

Verso la digitalizzazione di Xbox nel gaming: cloud e servizi quali punti di forza per la convergenza settoriale

Prof. Luca Pirolo

RELATORE

247581

CANDIDATO

*È il lavoro che non inizia mai quello
che richiede più tempo per essere terminato.*

-J.R.R. Tolkien

INDICE

CAPITOLO I: L'EVOLUZIONE DEL MEDIUM	6
1.1 - Il business del videogioco: evoluzione storica dell'industria.	6
1.1.1 – Lo sviluppo di Microsoft Game Studios e la genesi di Xbox	8
1.1.2 – Le caratteristiche distintive: Halo e Xbox Live	10
1.2 – L'epoca d'oro di Xbox nel <i>gaming</i>	12
1.2.1 – Xbox One: il declino del brand.....	14
CAPITOLO II: IL GAME PASS	17
2.1 – La nuova direzione del business Xbox	17
2.1.1 – Aggiunta dei giochi a catalogo e funzionamento del business	21
2.1.2 - La nuova mission e la Xbox Series X/S	24
2.2 – Il Game Pass rispetto alla concorrenza	28
2.2.1 - La risposta di Sony	29
2.2.2 - Il caso Activision Blizzard	31
CAPITOLO III: CONVERGENZA SETTORIALE	35
3.1 – Ampliamento dei confini competitivi	35
3.1.1 – L'evoluzione dello scenario competitivo, i nuovi attori: Amazon, Google & Apple	38
3.1.2 - La sostenibilità del modello	45
3.1.3 – Le opportunità di crescita	47
CONCLUSIONE	50
RINGRAZIAMENTI	52
BIBLIOGRAFIA	53
SITOGRAFIA	53

INTRODUZIONE

Nel presente lavoro si andrà ad esaminare l'industria videoludica, ad oggi considerata la più redditizia nell'entertainment business, con un valore di mercato che si proietta verso la cifra di 180 miliardi di dollari, come riferiscono le stime della NASDAQ. Tale valore supera quello di cinema e musica combinati¹, per mettere in prospettiva il potenziale di un medium così relativamente giovane. È il risultato della capacità degli operatori del settore di trarre vantaggio dal potenziale della tecnologia digitale, permettendo di offrire forme di intrattenimento sempre più sofisticate ed evolute, capaci di intrattenere, unire, divertire, conoscere, raccontare e non solo. Le potenzialità di interazione sono infinite, e sono sempre di più le aziende che riconoscono nei videogiochi la forma più coinvolgente ed eterogenea per trasmettere emozioni. Attraverso quest'analisi si è cercato di individuare il modo con cui il gaming è riuscito a raggiungere vette così elevate, e come sia riuscito a conquistare l'attenzione di milioni di consumatori i quali sono al giorno d'oggi così coinvolti in questa forma di intrattenimento. Gli ultimi contributi alla tematica mostrano quali sono le dinamiche che intercorrono tra i player del settore e quali sono le prossime evoluzioni che potremo aspettarci da questo medium. L'intento di questa tesi è di rispondere a queste domande utilizzando il punto di vista di una delle più grandi aziende al mondo, la quale ha visto nel videogioco, ormai più di venti anni fa, il potenziale di diventare una delle industrie di intrattenimento più redditizie: Microsoft. La compagnia di Redmond, insieme a tante altre, è riuscita a plasmare il mercato dando un'importante contributo soprattutto nell'innovazione tecnologica, che si è configurata specialmente nella capacità di portare soluzioni pionieristiche nell'ambito dell'online gaming, dei subscription services e, negli ultimi anni, del cloud gaming. Nel primo capitolo analizzeremo brevemente la nascita del videogioco e nella sua trasformazione in vero e proprio business, a partire da Space War, il primo videogioco sviluppato nell'ormai lontano 1962, per passare alla nascita e sviluppo dei maggiori contributori del mercato, quali Nintendo, Sony e Microsoft. In particolare, analizzeremo in che modo quest'ultima sia riuscita ad inserirsi in un mercato così competitivo, con concorrenti i quali godevano di una posizione già consolidata, per poi concentrarci sullo sviluppo delle soluzioni videoludiche più recenti e delle strategie utilizzate per riuscire a ritagliarsi un proprio segmento di mercato. Nel capitolo due approfondiremo la rinascita della divisione Xbox dopo il passo falso di Xbox One, della nuova direzione intrapresa dalla compagnia con il cambio di vertice e analizzeremo nel dettaglio il modello di business del Game Pass, il servizio di sottoscrizione che sta tutt'oggi modellando il modo in cui i nuovi videogiochi vengono proposti e distribuiti. Esamineremo il caso anche in base al contesto competitivo in cui si inserisce e come i competitors si sono approcciati a questo modello e l'espansione della divisione Xbox per rendere tale progetto realizzabile, in visione di aumentare il proprio portafoglio di prodotti e garantire un afflusso di contenuti di qualità ai propri utenti. Nel capitolo tre evidenzieremo il processo di convergenza

¹ <https://www.nasdaq.com/articles/this-opportunity-for-investors-is-bigger-than-movies-and-music-combined-2021-10-03> (2023)

settoriale che ha coinvolto Microsoft, il cui intento è quello di spostare il core business del videogioco dalle home console alla tecnologia cloud, che ha il potenziale per diventare l'elemento centrale attorno al quale si svilupperà l'industria videoludica. Renderà possibile l'approccio al medium ad una platea di consumatori più ampia, in quanto sfrutterà dispositivi e tecnologie di cui, ormai, una grande parte della popolazione è in possesso, andando a modificare le possibilità di interfacciarsi al videogioco. Sarà necessario approfondire quali saranno le nuove forze in gioco e quali saranno le nuove realtà con la quale la compagnia dovrà competere, determinando un passaggio in nuovi contesti competitivi. Sempre più società sono attratte dall'industria videoludica, e grazie all'integrazione di nuove tecnologie, sarà più semplice per queste ritagliarsi una posizione nell'industria, abbattendo le barriere d'ingresso che rendevano più difficile la penetrazione di questo mercato in continua crescita e sempre più competitivo. È fondamentale indagare quali siano i fattori competitivi in grado di differenziare l'offerta di Microsoft rispetto a quella dei competitor, oltre all'esperienza acquisita negli anni di attività all'interno del medium e il possesso di asset chiave, nonché nuove soluzioni per ampliare la base su cui costruire il proprio futuro. Alla luce dell'impatto che le innovazioni tecnologiche e i modelli organizzativi avranno sul mercato del gaming, ci si aspetta di assistere a nuove sfide e a nuove opportunità con un maggior inquadramento della posizione dominante rispetto ai nuovi entranti nel settore.

CAPITOLO I: L'EVOLUZIONE DEL MEDIUM

Sommario: 1.1 - Il business del videogioco: evoluzione storica dell'industria. -1.1.1 – Lo sviluppo di Microsoft Game Studios e la genesi di Xbox.- 1.1.2 - Le caratteristiche distintive Halo e Xbox Live.-1.2 - L'epoca d'oro di Xbox nel gaming. -1.2.1 - Xbox One: il declino del brand.-1.2.2 - La nuova direzione del business Xbox.

1.1 - Il business del videogioco: evoluzione storica dell'industria.

Il medium è un mezzo di comunicazione di massa utilizzato per fornire informazioni e dati. Si situa all'incrocio fra i canali materiali e grandi convenzioni culturali, e può essere considerato un ambiente di comunicazione. Secondo Lantz: "Il termine medium implica qualcosa in grado di trasportare informazioni da una fonte ad una destinazione". Il videogame è tra le forme più interattive e recenti, con parametri che richiedono al destinatario una chiave di lettura diversa rispetto ai classici metodi di comunicazione come la TV, in quanto è necessaria l'interazione diretta dell'utente con un software, il quale trasmetterà le informazioni a colui che ne usufruisce². Il videogioco trova la sua origine in un contesto storico ben preciso, la corsa allo spazio tra Stati Uniti e Russia a cavallo tra gli anni 60 e 70, che ha portato ad un'evoluzione esponenziale dei sistemi informatici³. Già negli anni 60 in ambito accademico negli Stati Uniti, numerosi ricercatori, per evidenziare le incredibili capacità computazionali delle prime tecnologie informatiche⁴, in particolare al Brookhaven National Laboratory di New York, crearono i primi prototipi di videogioco. L'ingegnere Willy Higinbotham nel 1958 collegò un oscilloscopio ad un monitor dando vita ad una simulazione tennistica (tennis for two) che verrà successivamente distribuita con il nome di "Pong". In un laboratorio dell'MIT, invece, tre ricercatori (Steve Russel, Peter Samson e Dan Edwards) installano una demo (che verrà successivamente denominata "Space War") sul PDP-1 per mostrarne le capacità. Come evidenziato nella *figura 1* la demo prevedeva due navi nello spazio in grado di sparare missili per colpirsi a vicenda mentre evitavano degli ostacoli come buchi neri. Successivamente, Space War divenne il primo videogioco ufficiale e si diffuse nell'ambito accademico e tutti i computer per la ricerca ne ebbero una copia.⁵ Siamo ancora ben lontani dalla vera e propria commercializzazione del videogioco, che avverrà molti anni dopo precisamente tra gli anni 70 e 80, tramite la diffusione dei cabinati e con la fondazione di una delle più importanti aziende videoludiche nel 1972: Atari. Nel 1972 vi sarà anche il primo successo di un videogioco da sala, il già menzionato Pong, oltre al rilascio della prima console casalinga, Odyssey della Magnavox. Nel 1981 entrano nel mercato Nintendo e Sega, i pilastri sui quali si fonderà il concetto di videogioco come lo conosciamo, con titoli di grande successo come

² Gamedeveloper.com, <https://www.gamedeveloper.com/design/video-games-as-media> (2023)

³ Cfr. S. Poole, Trigger happy: Videogames and Entertainment Revolution, Arcade Publishing, 2004.

⁴ J.C. Hertz, Il popolo del joystick, Milano, Feltrinelli, 1997.

⁵ J.C. Hertz, Il popolo del joystick, Milano, Feltrinelli, 1997.

nel 1986 Super Mario Bros. seguito da Tetris (1989) e Sonic (1991). Dopo un periodo di declino del mercato videoludico questi titoli sanciscono la rinascita dell'industria, che le permette di raggiungere vette sempre più alte. Sono anni di grandi passi in avanti per la tecnologia, e col passare del tempo vengono rilasciate sul mercato console sempre più performanti, come la Nintendo 64 o la prima Playstation, tentativo di Sony di ritagliarsi una sua fetta di pubblico in questo mercato in continua crescita. Quest'ultima è riuscita ad ottenere ottimi risultati, vendendo in totale 102 milioni di unità. Nintendo 64 alla fine del suo ciclo vitale non ha superato le 32 milioni di copie⁶.



Figura 1 - (Ansa.it)⁷

Un grande traguardo per Sony, considerando che Nintendo aveva già una posizione consolidata nell'industria videoludica, avendo guadagnato il rispetto del pubblico e della critica grazie a titoli innovativi quali The Legend of Zelda, Pokémon e Super Mario. The Legend of Zelda: Ocarina of time per Nintendo 64, è considerato tutt'oggi da molti appassionati e dalla stampa specializzata il miglior gioco mai sviluppato⁸, al fine di mettere in prospettiva il grande sforzo che Sony ha dovuto compiere per meritarsi il rispetto dei consumatori in un mercato così competitivo. Inoltre, mentre Sony presentava una linea di attività più diversificata, Nintendo personificava il core business del videogame. Sega, con il Sega Saturn, fu meno fortunata, vendendo dieci milioni di unità. Il motivo dell'importanza di Playstation per Sony va ricercata nel contesto competitivo dell'epoca. La compagnia giapponese trovò una forte competizione sia nell'ambito della produzione di televisori, con l'ingresso di Samsung nel mercato, sia da Apple, la quale con il lancio dell'iPod rese obsoleti i MiniDisc di Sony⁹. Il successo di Playstation è legato soprattutto ai giochi, in quegli anni infatti si assiste alla nascita di franchising dal forte impatto, che saranno in grado di donare grande riconoscibilità al brand, come ad esempio Crash Bandicoot, Metal Gear Solid, Resident Evil.¹⁰ Sony capì sin da subito che la chiave del suo successo era quella di intrattenere rapporti con produttori di videogiochi di terze parti, i quali avrebbero sviluppato titoli esclusivi per Playstation, a differenza di Nintendo che produceva i propri giochi

⁶ VGCharts.com, https://www.vgchartz.com/charts/platform_totals/Hardware.php/ (2023)

⁷ https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/teen/2022/02/07/60-anni-di-spacewar-fu-il-primovideogioco-della-storia_59ac74c8-5a4f-48c2-b026-078303caebbf.html

⁸ Metacritic.com, <https://www.metacritic.com/browse/games/score/metascore/all/all/filtered> (27/01/2023)

⁹ Steven L. Kent, The ultimate history of videogames, volume 2, Crown, 2021

¹⁰ Steven L. Kent, The ultimate history of videogames, volume 2, Crown, 2021

internamente, per la maggior parte. Questo permise un maggiore afflusso di prodotti di qualità, e il rapporto che Sony ha mantenuto negli anni con i propri studios, ha garantito una continua crescita e sviluppo di questi ultimi, che hanno continuato a produrre giochi di qualità sempre maggiore. Nel 2000 Sony rilascia la Playstation 2, la sua nuova console che prometteva di essere la più potente di sempre grazie all'Emotion Engine¹¹, in grado di riprodurre videogiochi ad una risoluzione maggiore e sempre più complessi, anche grazie agli studio accolti sotto il suo mantello. Tra questi in particolare vi sono Naughty Dog, Santa Monica Studios, Team Ico, e Insomniac con i quali Sony collabora tutt'oggi e ha unito sotto i "Playstation Game Studios". Allo stesso tempo, Microsoft inizia a compiere i primi passi sul mercato, cercando aziende già inserite con cui collaborare e pubblicizzare "Windows CE", una versione più compatta di Windows che sarebbe stata supportata da dispositivi come palmari e portatili, per affermarsi sempre di più come leader nello sviluppo di sistemi operativi. La collaborazione ebbe luogo con l'azienda giapponese Sega, la quale stava sviluppando la nuova console "Dreamcast". Il ruolo di Microsoft fu quello di integrare il proprio sistema operativo all'interno della console, rappresentando di fatto il primo passo nel mercato. Tuttavia, nonostante il Dreamcast fosse un sistema dalle grandi potenzialità, i maggiori publisher di videogiochi come Electronic Arts e Square Soft (l'attuale Square Enix) decisero di attendere l'uscita della Playstation 2 per pubblicare i propri prodotti. Questo impattò molto negativamente sulle vendite, in particolare in Giappone, i cui consumatori erano molto legati ai titoli di Square Soft (che venivano rilasciati solo sulle console Sony), e il videogioco "Shenmue", per cui Sega aveva speso 70 milioni di dollari nello sviluppo (fu, ai tempi, il videogioco più costoso mai prodotto) non fu in grado di trainare le vendite. Questo sancì l'uscita di Sega dal mercato dell'hardware videoludico, e si concentrò sull'esclusiva produzione di software¹².

1.1.1 – Lo sviluppo di Microsoft Game Studios e la genesi di Xbox

Microsoft, percependo le opportunità di crescita e investimento, sviluppò il tool per sviluppatori "DirectX". Questo strumento fu integrato al sistema operativo Windows 95 per personal computer per creare contenuti multimediali più facilmente e rendendolo il sistema operativo preferito dagli sviluppatori. Consapevole dell'enorme potenzialità di Internet, Microsoft acquista il sito The Village, che, grazie al processo di rebranding, assumerà le nuove vesti di "The internet Gaming Zone". Questo era inizialmente un "salotto online" per giocatori di carte, ma le intenzioni di Microsoft erano quelle di integrarlo allo sviluppo dei suoi videogiochi come supporto al gioco online. Nel 1997, infatti, Microsoft rilasciò "Age of Empires" per PC, uno strategico in tempo reale che supportava sia local area networking (LAN) per giocare con altri giocatori, sia un servizio di matchmaking offerto grazie a The Zone. Tuttavia, il mercato console era in continua crescita e Sony pubblicizzava la Playstation 2 come un hardware in grado di rimpiazzare anche i PC, che montavano i software di proprietà Microsoft. Ciò si configura in una minaccia per la società di Redmond, e nasce così la

¹¹ Power on: The story of Xbox (disponibile su YouTube)

¹² Steven L. Kent, The ultimate history of videogames, volume 2, Crown, 2021

rivalità tra Xbox e Playstation, che continuerà fino al giorno d'oggi. Un piccolo team interno a Microsoft si mise al lavoro su un nuovo progetto: una nuova console di gioco. Inizialmente, l'attenzione fu posta su Sega, in quanto avevano già collaborato con la compagnia giapponese in passato per il Dreamcast. L'obiettivo era quello di acquisirla per ottenere economie di esperienza e una buona reputazione nel mercato nipponico, entrando in possesso dei maggiori franchise della compagnia. Tuttavia, le trattative non andarono a buon fine, e l'acquisizione non avvenne. Come poteva Microsoft avere successo in un mercato così competitivo e già in espansione come quello dei videogames? Per rispondere a questa domanda è necessario fare un'analisi approfondita dei maggiori fattori competitivi del mercato dell'epoca, in modo da identificare quale fu la strategia di posizionamento in relazione ai maggiori operatori dell'industria. La Figura 2 si serve della modellizzazione in chiave di matrice importanza-performance individuando le caratteristiche oggettive che differenziano le varie marche presenti sul mercato e spiegando così la competizione in chiave di fattori critici di successo, fissando punteggi alle caratteristiche chiave di ogni console. Ogni punteggio come possiamo notare dai dati presenti in tabella avrà un'importanza diversa, a seconda che si tratti di un fattore più o meno determinante. Il totale, rappresenta il punteggio medio ponderato. Le prestazioni svolgono un ruolo importante in quanto determinano l'innovazione tecnologica che ogni console apporta per lo sviluppo dei videogiochi. Sulla carta, la più potente a livello hardware era la console di Nintendo, essendo quella di più recente uscita¹³. I giochi sono ovviamente il cuore dell'esperienza, di conseguenza riportano l'importanza più elevata. Nintendo era già in possesso di franchising rinomati, quali The Legend of Zelda, Super Mario, Metroid, Pokémon, i quali sono ben scolpiti nella mente dei consumatori, e quindi vengono associati al concetto di qualità; Playstation, d'altro canto, rilasciò serie che sono tutt'oggi tra i maggiori successi videoludici, come God of War, Final Fantasy, Ratchet & Clank. Il Dreamcast di Sega non aveva la stessa quantità di titoli esclusivi. Tra essi possiamo ricordare Shenmue ma al tempo non ebbe il successo sperato. Il design non è un elemento che incide particolarmente sull'esperienza di gioco, Sony d'altra parte vantava di un'estetica più moderna e meno giocosa rispetto alle competitor, strizzando l'occhio ai videogiocatori di tutte le età. Il prezzo per Gamecube e Dreamcast era di 199\$, mentre per Playstation 2 era di 299\$. Si tratta ovviamente di una variabile dalla significativa importanza, specialmente dato il target di consumatori che spesso non raggiungeva la maggiore età. Le funzionalità online, al giorno d'oggi, riporterebbero un peso decisamente maggiore.

Console	Prestazioni	Giochi	Design	Prezzo	Online	Totale
Gamecube (Nintendo)	9	9	8	10	4	8
Playstation 2 (Sony)	8	9	9	9	7	8,05
Dreamcast (Sega)	6	6	7	10	7	6,9
Peso variabile	20%	30%	5%	25%	15%	100%

Figura 2- modellizzazione

¹³Segaretro.org (2023)

Agli inizi anni 2000, tuttavia, ancora dovevano esserne comprese a pieno le potenzialità, e nessuna delle console aveva puntato particolarmente su questa caratteristica. In particolare, il Dreamcast fu la prima console a potersi connettere ad internet, senza dedicargli, tuttavia, il supporto adeguato. La strategia di Microsoft era chiara, doveva produrre una console che fosse più potente delle altre, che avesse dei videogiochi di successo e, soprattutto, investisse sulla componente online, fattore trascurato dalle altre console. Il tutto doveva essere venduto ad un prezzo competitivo. La prima mossa fu quella di sfruttare le interdipendenze con altri strumenti sviluppati dalla compagnia. L'obiettivo era quello di puntare sulla produzione di una console più potente di quelle sul mercato e che implementasse il tool DirectX, già ampiamente utilizzato sui computer dai produttori di software, al fine di darle un vantaggio competitivo rispetto agli altri operatori e che l'avrebbe resa la console preferita su cui sviluppare videogiochi, proprio come successe con Windows 95¹⁴. Da DirectX nasce così l'Xbox, dall'architettura molto simile a quella di un computer, che avrebbe portato Microsoft nel mondo delle console casalinghe. La concorrenza proponeva dispositivi con un'architettura molto diversa rispetto a quella di un computer, il che costringeva alcuni sviluppatori a pubblicare i propri prodotti solo su PC, e creare dei titoli realizzati ad hoc per le console. Per Xbox, invece, furono sviluppate delle versioni di videogiochi per PC, prodigi tecnici come Half Life 2 o The Elder Scrolls III: Morrowind, che non sarebbero mai stati in grado di funzionare propriamente su altre console come la già citata Playstation 2. In questo modo, Microsoft riuscì ad assicurarsi dei videogiochi che nonostante non fossero esclusivi alla piattaforma, in quanto presenti anche su computer, non erano presenti sulle altre console. Inoltre, in fase di produzione decisero di inserire una porta ethernet, per collegare la console direttamente al modem e connetterla alla rete con una velocità maggiore¹⁵.

1.1.2 – Le caratteristiche distintive: Halo e Xbox Live

Non bastava avere una macchina di incredibile potenza ma erano necessari anche giochi esclusivi che catturassero l'attenzione del pubblico e lo avrebbero spinto ad acquistarla. Non essendo riuscita ad acquisire Sega, Microsoft aveva la necessità di trovare dei videogiochi che potessero rappresentare la console oltre che come strumento hardware, ma anche come un portale verso esperienze mai vissute finora. Aveva bisogno di un titolo di lancio che rimanesse impresso nella mente dei consumatori e che lo avrebbe associato sempre a Xbox come sinonimo di qualità. Microsoft posò la sua attenzione su Bungie, uno studio che in quel periodo era impegnato nello sviluppo di un videogioco chiamato "Halo". Questo era uno sparatutto sci-fi che aveva la peculiarità proprio di essere pensato per le console. Gli FPS (First Person Shooter) erano ritenuti una categoria di gioco fruibile solo su computer, in quanto solo l'utilizzo del mouse poteva garantire un movimento preciso e fluido della visuale. Bungie, al contrario, tramite un'innovazione di tipo architettonico, aveva l'obiettivo di eliminare questo dogma. Inoltre, si differenziava dagli altri sparatutto grazie alla sua narrazione coinvolgente e cinematografica, mentre gli FPS concorrenti si concentravano principalmente sulla componente di shooting.

¹⁴ Steven L. Kent, The ultimate history of videogames, volume 2, Crown, 2021

¹⁵ Power on: The story of Xbox (disponibile su YouTube)

È il 15 novembre 2001 e Xbox viene rilasciata negli Stati Uniti al prezzo di 299\$ (in linea con quello di Playstation 2, la sua diretta competitor) ed è subito un successo commerciale. La stampa e i videogiocatori lodavano la potenza di calcolo della console e l'incredibile grafica di Halo, mai vista su una console prima d'ora¹⁶ e per i comandi fluidi e intuitivi, che non facevano rimpiangere mouse e tastiera. Halo aveva dimostrato che gli sparattutto su console erano possibili, e dalla sua uscita, ogni videogioco analogo avrebbe ricalcato quanto fatto da Bungie, e lo studio, insieme al videogioco, diventano il franchise porta bandiera di Xbox. "With immersive graphics and finely honed multiplayer shootouts, Bungie's Halo: Combat Evolved was a runaway success, becoming so popular that Xbox began to be derided as a mere Halo delivery service".¹⁷ La concorrenza, tuttavia, vantava un parco titoli di gran lunga superiore in quanto Xbox era da meno tempo in questo mercato. Di conseguenza era fondamentale sviluppare una tecnologia online all'avanguardia, in quanto, come illustrato nella precedente tabella, l'online era una funzione limitata sulle console concorrenti, e il multiplayer era principalmente in locale, dove due giocatori giocavano condividendo la stessa console e schermo. Grazie alla porta ethernet i giocatori potevano riunirsi portando con sé la propria Xbox e collegarla ad una tv a casa di un amico (anch'egli in possesso della console) per giocare allo stesso gioco cooperando o uno contro l'altro. La funzione diventa subito un fenomeno e sempre più gamer si riunivano per i cosiddetti "lan party", funzione che non sarebbe stata altro che un'anticipazione di ciò che sarebbe avvenuto dopo. Microsoft decise di sfruttare questo fenomeno e investire in quello che finora le è riuscito meglio: i servizi. Inizia allora la progettazione di una piattaforma online in cui i giocatori potessero interagire tra di loro tramite la propria console e una connessione ad Internet senza necessariamente essere nello stesso luogo, e nacque così Xbox Live¹⁸. Il servizio fu lanciato nel 2002, e offriva la possibilità ai videogiocatori, per la cifra di 49.99\$ all'anno, di giocare con altre persone in rete e utilizzare la chat vocale, oltre che creare un nickname con cui poter essere riconosciuto nella community¹⁹, presagendo il trend dei social che si sarebbe sviluppato negli anni a venire. Il servizio sfruttò tutto il suo potenziale con il seguito del videogioco Halo, intitolato Halo 2, con l'introduzione di un sistema chiamato "matchmaking", il quale permetteva ai giocatori di unirsi alle partite di altre persone connettendoli automaticamente al server, senza doverlo fare manualmente come accadeva per i videogiochi su PC. Grazie anche al nuovo servizio, Halo 2 è un grandissimo successo commerciale, incassando 125 milioni di dollari nelle prime 24 ore dopo l'uscita, e diventando il prodotto di intrattenimento venduto più velocemente nelle prime 24 ore, superando anche le produzioni cinematografiche²⁰. Questo evento segnerà per i giorni a venire la storia di Xbox e Microsoft, donando riconoscibilità al brand grazie ad Halo e il suo protagonista, Master Chief, che diventa la mascotte di Xbox, e grazie al servizio online. Nel frattempo, si impegnarono anche nell'assicurarsi l'uscita di ulteriori giochi, in particolare, andando a colmare il gap con Playstation, cercando di rilasciare titoli che andassero a competere direttamente con quelli Sony. Un esempio

¹⁶ Sky tg24 (2023)

¹⁷ Steven L. Kent, The ultimate history of videogames, volume 2, Crown, 2021

¹⁸ Power on: The story of Xbox (disponibile su YouTube)

¹⁹ IGN.com (2023)

²⁰ NBC News (2023)

è Forza Motorsport, il quale doveva essere la risposta al gioco di corse Gran Turismo, uscito sulla console nipponica, o Psychonauts, un platform per competere con i titoli Naughty Dog come Crash Bandicoot e Jak and Dexter; Splinter Cell per controbattere allo stealth di Metal Gear Solid. Alla fine del suo ciclo vitale, Xbox vendette 25 milioni di copie, un risultato molto simile a quello ottenuto da Sony con la prima Playstation, ma migliore addirittura del Gamecube di Nintendo, il quale vendette circa tre milioni di unità in meno. Playstation 2 tuttavia riuscì a superare entrambe, diventando la console più venduta di tutti i tempi (record mantenuto ancora oggi) riuscendo a vendere 158 milioni di unità, rendendola leader nel mercato del gaming su console²¹. I software più venduti sulla piattaforma Xbox risultavano essere quelli appartenenti alla saga di Halo, Splinter Cell e Fable.

1.2 – L’epoca d’oro di Xbox nel *gaming*

Nonostante il grande successo, Microsoft ancora non era in grado di competere con Sony. La strategia per competere con quest’ultima, adottata dalla successiva console Xbox, oltre a ricalcare quanto già fatto con la prima, prevedeva un lancio anticipato rispetto alla Playstation 3. In questo modo Microsoft sarebbe stata la prima a rilasciare una console di nuova generazione, e le avrebbe permesso di ritagliarsi una fetta di mercato, sfruttando anche il prezzo molto competitivo di 299\$ per la versione “Core” e i vantaggi da first mover, quali definizione degli standard, reputazione e profitti iniziali. Grazie a ciò Microsoft ha avuto lo spazio per consolidare la brand awareness tra i consumatori, facendo conoscere al mondo i nuovi (e riscoprire i vecchi) volti di Xbox come Halo 3, Gears of War e Fable 2. Inoltre, sfruttava l’ultima versione di DirectX, rendendola nuovamente la console più facile su cui sviluppare videogiochi, anche se meno potente della futura Playstation3. L’Xbox 360 fu lanciata sul mercato il 22 novembre 2005, un anno prima rispetto alla terza console Sony che fu rilasciata nel novembre del 2006, al prezzo di 599.99\$, una cifra ben più elevata rispetto alla console di Redmond. Oltre i nuovi giochi, Xbox 360 faceva del suo punto di forza, ancora una volta, il servizio Xbox Live, integrato con nuove funzionalità che su una console erano estremamente all’avanguardia, rendendola di fatto più di una semplice piattaforma di gioco. La chat vocale era stata migliorata, permettendo di creare dei gruppi di chat anche al di fuori delle lobby videoludiche, il gioco online era più stabile, ed erano previsti degli sconti esclusivi per i possessori dell’abbonamento Xbox Live Gold (furono inseriti diversi tier di abbonamento, a seconda che si avesse l’accesso alle funzionalità online o meno). Tuttavia, i ritmi accelerati volti a rilasciare la console il prima possibile portarono ad una terribile conseguenza per Xbox: il cosiddetto “Red ring of Death”²². Era un problema che riportavano la maggior parte delle console vendute, che si configurava in problemi tecnici per la console che ne causavano lo spegnimento, e il messaggio d’errore era esplicitato tramite l’accensione dei led rossi sul tasto d’accensione dell’Xbox. Questa situazione mise in cattiva luce Microsoft, ed era in ballo la reputazione dell’azienda stessa. I dati riportavano che quasi la totalità delle

²¹Statista.com, <https://www.statista.com/chart/26188/estimated-sales-figures-for-best-selling-original-xbox-games/> (27/01/2023)

²² Steven L. Kent, The ultimate history of videogames, volume 2, Crown, 2021

unità vendute necessitava di riparazione, creando delle prospettive molto negative per le finanze della divisione Xbox. Furono costretti ad effettuare un grosso investimento in servizio clienti per assicurarsi che ogni cliente avesse la possibilità di far riparare il proprio prodotto gratuitamente, il che causò gravi perdite economiche²³. Non era solo Playstation ad essere una potenziale minaccia nel contesto competitivo ricordiamo che Nintendo rilascia nel 2006 la "Nintendo Wii". La rivoluzione portata dall'azienda nipponica si configurava in particolare nel Telecomando Wii, il quale sfruttava una tecnologia che ne permetteva l'utilizzo tramite il movimento del braccio, il cosiddetto "motion control". I giochi di maggior successo (come Wii Sport) avevano come focus principale l'attività motoria e di conseguenza erano ben visti anche dal pubblico non appassionato di videogiochi, in quanto per la prima volta videogiocare veniva vista come un'attività sana. La facilità nei comandi spinse anche i meno avvezzi a provare la console, e il risultato fu un hardware in grado di coinvolgere anche i non videogiocatori.²⁴ La risposta di Microsoft non si fa attendere e nel 2010 rilascia il Kinect, un prodotto che strizza l'occhio al motion controller di Nintendo Wii e Playstation Move (il motion controller sviluppato da Sony, anch'essa per seguire l'onda di Nintendo Wii). Il Kinect è un perfetto esempio di innovazione radicale, architetturale e differenziazione, in quanto Microsoft prese la decisione non di imitare quanto fatto dalle altre aziende, ma di sviluppare una tecnologia nuova che non richiedesse l'ausilio di un controller per dare input di comandi, andando a modificare il modo in cui i componenti interagivano tra loro. Era possibile, infatti, videogiocare tramite il movimento del proprio corpo che veniva ripreso da una videocamera all'interno del dispositivo. Nonostante le vendite soddisfacenti, gli appassionati non videro di buon occhio l'investimento fatto sullo sviluppo di alcuni giochi pensati specificamente per questa periferica. Ne è un esempio "Fable: The Journey", uno spin off della serie Fable che non fu ben accolto da critica e pubblico in quanto non rispecchiava i canoni della serie originale²⁵. Inoltre, Microsoft sviluppò una nuova dashboard (l'equivalente di un'interfaccia utente) la quale non prevedeva come unico obiettivo quello di videogiocare, ma anche riprodurre contenuti multimediali come video, serie tv, film e applicazioni. Ciò la rese una console molto all'avanguardia per l'epoca, in quanto rese possibile fruire di contenuti che si trovavano solo su pc, anche sulla tv nel salotto, in un sistema di dimensioni decisamente più ridotte rispetto ad un computer. Nell'abbonamento Xbox Live Gold, infatti, era compresa anche l'iscrizione al servizio di streaming "Netflix". Questo è anche il motivo per cui, a differenza di Playstation 3, non montava un lettore Blu Ray Disc, in quanto ritenevano che il mondo dell'elettronica, e in particolare dell'intrattenimento, si stesse spostando sempre di più verso il formato digitale. Non a caso, Netflix è diventata col tempo una delle piattaforme streaming più influenti al mondo, e la console di casa Microsoft, almeno negli Stati Uniti, ne ha contribuito alla diffusione. L'Xbox 360 è stato il più grande successo di Microsoft in ambito gaming. La console, alla fine del suo arco vitale, aveva venduto 85.8 milioni di copie nel mondo²⁶, mentre la concorrente

²³ Power on: The story of Xbox (disponibile su YouTube)

²⁴ Steven L. Kent, The ultimate history of videogames, volume 2, Crown, 2021

²⁵ Power on: The story of Xbox (disponibile su YouTube)

²⁶ www.statista.com (25/01/2023)

Playstation3 87.41 milioni. Un risultato eccellente, considerando la posizione di vantaggio di Sony nel mercato del gaming.

1.2.1 – Xbox One: il declino del brand

Dopo Xbox 360, Microsoft sapeva che non sarebbe stato facile ricalcare lo stesso successo. La divisione Xbox decide di sviluppare una vision diversa per la futura console. Con la 360, avevano sperimentato la multimedialità della console, e di conseguenza percepivola non come strumento il cui unico scopo era di riprodurre videogiochi, ma anche di sfruttare altre forme di intrattenimento come la TV. Durante la prima presentazione della console, il 21 maggio 2013, a ridosso dell'E3 (il più grande evento riguardante i videogiochi), Microsoft presentò la Xbox One. Lo showcase si incentrava principalmente su tutte le nuove funzionalità multimediali della console, in particolare su come fosse possibile, da una console di gioco, avere accesso ad un'ampia varietà di contenuti televisivi, ponendo molta enfasi specialmente su questi ultimi. La reazione del pubblico presente all'evento non fu entusiasmante, in quanto il focus era stato spostato troppo sulle produzioni televisive. Perfino Halo, il videogioco di punta, fu presentato sotto forma di produzione televisiva sotto la supervisione del rinomato regista Steven Spielberg. Inoltre, Microsoft impose l'obbligo di essere sempre connessi ad internet per usufruire della console, e pose il limite di non poter utilizzare la copia fisica di un gioco su più console diverse, in quanto per poterlo riprodurre, la console scaricava una licenza dalla rete che attestava la proprietà nel momento in cui veniva inserito il disco nella console, e che non poteva essere scaricata una seconda volta. All'E3 del 2013, quindi, Microsoft si rese conto che avrebbe dovuto porre molta più enfasi sui videogiochi, e così presentò i titoli che sarebbero usciti al lancio della console, tra i quali spiccavano Forza Motorsport 5, il quinto capitolo dell'acclamata serie di corse, storico competitor di Gran Turismo di Playstation, Ryse son of Rome, titolo dalla grafica avanzata per mostrare le capacità della console e Deadrising 3. Presentò anche un primo trailer del nuovo capitolo della serie Halo, che tuttavia non uscì al lancio della console, ma solo nel 2015. Ciò non bastò a Xbox per cambiare la percezione nella mente dei consumatori, in quanto Sony, con la Playstation 4, fece una comunicazione molto più efficace, deridendo anche, con degli ironici e brevi spot comparativi, alcuni limiti della Xbox One, come l'impossibilità di condividere i giochi. Altro fattore che incise negativamente sulla nuova console Microsoft fu l'inclusione del nuovo Kinect nella confezione, andando ad alzare il prezzo a 499\$, mentre la console Sony fu annunciata al prezzo di 399\$. Le prospettive per il futuro di Xbox non erano delle migliori, neanche con l'uscita del nuovo Halo, intitolato "Halo 5: Guardians". Infatti, nonostante abbia ottenuto buoni risultati economici, generando 400 milioni di dollari di profitti tra vendite hardware e software²⁷, non riuscì ad avere l'impatto sperato sul lungo termine, in quanto non all'altezza dei precedenti.

²⁷ Gamesindustry.biz, <https://www.gamesindustry.biz/halo-5-generates-usd400-million-in-software-and-hardware-sales> (31/01/2023)

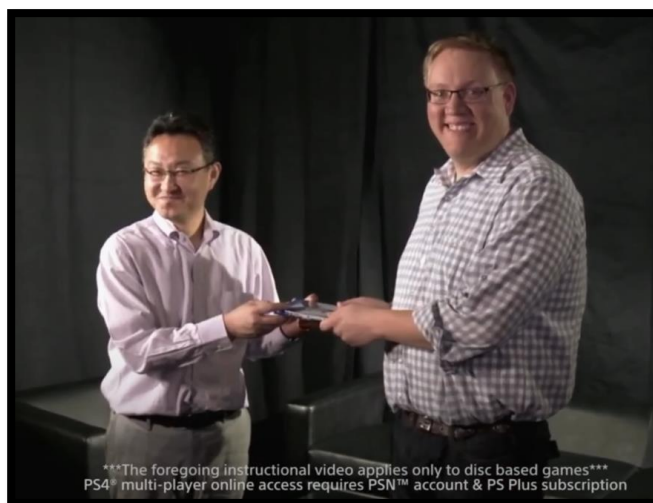


Figura 3 - Power on: The story of Xbox

L'ultimo titolo sviluppato dallo storico studio Bungie fu Halo Reach, per Xbox 360 uscito nel 2010, dato che lo studio si sarebbe distaccato nel 2007, ponendo fine al rapporto di collaborazione con Microsoft, lasciando però la proprietà intellettuale della serie a quest'ultima. Microsoft fondò un nuovo studio chiamato "343 Industries" delegato all'esclusivo sviluppo della serie Halo. Il loro primo titolo, Halo 4 per Xbox 360, fu accolto tiepidamente dal pubblico, in quanto mancava il contributo degli originali sviluppatori. Halo 5: Guardians, come già menzionato, non ebbe il riscontro sperato in quanto si distaccò ulteriormente dalla vision originale di Bungie. Inoltre, nel 2014, 343 Industries pubblicò "Halo: The Master Chief Collection", una raccolta di tutti gli Halo principali usciti finora in un unico gioco, compreso di esperienza multiplayer, da sempre fattore competitivo determinante per la serie. Tuttavia, la collection aveva numerosi problemi, non funzionava correttamente e l'esperienza online non era fruibile per via di numerosi errori di software. Ciò mise ancora più in cattiva luce 343 Industries, ma soprattutto Xbox in generale. Don Mattrick, al tempo presidente della divisione Xbox e ideatore della periferica Kinect poco dopo il lancio della console abbandonò Xbox, lasciando il posto a Phil Spencer, attuale CEO di Xbox Game Studios²⁸. Spencer aveva (e ha tutt'ora) l'obiettivo di riportare Xbox sulla strada del successo, e la via intrapresa sembra chiara: ricalcando quanto fatto in passato, punterà su giochi di qualità e, soprattutto, su servizi superiori a quelli della concorrenza. Il primo passo fu quello di offrire un servizio minore ai consumatori, che non era previsto sulla console Sony, ma che fu accolto con entusiasmo dai giocatori: la retrocompatibilità di Xbox One con i giochi delle console precedenti. I titoli retrocompatibili sarebbero aumentati nel tempo, rendendo riproducibili giochi anche della prima Xbox. Inoltre, fece rimuovere il Kinect dalle confezioni di Xbox One per venderla ad un prezzo in linea a quello della concorrenza. Col passare del tempo, il supporto alla periferica sarebbe stato completamente abbandonato. Fu anche sviluppato un programma, chiamato ID@ Xbox, che prevedeva un supporto economico da parte di Microsoft nei confronti di sviluppatori indipendenti. Si notò, infatti, che il mercato dei

²⁸ Power on: The story of Xbox (YouTube)

videogiochi Indie era in continua crescita²⁹, soprattutto dopo l'uscita del celebre videogioco "Minecraft", il quale dimostrò che non erano necessari considerevoli budget per un gioco di successo, se l'idea alla base era valida. Non a caso, Microsoft acquisì nel 2014 lo studio dietro l'indie, Mojang, per la cifra di 2,5 miliardi di dollari. Nel 2017, la casa di Redmond ebbe così la possibilità di riscattarsi. Dal 2013 (anno di uscita di Xbox One e PS4) la tecnologia ha fatto grandi passi in avanti, e le console faticavano a far funzionare i giochi più avanzati. In più, nel 2017, uscì Nintendo Switch, ed era necessario per Sony e Microsoft dare una risposta adeguata. Sony nel 2016 annunciò la Playstation 4 Pro, una versione potenziata della console base, e Microsoft rispose nel 2017 con l'annuncio della Xbox One X. Si afferma il concetto di "Mid Gen", ovvero "Generazione di mezzo", la quale apportò delle migliorie tecniche alle console, ma non così sostanziali da determinarne il passaggio ad una nuova generazione. Stavolta, Microsoft aveva imparato dagli errori fatti in passato e riuscì a progettare un sistema più potente³⁰ di quello concorrente al prezzo di 499\$³¹. Nonostante il prezzo della concorrenza di 399\$ fosse minore, stavolta il divario era giustificato dalla maggiore potenza. Ma un ruolo fondamentale lo avrebbe giocato un servizio annunciato pochi mesi prima, che avrebbe accompagnato il lancio della nuova console: il Game Pass.

²⁹ Alex Josef, Alex Van Lepp, Marshal D. Carper, The business of indie games, CRC Press, 2022

³⁰ Digital trends, <https://www.digitaltrends.com/gaming/xbox-one-x-vs-ps4-pro/>

³¹ The Verge, <https://www.theverge.com/2017/6/11/15774918/microsoft-xbox-one-x-release-date-price-new-console-announced-e3-2017> (31/01/2023)

CAPITOLO II: IL GAME PASS

Sommario: 2.1–La nuova direzione del business Xbox.-2.1.1–L’aggiunta dei giochi al catalogo e funzionamento del business.-2.1.2 - La nuova mission e la Xbox Series X/S.- 2.2– Il Game Pass rispetto alla concorrenza - 2.2.1 - La risposta di Sony 2.2.2 - Il caso Activision-Blizzard e l’interdipendenza tra studi

2.1 – La nuova direzione del business Xbox

Dopo la scelta di porre Phil Spencer come CEO della divisione Xbox, molte cose sono cambiate su come Microsoft gestiva il business del gaming. Il primo passo era quello di riguadagnare la fiducia di consumatori e produttori e ripristinare l’immagine di Xbox come piattaforma creata principalmente per i videogiochi, e non per contenuti televisivi. Vennero valutati quali fossero i business più attrattivi e che richiedevano maggiori investimenti, e quali invece andassero mietuti. Fu così chiusa Xbox Entertainment Studios, sussidiaria di Microsoft Studios, la quale aveva lo scopo di gestire e produrre contenuti televisivi. Fu fondata nel 2012 e chiuse i battenti nel 2014. Successivamente, fu abbandonato il supporto alla periferica Kinect. Il prossimo passo era quello di pubblicare una grande quantità di giochi, che colmasse il vuoto che vi era stato negli anni precedenti. Con il mercato degli indie in continua espansione, che producevano un attrattiva sempre maggiore tra i consumatori, Microsoft decise di fondare ID@ Xbox, un programma che permetteva agli sviluppatori indipendenti di pubblicare autonomamente i propri giochi. Esso ha permesso un grande e costante afflusso di nuovi titoli sulla piattaforma³². Fu il primo di una serie di investimenti che avrebbero riportato Xbox in carreggiata. Grazie a questo programma sono nati progetti dal grande successo come “Fortnite”, che si è rivelato essere negli anni a venire un vero e proprio fenomeno culturale³³. Ulteriori investimenti sono stati fatti per il già citato Mojang Studios, il quale ha presagito l’approccio che Microsoft ha adottato in futuro per la sua piattaforma. Il timore dei consumatori era che Minecraft sarebbe stato giocabile solo su Xbox, ponendo una barriera a chiunque fosse in possesso di un’altra console. L’approccio adottato fu invece l’opposto, ovvero quello di creare una versione di Minecraft che fosse compatibile con tutte le piattaforme presenti, quali PC, Xbox, Playstation, cellulari o tablet, andando a creare un vero e proprio ecosistema. Il passo successivo fu probabilmente il più importante, l’ideazione di un servizio che avrebbe dato un nuovo volto a Xbox: il Game Pass. Ma cos’è il Game Pass? È un servizio di abbonamento Microsoft, tramite il quale, abbonandosi, si può avere accesso ad una libreria di videogiochi selezionati, per poterli scaricare e giocare. L’industria non era nuova a questa formula, in quanto nel 2014 Playstation aveva già lanciato il servizio Playstation Now, ma differiva dal Game Pass per una caratteristica in particolare: per poter usufruire dei giochi era necessario un’ottima connessione ad Internet, in quanto venivano riprodotti solo tramite una tecnologia cloud. Essendovi già degli operatori in questo business, era necessario per Microsoft formulare una strategia di posizionamento efficiente, per differenziarsi dalla concorrenza e riuscire a penetrare nel mercato. I maggiori servizi di

³² Power on: The story of Xbox (YouTube)

³³ The New Economy, <https://www.theneweconomy.com/business/how-fortnite-became-the-most-successful-free-to-play-game-ever> (2023)

abbonamento erano il già citato Playstation Now, Ea Play e Geforce Now (che è stato nella versione beta, quindi non definitiva fino al 2020). Il primo prevedeva la possibilità di giocare tramite il cloud una selezione di giochi che erano usciti dalla PS1 fino ai tempi della PS4. Oltre la limitazione del cloud, che era una barriera per i consumatori che non avevano accesso ad una connessione abbastanza veloce, il prezzo era piuttosto elevato, in quanto i giochi dovevano essere noleggiati. Alcuni arrivavano a costare anche 4,99\$ per quattro ore³⁴. EA Play invece era un servizio che offriva un catalogo di giochi dello sviluppatore Electronic Arts. Trattandosi di titoli esclusivi, il catalogo era molto scarno, e il prezzo altrettanto basso, di 4,99\$ al mese. Geforce Now era un servizio proposto da Nvidia per il gaming su PC, sempre tramite cloud, ma per cui non era ancora stata rilasciata una versione definitiva, che sarebbe uscita nel 2020³⁵. La conseguente strategia di Xbox era chiara, doveva lanciare un servizio che comprendesse una grande quantità di videogiochi, ad un prezzo competitivo e che non creasse barriere per la fruizione come il cloud. Nel 01/06/2017 venne lanciato il Game Pass, al prezzo di 9,99\$ al mese. Qualche giorno dopo, all'E3 2017, fu annunciata anche la Xbox One X, altra mossa di Microsoft per riacquistare l'identità che si era costruita originariamente come produttrice di console più potenti sul mercato. Infatti, la One X era considerevolmente più potente della Playstation 4 Pro, come mostrano le specifiche tecniche in figura 4 e 5, che mettono a confronto le caratteristiche di Xbox One e PS4 e Xbox One X e PS4 Pro.

PS4 Pro vs Xbox One X: Specs		
	Microsoft Xbox One X	Sony PlayStation 4 Pro
Price	\$499	\$399
CPU	2.3 GHz, 8 cores	2.1 GHz, 8 cores
GPU	AMD Polaris architecture, 6 teraflops	AMD Polaris architecture, 4.2 teraflops
4K, HDR Support	Yes	Yes
VR Support	Not Yet	Yes
Key Exclusives	Gears of War, Halo, Forza	Uncharted, The Last of Us, Bloodborne

Figura 4 - Tom'sguide.com

XBOX ONE	VS	PS4
AMD 8-core "Jaguar" CPU		AMD 8-core "Jaguar" CPU
AMD Radeon based GPU - 12 Compute Units - 768 Shader Cores		AMD Radeon based GPU - 18 Compute Units - 1152 Shader Cores
Peak Power: 1.23 TFLOPS		Peak Power: 1.84 TFLOPS
8GB DDR3 RAM - Memory Bandwidth 68.3 GB/s		8GB GDDR5 RAM - Memory Bandwidth 176.0 GB/s
500GB Hard Drive - Non-Removable		500GB Hard Drive - Removable and replaceable

Figura 5 - Power on: The story of Xbox

Insieme, la nuova console e Game Pass avrebbero potuto cambiare le sorti della compagnia. Ma ciò non sarebbe avvenuto se non avessero scommesso ulteriormente sui videogiochi. Microsoft si rese conto che Sony era in possesso di molti studi di sviluppo, alcuni storici, i quali permettevano un continuo afflusso di nuovi videogiochi esclusivi di alta qualità. Tra questi possiamo menzionare Naughty Dog, Santa Monica Studios,

³⁴ The Verge, <https://www.theverge.com/2014/8/1/5960403/playstation-now-impressions-cloud-streaming-games-price> 01/02/2023)

³⁵ Gamesindustry.biz, <https://www.gamesindustry.biz/nvidia-launches-geforce-now-cloud-gaming-service-at-usd4-99-month#:~:text=Nvidia%20launches%20GeForce%20Now%20cloud%20gaming%20service%20at%20%244.99%2Fmonth,-Paid%20subscription%20gives&text=Nvidia%20has%20officially%20launched%20its,via%20existing%20PC%20game%20store> fronts. (2023)

Insomniac Games e Guerrilla Games. Microsoft, al contrario aveva cessato la collaborazione con Bungie, lo studio dietro la sua IP di maggior successo, Halo; nel 2014 chiuse Lionhead Studios, gli sviluppatori dietro la serie Fable ed Epic Games cessò la collaborazione dopo lo sviluppo dell'ultimo titolo della saga Gears of War. I maggiori studios rimasti a Microsoft erano 343 Industries, Turn 10 (gli sviluppatori della serie di corse "Forza Motorsport"), The Coalition e Rare. The Coalition è lo studio a cui fu affidato il franchising di Gears of War, dopo che Microsoft lo acquistò da Epic Games, quando si concentrò sullo sviluppo di Fortnite e cessò la collaborazione con Microsoft. Rare invece è uno storico studio presente nell'industria dal 1985, acquisito da Microsoft nel 2002. Tuttavia non sono mai riusciti a sfruttare a pieno le potenzialità dello studio, relegandolo allo sviluppo di titoli per Kinect, e solo nel 2018 pubblicarono il primo progetto ambizioso dopo anni: Sea of Thieves. Per questo, era necessaria l'acquisizione di nuovi studios, e all'E3 del 2018, Phil Spencer annunciò tutte le nuove partnership: Undead labs, Ninja theory, Compulsion Games, Obsidian Entertainment, Playground Games e The Initiative, quest'ultimo fondato da zero da Microsoft stessa. Inoltre, nella stessa sede, Phil Spencer fece l'annuncio più importante riguardante il Game Pass: da quel momento in poi, tutti i videogiochi sviluppati dagli studi di Microsoft, sarebbero stati resi disponibili al day one (il giorno d'uscita), pronti per essere scaricati e giocati.³⁶ Questo è il più grande fattore di differenziazione del servizio. Per poter essere d'impatto aveva bisogno in primis di una grande quantità di videogiochi, ma anche che numerose nuove produzioni fossero disponibili dal lancio nel catalogo. Per questo, nel 2019, Microsoft procedette con l'acquisizione di ulteriori studi, tra i quali spiccano Double Fine Productions, capeggiata da Tim Schafer, un veterano dell'industria. Ma l'acquisizione più importante di quel periodo riguardava un gruppo che faceva a capo di otto studios: ZeniMax Media.



Figura 6 – Xbox.com³⁷

³⁶ Power on: The story of Xbox (disponibile su YouTube)

³⁷ Xbox.com, <https://news.xbox.com/en-us/2020/09/21/welcoming-bethesda-to-the-xbox-family/>

Per la cifra di 7,5 miliardi di dollari, Microsoft diede il benvenuto a Bethesda Softworks, Arkane Studios, Id Software, MachineGames, Tango Gameworks, ZeniMax Online Studios, Roundhouse Studios e Alpha Dog Games. La costosissima acquisizione permise a Microsoft di entrare in possesso di franchising dalla reputazione leggendaria nell'industria, come Doom, uno dei pionieri del genere FPS, The Elder Scrolls, una delle serie di giochi di ruolo fantasy di più successo di sempre, Fallout, nonché delle future produzioni, come l'ambizioso Starfield, di Bethesda Softworks. Il Game Pass vantava di ormai centinaia di titoli e nel 2019 fu annunciata la versione Ultimate, il quale offriva oltre al Game Pass base, anche l'Xbox Live Gold, requisito necessario per poter giocare online. Fu anche annunciato l'arrivo del servizio sui computer tramite un'app proprietaria, e sarebbe stato compreso nell'abbonamento Ultimate. Si può dire che esistono tre tier di abbonamenti al giorno d'oggi: l'Xbox Live, che prevede il solo benefit di poter giocare online, oltre ricevere in regalo mensilmente dei videogiochi; il Game Pass per console base che dà accesso solo alla riproduzione dei videogiochi, senza poter usufruire dell'online (su PC invece non è necessario alcun tipo di abbonamento per giocare online, per questo ha una tier a parte, il Game Pass PC) e l'Ultimate che incorpora in un solo pacchetto l'Xbox Live Gold, il Game Pass per console e per PC, nell'evenienza in cui i consumatori possiedano entrambe le piattaforme. Nel 2020 fu incluso nella sottoscrizione Ultimate la possibilità di giocare una quantità di giochi selezionata in cloud, tramite il progetto xCloud, che permetteva di riprodurre dei titoli anche attraverso smartphone con un'app dedicata, così come su PC o Xbox. Annunciarono anche la partnership con Electronic Arts, includendo il servizio EA Play all'interno della sottoscrizione Ultimate. Ora che la base su cui costruire il futuro della compagnia era stata costruita e la percezione che il pubblico aveva nei confronti di Xbox migliorata, Microsoft ebbe l'opportunità di rilasciare la console di nuova generazione, che in realtà consta di due varianti, l'Xbox Series X, più potente, al prezzo di 499\$ e la Xbox Series S, meno potente ma al prezzo più economico di 299\$. La nuova mission di Xbox sembra essere quella di dare a chiunque la possibilità di giocare tramite il Game Pass, che sia in possesso di una nuova console, di un computer o semplicemente di smartphone e tablet. La concorrenza, nel frattempo, ha raggiunto risultati considerevoli. La Playstation 4, dal 2013 a luglio 2021, ha venduto 116.3 milioni di unità³⁸, rendendola, come accadde per Playstation 2, l'effettiva leader del mercato console, insieme a Switch, l'ultima console Nintendo, che nonostante col tempo si stia ritagliando una fetta di mercato propria, ha venduto 91 milioni di unità dal 2017 (la sua uscita) al 2021³⁹. L'Xbox One, invece, dall'uscita a luglio 2022 ha venduto 50.53 milioni di unità⁴⁰, un risultato ben lontano da quello di PS4 o la stessa Xbox 360. Con la nuova generazione di Xbox, e grazie al Game Pass, riuscirà a competere con Sony, che mai come in questi ultimi anni, è risultata la leader indiscussa del mercato console? Negli anni abbiamo assistito al continuo aumento dell'adozione, come principale formula distributiva di prodotti e servizi, degli abbonamenti, che siano mensili, annuali o con qualsiasi altra cadenza. Il subscription business model può essere paragonato ad un sistema di distribuzione di tipo verticale ed integrato. Questo

³⁸ Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/651576/global-ps4-console-unit-sales/> (2023)

³⁹ Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/687059/nintendo-switch-unit-sales-worldwide/> (2023)

⁴⁰ Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/1005418/xbox-one-console-unit-sales-country/> (2023)

sistema prevede che la rete distributiva sia di proprietà del produttore, senza quindi l'intervento di operatori di terze parti che andrebbero ad aumentare le spese. A questo si aggiunge la mancanza di una catena di distribuzione di negozi fisici, in quanto per sottoscrivere un abbonamento basterà essere in possesso di un qualsiasi sistema di pagamento utilizzabile online, ed effettuare l'acquisto in rete. Questi operatori, possono avvalersi di distributori terzi, ad esempio, per vendere delle carte prepagate che possono essere impiegate per la sottoscrizione al servizio. Nell'ambito dell'intrattenimento, tale modello era usato inizialmente da compagnie quali Netflix e Prime Video, mentre in ambito videoludico è stato adottato più recentemente e il Game Pass è stato uno dei primi ad avvicinarsi al modello degli abbonamenti per contenuti audiovisivi. Lo stesso Phil Spencer, durante un'intervista con The Verge, ha affermato che il nuovo modello di business non si basa più sulla quantità di hardware venduto, ma da quanto è possibile ricavare da ogni singolo cliente, e quindi creare una piattaforma che sia facilmente accessibile da chiunque. Come funziona, quindi, il Game Pass? Come già accennato, si tratta di un abbonamento la quale sottoscrizione dà accesso ad una vasta gamma di videogiochi, pronti per essere scaricati e giocati, proprio come la piattaforma Netflix la quale, tuttavia, offre principalmente film e serie TV. Ma come può questo tipo di servizio essere appetibile per i consumatori? Il primo step è quello di inserire un considerevole numero di contenuti.

2.1.1 – Aggiunta dei giochi a catalogo e funzionamento del business

Microsoft durante la generazione Xbox One era in possesso di solo una manciata di studi, i quali da soli non sarebbero stati in grado di creare un catalogo sostanzioso. Era necessario che sviluppatori di terze parti mettessero a disposizione i propri titoli sul servizio, e Spencer cita nella stessa intervista, una frase di Bill Gates: “You’re not really a platform until other developers make more on your platform than you do”⁴¹. Tramite il progetto ID@ Xbox, Microsoft aveva consolidato i rapporti con molti sviluppatori indie, i quali grazie al programma ebbero la possibilità di pubblicare autonomamente i propri titoli sulla piattaforma. La scelta più ovvia fu quella di proporre ad alcuni di questi produttori di rendere disponibili i propri titoli nel servizio. Inoltre, i titoli indie garantiscono una maggiore eterogeneità di generi, in quanto essendo videogiochi con un budget relativamente più basso, possono permettersi maggiori rischi derivanti dalla sperimentazione di nuove concept o meccaniche di gioco, e alcuni di questi diventano dei veri e propri successi (vale la pena ricordare che Minecraft, un titolo che nasce come indie, è il secondo gioco più venduto di tutti i tempi⁴²). Ma come funziona questo tipo di partnership? Il servizio deve attrarre non solo i consumatori ma anche i produttori, e ci sono diversi modi in cui ciò avviene. Microsoft può decidere di finanziare parte o la totalità dello sviluppo di un videogioco, a patto che all'uscita sia disponibile sul Game Pass. Successivamente lo sviluppatore avrà la possibilità di rilasciare il proprio titolo anche su altre piattaforme. In questo modo si tutela da diverse forme

⁴¹ The Verge, <https://www.theverge.com/21611412/microsoft-phil-spencer-interview-xbox-series-x-launch-decoder-podcast> (2023)

⁴² IGN.com, <https://www.ign.com/articles/best-selling-video-games-of-all-time-grand-theft-auto-minecraft-tetris> (2023)

di rischio, in quanto a prescindere che il gioco sia appetibile o meno, esso si troverà sul servizio, configurandosi di fatto in una vendita già avvenuta, in quanto Microsoft potrà decidere di pagare un'ulteriore somma di denaro per garantire la permanenza del titolo nel servizio. Altri tipi di accordi possono essere legati al numero di riproduzioni che vengono fatte per il videogioco in questione, per le quali Microsoft corrisponderà una certa somma in denaro. Questa è l'opzione più rischiosa, in quanto si basa sul gradimento del prodotto da parte dei consumatori. È per questo che spesso gli sviluppatori riciedono una precisa quantità di denaro da corrispondere per inserire il titolo sulla piattaforma. Microsoft è aperta a sperimentare molti tipi di accordi, anche a seconda dei rapporti che hanno con i singoli operatori. Questo dà molto più potere contrattuale ai produttori, il che è un incentivo per inserire i propri giochi nel servizio. Ovviamente, qualora il numero di operatori presenti sulla piattaforma dovesse aumentare considerevolmente, la situazione potrebbe ribaltarsi e porre maggior potere contrattuale a Microsoft⁴³. Oltre i titoli indipendenti, la cosa più sensata era quella di rendere disponibili tutti quelli che erano pubblicati da Microsoft. Quest'operazione non avrebbe impattato negativamente né sulle vendite, in quanto parliamo di videogiochi usciti già da diverso tempo, per i quali la curva di domanda era sicuramente scesa, ma anche perché i titoli esclusivi suscitano sempre più interesse nei consumatori, rendendo il Game Pass più appetibile. Con l'avvento di Fortnite, si è consolidato un modello di business per i singoli videogiochi peculiare, il Game as a Service (GaaS, gioco come servizio). Mentre classicamente per evolvere un franchise era necessario sviluppare dei seguiti per aggiornare la grafica e migliorare le meccaniche, con l'avanzare della tecnologia questo è diventato possibile grazie agli aggiornamenti scaricabili dalla rete. Per questo, i videogiochi che adottano questo modello vengono equiparati ad un servizio in grado di offrire periodicamente nuovi benefit, e non come dei singoli prodotti. Il primo GaaS fu World of Warcraft della Blizzard Entertainment, ma prevedeva il pagamento di un abbonamento mensile di 14.99\$ per supportare il gioco. In più, periodicamente venivano rilasciate delle espansioni a pagamento che andavano ad integrare al gioco nuovi contenuti più corposi. Il motivo del grande successo di Fortnite risiede nel fatto che è giocabile gratuitamente, e si supporta tramite la vendita di oggetti cosmetici per il proprio personaggio all'interno di uno store integrato nel gioco. Il motivo per cui sempre più studi stanno adottando questo modello è chiaro. Innanzitutto, è possibile rilasciare il prodotto anche se non è completamente finito, in modo da attendere la reazione del pubblico ed aggiornarlo con il resto dei contenuti successivamente. In questo modo è possibile abbattere i costi legati ai rischi di insuccesso del titolo. I GaaS permettono anche un continuo afflusso di profitti, se il gioco viene aggiornato e riesce a mantenere una base di clientela fissa, pianificando una strategia di monetizzazione a lungo termine. Infine, i GaaS hanno un ciclo di vita più lungo rispetto ai videogiochi tradizionali, proprio grazie agli aggiornamenti che propongono sempre più contenuti. Ovviamente, sviluppare degli add-on per un prodotto già uscito e con già una base di clientela, è meno dispendioso rispetto al creare un nuovo prodotto e coinvolgere nuovi consumatori. Ciononostante, questo modello richiede costanti spese in

⁴³ The Verge, <https://www.theverge.com/21611412/microsoft-phil-spencer-interview-xbox-series-x-launch-decoder-podcast> consultato (2023)

marketing per assicurare che tutti siano a conoscenza dei nuovi contenuti in arrivo, nonché per mantenere alto l' user engagement⁴⁴. I Gaas sono quindi un modello che combacia perfettamente con un servizio come quello del Game Pass. Il costo per mantenere aggiornato il gioco è abbattuto dal prezzo della sottoscrizione al servizio e, in più, si possono adottare altri metodi di guadagno per rendere il gioco (e quindi il servizio) profittevole, come la possibilità di acquistare oggetti cosmetici in game. Il primo esperimento di Microsoft per questo modello fu Sea of Thieves, sviluppato da Rare e pubblicato da Microsoft nel 2018 per Xbox One e PC. Il titolo è stato rilasciato al prezzo di 59.99\$ sullo store digitale PC Steam e sul Microsoft Store, ma era compreso nel Game Pass. Era possibile anche acquistare oggetti cosmetici nel gioco e la dualità di essere un gioco sia acquistabile tradizionalmente sia fruibile attraverso il Game Pass garantiva un' entrata a Microsoft in entrambi i casi, oltre a quella aggiuntiva integrata all' interno del gioco. Fu promesso un supporto costante e gratuito al titolo, con il rilascio di aggiornamenti che promettevano contenuti sempre nuovi. Con il trailer rilasciato in occasione dell' uscita di uno degli ultimi aggiornamenti gratuiti, il team di Rare ha annunciato che il gioco aveva raggiunto gli oltre 30 milioni di giocatori⁴⁵, divenendo uno dei titoli di maggior successo presenti sul Game Pass. Nonostante il successo di Sea of Thieves, l' obiettivo di Xbox di rendere partecipi quanti più operatori third party allo sviluppo del servizio, c' è da considerare la strategia della concorrenza. In particolare dalla Playstation 4 in poi, Sony ha adottato un modello di business molto diverso. Così come Nintendo, le compagnie giapponesi adottano un modello tradizionale: una crescita dei profitti graduale. La divisione Xbox, d' altro canto, facendo parte di una compagnia molto più grande quale Microsoft, è più propensa a correre rischi e ad avere perdite sul breve termine per assicurarsi profitti sul lungo⁴⁶, essendo in possesso di una grande quantità di business e potendo sfruttare economie di scala e di esperienza. L' importanza del gaming per Microsoft va oltre Xbox. Il settore videoludico, attualmente, è il più redditizio nell' industria dell' intrattenimento, dal valore stimato di 200 miliardi di dollari, superando l' industria della musica e del cinema combinati⁴⁷. In particolare, il settore mobile è il settore con il tasso di crescita maggiore e comprende il 52% del valore totale dell' industria. Non è un mistero il motivo per cui Microsoft, una delle aziende più redditizie al mondo, intenda implementare la tecnologia di cloud gaming su smartphone e tablet, in quanto permetterebbe di giocare videogiochi da budget molto elevato, pensati per il mercato delle console, anche su dispositivi mobile. Molte aziende si dimostrano sempre più interessate a quest' industria, e la casa di Redmond ha il vantaggio di avere una posizione già consolidata nel mercato e un' esperienza di più di vent' anni. Il business model di Sony, invece, è basato sullo sviluppo di esclusive ad alto budget e dagli standard qualitativi molto elevati e che assicurano profitti altrettanto alti. L' impatto che i videogiochi Sony hanno sul mercato, tuttavia, non è trascurabile, anche se utilizza un approccio più tradizionale e meno orientato al rischio, ed è per

⁴⁴ Gridly.com, [https://www.gridly.com/blog/games-as-a-service/#:~:text=%2Da%2DService%3F-.Games%2Das%2Da%2DService%20\(GaaS\)%20is%20a,form%20of%20in%2Dgame%20purchases.](https://www.gridly.com/blog/games-as-a-service/#:~:text=%2Da%2DService%3F-.Games%2Das%2Da%2DService%20(GaaS)%20is%20a,form%20of%20in%2Dgame%20purchases.) (2023)

⁴⁵ YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=UJd72ykl-Ac>

⁴⁶ Game Developer, <https://www.gamedeveloper.com/business/sony-s-playstation-strategy---exposed-> (2023)

⁴⁷ Nasdaq.com, <https://www.nasdaq.com/articles/this-opportunity-for-investors-is-bigger-than-movies-and-music-combined-2021-10-03> (2023)

questo che Xbox aveva la necessità di fare in modo che più studi blasonati sviluppassero giochi da inserire nel catalogo.

2.1.2 - La nuova mission e la Xbox Series X/S

Tramite il processo di acquisizione di nuovi studi, Microsoft fece un investimento che sul lungo termine avrebbe garantito ad Xbox un grande afflusso di contenuti sul Game Pass, oltre ad integrare molte proprietà intellettuali già disponibili sul mercato. In particolare, con l'acquisizione di ZeniMax Media, la parent che possiede in totale otto studi, sono entrati in possesso di numerosissimi franchise di successo, come Doom (id Software), The Elder Scrolls e Fallout (Bethesda Softworks), Dishonored e Prey (Arkane Studios) e Wolfenstein (Machine Games). Tutti questi titoli, insieme ad altri, sono stati rilasciati sul Game Pass non solo Xbox, ma anche PC e su smartphone e tablet. La nuova direzione di Xbox è quindi chiara: a differenza di Nintendo e Sony, le quali fanno dei titoli esclusivi alle rispettive piattaforme il maggior selling point sia dell'hardware che del software, Microsoft intende percorrere una via del tutto nuova per la compagnia, uscendo dai confini competitivi tradizionali della console war caratterizzata dall'esclusività dei titoli appartenenti ad una specifica piattaforma, rendendoli di fatto non più esclusivi. La compagnia viene rebrandizzata sotto il nome di "Xbox Game Studios", per riflettere l'intento di Microsoft di usare il brand per supportare il gaming tra diversi device. Da quel momento in poi, tutti i titoli sviluppati dalle sussidiarie di Xbox o derivanti da altre collaborazioni, sarebbero stati rilasciati su tutti i dispositivi che supportassero il Game Pass, creando una piattaforma unica e senza barriere. Per raggiungere questo scopo, era necessario lavorare sull'uso parallelo di più canali, garantendo multicanalità per offrire ai clienti diversi punti di contatto, che siano tramite le console, l'app Xbox su PC, il sito Microsoft, l'app per dispositivi mobile o gli store fisici terzi a cui Microsoft si affida per la vendita delle carte regalo. Per perseguire la nuova mission "bring the joy and community of gaming to everyone on the planet. To achieve that, we aspire to empower everyone to play the games you want, with the people you want, anywhere you want"⁴⁸ era necessario raggiungere un'omnicanalità che permettesse ai consumatori di usufruire dell'esperienza senza interruzioni. Fu così implementato il cross-play, ovvero la possibilità di giocare con altri giocatori tramite l'app Xbox o le console anche se si trovano su piattaforme diverse (quindi tutte le console a partire da Xbox One, i PC e i dispositivi mobile). Con l'uscita di Xbox Series X/S è stata introdotta la funzione "Play Anywhere". Grazie ad essa, acquistare un videogioco sullo store Xbox da console, non ne preclude la possibilità di fruirne anche su PC (nel caso di acquisto digitale) senza doverlo comprare nuovamente. Lo stesso vale per i giochi Xbox One che possono essere riprodotti anche su Series X/S (in questo caso anche se si tratta di una copia fisica, ad eccezione di Series S che non monta un lettore Blu-Ray). Inoltre, l'esperienza è ininterrotta poiché i salvataggi sono custoditi nel cloud, e possono essere scaricati istantaneamente sulla piattaforma dalla quale si gioca. Queste scelte denotano una strategia che non prevede più l'innalzamento di barriere per la fruizione dei prodotti, quali

⁴⁸ Xbox.com, <https://news.xbox.com/en-us/2021/06/10/whats-next-for-gaming-highlights/#:~:text=At%20Xbox%2C%20our%20mission%20is,you%20want%2C%20anywhere%20you%20want> (2023)

l'esclusività per una determinata piattaforma, ma richiamano la filosofia di Phil Spencer per la quale Xbox intende ricavare quanto il più possibile da ogni singolo cliente tramite il Game Pass, il che vuol dire rendere fruibile il servizio su quante più piattaforme possibili.



Figura 7 – Xbox.com

Ma in che modo questa nuova strategia ha cambiato anche la comunicazione e la strategia riguardante il lancio delle nuove console? Xbox Series X fu annunciata durante i The Game Awards del 2019, la celebre cerimonia dedicata ai migliori videogiochi che contendono il premio per gioco dell'anno. Fin da subito è chiara la direzione di Xbox per la nuova console, ricalcando i fattori competitivi che in passato l'avevano contraddistinta: la potenza⁴⁹. Insieme alla console fu mostrato infatti Hellblade 2, videogioco sviluppato da Ninja Theory, uno degli studi acquisiti recentemente da Microsoft, per mostrare le capacità tecniche della console. La novità risiedeva soprattutto nella Xbox Series S, annunciata tempo dopo, che nonostante fosse una console di nuova generazione, si trattava di un sistema meno potente della Series X, ma che garantiva prestazioni adeguate che permettessero di riprodurre tutti i futuri giochi. La motivazione di creare una nuova linea di console oltre quella tradizionale risiede nella strategia adottata da Microsoft per il settore gaming. L'intento della compagnia non è più quello di vendere più console della concorrenza, ma quello di far abbonare al Game Pass quante più persone possibili. La Series S, quindi, è la console per chi vuole godersi i titoli di ultima generazione presenti nel catalogo del servizio, senza badare alle prestazioni e senza pagare il prezzo di una console di nuova generazione. Il 2020 era un anno importantissimo per la compagnia, in quanto avrebbe dovuto dimostrare in che modo ha imparato dagli errori passati e in che modo intendesse raggiungere di nuovo il successo. La risposta era nuovamente nel passato, in ciò che rese la prima Xbox il fenomeno culturale che ancora oggi riconosciamo: Halo. La prima Xbox non avrebbe mai venduto abbastanza senza un titolo che vi girasse la portata di Halo e dopo l'uscita di Halo 5, l'ultimo capitolo della serie principale, il franchise

⁴⁹ YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=0tUqIHwHDEc>

aveva generato per Xbox oltre 5 miliardi di dollari ⁵⁰. La scelta più ovvia per lanciare la nuova Xbox, era quella di farla uscire simultaneamente ad un nuovo capitolo della saga. Nel 2018, fu mostrato un primo trailer di Halo Infinite, l'ultimo lavoro di 343 Industries, ma la data di uscita non fu rivelata fino all'anno dopo, con un trailer che riportava la data "holiday 2020", periodo in cui le nuove console ancora non erano state annunciate. Fu soltanto all'Xbox Showcase del 2020 che, a console annunciate, Microsoft mostrò per la prima volta un video gameplay di Halo Infinite, che sarebbe uscito sulle console di nuova generazione al lancio di queste ultime, su PC e su Xbox One. Microsoft aveva intenzione di rilasciare i propri giochi sulla vecchia generazione di console fino al 2023 per portare avanti l'idea di piattaforma unica⁵¹ e perché, grazie ad xCloud, la console meno potente era comunque in grado di riprodurre i giochi più moderni in quanto la tecnologia cloud non utilizza l'hardware per far funzionare i giochi, ma appunto lo streaming dai server Microsoft. La modalità storia del gioco sarebbe stata, ovviamente, inclusa nel Game Pass fin dal lancio del gioco con supporto anche al cloud gaming. Il multiplayer, invece fu annunciato come free to play. Halo avrebbe adottato il modello di game as a service, che ben si sposa con il Game Pass stesso, essendo soprattutto il gioco di punta di Xbox, utilizzando però un sistema ibrido: il multiplayer sarebbe stato gratuito per chiunque, mentre la modalità storia sarebbe stata a pagamento o inclusa con il Game Pass. Inoltre, fu dichiarato che il ciclo di vita di Halo Infinite sarebbe stato di dieci anni, con il multiplayer aggiornato periodicamente e con sempre nuove espansioni della modalità storia incluse nel Game Pass. Nonostante Microsoft puntasse molto sul titolo, la reazione del pubblico non fu delle migliori. I fan nonostante apprezzassero la vision del gioco, il quale prometteva un ritorno alle atmosfere del primo capitolo, non vantava di un comparto tecnico all'altezza della console che si autoproclamava come la più potente mai creata.



Figura 8 – Polygon.com

⁵⁰ The Verge, <https://www.theverge.com/2015/11/4/9668876/halo-franchise-5-billion-guardians-launch-sales> consultato (2023)

⁵¹ Gamespot, <https://www.gamespot.com/articles/xbox-boss-phil-spencer-confirms-firstparty-exclusi/1100-6479847/> consultato (2023)

Questo suscitò l'ilarità della community su internet riguardo i modelli 3D arretrati, paragonandoli con quelli dei vecchi capitoli di Halo che, nonostante fossero stati rilasciati anni prima, mostravano una grafica nettamente migliore⁵². Dopo la risposta negativa del pubblico, un paio di mesi dopo fu annunciato che l'uscita di Halo Infinite sarebbe stata rimandata al 2021, lasciando Xbox Series X/S senza un killer application al lancio. Tuttavia, Microsoft confidava nella validità del Game Pass e, anche senza un titolo first party al lancio, le nuove console avrebbero vantato dell'intero catalogo del servizio. La Xbox Series X/S è completamente retrocompatibile con i videogiochi della scorsa generazione, sia digitali che su disco, di conseguenza le nuove console consentivano, tramite il Pass, di riprodurre tutti i giochi usciti fino a quel momento che erano disponibili sul servizio. Inoltre, tramite accordi con gli sviluppatori, le prestazioni di molti giochi sono state aggiornate per sfruttare il nuovo hardware più potente e riprodurre i titoli con una fedeltà grafica superiore. Tali giochi sono etichettati con la dicitura "ottimizzato per Xbox Series X/S", pubblicando anche un'intera lista di prodotti che beneficiano dell'aggiornamento⁵³. Questo vale anche per la maggioranza dei videogiochi pubblicati da Microsoft, tutti inclusi nel servizio. Il 2021, al contrario, avrebbe visto l'uscita di una grande quantità di titoli, sia third che first party. Tra questi ultimi annoveriamo Psychonauts 2 di Double Fine Productions, sequel di uno storico titolo rilasciato per la prima Xbox, Forza Horizon 5 di Playground Games, Age of Empires 4 per PC, Halo Infinite e il nuovo Flight Simulator, ovviamente rilasciati tutti al day one su Game Pass. La peculiarità di questa line up salta subito all'occhio: l'eterogeneità. Grazie alle acquisizioni effettuate da Microsoft, che comprendeva studi specializzati in diversi generi di giochi, Xbox Game Studios ha potuto diversificare notevolmente i propri prodotti. Tra gli ultimi citati abbiamo infatti Psychonauts 2, un platform, Forza Horizon 5, un videogioco di corse automobilistiche, Age of Empires 4 uno strategico in tempo reale e Halo Infinite uno sparatutto. La varietà è ancora maggiore se si considerano anche i titoli di terze parti che sono stati aggiunti al catalogo.



Figura 9 – Xbox.com

⁵² Polygon.com, <https://www.polygon.com/2020/7/23/21336060/halo-infinite-graphics-xbox-series-x-microsoft-one-windows-fan-reaction-memes>

⁵³ Xbox.com, <https://www.xbox.com/en-US/games/optimized> consultato (2023)

2.2 – Il Game Pass rispetto alla concorrenza

Sony, dopo l'incredibile successo avuto con Playstation 4, aveva la strada spianata per ripetersi con la nuova generazione di console. Poco dopo l'annuncio di Xbox Series X, vi fu l'annuncio di Playstation 5, ma stavolta, entrambe le compagnie avevano imparato dagli errori del passato, ed entrambe furono rilasciate al prezzo di 499\$, con la differenza che Playstation 5 prevedeva una variante senza lettore di dischi Blu-Ray al prezzo di 399\$. Anche le specifiche tecniche erano molto simili, sbilanciandosi solo leggermente a favore verso la Xbox Series X, senza però differenze sostanziali. La direzione dell'azienda nipponica continuava ad essere quella tradizionale, puntando su videogiochi ad alto budget, cinematografici (possono essere considerati l'equivalente di un blockbuster cinematografico) e dal quality control elevato che garantissero ritorni economici certi. Tuttavia, Sony non poteva rimanere indifferente al grande successo che Game Pass stava ottenendo. Nel 2020 il servizio di Microsoft aveva raggiunto il grande traguardo di 15 milioni di abbonati⁵⁴, rendendolo una potenziale minaccia per Playstation. Grazie al servizio, infatti, Xbox aveva mitigato il problema legato alle esclusive Sony, contro le cui era difficile rivaleggiare per via dell'enorme production value di queste ultime. Grazie al servizio, non importava eguagliare o superare le esclusive Playstation in quantità o qualità, poiché molti dei giochi multiplatforma, che uscivano su entrambe le console, erano spesso inclusi nell'abbonamento, rendendolo un must have per chi volesse rimanere al passo e provare tutti i migliori giochi in uscita. Inoltre, dopo l'annuncio della PS5, c'è stato quello relativo ai prezzi dei videogiochi: le esclusive Playstation costeranno 10\$ in più, arrivando alla cifra di 70\$, rispetto ai 60\$ delle generazioni passate. L'aumento di prezzo riflette i costi di produzione più elevati, che negli ultimi quindici anni sono aumentati anche del 300%⁵⁵. Al contrario, le esclusive Xbox sarebbero continuate ad uscire al day one sul Game Pass, senza aumenti di prezzo del servizio e con offerte aggressive come quella di poter pagare un periodo di prova che dà accesso a tutte le funzionalità del servizio (compreso xCloud) per 3 mesi spendendo solo 1€. Nell'industria si iniziò a credere che la risposta di Sony al Game Pass sarebbe arrivata molto presto, lo stesso Phil Spencer era certo di questa possibilità, affermando che era una circostanza inevitabile e che presto i competitor avrebbero iniziato a pubblicare i propri giochi anche su PC, per questo il team Xbox doveva continuare ad innovare⁵⁶. Infatti, nel 2020, Sony pubblicò un'esclusiva PS4 su computer, Horizon Zero Dawn, e ne pubblicherà altre negli anni a venire, come Spiderman e God of War. Tuttavia le esclusive più recenti sarebbero continuate ad uscire solo su console. Inoltre, il grande vantaggio nell'acquisto di una Xbox Series X, risiedeva nella convenienza di acquistare la console e con un solo euro, poter provare il Game Pass per un mese (o tre, a seconda dell'offerta che varia in base al periodo) e avere una libreria di giochi a disposizione. Chi acquistava una PS5, invece, era costretto ad acquistare anche un videogioco dal costo di 70\$ per poter videogiocare con il nuovo sistema. Sony decide, di conseguenza, di mettere a disposizione sin dal lancio della console una selezione di titoli scaricabili qualora si fosse abbonati al Playstation Plus. Fu chiamata Playstation

⁵⁴ Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/1276183/xbox-game-pass-subscriber-count-global/> consultato (2023)

⁵⁵ Eurogamer.net, <https://www.eurogamer.net/sony-says-usd70-ps5-games-reflects-increased-development-costs> consultato (2023)

⁵⁶ IGN.com, <https://www.ign.com/articles/playstation-game-pass-phil-spencer-reacts> consultato (2023)

Plus Collection, e contiene i videogiochi che hanno definito la scorsa generazione, da una selezione di esclusive e titoli di terze parti.

2.2.1 - La risposta di Sony

“Project Spartacus” era il nome in codice dell’abbonamento videoludico targato Sony, una mossa necessaria per stare al passo con i tempi e seguire un trend che prende sempre più piede nel mercato dell’intrattenimento. La mossa della compagnia non fu quella di creare un nuovo servizio, ma piuttosto quella di combinare i due servizi attivi già esistenti: il Playstation Plus e il Playstation Now. Nasce così, tramite una riformulazione del classico abbonamento Playstation, tramutato nel Playstation Plus Essential, Playstation Plus Extra e Playstation Plus Premium. Questi sono tre diversi tier di abbonamento con prezzi diversi e con caratteristiche diverse. L’Essential è la versione base, che dà accesso al multiplayer online, due giochi gratis al mese, la possibilità di archiviare i salvataggi sul cloud e sconti esclusivi. Si tratta essenzialmente del classico abbonamento Playstation Plus già esistente su PS4. La versione Extra invece prevede servizi aggiuntivi, in quanto oltre a quelli già compresi nell’Essential, dispone di un catalogo di oltre 400 videogiochi sia Playstation 4 che 5 da poter scaricare e giocare, comprendente anche i blockbuster di Playstation Studios. L’ultimo tier, il Premium, offre tutti i servizi degli altri due combinati più il PS Now, con altri 340 giochi del catalogo Playstation 4, Playstation 3, Playstation 2, la prima Playstation e la console portatile Playstation Portable (PSP), riproducibili però tramite cloud streaming anche su computer⁵⁷. I prezzi dei tre tier di abbonamenti sono rispettivamente 9.99\$, 14.99\$ e 17.99\$ su base mensile. Sono previsti anche dei piani annuali che offrono un prezzo più conveniente, rispetto alla sottoscrizione mensile: per l’Essential 59,99\$, l’Extra 99,99\$ e il Premium 119,99\$. La differenza sostanziale con il Game Pass si cela proprio sulla caratteristica che lo differenzia di più. Mentre sul servizio di Redmond tutte le esclusive sviluppate dagli study first party vengono aggiunte al day one nel catalogo, sul Playstation Plus tale fattispecie non è prevista. Il motivo è spiegato dallo stesso Jim Ryan, CEO di Sony Interactive Entertainment, il quale ritiene che una piattaforma non sia definita da un abbonamento come il Game Pass, ma da videogiochi sempre più ambiziosi e di alta qualità. Inoltre, i titoli first party di Playstation Studios superano i 100 milioni di dollari di budget, e renderli disponibili fin da subito sul Playstation Plus non sarebbe sostenibile per l’azienda. La stima per l’aggiunta di un titolo first party al catalogo del PS Plus è dai sei ai dodici mesi, periodo di tempo in cui il gioco, dal lancio, avrà già venduto un numero considerevole di copie, e aggiungerlo all’abbonamento renderà quest’ultimo ancora più appetibile⁵⁸. Altra funzionalità che rende il Game Pass molto competitivo è l’xCloud. Il gaming tramite streaming è previsto per sempre più videogiochi, e ormai tutte le ultime esclusive rilasciate supportano tale funzione, permettendo di riprodurle anche su dispositivi mobile, espandendo notevolmente il numero di segmenti che Microsoft potrà coprire (ad esempio coloro che videogiocano solo tramite smartphone). PS Plus

⁵⁷ Playstation blog, <https://blog.playstation.com/2022/03/29/all-new-playstation-plus-launches-in-june-with-700-games-and-more-value-than-ever/> consultato (2023)

⁵⁸ Gameindustry.biz, <https://www.gamesindustry.biz/playstations-jim-ryan-we-want-to-give-gamers-certainty-that-theyre-buying-a-true-next-generation-console> consultato (2023)

prevede il cloud solo per il piano più costoso, il Premium, e consente la riproduzione di giochi meno recenti ma, d'altro canto, permette di giocare una vastissima quantità di titoli delle generazioni passate, rendendo l'abbonamento più appetibile per chi intende recuperare prodotti più datati. Anche se su Xbox vi sono una vasta gamma di giochi retrocompatibili, la maggior parte non sono compresi nell'abbonamento, ma possono essere riprodotti anche semplicemente inserendo il disco nella console, nel caso il consumatore ne sia in possesso (vale sia per i dischi della Xbox One, che della 360 che della prima Xbox). Inoltre, la funzione di retrocompatibilità di Xbox prevede l'FPS boost, che permette di riprodurre i giochi delle vecchie console ad un frame rate maggiore, un aumento della risoluzione e l'HDR automatico⁵⁹. Tramite l'xCloud è possibile anche riprodurre giochi di nuova generazione, che l'Xbox One fatica a processare, ad un frame rate, una risoluzione maggiore e una qualità generale superiore. xCloud, infatti, è stato aggiornato alla versione Xbox Series X, riproducendo i titoli alla medesima qualità dell'ultima console (ad eccezione della risoluzione che non raggiunge il formato 4k) a prescindere che si giochi su smartphone, tablet, PC o le console della famiglia Xbox⁶⁰. Per riassumere quali sono i principali fattori competitivi del Game Pass, anche rispetto al Playstation Plus e servizi simili, possiamo servirci di un'analisi SWOT, che ci permetterà di analizzare quali solo le principali forze, debolezze, opportunità e minacce del servizio Xbox.



Figura 10 – Analisi SWOT

La nuova direzione intrapresa da Xbox, sembra far intendere che qualsiasi dispositivo con uno store per scaricare le app integrato potrà riprodurre i giochi tramite xCloud. Basti pensare alla partnership effettuata con Samsung, che permette di riprodurre il servizio su alcune delle sue TV più recenti tramite il Samsung

⁵⁹ The Verge, <https://www.theverge.com/2021/11/15/22782746/microsoft-xbox-backward-compatibility-76-new-games> (2023)

⁶⁰ The Verge, <https://www.theverge.com/2021/10/7/22714067/xbox-cloud-gaming-custom-xbox-series-x-hardware-upgrade>(2023)

Gaming Hub⁶¹. L'xCloud, infatti, non sfruttando la potenza dell'hardware per riprodurre i giochi, è in grado di permettere ai consumatori di giocare ai titoli disponibili sul servizio anche su dispositivi non pensati per avere una potenza computazionale in grado di processare i videogiochi. Sono un esempio, appunto, le smart tv sulle quali è possibile scaricare applicazioni, computer portatili, smartphone e tablet anche se non di ultima generazione,

2.2.2 - Il caso Activision Blizzard

La gamma di attività della divisione Xbox è notevolmente aumentata nel giro di pochissimi anni. L'obiettivo di Microsoft per il gaming è molto più ambizioso rispetto al passato, passando da un modello di business tradizionale per il mercato delle console, ovvero creare il proprio hardware su cui far girare i giochi sviluppati da titoli first e third party, al creare servizi per il gioco online, implementare altre forme di intrattenimento nella console, fino ad arrivare ai tempi più moderni, in cui Xbox si sta impegnando per creare un intero ecosistema unificando più piattaforme sotto l'unico servizio targato Xbox. Per portare avanti una mission così ambiziosa sono necessarie risorse fuori dal comune, che solo una delle multinazionali più grandi al mondo come Microsoft può impiegare. Il metodo più veloce e finora efficace, come ha dimostrato il successo del Game Pass, è stato quello di acquisire realtà già esistenti e con esperienza sul campo per dare il proprio contributo alla famiglia Xbox. Il settore del gaming è in rapida crescita, dimostrando di essere una delle industrie più profittevoli al mondo, e tutte le più grandi aziende al mondo volgono lo sguardo su questo mercato, ed è per questo che è necessario prepararsi ad una concorrenza agguerrita. Activision Blizzard è, ad oggi, una delle aziende videoludiche più grandi al mondo, al di sotto solo della stessa Microsoft, Tencent, Sony e NetEase per market capitalization⁶². La compagnia è in possesso di proprietà intellettuali di grandissimo successo come Call of Duty, Overwatch, Candy Crush, Crash Bandicoot (storica IP di Sony) e molte altre. Tuttavia, lo studio si è ritrovato, negli ultimi anni, sotto diverse accuse di discriminazione sessuale sul posto di lavoro, stipendi dei dipendenti femminili non in linea con quelli dei dipendenti maschili, molestie sessuali ed in generale altri comportamenti che vanno contro la parità di genere. Fu quindi fatta causa alla compagnia e da quel giorno, il valore di mercato è crollato di quasi otto miliardi di dollari⁶³. Per Microsoft, era il momento perfetto per annunciare le sue intenzioni di acquisire la compagnia, al prezzo di 95\$ per azione e per una transazione dal totale di 68,7 miliardi di dollari. Si tratta di una delle più grandi acquisizioni nella storia dell'intrattenimento, avvicinandosi a quella Disney-Fox che toccò il valore di 71 miliardi di dollari⁶⁴.

⁶¹ Samsung.com, [https://news.samsung.com/us/samsung-expands-game-streaming-4k-holiday-bundles-backwards-compatibility/#:~:text=Xbox%20Cloud%20Gaming%20\(Beta\)%20with,bring%20your%20new%20TV%20home](https://news.samsung.com/us/samsung-expands-game-streaming-4k-holiday-bundles-backwards-compatibility/#:~:text=Xbox%20Cloud%20Gaming%20(Beta)%20with,bring%20your%20new%20TV%20home). Consultato (2023)

⁶² Companiesmarketcap.com, <https://companiesmarketcap.com/video-games/largest-video-game-companies-by-market-cap/> consultato (2023)

⁶³ Markets.businessinsiders.com, <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/activision-blizzard-stock-lost-8-billion-market-value-discrimination-lawsuit-2021-7> consultato (2023)

⁶⁴ Il Sole 24 Ore, https://www.ilsole24ore.com/art/nasce-gigante-disney-fox-completato-deal-71-miliardi-dollari-ABpVbAgB?refresh_ce=1 consultato (2023)

L'acquisizione fa parte della strategia Microsoft di portare il gaming targato Xbox a quanti più consumatori possibile. Per fare ciò, è necessaria una notevole forza lavoro e, anche in visione di espandersi nel Metaverso, Activision Blizzard risulta essere la scelta migliore. Quest'ultima, infatti, non è un solo studio, ma si tratta di un publisher che fa a capo di molte altre compagnie. Essa nacque dalla fusione di Activision Publishing e Vivendi (di cui faceva parte Blizzard Entertainment), dando vita all'attuale Activision Blizzard. Le tre principali unità operative sono Activision, Blizzard e King. Activision comprende un portafoglio di nove studi: Treyarch, Infinity Ward e Sledgehammer Games che si occupano principalmente dello sviluppo della serie Call of Duty; Raven Software la quale negli ultimi anni è stata delegata al supporto per Call of Duty: Warzone; Demonware il cui ruolo principale è quello di creare dei sistemi di network per le funzionalità online dei videogiochi Activision e, infine, vi sono Beenox, Toys for Bob, High Moon e Activision Shanghai Studio. Blizzard è lo studio in possesso di franchise di successo quali World of Warcraft, uno degli MMORPG (Massive Multiplayer Online Role-Playing Game) di più grande successo di sempre, nonché precursore del modello di Game as a service, Overwatch, Diablo, Starcraft, Hearthstone, e Warcraft. King, infine, è l'unità specializzata nello sviluppo per giochi mobile, come Candy Crush e Bubble Witch⁶⁵.

Figura 11- Activision Blizzard



⁶⁵ [activisionblizzard.com, https://www.activisionblizzard.com/about-us#:~:text=Our%20portfolio%20includes%20some%20of,%2C%20Treyarch%2C%20and%20Vicarious%20Visions](https://www.activisionblizzard.com/about-us#:~:text=Our%20portfolio%20includes%20some%20of,%2C%20Treyarch%2C%20and%20Vicarious%20Visions). Consultato (2023)

I motivi per cui Microsoft ha optato per questa grande acquisizione sono i seguenti:

- Entrare in possesso di franchise di grande successo da inserire all'interno del Game Pass. Call of Duty, per esempio, è uno dei videogiochi di maggior successo dell'industria. L'ultimo capitolo, Call of Duty Modern Warfare II, uscito il 28 ottobre 2022, ha superato gli 800 milioni di dollari in vendite dopo solo tre giorni dall'uscita. Basti pensare che il film Marvel "Avengers: Endgame" guadagnò 357 milioni di dollari nei primi giorni al box office⁶⁶. Si tratterebbe di un selling point notevole per il servizio, soprattutto se consideriamo l'aggiunta di altri videogiochi Blizzard.
- Activision Blizzard vanta all'attivo quasi 10.000 dipendenti, e andrebbe ad aumentare notevolmente la forza lavoro di Microsoft nell'industria del gaming.
- Essendo il mercato mobile il più remunerativo, Microsoft potrebbe sfruttare l'esperienza di uno studio come King per fortificare la sua posizione.

Xbox Game Studios, essendo in possesso di una grande quantità di studi, è in grado di creare solide interdipendenze. Per completare lo sviluppo di Halo Infinite, a 343 è stata fornita supporto da The Coalition, gli sviluppatori della serie di Gears of War, che tramite le tecnologie da loro utilizzate, sono riusciti a fornire un contributo allo sviluppo. Questi ultimi, inoltre, hanno notevoli capacità nell'utilizzo dell'Unreal Engine, uno dei motori di gioco più utilizzati nell'industria, essendo lo studio composto anche da ex dipendenti Epic Games, gli ideatori dell'engine. Anche Turn 10 e Playground Games sono noti per la collaborazione nello sviluppo di simulatori di corse automobilistiche, essendo studi specializzati nel genere e avendo Turn 10, sviluppato il ForzaTech, l'engine grafico utilizzato sia per la serie Forza Horizon che Forza Motorsport. Lo stesso nuovo videogioco della saga Fable, sviluppato da Playground Games, utilizzerà il motore di Turn 10⁶⁷. Microsoft potrebbe sfruttare gli asset e la forza lavoro di Activision per integrarli allo sviluppo dei suoi videogiochi, o commissionarne dei nuovi, per accrescere il numero di prodotti e servizi che il Game Pass è in grado di fornire. Tuttavia, data la portata dell'acquisizione, la conclusione di quest'ultima richiederà del tempo, in quanto, da prassi, l'ente anti-trust di ogni paese dovrà dare il suo parere a riguardo. Non sono poche le difficoltà incontrate da Microsoft fino ad oggi, sia per via dell'opposizione di Sony all'operazione, sia per i timori dell'anti-trust che la compagnia di Redmond possa rendere esclusivi videogiochi come Call of Duty, danneggiando il mercato e i consumatori. L'esaminazione del caso è al giorno d'oggi ancora in atto, con in particolare la Federal Trade Commission, l'European Commission e la Britain's Competition and Market Authority unite per accertarsi che un'acquisizione così importante non danneggi l'industria sul lungo termine⁶⁸. Le prospettive per il futuro di Xbox Game Studios e Microsoft sono promettenti, grazie alle scelte coraggiose che stanno spingendo il proprio settore gaming verso nuove mete, dettando le regole dell'industria in merito a servizi e cloud gaming. Nuovi business, tuttavia, vuol dire anche nuovi competitors. Microsoft non

⁶⁶ The Washington Post, <https://www.washingtonpost.com/video-games/2022/11/04/call-duty-modern-warfare-2-sales/> (2023)

⁶⁷ Kotaku.com, <https://www.kotaku.com.au/2021/05/huh-the-new-fable-runs-on-the-forza-engine/> (2023)

⁶⁸ The New York Times, <https://www.nytimes.com/2023/02/04/business/dealbook/microsofts-activision-deal.html> (2023)

è l'unica grande azienda ad aver compreso le potenzialità delle nuove tecnologie che sono in grado di stravolgere il mondo dei videogiochi grazie all'innovazione tecnologica. Per questo, nel prossimo capitolo andremo ad approfondire quali potrebbero essere le nuove forze in gioco, quali sono i concorrenti che potrebbero rappresentare una minaccia maggiore per la compagnia di Redmond e quali sono le prospettive per il futuro di Xbox.

CAPITOLO III: CONVERGENZA SETTORIALE

Sommario : 3.1 - Ampliamento dei confini competitivi - 3.1.1 – L’evoluzione dello scenario competitivo, i nuovi attori: Amazon, Google & Apple -3.1.2 - La sostenibilità del modello-3.1.3 – Le opportunità di crescita.

3.1 – Ampliamento dei confini competitivi

Il processo evolutivo di Xbox tende sempre di più alla costruzione di una piattaforma ruotante attorno al servizio di abbonamento del Game Pass, soprattutto con l’introduzione della tecnologia di cloud computing, sta direzionando Microsoft verso nuove sfide. Il cloud è una tecnologia impiegata già da diversi anni non solo per l’archiviazione di dati ma anche per la riproduzione di contenuti multimediali. Netflix, in particolare, è stata la prima compagnia ad utilizzare il cloud computing in tal senso e, da allora, la domanda di servizi di streaming è cresciuta vertiginosamente. Tale piattaforma è ad oggi considerata la più grande se consideriamo la banda del Nord America, rappresentando regolarmente più del 35% di tutto il traffico Internet negli Stati Uniti. La piattaforma utilizza gli AWS (Amazon Web Services), una tecnologia di proprietà della multinazionale Amazon.com, Inc. che è uno dei più grandi provider di servizi di cloud computing⁶⁹. Nonostante ciò, per l’industria del gaming si tratta di una tecnologia che solo negli ultimi anni ha visto un maggiore impiego per il largo consumo. Trasmettere in tempo reale un videogioco richiede una potenza computazionale, nonché una connessione ad Internet, più performante rispetto alla trasmissione di un video come nel caso di un film o una serie TV, e ciò richiede lo sviluppo di una tecnologia superiore. Tutti i maggiori operatori dell’industria videoludica stanno dando maggiore importanza allo sviluppo del gaming tramite il cloud, e non solo i grandi publisher di videogiochi e console come Microsoft, Sony e Nintendo, ma anche Nvidia, società specializzata nella realizzazione di componenti hardware per PC. Microsoft e Nvidia in particolare sono volti ad un processo di convergenza settoriale *technology driven*. La convergenza settoriale è «un processo che vede imprese diverse ed eterogenee oltrepassare i confini dei loro settori originari determinando una progressiva ibridazione di prodotti e offerte precedentemente distinti, fino ad originare un vero e proprio nuovo mercato»⁷⁰. L’ibridazione riguarda il gaming, pensato per l’intrattenimento, e il cloud come servizio di storage di dati online. I cloud gaming services sono la concretizzazione della nascita di un nuovo mercato per l’industria del videogioco, il quale si muove su vettori paralleli rispetto al classico mercato delle console. Nel caso di cloud gaming, si tratta di convergenza settoriale in chiave *technology push*, in quanto le innovazioni tecnologiche ottenute in altri ambiti vengono sfruttate per la creazione di un nuovo prodotto o, come nel nostro caso, un nuovo servizio. Microsoft si trova ancora in una forma ibrida, in quanto è ancora in grado di fornire hardware su cui riprodurre i videogiochi, e il servizio di streaming non è ancora l’offerta chiave del servizio. I limiti riguardano, oltre la tecnologia proprietaria di Microsoft, la velocità della

⁶⁹ LinkedIn.com, <https://www.linkedin.com/pulse/how-cloud-computing-made-netflix-possible-keimo-edwards/> (2023)

⁷⁰ Ancarani, Costabile, 2005

connessione ad Internet dei consumatori, che può essere una barriera d'ingresso per la fruizione dei contenuti. Basti pensare che in Italia sono ancora molte le regioni con una connessione al di sotto dei 100 Mbps, prendendo come variabile la rete domestica⁷¹. Da non confondere il cloud gaming, e quindi la possibilità di videogiocare tramite server che trasmettono l'esperienza di gioco in tempo reale grazie ad Internet, con lo storage di videogiochi su store online, che sono sì archiviati sui server del platform holder via cloud, ma per essere riprodotti è necessario scaricarli sul proprio hardware, e sarà quest'ultimo a svolgere il lavoro computazionale per la fruizione del prodotto. Questa tecnologia è presente già da tempo nell'industria. Il cloud gaming pone questo lavoro computazionale, invece, in capo al platform holder. Il processo funziona in questo modo, come mostrato anche in *figura 12*: l'utente, che è in possesso di una periferica che permette di dare input di comandi, trasmette questi ai server del platform holder, il quale a sua volta trasmetterà il video a bassa latenza al dispositivo che viene utilizzato per la visione del videogioco, che può essere uno smartphone, un tablet o uno schermo collegato ad un hardware come una console da gioco, che riproduce il video trasmesso dal server. Spesso la periferica di input può essere incorporata al sistema, come accade per il touch screen dei mobile phones.

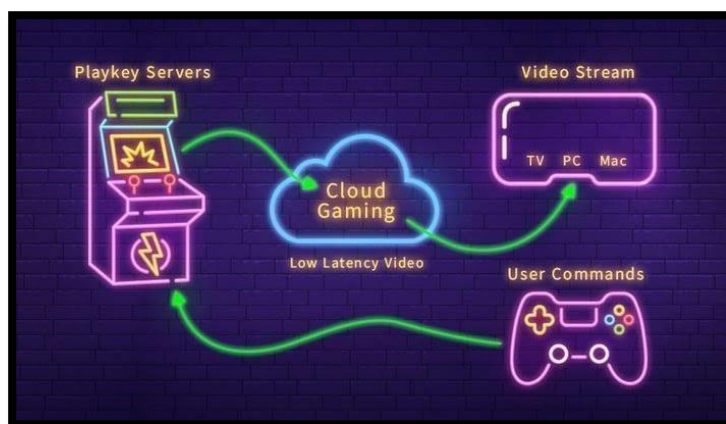


Figura 12 – LinkedIn.com

Microsoft, attualmente, si trova in una posizione di vantaggio sotto questo punto di vista rispetto a quelli che prima erano i suoi diretti competitor, Sony prima di tutte. Il cloud gaming sulle console Playstation è limitato a videogiochi meno recenti, per quanto siano notevolmente aumentati in numero dal lancio del servizio, in quanto le ultime produzioni, come God of War: Ragnarok oltre a non essere fruibili in cloud, non sono disponibili sul Playstation Now per via della scelta del business model, il quale non prevede il rilascio al day one delle nuove esclusive sulla piattaforma, poiché non considerato sostenibile in visione di sviluppare grandi blockbuster videoludici. Sony non ha ancora confermato se, una volta aggiunte al catalogo, le sue esclusive

⁷¹ Anstel.it, https://www.anstel.it/34573_internet-casa-velocita-massima-navigazione-italia/#:~:text=Svizzera%20e%20Portogallo,-.La%20velocit%C3%A0%20di%20Internet%20in%20Italia%2C%20cosa%20dicono%20gli%20speedtest,e%2020.11%20ms%20di%20latenza. (2023)

usufruiranno della funzionalità streaming⁷². Inoltre, lo streaming del PS Plus è disponibile su PS4, PS5 e PC ma non su dispositivi mobile come smartphone e tablet, i quali raccolgono sempre più utenza delle console, considerando che al giorno d'oggi molti più consumatori sono in possesso di un telefono rispetto ad una Playstation. Anche Nintendo si sta avvicinando a questo tipo di servizio, tramite l'abbonamento Nintendo Switch Online il quale, per la cifra di 49,99\$ all'anno, offre la possibilità di usufruire delle funzionalità di rete per i videogiochi che le supportano e di riprodurre in streaming una serie di videogiochi. La lista comprende decisamente meno titoli rispetto alla concorrenza, ed alcuni sono disponibili solo in Giappone⁷³. Ma quali sono i motivi economici che spingono sempre più operatori ad optare per la riproduzione dei videogiochi tramite il cloud? In primo luogo, c'è da considerare il costo legato alla produzione dell'hardware su cui riprodurre i videogiochi. I maggiori produttori di console, infatti, non traggono la maggioranza dei ricavi da queste ultime, ma dai software che vengono acquistati per essere riprodotte tramite esse. Specialmente nei primi anni dall'uscita, le console vengono vendute in perdita⁷⁴, e i costi vengono recuperati in futuro tramite la vendita dei videogiochi. Con l'avvento del digitale, e con la creazione di piattaforme su cui fruire dei prodotti, pensati ad hoc per le singole console, come gli store proprietari delle case produttrici, le forme di guadagno sono aumentate, in quanto ogni publisher di videogiochi third party dovrà corrispondere una percentuale al platform holder (percentuale variabile a seconda del proprietario della piattaforma) per pubblicare il proprio videogioco. Altra notevole fonte di guadagno proviene dai vari servizi, il Game Pass ad esempio rappresenta il 15% dei ricavi dell'intera divisione Xbox⁷⁵. Tramite il cloud sarebbe possibile mettere in secondo piano la produzione di console, o addirittura cessarla, poiché per la riproduzione di un videogioco sarebbe necessario un qualsiasi dispositivo con una connessione ad Internet e in grado di supportare la piattaforma creata dal platform holder per l'acquisto o la riproduzione dei giochi. Anche i costi di distribuzione di questi ultimi verrebbero notevolmente abbattuti, divenendo la piattaforma il canale di distribuzione principale. Al giorno d'oggi, infatti, i contenuti venduti digitalmente superano quelli fisici. Basti pensare che il 94% degli acquisti nel 2022 sono stati effettuati in digitale. Tuttavia, tutti questi vantaggi rendono il mercato sempre più attraente agli occhi di grandi aziende il cui core business non è quello dei videogiochi. La produzione di una console si configurava in una barriera d'entrata per gli operatori esterni, in quanto per la sua progettazione sono necessari corposi investimenti e grande esperienza. Inoltre, i rischi legati alla produzione sono molteplici, e le possibilità di essere surclassati da una concorrenza che ha una posizione già consolidata nel mercato sono molteplici. Grazie al cloud gaming, tutto questo potrebbe cambiare.

⁷² Gamingintel, <https://gamingintel.com/god-of-war-ragnarok-ps-plus/#:~:text=God%20of%20War%20Ragnarok%20will,Game%20Pass%20on%20day%20one>. (2023)

⁷³ Nintendo Life, <https://www.nintendolife.com/guides/nintendo-switch-cloud-games-list> (2023)

⁷⁴ <https://multiplayer.it/notizie/xbox-series-x-s-vendute-in-perdita-100-200-dollari-phil-spencer.html#:~:text=Spencer%20%2D%20Multiplayer.it-.Xbox%20Series%20X%7CS%20sono%20vendute%20in%20perdita%20di%20100.dollari%20per%20ogni%20console%20venduta>. (2023)

⁷⁵ The Verge, <https://www.theverge.com/2022/10/26/23425029/microsoft-xbox-game-pass-profitable-revenues> (2023)

3.1.1 – L'evoluzione dello scenario competitivo, i nuovi attori: Amazon, Google & Apple

Il processo di convergenza settoriale technology driven adottato da Microsoft grazie alla nuova direzione intrapresa in ambito gaming ha spostato l'asse competitivo della compagnia, allontanandosi dai classici competitor come Sony e Nintendo per affrontare realtà ben più grandi. Il motivo per cui Microsoft è riuscita così velocemente a adattarsi ai cambiamenti di mercato risiede nelle innovazioni tecnologiche che l'azienda ha sviluppato parallelamente alla divisione gaming nell'ultimo decennio. Azure è una piattaforma cloud sviluppata da Microsoft rilasciata nel 2010. Essa fornisce accesso, gestione e sviluppo per servizi e applicazioni grazie ai data centers posizionati strategicamente in giro per il mondo. Garantisce servizi di PaaS (Platform as a Service), IaaS (Infrastructure as a service) e servizi di gestione del database. Essa si basa sulla tecnologia di virtualizzazione, ovvero la possibilità di utilizzare un software per simulare l'hardware di un computer. In questo modo è possibile riprodurre programmi, applicazioni e, appunto, videogiochi, attraverso i server presenti nei data center in giro per il mondo⁷⁶. Come avvenne con le DirectX, sviluppate inizialmente per i PC, e poi implementate per la progettazione della prima Xbox, così Azure è la base su cui Microsoft sta costruendo la base per il servizio di streaming videoludico. Il rilascio di Azure nel 2010 ha offerto un vantaggio alla divisione Xbox sulla concorrenza, la quale, nonostante avesse già una tecnologia di streaming, come PS Now nel 2014, non ha avuto la crescita verticale ottenuta da Xbox (soprattutto in visione di risollevarsi dopo i risultati poco soddisfacenti di Xbox One al lancio). Sony, infatti, per costruire il proprio servizio di cloud gaming, si è servita della piattaforma sviluppata da Amazon, l'AWS, al contrario di Xbox Cloud Gaming che utilizza una tecnologia proprietaria⁷⁷. Tuttavia, nel 2019, Sony e Microsoft hanno raggiunto un accordo che permetterà alle compagnie di valutare soluzioni future per supportare i rispettivi giochi sulla piattaforma Azure⁷⁸. Ciò rende la casa di Redmond il massimo esponente di cloud gaming tra le sue dirette competitor. Con Nvidia, invece, è previsto un piano poliennale di collaborazione per costruire i più potenti supercomputer per l'IA (Intelligenza Artificiale) combinando la tecnologia cloud di Microsoft e l'esperienza nella costruzione hardware di Nvidia, per raggiungere nuove frontiere nello sviluppo dell'artificial intelligence. Inoltre, Microsoft ha dedicato a Xbox e agli sviluppatori indipendenti uno speciale programma targato Azure, chiamato ID@Azure, richiamando ID@Xbox, il programma originale dedicato agli sviluppatori indie. La versione Azure prevede un ulteriore supporto per lo sviluppo dei videogiochi attraverso i servizi offerti dalla piattaforma, per facilitare ulteriormente il processo creativo e di pubblicazione. Riprendendo le parole di Bill Gates, il quale sosteneva che non puoi considerarti davvero un platform holder finché i terzi non pubblicano più di te sulla piattaforma, l'obiettivo del programma è proprio quello di permettere a quanti più utenti possibile di sviluppare i videogiochi, proprio come YouTube o TikTok permettono a tutti di creare video da pubblicare sulle rispettive piattaforme, facendo del consumatore anche il più grande contributore, attorno a cui ruota il

⁷⁶ Microsoft.com, <https://learn.microsoft.com/it-it/azure/cloud-adoption-framework/get-started/what-is-azure>

⁷⁷ Amazon.com, <https://aws.amazon.com/it/solutions/case-studies/sony-interactive-entertainment-gdc22-case-study/#:~:text=In%20this%20GDC%20session%2C%20Sony,and%20visit%20AWS%20for%20Games.> (2023)

⁷⁸ Eurogamer.it, <https://www.eurogamer.it/news-playstation-plus-giochi-streaming-sony-azure-microsoft> (2023)

core business delle aziende⁷⁹. Dato il nuovo panorama del mercato e direzione intrapresa da Xbox Game Studios, la divisione ha rivisto i propri confini competitivi, dichiarando di non vedere Sony come una diretta competitor, in quanto, a detta di Phil Spencer, non sono interessati a format wars mentre Amazon e Google si contendono l'obiettivo di portare il gaming a 7 miliardi di persone tramite il Cloud: "I don't want to be in a fight over format wars with [Nintendo and Sony] while Amazon and Google are focusing on how to get gaming to 7 billion people around the world. Ultimately, that's the goal". Grazie al cloud, il quale non richiede hardware sofisticati per la riproduzione dei giochi anche più performanti, è ancora più facile portare il gaming a quante più persone vi è mai stata la possibilità di sperimentare. Insieme a Microsoft, infatti, Amazon e Google fanno parte delle società provider di servizi di cloud più grandi al mondo. Amazon con la già citata Amazon Web Services e Google con Google Cloud Platform (GCP)⁸⁰. Amazon è in possesso della quota di mercato più ampia, 31%, godendo di partnership con società di grosso calibro come Netflix, McDonald's, Pfizer, The Guardian e, in ambito gaming, Twitch (di proprietà della stessa Amazon) ed Epic Games. Azure ha una quota di mercato corrispondente al 21% grazie a partnership con società come Coca Cola, Tencent, HP, e Ubisoft. Google, invece detiene una quota di mercato pari all'11%.

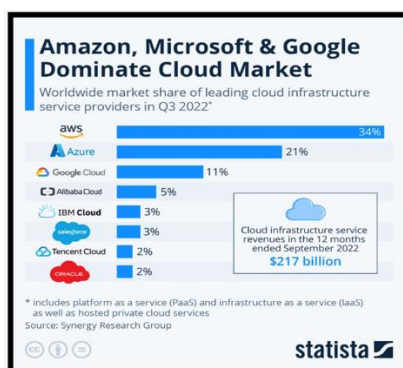


Figura 13 - Statista.com

Questi dati dimostrano che Amazon è l'attuale leader nel mercato dei servizi di infrastruttura cloud, e che insieme a Google possono rappresentare una minaccia per la dominazione di Xbox nel cloud gaming. Le altre due compagnie, infatti, essendo in possesso di tecnologie cloud tra le migliori al mondo, percepiscono la crescita esponenziale dell'industria videoludica, hanno investito ingenti somme in questo mercato. A partire da Amazon la quale, prevedendo l'onda di successo che avrebbe travolto l'intrattenimento online con i content creator, ha acquisito nel 2014 la piattaforma di streaming online di Twitch per la cifra di 970 milioni di dollari⁸¹. Ma ciò che preoccupa Microsoft, è l'impatto che aziende come queste possono avere sul cloud gaming. Amazon ha fondato nel 2012 Amazon Game Studios (l'attuale Amazon Games) iniziando a percorrere

⁷⁹ IGN.com, <https://www.ign.com/articles/id-at-azure-xbox-microsoft-announcement> (2023)

⁸⁰ IGN.com, <https://www.ign.com/articles/xbox-phil-spencer-amazon-google-sony-nintendo-cloud-competitors> (2023)

⁸¹ Businessinsider.com, <https://www.businessinsider.com/amazon-buys-twitch-2014-8?r=US&IR=T> (2023)

i primi passi nel mercato videoludico con progetti minori come giochi per smartphone o social. Successivamente annunciò che avrebbe sviluppato veri giochi per computer, ma erano ancora ben lontani da poter competere con i maggiori player del settore. Fu solo con New World e Lost Ark che la compagnia iniziò ad investire maggiormente nello sviluppo di videogiochi, costando quest'ultimo 85 milioni di dollari, ma dalla sua uscita in Corea, superò già i 30 miliardi di dollari in ricavi dopo solo due mesi⁸². Ma la minaccia più grande per Microsoft è rappresentata dalla possibilità di crescita nello streaming di videogiochi. Amazon, infatti, nel 2020 ha rilasciato "Amazon Luna". Si tratta di una piattaforma di cloud gaming che sfrutta l'infrastruttura Amazon Web Services. Essa si configura come un diretto competitor di Xbox Cloud Gaming, in quanto il modello è molto simile. Come il servizio Microsoft, infatti, prevede una sottoscrizione mensile, la quale consente di riprodurre una libreria di videogiochi inclusi nel servizio tramite il cloud. Esso dà accesso a più di cento giochi riproducibili su tutti i dispositivi in grado di supportare l'app dedicata, che comprendono Pc, Mac, Fire TV, Fire Tablet, Chromebook, iPhone, iPad e telefoni Android. Particolare attenzione va riservata alla riproducibilità su Fire TV. Questo è un dispositivo che, una volta collegato alla TV, è in grado di avviare applicazioni anche se la TV non è stata concepita come smart. In questo modo, è offerta la possibilità di poter videogiocare tramite cloud anche attraverso uno schermo più grande di quello di un telefono o un pc, andando a rimpiazzare la console, la quale ha il vantaggio proprio di riprodurre video su una TV. Ciò è possibile anche collegando un PC o alcuni smartphone alla televisione, ma tale soluzione non garantisce una latenza video abbastanza bassa. Questa caratteristica è fondamentale per i videogiochi, in quanto se il video dovesse essere riprodotto anche con qualche millisecondo di ritardo, potrebbe impattare negativamente sull'esperienza. Il servizio supporta la maggior parte dei controller moderni, ma è comunque possibile acquistare il controller Luna al prezzo di 70\$. Per i dispositivi mobile, invece, è possibile utilizzare anche i comandi touch presenti sullo schermo. Il servizio permette di riprodurre contenuti ad una qualità di 1080p e 60 fps, in modo non dissimile dai servizi competitor, ma alcune funzioni sono presenti su Luna che invece mancano sugli altri servizi. Tra questi la possibilità di usufruire di alcuni giochi online con degli amici che non sono abbonati, basterà mandare un codice che dovrà essere inserito in un'apposita sezione dell'app o del sito per iniziare a giocare in compagnia. Inoltre, l'interfaccia utente risulta essere molto più accessibile, andando a richiamare i servizi di streaming come Netflix e Prime Video. Il motivo risiede principalmente nel fatto che Luna fa del suo core business il cloud gaming, senza offrire soluzioni ibride come avviene con il Game Pass Ultimate o il Playstation Now. Questo è anche il punto di debolezza del servizio, in quanto è necessaria una connessione ad Internet stabile per poter riprodurre i videogiochi, e mentre sulle altre piattaforme è possibile anche scaricare il gioco tramite un hardware, come un PC o una console nel caso del Game Pass, con Luna ciò non è previsto. Inoltre, nonostante vi sia inclusa una discreta quantità di titoli, il servizio targato Amazon non è in grado di competere con il Game Pass, il quale ha all'attivo più del doppio dei videogiochi, tra i quali sono comprese le nuove esclusive Xbox che saranno disponibili sin dal lancio sia tramite cloud che tradizionalmente con il

⁸² Pulsenews.com, <https://pulsenews.co.kr/view.php?year=2019&no=944582> (2023)

download. Luna fa però anche del prezzo il suo punto di forza. Dovendo entrare in un mercato in cui sono presenti operatori dalla posizione già consolidata, il prezzo del servizio ha la necessità di essere competitivo, soprattutto vista la minor quantità di videogiochi inclusi. Luna prevede diversi piani a seconda delle esigenze dei consumatori:

- Luna+ comprende videogiochi di diverso genere in grado di soddisfare la maggior parte degli utenti. Include anche il Family Channel, in precedenza venduto come tier a parte specifico per tutta la famiglia. Il prezzo è di 9,99\$ al mese, mentre per il Game Pass è di 14,99\$, se si vuole usufruire del cloud gaming;
- Jackbox games è pensato per i consumatori in cerca di party games, la categoria di giochi dedicata a chi vuole giocare in compagnia di amici e famiglia. Il prezzo è di 4.99\$ al mese.
- Nonostante Amazon abbia uno studio di sviluppo videoludico proprietario chiamato Amazon Games, ci vorrà del tempo prima che la compagnia riesca a produrre titoli validi da inserire nel catalogo. Per questo Luna prevede un'ulteriore sottoscrizione in partnership con il servizio Ubisoft+, dell'omonima Ubisoft, il quale comprende tutti i titoli rilasciati e futuri della compagnia. Tramite la partnership, per il prezzo di 17.99\$ al mese, è possibile avere accesso ai più recenti videogiochi Ubisoft, riproducibili in streaming grazie alla tecnologia cloud⁸³.

Inoltre, incluso con l'abbonamento Prime di Amazon, viene fornita mensilmente una selezione di videogiochi riproducibili gratuitamente, senza necessariamente essere iscritti al servizio Amazon Luna. Sono previsti anche una serie di bundle promozionali, i quali comprendono il controller Luna insieme a dispositivi Amazon destinati alla riproduzione di contenuti multimediali per promuovere sia il servizio che i singoli prodotti, per coloro che non hanno mai sperimentato il nuovo ecosistema targato Amazon.

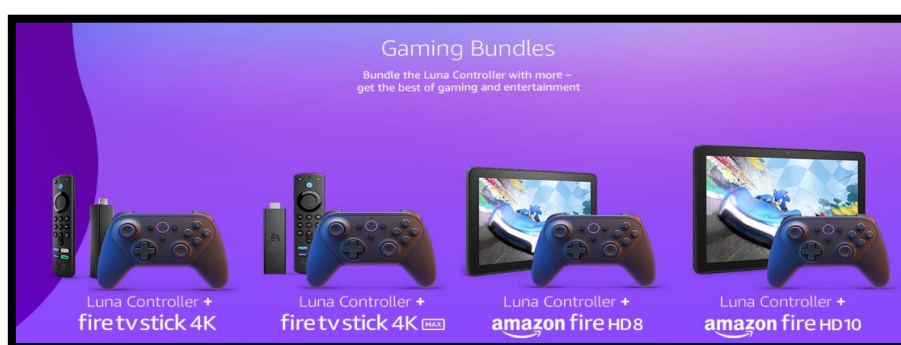


Figura 14 - Amazon.com

Si parla di ecosistema in quanto Amazon, grazie allo sviluppo dei propri servizi, prodotti e acquisizioni, è in grado di creare una piattaforma dalla quale sarà possibile accedere a tutte le proposte della compagnia. Twitch, ad esempio, è integrato con Luna per permettere ai giocatori di riprodurre il gameplay dal servizio ad una live

⁸³ Amazon.com <https://www.amazon.com/luna/landing-page>

su Twitch fornendo un canale diretto ai content creator, (i quali sono molto influenti all'interno dell'industria, in quanto in grado, tramite le loro live, di mostrare e promuovere il prodotto ad un'ampia base di consumatori), senza dover utilizzare strumenti di acquisizione che intermedino tra il videogioco e la piattaforma di live streaming. Prime ha una sua sezione dedicata al gaming, compreso nell'abbonamento relegato allo shopping online. Questo si configura in una minaccia concreta per Microsoft, la quale potrebbe in futuro scontrarsi con una piattaforma rivale in grado di offrire una serie di servizi simili, ma altri che non sono previsti dalla compagnia di Redmond. Abbiamo già potuto assistere, negli ultimi anni, all'integrazione di più servizi Amazon all'interno dell'abbonamento Prime. Esso ad oggi comprende i vantaggi relativi allo shopping online, come la spedizione di tipo Prime; Prime Video, la piattaforma di intrattenimento streaming di Amazon, diretta competitor di realtà come Netflix o Disney+; Amazon Music, la piattaforma di riproduzione musicale competitor di Spotify. Inoltre, l'abbonamento fornisce una serie di vantaggi accessori, oltre al già citato Prime Gaming, come la possibilità di abbonarsi al canale Twitch di un content creator alla volta senza però spendere la cifra relativa alla sottoscrizione. Il pacchetto in Italia è offerto al prezzo di 49.90€ per tutti gli utenti, mentre è ridotto a 24.95€ per gli studenti⁸⁴. Amazon Luna, al giorno d'oggi, non è ancora in grado di competere con un servizio come il Game Pass, il quale ha alle spalle più anni di attività, gli Xbox Game Studios che formano combinati una forza lavoro in grado di fornire un apporto costante di contenuti esclusivi alla piattaforma, e partnership già consolidate con studi di terze parti come Electronic Arts. Amazon Luna è, attualmente, disponibile solo negli Stati Uniti e, nel 2021, occupava la quota di mercato minore nel cloud gaming.

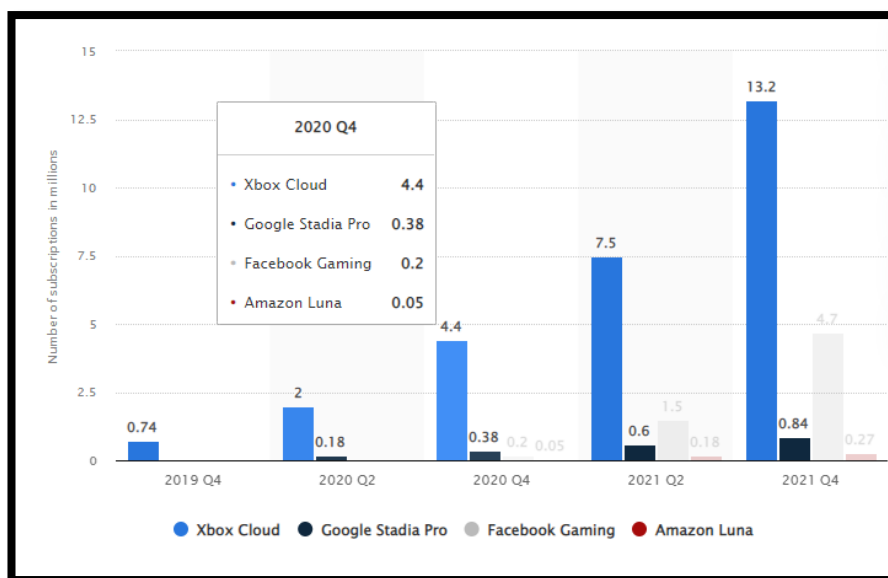


Figura 15 – Statista.com

La quota maggiore era occupata da Xbox Cloud, a seguire Facebook Gaming, Google Stadia Pro e infine Amazon Luna. Il motivo è sicuramente dovuto anche dai confini circoscritti in cui Luna opera, in quanto non è ancora disponibile al di fuori degli Stati Uniti. Luna, infatti, potrebbe identificarsi in una concreta minaccia

⁸⁴Amazon.it, <https://www.amazon.it/gp/help/customer/display.html?nodeId=G34EUPKVMYFW8N2U> (2023)

per Microsoft sul lungo periodo, in quanto è supportata dagli Amazon Web Services, che si configurano come i servizi di clouding più avanzati sul mercato⁸⁵. Inoltre, potrebbero essere sfruttate le sinergie con gli altri servizi della società, compresi nell'abbonamento Prime, il che lo renderebbe ancora più attrattivo in quanto, in un unico pacchetto, si avrebbe accesso a tutte le maggiori forme di intrattenimento digitale: videogiochi, film, serie TV e musica. Nel grafico relativo alle quote di mercato, possiamo identificare altri due operatori: Facebook Gaming e Google Stadia Pro. Il primo è il servizio offerto dalla compagnia Meta, il quale ha un target diverso, in quanto lo streaming è proposto per giochi mobile già per loro natura gratuiti. Google Stadia è stato, invece, il tentativo di Google di entrare nel mercato del cloud gaming tradizionale. Esso dava la possibilità, come gli altri servizi, di giocare tramite streaming i videogiochi, che però potevano essere acquistati tramite lo store proprietario. Fu anche offerta la possibilità di abbonarsi per 9.99\$ al mese per avere accesso ad una selezione di videogiochi riproducibili in cloud. La piattaforma era una delle poche in grado di riprodurre i titoli ad una risoluzione nativa di 4K, qualora la connessione dell'utente lo permettesse. Tramite il sito web o l'app di Stadia era possibile fruire dei contenuti su molteplici dispositivi, come avviene per Xbox Cloud Gaming e Amazon Luna. Inoltre, acquistando un Chromecast (l'equivalente del Fire TV Amazon) da collegare alla TV, i giochi potevano essere giocati anche dalla televisione, con la feature aggiuntiva del dispositivo stesso di collegarlo tramite un cavo ethernet al modem per avere una connessione più stabile, fondamentale per l'utilizzo della tecnologia. Tuttavia, il prezzo elevato dei singoli giochi acquistabili dallo store, anche se di vecchia data, e con Microsoft la quale aveva già una forte base di utenza installata, non ha permesso al servizio di Google di ottenere la giusta attenzione dell'utenza, portando alla decisione di chiudere la piattaforma nel gennaio del 2022. Il motivo, per Google, era che non aveva generato l'attrattiva sperata nei consumatori. Insieme al servizio, sono stati sospesi anche i lavori sullo sviluppo di videogiochi dedicati esclusivamente per Stadia in partnership con sviluppatori di terze parti⁸⁶. Tuttavia, Google, nonostante la chiusura di Stadia, risulta essere una potenziale minaccia, in quanto proprietaria della piattaforma "Play Store". Questa è integrata in tutti i cellulari con Android come sistema operativo, e permette il download di applicazioni e videogiochi. È stato formulato anche per la piattaforma un servizio di abbonamento mensile chiamato Play Pass che, per 4.99\$, offre un catalogo di titoli scaricabili gratuitamente. Nonostante non offra un servizio di streaming per i giochi, è possibile che in futuro, sfruttando l'infrastruttura di Stadia, possa implementare tale funzione come già offerta da Samsung tramite il Samsung Game Hub, il quale dà accessi ad una selezione più limitata di giochi mobile, perlopiù gratuiti e già presenti sul Play Store.

⁸⁵ Dgtlinfra.com, [https://dgtlinfra.com/top-10-cloud-service-providers-2022/#:~:text=1,-Amazon%20Web%20Services%20\(AWS\).compute%2C%20storage%2C%20and%20database](https://dgtlinfra.com/top-10-cloud-service-providers-2022/#:~:text=1,-Amazon%20Web%20Services%20(AWS).compute%2C%20storage%2C%20and%20database). (2023)

⁸⁶ BBC.com, <https://www.bbc.com/news/technology-64293595> (2023)

Anche Apple ha la sua fetta di mercato nel gaming. Si stima che la compagnia ricavi da esso più di Sony, Microsoft e Nintendo combinate, dopo i dati ricavati dalla causa con Epic Games. Secondo quanto affermato, Apple ha guadagnato dal gaming 8.5 miliardi di dollari nel 2019⁸⁷.

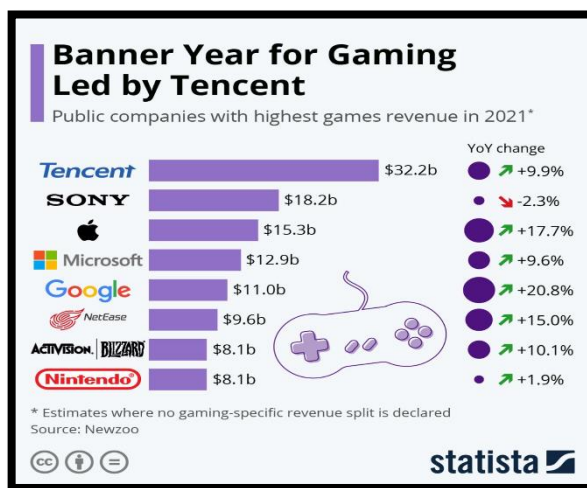


Figura 15 – Statista.com

Parte dei ricavi deriva per una percentuale compresa tra il 15% e il 30% dagli acquisti in-app. Nel 2021, invece, la compagnia di Cupertino si trova al terzo posto per i ricavi legati al gaming. Ciò l'ha portata a adeguarsi alla tendenza del subscription model sviluppando un'offerta per i propri clienti nell'App Store, simile al Play Pass, grazie al quale può offrire agli utenti Apple una selezione di videogiochi per smartphone senza pubblicità o acquisti in-app, oltre a consentire il download gratuito di titoli che, altrimenti, sarebbero a pagamento. Il prezzo è di 4.99\$ al mese, con la possibilità di effettuare un piano da condividere tra cinque dispositivi per un prezzo competitivo. Inoltre, per chi acquista un device Apple è fornita una versione di prova da tre mesi da riscattare entro novanta giorni dall'acquisto. Anche Apple, seppur non nella stessa misura di Google, Amazon e Microsoft, è in possesso di un'infrastruttura cloud chiamata iCloud, utilizzata principalmente dai consumatori per lo storage di dati. In futuro, vista l'incredibile redditività prodotta dal gaming per la compagnia, potrebbe decidere di impiegare la tecnologia anche per lo streaming in tempo reale dei videogiochi. Inoltre, essendo Apple una platform holder (detenendo App Store) è in possesso di un maggior potere contrattuale per il rilascio di altri servizi sulla sua piattaforma. Recenti sviluppi vedono Apple coinvolta in una questione molto delicata riguardante il cloud gaming. L'App Store, infatti, è soggetto a regole molto più stringenti sulla distribuzione di contenuti, in quanto vengono controllate singolarmente tutte le app che vengono pubblicate sulla piattaforma, per garantire la migliore sicurezza per i clienti. Per Apple, permettere l'introduzione di servizi come il Game Pass andrebbe contro questa filosofia, in quanto non sarebbe in grado di controllare i contenuti rilasciati sulla piattaforma di Microsoft, e ciò, secondo Apple, danneggerebbe la reputazione dell'azienda e la priverebbe del fattore che maggiormente la differenzia da Android, diventando,

⁸⁷ The Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/apple-doesnt-make-videogames-but-its-the-hottest-player-in-gaming-11633147211?mod=djemalertNEWS> (2023)

di fatto, un suo clone⁸⁸. Secondo Apple "i giochi pongono un rischio reale e inedito dal punto di vista della sicurezza/privacy rispetto ai media tradizionali" perché "sono un software che è dinamico, che reagisce all'input degli utenti così come alle interazioni fra gli utenti e i giochi possono essere modificati per includere contenuti discutibili molto rapidamente"⁸⁹. Ovviamente, se Apple sviluppasse un suo servizio dedicato al gaming, sarebbe in grado di controllare tutti i contenuti che vengono proposti all'utente. Attualmente, i servizi di cloud gaming sono fruibili su dispositivi Apple solo con browser web, ponendo un'importante barriera d'ingresso per gli operatori che intendono promuovere questo modello attraverso un app in grado di garantire un'esperienza più stabile, rendendo più impegnativo raggiungere una larghissima fetta di consumatori che utilizza dispositivi Apple. L'indagine dell'antitrust britannica sul caso terminerà entro il mese di maggio del 2024. Nonostante il processo di convergenza settoriale abbia portato Microsoft in nuovi contesti competitivi, con l'accrescere di sempre più operatori con l'intenzione di proporre il proprio servizio videoludico, Xbox Game Studios ha tutte le carte in regola per competere in questo mercato così competitivo. L'interrogativo che è doveroso porsi riguarda la sostenibilità del modello di Microsoft sul lungo termine, concetto che andremo ad analizzare nel prossimo paragrafo.

3.1.2 - La sostenibilità del modello

Come esaminato, riassumendo, il modello di business del Game Pass consiste nel fornire un servizio in grado di offrire un catalogo di videogiochi fruibili con la tecnologia cloud o in maniera tradizionale con il download del prodotto in questione per poterlo successivamente riprodurre su un hardware dedicato e abbastanza potente da permetterne l'utilizzo. La peculiarità del servizio è che, a differenza dei competitors, Microsoft ha a disposizione studi first party volti allo sviluppo di titoli esclusivi che verranno rilasciati sulla piattaforma al momento del lancio. Tuttavia, con il passare degli anni lo sviluppo dei videogiochi è divenuto sempre più dispendioso, tanto da costringere molti operatori del settore ad alzare il prezzo dei propri prodotti. È lecito chiedersi se il business model adottato da Microsoft sia sostenibile, economicamente parlando, sul lungo periodo. La stessa Sony ha confermato che non adotterà, per il momento, lo stesso modello di Xbox, in quanto non sarebbe in grado di sostenere i costi di sviluppo dei propri videogiochi. Rilasciare un blockbuster videoludico dal giorno del lancio sulla piattaforma non garantirebbe un ritorno economico adeguato, secondo Sony, in quanto non riuscirebbe a coprire i costi dei titoli sviluppati che ammontano a diversi milioni di dollari⁹⁰. Anche Take Two Interactive, la holding che possiede lo studio Rockstar Games, gli sviluppatori della celebre serie di Grand Theft Auto, ritiene che il modello adottato da Microsoft sia soltanto per una nicchia di consumatori, è che pubblicare i videogiochi al day one sulla piattaforma non abbia alcun senso, mentre lo ha

⁸⁸ Gamesindustry.biz, <https://www.gamesindustry.biz/apple-cma-remedies-for-cloud-gaming-on-ios-are-plainly-inappropriate-and-unreasonable> (2023)

⁸⁹ Dday.it, <https://www.dday.it/redazione/44968/cloud-gaming-ios> (2023)

⁹⁰ Gamerant.com, <https://gamerant.com/ps-plus-day-one-games-game-pass/> (2023)

per titoli che sono già da tempo sul mercato⁹¹. Microsoft, essendo un'azienda molto diversificata, con un ampio portafoglio di prodotti e servizi, è in grado di effettuare investimenti poco redditizi sul breve termine, ma che potrebbero ripagare nel lungo periodo. In che modo questo concetto si applica per il modello di business da loro adottato? Innanzitutto, è necessario portare all'attenzione che il Game Pass non è l'unica fonte di guadagno per Xbox Game Studio, in quanto rappresenta circa il 15% dei ricavi totali della divisione. È stato dimostrato che nonostante le esclusive vengano rilasciate al day one sul servizio, riescano a vendere comunque un numero considerevole di copie sia dallo store Xbox che da store terzi come Steam, la più grande piattaforma di distribuzione videoludica su computer. Ne è un esempio il videogioco Hi Fi Rush, rilasciato a sorpresa dopo il Developer direct del 25 gennaio del 2023 da Tango Gameworks, studio facente parte del gruppo ZeniMax acquisito da Microsoft nel 2021. Infatti, nonostante il titolo fosse stato reso disponibile sul servizio immediatamente dopo l'annuncio, sulla piattaforma Steam è riuscito a vendere un numero considerevole di copie, superando il videogioco Forspoken, pubblicato da Sony pochi giorni prima, che tuttavia non era compreso nell'abbonamento Playstation Now. La classifica settimanale di Steam si basa sul numero di incassi e non di copie, di conseguenza il prezzo minore di Hi Fi Rush, di 29,99\$, rispetto a Forspoken il cui prezzo è di 79,99\$ denota un numero di copie vendute ancora maggiore. Il motivo dietro questo risultato risiede nel fatto che il Game Pass funge anche da mezzo pubblicitario per i videogiochi che vengono inseriti. Coloro che sono iscritti, infatti, inizieranno a giocare all'uscita un determinato titolo, il quale ricevendo un aumento di utenti, aumenterà di popolarità e spingerà coloro che non sono abbonati al servizio a comprarlo tramite il passaparola di coloro che lo hanno provato con l'abbonamento. Phil Spencer ha affermato che tale modello, proprio per questo motivo, ha impattato molto positivamente sulle esclusive pubblicate da Microsoft⁹². Possono essere presi in esame anche quei consumatori che, provato un videogioco sul servizio al quale si sono particolarmente affezionati, decidono anche di acquistarlo per garantirsi la proprietà del prodotto e di poterlo riprodurre a prescindere se si ha sottoscritto l'abbonamento o meno. Altro fattore che differenzia Xbox Game Pass da altri servizi di cloud gaming come Amazon Luna, Google Stadia e GeforceNow, è la natura ibrida della proposta. Nonostante con il progredire della tecnologia lo streaming dei contenuti videoludici stia diventando sempre più stabile, non è ancora arrivata al punto da poter fornire un'esperienza equiparabile a quella tradizionale. I motivi risiedono sia in limiti tecnici legati alle compagnie, sia nella connessione dei consumatori che potrebbe essere non sempre abbastanza performante da garantire la fruizione dei prodotti. I giochi online, ad esempio, che richiedono uno sforzo ancora maggiore da parte della rete, trovano ancora difficoltà a prender piede nelle preferenze dei videogiocatori quando si parla di cloud gaming. Specialmente per i giochi più competitivi, in cui il tempismo ha un ruolo chiave per il godimento dell'esperienza, il ritardo (seppur breve) causato dalla trasmissione in streaming del video relativo al videogioco, impatta negativamente sul gameplay. Questo è anche il motivo per cui la tecnologia non ha ancora trovato impiego negli e-sport e per

⁹¹ <https://gamerant.com/take-two-ceo-xbox-game-pass-subscription-services-comments/> (2023)

⁹² <https://www.gamesindustry.biz/phil-spencer-game-pass-leads-to-more-game-sales> (2023)

cui è consigliato un controller per giocare, in quanto diminuisce la percezione di ritardo di input nei comandi rispetto a mouse e tastiera. Phil Spencer ha rivelato i buoni risultati ottenuti, affermando che, in particolare su PC, le sottoscrizioni aumentano del 159% ogni anno e più di 20 milioni di giocatori si sono serviti del cloud gaming. Inoltre, nonostante siano riusciti a mantenere i prezzi stabili nel corso di questi anni, un aumento del prezzo per il servizio e i videogiochi è inevitabile in futuro⁹³. Grazie a questa strategia di penetrazione del mercato, la quale prevede un aumento dei prezzi dopo un certo periodo di tempo, è stato possibile per la compagnia costruirsi una base fidelizzata di consumatori. Fattori come il rilascio di esclusive sulla piattaforma al day one sono un forte fattore di differenziazione per la compagnia, in quanto competitor come Amazon Luna non hanno la stessa quantità di studi di sviluppo di Microsoft, alcuni dei quali di recente acquisizione, il che renderebbe più difficile competere per la cloud gaming war che si prospetta per il futuro del mercato videoludico.

3.1.3 – Le opportunità di crescita

Nonostante la posizione consolidata di Xbox Game Studios come leader indiscussa del cloud gaming rispetto ai suoi diretti competitor, come evidenziato in *figura 15*, le opportunità di crescita sono elevate per i competitor quanto per Microsoft. Grazie al cloud gaming, sono state abbattute notevoli barriere d'ingresso al mercato, prima tra tutte la possibilità di proporre una propria piattaforma videoludica senza la necessità di produrre un hardware dedicato. Le maggiori compagnie in grado di offrire cloud services, infatti, sono già in possesso di un'infrastruttura in grado di sfruttare le potenzialità del gaming, e si configura in una minaccia per Microsoft, la quale per poter rimanere competitiva, ha la necessità di trovare nuove soluzioni sempre più innovative per mantenere l'engagement dei propri consumatori.

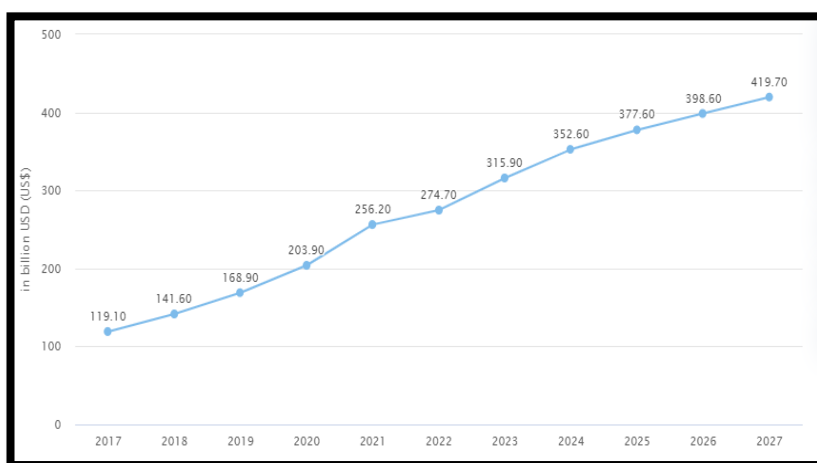


Figura 16 – Statista.com

⁹³ <https://www.theverge.com/2022/10/26/23425029/microsoft-xbox-game-pass-profitable-revenues> (2023)

Abbiamo potuto osservare come il mercato mobile sia il più attrattivo di tutto il settore, il quale ha visto negli ultimi anni una crescita costante di ricavi, e le proiezioni per il futuro fanno intendere che lo sviluppo non si fermerà a breve. Dal 2017 al 2022, infatti, le entrate derivanti dal mobile gaming sono cresciute di circa 155.6 miliardi di dollari e si stima che entro il 2027, potrebbero raggiungere i quasi 420 miliardi di dollari⁹⁴. Grazie allo streaming dei videogiochi, è possibile portare le più grandi avanguardie del mercato console e PC anche sui dispositivi mobili, ma non solo. Sono inclusi anche altri dispositivi la cui originaria destinazione non è quella del gaming, come i digital media players di Amazon e Google o le smart TV, ampliando ancora di più il numero di potenziali consumatori. Tuttavia, approcciarsi al mercato mobile significa interfacciarsi ad un segmento di clientela diverso rispetto ai normali appassionati di videogiochi. Essendo i giochi mobile accessibili a chiunque sia in possesso di uno smartphone, in quanto ricordiamo non è un device la cui destinazione originaria è legata al gaming, vengono compresi anche i fruitori occasionali di videogiochi, i quali cercano in questi un semplice passatempo e non la forma principale di intrattenimento. Di conseguenza, è probabile ricerchino un'esperienza immediata e non eccessivamente impegnativa, la quale non richieda particolare esperienza del medium. Ciò non è rappresentato dai classici videogiochi, in quanto il modo migliore per la fruizione di questi rimane il controller, un dispositivo di input il quale non è in possesso della maggior parte dei consumatori, a differenza del telefono che, inoltre, può essere più facilmente trasportato. Anche i classici videogiochi da console si prestano meno per la fruizione occasionale del cliente da smartphone. Di conseguenza, una possibile strategia per Microsoft sarebbe quella di incentivare lo sviluppo di videogiochi riproducibili tramite cloud che siano pensati anche o soprattutto per la fruizione su cellulari, attraverso l'implementazione di comandi touch che non richiedano l'ausilio di una periferica esterna come un controller, sfruttando l'expertise dei suoi studi nello sviluppo dei prodotti e garantendo un valore di produzione superiore rispetto a quello offerto dai più piccoli sviluppatori di videogiochi per smartphone. Nel caso in cui Microsoft riuscisse ad acquisire Activision Blizzard, ad esempio, entrerebbe in possesso dello studio King, sviluppatore di Candy Crush Saga, e combinando l'esperienza di quest'ultimo con quello delle altre realtà già in suo possesso, cimentarsi nella produzione di questo tipo di videogiochi. Anche il modello di Game as a Service crea una buona sinergia con il business model del Game Pass, essendo dei giochi pensati come un servizio, compresi all'interno, per l'appunto, di un servizio. Ciò garantisce agli abbonati di poter fruire del prodotto per tutto il suo ciclo vitale, che risulta essere più esteso rispetto ad un classico videogioco, il quale viene dopo qualche anno rimpiazzato da una nuova iterazione. Inoltre, tramite il cloud non sarebbe necessario scaricare gli aggiornamenti che vengono rilasciati per il supporto al prodotto, in quanto tramite lo streaming viene automaticamente fornita la versione più recente del software. Non a caso l'ultimo capitolo della saga di Halo, da sempre titolo di punta del brand Xbox, ha visto nella sua ultima iterazione il passaggio al modello Game as a Service. Inoltre, essendo la compagnia in possesso di molti franchise, può sfruttare la riconoscibilità di questi per avere una maggiore attrattiva per i consumatori. Esperimenti del genere non sono nuovi a Microsoft, in

⁹⁴ <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-media/video-games/mobile-games/worldwide#revenue> (2023)

quanto sfruttando proprio la sua proprietà intellettuale più famosa, Halo, pubblicò nel 2013 Halo: Spartan Assault, un videogioco mobile che fu rilasciato inizialmente solo su Windows Phone e successivamente anche su console. Vista l'eterogeneità dei brand Microsoft, tale operazione risulterebbe in una grande quantità e varietà di titoli, che spazierebbero tra più generi, come strategici, giochi di corse, platform o sparatutto. Inoltre, l'inclusione nel Game Pass di tali titoli, risulta essere un mezzo pubblicitario volto al passaparola, in quanto un grande numero di abbonati può sperimentarlo senza pagare l'ulteriore cifra dell'acquisto del prodotto.

CONCLUSIONE

Il lavoro della presente tesi ha voluto illustrare il lungo percorso di Microsoft nell'industria videoludica e la sua ricerca costante di soluzioni sempre nuove ed innovative al fine di mantenere una crescita costante. Tuttavia, grazie allo sviluppo di tecnologie cloud applicate al gaming, nuove sfide si sono presentate e si presenteranno alla compagnia, la quale dovrà sfruttare tutta l'esperienza maturata negli anni in questo mercato per non essere surclassata dalle nuove forze in gioco. Non sono solo queste, tuttavia, a rappresentare una grande minaccia. Sony rimane una delle realtà più influenti nell'industria, e nonostante sia orientata in una direzione diversa rispetto a Microsoft, ciò non vuol dire che non possa configurarsi in una minaccia. I processi di convergenza settoriale technology driven sono caratterizzati da un'innovazione tecnologica la quale la maggioranza dei consumatori non possiede conoscenze adeguate per riconoscerne le potenzialità, e ciò manifesta spesso un rifiuto delle nuove soluzioni in favore di quelle tradizionali. Non a caso, gli ultimi prodotti di Playstation Game Studios come God of War: Ragnarok hanno riscosso un grandissimo successo nel pubblico, raggiungendo le oltre 11 milioni di copie vendute, trainando anche le vendite dell'hardware Playstation 5. I numeri sono impressionanti se si considera la natura first party del prodotto, il quale, ricordiamo, non è presente sul servizio di abbonamento Playstation Plus⁹⁵. Ciò evidenzia l'attaccamento dei consumatori ai metodi di fruizione del videogioco tradizionali, il che si prospetta come una grande barriera da superare per Microsoft. Inoltre, il processo di espansione della compagnia sta venendo ostacolato da Sony stessa, la quale si oppone all'acquisizione di Activision Bizzard da parte di Microsoft. Il caso è, al giorno d'oggi, ancora aperto, e la compagnia nipponica non ha mai perso l'occasione di manifestare il proprio dissenso per l'acquisizione, sentimento supportato anche dai maggiori enti antitrust, in particolare americano, inglese ed europeo. L'acquisizione risulta essere di portata tale da avere il potenziale di cambiare l'intera industria videoludica, donando a Microsoft le proprietà intellettuali più influenti sul mercato, come Call of Duty, che porrebbe la società in una potenziale posizione dominante rispetto alla concorrenza. La preoccupazione principale riguarda la nascita di una nuova Netflix del gaming, la quale potrebbe risultare in minor scelta, prezzi più alti e minore innovazione. D'altro canto, molti sostengono che il cloud gaming sia in realtà un mercato di nicchia, e che vede la sopravvivenza della proposta Xbox solo grazie alla combinazione con la componente classica dell'offerta Game Pass, senza la quale, avrebbe avuto lo stesso destino di Stadia. Inoltre, il grande successo di Sony nell'industria, nonostante le innovazioni portate da Microsoft, denota una strategia efficace di Playstation, la quale nonostante segua un approccio più tradizionale, rimane in grado di far leva sulle preferenze dei consumatori. Non è detto che in futuro Sony possa adottare una strategia simile a quella Xbox riguardo il servizio di sottoscrizione, rilasciando i titoli sulla piattaforma al lancio e riproducibili in cloud, i quali avrebbero una forte attrattività rispetto attuali e potenziali consumatori⁹⁶. Vista la complessità del caso, all'interno di Microsoft si presenta la necessità di vegliare su due principali vettori competitivi, il

⁹⁵ Gamespot.com, <https://www.gamespot.com/articles/god-of-war-ragnarok-hits-11-million-copies-sold/1100-6511079/> (2023)

⁹⁶ <https://www.gamesindustry.biz/why-microsofts-activision-blizzard-deal-shouldnt-go-through-and-why-it-will-this-week-in-business> (2023)

primo caratterizzato dagli storici competitor, mentre il secondo in funzione dei nuovi entranti nel settore i quali sono in grado di sfruttare la sempre più sofisticata tecnologia di cloud per penetrare nel mercato. Per la compagnia risulta fondamentale presentare altre soluzioni innovative per garantire lo sviluppo del business Xbox per potenziarlo in vista dei più ambiti competitivi in cui andrà a competere. Tra queste vi è la necessità di riuscire a comunicare ai consumatori le incredibili potenzialità del cloud, tecnologia che ha le potenzialità di rendere il gaming più accessibile a chiunque, e migliorare la scienza dietro il funzionamento del sistema per fornire un'esperienza che permetta di rimpiazzare le tradizionali offerte, oltre ad offrire dei contenuti esclusivi che portino i clienti alla scelta del proprio servizio rispetto a quello concorrente. L'obiettivo rimane lo stesso, creare una diretta connessione tra nuovi utenti e l'ecosistema Xbox, è proprio a questi ultimi che dedico il celebre slogan: *jump in!*

RINGRAZIAMENTI

Ad una tesi collaborano in modo attivo e passivo, molte persone, è doveroso ringraziare il mio relatore, il Prof.re Luca Pirolo per l'insegnamento e per il prezioso sostegno avuto durante la stesura del presente elaborato.

Non è stato un percorso facile. Gli ostacoli che mi si sono presentati sembravano a volte insormontabili, ma grazie alla straordinarie persone che mi circondano, ho trovato la forza di andare avanti e rialzarmi ad ogni caduta.

Un sentito ringraziamento va a mia madre e mio padre, mi avete accompagnato in questo percorso, siete stati per me un punto fisso costante, il pilastro al quale appoggiarmi nei momenti di difficoltà, è a voi che dedico i traguardi raggiunti e quelli che ancora dovrò definire. È merito vostro se oggi sono quello che sono.

Alla mia ragazza, Maria Antonietta, che con la sua dolcezza non ha mai perso l'occasione di farmi sentire la sua vicinanza e il suo amore, donandomi sicurezza e regalandomi quel conforto che solo due cuori affini si possono trasmettere.

Ringrazio tutti i miei amici e tutta la mia famiglia per avermi regalato momenti di svago. Il vostro sostegno morale è stato fondamentale per ottenere questo importante traguardo.

Un pensiero speciale lo dedico a Claudio, Gianluca e Matteo, che da tempo immemore sono un punto di riferimento per me, e che possano esserlo per sempre. Ognuno di voi ha contribuito a rendere possibile tutto questo. Grazie per il grande affetto che mi dimostrate ogni giorno.

A Giovanna, che in pochissimo tempo è diventata la mia guida in uno dei momenti più bui, una luce improvvisa, come una scintilla, quando intorno a me vedevo solo buio.

Il ringraziamento più speciale lo dedico a me stesso, per non aver mai perso la volontà di andare avanti, anche quando tutto sembrava remarmi contro. Prima o poi, anche i momenti più difficili devono passare.

BIBLIOGRAFIA

- Alex Josef, Alex Van Lepp, Marshal D. Carper, The business of indie games, CRC Press, 2022.
- Ancarani, Costabile, 2005.
- Cfr. S. Poole, Trigger happy: Videogames and Entertainment Revolution, Arcade Publishing, 2004.
- J.C. Hertz, Il popolo del joystick, Milano, Feltrinelli, 1997.
- Steven L. Kent, The ultimate history of videogames, volume 2, Crown, 2021

SITOGRAFIA

- Activisionblizzard.com
- Amazon.com
- Amazon.it
- Ansa.it,
- Anstel.it
- BBC.com
- Businessinsider.com
- Companiesmarketcap.com
- Dday.it
- Dgtlinfra.com
- Digital trends
- Eurogamer.it
- Eurogamer.net
- Gamedeveloper.com
- Gamerant.com
- Gamesindustry.biz
- Gamespot
- Gamespot.com
- Gamingintel.com
- Gridly.com
- IGN.com
- Il Sole 24 Ore
- Kotaku.com
- Linkedin.com
- Metacritic.com,

- Microsoft.com
- Multiplayer.it
- Nasdaq.com
- NBC News
- Nintendo Life
- Playstation blog
- Polygon.com
- [Power on: The story of Xbox \(disponibile su YouTube\)](#)
- Pulsenews.com
- Samsung.com
- Segaretro.org
- Sky tg24
- Statista.com
- The New Economy
- The New York Times
- The Verge
- The Wall Street Journal
- The Washington Post
- VGCharts.com
- Xbox.com
- YouTube