

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**L'INCIDENZA DEL TIMING SULLO SVILUPPO DI UN NUOVO
PRODOTTO, CON ANALISI DEL CASO : SONY PLAYSTATION 4**

RELATORE

Chiar.mo Prof.

Roberto Dandi

CANDIDATO

Alberto Pelle

Matr. 167971

ANNO ACCADEMICO 2013-2014

INDICE

INTRODUZIONE	p. 4-6
--------------	--------

CAPITOLO 1

UN NUOVO METODO DI SVILUPPO DEL PRODOTTO DI TIPO TRASVERSALE

1.1. A New Method	p. 7-12
1.2. L'Implementazione del Metodo Olistico nel Teamwork	p. 12-13
1.3. Aspetti Culturali	p. 14
1.4. Product Development Nowadays, Applicazione Del Metodo Olistico Per Lo Sviluppo Delle Innovazioni Discontinue	p. 15-17
1.5. Cross-Culture Comparison	p. 17-18
1.6. Manifestazioni di Influenze Culturali	p. 18-20

CAPITOLO 2

ANALISI DELLO SVILUPPO DI UN VIDEOGAME E DEL RAPPORTO CON I CONSUMATORI

2.1. L'Industria Videoludica, Una Breve Introduzione	p. 20-22
2.2. Il Processo di Sviluppo di un Videogame	p. 23-25
2.3. The Stopwatch Syndrome	p. 25-27
2.4. Il Modding Trend, Consumatori o Sviluppatori?	p. 27-28
2.5. L'Influenza delle Recensioni Online sulle	

Vendite dei Videogiochi	p. 29-30
2.6. Game Spot Reviews	p. 31

CAPITOLO 3

SONY PLAYSTATION, LA STRADA VERSO IL SUCCESSO

3.1. Un Po Di Storia	p. 32-34
3.2. Sony, The Brand	p. 34-35
3.3. Struttura e Strategie Future	p. 35-37
3.4. Playstation: Le Chiavi del Successo	p. 37-41

CAPITOLO 4

IL CASO PLAYSTATION 4, SONY, LA STRATEGIA E GLI ERRORI

4.1. Playstation 4, Una Breve Introduzione	p. 41-42
4.2. Playstation 4, Xbox One, Wii U	p. 42-43
4.3. Non È Sempre Una Questione Di Soldi, Ma In Alcuni Casi Si	p. 44-45
4.4. Playstation E L'orientamento Verso Lo Sviluppo	p. 45-47
4.5. Il Mercato Giapponese	p. 48
4.6. E Microsoft?	p. 49
4.7. Considerazioni Sugli Effettivi Meriti Di Sony	
Nel Fenomeno Ps4	p. 49-52

Intervista con Luca Forbiti Direttore Merchandising e Marketing di

AbsolutJoy/Xjoy	p. 53-59
CONCLUSIONE	p. 60-62
BIBLIOGRAFIA	p. 63-66
SITOGRAFIA	p. 67

INTRODUZIONE

Il tempo è sempre stato definito sin dai tempi antichi l'unico bene di cui ogni essere vivente dispone in quantità limitata e che non può acquisire in nessun modo. La società al giorno d'oggi viaggia su ritmi sempre più frenetici e il poter massimizzare l'utilità del tempo è diventato un principio cardine nella vita di tutti i giorni. Di pari passo se possiamo considerare il tempo un "bene prezioso" nella vita di un essere umano, possiamo immaginare quanto possa esserlo nella vita di un'impresa che compete sul mercato. Il tempo in ambito economico viene convertito principalmente in un indice definito "*time to market*".

Il *time to market* può essere definito come il lasso di tempo che intercorre tra lo sviluppo del nuovo prodotto e la sua effettiva commercializzazione. Possiamo porre lo sviluppo iniziale del prodotto e la commercializzazione come i 2 estremi di un processo composto da più fasi di vario tipo: dalle ricerche di mercato, agli studi sulla fattibilità, fino a fasi strettamente tecniche come l'ingegnerizzazione e la creazione di un prototipo. Per quale motivo tuttavia si attribuisce tanta importanza ad un indice che misura il tempo necessario ad un prodotto per essere lanciato sul mercato? Che il tempo è denaro non è soltanto un detto, ma una dura verità. Considerando un mercato non monopolistico, in cui più imprese concorrono per conquistare una quota di mercato sempre maggiore, il tempo necessario allo sviluppo di un nuovo prodotto, risulta una variabile importantissima, paragonabile al prezzo. Ormai le imprese difficilmente competono attraverso una guerra basata sui prezzi, ben consapevoli delle conseguenze disastrose a cui può portare una strategia competitiva simile.

Allo stesso tempo il marketing, che ha caratterizzato gli ultimi decenni della competizione di mercato, ha ormai saturato le menti dei consumatori ed ha anch'esso messo in evidenza i suoi limiti: per poter vendere efficacemente un prodotto, bisogna prima di tutto, avere un buon prodotto, e successivamente concentrarsi sugli aspetti relazionali con i clienti. È necessario quindi sottoporre ai clienti qualcosa di nuovo, qualcosa che desti la loro attenzione. Non è

necessario arrivare alla creazione di un prodotto completamente nuovo, (anche se auspicabile), è sufficiente apportare una miglioria che renda il prodotto agli occhi del consumatore “nuovo”. Una buona parte dei consumatori non ha le competenze tecniche per determinare quali siano i miglioramenti prestazionali effettivamente apportati, o caso ancora più frequente, non gli interessa.

Al giorno d’oggi risultano molto più importanti e significative ai fini della commercializzazione, le migliorie visibili ad occhio nudo, di tipo quindi estetico o di *design*. Questo particolare tipo di trend è legato ad un sostanziale mutamento nella piramide dei bisogni di Maslow. Infatti i bisogni di stima e appartenenza, hanno gradualmente preso posizione sui bisogni di grado inferiore ma più facilmente realizzabili, come i bisogni fisiologici e di sicurezza. Ne consegue che per le imprese l’adozione di innovazioni di tipo incrementale è aumentata rispetto alla ricerca della creazione di nuovi bisogni da soddisfare. Queste sono definite da Freeman e Perez (1988) come innovazioni: applicate con una certa frequenza, caratterizzate da continuità, con miglioramenti del prodotto di tipo estetico, poco funzionali ma utili a mantenere vivo l’interesse del consumatore. Le caratteristiche di continuità, e basso impatto funzionale che accomunano le innovazioni di tipo incrementale le rendono inadatte ad essere sfruttate per l’accrescimento di una quota di mercato, in compenso ottime per il mantenimento della quota esistente. Un altro tipo di innovazione su cui è importante invece porre l’attenzione è *l’innovazione di tipo radicale*: data da un bene in cui l’uso, le prestazioni, le caratteristiche, gli attributi, l’uso dei materiali e componenti differiscono significativamente rispetto a quelli precedenti. Le innovazioni radicali sono eventi discontinui e, soprattutto al giorno d’oggi, sono il risultato dell’attività di ricerca e sviluppo svolta da laboratori industriali e/o governativi (Freeman, 1988). La differenza con le innovazioni incrementali è evidente, come anche l’importanza che questo tipo di innovazioni può avere ai fini di espansione sul mercato di un’impresa competitiva. L’uso combinato di innovazioni di tipo incrementale e radicale possono essere efficacemente utilizzate per costruire una solida strategia competitiva, mirando all’acquisizione di nuovi clienti, tramite innovazioni radicali, e al consolidamento di quelli già acquisiti, con innovazioni incrementali.

È mia intenzione tentare di approfondire come si struttura il processo di sviluppo di un nuovo prodotto e come il *time to market* incida in maniera significativa su quest'ultimo. Per meglio definire le modalità con cui le aziende prendono in considerazione il tempo necessario al lancio di un prodotto, analizzerò il caso concreto dello sviluppo e del lancio di una *console* nel mercato videoludico, caratterizzato dall'introduzione di innovazioni sempre più frequenti, in cui il tempo è un fattore di primaria importanza. In particolare trovo sia interessante osservare cosa accade quando la pressione generata dalla necessità di lanciare un nuovo prodotto sul mercato in tempi relativamente brevi, prende il sopravvento sulla qualità del prodotto stesso e ne compromette la performance o le vendite. Il caso concreto che intendo presentare è legato all'azienda storica giapponese: Sony, dimostrando come nel lancio della prima console: playstation 1, il *timing* è stato ottimizzato e sfruttato correttamente. Al contrario nel lancio dell'ultima console della casa nipponica: Playstation 4, il *timing* ha influenzato negativamente lo sviluppo del prodotto compromettendo le vendite della console.

CAPITOLO 1

UN NUOVO METODO DI SVILUPPO DEL PRODOTTO DI TIPO TRASVERSALE

1.1 A New Method

Al giorno d'oggi lo sviluppo di nuovi prodotti avviene in tempi sempre più limitati, per poter vincere nei mercati odierni sempre più competitivi occorre una flessibilità nei tempi di sviluppo non indifferente.

Per questo motivo le aziende si sono rese conto in numero sempre maggiore che lo sviluppo tramite fasi sequenziali adottato in precedenza, era ormai diventato obsoleto. La mancanza di flessibilità nelle fasi di sviluppo a compartimenti, ideali nel periodo del boom economico caratterizzato da un ambiente competitivo ancora sostenibile, risulta uno svantaggio gravissimo nelle attuali condizioni di mercato. È dunque giunto il momento di cambiare il paradigma che ha dominato il processo di sviluppo negli ultimi anni?

In Giappone e negli Stati Uniti, le imprese stanno adottando un nuovo processo di sviluppo basato su un metodo olistico.

“As in rugby, the ball gets passed within the team as it moves as a unit up the field” (Arlott, 1975). Il riferimento sportivo non è affatto casuale, infatti il metodo olistico utilizzato per il nuovo processo di sviluppo prevede l'utilizzo di sinergie tra le varie fasi di sviluppo, assieme ad una flessibilità di tipo orizzontale così da poter fronteggiare la domanda di mercato relativa ai nuovi prodotti.

L'approccio olistico è composto da sei caratteristiche: instabilità incorporata; *project teams* auto-organizzati; fasi di sviluppo sovrapponibili; *multilearning*; un controllo di tipo “intelligente”; trasferimento organizzativo delle competenze.

Queste sei componenti cooperano assieme creando un processo di sviluppo veloce ma soprattutto di tipo flessibile in grado di introdurre innovazioni *market-driven* in organizzazioni ormai obsolete e rigide.

Utilizzando il vecchio processo, lo sviluppo si muoveva su dei binari ben definiti: i compartimenti in cui era diviso il processo si passavano il progetto in modo sequenziale, completando così le fasi di sviluppo. Si passava dunque dal *concept design*, agli studi di fattibilità e in sequenza *design*, sviluppo iniziale, prototipazione, produzione finale e infine commercializzazione. Così facendo le singole aree di specializzazione non comunicavano tra di loro, gli ingegneri si dedicavano unicamente alle fasi tecniche e la divisione di marketing unicamente alla commercializzazione.

Cambiando approccio utilizzando questo nuovo processo di sviluppo di derivazione “rugbistica” il processo di sviluppo risulta frutto di una costante interazione e interdisciplinarietà tra le varie funzioni coinvolte. Piuttosto che muoversi in sequenza le fasi di sviluppo sono flessibili e coinvolgono le altre principali funzioni. Ad esempio un gruppo di ingegneri potrebbe incominciare un progetto di *design* prima ancora che gli studi di fattibilità siano terminati. Se i risultati prodotti dagli ingegneri risultano incompatibili con gli studi di fattibilità terminati in seguito, il progetto non riparte da zero, ma viene modificato attraverso una metodologia iterativa.

Procediamo ad analizzare singolarmente le caratteristiche che compongono questo nuovo processo di sviluppo olistico.

- **Instabilità incorporata**

Il processo di sviluppo non è raramente avviato con un *concept* chiaro e ben definito, generalmente viene data un'idea piuttosto generica delle caratteristiche che il prodotto dovrebbe avere, successivamente si passa la palla ai *development teams* affidandogli una libertà piuttosto ampia per portare a termine il progetto. Questo pone i *team* in competizione e allo stesso tempo gli conferisce un ruolo di rilievo affidandogli un compito di estrema importanza per l'impresa. In pratica si sfrutta la tensione creata dalla pressione della responsabilità che grava sui *team* per ottenere risultati migliori e per “stimolare la loro creatività”

- ***Project Teams* auto-organizzati**

I *team project* possono comportarsi come start-up autonome prendendo decisioni e assumendo incarichi di responsabilità sino ad arrivare a sviluppare un *concept* autonomo. In particolare, “*A group possesses a self-organizing capability when it exhibits three conditions: autonomy, self-transcendence, and cross-fertilization. In our study of the various new product development teams, we found all these conditions*” (Takeuchi, Nonaka, 1986, p. 139).

L'autonomia garantisce ai *team* la possibilità di sviluppare la propria concezione di sviluppo, venendo supportati dal management soltanto al livello finanziario e morale. “*We open up our purse but keep our mouth closed*” (Takeuchi, Nonaka, 1986, p. 139).

La *self-transcendence* implica l'evoluzione degli obiettivi posti dal management, questo gli imprime le linee guida basilari, il *team* in seguito si pone i propri obiettivi e successivamente li sviluppa oltrepassando i limiti che si era posto in precedenza. Questo tipo di ricerca senza fine, li porta eventualmente a raggiungere obiettivi estremamente elevati.

La *Cross-fertilization* comporta l'utilizzo di membri con caratteristiche eterogenee all'interno dei *team* così da poter sfruttare le diverse competenze e specializzazioni di ognuno per poter accelerare i processi di sviluppo.

- **Fasi di sviluppo sovrapponibili**

il ritmo di lavoro dei vari *team* di sviluppo è ovviamente diverso, tuttavia con questo nuovo approccio è possibile attuare una sincronizzazione tra le varie fasi di sviluppo. Questo è reso possibile attraverso la condivisione delle competenze, infatti mentre all'avvio dello sviluppo tutti i *team* partono da uno *status* di “*zero-information*” con l'avanzare del tempo, i *team* con compiti più brevi acquisiscono informazioni utili che possono condividere con i restanti *team* impegnati in fasi lavorative più complesse e lunghe. In sostanza si giunge a una vera e propria sinergia collettiva tra i vari *team* al lavoro per raggiungere nel più breve tempo

possibile lo scopo comune.

“A member of Canon’s PC-10 development team described this rhythm as follows: When we are debating about what kind of concept to create, our minds go off in different directions and list alternatives. But when we are trying to come to grips with achieving both low cost and high reliability, our minds work to integrate the various points of view. Conflict tends to occur when some are trying to differentiate and others are trying to integrate. The knack lies in creating this rhythm and knowing when to move from one state to the other” (Takeuchi, Nonaka, 1986, p. 142).

- ***Multilearning***

Il modo migliore per poter rispondere efficacemente ai cambiamenti del mercato è lo stare il più possibile a contatto con il mondo esterno (esterno all’impresa) per poter avere una visione globale dei cambiamenti in corso. Questo è proprio ciò che viene richiesto ai *team*, la flessibilità è la chiave per potersi adattare ad un improvviso cambio di programma durante le fasi di sviluppo. I membri del *team* acquisiscono una serie di *skill* e *know-how* di tipo diverso e trasversale che contribuiscono alla loro capacità di *problem-solving* attraverso la metodologia iterativa. Questo tipo di apprendimento si manifesta al livello individuale o di funzioni multiple. Fuji-Xerox per esempio ha tentato di cambiare la mentalità dell’azienda attraverso l’introduzione del TQC (*total quality control*), in grado di ridurre gli sprechi e aumentare la qualità dei prodotti con una sostanziale riduzione dei costi. Per poter raggiungere tali obiettivi tuttavia tutto il personale coinvolto ha dovuto apprendere *skill* di statistica e ingegneria per poter fornire le basi adeguate a supportare il programma. Un altro esempio di *multi-learning* possiamo riscontrarlo nello sviluppo della stampante Epson *Miniprinter*: Tutti i membri del *team* di sviluppo erano ingegneri meccanici, con scarse competenze in elettronica. Il *project leader* di allora anch’esso un ingegnere meccanico, riprese gli studi per 2 anni acquisendo le competenze necessarie, e ritornò come ingegnere con competenze in elettronica, il tutto mentre il progetto era in via di sviluppo. Una volta terminato il progetto

tutti i componenti del *team* avevano appreso le competenze necessarie in materia di elettronica. “*I tell my people to be well-versed in two technological fields and in two functional areas, like design and marketing, the leader said. The project lead affirmed: Even in an engineering-oriented company like ours, you can't get ahead without the ability to foresee developments in the market*” (Takeuchi, Nonaka, 1986, p. 143).

- **Controllo intelligente**

Nonostante si sia discusso abbondantemente riguardo all'autonomia lasciata ai *team* in merito allo sviluppo dei progetti, non si deve pensare che vi sia una totale mancanza di controllo da parte del management.

Il tipo di stress e tensione a cui sono sottoposti i *team* può facilmente sfociare in caos o instabilità compromettendo le fasi di sviluppo del progetto. Allo stesso tempo non si deve imporre un tipo di controllo troppo rigido poiché potrebbe compromettere la creatività dei membri. Dunque come risolvere il problema di un controllo “equo” ? La risposta è appunto un *subtle control*, che ovvero un controllo di tipo “intelligente”. Non è una vera e propria forma di controllo, si può meglio definire una prevenzione. Attraverso la scelta dei membri giusti, l'utilizzo di spazi aperti , un sistema di *reward* adeguato, la possibilità di aumentare o diminuire i membri a seconda delle condizioni, controllando il rapporto con i *suppliers* e monitorando gli errori per aumentarne la possibilità di prevenzione. L'unione di tutte queste piccole precauzioni genera una forma di controllo invisibile sullo sviluppo, tuttavia estremamente efficace ma soprattutto flessibile.

- **Trasferimento organizzativo delle competenze**

l'acquisizione delle competenze è soltanto una delle fasi fondamentali relative ad un *project development*. Altra fase complementare ad essa, è il trasferimento delle competenze a più livelli della struttura organizzativa. Di base possiamo definire le competenze come capitale umano, dunque come tale può essere investito in progetti futuri. Il sistema più semplice per trasferire queste

competenze è per osmosi, parafrasando, trasferendo elementi selezionati e particolarmente utili di un *team* da un progetto ad un altro, sfruttando il *multi-learning* e quindi la trasversalità dell'apprendimento interno ai *team*, si possono passare le competenze di un membro al resto del *team* potendo così sfruttare una rete di apprendimento con potenzialità vastissime. “A Honda executive explained: If the factory is up and running and the early-period claims are resolved, we dismantle the *project team*, leaving only a few people to follow through. Since we have only a limited number of unusually able people, we turn them loose on another key *project* immediately” (Takeuchi, Nonaka, 1986, p. 143).

1.2 L'Implementazione del Metodo Olistico nel *Teamwork*

È facile notare come queste 6 componenti mirino tutte alla creazione di un tipo di sviluppo trasversale, screditando i cardini del precedente sviluppo per “*cluster*”. Il processo di sviluppo può essere considerato un blocco unico rispetto all'aggregazione delle singole fasi, (cosa che avveniva precedentemente), questo consente la creazione di un prodotto più omogeneo e con minori problemi legati ad errori sorti durante una delle singole fasi senza essere poi corretto in quelle successive, vista la stretta indipendenza che caratterizzava i settori impiegati nel processo. L'autonomia concessa ai *team* garantisce anche una forma di garanzia relativa alla qualità dello sviluppo. L'incarico di responsabilità che gli viene assegnato conferisce ai *team* una possibilità di ottenere un avanzamento di carriera consistente in caso di riuscita, al contrario in caso di fallimento può risultare in una perdita di credibilità o peggio in un licenziamento. La *risk aversion* garantisce quindi un certo livello di qualità dal momento che la responsabilità degli errori di sviluppo grava direttamente sui *team* e non sul management che come spiegato si limita ad assumere il ruolo di finanziatore. È proprio questo mutamento del ruolo del *team* in una *startup* che ne caratterizza spesso il successo, si assume i riconoscimenti in caso di riuscita e la responsabilità in caso di fallimento. Possiamo pensare ad esempio alla nascita di Activision, *software house* indipendente staccatasi da ATARI nel 1979. Activision, è stata fondata da una serie di sviluppatori di ATARI in contrasto con

gli obiettivi dell'azienda. La società creata da David Crane and Alan Miller, è stata una delle maggiori *software house* con titoli di successo come: World Of Warcraft, Call of Duty e Rockstar. L'idea che spinse gli sviluppatori alla fondazione dell'azienda fu di assegnare un ruolo centrale ai *team* di sviluppo per la costruzione di una *Brand Identity*. Infatti fu tra le prime aziende ad includere i riconoscimenti agli sviluppatori sulla confezione dei giochi. Il conferimento di uno status ai *team* di sviluppo permette anche la creazione di una gerarchia interna all'azienda. Se un membro di un *team* di sviluppo possiede particolari competenze ed esperienza, può essere assegnato come *team leader* nello sviluppo di un progetto in cui risulterebbe particolarmente utile. Ai fini del trasferimento delle competenze dunque la creazione di una forma di *ranking* è fondamentale per vari aspetti. Ad esempio in culture come quella Giapponese, una persona dotata di una particolare esperienza in un determinato campo lavorativo, possiede una pesante influenza nei confronti dei colleghi, indipendentemente dai suoi aspetti caratteriali (più importanti al contrario per la cultura occidentale). Con questo non voglio associare i lavoratori nipponici a delle macchine, ma semplicemente esplicitare un aspetto della loro cultura che valorizza le competenze isolandole da aspetti caratteriali quali la simpatia o il carisma. Il management può così focalizzarsi realmente sugli aspetti finanziari del progetto lasciando il controllo in mano al *team* stesso. Come accennato precedentemente il controllo non è assente, ma è presente in modo oculato, se consideriamo ad esempio un *team leader* particolarmente efficace, è necessario un controllo minore in quanto potrà essere lui stesso a determinare quali membri del *team* sono particolarmente utili ai fini della riuscita del progetto e quali invece possono o devono essere rimossi poiché problematici. Possiamo così determinare l'importanza non soltanto di costruire un *team* ma del *team leader* stesso, che può determinare sotto diversi aspetti (finanziario, manageriale, e al livello di competenze) il successo o il fallimento nel corretto sviluppo di un nuovo prodotto.

1.3 Aspetti Culturali

Va detto che l'approccio di tipo olistico sinora descritto non è sempre valido. Per quanto possa essere innovativo va visto in un contesto culturale. Questo nuovo processo di sviluppo è di stampo tipicamente giapponese e non a caso, infatti richiede uno sforzo immane da parte di tutti i membri del gruppo per poter sincronizzare le varie fasi e condividere le competenze. È un tipo di processo che richiede molto impegno e anche un numero elevato di ore lavorative, si pensi che mediamente un membro del *team* lavora 60 ore settimanali, e tocca le 100 nei periodi di picco. Per questi motivi ha prodotto immediatamente risultati sorprendenti in Giappone, poiché sfrutta al meglio la filosofia giapponese in merito al lavoro. Per certi aspetti il legame tra i membri del *team* può essere un vantaggio o uno svantaggio. Se consideriamo la cultura Americana, più aperta e quindi più adatta alla creazione di legami tra i membri del *team* si evincono i vantaggi che possono derivare dall'aumento del *teamwork*. Proprio come in una squadra sportiva, se i membri vanno d'accordo tra di loro ed instaurano legami anche al di fuori dell'ambito lavorativo, è più facile che la collaborazione all'interno del progetto abbia successo. D'altra parte tuttavia la cultura Giapponese più chiusa per ciò che concerne la sfera personale, limita la creazione di legami ad un ambito strettamente lavorativo. Se questo può sembrare limitativo paragonato al *work environment* americano, bisogna considerare l'altra faccia della medaglia. Infatti un coinvolgimento limitato implica una minore necessità di controllo, e allo stesso tempo una minore possibilità di contrasti all'interno del *team*. In sostanza nessuno dei 2 approcci risulta sbagliato, ma entrambi godono dei propri svantaggi e vantaggi.

1.4 Product Development Nowadays, Applicazione Del Metodo Olistico Per Lo Sviluppo Delle Innovazioni Discontinue

La crescente competitività del mercato, unita alla drastica riduzione del ciclo di vita del prodotto e al continuo sviluppo tecnologico stanno spingendo il management delle imprese a riconsiderare il processo di creazione di un nuovo prodotto. La necessità di sviluppare in tempi sempre più ristretti e allo stesso tempo di essere sufficientemente flessibili per poter rispondere alle fluttuazioni della domanda sta lentamente creando un ciclo degenerativo nello sviluppo dei prodotti. Il rapporto tra il tempo impiegato per il lancio di un prodotto sul mercato e la perdita che ne deriva a seguito di un ritardo risulta sproporzionato: un ritardo di 1 mese rispetto alla concorrenza comporta una perdita nei guadagni futuri per un tempo decisamente più lungo. Le conseguenze di questa “*finish line syndrome*” sono evidenti sul mercato delle nuove tecnologie: piuttosto che sviluppare prodotti innovativi si tende a copiare il prodotto leader, tentando di abbassarne il costo attraverso tecniche di *benchmarking*. Le imprese dovrebbero considerare realmente lo sviluppo di un nuovo prodotto piuttosto che limitarsi a riprodurre una versione più bella ed economica del rivale. La differenza sostanziale risiede nel tipo di innovazione che si vuole apportare. Il processo di sviluppo classico fa riferimento a una tipologia di innovazioni definite incrementali, con miglioramenti di tipo tecnico che non segnano una rottura vera e propria col passato ma al contrario ciò che le caratterizza è proprio il grado di continuità con la versione precedente del prodotto. Un classico esempio è la perpetua successione degli I-phone di casa Apple. Il *gap* tecnologico osservabile nella successione di questi *smartphone* risulta rilevante soltanto prendendo in considerazione il primi e gli ultimi modelli. Se si nota il gap di innovazione tra un modello e il diretto successore, questo risulta essere minimo. Per ovviare a tale problema l'azienda americana provvede a lanciare con una certa frequenza modelli nuovi, con processori più potenti ma nessun miglioramento che segni un'innovazione tecnologica definibile discontinua. Qual è la ragione dietro una simile strategia di sviluppo? Fondamentalmente è la concezione base di sviluppo tecnologico ad essere errata. Non si lancia un nuovo prodotto, si ri-lancia il

vecchio con la correzione degli errori commessi nella progettazione, e alcune nuove *features* per renderlo accattivante e soprattutto innovativo agli occhi dei consumatori. Considerando un processo di sviluppo per innovazioni discontinue bisogna partire da una domanda fondamentale: qual è il limite dell'attuale tecnologia? sino a che punto è possibile migliorare realmente la tecnologia attuale per poter sopperire alle necessità dei consumatori? Per un simile processo di progettazione è necessario accentuare l'impegno nella fase di *Pre-development*, soprattutto per raggiungere una vera e propria contestualizzazione dei bisogni dei consumatori. Una volta raggiunto lo scopo di elaborare un vero e proprio *Concept* che soddisfi i bisogni dei consumatori (o che ne crei di nuovi) si può passare ad esaminare le risorse disponibili e a cercare di esaminare le capacità reali di sviluppo. A tale scopo possiamo utilizzare il processo olistico utilizzando un *way of thinking* più aperto e concreto, a differenza dello sviluppo di prodotti con innovazioni incrementali realizzabile in fasi sequenziali il *project development* delle innovazioni incrementali non può procedere linearmente, al contrario deve essere un processo dinamico che si evolve continuamente attraverso un metodo iterativo, con l'obiettivo di raggiungere un mutamento sostanziale nel prodotto finale. Bisogna creare uno sviluppo in grado di adattarsi e far fronte ai cambiamenti inaspettati, uno sviluppo flessibile. Per poter gestire uno sviluppo simile è necessario implementare il controllo "intelligente" in grado di favorire la condivisione delle competenze. Al giorno d'oggi lo sviluppo delle competenze risulta più volte a fondo perduto, con altissimi livelli di specializzazione su settori di nicchia che non vengono poi estese a settori più vasti. Gli operatori non specializzati sono incoraggiati ad acquisire competenze specifiche ai fini dei progetti in fase di sviluppo. Così facendo non si acquisiscono delle competenze in unico campo, ma un livello di specializzazione più eterogeneo, e di conseguenza un'implementazione del personale più flessibile e su più piani di lavoro. Le imprese dovrebbero inoltre cambiare la visione della *mission* aziendale. Spesso, lo sviluppo di un nuovo prodotto viene percepito soltanto in termini di guadagni futuri, mentre dovrebbe essere utilizzato per apportare cambiamenti sostanziali nell'organizzazione. Ovviamente non è un compito facile, tuttavia quale momento migliore dell'attuale periodo di crisi per tentare di applicare un

cambiamento radicale nell'ormai obsoleto paradigma di sviluppo del prodotto, tuttavia Nella maggior parte dei casi le aziende tendono a chiudersi nei periodi di crisi, e concentrarsi sul taglio dei costi e la riduzione degli investimenti per poter sopravvivere. Per poter tenere il passo con i tempi non è più possibile attuare una politica che miri a ridurre i tempi di sviluppo attraverso una riduzione degli errori e dei test necessari, al contrario proprio su questi due aspetti ci si dovrebbe focalizzare per poter realmente costruire un processo nuovo che porti ad un'evoluzione nello sviluppo dei prototipi e alla creazione di *concept* innovativi per gli anni a venire.

1.5 *Cross-Culture Comparison*

Trovo sia interessante soffermarsi nuovamente sul problema della cultura che si pone come le fondamenta per lo sviluppo dei prodotti. A tal fine è utile considerare il problema da una prospettiva più ampia. Discostandoci dalla dimensione nazionale, possiamo fare riferimento ad un utile confronto svolto da John E. Ettlíe e colleghi (Ettlíe *et al.*, 1993). Il confronto si basava su 5 industrie rispettivamente in 5 paesi diversi: USA (forniture in plastica), Svezia (aerospaziale), Germania (motori elettrici), Ungheria (forniture per trasporti), Giappone (video e fotocamere). Il confronto è stato riportato su vari argomenti quali: *design*, metodologia di sviluppo, condivisione di competenze, ciclo di vita dei prodotti e relativi tempi di sviluppo. Proprio su quest'ultimo argomento occorre soffermarsi poiché nell'industria giapponese si nota una controtendenza rispetto agli altri paesi. *"The current product life cycle of these firms varies from about 25 years for the Swedish aerospace components supplier to seven years for the American plastics equipment OEM. When compared to the projected life cycle of new products, we get some, but not all, predictable results"* (Ettlíe, Warner, 1993, p. 144). La previsione è di una riduzione dei cicli di vita dei prodotti, ad esempio da 7 a 5 anni per l'industria americana, e da 10 a 5 per quella tedesca. Mentre per l'industria svedese non vi sono previsioni di mutamenti, per quella ungherese e giapponese invece la durata del ciclo di vita dei prodotti si prevede aumenterà, rispettivamente da 5-10 a 15 anni e da 3 a 5 anni. Un andamento

molto simile ma più accentuato si è riscontrato nelle previsioni dei tempi necessari allo sviluppo di un nuovo prodotto, con tutti i paesi che hanno ragionevolmente supposto una diminuzione dei tempi “*All follow a typical pattern, they are all getting shorter*” (Ettlie & Warner, 1993, p. 147). Tutti ad eccezione del Giappone. Infatti l’industria nipponica ha supposto in aumento dei tempi necessari allo sviluppo di un nuovo prodotto, dovuto all’implementazione di misure per tutelare l’ecologia. È significativo come nonostante questo studio sia stato portato a termine negli anni 90, il Giappone fosse l’unico paese ad avere una prospettiva più realistica del processo di sviluppo di un prodotto con una particolare attenzione posta verso il futuro e non soltanto in termini di guadagni ma più eterogeneo coinvolgendo aspetti quali l’ecologia. Appare evidente quanto la filosofia giapponese sia orientata verso il futuro, infatti l’industria nipponica spende il 5% dei guadagni nel settore ricerca e sviluppo, 1 punto percentuale più degli USA (4%). Il Giappone inoltre riesce ad aumentare il ciclo di vita del prodotto di 1/3 rispetto al tempo impiegato nella ricerca: 1 anno in più per ogni 3 anni investiti nella ricerca. Un ritorno estremamente inferiore se confrontato con l’industria americana con un ritorno di 9.33 anni aggiuntivi di ciclo di vita del prodotto per ogni anno investito nella ricerca. Nonostante i dati siano incisivi il Giappone non sembra preoccuparsi del breve ciclo di vita dei prodotti, questo perchè l’industria nipponica è principalmente orientata verso l’implementazione di nuove tecnologie, il che comporta un ciclo di vita notoriamente inferiore e un processo di diffusione in continuo aumento (Freeman, Perez, 1988).

1.6 Manifestazioni di Influenze Culturali

Dove si manifestano dunque le differenze culturali più forti nel processo di sviluppo? Riprendiamo il confronto precedentemente utilizzato, e soffermiamoci sulle fasi di sviluppo. Mentre le fasi di sviluppo più avanzate seguono ormai un rigido paradigma strutturato, le fasi iniziali, quelle relative al *concept* ancora godono di una certa flessibilità e quindi proprio in queste fasi si manifestano le differenze culturali più evidenti (Hellwig, 1992). Ad esempio gli USA tendono a svolgere tutto il lavoro di sviluppo internamente e a condividere molto raramente

lo sviluppo della componentistica con i partner e praticamente mai con l'estero. La chiusura Americana ad uno sviluppo condiviso, è sintomo della crescente paura della *competence-sharing*. È infatti opinione generale che le competenze costituiscano un vero e proprio capitale, e quindi la possibilità di uno sviluppo condiviso, consentirebbe la condivisione di competenze. Agli occhi delle compagnie americane vorrebbe dire oltre che una condivisione delle perdite e dei guadagni anche una condivisione del proprio capitale umano. Motivo per cui l'adozione della *competence-share* è si utilizzata ma solitamente a livello nazionale. Il Giappone al contrario tende a coinvolgere i partner su più fasi come ad esempio la generazione di un prototipo, coinvolgendo il più possibile le aziende estere. Questo perché avendo una visione diametralmente opposta a quella americana la possibilità di osservare ed acquisire il capitale umano estero, offre non solo un apertura a livello culturale, per una mentalità storicamente più chiusa come quella orientale, ma anche l'opportunità di sviluppare le proprie competenze sulle basi di quelle estere. Osborn e Baughn (1993) hanno esplicitato come la continua evoluzione tecnologica unita alla globalizzazione, hanno portato alla fusione delle tecnologie implementate in diversi campi. L'affermazione di Osborn e Baughn sembra non contraddire la teoria della diffusione incrementale della tecnologia di Freeman e Perez, ma al contrario la integra e ne manifesta le applicazioni. Infatti comporta una condivisione della tecnologia tra prodotti in mercati diversi come ad esempio la farmacologia e la biotecnologia. Un'altra distinzione da tenere bene a mente è quella tra le industrie di tipologia high-tech da quelle *low-tech*. Tale distinzione è ben definita da Gomez-Mejia (1991) che utilizzano 13 dimensioni per separare le due diverse tipologie di imprese, come l'utilizzo di tecnologie di nuova generazione e cicli di vita del prodotto sempre più brevi, grossi investimenti in R&S (almeno il 6% dei guadagni su vendite). La barriera della tecnologia può essere un impedimento per lo sviluppo di piccole imprese, motivo per cui solitamente le imprese di tipo *high tech* tendono a essere sovranazionali così da poter evitare un'influenza di tipo politico e poter sfruttare una maggiore opportunità di raccogliere fondi da poter investire in R&S (Doz, 1986). Tuttavia si potrebbe anche definire un'altra teoria, per giustificare la sovranazionalità di tale tipologie di imprese, legata all'ambiente culturale:

secondo Traweek (1988), la creazione di comunità lavorative può influenzare notevolmente il processo di sviluppo di un prodotto. Di fatto culture diverse potrebbero convergere in attività di ricerca comuni, che essendo poste alla base dei processi di sviluppo ne influenzerebbero le fasi successive. La forma di pensiero condiviso che si genera comporta la fusione di più culture andando a formare una vera e propria rete sovranazionale di competenze . “*Industry and strategy may actually self select the people attracted to a company*” (Ettlie et al., 1993, p. 152).

CAPITOLO 2

ANALISI DELLO SVILUPPO DI UN VIDEOGAME E DEL RAPPORTO CON I CONSUMATORI

2.1 L'Industria Videoludica, Una Breve Introduzione

Per incominciare ad analizzare più nel concreto lo sviluppo di un prodotto nel mercato dei *videogames*, ritengo necessaria un'introduzione sulla storia e sullo sviluppo che hanno portato alla creazione di quest'industria.

Innanzitutto ciò che caratterizza questo tipo di mercato, è l'alto livello tecnologico dei prodotti, in continua evoluzione, l'esistenza di un numero ristretto di aziende di grandi dimensioni, che possiamo definire “*platforms owners*” e di più case produttrici di *software* di dimensioni inferiori; elevate barriere all'entrata e all'uscita, uno stretto rapporto con i consumatori che in più casi si manifesta con *Brand equity*. Come tutte le nuove tecnologie, anche i *videogames* si originarono dall'industria militare, infatti fu proprio grazie alla rete e all'hardware dell'esercito americano che si poterono sviluppare e diffondere i primi giochi.

Tra questi ricordiamo Odyssey prodotto da Ralph Baer presso Sanders Associates, un *contractor* dell'esercito americano. La svolta commerciale nel mercato videoludico si ebbe quando uno sviluppatore di hardware per computer, Nolan Bushnell decise di tentare la strada dell'imprenditoria, assumendo un giovane sviluppatore di nome Al Alcorn, per lavorare ad un'idea legata ad un videogioco. Il risultato fu il primo vero *viral game*, (termine usato per definire un videogioco a larghissima diffusione) : Pong (1972).

i primi videogame non furono pensati per essere collocati in casa, ma nelle sale giochi, tale genere venne definito arcade (da sala giochi) e prese piede subito, ma non durò molto, soppiantato dalle successive home consoles. Le prime sale giochi ed i bar vennero invasi da titoli celebri come : Space Invaders dell'americana Midway, Asteroids di Atari e ovviamente non poté mancare il contributo Giapponese con il simpatico omino giallo Pac-Man di Namco. In Giappone al contrario le sale giochi sopravvivono tutt'ora, questa discrepanza rispetto all'Europa e all'America è dovuta al diverso significato che questi spazi hanno nella cultura nipponica , dove sono veri e propri luoghi di incontro paragonabili ai nostri bar. I successivi anni 90 furono il periodo ideale per la creazione di alcune *software house* indipendenti come Activision, creata da un gruppo di sviluppatori Atari in contrasto con le idee dell'azienda madre (Kent 2001). Non passò molto tempo prima che il fenomeno esplose.

Verso la fine degli anni 80 il mercato si mostrò in piena crescita, le vendite continuavano ad aumentare, ed alcune case produttrici maggiori cominciarono a voler assicurare le loro market share. Nel 1989 Nintendo lanciò sul mercato il Gameboy, la piccola (per i tempi) console portatile di casa Nintendo che le assicurò una quota di mercato del 90% ed il dominio incontrastato del mercato delle console portatili fino al lancio di Psp da parte di Sony nel 2004. Con le potenzialità del mercato ormai chiare, prese piede una guerra tra le compagnie per accaparrarsi gli sviluppatori di *software*. SEGA nel 1989 introdusse il Genesis, tra le prime console a 16 bit. Tuttavia la scelta del *timing* non fu esattamente ottimale, proprio in quel momento infatti Nintendo spostò l'attenzione dei consumatori sul mercato delle console portatili con il lancio del

Game Boy, mentre intanto si apprestava al lancio del Super NES nel 1991. A fare da arbitro nella contesa si introdusse la *software house* americana EA che non si limitò a mantenere stabili le relazioni con le uniche due grandi potenze del mercato, ma approfittò della guerra in corso tra le 2 console per firmare un accordo con la nuova entrante Sony per il lancio della prima Playstation, assicurandogli una fornitura di ottimi titoli (Schilling 2003).

Il contributo della console Sony alla nascente industria fu senza paragoni, attraverso l'introduzione del supporto CD-rom e un architettura di sistema per la quale sviluppare *software* era decisamente più semplice. Non ci fu storia, il prezzo ridotto della console spazzò via SEGA dal mercato delle console, la rivale infatti aveva contemporaneamente lanciato la console Saturn, inferiore tecnicamente e decisamente più costosa rispetto alla rivale Playstation.

La seconda console di casa Sony, Playstation 2 introdusse un architettura a 128-bit con un potente processore grafico che conquistò i giocatori, assicurando a Sony la possibilità non soltanto di mantenere, ma di aumentare la propria quota di mercato. La console infatti si pose per la prima volta come una multimedia station, dotata di un lettore dvd integrato, in grado di riprodurre file audio e video. L'eccessivo potere acquisito da Sony, destò le preoccupazioni dell'americana Microsoft che decise di debuttare nel mercato dei videogame nel 2001 con il lancio di Xbox. La console war prosegue tutt'ora, al giorno d'oggi Sony gode circa il 36% ed è l'attuale market leader, tuttavia lo scenario potrebbe cambiare con i dati di vendita delle *next-gen* console PS4 e Xbox One.

2.2 Il Processo di Sviluppo di un Videogame

Passando ora ad un'analisi più concreta, come si sviluppa un videogioco?

Per spiegare efficacemente il processo è utile fare riferimento ad un articolo scritto da *David Callele e colleghi*, (*Callele et al. 2005*) Utilizzando il grafico a disposizione (sul modello di Medvidovich & Rosenblum) possiamo notare come l'intera fase di preparazione si svolga a livello puramente astratto. Di fatto non è altro che un mero tentativo di definire le aspettative dei consumatori; tale fase viene definita: *Preproduction*.

La parte destra del grafico invece illustra una vera e propria fase di produzione, solitamente portata a termine tramite un modello classico di *software development* attraverso un processo iterativo. La difficoltà maggiori nello sviluppo di un videogame sono analoghe a quelle relative allo sviluppo di un qualsiasi tipo di prodotto che miri al maggior coinvolgimento possibile del consumatore. Infatti entrano in gioco fattori emotivi, artistici, ed empatici.

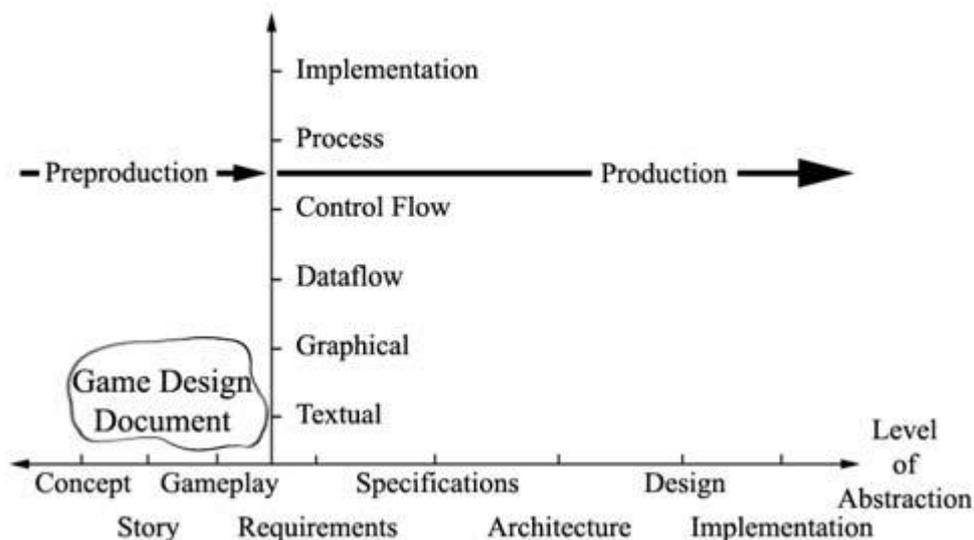


Figura 1, modello di sviluppo di un videogioco, Medvidovich , Rosenblum

Fonte: Callele D. , Neufeld E. , Schneider K. (2005) "Requirements Engineering and the Creative Process in the Video Game Industry, p.243.

Il GDD o Game *Design* Document, è il punto centrale della fase di *preproduction*. È un documento scritto dai *designer*, contenente le principali indicazioni relative al progetto: tipologia di gioco, storia, personaggi ecc. Per certi versi può essere considerato come una sorta di copione: Dev'essere completo ma non troppo rigido, può essere di varie forme, includere sketch, *concept art*, o dialoghi dei personaggi. Non bisogna tuttavia fraintendere lo scopo del GDD, non è un manuale d'uso per la successiva fase di produzione. Se durante questa fase il GDD viene seguito alla lettera, è probabile che contenga tutte le informazioni necessarie alla fase di produzione, ed in tal caso andrebbe rielaborato in quanto il GDD dovrebbe risultare come un documento indipendente rispetto alla fase di produzione. Questo perchè nonostante le 2 fasi potrebbero sembrare strettamente correlate, in realtà è necessario che rimangano ben distinte. Infatti la fase di *preproduction* è astratta, creativa, e mette in gioco i *concept* più svariati (e certe volte assurdi) frutto delle idee dei *designer*. Al contrario la fase di *production* si basa su fattori concreti, quali dati, parti tecniche, requisiti. Qualora il GDD fosse seguito alla lettera nella fase di *production*, lo sviluppo del lavoro potrebbe andare fuori controllo nel tentativo di realizzare *concept* fuori portata per le attuali capacità tecniche, o peggio, si potrebbe tentare di realizzare il *concept* con ogni mezzo senza raggiungere un risultato accettabile, con esiti disastrosi al livello di prodotto finale. Non è raro osservare sul mercato giochi con ottimi *concept* background e sviluppo tecnico pessimo, tali risultati sono spesso frutto di simili errori di transizione tra le 2 fasi di sviluppo.

Boehm and Basili (2001) hanno stimato che l'individuazione di questa tipologia di errori all'inizio del progetto può ridurre i costi di recupero di 100 volte rispetto all'individuazione nelle fasi finali. Il *game designer* Eric Bethke (2003) afferma: *“Too many projects violate their preproduction phases and move straight to production. In my opinion, preproduction is the most important stage of the project. I would like to see the day when a project spends a full 25 to 40% of its overall prerelease time in preproduction. During production there should be relatively few surprises”* anche se Bethke afferma l'importanza della fase

preparatoria, non definisce un metodo di transizione tra la fase di *preproduction* e quella di *production*. Rollings e Michael si occupano di identificare diversi elementi per la gestione della fase di *production* ma neanche loro sono in grado di fornire delle linee guida per la gestione della transizione. Un'altra affermazione di Bethke chiarisce il perché di questa discontinuità tra le 2 fasi: *"I have never seen a completed design document, and one of the reasons is that game design documents need to be maintained through the course of production"* (Bethke, 2003).

2.3 The Stopwatch Syndrome

È dunque ragionevole capire il perché non sia possibile una completa transizione tra le 2 fasi, con la politica di riduzione del time to market che fa pressione sul processo di sviluppo, non è possibile rivedere il GDD una volta che si è entrati nella fase di *production*. Questo comporta delle discontinuità con l'avanzare della 2a fase di sviluppo in quanto il documento non può essere aggiornato con gli accorgimenti tecnici portati a termine dagli ingegneri.

Dove si concentra tuttavia questa pressione? Possiamo ragionevolmente supporre 2 ipotesi:

- nella fase di *preproduction*: qualora vi siano pressioni sul lancio del gioco in tempi brevi sin dalle prime fasi di sviluppo. È il *concept* stesso del gioco che ne risente. In tal caso normalmente si prende un *concept* già visto e ne si modificano gli aspetti basilari. Un esempio concreto è stato il seguito di Devil May Cry di Capcom: lo sviluppo del gioco è stato abbandonato per diverso tempo e solo in seguito a forti pressioni da parte del pubblico si è deciso di portare a termine il seguito del primo capitolo, in parte spinti dal successo di quest'ultimo. Il risultato è stato tuttavia disastroso, il tempo a disposizione per lo sviluppo è stato compresso al limite, e oltre a varie pecche nel settore tecnico, il gioco riprendeva esattamente gli stessi identici concetti del primo capitolo, a tal punto che persino gli attacchi del

personaggio principale risultavano gli stessi. Inutile dire che il titolo è stato un flop, con critiche disastrose e il disappunto degli utenti.

- nella fase di *production*: manifestazione più eclatante di quanto una pressione eccessiva nella fase di produzione possa essere dannosa è fornito ampiamente dal titolo Xenosaga 2 di Namco Bandai. Il secondo capitolo della saga Xenosaga, uscito per ps2 nel 2004 in Giappone e nel resto del mondo nel 2005, possedeva tutte le carte in regola per essere un titolo eccellente. Infatti aveva un ottima *storyboard*, il *carachter design* era eccellente, ed anche il sistema di combattimento era innovativo. L'unica sfortuna del gioco risiedeva in un piccolo particolare che tuttavia lo rendeva terribilmente noioso: era lento. Infatti il *team* di sviluppo aveva ormai già cominciato un altro progetto e questo titolo era troppo che risiedeva nel limbo dei titoli in via di sviluppo, così si decise di lanciarlo finalmente. Soltanto che nell'affrettarsi si dimenticarono di ottimizzare il *framerate* del *gameplay* (*framerate* si definisce il tempo di ricarica dei frame, fotogrammi, più è alto più il gioco risulta fluido). In sostanza uno splendido titolo dimenticato nell'oblio unicamente per delle pressioni verso la fine della fase di sviluppo.

Questi sono tuttavia esempi minori, il caso in cui la pressione del time to market sullo sviluppo ha comportato perdite maggiori, è piuttosto recente: Call of Duty Black Ops 2, di Trayarch 2012. Il titolo è stato pubblicato su cross *platform* per *next-gen* consoles, e ha goduto di ottime critiche, vista l'ottima realizzazione artistica e tecnica, il problema era che 1 titolo su 3 non funzionava. Sembra assurdo tuttavia le aspettative del pubblico sul lancio di questo titolo erano talmente alte che la pressione per ridurre il tempo necessario allo sviluppo ha fatto sì che al momento della pubblicazione vi fosse un errore. Infatti 1 disco su 3 presentava un errore interno capace di far andare in freeze (blocco istantaneo) la console. I pochi fortunati utenti che hanno acquistato il gioco presso la catena di distribuzione Gamestop che forniva un servizio di garanzia aggiuntiva sul disco hanno potuto cambiarlo. Per il resto questa distrazione è costata diversi milioni alla Trayarch, e non soltanto da un punto di vista monetario, ma anche di *brand loyalty*. Appare piuttosto evidente come il rapporto tra gli sviluppatori e i

giocatori sia piuttosto stretto, a tal punto che tradire la fiducia dei fan di un particolare titolo può costare caro, come ad esempio nella saga precedentemente citata di Devil May Cry di casa Capcom, che per il suo quinto capitolo ha affidato lo sviluppo del titolo al *team* di sviluppo Ninja Theory. Il titolo è risultato molto convincente agli occhi delle riviste specialistiche, ben curato, ottimo comparto tecnico, tuttavia il *team* di sviluppo ha deciso di fare un *reboot* (riprendere il concetto di base cambiando tutto il resto) della saga, cambiando completamente i personaggi storici della saga. La decisione si è rivelata pessima, non solo non ha portato il cambiamento desiderato ma ha comportato lo sdegno di tutti i fan della saga. Il risultato è stato un crollo delle vendite rispetto alle aspettative.

2.4 *Il Modding Trend, Consumatori o Sviluppatori?*

Non è una novità che alcuni consumatori mostrino segni di *Brand Loyalty* nei modi più svariati, esponendo gadgets, o partecipando a raduni ed eventi sponsorizzati. Un interessante caso che vorrei analizzare è invece una forma particolare di *Brand Loyalty*: Il *Modding Trend*. A cosa ci riferiamo col termine *Modding*? Il termine deriva dalla storpiatura del verbo inglese “*modify*” nel campo dei *videogames* viene utilizzato per definire una modificata apportata al *software*, (in rari casi all’hardware, ma soltanto per i pc), da parte degli sviluppatori o dei giocatori stessi. È importante soffermarsi proprio sulle Mods ad opera dei giocatori, infatti la distinzione tra consumatore e produttore, in questo caso sembra venir meno. Le Mods possono essere di varie tipologie, grafiche, audio, *gameplay*. La maggior parte delle volte non apportano significativi cambiamenti al *software* originale, ma in rari casi assistiamo a dei veri e propri enhancing (miglioramenti) del gioco. Un caso concreto che vorrei analizzare è quello di una Mod relativa al gioco di Bethesda, Oblivion. Un giocatore ha infatti rilasciato una Mod che migliorava la grafica del gioco in modo sostanziale (Qarl’s Texture Pack III). Tralasciando le implicazioni tecniche, il rilascio della Mod ha avuto un notevole impatto sul numero di download del gioco. Va specificato che la

Mod è stata rilasciata diversi anni dopo il lancio del gioco. vi è stata una grande richiesta da parte dei giocatori di ulteriori aggiornamenti della Mod, tuttavia lo sviluppatore era stato assunto da Bethesda per partecipare allo sviluppo del sequel del gioco. Sempre più giocatori si cimentano nel *Modding*, esprimendo le loro preferenze in merito ad alcuni aspetti del gioco che vorrebbero modificare. Una delle possibili strategie, è quella utilizzata da Bethesda nel caso precedentemente esposto, selezionando gli *user* migliori e assumendoli. Un'altra strategia, meno selettiva è quella di studiare le Mod degli utenti per analizzarne le preferenze. In sostanza la manifestazione indiretta dei gusti dei consumatori è a piena disposizione per le *software house*. Ad avvantaggiare ulteriormente lo studio di questo fenomeno vi è il sistema di classificazione da parte dei maggiori siti specialistici, delle Mod più scaricate, e più utilizzate.

Un altro caso in cui possiamo osservare una strategia differente è quello del gioco Portal e del suo seguito Portal 2. Il primo Portal nasce come minigioco incluso nel titolo The Orange Box (raccolta di Half life e Half life 2) rilasciato nel 2007 da Valve *Software*. Il successo imprevisto che ha riscontrato questa Mod rilasciata dagli sviluppatori è stato un chiaro segnale che il *gameplay* innovativo del titolo non solo poteva funzionare come integrazione del titolo principale, ma aveva tutte le carte in regola per essere rilasciato come titolo indipendente. Non tardò infatti ad arrivare un release singola del gioco attraverso la piattaforma *on-line* Steam. In seguito il 9 Febbraio 2001 è stato rilasciato Portal 2, un gioco indipendente basato sul *concept* del predecessore, che in linea con le aspettative ha riscosso un notevole successo. Possiamo quindi osservare come il *Modding* può essere sfruttato per contestualizzare le preferenze dei consumatori, integrandole nel successivo sviluppo dei titoli, ed allo stesso tempo come un utile strumento di reclutamento per sviluppatori con competenze da *gamer*.

2.5 L’Influenza delle Recensioni *Online* sulle Vendite dei Videogiochi

Come in tutti i prodotti dunque il giudizio dei consumatori è fondamentale , ancor di più in un settore, quello videoludico, che comporta un grado di immersione del consumatore nel prodotto stesso. Con la diffusione di internet i giudizi dei consumatori e la customer *satisfaction* sono ormai elementi dominanti nella vita di un prodotto e ne possono determinare la riuscita o il completo fallimento. Per meglio definire come i giudizi dei consumatori possono influire sul prodotto nell’industria videoludica si può fare riferimento ad uno studio da parte di Feng Zhu e Michael Zhang (Zhu, Zhang 2010), . Buona parte dei clienti cerca su internet informazioni relative ai prodotti da acquistare. Un sondaggio di Zendesk, (agenzia di raccolta dati) ha riportato che il 90% dei consumatori è condizionato dalle recensioni *online*. “*Accordingly, many firms are taking advantage of online consumer reviews as a new marketing tool*” (Zhu, Zhang, 2010, p.10). Le aziende hanno ben compreso le possibilità infinite dell’implementazione di internet per l’utilizzo del passaparola, che sin dai tempi più antichi poteva essere considerata la forma primordiale di marketing. Ormai sono diverse le aziende che suggeriscono ai consumatori di lasciare recensioni in merito ai prodotti sui propri siti (Godes, Mayzlin,2004), o addirittura tendono a influenzarle (Dellarocas, 2006).

Ulteriore prova del potere del passaparola via internet, lo ha riscontrato Liu (2006), constatando come le recensioni dei film *online* sui maggiori siti e forum specialistici influenzassero il numero delle proiezioni settimanali dei film al cinema. Dellarocas (2007) ha inoltre ampliato la teoria di Liu constatando che aggiungere una valutazione numerica al film rendeva il modello previsionale ancora più preciso. Bisogna però distinguere le recensioni dalle preferenze. Infatti molte recensioni potrebbero in realtà semplicemente esprimere le preferenze da parte dei consumatori. In tal caso non si potrebbe parlare di vero e proprio condizionamento piuttosto di aspettative (Eliashber, Shugan, 1997). Anderson (1998) ha constatato come il passaparola sia innescato da un livello estremo di soddisfazione-insoddisfazione, qualora il giudizio riguardante un

prodotto ricada nella zona intermedia, definibile zona grigia, non vi è l'impulso di comunicarlo. Proprio sfruttando questo principio Dellarocas (2006) ha ipotizzato che le aziende potrebbero sfruttare le recensioni *online* per auto-promuoversi in forma anonima, scrivendo recensioni positive dei propri prodotti, questo potrebbe comportare la sfiducia dei consumatori nelle recensioni *online*, questa tuttavia rimane un'ipotesi remota.

Concentrandosi sul mercato videoludico, notiamo come nonostante la recessione che ha colpito il mondo negli ultimi anni, questo sia in continua espansione, riportando dati riguardanti una crescita positiva, tra il 13 e il 17% annuo. Il lancio del titolo Halo 3 (2007) ha incassato nel primo giorno di vendite 170\$ (milioni), più di quanto abbia mai guadagnato un film nel primo weekend di proiezioni (spiderman 150\$). Restando su un confronto con l'industria cinematografica, va inoltre considerato il maggior numero di videogiochi in circolazione rispetto ai film, e il maggior coinvolgimento che comportano. Un altro fattore spesso sottovalutato è grado di pirateria presente nell'industria cinematografica, rispetto a quella videoludica. Si pensi al caso Block Buster, che è arrivato a chiudere perchè non era in grado di contrastare la diffusione in formato digitale delle copie dei film, al contrario invece il dilagare delle copie pirata dei giochi è in netta diminuzione con l'introduzione di misure di sicurezza e continui aggiornamenti del *software* da parte delle *console owners companies*.

Il ruolo delle recensioni *online* di conseguenza risulta di maggiore importanza per il mondo dei videogame rispetto a quello dei film. Nel 2007 l'ESRB (Entertainment *Software* Rating Board) ha emesso 1563 *ratings* relativi ai giochi usciti durante l'anno. Per i videogiocatori, questa è una mole di informazione enorme, e poter selezionare quelle valide ai fini dell'acquisto richiederebbe un impiego di tempo e risorse non indifferente. Poiché la maggior parte dei giocatori non possiede uno stipendio e ha un'età inferiore ai 23 anni utilizza le recensioni per procedere all'acquisto (Bounie, 2005). Da questi dati possiamo capire perchè riviste specializzate come Game Informer, o siti specializzati come Game Spot, sono seguiti da un pubblico vastissimo e compaiono alle vette delle classifiche in base al numero di visitatori.

2.6 Game Spot *Reviews*

Passiamo ad analizzare come realmente funzionino le recensioni, utilizzando il caso concreto del sito Game Spot. Il sito utilizza recensioni provenienti da 3 tipologie di scrittori: editori, giocatori, e outsourcing. Le recensioni da parte degli editori, sono solitamente le più accreditate e avvengono quasi simultaneamente al lancio del gioco.

Dal 2003 il sito ha incominciato ad ingaggiare i giocatori per scrivere le recensioni. I giocatori venivano selezionati in base alla loro esperienza dimostrata nelle discussioni sui forum per garantire un certo livello qualitativo alle recensioni. Inoltre venivano imposti dei limiti al numero di recensioni pubblicabili da un unico utente, ad esempio non era ammessa più di 1 recensione sul medesimo titolo da parte dello stesso utente. Il potere manipolativo delle recensioni da parte dei giocatori si è dimostrato essere anche più forte delle recensioni degli editori, infatti nel processo valutativo entravano in gioco i *bias* relativi agli editori. I giocatori per qualche motivo venivano ritenuti più imparziali rispetto agli editori. Il rating relativo ad un titolo viene calcolato attraverso una media aritmetica delle valutazioni sui singoli aspetti del gioco. Questi sono 5: *gameplay* (giocabilità), grafica, comparto audio, rapporto qualità-prezzo, giudizio personale del recensore. Il punteggio viene assegnato su una scala da 1 a 10 per ogni aspetto, ovviamente un punteggio pari a 1 indica una qualità di scarso livello, e 10 una qualità di altissimo livello. Oltre ai primi due tipi di recensioni GameSpot utilizza recensioni e rating provenienti da fonti esterne quali Yahoo! E altre riviste specialistiche. È interessante notare come le recensioni dei giocatori varino a seconda della console su cui viene sviluppato il titolo. Ad esempio si riscontrano giudizi contrastanti per lo stesso titolo a seconda della console di sviluppo. Tale discrepanza è imputabile a casi estremi di *Brand Loyalty*, tuttavia se si pensa al potere manipolatorio delle recensioni dei *players* appare chiaro come queste possano poi indurre i consumatori verso l'acquisto non solo di un titolo ma anche di una console.

CAPITOLO 3

SONY PLAYSTATION, LA STRADA VERSO IL SUCCESSO

3.1 Un Po Di Storia

Da cosa deriva lo sviluppo di un prodotto di successo? La domanda da porci per poter analizzare il caso Sony Playstation è proprio questa. Prima di analizzare lo sviluppo della console di casa Sony e isolare i fattori che hanno portato l'azienda nipponica a detenere la quota di maggioranza nel mercato videoludico, è necessario fornire una panoramica dell'industria dei *videogames* giapponese e del contrasto tra Sony e Nintendo. I videogiochi sono in fondo una tipologia di giochi veri e propri, soltanto con caratteristiche di coinvolgimento maggiori, e una buona dose di tecnologia. Di conseguenza appare naturale che la prima vera grande potenza in questo settore fosse proprio un'azienda produttrice di giochi, la Nintendo. La società venne fondata nel 1889 e incominciò ad utilizzare componenti elettroniche nei propri giochi intorno al 1960 (Aoyama, Izushi, 2003). Nel 1964 sviluppò progetti congiunti con le divisioni ricerca e sviluppo di Sharp e Mitsubishi Electric che risultarono in una concessione di licenza della società americana Magnavox per la produzione di una versione modificata di Pong (il primo vero videogame di successo) per il mercato giapponese. Tuttavia la prima vera e propria console rilasciata da Nintendo fu il Famicom nel 1983, una delle prime console casalinghe. La supremazia dell'azienda però si affermò con il lancio del GameBoy nel 1989, e con il lancio della console di seconda generazione Super Famicom nel 1990 (Aoyama, Izushi, 2003). Nintendo si rese subito conto dell'importanza di acquisire sviluppatori di talento sia interni all'azienda che esterni, infatti il presidente di Hiroshi Yamauchi affermò che l'hardware era un male necessario per lo sviluppo dell'industria dei videogame. (Morioka, 2000). Tuttavia la società non si limitò a comprendere l'importanza dell'hardware, ma

anche del *software*, apponendo delle restrizioni sulla produzione delle cartucce contenenti il *software*, come ad esempio il numero di cartucce distribuibili (www.ign.com). La società sembrava ormai avere il dominio incontrastato del mercato, attraverso il controllo dei canali di distribuzione per il mercato giapponese e il monopolio dei titoli di successo. La svolta arrivò con l'introduzione di una tecnologia al giorno d'oggi largamente diffusa, il CD-rom. Nel 1988 Sony stipulò un accordo con la rivale per lo sviluppo di una periferica CD-rom ausiliaria nota come il Super Disc (www.ign.com). Nintendo tuttavia era intimorita dall'introduzione di un nuovo supporto, le paure della società erano legate ai diritti proprietari dell'azienda riguardanti le cartucce Rom. Sottovalutando così il potenziale offerto dalla transizione al nuovo supporto di memorizzazione, il Super Disc non venne mai lanciato. Sony tuttavia non abbandonò il progetto, ma lo implementò nel suo primo game *system* nel 1991, PlayStation. La prima console prevedeva anche una periferica per la lettura delle cartucce Nintendo. Il pezzo forte della console tuttavia era proprio la tecnologia legata al supporto Super Disc, che permetteva alla console di accedere a dati audio, video, e data in contemporanea (Aoyama, Izushi, 2003). L'ingegnere capo di Sony Ken Kutaragi si accorse ben presto che era troppo costoso implementare la periferica di supporto per le cartucce Rom, e dopotutto non era neanche così vantaggioso. Sorprendentemente una versione successiva della console era già pronta, senza periferica per cartucce, *design* diverso, e componentistica più a basso costo (www.ign.com). Sony inoltre stava facendo le cose in grande, Olaf Olafsson direttore capo di Sony Electronic Publishing si era reso conto che per schiacciare Nintendo dovevano sfruttare non soltanto le potenzialità della divisione videogiochi, ma di tutti i rami dell'azienda. Dopotutto Sony non si occupava unicamente di *videogames*, ma di musica, video, ecc. Inoltre Nintendo venne severamente penalizzata dalla rottura dell'accordo con Sony in seguito all'annuncio di quest'ultima relativo allo sviluppo di una console propria (Finn, Street, 2002). Non solo Nintendo subì ripercussioni legali, ma anche finanziarie, infatti per la cultura giapponese la rottura di un accordo era un fatto estremamente grave che risultava in una perdita di credibilità a livello finanziario non indifferente. Ormai il danno era fatto e Nintendo tentò di

difendersi dall'ascesa di Sony che ormai sembrava inarrestabile. Nel Dicembre del 1994 venne finalmente rilasciata la versione finale di Sony Playstation in Giappone ad un equivalente di circa 387\$ (Aoyama, Izushi , 2003). Negli USA la console arrivò un anno dopo e fu subito un successo.

3.2 Sony, The *Brand*

Prima di procedere oltre nell'analisi del caso Playstation approfondendo alcuni aspetti legati al marketing, e alla commercializzazione, occorre soffermarsi per capire cos'è realmente il colosso che si cela dietro la console: Sony

La società venne fondata da Masaru Ibuka nel 1945 in una Tokyo devastata dalla guerra. Sin da subito come startup l'azienda si trovò in continua perdita con problemi di finanziamento legati alla crescita dell'inflazione e dei costi. La luce alla fine del tunnel si intravide con la firma del contratto con la società televisiva giapponese NHK (Gershon;Kanayama). Vi era infatti l'urgenza di ristabilire le trasmissioni televisive, e per farlo andavano riparati gli studi e i macchinari devastati dalla guerra. Successivamente Sony si impegnò nel campo degli elettronica con lo sviluppo del primo videoregistratore giapponese, nel 1950 Sony si pose il problema di crearsi un *Brand Equity*, impresa non facile considerando che i prodotti con l'etichetta made in Japan, venivano considerati di qualità inferiore, al contrario quelli prodotti in America venivano ritenuti di qualità superiore (Gershon;Kanayama). “era necessario fare breccia nel mercato Americano” (Morita,Shimomura & Reingold 1986). Morita non aveva una chiara strategia per introdurre la società nei mercati esteri, di conseguenza si concentrò sui mercati che riteneva fossero più importanti per gli obiettivi aziendali, e che avrebbero accolto più facilmente i prodotti della casa nipponica. Il mercato Americano, secondo questi 2 criteri era la scelta migliore, conseguentemente nel 1960 fu fondata Sony Corporation of America. L'azienda continuò a crescere sviluppando nuovi prodotti e diventando la multinazionale che conosciamo oggi, con sedi in tutto il mondo. Ormai parole come Walkman o Playstation non

possono non far emergere nelle nostre menti il *brand* Sony, che oltre a sviluppare prodotti nel settore high-tech, possiede un'etichetta discografica e cinematografica.

3.3 Struttura e Strategie Future

La Sony, come la maggior parte delle multinazionali del settore mediatico, non compete in tutti i mercati, ma si limita alle aree con un mercato più simile a quello di provenienza, nello specifico quello giapponese (Gershon;2000). Sony attualmente è una dei maggiori competitor nel mercato Giapponese, Europeo ed Americano. La strategia dell'impresa è ben definita e si focalizza su poche linee di prodotti che garantiscono un guadagno più ampio, le linee di prodotti meno sviluppati vengono impiegate per coprire i costi di sviluppo dei prodotti di maggior successo. Nonostante la società ritenga di diversificare ampiamente il proprio business è inutile cercare di nascondere che il settore elettronico rimane il core business della società, con i proventi derivanti da questo settore che superano il 64% dei ricavi della società (Gershon,Kanayama, 2002). I settori discografico e cinematografico sono tuttavia altrettanto importanti per Sony, la partecipazione dell'azienda in questi settori fu determinata dalla tecnologia VHS. Infatti nel 1970 il videoregistratore Sony incominciava a diffondersi rapidamente, ma negli USA ancora non vi era un formato standard per le videocassette. Il Betamax da mezzo pollice era il candidato ad occupare questo standard, vista la spinta di Sony, che intendeva sfruttare il formato per diffondere il proprio registratore (Gershon, Kanayama, 2002). Tuttavia i produttori cinematografici non erano molto soddisfatti con questo tipo di formato e d'altro canto la JVC aveva sviluppato il formato VHS largamente accettato e lo diffondeva su licenza proprietaria (Smith, 1991). Il VHS conquistò il 90% del mercato, il fallimento costò alla Sony milioni di dollari. Sony non prese bene la sostanziale perdita dovuta all'errore della campagna Betamax e di conseguenza introdusse tra gli obiettivi dell'azienda, lo sviluppo di *software*, audio, e video, per incrementare le vendite dei propri dispositivi tecnici.

Nell'ultima riunione riguardante la corporate *strategy*, tenutasi a maggio 2014, la società ha annunciato una riforma strutturale nel business dell'elettronica al fine di favorire uno sviluppo sostenibile per l'azienda (www.Sony.net). La riforma annunciata a febbraio 2014, prevede come punto centrale il distacco del reparto computer, e il suo completo trasferimento sotto il *brand* autonomo Vaio. La società principale di occuperà di fornire un'assistenza tecnica ai clienti per i prodotti già venduti, ma soprattutto di supportare il lancio della Vaio Corporate. L'azienda mira a concentrarsi nel prossimo futuro sul business televisivo, con il lancio di una nuova sussidiaria dal nome: Sony Visual Products Inc. Al fine di supportare la creazione di questa sussidiaria procederà alla riduzione dei costi fissi nel tentativo di minimizzare le fluttuazioni derivanti dal mercato esterno (www.Sony.net). L'aspettativa è quella di ottenere un ritorno di profitti dal business televisivo già verso la fine del 2014 attraverso l'implementazione di modelli di alta gamma a risoluzione 4k e di operazioni più flessibili in grado di attenuare le fluttuazioni nella domanda.

I costi iniziali di tali manovre saranno di circa 300 miliardi di yen, tuttavia possono considerarsi spese anticipate per giungere ad una riduzione complessiva dei costi futuri di più di 100 miliardi di yen a partire dal 2015 (www.Sony.net). Per quanto riguarda il settore videogiochi, l'obiettivo è quello di consolidare la posizione di Playstation 4, rinforzando i servizi internet integrati e introducendo un servizio di game streaming *system* assieme ad un servizio di internet tv *cloud-based* entro la fine dell'anno (www.ign.com). I ricavi dal settore entertainment hanno superato i 200 miliardi di yen e si ci si aspetta un'ulteriore crescita per il futuro. Sony è anche all'opera per lo sviluppo di un nuovo tipo di tecnologia, tentando di discostarsi dal suo tradizionale tipo di core business nel settore elettronico, sta progettando un tipo di dispositivi interfacciabili indossabili, in grado di integrarsi perfettamente con la vita di tutti i giorni. Altro aspetto fondamentale è lo sviluppo della tecnologia legata alla home network (www.Sony.net). Infatti grazie allo sviluppo di questo progetto sarà possibile per l'utente godere della disponibilità di tutti i contenuti multimediale, e l'accesso a tutte le informazioni necessarie, ovunque all'interno della propria casa. Come è possibile constatare la società giapponese non si limita a rafforzare la propria

quota di mercato tramite il continuo aggiornamento dei prodotti di successo, ma mira ad espandersi in nuovi business attraverso operazioni di differenziazione tramite lo sviluppo di nuove tecnologie in grado di soddisfare o addirittura creare bisogni per i consumatori.

3.4 Playstation: Le Chiavi del Successo

Concentriamoci finalmente sulle chiavi del successo della console Sony. Non è possibile attribuire un'unica causa allo strepitoso successo della console. Tuttavia possiamo identificare alcuni fattori che indubbiamente ne hanno caratterizzato la rapida ascesa.

Procediamo per gradi, partendo proprio dai consumatori. Il principale fattore che determina l'acquisto di una console di videogiochi, è il cosiddetto "*Fun Factor*", ovvero quanto possiamo divertirci utilizzando la console in questione (Alvisi, Narduzzo, Zamarian, 2003). Ovviamente però un pezzo di hardware da solo non basta, serve anche o meglio soprattutto il *software*, i giochi veri e propri. Il numero enorme di titoli di cui disponeva la console Sony, ha attratto milioni di videogiocatori. Seguendo la politica aziendale, a seguito del caso Betamax con il videoregistratore, Sony si era assicurata una solida base di supporto *software* per il lancio della console. Per fare ciò aveva preso accordi con due *software house*, la giapponese Namco-Bandai, e la britannica Psygnosis (che venne poi acquisita da Sony) (Finn, Street, 2002). L'architettura di sistema della console rendeva semplice lo sviluppo dei giochi, e l'uso del supporto CD-rom abbassava in modo esponenziale i costi aumentando la capacità di sviluppo. Per fare un rapido confronto basti pensare che la produzione delle cartucce rom costava sui 20\$ per unità, con una media di 5-10 mb di memoria. Il costo di produzione di un gioco su supporto CD-rom costava 1-2\$ per unità con una capacità max di allocazione di memoria di 679mb (Alvisi, Narduzzo, Zamarian, 2003)). La differenza era abissale. Al punto tale che l'ingegnere capo di Sony Ken Kutaragi dopo il lancio del primo modello con supporto per cartucce rom, si rese conto dell'inutilità del supporto e dei *sunk costs* che comportava e lo eliminò nel secondo modello.

Almeno questa è la versione ufficiale. A mio parere quella di Ken Kutaragi fu una *business strategy* vera e propria. Sony aveva tutti i dati necessari per capire perfettamente che il supporto rom aveva ormai fatto il suo corso e avrebbe benissimo potuto risparmiarsi il lancio del primo modello di playstation con un'integrazione simile, risparmiando anche una somma considerevole. Tuttavia la casa era appena uscita da un accordo turbolento con Nintendo che preoccupata dallo sviluppo della console Sony aveva infranto i patti. Kutaragi si rese conto che per portare i clienti della Nintendo verso la console Sony doveva mostrare loro la differenza. Per questo motivo la console fu implementata di un supporto rom, affinché i giocatori potessero scegliere, e soprattutto osservare la differenza tra le potenzialità dei giochi sviluppati su un supporto obsoleto, come le cartucce rom e quelli sviluppati su CD-rom. Kutaragi di base non fece altro che definire una strategia sfruttando correttamente il timing del lancio del prodotto. Infatti dopo aver prodotto le prime unità della console, e aver ormai consolidato la supremazia del supporto CD-rom, sorprendentemente poco tempo dopo fu realizzato il modello successivo, senza supporto rom, e con componentistica a basso costo così da poterne abbassare il prezzo. Possiamo così definire il lancio del prodotto in 2 fasi.

La prima, utilizzata per istruire i consumatori: Sony era nuova nel business dei *videogames*, e aveva due competitors piuttosto agguerriti, Nintendo, con una posizione ormai consolidata nel settore e regina indiscussa per quanto riguardava il mercato *portable* grazie al GameBoy, e SEGA, vincitrice dell'ultima guerra tra console *next-gen* (dell'epoca) con il Saturn. Non poteva dunque la neo-arrivata Sony lanciarsi nel mercato sperando di convincere i consumatori che la propria console fosse meglio delle rivali, non aveva un *Brand name* alle spalle nel settore. La strategia migliore fu giustamente quella di preparare il terreno per il lancio della console. Prima di tutto andavano convinte le *software house* a sviluppare giochi per la console. Per riuscire nell'impresa Sony coinvolse tutti i rami dell'azienda, come il settore discografico e quello cinematografico. Dopotutto fornire su un piatto d'argento i diritti di un film per svilupparci sopra un gioco sembrava un'offerta piuttosto allettante per qualunque *software house* (www.ign.com). Sony riuscì ad assemblare più di 250 sviluppatori *third-party*

soltanto in Giappone, e per non lasciare nulla al caso, occorreva assicurarsi il supporto dei milioni di videogiocatori da sale giochi. A questo pensò bene la *software house* Williams con *Mortal Kombat 3*, e l'ammiraglia dei giochi arcade di casa Namco, *Ridge Racer* (www.ign.com) .

La seconda fase, il lancio vero e proprio avvenne il 3 Dicembre 1994 in Giappone, una settimana dopo il lancio del Saturn. Le console differivano anni luce, la Playstation era proiettata verso il futuro, con un controller ergonomico, che fu una delle chiavi del successo della console stessa. Il Saturn sembrava una riedizione di quanto già visto in passato, e anche come *design* non offriva nulla di nuovo. La console Sony venne lanciata ad un equivalente di 387\$ e andò sold-out quasi subito, sbaragliando la rivale. Ma il vero successo fu il lancio americano. Già all'E3 del Maggio del 1995 quando fu presentata per la prima volta ai consumatori americani riscosse un successo strepitoso, dovuto anche alla conferenza stampa in cui venne annunciato il prezzo di 299\$, circa 100 in meno della rivale SEGA. Non ci fu storia, le console andarono a ruba, e le vendite continuarono ad aumentare durante l'anno, grazie anche alla pesante campagna di marketing da parte di Sony, che coinvolgeva sportivi, artisti del mondo della musica, ma soprattutto era chiara e diretta sull'identità del prodotto, e sul pubblico a cui si rivolgeva. Nel 1996 il prezzo scese di ulteriori 100\$ e le vendite superarono le 7 milioni di unità (Finn, Street, 2002). Uno dei fattori chiave per la supremazia della console fu un semplice titolo dal nome *Final Fantasy*. Ora per qualunque videogiocatore, questo non è un semplice gioco, ma una vera e propria saga che tutt'ora continua, ad opera della *software house* Square-Soft. La società nel 1997 annunciò che il seguito al suo fortunato titolo sarebbe stato lanciato per Playstation. Il gioco vendette oltre 6 milioni di copie, e divenne una vera e propria killer-app (gioco che convince i giocatori ad acquistare la console) per la console più di quanto lo fosse mai stato *Ridge Racer*, al punto che persino i possessori di Saturn acquistarono una Playstation pur di giocarci (Alvisi, Narduzzo, Zamarian, 2003). Il lancio di *Final Fantasy* ebbe conseguenze inaspettate anche per Nintendo. Infatti in quel momento l'altra rivale di Sony era

in procinto di lanciare la sua nuova console N64. Il clamore che generò il lancio di Final Fantasy da una parte diede stabilità alla posizione conquistata da Sony, dall'altra rovinò completamente quella di Nintendo. Infatti Nintendo avrebbe voluto ottenere un successo simile con il lancio di un titolo per la sua nuova console, l'unico intoppo era che Square-Soft ormai era legata a Sony e secondo il presidente Nintendo Yamauchi: "Mai e poi mai Square lavorerà ancora con Nintendo". Tuttavia il successo del titolo era innegabile, e dunque per tentare di rimediare Nintendo tentò di sviluppare per la propria console altri titoli simili a Final Fantasy. La rottura tra le 2 compagnie avvenne a causa della politica restrittiva di Nintendo in merito alle traduzioni delle vecchie edizioni di Final Fantasy in lingua inglese, che avrebbe offerto opportunità di guadagno per la Square sui mercati esteri, ma soprattutto per il supporto rom (Alvisi, Narduzzo, Zamarian, 2003), La Square era rinomata per i suoi filmati in computer grafica integrati all'interno dei giochi. Questi tuttavia avevano un peso in dati piuttosto consistente, troppo per le cartucce rom. I CD-rom al contrario con la loro capacità di memoria offrivano il supporto ideale per ospitare i giochi di casa Square. Basti pensare che Final Fantasy 7 considerato tra i capolavori della storia videoludica, è sviluppato su 3 CD-rom, per un complessivo di circa 2100 mb, ci sarebbero volute decisamente troppe cartucce per poter ospitare un gioco simile. Come in tutte le storie di successo anche in questa il caso ha giocato un ruolo importante, infatti l'inesperienza di Sony nel campo videoludico le ha permesso di conquistare la maggioranza dei rivenditori. Inizialmente Sony decise di distribuire la propria console attraverso negozi di elettronica e di musica e non rivenditori di videogiochi. Questo perchè era perfettamente al corrente della propria inesperienza nel settore e quindi preferiva trattare su un campo conosciuto, mirando così anche ad un pubblico più adulto della classica fascia di età 11-16 anni (Finn, Street, 2002) . Tuttavia Sony applicò alla distribuzione delle console gli stessi margini applicati ai dispositivi audio e video, rivendendo le console ed i giochi ai distributori con uno sconto del 25% sul prezzo di mercato. Considerando che Nintendo e SEGA utilizzavano un margine del 10% per i rivenditori affidarsi a Sony consisteva in un margine di guadagno più che raddoppiato. Fu così che gli scaffali vennero riempiti di con un maggior numero di Playstation rispetto a

Saturn o N64, anche perchè visto il basso prezzo della console e i numerosi titoli di punta a disposizione, la Playstation risultava anche la più venduta. Non a caso la console di casa Sony è stata la prima console a segnare una generazione intera, definita poi *The Playstation Generation*.

CAPITOLO 4

IL CASO PLAYSTATION 4, SONY, LA STRATEGIA E GLI ERRORI

4.1 Playstation 4, Una Breve Introduzione

29 Novembre 2013, data da ricordare per il mercato dei videogiochi. Sony lancia la sua nuova console, Playstation 4, la quarta console nella linea di successione di casa Sony a portare avanti il successo delle prime 3 e a mantenere la casa nipponica la regina del mercato. La console è stata sviluppata per offrire ai giocatori tutto quello che hanno sempre desiderato: processore ad 8 core, 8gb di ram, tecnologia blueray 6x e bluetooth 2.1, per non parlare di controller dotati di touch pad. L'attesa per il lancio della console è stata quasi snervante, i mesi antecedenti al lancio hanno visto scontrarsi apertamente i fan di Microsoft e quelli di Sony sull'uscita delle 2 console e su quale avrebbe avuto le caratteristiche migliori. Il fenomeno è stato virale a tal punto che gli è stata persino dedicata una puntata della serie americana South Park. Il successo della console al lancio è stato innegabile, sin da subito Sony ha preso il sopravvento sulle vendite, e al momento rimane in testa con uno scarto non indifferente rispetto alle rivali, o meglio "alla" rivale; infatti lo scontro diretto rimane con

Microsoft, in quanto la console Nintendo Wii U lanciata diversi mesi prima, non si è neanche avvicinata a sfiorare le vendite delle *next-gen* console di Sony e Microsoft. Il divario rimane notevole anche se considerato rispetto all'Xbox One, infatti ad Aprile Sony registrava vendite per 7 milioni di unità, Microsoft solo 5. Proviamo ora ad analizzare a cosa può essere dovuto questo scarto.

4.2 Playstation 4, Xbox One, Wii U

Che Sony sappia fare le cose con un certo stile, non è una novità, la console è ben sviluppata, sono presenti delle *killer app*, il network *system* funziona bene, ecc. Tutte cose già viste però. Lo scenario non sembra essere tanto diverso da quello del lancio della PS3 con Microsoft che incombe con Xbox 360, i consumatori in delirio ecc. Limitandoci ai dati numerici, al giorno d'oggi PS3 ha raggiunto le 77 milioni di unità, Xbox One 76 (www.2d-x.com). Lo scarto c'è, ma si parla di 1 milione dopo circa 6 anni dal lancio delle console. Dunque o questa volta Microsoft ha sviluppato una console veramente pessima, o Sony ne ha sviluppata una veramente eccezionale. In realtà la risposta è leggermente più complessa di così. La maggiore esperienza di Sony nel mondo dei *videogames* si è palesata al momento del lancio della console. Microsoft ha deciso di includere il pacchetto Kinect, (il sensore di movimento) non come optional acquistabile in bundle, ma come *feature* di serie nella propria console. Tale decisione è stata presa per sopperire ad alcune mancanze tecniche della console rispetto alla rivale nipponica, che è di fatto più potente e permette ai giochi di girare con una risoluzione leggermente più alta. Il "piccolo" inconveniente che questa scelta ha comportato è stato il prezzo di vendita della console di 500\$. Nulla di cui stupirsi, in fin dei conti anche le console della generazione precedente avevano avuto un prezzo iniziale molto alto, ma a quanto è stata lanciata PS4? 400\$ (Thier ,2014) In sostanza i consumatori si sono ritrovati a scegliere tra 2 console, di cui una costava 100\$ in più e aveva un sensore di movimento integrato, l'altra 100\$ in meno ed era più potente. Nel capitolo precedente, sullo sviluppo della prima

console Sony, ho spiegato come il prezzo di lancio, annunciato al momento giusto ha permesso a Sony di soppiantare la console Saturn di casa SEGA. In quest'occasione Sony ha messo in pratica la stessa identica strategia. Infatti quando ha lanciato la console il prezzo di vendita della console Microsoft era già stato annunciato, e la società non poteva modificarlo così repentinamente (www.2d-x.com). Pensando che il divario di prezzo non fosse un gran problema e che l'integrazione dei sensori di movimento potesse attenuare la differenza, il prezzo per diversi mesi è rimasto immutato. Una considerazione che però è sfuggita Microsoft al momento del lancio è stata che il sensore di movimento non era una *feature* così indispensabile da poter sopperire ad un divario non di 20 o 50\$ ma di 100\$. Infatti l'impostazione sia della console Sony che di quella Microsoft è di stampo tradizionale, ovvero giochi con una grafica alta e *gameplay* da *joypad*. Anche le precedenti console erano dotate di sensori di movimento, sempre kinect per Xbox 360 e il sistema Six-axis integrato nel joypad Sony. Mentre quest'ultimo è stato integrato nella console sin dal lancio, il Kinect è stata un *add-on* rilasciata diversi anni dopo il lancio delle console. In ogni caso nessuno dei 2 aveva comportato una differenza in termini di vendite. La console di casa Nintendo, la Wii U, si basa invece su un'interazione di tipo innovativo, per cui i sensori di movimento non sono un *add-on* ma una *feature* di base, non disponendo della potenza di calcolo delle rivali, e quindi non potendosi permettere giochi con grafica ultra realistica. La nuova Console Nintendo è stata lanciata inizialmente a 350\$ e successivamente al lancio di PS4 il prezzo è calato di 50\$ portandolo a 300\$ nel tentativo di attirare l'attenzione dei consumatori. Nonostante la strategia non abbia sortito l'effetto desiderato, Nintendo si è resa conto prima di Microsoft che il prezzo di lancio della console Sony era troppo competitivo per i propri standard (Thier, 2014)

4.3 Non È Sempre Una Questione Di Soldi, Ma In Alcuni Casi Si

Cambiamo un attimo prospettiva. Quando ancora le console erano in via di sviluppo, si vociferava che avrebbero avuto delle restrizioni sulla possibilità di utilizzare giochi usati. In sostanza si trattava di un codice identificativo nel disco che si sarebbe interfacciato con l'ID della console, rendendo impossibile far girare il gioco su di un'altra console qualsiasi. Una variante di questa restrizione invece, era quella che i giochi usati potessero essere usati come demo, con la possibilità di sbloccarli tramite pagamento *online*, (ridotto rispetto al prezzo complessivo). Fortunatamente sono rimaste solo voci, almeno fino all'E3 del 2013. Infatti il simpatico teatrino andato in scena durante la conferenza di Sony ha dato una bella scossa a Microsoft, facendoli desistere da una politica che probabilmente avrebbe affondato la console prima ancora del lancio effettivo. In sostanza la strategia di Microsoft era quella di bloccare la compravendita dei giochi usati, e richiedere un'autenticazione tramite internet 1 volta al giorno per poter giocare anche a giochi *offline*, che non avrebbero richiesto alcuna connessione (www.ign.com). Anche Sony aveva avuto inizialmente un'idea simile: All'E3 tuttavia dichiarò sbeffeggiando Microsoft, che non vi era alcun motivo per necessitare di una connessione ad internet per giocare *offline*, e soprattutto che non avrebbero imposto alcuna restrizione alla circolazione dei giochi usati, ne ora ne mai. La standing ovation che risuonò dalla platea dell'E3, fu un chiaro segnale che se Microsoft voleva sopravvivere nel settore dei videogame, si sarebbe dovuta adattare. Il mercato dei giochi usati di fatto è una realtà nel mondo videoludico; Consideriamo qualche dato: I giocatori hanno età sempre più ridotte, ormai l'età media si aggira intorno ai 13 anni (Peckham,2014); Una copia di un gioco appena uscito può aggirarsi intorno ai 70-80\$, spesa non indifferente considerando che un teenager spesso non possiede un proprio reddito. Di conseguenza la restrizione sulla possibilità di vendere i propri giochi avrebbe ridotto notevolmente la capacità di acquistarne di nuovi. Sony in particolare modo possiede diverse *software house* ed è ella stessa *publisher* di giochi. Vista la crisi economica odierna la possibilità di stroncare le capacità economiche di un

teenager era una minaccia piuttosto consistente verso il business dei videogame. Anello mancante della catena di vendita sono inoltre i rivenditori. La catena Gamestop ad esempio offre un servizio di vendita e permuta dei giochi usati. Attraverso le restrizioni sulla circolazione delle copie usate anche i rivenditori avrebbero subito una perdita consistente. È vero che quando un gioco viene rivenduto usato ad un prezzo inferiore del 20% da quello di mercato da parte di un rivenditore, il produttore non intasca un centesimo, ma è anche vero che il guadagno che deriva sia dal rivenditore che dal consumatore che vende il gioco al rivenditore, permette un turn-over nei confronti dei nuovi titoli usciti. Eliminando questo passaggio fondamentale si andrebbe a stroncare un'intera fascia di consumatori, e di conseguenza anche la possibilità di sviluppo per *software house* minori che non producono *killer app*.

4.4 Playstation E L'orientamento Verso Lo Sviluppo

Il problema maggiore con lo sviluppo delle nuove console, è sempre stata la possibilità di sviluppare giochi in grado di attrarre i giocatori. Di fatto non è l'hardware che attira i consumatori, ma i *software* che è in grado di offrire. Possiamo quindi affermare che la combinazione del supporto tecnico dell'hardware combinato con dell'ottimo *software* è la chiave per il successo di una console. Sony sembra aver recepito il messaggio, infatti non si è limitata ad impegnarsi sul lato hardware, generando una console ad altissime prestazioni, ma si è dedicata anche al lato *software*. Le grandi *software house* sviluppano giochi con budget elevatissimi e spesso producono delle *killer app* (o dei flop disastrosi), alcuni addirittura si trasformano in saghe ed entrano negli annali della storia videoludica. Di fatto lo sviluppo non è molto diverso dal settore cinematografico, e proprio come in questo settore, anche nell'industria dei videogame sta incominciando ad emergere una cultura indie-oriented (Sarkar, 2014). Con il termine indie, si identifica una piccola produzione con budget

spesso molto limitati, che sviluppa prodotti di qualità anche se non orientati alle masse. Nel mondo dei videogame vi sono diverse piccole compagnie indie, tanto per citarne una : Thatgamecompany di Jenova Chen e Nicholas Clark, che ha sviluppato per PS3 il titolo Flower, lanciato nel 2009 tramite PSN. È interessante prendere come esempio il lancio di questo titolo per PS3 : Flower infatti è il tipico esempio di un titolo indie. È stato sviluppato con un budget limitato, da una piccola (e ai più sconosciuta) *software house*, è stato lanciato tramite PSN (Playstation Network) e non tramite supporto fisico ed ha riscosso un successo notevole. Il gioco era estremamente semplice, consisteva nel far viaggiare dei petali di fiori portati dal vento attraverso il paesaggio, raccogliendo ulteriori petali dai fiori che si incontravano. Il gioco si presentava più come un'opera d'arte interattiva che come un gioco vero e proprio, e tuttavia è stato proprio questo suo trascendere da un gioco normale che probabilmente ne ha costituito il principale fattore di successo. Flower era un gioco appartenente alla generazione PS3, ed è stato uno dei primi a sfruttare a pieno la piattaforma *online* PSN. Tale piattaforma ora più che mai per PS4 si dimostra di vitale importanza, consentendo l'auto-publishing dei giochi per le piccole *software house*.

Attualmente Microsoft vende i propri kit di sviluppo per Xboxe One a circa 500\$, a cui vanno aggiunti dei diritti da pagare che ammontano a qualche centinaio di dollari, per un totale complessivo di circa 700\$. Cifra nettamente inferiore ai 2500\$ richiesti da Sony per i suoi kit di sviluppo (Sarkar,2014). Tuttavia Sony ha adottato una singolare strategia per quanto riguarda lo Sviluppo per PS4: I kit di sviluppo infatti vengono prestati per circa 1 anno ai *team* di sviluppo, ed in alcuni casi regalati. In sostanza è vero che la società ha posto una cifra considerevolmente più alta rispetto a Microsoft per i propri kit di sviluppo, ma è anche vero che di fatto le vendite sono praticamente nulle in quanto Sony non ha fatto altro che distribuirli gratuitamente (www.ign.com) . Per aiutare la promozione dei titoli indie ha inoltre aperto le porte a nuovi modelli di business, come il F2P (free to play), che non prevede alcun esborso iniziale per acquistare il titolo e giocare. I soldi vengono spesi soltanto per l'acquisto di nuove *features* all'interno del gioco. Il maggiore rappresentante di questa categoria è attualmente il sci-fi shooter Dust 514 di CCP games. Il titolo ha completamente rivoluzionato

il mercato delle console da quando è stato lanciato a Maggio del 2013. Infatti il gioco non è un semplice shooter, (gioco d'azione in prima persona il cui scopo è utilizzare armi da fuoco e uccidere gli avversari), ma è dotato della componente MMPO. L'acronimo sta per massive-multi-player-*online*, che implica che il gioco è giocato esclusivamente *online* in multi giocatore da tutto il mondo. Il lancio del gioco è stato significativo perché ha segnato la comparsa di una tipologia di videogame prima d'ora soltanto sviluppata per PC. Il successo del gioco è stato tale che ha anche aumentato le vendite della console Sony, nonostante si vociferava ormai da tempo del lancio delle console *next-gen*. Altro incentivo elaborato da Sony è stato l'avvio nel 2009 ad un programma chiamato Pub Fund. Il programma è nato per aiutare lo sviluppo, da un punto di vista finanziario, di giochi di produzione indie. La società infatti si è impegnata ad anticipare i fondi necessari allo sviluppo dei titoli, in cambio delle royalties future che ne sarebbero derivate (Sarkar,2014). L'attività potrebbe sembrare particolarmente rischiosa almeno finanziariamente, ma considerando i bassi budget di sviluppo utilizzati da questa tipologia di giochi per lo sviluppo, e le precauzioni utilizzate da Sony nella scelta dei progetti da finanziare, il rischio si può definire minimo. Di conseguenza sempre più sviluppatori si stanno lanciando sul mondo delle console e specialmente verso PS4. Le ragioni dietro a tale migrazione dal mondo pc alle console non sono esclusivamente di tipo economico. L'ultimo sistema operativo rilasciato da Microsoft, Windows 8, sembra creare non pochi problemi allo sviluppo di *software* dedicato. Diversi sviluppatori hanno definito il nuovo operative *system* come la piattaforma su cui lavorare meno adatta. Di pari passo le console, specialmente le ultime next gen, come PS4 si sono rivelate dei veri e propri computer, con componentistica hardware di pari livello. Differenza sostanziale però è il *software* di sviluppo, infatti PS4 prendendo esempio dalla sua "antenata" PS1 ha utilizzato un architettura di sistema *developer-friendly*, facilitando di molto lo sviluppo dei titoli per la console.

4.5 Il Mercato Giapponese

Se PS4 è stata un successo in termini di vendite in tutto il mondo, ci si aspetta che in Giappone, terra natia di Sony e culla del mondo dei videogame, PS4 abbia stravinto sulle concorrenti.

Niente affatto. Sony si è ritrovata nella situazione paradossale, in cui si è vista sconfitta sulle vendite da entrambe le console Nintendo, Wii U e 3DS. La ps4 da Febbraio, mese in cui è stata lanciata nel mercato nipponico ha venduto circa 600 mila unità, contro 1.8 milioni della console Nintendo. A dare il colpo di grazia a Sony però ci si è messa un'altra console Nintendo, il 3DS con 15,8 milioni di unità vendute (Ohannesian,2014). Tutto questo può sembrare assurdo ai nostri occhi, viste le differenze riscontrate nel resto del mondo. Tuttavia tali fenomeni sono motivati da profonde differenze culturali. È sbagliato considerare affini il mercato europeo, americano, e giapponese. Infatti mentre i primi 2 tendono a fondersi per certi aspetti, il mercato giapponese mantiene una sua forte indipendenza culturale rispetto ai trend del resto del mondo. Ad esempio in Giappone, il mercato delle console portabili è molto più forte di quello delle console casalinghe. La possibilità di Wii U di interfacciarsi con i dispositivi portatili di casa Nintendo la rende più accattivante agli occhi dei consumatori rispetto alla console di casa Sony. Infatti la console portatile Sony, la PSP vita, ha venduto circa 2.8 milioni di unità, un numero maggiore rispetto alla PS4, ma nemmeno paragonabile a quello del Nintendo 3DS (Ohannesian,2014). Questo perché la piccola console Nintendo utilizza un'interfaccia decisamente più interattiva rispetto alla PSP che invece offre una grafica migliore ma un *gameplay* di tipo tradizionale.

Stesso identico confronto si può fare al livello delle console casalinghe: Wii U non offre certo le caratteristiche tecniche di PS4 ma offre un *gameplay* interattivo e innovativo sostanzialmente diverso.

4.6 E Microsoft?

Sinora abbiamo parlato soltanto di come Sony sia stata sconfitta da Nintendo, ma cosa ne è stato di Microsoft nel mercato Giapponese? Il lancio della console americana per il Giappone è previsto per il 24 settembre, quindi almeno per il momento Microsoft non ha avuto la possibilità di confrontarsi con Sony. Tuttavia le aspettative per l' Xbox One non sono affatto rosee: le console Microsoft sono state sin dal lancio della prima Xbox, notoriamente svantaggiate in Giappone rispetto alle rivali Nintendo e Sony. L'Xbox One inoltre non ha alcuna possibilità di fronteggiare la supremazia Nintendo per quanto riguarda il *gameplay* legato alla tecnologia dei sensori di movimento, anche perchè solo alcuni giochi della console americana utilizzano il sistema Kinect, mentre il motion control *system* è la tecnologia di base per la console Nintendo, ed è utilizzata da più del 90% dei titoli in commercio. Se Microsoft da una parte può essere considerato un ostacolo in meno per le vendite di PS4 in Giappone, la PS3 al contrario rappresenta un avversaria inaspettata. Per quanto può sembrare strano uno dei maggiori rivali della nuova console Sony altro non è che la console della precedente generazione. Sony ha trovato molte più difficoltà a coinvolgere gli sviluppatori nipponici rispetto a quelli americani. Questi infatti hanno dichiarato di trovarsi più che bene con l'architettura di sistema di PS3, ben più familiare, e allo stesso tempo ritengono che la console di 3a generazione Sony non abbia esaurito tutto il suo potenziale (www.ign.com) .

4.7 Considerazioni Sugli Effettivi Meriti Di Sony Nel Fenomeno Ps4

Che Sony PS4 sia stata un successo e l'indiscussa vincitrice nella guerra delle next gen consoles, è un dato di fatto, tuttavia ritengo necessarie alcune considerazioni sugli effettivi meriti di Sony nei risultati ottenuti con il lancio della console. Il presidente di Sony Worldwide Studios, Shuhei Yoshida ha

recentemente ammesso di essere “nervoso” riguardo al successo di PS4 (Peckham,2014). Viste le vendite in continua crescita della console, non si capisce esattamente a cosa possa essere dovuto questo “nervosismo”. Yoshida ha dichiarato che Sony non è pienamente riuscita a spiegarsi il successo della console, e di conseguenza non è in grado di formulare una corretta strategia per il futuro. Il dato che ha spiazzato la società è stato la fascia di nuovi consumatori che ha acquistato la console. Infatti la console è stata acquistata oltre che dagli abituali videogiocatori, anche da persone che non hanno mai acquistato una console, e da utenti che prima possedevano una console Microsoft.

Merito dello straordinario sviluppo della PS4?

Non del tutto. La console ha indubbiamente delle caratteristiche tecniche di altissimo livello, ma non ha introdotto sostanziali innovazioni nel settore. Più che dei meriti di PS4 si dovrebbe parlare dei problemi delle altre console. Di quelli relativi alla strategia di Microsoft abbiamo parlato in precedenza, e i risultati si sono palesati con la supremazia nelle vendite della console Sony nel mercato americano ed europeo. Allo stesso tempo le vendite del mercato giapponese e la sconfitta da parte di Nintendo hanno frenato l'entusiasmo iniziale e riportato Sony alla realtà. La società tuttavia ha dichiarato di non essere preoccupata per il blocco delle vendite in Giappone; personalmente ritengo che la casa nipponica abbia sottovalutato l'accaduto e minimizzato le cause: Innanzitutto occorre tenere presente che in Giappone Microsoft non è presente con la sua nuova console, quindi la concorrenza diretta di Sony è rappresentata dalla sola Nintendo. Inoltre una delle ragioni per cui la console non ha avuto un boom delle vendite è stata la diffidenza degli sviluppatori giapponesi e la scelta di continuare a sviluppare per la console di precedente generazione, PS3. Questi 2 fattori in realtà sono due importanti indicatori per spiegare il successo di Sony negli altri 2 mercati: Innanzitutto la presenza di Microsoft ha alimentato le aspettative dei consumatori su quale delle 2 console si sarebbe dimostrata la migliore. In Giappone dove di fatto Xbox è sempre stata svantaggiata, la diretta concorrente era appunto Nintendo, tuttavia la Wii può essere considerata in una categoria diversa rispetto alla PS4, a causa della suo diverso *gameplay* legato

esclusivamente all'uso dei sensori di movimento. Di conseguenza i consumatori hanno potuto valutare molto attentamente la console Sony in quanto unica competitor nel suo segmento di mercato. Se analizzato singolarmente il lancio della console Sony non è sufficiente a spiegare le vendite che la console ha riscontrato. Sicuramente Sony si è impegnata a promuovere lo sviluppo dei titoli per la propria console, ma di fatto tutt'ora a distanza di quasi 1 anno dal lancio troviamo titoli che non sono sviluppati unicamente per le console *next-gen* ma sono fondamentalmente porting rispetto alle console delle generazioni precedenti. Quello che è realmente accaduto è stato che sia Microsoft che Sony sono state contagiate dalla "Finish Line Syndrome". In sostanza mentre le compagnie erano impegnate nello sviluppo delle proprie console, contemporaneamente erano impegnate in una guerra dettata dal time to market. Dal lancio delle console di precedente generazione erano passati circa 5 anni e i continui annunci sul lancio delle console *next-gen* avevano destato l'attenzione dei consumatori. Di conseguenza il tempo necessario allo sviluppo di entrambe le console è stato ridotto per poter lanciare per primi la propria console sul mercato. La sfida è stata vinta da Sony che è riuscita a lanciare la PS4 prima di Microsoft e ad un costo inferiore. Tuttavia non si può definire una reale vittoria: Infatti Sony per ridurre il tempo di sviluppo della console non ha lasciato che il ciclo di vita della PS3 terminasse. In sostanza le 2 console hanno finito per sovrapporre i propri cicli di vita. Questo avrebbe dovuto portare ad un certo livello di reticenza nella transizione verso la console di nuova generazione, ma non è stato così. In realtà il fenomeno si è manifestato unicamente in Giappone, dove gli sviluppatori hanno espresso il loro parere, abbastanza negativo riguardo alla nuova console, ma soprattutto positivo rispetto alle potenzialità residue della vecchia. In Europa e in America questo fenomeno non si è manifestato grazie alla presenza di Microsoft e della sua Xbox One. Non che non sia stato notato dai consumatori; infatti non è insolito trovare sui forum specializzati la domanda :*"Is the PS4 actually worth the money or should i just stick with the PS3 for a while?"* tuttavia tale quesito è rimasto schiacciato da un altro che si è diffuso ad una velocità impressionante tra i videogiocatori: *"Should i buy a PS4 or an Xbox One?"*. L'attenzione del settore è stata completamente deviata dalla

sovrapposizione tra le 2 generazioni di console alla contesa tra le 2 console di nuova generazione. La conseguenza è stata che grazie alle *feature*, non soltanto di natura videoludica che entrambe le console offrivano, il consumatore che per la prima volta si avvicinava al mondo delle console, (o qualunque altro consumatore poco attento), è stato influenzato dall'enorme quantità di informazioni che è stata divulgata sulle 2 console *next-gen*, e su quale avrebbe trionfato nel mercato. In conclusione, per placare il nervosismo di Yoshida, e per rispondere alla sua domanda, possiamo tranquillamente affermare che il successo di Sony PS4, è merito di Microsoft Xbox One. Senza la sfida con Microsoft e gli errori commessi da Sony in merito al timing di sviluppo sarebbero stati notati da un pubblico maggiore, e probabilmente il lancio di PS4 in Europa ed in America non sarebbe andato tanto diversamente dal lancio nel mercato Giapponese.

Intervista con Luca Forbiti Direttore Merchandising e Marketing di AbsolutJoy/Xjoy

ABSOLUTEJOY si pone come l'agenzia di riferimento italiana per i migliori *publisher* di *software game* e produttori di accessori offrendo come punti di forza un collaudato network di vendita, una struttura snella e flessibile presente nelle migliori catene GD/GDO/GDS.

D. Vista la sua posizione nel settore, posso chiederle qual è il suo punto di vista sul lancio delle nuove console *next-gen*?

R. Prima di analizzare quello che è stato il lancio delle nuove console, è meglio fare un passo indietro e ricordare come si è svolta la console war di vecchia generazione e chi ne è uscito vincitore: come ben saprai le protagoniste in gioco sono state Microsoft con Xbox 360, Sony con PS3 e Nintendo con Wii. Innanzitutto va detto che Microsoft è riuscita a lanciare prima la console, e non di qualche mese ma di ben 2 anni (2005 Xbox 360- 2007 PS3) rispetto a Sony, assicurandosi una fetta di mercato notevole, e mettendo in forte pressione Sony. Il lancio di PS3 è stato l'errore più eclatante di Sony negli ultimi anni, che ha poi portato a una successione nella presidenza dell'azienda, infatti il lancio della console è avvenuto con forti ritardi nello sviluppo andando a favorire la concorrenza dettata da Microsoft e Nintendo. All'uscita la PS3 presentava un'ottima componentistica hardware, ma come è noto a tutti, il pezzo di hardware da solo non si vende, per vendere una console servono i giochi, e PS3 non poteva reggere il confronto con i 2 anni di titoli usciti per Xbox 360. I giochi migliori inoltre venivano prodotti soltanto dalle *software house* interne Sony come Naughty Dog e Santa Monica Studio; all'inizio quasi nessuno sapeva programmare per PS3, se a questo aggiungi un prezzo rispetto alla concorrenza piuttosto alto, giungi inevitabilmente al risultato di perdere la console war.

D. Ma per quello che ricordo da noi in Italia PS3 ha venduto bene...

R. Si perché in Italia così come in Spagna il marchio Sony ha sempre avuto una forte penetrazione rispetto al marchio Microsoft. Questo inoltre si è verificato anche in altri paesi di origine latina, come ad esempio il Portorico. Microsoft invece a livello globale ha venduto di più, vuoi per il prezzo inferiore, o perché era uscita 2 anni prima, di certo ha sfondato nel mercato americano e in quello inglese, Sony si è potuta rifare in quello nipponico, ma capisci bene che le dimensioni rispetto agli altri 2 sono abbastanza differenti.

D. E Nintendo?

R. Ecco Nintendo invece è stata una bella sorpresa. Nessuno si aspettava un ritorno del genere dopo il Gamecube, e la cosa più sorprendente è stata la modalità con cui ha vinto la console war, perché a differenza di quello che tutti credono la vera disputa non è stata tra Microsoft e Sony, ma tra Nintendo e il resto dei competitors. Infatti la Wii non può vantare budget di sviluppo nemmeno paragonabili a quelli delle altre 2 console, e la differenza in termini di hardware è palese. Quello che ha fatto Nintendo è stato spendere un capitale in marketing, pubblicizzando la console in ogni modo possibile, e avvalendosi di un numero impressionante di testimonial. Questo ha comportato che chiunque non avesse mai comprato un videogioco è andato a comprarsi una Wii. Poi che tutte queste persone abbiano comprato 1 gioco in 5 anni è un altro paio di maniche, ma di fatto a livello di hardware, la console più venduta è stata la Wii.

D. E poi cos'è accaduto a Microsoft con Xbox One?

R. Beh negli anni successivi, durante lo sviluppo della nuova console, è risultato evidente come la nuova gestione del progetto abbia palesato l'idea della società di allontanarsi da quello che era il *concept* originale di Xbox One, ovvero una console per videogiochi.

D. In che senso scusi?

R. Microsoft aveva 2 anni di vantaggio su Sony, e una solidissima base di consumatori,

tutti gli ingredienti insomma per sviluppare un prodotto di successo. E invece cosa ha tirato fuori? Una console enorme, e dal *design* decisamente poco accattivante, e per giustificarsi ha detto che serviva a non farla surriscaldare. Ha imposto ai consumatori il sistema Kinect dicendo che era indispensabile facendo lievitare il prezzo della console di 100\$, e dopo 6 mesi di vendite disastrose, il sistema Kinect si è rivelato magicamente un accessorio ed è stato rimosso abbassando il prezzo. Era partita con l'idea di imporre una connessione *online* obbligatoria anche per giocare *offline*, con l'impossibilità di prestarsi i giochi o di acquistarne di usati; pensa che la console all'inizio non leggeva neanche un disco mp3! Ma insomma anche la PS1 aveva questa funzione! Diciamo che la console si è allontanata molto dai suoi consumatori andando a perdere tutti i vantaggi di cui disponeva.

D. E invece Sony?

R. Sony al contrario era partita benissimo, aveva imparato dal flop di PS3 e aveva cominciato a sviluppare più giochi internamente per garantirsi un ottima base di partenza. Poi però di colpo il mercato è cambiato prima del lancio della console.

Non capisco scusi, in che modo è cambiato il mercato?

R. Te lo spiego subito, hai uno smartphone?

D. Si certo, ho un Iphone

R. e quanti giochi hai acquistato sullo smartphone?

D. 5 o 6 credo, tanto costano sui 99 centesimi.

R. E quanti giochi hai acquistato ultimamente per console?

D. Uno; usato. Costano troppo.

R. Ecco com'è cambiato il mercato, la gente ormai gioca su smartphone e tablet, come hai detto anche tu, i giochi costano 99 centesimi, e come te se li compra un miliardo di persone. Se pensi che per lo sviluppo di Destiny quello di Activision hanno dichiarato di aver speso 500 milioni di euro! io ci credo poco, ma comunque è una cifra esorbitante quando con un giochino per smartphone ne vai a spendere 100 mila e vendi 10 volte tanto. Di conseguenza tutte le grandi case produttrici che ormai sono 3: EA; Ubisoft; Activision, sono un attimo rimaste a guardare per capire come muoversi prima di andare a spendere milioni per sviluppare dei giochi col rischio di venire battuti dall'ultima app per smartphone. Anche perchè come avrai ben capito ai fini del business ti conviene di più lanciare Angry Birds che non Call of Duty. Il cambio generazionale che doveva durare 5 anni ormai ne sta durando 7. Le grandi *software house* non presentano più titoli. Per capirci EA sono 2 anni che non si presenta con un nuovo titolo, al massimo presenta un sequel, ma tutta roba vista e rivista. Quando gli si chiede se c'è qualche novità rispondono che hanno delle buone idee in cantiere ma si dovrà aspettare. La verità è che non hanno nessuna intenzione di buttarsi a capofitto nello sviluppo di qualcosa di nuovo per console, anche perchè vi è la forte credenza che questa sia l'ultima generazione di console, e che il mondo del gaming si stia ormai spostando sui dispositivi mobile e sul *cloud*. Basta guardare Microsoft per capire da dove derivino i loro timori. Ha presentato un prodotto che fa tutto meno che la console per videogiochi. È un *cloud*, una piattaforma streaming, un sistema di intrattenimento a comando vocale, uno *store online* ecc. svolge tutte queste funzioni assieme e le svolge male.

Sony almeno si è presentata con una console per i videogiochi. E lo ha dichiarato apertamente sin dallo slogan : “Questa è per i giocatori”. Inoltre si è presentata con una console che costava 100\$ in meno, più potente, con un bel comparto giochi, insomma tutta un'altra storia.

Certo poteva essere fatta meglio, alcune cose dovevano e potevano essere migliorate. Ad esempio Sony ha creato il Blue-ray, e ha reinventato il 3d moderno, e lancia la Ps4 che non è in grado di leggere Blue-ray in 3d. Questi piccoli accorgimenti dovevano essere curati meglio.

D. Ma per quanto riguarda la transizione dei giochi tra le vecchie e le nuove console?

R. Dunque come ti avevo spiegato prima le 3 grandi major che pubblicano videogiochi sono EA, Ubisoft, Activision. Poi certo ci stanno alcune eccellenze sporadiche, ci stanno le piccole *software house* ma le principali sono queste 3. In un altro gruppo invece troviamo le *software house* proprietarie di Sony e Microsoft, che provvedono poi a lanciare quelle che sono le esclusive. Come ti dicevo prima, lo sviluppo è un po bloccato al momento, a causa della transizione dal mondo console al mondo mobile. Anche perchè tutte queste aziende sono comunque alla ricerca di profitti, e la distribuzione in formato digitale attraverso gli *store online* taglia di netto una buona parte dei costi. Si passa infatti direttamente dal produttore al consumatore, niente costi di stampaggio dischi, niente royalties ecc. ecc. Grazie a dio questa transizione si sta fermando e le aziende son tornate sui loro passi. Non vuol dire però che sfornino giochi così per niente, cioè nessuno sviluppa un gioco a caso per una console con l'idea che tanto avrà successo stesso. Anche perchè considerando i costi e i tempi di sviluppo di questi giochi si può rivelare un flop disastroso.

Per fare un gioco iper-realistico ci vuole innanzitutto un motore grafico che è alla base del gioco. Precedentemente quello più utilizzato era l'Unreal Engine 3 su cui hanno girato tutti i giochi per 4-5 anni. Poi le case di sviluppo hanno incominciato a sviluppare i propri motori grafici e ad utilizzarli per tutti i vari giochi di loro produzione. Capiamoci bene, lo sviluppo del motore grafico è equivalente allo sviluppo di un motore per una casa automobilistica. Una volta sviluppato il motore sviluppare 10-20 macchine sopra ha un costo relativo nettamente inferiore. Così le *software house* per ammortizzare il costo di sviluppo del motore grafico devono lanciare una serie di giochi. La procedura è piuttosto semplice, la *software house* possiede una serie di studi

interni, e li alterna per lo sviluppo ed il lancio dei giochi, così da poter lanciare un gioco ogni anno (al massimo ogni 2) e poter arrivare ad ammortizzare il costo del motore grafico. Un esempio classico lo puoi osservare con Assassin's creed di Ubisoft, tra gli spin-off e i sequel ne esce uno all'anno.

Capisci bene quindi che nonostante le possibilità della PS4 a livello di hardware siano notevolmente superiori a quelle dei giochi attualmente usciti, se ti produco un esclusiva PS4, sarà un titolo fantastico e di certo attirerà molti consumatori ma c'è un fattore non indifferente da considerare..

D. Che in giro non ci sono sufficienti console per ottenere un profitto adeguato?

R. Esatto! Di conseguenza mi conviene sviluppare un gioco che giri meglio sulla PS4 e peggio sulla PS3 ma che mi consenta combinando le due alternative di arrivare a coprire i costi di sviluppo.

Capisci che sarà sempre più difficile avere delle esclusive, perchè i costi di sviluppo sono sempre più alti e pochissime case possono permetterselo.

Sony con la PS4 ha raccolto tutta una serie di piccole *software house* indie, incorporandole ma soprattutto finanziandole per presentare questi titoli come esclusive con il marchio PS attribuendogli una valenza diversa. Ma di fatto sono giochini, nessuno si va a comprare una console da 400 euro per un giochetto come Minecraft.

Xbox One da parte sua per rimediare al disastro si è aggiudicata l'esclusiva di Titanfall che gli sta garantendo un minimo di margine rispetto alle rovinose vendite degli ultimi tempi.

Tuttavia ora come ora Microsoft non la vedo affatto bene, diciamo che sta arrancando per rimanere a galla.

D. E per il futuro che previsioni ci sono?

R. Per il futuro, almeno quello più prossimo, quindi natale, non penso che potremo aspettarci nulla di che. Il motivo è puramente strategico, la gente ha comunque bisogno di comprare e per spingere le vendite dei titoli esistenti, non si lanciano titoli nuovi, costringendo per certi versi i consumatori a comprare quello che c'è. Per vedere qualcosa di nuovo bisognerà aspettare la primavera, quando di norma i consumi calano. In quel periodo probabilmente vedremo qualche bel titolo per risollevare le vendite. Come puoi ben vedere anche i titoli usciti sino ad ora per le console *next-gen* non è che si discostino tanto a livello grafico e qualitativo dalle console di vecchia generazione. Prendiamo *Destiny* di Activision, per carità è ben fatto, molto curato, ma alla fine presenta un universo di gioco molto piccolo e un comparto grafico difficilmente distinguibile da quello di uno degli ultimi titoli ps3.

D. Per quanto riguarda il passato, crede che il mercato sia cresciuto rispetto al lancio della vecchia generazione di console?

R. Certo, è sicuramente cresciuto. Così come è cresciuta la fetta di consumatori. Non giocano più soltanto i ragazzi, ma anche gli adulti, e la fusione con il mondo cinematografico e quello discografico sta portando ad un aumento sempre maggiore dei consumatori. Quello che posso dirti dal mio punto di vista, è che vedo che la gente gioca, e gioca sempre più gente.

CONCLUSIONE

Dall'analisi del caso Sony PS4 possiamo notare come la costante pressione per lo sviluppo di un nuovo prodotto da un colosso del settore dei videogame non sia necessariamente un bene sia per la società stessa sia per i consumatori. Il mercato è in costante evoluzione e non è detto che tale cambiamento possa svilupparsi in senso unico mirando unicamente alla progressione tecnologica dei prodotti già esistenti. La storia ci ha fornito diversi esempi di prodotti rimpiazzati da un nuovo tipo di tecnologia, come ad esempio il fax che è stato praticamente sostituito dalla maggiore diffusione delle e-mail. Purtroppo sembra che la direzione intrapresa dalle console di videogiochi sia inevitabilmente quella di essere rimpiazzate dalla tecnologia mobile, con gli *smartphone* ed i *tablet*, così come i giochi arcade vennero rimpiazzati dalle home consoles. La scelta di Sony di accorciare i tempi di sviluppo della propria console, sembra essere una valida soluzione al problema, tuttavia si dimostra tale soltanto all'apparenza. Infatti come dimostrato dal fenomeno delle *software house*, lo sviluppo e il conseguente lancio dell'hardware va coordinato con il relativo *software*, perchè come è stato ormai appurato, l'hardware da solo non si dimostra sufficiente per attirare i consumatori. È dunque da ritenere più saggia la scelta di Microsoft di allontanarsi gradualmente dal *concept* di home console per avvicinarsi gradualmente al più vasto concetto di home entertainment *system*? Francamente ritengo sbagliata anche questa strategia. E la prova ne è il forte divario delle vendite tra la console Microsoft e la rivale Sony. Se quest'ultima ha infatti sbagliato, ripetendo il medesimo errore già commesso con Betamax nel 1975, non garantendo quindi un adeguato supporto tecnico al suo prodotto, Microsoft ha commesso un errore ancora più grande anticipando i tempi. Infatti il *concept* di base di Xbox One anticipa i tempi di almeno 10 anni discostandosi profondamente da quelli che sono i bisogni dei consumatori del settore videoludico odierno. Questo ha potuto comportare il successo di Sony con la propria Ps4, che una volta messa a confronto con la rivale americana, riesce a

nascondere i propri difetti e risulta vincitrice, se non altro sul *concept* di base, più volte ripetuto da Sony: “*This is for the players*” ovvero “questa è per i giocatori”. In altre parole Sony è stata piuttosto chiara, sull’identità del proprio prodotto: è una console per videogiochi e serve per giocare. Tuttavia come più volte ribadito la mancanza di coordinazione con le *software house* ha fatto sì che il lancio della console non abbia sfruttato appieno il potenziale di cui poteva godere. Dato preoccupante è infatti la mancanza di titoli esclusivi presenti sulla console a 1 anno dal lancio. È bene notare che non “esclusivi” non si intende in questo caso titoli disponibili unicamente per la console PS4 ma si intende titoli presenti esclusivamente per console *next-gen*. Questo perché le *software house* non intendono investire milioni di dollari senza avere prima le idee chiare sul futuro delle piattaforme di sviluppo. Ormai lo sviluppo di un gioco per console costa centinaia di milioni di dollari, anche la minima incertezza sui profitti realizzabili è sufficiente a far desistere anche le *software house* maggiori dallo sviluppo di un nuovo titolo. Il rovescio della medaglia è invece l’affermarsi delle case di produzione indie, finanziate e supportate da Sony, che tuttavia non sono in grado di lanciare titoli sul mercato di grande spessore, in quanto i budget di sviluppo sono estremamente limitati. Una soluzione potrebbe essere quella di implementare la distribuzione via *online store*, come Xbox-live e PSN. Questa distribuzione diretta dal produttore al consumatore, già sfruttata ampiamente dalle piccole *software house* e dalle piattaforme mobile come Apple *Store*, consente l’eliminazione di tutti i costi di distribuzione fisica per le *software house*, con un notevole taglio al budget. Unico problema è che tale tipologia di distribuzione richiede una tecnologia di connessione internet estremamente elevata, attualmente non presente uniformemente nel mondo ma soltanto in alcuni paesi. Questa si rende indispensabile al momento di dover distribuire tramite uno *store online* un titolo che superi i 5gb di dimensioni, in quanto il tempo di download senza un’adeguata connessione sarebbe un forte disincentivo all’acquisto. La verità è che una soluzione semplice alla risoluzione del problema non è al momento disponibile, e non lo sarà prossimamente. Come affermato dalle *software house* Giapponesi, non vi era alcun motivo di lanciare una nuova console quando ancora non erano state sfruttate appieno le potenzialità di quella

precedente. Con questo Sony non ha di certo sbagliato a lanciare la PS4 , tuttavia avrebbe potuto utilizzare meglio il tempo necessario allo sviluppo, magari ritardandone il lancio per implementare la console con una tecnologia davvero innovativa e che potesse risvegliare l'interesse dei consumatori. Non possiamo essere certi che questa sia realmente l'ultima generazione di console lanciata sul mercato, ma sicuramente sarà necessario per le società presenti nel settore tentare di capire realmente la direzione che intrapresa dal mercato e i nuovi bisogni dei consumatori, in quanto un semplice avanzamento dell'hardware in futuro non potrebbe più essere sufficiente. Piuttosto che concentrarsi sulla diminuzione del time to market, è quindi consigliabile portare avanti uno sviluppo di tipo olistico assieme alle *software house*, così da poter anticipare il trend di mercato piuttosto che tentare di seguirlo arrancando. In sostanza è necessario un maggiore dialogo tra i produttori di hardware, *software* ed i consumatori, per evitare di creare una situazione di stallo come quella venutasi a creare con il lancio delle nuove console *next-gen*, dove le *software house* sono costrette a pubblicare titoli non adeguati ne per le vecchie console ne per le nuove, pur di ottenere un profitto sufficiente a coprire i costi di sviluppo e le vendite delle console non aumentano come dovrebbero a causa della mancanza di titoli esclusivi.

BIBLIOGRAFIA

- Alvisi A., Narduzzo A., Zamarian M. (2003), “Playstation and the Power of Unexpected Consequences”, *Information, Communication & Society*, vol. 6, n. 4, pp. 608-627.
- Anderson E. W., (1998), “Customer Satisfaction and Word of Mouth”, *Journal of Service Research*, vol 1, Issue 1, P. 5-17.
- Aoyama Y., Izushi H., (2003) “Hardware Gimmick or Cultural Innovation? Technological, Cultural, and Social Foundations of the Japanese Video Game Industry” *Research Policy* 32, p.423-444.
- Aoyama Y., Izushi H., (2004) “Cultural Industries and the Production of Culture: Creative Resources of the Japanese Videogame Industry”, chapter 7,
- Arlott J. (1975) (ed.), *The Oxford Companion to World Sports and Games*, Oxford University Press, London.
- Bethke E., (2003), “*Game Development and Production*” Wordware Publishing, Inc.
- Boehm B., Basili V., (2001) “*Software Defect Reduction Top 10 List*”, *IEEE Computer*, n.34, vol.1, p.135–137.
- Bounie D., Bourreau M., Gensollen M., Waelbroeck P., (2005) ”Do *Online Customer* Reviews Matter?: Evidence From the Video Game Industry” , Working Paper.
- Callele D. , Neufeld E. , Schneider K. (2005) “Requirements Engineering and the Creative Process in the Video Game Industry” , Proceedings of the 13th IEEE International Conference on Requirements Engineering , P. 240-252
- Campbell C. (2013) “So How Much Does it Cost to Develop for PlayStation 4?” , @www.polygon.com

- Dellarocas C., (2003), “The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of *Online* Feedback Mechanisms”, *Management Science Journal*, vol. 49, Issue 10, p.1401–1424.
- Dellarocas C., (2006), “ Strategic Manipulation of Internet Opinion Forums: Implications for Consumers and Firms”, *Management Science Journal*, vol. 52, Issue 10, p. 1577–1593.
- Dellarocas C., Zhang M., (2007), “ Exploring the Value of *Online* Product Reviews in Forecasting Sales: The Case of Motion Pictures”, *Journal of Interactive Marketing* vol. 21, Issue 4 p. 23–45.
- Doz Y. L. (1986), *Strategic management in multinational companies*. Oxford: Pergamon Press.
- Eliashberg J., Shugan S.M., (1997), “Film Critics: Influencers or predictors?”, *Journal of Marketing* , vol.61, issue 2, p. 68–78.
- Ettlie J.E., Dreher C., Kovacs G.L., Trygg L. (1993), “Cross-National Comparisons of Product *Development* in Manufacturing”, *The Journal of High Technology Management Research*, vol. n. 2, pp. 139-155.
- Fahs T., (2010) “The History of Activision” , @ www.ign.com
- Finn M., Street J., (2002), “Console Games in the Age of Convergence”, *Proceedings of Computer Games and Digital Cultures Conference*, p.45-57, ed. Frans Mäyrä, Tampere University Press, 2002.
- Gershon, R., (2000), “The Transnational Media Corporation: Environmental Scanning and *Strategy* Formulation”, *Journal of Media Economics*, vol. 13, no. 2, pp. 81-101
- Gershon R. A., Kanayama T., (2002) *The Sony Corporation: “A Case Study in Transnational Media Management”*, *International Journal on Media Management*, vol.4 Issue 2, p.105-117.
- Godes D., Mayzlin D., (2004) “Using *Online* Conversations to Study Word-of-Mouth Communication”, *Marketing Science Journal*, vol. 23, Issue 4, p. 545–560.

- Hellwig H. (1992), "Differences in Competitive Strategies Between the United States and Japan", IEEE , Transactions on Engineering Management.
- Kent S. L. (2001), "The Ultimate History of Video Games: From Pong to Pokemon - The Story Behind the Craze that Touched our Lives and Changed the World", Prima Publishing, Roseville, CA.
- Liu Y., (2006), "Word of Mouth for Movies: Its Dynamics and Impact on Box Office Revenue." Journal of Marketing vol.70, Issue 3, p. 74–89.
- Morioka, T., (2000), "Nen TV Gemu Woozu: Icchouen Sangyo No Haken Wo Nigiru Mono". Rikkuterecomu, Tokyo.
- Ohannesian, K.,(2014) "PlayStation 4 Is Struggling in Japan", @www.techtimes.com
- Osborn R. , Baughn C.C. (1993), "Societal Considerations in Global Technological *Development* of Economic Institutions: The Role of Strategic Alliances In Research in the Sociology of Organization", Vol. 2, pp. I 13- 150.
- Peckham M., (2014), "5 Reasons the Latest PlayStation 4 and Xbox One Sales Figures Don't Mean What You Think They Do", @www.time.com
- Peckham M., (2014) "Microsoft Silent On Xbox One Sales as PlayStation 4 Wins July" ,@www.time.com
- Readman J., Grantham A. (2006) "Shopping for Buyers of Product *Development* Expertise: How Video Games *Developers* Stay Ahead" , European Management Journal, N.24, vol. 4 ,p.259-269.
- Roberts M. (2013), *One Massive Lesson to Learn from Sony's PS4 Launch Mishaps*, @ www.lsnresearch.com.
- Sarkar S., (2014) "Sony Introduces New Indie-Oriented PS4 *Development* Tools",@www.polygon.com
- Schilling M., (2003),"Technological Leapfrogging: Lessons From the US Video Game Console Industry", California Management Review, n.45 vol.3, p. 6-

32.

- Shankari V., Bayus B. L., (2002), “Network Effects And Competition: An Empirical Analysis Of The Home Video Game Industry”, *Strategic Management Journal Vol.24* p. 375–384
- Smith, A. (1991), “The Age of the Behemoths” ,Priority Press, New York
- Song X.M., Parry M.E. (1997), “A Cross-National Comparative Study of New Product *Development* Processes: Japan and the United States”, *Journal of Marketing*, vol. 61, n. 2, pp. 1-18.
- Takeuchi H., Nonaka I. (1986), “The New New Product *Development* Game”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 137-146.
- Thier D., (2014), “PS4 Takes The Lead In The *Next-gen* Console War With 4.2 Million Sales”@www.forbes.com
- Traweek, S. (1988). *Beamtimes and Lifetimes: An Ethnography of the High Energy Physics Community in Japan and the U.S.* Boston, MA: Harvard University Press.
- Veryzer R.W. Jr. (1998), “Discontinuous Innovation and the New Product *Development* Process”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, n. 4, pp. 304-321.
- Zhu F., Zhang M. (2010), “Impact of *Online* Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer”, *Journal of Marketing*, vol.74 issue 2, p.133-148

SITOGRAFIA

www.2d-x.com

www.activision.com

www.gamespot.com

www.ign.com

www.nbcnews.com

www.Sony.net