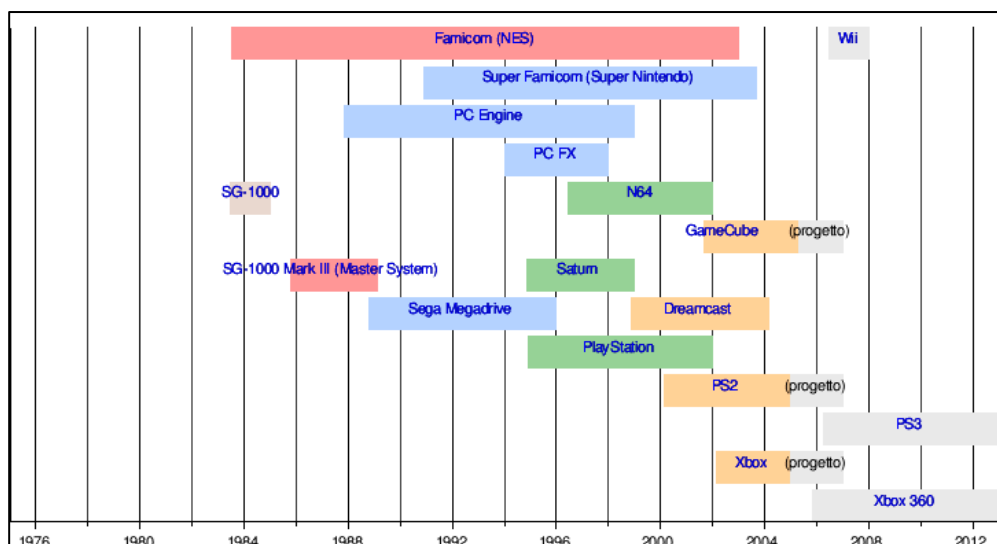
---

<sup>1</sup> Ironico pensare che la PlayStation fu il risultato di una collaborazione tra Sony e Nintendo in un progetto che cercava di dotare il "Super Nintendo" (altra console di casa Nintendo) di un lettore CD. Per la storia completa "Sheff, D. (1993). Game Over: How Nintendo Zapped an American Industry, Captured Your Dollars, and Enslaved Your Children. New York: Random House".

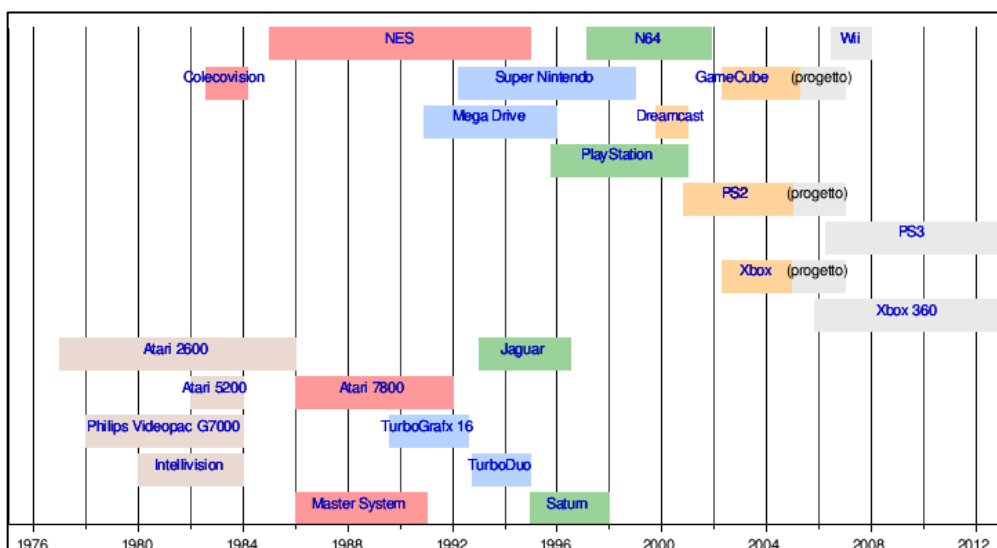
Immagine 1.1: Diffusione delle console nelle maggiori tre aree del mondo



America  
del  
Nord



Giappone



Europa

Fonte: [http://it.wikipedia.org/wiki/Console\\_\(videogiochi\)](http://it.wikipedia.org/wiki/Console_(videogiochi))

In questo elaborato ci concentreremo sul lato dell'offerta del mercato delle console. Si ritiene infatti che, nel mercato in analisi, la domanda sia fortemente rigida e che, quindi, essa tenda a variare di poco in presenza di variazioni dei prezzi.

Definiamo la domanda come la quantità di beni o di servizi che i consumatori desiderano acquistare in corrispondenza di un dato prezzo e in un determinato momento. In generale definiamo legge della domanda il rapporto che intercorre tra prezzi e quantità domandate; di norma queste due variabili sono legate tra di loro da un rapporto di proporzionalità inversa: se il prezzo aumenta la quantità richiesta sarà minore, se il prezzo diminuisce la quantità richiesta sarà maggiore. L'intensità con cui varia la domanda al variare del prezzo si definisce elasticità della domanda ed un caso particolare è quello in cui la quantità domandata non cambi affatto al variare dei prezzi; questo caso estremo viene definito come curva di domanda perfettamente rigida. Nel mercato videoludico ipotizziamo una domanda fortemente rigida; questo comportamento è infatti tipicamente riscontrabile in dei particolari settori quali quello dei beni primari, dei beni di lusso o di beni altamente specializzati e tecnologici come quello in analisi.

La domanda in generale non dipende solo dal prezzo ma anche da altri fattori quali ad esempio il reddito dei consumatori ed i gusti degli stessi; nel mercato in analisi l'offerta è limitata a tre prodotti ed i consumatori sono disposti ad acquistare un prodotto più tosto che un altro in base ad alcune specifiche discriminanti (in un certo senso degli standard) che, una volta soddisfatte dall'offerta lasciano ai produttori la libertà di gestire il business come meglio credono e senza preoccuparsi in maniera eccessiva dell'elasticità della domanda. Per citare alcuni di questi standard consideriamo il crescente trend alla dematerializzazione dei giochi che sta portando le *softwarehouse* a preferire piattaforme che offrano ai giocatori servizi di *cloud-storage* e la conseguente "invasione" delle applicazioni per smartphone e tablet legate al gaming su console; queste permettono di usufruire di uno schermo touch per ampliare l'esperienza di gioco e sono uno degli strumenti attraverso la quale si persegue l'obiettivo di aumentare l'interattività. Oltre alle applicazioni dobbiamo nominare



le componenti hardware in grado di riconoscere comandi impartiti attraverso la voce o tramite gesti del corpo. Grande rilevanza al giorno d'oggi ha la componente social nella vita delle persone e certamente il mercato videoludico non poteva rimanere indietro perdendo tanto i guadagni connessi allo stesso, quanto la *loyalty* garantita dall'aggiunta della possibilità sempre più comune di condividere immagini, video e punteggi su facebook o youtube; a questo proposito una importante discriminante è la tassa che le console richiedono per accedere ai servizi online; se Sony e Nintendo offrono la maggior parte dei loro servizi gratis, Microsoft ha da sempre offerto i suoi servizi online solo a pagamento.

Le console sono chiaramente diverse sotto il profilo delle specifiche e da un lato Microsoft e Sony competono in maniera importante per ottenere giochi il più fluidi e vicini al fotorealismo possibile, dall'altro abbiamo Nintendo con un hardware e quindi grafica e potenza di calcolo dichiaratamente inferiore alle concorrenti ma con un catalogo di giochi che non richiedono elevate prestazioni per essere goduti.

Infine sembra naturale tenere in considerazione i giochi a disposizione della console ed in particolare le esclusive che una console è in grado di fornire ai suoi clienti; vale la pena sottolinearlo perché a quanto pare Microsoft lo ha imparato a sue spese solo da qualche mese!

Prima di andare a definire nel dettaglio quelli che sono i principali prodotti offerti sul mercato spendiamo alcune righe per sottolineare come oggi sia possibile trovare una console in qualsiasi hardware contenente un sistema operativo in grado di far "girare" quello specifico software che è un videogioco. Questo amplia di molto il panorama videoludico nel suo complesso grazie alla possibilità di avere giochi su Smartphone, Tablet o PC; Questo ampliamento crea una moltitudine di discussioni su quello che è il possibile futuro del mercato delle console; da una parte abbiamo coloro che affermano che il mercato delle console è in crisi e dall'altra abbiamo coloro che affermano con convinzione che le console domineranno il mercato dei videogame per almeno altri 6/7 anni.

Cercheremo di fornire una panoramica sul futuro delle console più avanti nella trattazione; per ora possiamo solo andare ad analizzare il mercato nel suo

complesso e provare ad immaginare quale sia il parere dei tre principali concorrenti che, tra il 2011 ed il 2013, hanno presentato i prodotti che andranno a formare l'ottava generazione di console videoludiche e che competeranno per la supremazia del mercato negli anni a venire:

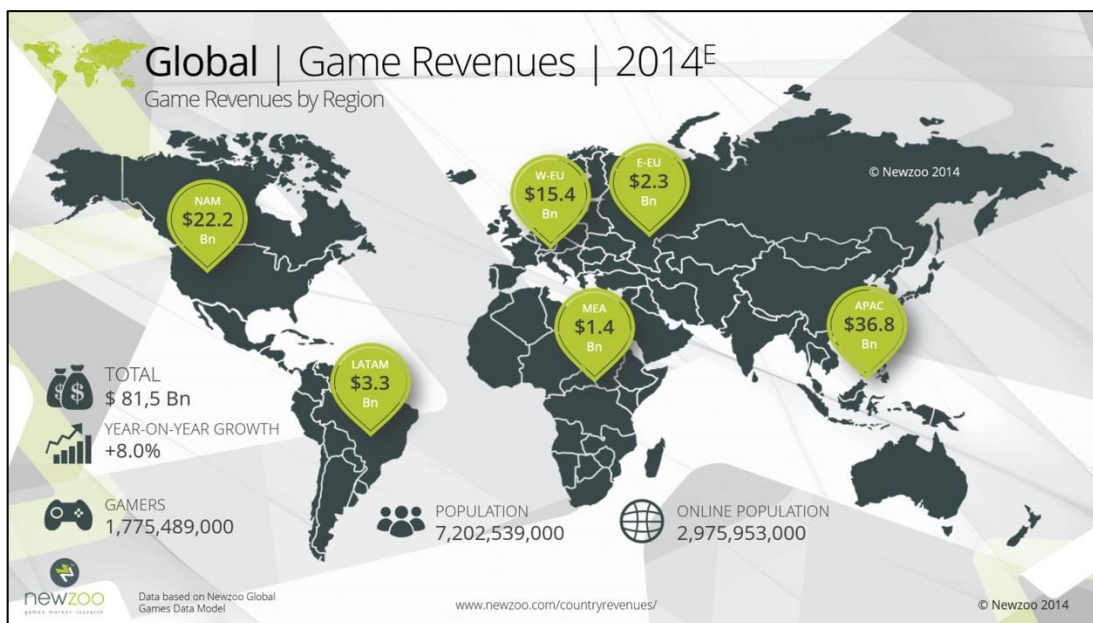
- PlayStation4 di Sony
- XboxOne di Microsoft
- Wii U di Nintendo

## 1.2 Mercato delle console e dei Videogame

Secondo “2014 Global Games Market Report”, pubblicato da newzoo nel 2014, relativo ai primi 100 paesi per volume d'affari dovuto ai videogiochi, nel mercato si contano 1.7 milioni di giocatori, pari al 99.8% del portafoglio mondiale con un valore stimato di \$81.5 miliardi di affari nel 2014. In cima alla classifica troviamo gli Stati Uniti con un volume d'affari stimato in \$20.5 miliardi; all'ultimo posto lo Sri Lanka con un volume di \$9 milioni.

L'immagine 1.2 presenta la suddivisione del volume d'affari tra continenti.

**Immagine 1.2:** Ricavi dovuti ai videogiochi divisi per zone geografiche



Fonte: “Next Gen Home Consoles”. IDATE. (2014).

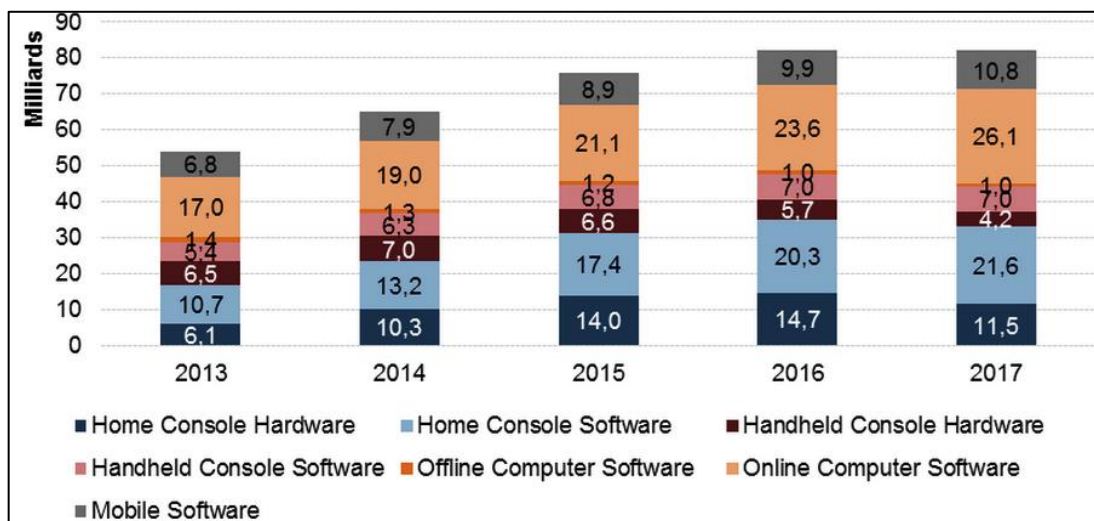
Secondo l'indagine di IDATE, “Next Gen Home Consoles” (2014) che presenta la previsione del volume d'affari del mercato dal 2013 al 2017; il valore complessivo dell'industria dei videogame, nel 2014, si attesta intorno a €65 miliardi con una crescita media stimata dell'8.82% l'anno. Tale incremento per il 36.15% è imputabile alle console casalinghe, per cui è prevista una crescita media di 1.37 punti percentuale l'anno. Il picco dovrebbe registrarsi nel 2016 in cui la quota del volume di affari in questo settore dovuta alle console sarà pari al 42.60% per un totale di €35 milioni.

Questi risultati possono essere osservati nell'immagine 1.3 dove troviamo l'evoluzione del volume d'affari totale nel mercato dei videogame, suddiviso nei suoi diversi segmenti quali:

- console casalinghe e software connessi alle stesse;
- console portatili e giochi per tali console, per le quali si prevede una decrescita da €13.3 milioni nel 2014 a €11.2 milioni nel 2017;
- giochi offline per computer, altro segmento che sarà in perdita e che decrescerà da €1.3 milioni nel 2014 a €1 milione nel 2017;
- giochi online per computer e giochi per smartphone.

Questi ultimi due saranno quelli che si prevede competeranno con le console in futuro infatti nel 2014 il segmento dei giochi online per computer registrerà ricavi pari a €19 milioni mentre quello dei giochi per smartphone €7.9 milioni; nel 2017 i ricavi saranno invece rispettivamente pari a €23.6 milioni (+24.2%) e €10.8 milioni (+36.7%).

**Immagine 1.3:** Ricavi dovuti al mercato dei videogame divisi per segmento

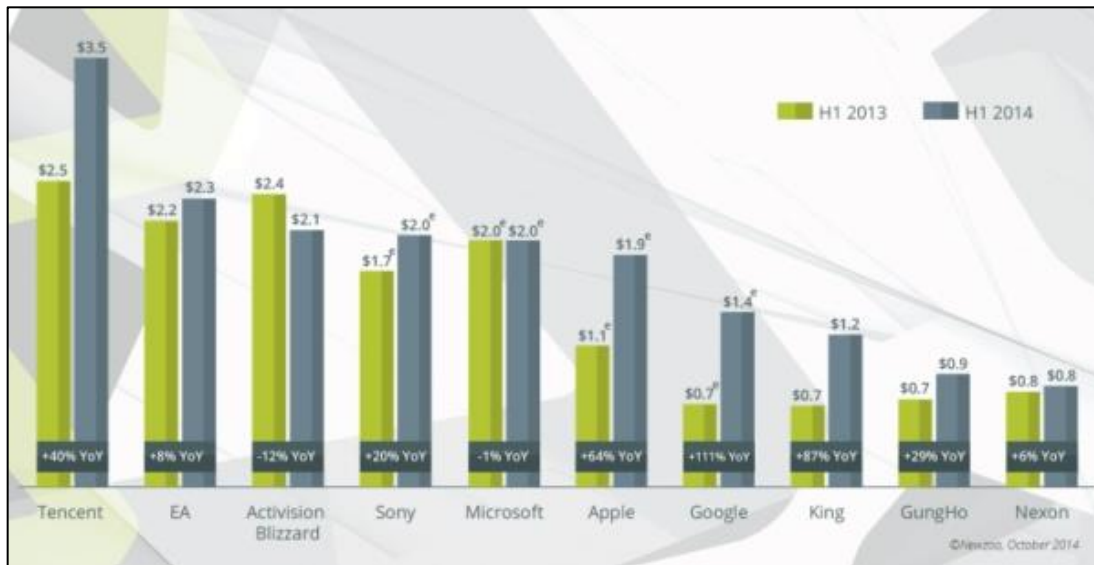


Fonte: <http://blog.idate.fr/next-gen-home-consoles-the-eighth-and-final-generation/?/lang-pref/en/>

Il mercato dei videogiochi è, ad oggi, ancora molto redditizio nonostante l'avanzare del mercato dei free-to-play. Sempre secondo l'indagine di newzoo, la più grande azienda produttrice di videogiochi in termini di ricavi è LA Tencent. Questa società cinese detiene la maggioranza di Riot Games, software house

celebre per la gestione del celebre titolo League of Legends e per il possesso di una quota di minoranza dello studio di Unreal Tournament: Epic Games. Queste partecipazioni, unite agli introiti dovuti alla vendita di videogiochi blockbuster in Cina, hanno permesso alla compagnia di generare \$3.48 miliardi nel primo semestre del 2014.

**Immagine 1.4:** Classifica prime 10 società per ricavi dovuti ai videogame nel primo quadrimestre del 2014



Fonte: [http://www.gamemag.it/news/il-produttore-di-videogiochi-che-vende-di-piu-non-ea-o-activision-ma-tencent\\_54298.html](http://www.gamemag.it/news/il-produttore-di-videogiochi-che-vende-di-piu-non-ea-o-activision-ma-tencent_54298.html)

Nell'immagine 1.4 è possibile osservare la classifica delle prime 10 società per introiti dovuti ai videogame e da questa possiamo notare come la seconda in classifica, Electronic Arts, abbia registrato un fatturato di circa 2/3 rispetto a quello della prima della classe con un totale di \$2.34 miliardi. Altro dato interessante è il fatto che Tencent non solo sia il primo produttore in assoluto, ma anche una delle compagnie che si amplia più velocemente; essa ha registrato infatti nel 2014 un incremento degli introiti del 40% rispetto al primo semestre del 2013, inferiore solo a quelli registrati da Apple (+64%), King (+87%) e Google (+111%).

La Activision Blizzard, i cui ricavi si stanno però contraendo occupa in terzo posto. La Blizzard passa infatti da un totale di vendite di \$2.4 miliardi registrato nel 2013 a \$2.1 miliardi nel 2014, con un calo del 12%.

Non potevano mancare in classifica le società produttrici di console e sono infatti attribuite rispettivamente a Sony e Microsoft la quarta e la quinta posizione con un fatturato di circa 2 milioni ciascuna. Per trovare Nintendo è necessario fare un passo fuori dalle prime dieci posizioni; la compagnia, un tempo leader del settore, si è aggiudicata solamente l'undicesima posizione con un fatturato totale di \$806 milioni.

## *1.3 Caratteristiche dei prodotti offerti dai principali concorrenti nel mercato delle console*

### **1.3.1. Wii U**

Prodotta dalla Nintendo è stata presentata al pubblico il 7 giugno 2011.

La Wii U continua il tradizionale trend delle console Nintendo, rivolgendosi anch'essa più al "casual gamer" che non al giocatore "competitivo"; nonostante ciò la Nintendo ha deciso di inserire alcune caratteristiche per cercare di soddisfare una fascia più ampia possibile di consumatori.

Al suo interno troviamo una CPU IBM PowerPC 750 basata su tecnologia 3-core a 64 bit, una memoria RAM DDR3L 1600 da 2 GB ed una memoria eDRAM (embedded Dynamic RAM) da 32 MB. La console inoltre presenta una porta HDMI e 4 porte USB 2.0 in grado di supportare memorie esterne fino a 2 TB.

Un importante miglioria è stata apportata alla connettività senza filo ora gestita tramite Wi-fi 802.11 b/g/n che permette di connettersi agevolmente ad internet tramite una serie di software proprietari integrati quali ad esempio Nintendo Network, Miiverse, Nintendo eShop, Nintendo TVii e Wii U Chat; inoltre nel sistema operativo troviamo preinstallati un browser internet standard e Youtube. Nonostante l'utilità delle applicazioni preinstallate, l'importanza di questa miglioria va ricercata nell'aver introdotto la possibilità di giocare agevolmente online quei titoli resi godibili a pieno dalla loro natura competitiva dando modo agli utenti di sfidare giocatori provenienti da ogni parte del mondo.

Particolarmente innovativo è il controller della Wii U il Wii U GamePad; provvisto di touchscreen resistivo da 6.2 pollici, altoparlanti, microfono, giroscopio, accelerometro ed altre componenti che rendono la console utilizzabile indipendentemente dalla disponibilità della tv. Questo strumento apre una serie di nuove possibilità per i produttori di videogiochi che possono fornire al giocatore informazioni di gioco in tempo reale direttamente sul controller senza dover necessariamente occupare spazio sullo schermo della tv o dover interrompere il gioco per aprire un menu apposito.

La console si è presentata sul mercato in 3 diversi bundle:

- Wii U Basic Pack 199.99€
- Wii U Premium Pack 299.90€
- ZombiU Premium Pack 389.90€

Questa manovra ha lasciato ai consumatori la possibilità di scegliere il numero di accessori da acquistare insieme ad essa e la console ha venduto, al 6 settembre 2014, 7.18 milioni di unità.

### **1.3.2. PlayStation 4**

Prodotta da Sony è stata presentata al pubblico il 20 febbraio 2013.

Presenta un'architettura hardware di tipo x86-64, composta da una APU AMD a 8 core (due moduli dotati di 4 core ed utilizzati in linea) e memoria RAM/VRAM GDDR5 (unica per sistema e video) ad 8 GB. Abbiamo inoltre un HDD con 500 GB dedicato all'archiviazione (sostituibile) e lettore Blu-ray Disc compatibile DVD-ROM.

La console ha inoltre profondamente rinnovato il controller infatti qui troviamo il Dualshock 4 che si presenta con un design simile al suo predecessore ma con l'aggiunta di un Touch Pad, un Mono Speaker integrato, un jack da 3.5 mm per collegare le cuffie ed infine un tasto share (condividi) per connettersi in maniera immediata ai propri account nei vari social network. La console mette a disposizione degli utenti un servizio online di connessione ai principali social network quali Facebook, Twitter, YouTube, VidZone, Sky Online, Mediaset Infinity (solo in Italia) oltre all'immane circuito PlayStation Network ed il nuovo PlayStation Now (piattaforma di *cloud-gaming*).

Accessoria alla console è la PlayStation Camera che può essere acquistata successivamente e comprende due telecamere e quattro microfoni che permettono di accedere ad un sistema di riconoscimento facciale e vocale oltre a creare particolari features in concomitanza con la barra led posizionata sul retro del DualShock 4.



La console, con un prezzo di lancio di \$399, al 6 settembre 2014, ha venduto 10.34 milioni di unità.

### **1.3.3. Xbox One**

Prodotta dalla Microsoft è stata presentata al pubblico il 21 maggio 2013.

Presenta una CPU con 8 core x86-64 (due moduli da 4 core utilizzati contemporaneamente), 8 Gigabyte di RAM DDR3 e 32 MB di ESRAM; inoltre un hard drive da 500 GB e una memoria flash da 8 GB. La console è in grado di leggere dischi Blu-Ray e Blu-Ray 3D, supporta la risoluzione 4k e l'audio surround 7.1.

La console può essere controllata tramite una lieve rivisitazione del famoso gamepad Xbox e tramite Kinect One cioè un dispositivo che permette il controllo della console attraverso comandi vocali e gesti effettuati di fronte all'apposito apparecchio provvisto di telecamera e microfono.

Da sottolineare è la numerosissima varietà di servizi online offerti da questa console grazie alla quale la console si propone come un vero e proprio sistema di intrattenimento per il salotto di una famiglia "media" quali Xbox Live, Skype, Facebook, Twitter, MSN, Youtube, Twitch, Bing, OneDrive e Mediaset Premium (solo in italia).

La console, con un prezzo di lancio di \$499 al 6 settembre 2014 ha venduto 5.23 milioni di unità.

## Capitolo 2: Rapporto competitivo all'interno del mercato

---

Ogni impresa deve prendere due decisioni fondamentali: quanto produrre ed a che prezzo vendere. Se un'impresa potesse scegliere cercherebbe di vendere ad un prezzo particolarmente alto, una quantità particolarmente elevata del bene prodotto ma questo non è possibile in quanto essa dovrà sottostare a diversi vincoli quali i vincoli tecnologici, dovuti ai limiti dati dalla realtà fisica per quanto riguarda le possibili combinazioni di input ed output realizzabili, o i vincoli di mercato, dovuti alla quantità che i consumatori sono disposti ad acquistare dato un certo prezzo. La relazione tra il prezzo fissato dall'impresa e la quantità acquistata dai consumatori è detta curva di domanda per l'impresa e riassume i vincoli di mercato cui l'impresa deve sottostare.

Nel momento in cui un'impresa si trova a scegliere il prezzo e le quantità da produrre deve tenere in considerazione il comportamento delle altre imprese nel mercato; definiamo forme di mercato il modo in cui le imprese interagiscono tra di loro nel prendere decisioni relative al prezzo ed all'output.

A questo punto della trattazione ci troviamo a dover definire quale è la forma di mercato che più si adatta a quello delle console.

## 2.1 Oligopolio

Per definizione il mercato delle console è un oligopolio. Definiamo oligopolio un'industria in cui sono presenti più attori ma non così numerosi da poter dire che ognuno di essi abbia un effetto trascurabile sul prezzo. La concorrenza monopolistica è un particolare tipo di oligopolio e la differenza fondamentale risiede nel fatto che i modelli di concorrenza monopolistica si incentrano sulle dinamiche di differenziazione dei prodotti e sulle dinamiche di entrata-uscita dal mercato mentre i modelli di oligopolio si incentrano sulle interazioni strategiche tra le imprese all'interno del settore.

Per semplicità di trattazione andremo ad analizzare le possibili scelte strategiche in quel particolare tipo di mercato che è il duopolio cioè un oligopolio formato da solo 2 imprese.

Vediamo quindi quali sono le possibili strategie che le 2 imprese presenti nel nostro ipotetico mercato possono attuare. Nell'ipotesi in cui un'impresa possa prendere decisioni conoscendo le scelte dell'altra avremo due possibilità. Parliamo di Leadership di quantità quando un'impresa (leader) decide la quantità che ha intenzione di produrre per prima e la seconda impresa decide la quantità da produrre di conseguenza; per analizzare questo tipo di interazione strategica si utilizza un modello definito modello di Stackelberg. Definiamo Leadership di prezzo una situazione analoga a quella sopra con la differenza che l'impresa leader sarà la prima a scegliere il prezzo e l'impresa follower lo sceglierà di conseguenza. Queste due prime possibilità sono esempi in cui l'interazione strategica prende la forma di gioco sequenziale. Alternativo al gioco sequenziale è il gioco simultaneo caratterizzato dalla scelta contemporanea del prezzo o della quantità da parte delle due imprese; in questa ipotesi avremo il modello di determinazione simultanea della quantità prodotta o modello di Cournot ed il modello di determinazione simultanea dei prezzi o concorrenza alla Bertrand. Ultima ipotesi è quella di gioco cooperativo in cui le imprese, invece di competere, decidono di colludere e decidere quindi prezzi e quantità tali da massimizzare il profitto totale congiunto.

## *2.2 Concorrenza alla Bertrand*

Nell'analizzare il mercato delle console ci troviamo a dover in qualche modo scindere l'oligopolio sopra citato e definire 2 diverse competizioni al suo interno. Innanzitutto il rapporto tra PlayStation 4 ed Xbox One può essere analizzato tramite il modello della concorrenza alla Bertrand in quanto i due prodotti vengono percepiti come sostituti dagli acquirenti e le due società competono impostando i prezzi e lasciando che sia il mercato a determinare le quantità vendute. Il secondo tipo di competizione è quello descritto dalla concorrenza monopolistica; le tre società cercano infatti di differenziare il loro prodotto in maniera tale da rendere la domanda dello stesso sempre più rigida; su questa seconda competizione si basa per intero la strategia della Nintendo che approfondiremo nel paragrafo 2.4.

Vediamo alcune delle dinamiche che caratterizzano la concorrenza alla Bertrand. In questo tipo di competizione le imprese determinano il prezzo e lasciano che sia il mercato a definire le quantità vendute; nel decidere il prezzo, le imprese dovranno dunque prevedere il prezzo scelto dalle altre concorrenti nell'industria. Per analizzare le scelte che le imprese effettueranno bisogna basarsi sul concetto che ogni impresa sceglierà il prezzo che massimizza il suo profitto, in base al prezzo scelto dalle altre imprese.

Se le imprese nel mercato producono tutte un bene identico la struttura dell'equilibrio alla Bertrand coinciderebbe con quello concorrenziale ed i prezzi sarebbero uguali al costo marginale; in tale ipotesi il prezzo, innanzitutto, non potrebbe essere inferiore al costo marginale perché, in tal caso, l'impresa otterrebbe un profitto producendo di meno, ma non potrebbe neanche essere superiore perché se una delle imprese producesse al prezzo di concorrenza perfetta attirerebbe a se tutti i consumatori.

Nel mercato delle console possiamo osservare questo fenomeno attraverso la concorrenza tra Sony e Microsoft che, effettivamente, vendono il loro prodotto ad un prezzo che è addirittura inferiore al suo costo marginale. Infatti la più grande fetta di ricavi ottenuti dai produttori di console non deriva tanto dalla vendita delle stesse quanto dai contratti, di esclusiva o meno, stipulati con i

produttori di videogame per l'utilizzo della piattaforma e dai servizi online connessi ad essa.

Lo stesso discorso vale solo in maniera marginale per Nintendo che vende la sua console ad un prezzo inferiore rispetto alle altre ma, non essendo realmente percepita come sostituita, non riesce ad attrarre a se tutta la domanda del mercato. Una ricerca sviluppata dal celebre sito di informazione online sul mondo dei videogiochi, Kotaku.com, afferma che il 31% degli utenti PlayStation 4 possedevano prima una Xbox 360 o una Wii, il 17% non possedeva alcuna console della vecchia generazione ed infine l'ultimo 52% era possessore di una PlayStation 3 rimanendo quindi fedele al brand. Un'altra ricerca portata avanti dal sito dealnews.com ottiene risultati simili osservando come su un campione di 1.727 lettori, il 35% dei possessori di Xbox 360 e PlayStation 3, hanno deciso di dare fiducia solamente a PlayStation 4, mentre solo il 23% a Xbox One. Questa seconda ricerca pone inoltre l'accento sul fatto che la scelta sia legata alle migliori caratteristiche tecniche e le differenze di prezzo non siano così importanti come si potrebbe pensare. Questo risultato conferma quella che era la nostra ipotesi iniziale sulla rigidità della domanda e ci porta al prossimo paragrafo nella quale parleremo di concorrenza monopolistica. Concludo il discorso affermando che non vi è nessuna evidenza o ricerca sviluppata positivamente sulla possibilità che una percentuale considerevole degli ex possessori PlayStation 3 ed Xbox siano passati a Wii U o abbiano anche solo considerato seriamente l'ipotesi di farlo.

## 2.3 Concorrenza monopolistica

Come precedentemente accennato nel mercato delle console i principali attori non vendono un prodotto identico. Questi attori differenziano il loro prodotto in maniera tale da avere un certo potere monopolistico. PlayStation 4 ed Xbox One si trovano ad essere molto simili in quanto il *concept* alla base di entrambe è quello di ottenere un prodotto che sia tecnicamente il migliore sul mercato; Nintendo invece con la sua Wii U fa della differenziazione un motivo di esistenza ed offre un prodotto concettualmente opposto rispetto agli altri due.

Parlando di oligopolio lo abbiamo definito come un'industria formata da più attori in cui nessuno di essi avesse un effetto trascurabile sulla determinazione del prezzo. Cosa si intende però per industria? E' eccessivamente accademico definire un'industria come l'insieme di tutte le imprese che producono un determinato bene; nella realtà possiamo definire l'industria come l'insieme di tutte le imprese che producono beni considerati stretti sostituti dai consumatori. In tale industria un'impresa, nonostante abbia il monopolio legale sui suoi marchi di fabbrica, si trova a dover fronteggiare una concorrenza dovuta alla presenza nel mercato di imprese che producono beni simili e dovrà dunque tenere in considerazione il comportamento delle imprese concorrenti nella scelta del prezzo e delle quantità da produrre.

Se un'impresa ottiene un profitto in una determinata industria producendo un bene che non può essere riprodotto dalle altre, è probabile che altre imprese ritengano conveniente entrare nell'industria con un prodotto simile ma differente dall'originale. In economia questo fenomeno è definito differenziazione di prodotto. Più un bene sarà diversificato, più sarà elevato il potere di monopolio dell'impresa che lo produce (la curva di domanda del suo prodotto sarà man mano più elastica). Un'industria del genere, in cui vi sono sia elementi di monopolio sia elementi di concorrenza, viene definita concorrenza monopolistica. In questo tipo di industria ogni impresa può fissare il prezzo che preferisce, anzi che accettare il prezzo di concorrenza perfetta, e la concorrenza tra le imprese si svolge sia attraverso il prezzo sia tramite la differenziazione del bene.

Questo tipo di industria descrive la maggior parte delle industrie realmente esistenti ma, a differenza dei casi estremi della concorrenza perfetta e del monopolio puro) è molto più complessa da analizzare.

## *2.4 Blue Ocean Strategy*

La strategia Oceano Blu, è una strategia studiata per la prima volta in maniera approfondita in W.Chan Kim, Renée Mauborgne, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press. La strategia è stata spiegata originalmente tramite 5 pubblicazioni dei due professori che hanno studiato per 10 anni le mosse strategiche di 150 società, distribuite in 30 diversi settori industriali, in un arco di tempo che va dal 1880 al 2000; essa si basa sull'idea che una società può avere successo anche senza competere con le dirette rivali nel mercato ma sondando quelli che qui vengono chiamati "oceani blu" cioè segmenti di mercato con una domanda potenziale che non è ancora stata saturata dall'offerta. La società potrà andare ad allargare il mercato stesso iniziando a vendere in questi spazi di mercato inesplorati o semplicemente inutilizzati. Grazie a questa mossa strategica l'impresa riesce a bloccare una fetta di domanda (la nuova) rendendo la competizione quasi del tutto irrilevante ai fini del successo o meno dell'impresa stessa.

E' esattamente questa la tattica utilizzata da Nintendo dal 2007 e che ha permesso alla società di ritornare, almeno parzialmente, al successo ottenuto con il NES e che non è mai riuscita a replicare.

L'azienda, fondata a Kyoto nel 1889 come produttore di carte da gioco hanafuda da Fusajiro Yamauchi, cercò negli anni 50 di diversificare il suo business investendo in alcune opzioni improbabili, quali ad esempio i "love hotel" giapponesi ed i taxi, per trovare poi una sua dimensione con i videogiochi. Al termine del ciclo di vita del GameCube la Nintendo si trovò totalmente surclassata dalla superiorità tecnica di PlayStation ed Xbox; in un primo momento la società decise di non competere con Sony e Microsoft bensì di investire in ciò che al momento stava fruttando buoni ricavi e cioè il settore delle console portatili; questo era letteralmente trainato da Nintendo con il GameBoy ed il GameBoy color che avevano venduto 118.69 milioni di unità, mentre il GameBoy Advance da solo ne aveva vendute 80 milioni.



Prendendo questa decisione, Nintendo riuscì a rimanere a galla il tempo necessario a reinventarsi mentre altre società, una fra tutte SEGA, sono naufragate nel tentativo di inseguire la tecnologia del colosso Sony.

Il 20 gennaio 2004 la Nintendo presenta al pubblico la sua nuova console portatile, il Nintendo DS; peculiarità di questa console era la presenza di due schermi di cui uno *touch*. Questa innovazione, come spesso è avvenuto nel mondo dei videogame, non poteva prescindere da un gioco in grado di trainarla e questo fu inaspettatamente un gioco in grado di attrarre principalmente bambini e ragazze: Nintendogs, ovvero un gioco simulativo simile al vecchio Tamagotchi il cui scopo è accudire un cucciolo all'interno del dispositivo. La console ebbe un enorme successo ed è grazie a questo successo che la Nintendo intravide la possibilità di tornare a competere nel settore delle console casalinghe.

A cavallo del 2004, mentre la Nintendo sondava per la prima volta oceani blu osservando il possibile risveglio di un nuovo segmento di mercato dovuto all'interattività, Sony e Microsoft stavano progettando le loro console di settima generazione. Per bruciare la concorrenza Microsoft decise di far uscire la sua console prima di Sony e questo causò un gap tecnico tra le due console dando alla PlayStation un vantaggio nelle prestazioni che accompagnò le console per il loro intero ciclo generazionale. Da parte sua Nintendo era consapevole di non poter competere a livello tecnico con gli altri attori nel mercato e decise quindi di focalizzare la sua attenzione su semplici elementi quali dimensioni ridotte della console, basso prezzo, approccio semplificato ai videogiochi e grafica cartoonesca cioè tutti elementi che permettono un agevole accesso al mondo dei videogame da parte di tutti quei soggetti che ne sono estranei. La Wii portava inoltre una rivoluzione nel modo di accedere al gioco stesso; infatti la console presentava per la prima volta un sistema di controllo all'avanguardia con un *controller* a forma di telecomando televisivo e fornito di giroscopio ed accelerometro che permettono alla console di riconoscere i movimenti effettuati dal giocatore che si ritrova di fatto a poter giocare sfruttando veri e propri movimenti del corpo; grazie a questa innovazione la Nintendo ha dato via a

quella che nella decade successiva è stata una vera e propria corsa all'interattività.

La Wii U segue nuovamente questa strategia e, ad oggi, la console ha superato per numero di vendite l'Xbox One che si è invece incagliata nel tentativo (apparentemente irrealizzabile) di competere con la PlayStation 4.

La Wii U presenta determinate caratteristiche che possono essere apprezzate molto più da coloro che si avvicinano per la prima volta al mondo dei videogiochi che non dai videogiocatori storici. Per dare un'idea di questa tendenza è sufficiente pensare alla preponderante presenza nel portafoglio di esclusive Nintendo di titoli dedicati ad esempio a fasce di età inusuali, quali dai 3 ai 12 anni o over 40, o alla grande rilevanza che hanno quei videogiochi pensati per un pubblico prevalentemente femminile oltre a tutta quella categoria che sono i party-game cioè videogame da giocare in gruppo ed in maniera del tutto spensierata.

La mossa degli oceani blu introdotta per la prima volta con la Wii ebbe un imponente riscontro sociale ed a tal proposito vale la pena riportare di seguito le parole di Jeremy Fain quando sul Blog di Tech IT Easy si trovò a commentare l'uscita della console nel 2007; riportiamo di seguito anche la dichiarazione che il vice presidente di PlayStation America riportò in seguito ai primi giorni di vita della PlayStation 4 per dare un'idea della differente ideologia alla base dell'impostazione di marketing.

*"Wii doesn't intend to be a best-of-breed videogame console. Nintendo is trying to bring non-core gamers back to gaming [...] with the Wii. Wii won't equal video game but Wii aims at meaning fun. Nintendo focuses on the consumer's feeling rather than its product"*

**-Jeremy Fain, 2007**

*"Quelli che hanno comprato PS4 al lancio sono coloro che ci piace definire degli intenditori, persone che amano i videogiochi in maniera inequivocabile. Persone che in casa non tengono libri ma videogame sugli scaffali"*

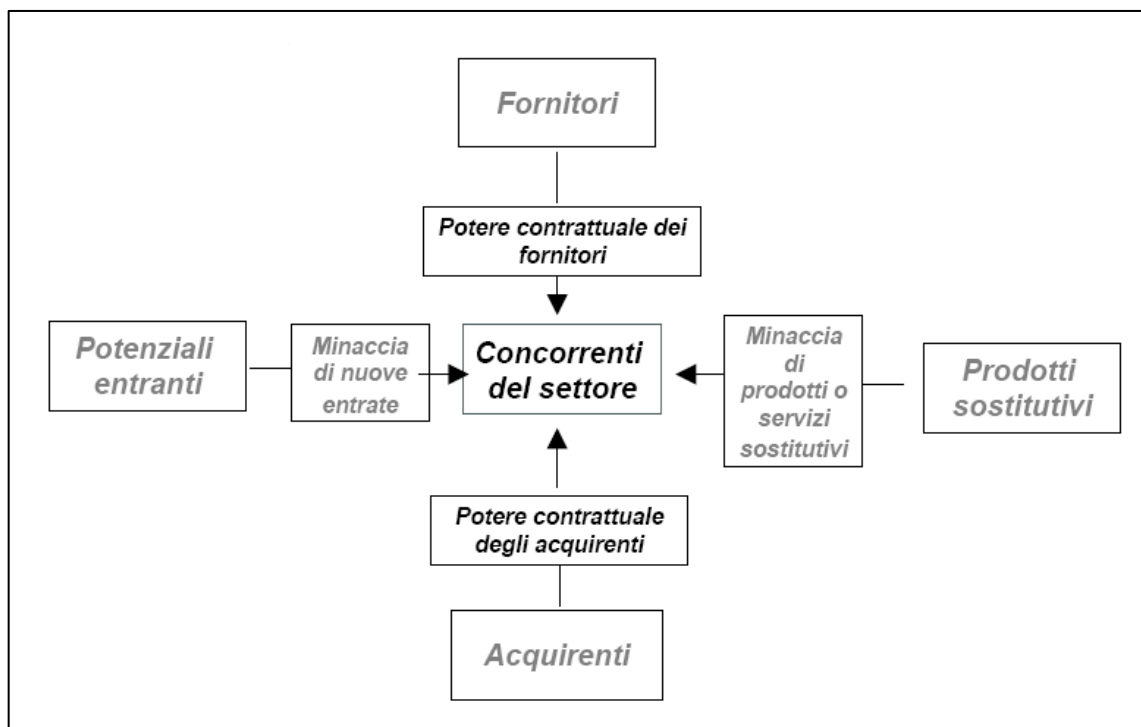
**-John Koller, vice president PlayStation America, 2013**

## 2.5 Forze competitive

Ora, dopo aver analizzato il mercato secondo i modelli economici classici, andiamo ad analizzare la competizione sfruttando uno strumento economico moderno fornitoci dall'economia industriale.

Questo modello si basa sull'idea che il rapporto competitivo all'interno di un'industria, così come la redditività della stessa, sia definito dalla struttura del settore e conseguentemente da quelli che sono i fattori che la determinano. Un famoso schema di classificazione di questi fattori è quello sviluppato da Michael Porter nel 1982 e chiamato Modello delle cinque forze competitive di Porter. Il modello viene utilizzato per analizzare la posizione competitiva di una impresa, all'interno di un'industria, andando ad osservare l'incidenza che cinque forze fondamentali hanno sull'impresa stessa.

**Immagine 3.1:** Schema del modello delle 5 forze competitive di Portman



Fonte: [http://it.wikipedia.org/wiki/Modello\\_delle\\_cinque\\_forze\\_competitive\\_di\\_Porter](http://it.wikipedia.org/wiki/Modello_delle_cinque_forze_competitive_di_Porter)

Possiamo dividere le forze del modello in due gruppi; tre fonti di competizione “orizzontale”:

1. La concorrenza dei prodotti sostitutivi;
2. La minaccia di nuovi entranti;
3. La concorrenza degli attori già affermati nel settore.

e due fonti di competizione “verticale”:

4. Il potere contrattuale dei fornitori;
5. Il potere contrattuale degli acquirenti;

### **2.5.1. Concorrenza dei prodotti sostitutivi**

La concorrenza dei prodotti sostitutivi incide nel livello di competizione in quanto il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto, dipende in gran parte dalla disponibilità di prodotti, sul mercato, che i consumatori percepiscono come equivalenti. L'assenza di prodotti sostitutivi comporta una relativa insensibilità al prezzo da parte dei consumatori rendendo quindi la domanda anelastica.

Ritengo interessante trattare in maniera approfondita l'argomento dei prodotti sostitutivi per quanto riguarda il mercato delle console ma in questa sezione mi limiterò a delinearne una panoramica. Al momento le principali console sul mercato sono tre; nonostante le tre possono sembrare a prima vista prodotti sostituti tra loro, da un'analisi più approfondita possiamo notare che in realtà questa percezione di sostituibilità si abbia solo tra PlayStation4 ed Xbox One, mentre un discorso a parte andrà affrontato per Wii U.

Proviamo qui a fornire una prova empirica del fatto che tra questi prodotti (PlayStation 4 ed Xbox One), percepiti come sostituti, la competizione si gioca principalmente sul prezzo.

L'ultima battaglia diretta tra Sony e Microsoft, per quanto riguarda le console, è stata combattuta all' E3 2013 (celebre fiera di videogiochi organizzata dall'Entertainment Software Association (ESA) ogni anno a Los Angeles).

Durante questa edizione le due società presentarono le loro console next-gen e nel suo evento Microsoft commise un semplice errore che la porterà, all'E3 2014, ad aver venduto 5 milioni di console contro le 7 milioni di unità vendute da Sony. La Microsoft inspiegabilmente decise di non incentrare la propria presentazione sui videogiochi bensì sulla sua console come sistema di intrattenimento per tutta la famiglia e dando rilievo primario ad alcuni dei suoi nuovi numerosi servizi online. Tutte le novità introdotte da Microsoft sono positive e non sono certamente l'errore preannunciato ma la loro aggiunta ha costretto Microsoft ad implementare una tassa addizionale sui servizi online (ad esempio una sovrattassa rispetto al normale utilizzo di Netflix) ed ad applicare un prezzo di lancio di 100\$ superiore alla sua rivale diretta. Questi 100\$ da un lato posso essere facilmente giustificati ma dall'altro non sono stati accettati sul mercato da gli acquirenti (videogiocatori) che difficilmente potrebbero accettare un prezzo maggiore non dovuto in alcuna misura all'ambito del gaming.

Dopo un'ulteriore ingrandimento del margine di vendite tra Sony e Microsoft il prezzo dell'Xbox One è stato fatto scendere in Inghilterra da 430 sterline a 330 sterline ed eliminando dal bundle la discussa periferica Kinect (seguendo l'idea di Nintendo di non imporre periferiche ai consumatori) e nella settimana stessa l'Xbox One ha venduto più della PlayStation4.

Come accennato in precedenza la Wii U è leggermente fuori dalla questione prodotti sostitutivi in quanto essa non sarà mai realmente presa in considerazione da un "consumatore" delle altre due concorrenti. La forza di questa console va ricercata nella sua consapevolezza di essere un prodotto a se stante ed unico nonostante l'inferiorità, in senso strettamente tecnico, rispetto ad Xbox One e PlayStation4. Questa consapevolezza ha infatti portato la Nintendo ad adottare un'impostazione di marketing, sin dall'uscita della Wii (nel 2007), che ha reso queste console soggetto di innumerevoli casi studio. Approfondiremo questo discorso nel paragrafo 2.5 mentre qui approfondiamo l'analisi di quello che non è un vero e proprio prodotto sostitutivo ma che molti percepiscono come tale e che in futuro potrebbe "ufficialmente" diventarlo, cioè il PC. I computer e le console, nati con scopi diversi tra loro, stanno lentamente

convergenndo e verosimilmente arriveranno, un giorno, ad offrire le stesse identiche funzionalità.

Considerando i dati derivanti dal report “Worldwide PC Gaming Hardware Market Report Series” rilasciato da John Peddie Research (JPR), possiamo notare come il mercato del PC è in generale discesa mentre il mercato delle console sia ancora in crescita; nonostante questo il volume d'affari dovuto al gaming su PC è circa il doppio rispetto a quello dovuto alle console e si prevede in crescita almeno fino al 2017.

Altro fattore da prendere in considerazione è la tendenza delle grandi case produttrici di hardware che da anni parlano di un futuro in cui il gaming sarà interamente su dispositivi mobili ma nella realtà guadagnano ingenti somme di denaro con componentistica di élite da installare sui computer e pensati in maniera specifica per il gaming come ad esempio la Intel con la CPU “Devil’s Canyon” e la “20th Anniversary Edition Pentium” o AMD ed NVIDIA con le loro schede video, rispettivamente la “Radeon R9 295X2” venduta ad un costo di listino di \$1.500 e la “GeForce GTX Titan Z” venduta per \$2.999.

Un'altra importante considerazione da fare è che un computer ha molte più funzionalità di una console. Infatti a fronte di un investimento maggiore il computer non solo permetterà all'utente di giocare giochi ad una definizione e con una fluidità inimmaginabili su console ma può inoltre essere utilizzato per gestire un business, effettuare operazioni di foto e video editing, creare e gestire contenuti attraverso uno strumento potente ed affidabile, con uno schermo da scrivania in un ambiente di fatto lavorativo; un computer può fare più cose rispetto ad una console e quelle cose che possono fare entrambi il computer le fa meglio.

Vale la pena aprire una piccola parentesi sulla critica dell'elevato prezzo dei computer; questi infatti a fronte di un investimento iniziale più elevato permettono poi all'utente di avere accesso ai giochi ad un prezzo di molto inferiore rispetto a quello che dovrebbe pagare per reperire gli stessi giochi per console oltre ad avere accesso a tutti quei titoli che sono i free-to-play e gli indi con la quale non potrebbe giocare utilizzando una console.

Andando a parlare di specifiche tecniche le console possono essere paragonate ad un PC pensato per il gaming di medio livello. Prendendo in considerazione la grafica che è sicuramente una delle specifiche che sta più a cuore ai videogiocatori, le console competeranno nei prossimi anni per ottenere una risoluzione di 1080P mentre i PC (con specifiche adeguatamente alte) ad oggi possono agevolmente mantenere un frame rate adeguato con una risoluzione di 4K nonostante siano pochi i giochi che lo supportino.

Naturalmente non possiamo affermare che i computer non abbiano i loro problemi. Innanzitutto un soggetto che non si intende di componentistica e configurazioni è costretto ad affidarsi ad un terzo per la costruzione del PC e qualora egli non sia affidabile l'esperienza videoludica potrebbe venire seriamente compromessa. Inoltre i giochi per console vengono ottimizzati per le console stesse ed il "porting" su PC raramente è privo di problemi ed errori; questo fa sì che nonostante il computer potrebbe tranquillamente supportare tutte le impostazioni grafiche al massimo, nell'impostarle il gioco stesso va a creare delle anomalie e dei glitch che non permettono al giocatore di godere a pieno del titolo.

### **2.5.2 Minaccia di nuovi entranti**

La minaccia di nuovi entranti è una forza da prendere seriamente in considerazione nell'ipotesi di settore che ottiene rendimenti di capitale superiori al costo. In una situazione del genere, sappiamo che le aziende esterne saranno attratte dalla possibilità di ottenere una fetta dei profitti e quindi entrare nel mercato.

Come visto in precedenza, il mercato in analisi permette rendimenti ampiamente superiori al costo, ma entrare nel mercato delle console, se da un lato è un'ipotesi allettante, dall'altro non è così facile. Le console attualmente in commercio non sono, in linea di principio, difficili da emulare ed una società già attiva nella produzione di hardware non avrebbe problemi a crearne una propria. Lo scoglio (barriera all'entrata) che rende però estremamente difficile l'inserimento nel mercato è l'assenza iniziale di videogiochi con cui sfruttare la

console. Le console radicate nel mercato, forti dei loro contratti di esclusiva con i grandi publisher, possono stare relativamente tranquille per quanto riguarda la possibilità di nuovi entranti.

Vale la pena menzionare a proposito il recente tentativo di entrata nel mercato di OUYA; questa console, in vendita dal 25 giugno 2013 e prodotta da Boxer8, ha cercato di sfruttare il crescente movimento di videogiochi così detti indie. La console è stata creata con una struttura *Open-Source* sfruttando il sistema operativo Android e propone agli utenti di modificare liberamente sia l'hardware che il software della console stessa per andare a creare un sistema che con il passare del tempo sarebbe dovuto riuscire ad auto-ottimizzare le prestazioni della console.

Il concept della OUYA superava anche la questione dell'assenza di esclusive puntando su un portafoglio di videogiochi *free-to-play* sviluppati da case indipendenti che avrebbe permesso alla console di offrire un'ampia offerta di titoli sin dai primi giorni di vita.

La console, inizialmente, aveva avuto un discreto seguito; essa infatti, da progetto indipendente, riuscì a raccogliere su kickstarter più di \$8.5 milioni, ma da lì in poi non è mai riuscita a decollare dimostrando come questo mercato sia molto più chiuso di quanto possa sembrare.

### **2.5.3 Concorrenza degli attori già affermati nel settore**

La concorrenza degli attori già affermati nel settore è in genere una delle determinanti più influenti sullo stato della concorrenza ed il livello di redditività delle imprese che ne fanno parte. Nel mercato delle console questa concorrenza è estremamente elevata e si divide su due piani: innanzitutto la concorrenza diretta per la vendita delle console, riflessa tanto dalle politiche di prezzo dei tre produttori quanto dalle imperiose campagne pubblicitarie che accompagnano la vita delle console stesse. Il secondo piano è quello derivante dalla concorrenza per accaparrarsi esclusive e privilegi verso i produttori di videogiochi che, non detenendo una console proprietaria, devono spendere



ingenti somme di denaro per poter distribuire il loro prodotto su una console rispetto ad un'altra o, in alcuni casi, su tutte e tre.

#### **2.5.4 Potere contrattuale dei fornitori**

Il potere contrattuale dei fornitori può essere una variabile fondamentale nell'analisi di un mercato. Questo potere può derivare ad esempio dalla difficoltà nel reperire sul mercato un componente fondamentale o una particolare materia prima; in una situazione del genere possiamo facilmente intuire come l'unico o i pochi attori nel mercato in grado di fornire questo bene scarso potranno definire la maggior parte delle clausole contrattuali con coloro che altrimenti non sarebbero in grado di venirne in possesso.

Nel mercato delle console questo potere è piuttosto basso in quanto Microsoft e Sony portano avanti molte altre attività parallele nell'ambito della produzione e/o assemblaggio di hardware. Il discorso varia leggermente per Nintendo essa infatti demanda all'esterno la produzione di quasi tutte le componenti della console ma nonostante questo difficilmente i fornitori potranno permettersi di modificare drasticamente le condizioni contrattuali in quanto Nintendo potrebbe decidere di affidare la produzione ad un'altra società andando ad incidere in maniera molto ingente sui ricavi della prima.

#### **2.5.5 Potere contrattuale degli acquirenti**

Il potere contrattuale degli acquirenti risiede nel potere che hanno i clienti di incidere sulle clausole contrattuali e, quindi, alla libertà di imporre un prezzo da parte dei produttori. Nel mercato delle console gli acquirenti sono i videogiocatori finali e questi sono particolarmente sensibili ad alcune caratteristiche fondamentali quali: il prezzo, il livello tecnologico, la giocabilità, la grafica e la possibilità di giocare in multiplayer, l'interattività, la dematerializzazione dei videogiochi e la componente social; dal momento che queste caratteristiche sono allineate a quelle delle altre concorrenti il potere contrattuale degli acquirenti sarà ridotto ai minimi termini.

## Capitolo 3: “Main Concept” per il futuro

---

Nel raccontare la storia del mercato delle console abbiamo parlato di come l'Atari abbia portato per prima le console nei pub delle città dando il via a quella che negli anni seguenti sarà una vera e propria invasione che portò una o più console nelle case delle famiglie di tutto il mondo. Quello che abbiamo omesso è come la nascita delle prime console non sia coincisa con la nascita dei primi videogame; questa infatti è precedente ed è avvenuta sui primi computer. La storia dei videogame si dirama per intero tra queste due piattaforme: da un lato le console, relativamente economiche, ottimizzate per il gaming e con un enorme quantità di giochi; dall' altro i computer con la loro maggiore potenza di calcolo e grafica ma costosi e non supportati dalle case di produzione dei videogame.

Con la naturale evoluzione dei computer si sono evolute anche le console che per rimanere al passo sono progredite di generazione in generazione fino all'ottava che potrebbe apprestarsi ad essere l'ultima generazione di console prima della totale dipartita delle stesse a favore dei computer ed andando quindi a chiudere un ciclo che è durato più di 40 anni.

Vediamo ora alcune delle idee che ad oggi sembrano più futuribili e che potrebbero potenzialmente scrivere un nuovo capitolo di quella che è, e sarà ancora per molto tempo, la storia dei videogiochi.

### 3.1 Steam Machine

Uno dei progetti più interessanti ed avviati nel panorama videoludico mondiale è la Steam Machine presentata da Valve all'E3 2014. Questa console è in realtà un vero e proprio computer precostruito; la Valve si è limitata infatti a definire alcune specifiche per la sua macchina ed ha lasciato a 13 società diverse l'onere di decidere le componenti, la struttura e la strategia di marketing da perseguire nella vendita della stessa. Questa strategia ha portato alla creazione di un'ampia offerta di prodotti con un prezzo che oscilla tra \$500 e \$1500. Queste console, se vogliamo "ibride", sfruttano la potenza di calcolo dei computer, la semplicità di accesso di una console e l'offerta di giochi di Steam, piattaforma di proprietà di Valve stessa che fornisce a prezzi estremamente competitivi oltre 3000 titoli e che conta 65 milioni di iscritti.

Filo conduttore di tutte le console sarà il sistema operativo SteamOS; un sistema *open source* basato su Linux che girerà su tutte le console. Il software sarà anche scaricabile dagli utenti Steam che potranno liberamente installarlo sul proprio computer.

Un'altra importante sfida su cui si è voluta concentrare la Valve era quella di trasferire la sensazione di gioco tipica del PC sul divano di casa. Per riuscirci la società ha creato un controller innovativo, lo Steam Controller, che comunica con la console tramite due trackpad ad altezza pollici; queste periferiche di input ad alta precisione e riduzione di latenza mirano a fornire all'utente il naturale *feeling* di utilizzo di un mouse. Inoltre il controller, al centro, presenta uno schermo touch e, disposti sullo stesso, 16 pulsanti posizionati in maniera tale da essere accessibili al giocatore senza la necessità di sollevare i pollici dai trackpad; questi pulsanti sostituiscono agevolmente tutti i più importanti tasti utilizzati dai videogiocatori sulla tastiera del PC.

La console sarà in vendita dal 2015 e tutto il mondo videoludico ha gli occhi puntati su quella che potrebbe essere una quarta concorrente in un mercato che da troppo tempo è dominato esclusivamente dalle tre giganti.

### *3.2 Project Christine*

Altra menzione importante va data ai progetti che propongono computer modulari come quello mostrato da Razer con Project Christine. Il progetto menzionato consiste in un totem verticale a cui collegare dei mattoncini neri ognuno dei quali sarà una normale componente del pc quale RAM, scheda audio, scheda grafica, hard-disk, ecc.... Alla base di questo concept vi è la possibilità, data a chiunque, di aggiornare la componentistica del proprio computer e permettere quindi un upgrade della sua potenza anche a coloro che non hanno la minima idea di come sia strutturato un calcolatore elettronico; questo in primis permette di avere un computer con una potenza di calcolo sempre in linea con gli standard attuali ed in secondo luogo evita l'incombenza di cambiare il computer per intero nel momento in cui esso diventa obsoleto consentendo, ai proprietari, di dilazionare la spesa per aggiornamenti nell'arco di tutta la vita dell'elaboratore.

Inoltre elevatissime prestazioni sono garantite dalla preventiva inter connettività ed auto ottimizzazione dei moduli l'uno con gli altri che permettono, agli utenti più esigenti, la possibilità di overclockare il sistema in maniera sicura. Punto di forza del sistema non è di certo solo l'ottimizzazione infatti la Razer punta su una componentistica di eccellenza all'interno dei singoli blocchi al cui interno troviamo un raffreddatore al liquido ed un isolatore per eliminare i rumori.

### *3.3 PlayStation Now*

Presentiamo infine l'ultimo di questi concept "futuristici" cioè quello del cloud gaming "puro" con Sony a guidare questa rivoluzione inimmaginabile fino a poco tempo fa. E' infatti Sony che a distanza di un anno dall'acquisizione di Gaikai ha presentato la sua piattaforma PlayStation Now. Questo servizio, presentato durante il Consumer Electronics Show 2014, permette di sfruttare la rete in maniera del tutto nuova rendendo possibile, per gli utenti, giocare i titoli della Playstation 3 da qualunque dispositivo connesso alla rete, che sia un semplice televisore più tosto che un tablet o un computer.

La promessa alla base di questo concept è strabiliante infatti Sony metterebbe a disposizione degli utenti una "console online" utilizzabile agevolmente da chiunque possieda una connessione a 5 Mbps ed eliminando del tutto la necessità di far girare i videogiochi su un supporto fisico.

Sony sta inoltre sfruttando questa nuova piattaforma per offrire una serie di servizi innovativi come la possibilità di noleggiare i giochi per un periodo limitato di tempo, il tutto naturalmente all'interno del cloud.

Questa tecnologia dovrebbe sbarcare negli Stati Uniti entro la fine del 2014 per poi arrivare in Giappone e successivamente in Europa; se dovesse funzionare come promesso, possiamo immaginare che le macchine dedicate ai videogiochi saranno rapidamente destinate a divenire prodotti rivolti ad una nicchia di mercato formata unicamente da nostalgici e puristi del settore.

# Conclusione

---

Nell'elaborato si è voluto analizzare il mercato delle console andando a delineare la forma del mercato stesso e la competizione al suo interno sempre tenendo in considerazione le ragioni storiche che hanno portato alla situazione odierna ed in maniera tale da poter supporre la possibile futura evoluzione dello stesso.

Nella prima parte dell'elaborato si è osservata la storia delle console e come ogni generazione sia stata caratterizzata da una rivoluzione tecnologica ponendo l'accento sul percorso attraverso la quale le tre principali concorrenti del mercato odierno siano entrate nel mercato. Analizzando poi i più autorevoli report pubblicati nel 2014 si è visto come non solo il mercato videoludico sia in crescita ma anche che in questo mercato la percentuale del volume d'affari dovuto al segmento delle console dovrebbe aumentare almeno fino al 2016. Altra conclusione interessante dei report è che il fatturato maggiore nel mercato dei videogame viene registrato dai produttori di videogame per computer che fatturano circa il doppio rispetto ai produttori di console.

Nel continuo della trattazione abbiamo analizzato la concorrenza nel mercato ed abbiamo osservato come esso sia regolato da alcune peculiari leggi: in primis la rigidità della domanda permette ai produttori di mettere in atto le strategie più diversificate con l'unico limite del rispetto di alcuni particolari standard richiesti dai clienti; in secondo luogo il mercato al giorno d'oggi sembra premiare gli attori che evitano di concorrere tra loro come ad esempio chi, come Nintendo, esplora nuovi segmenti di mercato e diversifica la propria offerta.

Analizzando poi il mercato da un punto di vista classico abbiamo visto come esso segua con buona approssimazione il modello di concorrenza monopolistica caratterizzato però da un rapporto tra Sony e Microsoft che potrebbe, quantomeno in parte, essere spiegato tramite il modello della concorrenza di Bertrand e che porta ad avere uno sconfitto (oggi Microsoft) all'interno del mercato. Completamente differente è invece la strategia seguita da Nintendo la cui competizione si basa totalmente sulla diversificazione ed il perseguimento

della particolare strategia chiamata Blue Ocean Strategy e che ha portato la Nintendo da quasi scomparsa nella sesta generazione a nuovo vincente nella ottava. Si è inoltre osservato come in questo mercato non ci sia una vera e propria minaccia di nuovi entranti ma che il “pericolo” sia per lo più legato al destino dei computer; questi se da un momento ad un altro dovessero iniziare ad essere percepiti come stretti sostituti delle console (ipotesi tutt’altro che remota), potrebbero monopolizzare il mercato nella prossima generazione.

Infine si sono analizzati i rischi legati alla possibile nascita di nuove tecnologie o alla realizzazione di particolari innovazioni che, in ultima analisi, sono l’unica vera e propria incognita nel futuro delle console. Ogni giorno appaiono online decine di concept, progetti, idee, ecc... che promettono di rivoluzionare il mondo dei videogame; da un momento ad un altro, una delle tante innovazioni promesse (e quasi sempre non del tutto mantenute), potrebbe letteralmente radere al suolo il mercato delle console modificando radicalmente le dinamiche ed il piano su cui si basa la competizione in questa industria. A rasserenare gli animi vi è di certo l’argomentazione che un’idea nata oggi, per essere implementata e distribuita, avrebbe bisogno di almeno alcuni anni e grazie a ciò possiamo affermare con certezza che il mercato delle console non solo sia sano e salvo ma lo sarà ancora almeno fino al 2017 cioè la naturale conclusione dell’ottava generazione. Di lì in poi se i *publisher* decideranno di ottimizzare le loro esclusive anche per i computer, Sony, Microsoft e Nintendo dovranno essere pronti a reagire o subiranno il destino che loro stessi hanno causato al NES ed all’ Atari 2600 e che, ad oggi, sono parte di ben altro mercato rispetto a quello videoludico; quello degli oggetti da collezione.

# Bibliografia

---

- Fontana, F., & Caroli, M. (2012). Economia e gestione delle imprese. McGraw-Hill Education S.r.l.
- Varian, H. R. (2011). Microeconomia. Venezia: Libera Editrice Cafoscarina Srl.
- W.Chan Kin, Renée Mauborgne, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press
- Robert M. Grant, Analisi di settore (3° cap.) in L'analisi strategica per le decisioni aziendali, 4ª ed., Bologna, il Mulino, 2011, p. 583, ISBN 978-88-15-15080-6.

## **Report**

- newzoo. (2014). 2014 Global Games Market Report.
- IDATE. (2014). Next Gen Home Consoles.
- JPR. (2014). Worldwide PC Gaming Hardware Market Report Series.

## **Sitografia**

- [http://it.wikipedia.org/wiki/Console\\_\(videogiochi\)](http://it.wikipedia.org/wiki/Console_(videogiochi))
- <http://www.xbox.com/it-IT/>
- <http://it.playstation.com/>
- [www.nintendo.com/](http://www.nintendo.com/)
- <http://www.forbes.com/sites/marcochiappetta/2014/07/14/the-console-war-is-over-the-pc-already-won/>
- <http://www.forbes.com/sites/moneybuilder/2014/06/09/microsoft-vs-sony-whos-winning-the-video-game-console-war/>
- [http://www.gamemag.it/news/il-produttore-di-videogiochi-che-vende-di-piu-non-ea-o-activision-ma-tencent\\_54298.html](http://www.gamemag.it/news/il-produttore-di-videogiochi-che-vende-di-piu-non-ea-o-activision-ma-tencent_54298.html)
- <http://www.blueoceanstrategy.com/>



- <http://techiteasy.org/>
- [http://www.vgchartz.com/analysis/platform\\_totals/](http://www.vgchartz.com/analysis/platform_totals/)
- <http://www.newzoo.com/infographics/infographic-italian-games-market/>
- <http://www.itespresso.it/timido-ritorno-delle-console-gioco-95395.html>
- <http://www.itespresso.it/crisi-profonda-nel-mercato-delle-console-gioco-nel-vortice-anche-i-videogame-93976.html>
- <http://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy/ar/1>
- <http://playground.blogautore.repubblica.it/2013/09/26/e-anche-la-valve-avra-una-sua-console-con-tanto-di-nuovo-os/>
- <http://www.businessweek.com/articles/2013-11-14/2014-outlook-video-game-consoles-game-over-or-new-era>
- <http://vitadigitale.corriere.it/2014/01/24/il-futuro-dei-videogiochi-tra-xbox-one-ps4-steam-machine-e-playstation-now/>
- <http://store.steampowered.com/livingroom/SteamMachines/?l=italian>
- <http://www.razerzone.com/christine>
- <https://www.playstation.com/en-us/explore/psnow/>
- <http://www.key4biz.it/Games-2014-03-IDATE-console-Nintendo-Sony-Microsoft-Wii-U-Playstation-4-Xbox-One-223480/>
- <http://blog.idate.fr/next-gen-home-consoles-the-eighth-and-final-generation/?/lang-pref/en/>
- <http://kotaku.com/>
- <http://dealnews.com/>
- [http://www.macitynet.it/La\\_strategia\\_Oceano\\_Blu\\_di\\_Nintendo/](http://www.macitynet.it/La_strategia_Oceano_Blu_di_Nintendo/)