

LA FORMULA DI NINTENDO:
*ANALISI DELLE STRATEGIE A LIVELLO CORPORATE E
DELLE STRATEGIE A LIVELLO BUSINESS*

Prof. Luigi Nasta

RELATORE

Matteo Catta - 267611

CANDIDATO

Indice

Prefazione	4
Capitolo 1: La storia delle console da casa: dal crollo del mercato videoludico occidentale del 1983/1984 alla rinascita grazie al Famicom	5
1.1) Il passaggio dalla sala giochi al salotto di casa	5
1.2) La seconda generazione: le console programmabili.....	8
1.2.1) La gestione dell'innovazione	10
1.3) La prima crisi: cambia l'organizzazione del lavoro	11
1.3.1) Organizzazione e gestione sostenibile delle risorse umane	14
1.5) Conclusioni	18
1.6) Analisi del settore dei videogiochi americano secondo il framework del modello delle 5 forze di Porter	19
Capitolo 2: Nintendo Famicom: le strategie degli anni Ottanta con competitors di pari estrazione e la supremazia del mercato.....	31
2.1) L'ingresso di Nintendo	31
2.2) Analisi SWOT dei videogiochi arcade firmati Nintendo	33
2.3) Il fenomeno Famicom: le scelte di Nintendo.....	35
2.3.1) Strategie di leadership di costo e di differenziazione: un mix vincente per un vantaggio competitivo duraturo nel tempo	36
2.3.2) Licensing e profitti sul software: il business model di Nintendo secondo il modello Canvas	43
2.4) I risultati della strategia	55
2.5) The console war: Nintendo vs SEGA	57
Capitolo 3: L'ingresso di nuovi players: La crisi degli anni Novanta con l'ingresso di Sony.....	59
3.1) L'approdo di Famicom negli USA e in Europa	59
3.1.2) I diversi impatti sui tre mercati principali JAP USA EU	69
3.3) Super Famicom: una console per tenere il passo dei tempi	70
3.3) Il salto verso la next-gen	73

3.4) <i>L'arrivo di Sony</i>	74
3.5) <i>Un altro colosso cambia il mercato: Microsoft</i>	76
3.6) <i>Una nuova consapevolezza per Nintendo</i>	78
3.6.1) <i>Nintendo Game Boy</i>	78
3.6.2) <i>Nintendo 64</i>	80
3.6.3) <i>GameCube</i>	81
3.6.4) <i>Nintendo DS</i>	83
3.6.6) <i>Nintendo 3DS</i>	85
3.6.7) <i>Nintendo Wii U</i>	86
3.6.8) <i>Nintendo Switch</i>	87
Capitolo 4: Potenziali sviluppi futuri per il business di Nintendo	89
4.1) <i>Realtà aumentata e realtà virtuale</i>	89
4.2) <i>Nuove console</i>	94
4.3) <i>Game as a Service (GaaS)</i>	96
4.4) <i>Ecosistema di giochi mobile</i>	99
4.5) <i>eSports</i>	102
4.6) <i>Cloud gaming</i>	103
4.7) <i>Sostenibilità ed etica nel settore dei videogiochi</i>	107
Conclusioni	109
Bibliografia / Sitografia	111

Prefazione

Nel panorama in continua evoluzione del settore videoludico, poche aziende hanno esercitato un'influenza tanto profonda, e duratura, quanto Nintendo.

L'avvento dell'iconica azienda giapponese nel mercato dei videogiochi, argomento centrale di questa tesi, segna non solo un capitolo cruciale nella storia dell'intrattenimento digitale, bensì anche un caso di studio fondamentale sul potere dell'innovazione e della resilienza.

La genesi del mercato delle console da casa in America costituisce il prologo di questa ricerca, descritto come un periodo caratterizzato da sperimentazioni audaci e da altrettanti fallimenti: è proprio in questo scenario fertile, ma contestualmente instabile, che Nintendo fece il suo ingresso, trasformandosi da un'umile azienda di carte da gioco ad un colosso dell'industria videoludica.

Il fulcro di questo lavoro è il grande successo di Famicom/NES e l'incredibile capacità di Nintendo di navigare le turbolente acque del mercato dei videogiochi.

Attraverso un'analisi dettagliata, viene descritto come Nintendo abbia non solo captato l'immaginazione collettiva con saghe videoludiche iconiche come "Super Mario Bros." e "The Legend of Zelda", ma abbia anche, e soprattutto, saputo adattarsi ai cambiamenti del mercato.

Questa tesi esamina l'abilità di Nintendo di anticipare le tendenze e di evolvere, mantenendo sempre una posizione di leadership, anche di fronte all'ingresso di giganti tecnologici come Sony e Microsoft.

In definitiva, questa ricerca non si riduce esclusivamente ad una celebrazione dell'eredità di Nintendo, bensì rappresenta un'indagine sulle strategie che hanno permesso ad un'azienda di prosperare in un ambiente così competitivo, con uno sguardo attento al passato ed uno proiettato verso il futuro.

Capitolo 1: La storia delle console da casa: dal crollo del mercato videoludico occidentale del 1983/1984 alla rinascita grazie al Famicom

Note al testo

Il termine “videogioco” riunisce una pluralità di significati; il corrispettivo inglese, “videogame”, è generalmente associato a quella tipologia di videogioco fruibile attraverso una console.

Bisogna, ora, distinguere almeno due tipi di console: il primo tipo, le console da casa, che necessitano di un collegamento ad uno schermo esterno e dell'alimentazione a corrente; il secondo tipo, le console portatili (hand-held), trasportabili e dotate di un proprio display, per la visualizzazione dei contenuti, e di una batteria autonoma.

I videogiochi, e più in generale tutti i prodotti elettronici fruibili attraverso un pc, vengono comunemente definiti “computer games”.

Con il termine “arcade”, dall'inglese “penny arcade”, traducibile con sala giochi, si fa riferimento ad una tipologia di videogioco fruibile in pubblico, generalmente collocato in un bar o, appunto, una sala giochi; sinonimo di “arcade” è “coin-op”, contrazione di “coin-operated”.

1.1) Il passaggio dalla sala giochi al salotto di casa

Il divertimento elettronico fece il suo debutto ufficiale nella sfera domestica/privata del pubblico il 27 gennaio 1972, con il lancio della prima vera console da casa: Odyssey.

Prodotta da Magnavox, divisione americana di Philips, la Odyssey portava nei saloni della gente la simulazione del video-tennis programmata da Ralph Baer, consentendo al giocatore di controllare la pallina attraverso un “paddle”, sostanzialmente una manopola, basata su un sistema di comando potenziometrico, capace di ruotare in due sensi.

Per evitare l'utilizzo di microchip all'interno della macchina, negli anni '70 ancora troppo costosi, gli ingegneri decisero di ricorrere ad una componentistica basata, fondamentalmente, su transistor e diodi, tecnologia necessaria per contenere i costi di produzione, ottenendo, però, prestazioni, dal punto di vista tecnico, piuttosto mediocri e limitate.

Nonostante un'iniziale volontà di posizionare sul mercato la console ad un prezzo di soli 20 dollari, costi di produzione elevati e strategie errate da parte del reparto marketing

fecero lievitare il prezzo di Odyssey, fino a 100 dollari; per questa cifra, il giocatore otteneva una console, due controller, una serie di circuiti interscambiabili che consentivano di giocare a variazioni del video-tennis, una tabella per segnare il punteggio (in quanto la memoria dell'unità non era in grado di far visualizzare sullo schermo lo score), il libretto illustrativo ed una serie di gadget.

Sebbene la macchina abbia beneficiato di ingenti sforzi promozionali, basti pensare al passaggio promozionale durante il popolare tv show di Frank Sinatra, nel 1972, anno del lancio sul mercato, la Magnavox registrò poco più di 100.000 unità vendute.

Di fronte ad un tale risultato, ben più modesto delle aspettative della società, gli altri produttori di elettronica conclusero che i videogiochi potevano solo essere una moda passeggera, destinata ad esaurirsi in ben poco tempo.

Il flop di Odyssey può essere ricondotto a due principali errori: il primo, correlato alla miopia del reparto marketing di Magnavox, incapace di comunicare ai consumatori usi e finalità della macchina (mancava una percezione del videogioco come una nuova ed accattivante forma di intrattenimento); il secondo, afferente alla scelta di distribuire il gioco solo ed esclusivamente in punti vendita Magnavox, limitando così la visibilità alle masse.

Il fallimento commerciale di Odyssey, però, non sancì la fine, prematura, del videogioco da casa.

Nel 1974 Nolan Bushnell, visionario fondatore della Atari, decise di investire nell'idea del dipendente Harold Lee di produrre una versione casalinga del già celebre "Pong".

Il progetto prevedeva la realizzazione di una macchina dotata di una componentistica nettamente più sofisticata e all'avanguardia rispetto ai competitor, grazie all'introduzione dei microchip, il cui prezzo, in soli due anni, si era più che dimezzato.

La scelta di differenziare il proprio prodotto, offrendo un'alternativa premium, che garantiva una maggiore fruibilità sul televisore di casa, nonché la visualizzazione a colori, fu unita ad una geniale intuizione per quanto riguarda la commercializzazione della console: Atari capì, infatti, che il canale di vendita da preferire per commercializzare un videogioco non era un negozio di elettrodomestici, tantomeno di hi-fi, bensì il centro commerciale, "shopping-mall", puntando sulla massiccia frequentazione del luogo da parte di teenagers, principale target per il tipo di prodotto.

Grazie alla firma di un contratto di esclusiva con una delle principali catene statunitensi di grandi magazzini, tutt'altro che sorprendentemente, le vendite esplosero, registrando oltre 150.000 console vendute nelle prime settimane.

Grazie all'inaspettato e spettacolare successo di Atari, altre aziende si gettarono sul mercato, dando così vita al settore delle console "ball and paddle": nei mesi a seguire, infatti, vennero commercializzate diverse proposte di varianti di Pong, da parte di Atari, ed una nuova versione di Odyssey, Odyssey 100, tutte commercializzate con prezzi compresi tra i 50 ed i 100 dollari.

Convenzionalmente, si fa risalire il vero boom al 1976, anno in cui General Instruments annunciò la produzione del celebre chip AY38500, del costo di soli 5 dollari.

Il risultato fu facilmente prevedibile, con più di settanta aziende differenti che ne ordinarono immediatamente svariati milioni, con l'intento di costruirci attorno nuove macchine.

Davanti ad una richiesta così consistente, General Instruments si presentò impreparata, riuscendo ad evadere solamente il 40% degli ordini; la maggior parte delle aziende richiedenti riuscì ad ottenere al più un quantitativo pari al 20% delle richieste, con l'eccezione della sola Coleco, piccola azienda di pellami del Connecticut, che non subì alcun ritardo nella consegna delle componenti.

Nonostante l'inesperienza nel mercato videoludico, per giunta saturo di prodotti troppo simili tra loro, Coleco riuscì nella straordinaria impresa di commercializzare un milione di pezzi del suo clone di Atari Pong: Telstar.

Le ragioni dell'enorme successo di questa console sono presto spiegate: prezzo inferiore ad Atari (soli 50 dollari) ed un'offerta più ampia di giochi, oltre alla possibilità di contare su una rete di distribuzione con i negozi di giocattoli statunitensi ormai collaudata, grazie all'esperienza raccolta negli anni grazie alla divisione dell'azienda che commercializzava giocattoli di plastica sotto licenza Disney.

Atari aveva trovato in Coleco, quindi, il suo primo vero antagonista.

1.2) La seconda generazione: le console programmabili

Dopo soli due anni dalla prima commercializzazione di Atari Pong, nel 1976 sul mercato erano disponibili oltre trenta varianti del gioco, tra cui è opportuno ricordare Ricochet, Pinball, Basketball, Breakout e Stunt Cycle.

La strategia di Atari di convertire giochi coin-op di successo in console dedicate risultò, ben presto, lacunosa: infatti, per spingere i giocatori ad acquistare nuovi titoli, l'azienda fu costretta a mantenere i prezzi il più basso possibile, tagliando così i margini di guadagno, e, dal punto di vista dei giocatori, costretti ad acquistare console dedicate, questi si ritrovarono con prodotti sostanzialmente sempre uguali, senza la capacità di rinnovarsi.

Tali limiti non tardarono ad essere compresi da un nuovo player del mercato: Fairchild Camera and Instruments.

Nell'agosto del 1976 Fairchild introdusse sul mercato una macchina rivoluzionaria: il VES, acronimo di Video Entertainment System, con un prezzo al pubblico di 170 dollari. La portata decisamente innovativa di VES è sintetizzabile in due concetti chiave: programmabilità e personalizzazione.

Con VES avvenne la prima vera e propria distinzione netta tra hardware e software, con un sistema "aperto" in grado di "leggere" differenti programmi, memorizzati su un supporto particolare: la cartuccia, o "cartridge", *"un supporto di registrazione costituito da una serie di ROM sulle quali risiede permanentemente un'applicazione e da un connettore a pettine che va inserito in un'apposita porta"*.

def. cartuccia, pag. 119, Matteo Bittanti, L'Innovazione Tecnoludica.

Tecnicamente parlando, in realtà, già Magnavox, con l'Odyssey, offriva la possibilità di intercambiare differenti giochi, grazie alla vendita separata di circuiti integrati differenti; Magnavox, però, non portò mai a compimento tale progetto, non intuendo l'enorme portata di tale innovazione.

Per quanto concerne la personalizzazione del prodotto, VES dava la possibilità all'utente di modificare i parametri del programma (velocità, durata, ecc), oltre alla possibilità di interrompere l'azione di gioco attraverso un semplice pulsante.

Il VES ridefiniva il concetto di console e rendeva, al contempo, completamente superati i prodotti elettronici apparsi fino ad allora, segnando l'inizio del primato del software e la sua essenziale funzione di traino rispetto alla console fisica.

L'introduzione di nuovi videogiochi da parte di Fairchild, e la creazione di un nuovo standard, spinsero Atari a rivedere la propria strategia aziendale.

Il lancio di una nuova console richiedeva ingenti fondi, di cui la società non disponeva, né per il perfezionamento del progetto tecnico né per la produzione in serie.

Sul finire del 1976, Atari venne rilevata dal gigante dell'entertainment Warner Communications Inc., azienda operante nel settore cinematografico, dell'editoria e della musica, e che, proprio a motivo delle difficoltà della divisione discografica, aveva deciso di investire oltre 28 milioni di dollari per diversificare ulteriormente il proprio business. Grazie all'importante iniezione di capitali, oltre 100 milioni di dollari, Atari portò a termine il nuovo progetto: VCS (Video Computer System).

L'acronimo scelto presentava due ambiguità; la prima, il richiamo fin troppo esplicito al VES; la seconda, la scelta di inserire il termine "computer" all'interno del nome, nel tentativo di nobilitare nella mente dei consumatori un prodotto che in realtà nasceva con precise finalità videoludiche.

Tale strategia, in questo caso legata esclusivamente all'aspetto terminologico, da subito si rivelò vincente, costringendo, nel 1977, la concorrente Fairchild a modificare il nome della propria console, da VES a Channel F.

In aggiunta alla scelta del nome, un'importante e poderosa campagna pubblicitaria guidata dal nuovo reparto marketing di Warner, su tutte le reti televisive americane a partire dal 1977, sotto lo slogan di "Don't Just Watch, Play It!", fece esplodere le vendite, rendendo Atari VCS console regina incontrastata (nel solo anno di lancio furono commercializzate 340.000 unità, al prezzo di 250 dollari).

La qualifica di leader del mercato fu conquistata, sostanzialmente, grazie all'introduzione di innovazioni significative, quali la presenza, per la prima volta, di un'interfaccia di controllo, della dotazione di un sistema di protezione dei fosfori, per evitare problematiche connesse al danneggiamento degli schermi, e di un nuovo sistema di accesso ai dati, con la possibilità di garantire fino a 4k di memoria (ad oggi un quantitativo irrisorio, ma tale scelta, ai tempi considerata esagerata, si rivelò cruciale).

Con Atari VCS, il videogioco cessò di essere un gadget tecnologico e diventò, sempre più, un autentico fenomeno di massa.

Di lì a poco, Atari sarebbe entrata ufficialmente anche nel settore dei personale computer con l'introduzione di Atari 400 e Atari 800, dominando sempre più la scena.

Nel 1978, Atari fu la prima ed unica società a produrre videogiochi da casa, arcade e computer.

1.2.1) La gestione dell'innovazione

Definiamo l'innovazione come una combinazione di attività di invenzione, quali la generazione di nuove idee, e di attività di sfruttamento commerciale, vale a dire l'individuazione di opportunità imprenditoriali per l'ottenimento di un profitto economico derivante dalla vendita/applicazione dell'idea.

L'innovazione rappresenta il motore fondamentale del progresso e della crescita di un sistema economico.

Considerando dimensioni come la natura, l'intensità, l'ambito di applicazione, la portata rivoluzionaria e l'impatto sulle competenze distintive di un'impresa, classifichiamo le innovazioni in:

- Innovazioni di prodotto e di processo;
- Innovazioni incrementali e radicali;
- Innovazioni modulari e architetturali;
- Innovazioni competence-enhancing e competence-destroying;
- Innovazioni continue e discontinue;
- Innovazioni sustaining e disruptive.

Per quanto riguarda l'ascesa di Atari, e più in generale il vasto settore dei videogiochi, l'innovazione tecnologica ha ricoperto un ruolo fondamentale, dal punto di vista strategico e dal punto di vista sociale.

La scelta di introdurre microchip all'interno delle console, e non più sistemi basati su transistor e diodi, costituisce la fattispecie di innovazione di prodotto, innovazione architettuale (in quanto si modifica il modo in cui le componenti hardware sono legate fra loro) ed innovazione radicale (in quanto introduce una novità assoluta rispetto a prodotti precedenti, come Odyssey); per quanto riguarda la decisione di commercializzare le console all'interno dei centri commerciali e presso negozi di giocattoli, questa costituisce una chiara innovazione di processo, con una netta riorganizzazione della logistica.

Scelte come la programmabilità e la possibilità di personalizzazione costituiscono delle innovazioni incrementali (adottate in prima istanza da Fairchild, poi riadattate da Atari), poiché comportano modifiche minori, ma in grado di migliorare complessivamente le prestazioni delle console.

Tutto il mercato dei videogiochi da casa è caratterizzato, sin dagli albori, da innovazioni competence-destroying, che hanno l'effetto di distruggere o rendere obsolete le competenze, le conoscenze o le abilità precedentemente fondamentali, costringendo le imprese operanti nel settore a adattarsi ed a sviluppare nuove abilità per sopravvivere e prosperare.

1.3) La prima crisi: cambia l'organizzazione del lavoro

Con l'avvento delle console programmabili, le conseguenze dirompenti sul mercato delle console di primissima generazione non tardarono ad arrivare; di fronte al crollo della domanda di quest'ultime, molte aziende dichiararono bancarotta in poco tempo, altre furono costrette a vendere sottocosto e/o ad interrompere la produzione.

Solo Atari uscì quasi indenne, decidendo di aprirsi a nuovi mercati, come quello musicale, con l'introduzione di Atari Video Music, ed introducendo software educativi per console, nel tentativo di raccogliere più utenza possibile: entrambe le scelte risultarono ben presto fallimentari, costringendo l'azienda a concentrarsi esclusivamente sul mercato dei videogiochi.

Nella seconda metà degli anni Settanta Mattel, gigante compagnia produttrice di giocattoli (es. Barbie), entrò di prepotenza nel mercato dei giochi elettronici portatili, commercializzando solo sul finire del 1979 la sua prima console: Intellivision Master Component.

La macchina riscosse un successo gigantesco, riuscendo a vendere l'intera fornitura iniziale di 175.000 unità, al prezzo di 250 dollari (contro i 170 dollari di VCS), in breve tempo; nettamente superiore ad Atari VCS tecnicamente parlando, Intellivision presentava un design avveniristico, equipaggiando per la prima volta un joypad al posto del comune joystick.

È per quanto riguarda i contenuti, però, che Mattel ebbe l'intuizione vincente: il licensing di giochi sportivi.

Grazie alla scelta di specializzarsi nella produzione di questi titoli, aiutata dall'introduzione del joystick dotato di due pulsanti per lato, Intellivision si posizionava nella mente dei fruitori come la console dei giochi sportivi, un "videogioco per adulti".

La maggior potenza di calcolo di Intellivision permetteva di ottenere videogiochi graficamente più realistici ed appaganti, annientando la concorrenza di Atari.

Tra i grandi successi ricordiamo Major League Baseball e Armor Battle.

Sul fronte della distribuzione dei giochi, Mattel decise di sperimentare un metodo alternativo, che prevedeva la possibilità di fare a meno della mediazione di rivenditori; nel giugno 1980, Mattel lanciò il progetto "Playcable", che prevedeva lo sfruttamento del cavo come mezzo principale per veicolare la diffusione dei videogiochi.

Nonostante il piano iniziale prevedesse il debutto su scala nazionale entro il 1981, il progetto non si concretizzò mai a pieno per problemi di carattere tecnico, finendo nel dimenticatoio.

L'ingresso di Mattel scatenò un vero e proprio terremoto in casa Atari, generando malumori all'interno dell'azienda, che portarono la Warner ad attuare una radicale ristrutturazione, licenziando il fondatore Nolan Bushnell e modificando la struttura organizzativa aziendale, che passò da un modello maggiormente organico, ad un più canonico modello meccanico-divisionale.

La nuova politica societaria venne silenziosamente contestata dai dipendenti, i quali risultarono essere terreno poco fertile per le nuove disposizioni aziendali, più rigide e serie, che relegavano la figura del designer dei videogiochi a posizioni marginali, subordinate alle esigenze del reparto marketing.

Da tale situazione, per certi versi paradossale, nacque il fenomeno degli "easter egg", delle sorprese all'interno dei programmi che rappresentavano un escamotage per i programmatori per rivendicare i propri titoli e riaffermare la propria centralità all'interno delle dinamiche produttive attraverso vere e proprie attività di sabotaggio tecnologico.

In questo contesto instabile, nel 1980 si arrivò ad una frattura insanabile, che determinò, tuttavia, la svolta nel mercato dei videogiochi: David Crane, Alan Miller, Bob Whitehead e Larry Kaplan si licenziarono da Atari e fondarono la prima casa di sviluppo indipendente di software: Activision.

Activision, oltre ad innovare il mercato delle cartucce introducendo il "multigaming", permettendo a quattro giocatori di partecipare contemporaneamente all'azione, rivoluzionò alcune dinamiche produttive, che avrebbero poi fatto scuola alle successive software house.

Innanzitutto, inserì la visualizzazione del logo Activision al momento dell'accensione della macchina, ribadendo, in maniera implicita, la centralità del software sull'hardware, per poi vendere, all'interno delle confezioni, dei piccoli, ma ricchi, manuali di gioco che riportavano nome e foto dell'autore del programma. Nasceva lo "stile Activision".

Al termine della giostra, se da un lato il software Activision contribuiva a rilanciare Atari, dall'altro finiva per danneggiarla, indebolendone fortemente la forza come produttore di giochi.

I primi anni Ottanta furono caratterizzati da una nuova esplosione dell'interesse da parte di numerose aziende nei confronti del videogioco, percepito non più come una moda passeggera, bensì come un vero e proprio prodotto di consumo, al pari di film, dischi, fumetti; per questo, numerose società del mondo dell'entertainment decisero di aprire divisioni videoludiche, come CBS Electronics, Parker Brothers Inc. e Quaker Oats.

A sei anni di distanza da Telstar, tornò in scena Coleco, introducendo sul mercato, nel 1982, Colecovision, con un prezzo al pubblico di 200 dollari, il cui punto di forza, questa volta, risiedeva nelle avanzate caratteristiche tecniche, introducendo il concetto di espandibilità; Colecovision, infatti, consentiva ai consumatori di leggere, tramite una periferica aggiuntiva, giochi originariamente concepiti per Atari VCS, di fatto mettendo a disposizione l'enorme libreria di titoli di Atari ai fruitori di Coleco.

La risposta di Atari non tardò ad arrivare, con Atari 2700, alla quale seguirono prima Atari 5200 Super System, poi Atari Supercharger, espansione sotto forma di cartuccia per VCS, per terminare con la progettazione del Mindlink, dispositivo di controllo rivoluzionario, mai commercializzato a motivo di evidenti limiti tecnici.

Tutti i progetti furono fallimentari dal punto di vista strategico: per incentivare la vendita della macchina meno potente, Atari 2600 VCS, l'azienda ne ridusse sensibilmente il prezzo, finendo per frenare anche le vendite della console più potente, creando un circolo vizioso; il software della nuova console, essendo incompatibile con le precedenti generazioni, costringeva i consumatori all'acquisto di vari adattatori; l'introduzione di un'espansione su cartuccia, il Supercharger, risultava essere troppo costosa per ciò che offriva, esponendo Atari VCS al rischio della pirateria informatica.

Il 1982 si chiuse tra luci ed ombre.

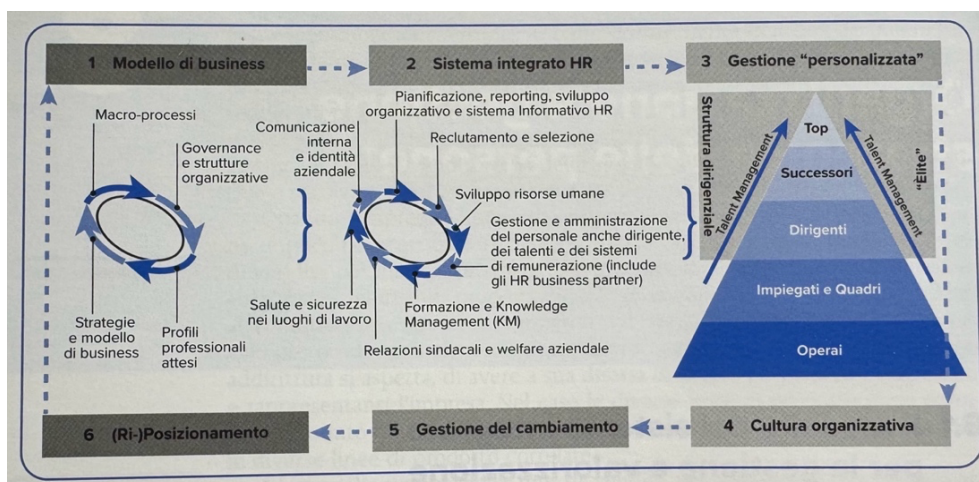
1.3.1) Organizzazione e gestione sostenibile delle risorse umane

La gestione delle risorse umane rappresenta un fattore strategico per tutte le organizzazioni.

All'interno di un panorama gestionale moderno, la direzione HR crea valore, non solo per quanto concerne i profitti, ma anche per quanto riguarda la sostenibilità dell'organizzazione, la crescita, lo sviluppo e la soddisfazione del personale, la creazione di posti di lavoro qualificati ed equamente retribuiti, la tutela dell'ambiente.

“Un sistema integrato HR può, quindi, essere definito come un processo aziendale che supporta attivamente la crescita e, se necessario, la trasformazione dell'azienda rispetto all'evoluzione del business attraverso la valorizzazione del capitale umano.

Al centro di questo processo vi è la creazione e la gestione in continuità di una comunità di valori, motivazioni e obiettivi condivisi capace di affrontare con successo, efficienza e in modo sostenibile le sfide del mercato e quindi i processi di cambiamento.”



Matteo Caroli, 2021, *“Economia e Gestione sostenibili delle imprese”*, McGraw-Hill Education

Considerando il caso Atari, risulta chiaro che l'approccio imposto dalla Warner, con una solida cultura aziendalistica di tipo gerarchico, che pone come principali obiettivi l'efficienza, il controllo, la stabilità ed il controllo verticale, non era adatto al settore dei videogiochi.

Infatti, processi decisionali fortemente centralizzati al vertice, scarsa comunicazione tra le diverse divisioni (di tipo top-down) ed esclusione quasi totale di task force collaborative, ebbero come risultato la lenta, ma inesorabile, perdita di motivazione da

parte dei tecnici e dei designer dei videogiochi, ormai rilegati al ruolo di meri operai dell'impresa.

La scarsa condivisione dei valori aziendali e i tentativi di ritorsione tacita (vedi sopra), portarono Atari a commercializzare sempre più prodotti scadenti, con l'unico intento di offrire novità sul mercato, dalle tempistiche dettate dal reparto marketing e dal top management.

Del canonico modello divisionale applicato da Warner è possibile evidenziare aspetti organizzativi positivi e negativi:

-Positivi: maggiore controllo finanziario ed operativo da parte del management sulle diverse divisioni aziendali; semplificazione del controllo delle performance; buon livello di personalizzazione dei prodotti in relazione alle diverse esigenze dei mercati; elevato grado di coordinamento tra le diverse aree funzionali della stessa divisione.

-Negativi: parziale sfruttamento delle economie di scala; scarsa standardizzazione della qualità dei prodotti tra le diverse divisioni (con il rischio di cannibalizzazione tra le diverse linee); scarso coordinamento tra le diverse divisioni, con la conseguente impossibilità di sfruttare economie di apprendimento ed economie di scopo, limitando il potere innovativo dei lavoratori.

Come verrà successivamente analizzato all'interno di questa ricerca, anche per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, Nintendo fu pioniere e leader del mercato, intuendo per prima l'enorme potere di una struttura più flessibile, che consentisse ai lavoratori di tutte le funzioni/divisioni di poter collaborare tra loro, massimizzando al massimo le potenzialità di ogni addetto e sviluppando prodotti sempre più ottimizzati e qualitativamente efficaci per il pubblico.

Tale struttura organizzativa viene definita organica, o agile, e, al contrario della sopra descritta struttura gerarchica, tende verso obiettivi di apprendimento, coordinamento, innovazione e flessibilità; organizzazioni di questo tempo prediligono assetti orizzontali, dove controllo e conoscenza vengono de-verticalizzati, collocando le risorse (di ogni tipo) in qualsiasi parte ed a qualsiasi livello dell'organizzazione.

L'organizzazione agile si configura, quindi, come un sistema complesso di comportamenti interdipendenti, ognuno con una propria razionalità; ogni dipendente è dotato di autonomia decisionale, ed è in grado di proporre idee innovative, di processo e di prodotto, grazie ad un approccio comunicativo di tipo bottom-up.

Nel secondo capitolo saranno affrontate, in maniera più approfondita, la gestione del personale da parte di Nintendo, la nascita di nuovi ruoli all'interno dell'azienda e la capacità dell'illuminato presidente Yamauchi di comprendere le esigenze dei tempi e di ascoltare le richieste dei lavoratori.

1.4) La grande crisi: 1983-1984

La sensazione diffusa era che il mercato dei videogiochi fosse sull'orlo del baratro, per la seconda volta dopo la crisi del 1976.

Una sovrabbondanza di prodotti, per la maggior parte di qualità scadente, disorientava i consumatori, influenzati soprattutto dalle riviste specializzate, i cosiddetti cataloghi.

Cominciavano a comparire le "display unit", console presenti all'interno dei negozi che permettevano ai potenziali acquirenti di testare il gioco prima di procedere all'acquisto.

Atari, nel tentativo di rilanciare il marchio, decise di investire oltre 20 milioni di dollari per acquistare i diritti del celebre film E.T. per proporre la propria versione elettronica da casa; il gioco si rivelò uno dei più grandi flop della storia.

L'intero mercato era già entrato in una fase di stagnazione, i videogiochi sembravano aver raggiunto la fase di declino del proprio ciclo di vita; decine di case ridussero drasticamente i prezzi dei giochi, i margini di guadagno si assottigliarono sempre più e gran parte delle aziende operanti furono costrette ad uscire dal mercato.

Una degli scenari maggiormente rappresentativi di tale situazione è sicuramente quanto accadde ad Atari che, dopo il tentativo di diversificare nel mercato dei computer games, dopo una radicale ristrutturazione societaria, con il taglio di oltre 2000 dipendenti, dopo la fallimentare esperienza della propria etichetta di software, Atarisoft, dovette affrontare gravi problemi di over stoccaggio, limitazioni di spazio e restituzioni di grandi quantitativi di prodotti invenduti.

La risposta, per certi aspetti geniale, in parte tragica, fu quella di liberarsi del materiale in eccesso cementando migliaia di ROM invendute nelle fondamenta del centro di produzione a Sunnyvale, e, successivamente, sbarazzarsi dell'intero inventario invenduto seppellendolo sotto le sabbie del deserto di Alamogordo, nel New Mexico.

Tra il 1983 ed il 1984, i videogiochi stavano morendo, nonostante il mercato desse segni contraddittori, come la commercializzazione di oltre 7 milioni di console, molte delle quali vendute a prezzi intorno agli 80 dollari, che non garantivano ritorni ai produttori, e 75 milioni di titoli, di cui solo il 73% a prezzo di listino, il resto svenduto.

Coleco e Mattel decisero di uscire del mercato.

La principale scuola di pensiero che correva tra gli addetti ai lavori era che le console fossero destinate ad essere rimpiazzate dai computer (androgino platonico già affrontato nel '78 con l'introduzione di Videobrain, prodotto ibrido con l'intento di colmare il gap tra console e pc).

Nonostante un timido tentativo di Atari, unico colosso rimasto in piedi, di limitare le perdite, nel 1984 Warner fu costretta a cedere il 60% della divisione Arcade alla giapponese Namco ed il 75% della divisione consumer (computer e console) a Jack Tramiel, ex presidente Commodore, che rinomina la nuova società Atari Corp.

Nel momento della sua massima espansione, l'industria dei videogames aveva fatturato negli USA oltre 3 miliardi di dollari; nel 1985, il fatturato mondiale scese sotto i 100 milioni di dollari.

Al tracollo dell'industria americana delle console da casa fece da contraltare l'esplosione dei microcomputer, versioni meno potenti ma più economiche dei pc.

In Gran Bretagna si sviluppò uno dei maggiori mercati dei computer games, dove il grande successo di Commodore 64 e Amiga 500 spiegava la limitata penetrazione delle console nel mercato europeo.

In America, invece, gli home computer come piattaforme ludiche svolsero, semplicemente, il ruolo di collante tra prima generazione e seconda generazione di videogiochi.

Nonostante il collasso del mercato statunitense dei videogames, la domanda per i videogiochi era ancora latente in tutto il mondo.

Le aziende giapponesi, intuendo le potenzialità sconfinite di questo prodotto, approfittarono dello sbandamento di Atari, Mattel e Coleco, ritagliandosi il posto di main players per le successive ere dei videogiochi classici.

I giapponesi sfruttarono le nuove straordinarie risorse tecnologiche a disposizione, come nuovi processori basati su DRAM e versioni di processori a 8 bit, notevolmente più potenti delle generazioni precedenti, per creare prodotti estremamente curati e tecnicamente di gran lunga superiori all'offerta americana.

Il risultato? Una nuova generazione di console in grado, per la prima volta, di competere con le potenzialità degli evergreen videogiochi arcade.

Nintendo e Sega diventarono, ben presto, i nuovi protagonisti del mercato.

Nel 1983 venne lanciato il Famicom (Family Computer, conosciuto in occidente come NES, Nintendo Entertainment System), che nel giro di pochi mesi, grazie ai suoi 8 bit, si rivelò essere un successo assoluto.

Sul finire degli anni Ottanta, Nintendo deteneva oltre il 60% dell'intero mercato americano dei videogiochi, commercializzando tra il 1983 ed il 1992 oltre 40 milioni di console NES.

Con NES nasceva l'era dei videogiochi classici.

1.5) Conclusioni

La prima era videoludica fu caratterizzata da una serie di fallimenti e nuovi tentativi alla ricerca del miglior prodotto; strategie business e corporate non ben definite (basti pensare che solo Atari, nel panorama americano degli anni '70, si concentrava esclusivamente sul mercato dei videogiochi), la mancata capacità di ottenere vantaggi competitivi duraturi (incapacità di sfruttare le proprie risorse e di differenziarsi, realmente, dai competitors di pari estrazione) e la scarsa interpretazione della domanda portarono, verso la metà degli anni '80, al declino dei VG americani e all'alba dei VG giapponesi.

Da aggiungersi, la miopia iniziale delle aziende operanti del mercato nel considerare questo nuovo prodotto come una moda passeggera e non come un fenomeno di massa duraturo nel tempo, concretizzata nella scarsità degli investimenti in ricerca e sviluppo (Atari decise di rinunciare all'introduzione del floppy disk, di portata rivoluzionaria, per mancanza di interesse da parte del management, preferendo di mantenere la posizione di monopolio sulle cartucce) e in svariati test sui consumatori, come la commercializzazione di magazine e cataloghi, il passaggio da negozi monomarca a centri commerciali, ecc.

Quasi completamente assenti furono strategie di internazionalizzazione, puntando tutto sul mercato americano, e tentativi di sfruttamento di sinergie, con battaglie legali tra produttori hardware e software house che si protrassero per anni per il mantenimento di brevetti, copyright e royalties.

1.6) Analisi del settore dei videogiochi americano secondo il framework del modello delle 5 forze di Porter

Per visualizzare più nel dettaglio l'industria dei videogiochi americani tra gli anni Settanta ed i primi anni Ottanta negli stati uniti torna utile il modello delle 5 forze competitive.

Il modello, introdotto per la prima volta proprio in quegli anni (1982) da Michael E. Porter, professore di economia e strategia aziendale presso la Harvard University, è uno strumento analitico che consente di valutare la posizione competitiva delle aziende operanti all'interno di un dato settore, in relazione ad una serie di agenti economici coinvolti nelle dinamiche del mercato.

Questo modello fornisce una struttura per analizzare le forze che modellano la concorrenza all'interno di un settore e influenzano la redditività delle aziende in esso.

“Nello specifico, il modello individua 5 forze competitive che sono comuni a tutti i settori:

- Potere contrattuale degli acquirenti: gli acquirenti, o consumatori, sono coloro ai quali è diretto il prodotto o servizio offerto dall'impresa. Il potere è dato dalla risultante di diversi fattori quali il livello di concentrazione dei competitor, la possibilità di sostituzione dei prodotti/servizi offerti, l'asimmetria informativa e la sensibilità al prezzo.

- Potere dei fornitori: i fornitori sono gli agenti che forniscono i beni necessari alla produzione o all'erogazione del servizio, i cosiddetti inputs. Il potere è influenzato da fattori come il livello di specializzazione del prodotto e la presenza di possibili sostituti.

- Potere dei potenziali entranti: si tratta di quegli agenti economici che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'impresa. L'eventualità dell'ingresso dipende principalmente dalla disponibilità dei capitali, dalla conoscenza del mercato, dalla reputazione e dal brand e dagli accordi per la distribuzione.

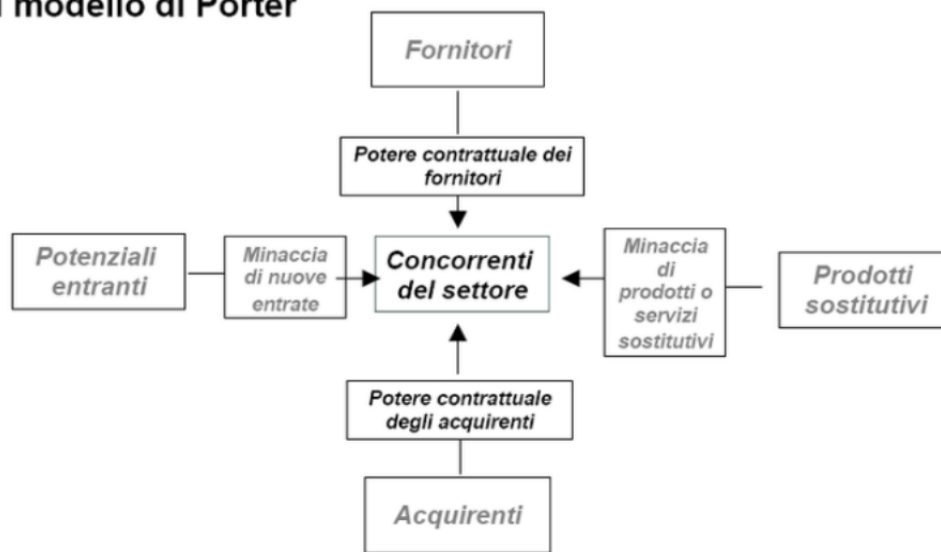
- Potere dei produttori di beni sostitutivi: questi agenti offrono al mercato un prodotto o servizio diverso da quello offerto dall'impresa ma che soddisfa ugualmente la domanda. Il potere è definito da fattori quali il rapporto qualità/prezzo, la complessità della domanda in termini di bisogni dei consumatori ed il tasso di sostituzione, ovvero quanto

i consumatori sono disposti a sostituire il prodotto/servizio offerto dall'impresa con quelli dei competitor.

- Potere dei concorrenti diretti o intensità della competizione: si tratta degli agenti che rappresentano i competitor diretti dell'impresa.”

https://tesi.luiss.it/24554/1/204951_BERNARDINI_MATTEO.pdf

Il modello di Porter



https://it.wikipedia.org/wiki/Modello_delle_cinque_forze_competitive_di_Porter

Applicando il modello delle cinque forze competitive di Porter al mercato americano dei videogiochi negli anni Settanta ed Ottanta, emergono le seguenti osservazioni:

1) Potere degli acquirenti:

Nel settore delle home console, con il termine “acquirente” ci si riferisce ai videogiocatori casalinghi, mentre con il termine “potere” si fa riferimento alla pressione contrattuale che l’utente è in grado di esercitare sul fornitore del prodotto, in questo caso le aziende produttrici (Atari, Coleco, Mattel, ecc.), al fine di ottenere il miglior prodotto al minor prezzo possibile.

L'estensione del potere degli acquirenti dipende da fattori come le “dimensioni” dell’acquirente stesso (un grande rivenditore, acquistando grandi quantitativi di merce,

potrà richiedere uno sconto maggiore su ogni singolo pezzo), il potere economico dell'acquirente, l'indipendenza dell'acquirente, l'inclinazione dell'acquirente a sostituire un prodotto con un altro, la presenza di "switching cost" e l'elasticità della domanda al prezzo.

Nel settore dei videogiochi, i soggetti che acquistano console da casa sono riconducibili a due categorie: i singoli videogiocatori ed i rivenditori.

Tra gli anni Settanta ed Ottanta, i consumatori iniziavano ad esplorare questa nuova forma di intrattenimento domestico, disponendo di informazioni limitate sui prodotti, oltre che una scarsa conoscenza delle diverse opzioni presenti sul mercato; le scelte d'acquisto dipendevano, quindi, principalmente dalle pubblicità (vedi il caso Atari VCS) e della reputazione del marchio.

Poiché l'industria era in fase di sviluppo, la varietà di giochi era limitata e la qualità del contenuto risultava essere un fattore cruciale per influenzare le decisioni d'acquisto; i consumatori erano, infatti, inclini a scegliere le console e i giochi basandosi sulla loro esperienza di gioco, specialmente se la scelta ricadeva su programmi basati su grandi successi di giochi coin-op, senza un reale senso critico nei confronti dei prodotti, tecnicamente parlando.

Inoltre, i consumatori spesso basavano le proprie scelte su recensioni di riviste di settore (l'avvento della pubblicistica specializzata risale alla metà degli anni Settanta dove, parallelamente allo sviluppo dell'industria degli arcade e delle home console, nasceva un mercato editoriale pensato, nella fattispecie, per videogiocatori, produttori e distributori; tra le prime testate ricordiamo "PlayMeter", "RePlay Magazine" e "StarTech Journal") e sul passaparola per ottenere informazioni sulla qualità di giochi e macchine (l'influenza dei pareri di amici e conoscenti era fondamentale per orientare le scelte d'acquisto).

Tra le aziende produttrici della prima generazione di videogames da salotto, Atari, aveva stabilito una presenza dominante sul mercato e la fedeltà al marchio era spesso alta, poiché i consumatori erano rassicurati dalla reputazione del produttore, sebbene la storia di Coleco e Mattel suggerisca che un'ottima strategia marketing e gli adeguati canali di distribuzione risultarono essere elementi chiave per superare, al momento del lancio, prodotti firmati Atari.

Poiché l'industria stava ancora definendo standard e best-practice, che verranno poi analizzati nel proseguo di questa ricerca, la qualità dei prodotti poteva variare notevolmente tra le diverse offerte sul mercato (basti pensare al passaggio epocale segnato dall'introduzione dei microchip).

I consumatori, di contro, avevano il potere di influenzare i produttori richiedendo migliori prestazioni e maggiore qualità, paragonando le home console alla più diffusa tipologia dei coin-op, agli inizi degli anni Ottanta ancora re indiscussi del mercato dei videogames. Gli switching cost associati a questa scelta erano molto bassi, in quanto la possibilità di giocare in compagnia, a prezzi quasi irrisori, per un numero infinito di volte e con una vasta scelta, presso le diffusissime sale giochi, costituiva un grosso ostacolo da sormontare per le aziende produttrici; per quanto concerne la competizione tra home console e home console, invece, il principale switching cost, oltre alla differenza del prezzo al pubblico per la macchina, era costituito dalla libreria di titoli usufruibili dal videogiocatore sulla piattaforma scelta (proprio per questo Colecovision si dimostrò vincente, permettendo ai futuri acquirenti della console Coleco di poter usufruire di una macchina più economica, più performante e con la stessa disponibilità di programmi da giocare).

I prezzi delle console e dei giochi erano spesso fissati dai produttori (vedi sopra, tra i 50 ed i 250 dollari per le macchine, tra i 5 ed 35 dollari per le cartucce), pertanto, la capacità di negoziazione diretta da parte dei consumatori sui prezzi era limitata, ma il potere residuo giaceva nella loro decisione di acquistare o meno (successivamente alla nascita delle software house, la scelta ricadeva anche sul gusto personale in merito allo stile di ogni singola casa produttrice).

Fenomeni di integrazione verticale verso l'alto erano improbabili, in quanto bisognerà attendere la diffusione a livello globale dei personal computer per la programmazione autonoma dei videogiochi da casa.

In sintesi, tra i primi anni Settanta ed i primi anni Ottanta, prima dell'ingresso delle giapponesi Nintendo e Sega, il potere degli acquirenti nel mercato dei videogiochi americano era sostanzialmente basso, influenzato principalmente dalla limitata informazione disponibile, dalla dispersione dei videogiocatori, dalla dipendenza dalla qualità del contenuto, dalla fedeltà al marchio e dalla capacità di influenzare i produttori attraverso il passaparola e le recensioni.

Man mano che l'industria si evolveva, con l'aumentare della competizione e dell'offerta di giochi, il potere degli acquirenti aumentava, costringendo i produttori a focalizzarsi sempre di più sulla qualità e l'innovazione.

2) Potere dei fornitori:

I fornitori sono tutti gli agenti economici del settore che forniscono, a monte della catena produttiva, alle aziende produttrici i beni e servizi necessari al proprio business, nel caso della prima generazione di console, ad esempio, le aziende produttrici di microchip.

Il potere dei fornitori consta, concretamente, nella capacità di innalzare o abbassare il prezzo del prodotto offerto alle case produttrici (Atari), migliorandone o abbassandone la qualità o riducendone la quantità sul mercato.

I fornitori ricoprono, quindi, un ruolo cruciale, in quanto risultano essere parte consistente dei costi operativi sostenuti dai produttori e, di conseguenza, influenzano direttamente la redditività aziendale, quindi il livello di competitività, ed il prezzo finale al consumatore.

I principali fornitori di componenti elettronici avevano un certo potere, in quanto la qualità dei componenti influenzava direttamente le prestazioni delle console e l'esperienza di gioco (passaggio da transistor e diodi a microchip).

Tuttavia, l'emergente industria dei videogiochi non dipendeva esclusivamente da un singolo fornitore, e ciò contribuiva a mantenere un certo grado di concorrenza tra i fornitori; infatti, per mitigare il potere dei singoli, le aziende produttrici spesso diversificavano le loro fonti di approvvigionamento, consentendo loro di negoziare condizioni più favorevoli e ridurre la dipendenza da un fornitore specifico (sviluppatori di console come Atari, inizialmente, avevano il potere di negoziare condizioni ottimali con i fornitori di componenti, data la loro posizione dominante nel mercato emergente).

Alcuni fornitori potrebbero aver svolto un ruolo chiave come OEM (Original Equipment Manufacturer), producendo componenti specifici (key asset specificity) per conto dei produttori di console, il che legava indissolubilmente fornitore e produttore.

I fornitori di materiali per la produzione di cartucce e console avevano una certa influenza, ma la crescente domanda da parte dei produttori di videogiochi ha contribuito a bilanciare il potere in modo più favorevole ai produttori, permettendo di abbassare i costi delle ordinazioni grazie allo sfruttamento di economie di scala e grazie all'ampliamento del mercato.

L'innovazione tecnologica nel settore spesso proveniva dalla ricerca e sviluppo interno delle aziende di console, limitando il potere dei fornitori di componenti nel guidare direttamente l'innovazione.

La minaccia di integrazione verticale a monte verso i fornitori poteva essere una strategia vantaggiosa per i produttori di console nei primi anni Settanta, consentendo loro di

ottenere maggiore controllo sulla catena di approvvigionamento, garantire la qualità dei componenti e ottenere vantaggi competitivi nel mercato emergente dei videogiochi; alcuni produttori di console consideravano l'opzione di acquisire direttamente i fornitori chiave di componenti elettronici o di materiali di produzione (questa mossa avrebbe potuto fornire maggiore controllo sulla qualità e sulla disponibilità dei componenti) o, in alternativa all'acquisizione, i produttori di console potevano decidere di creare divisioni interne responsabili della produzione di componenti critici (ciò comportava un maggiore controllo diretto sul processo di produzione e sulla qualità dei materiali).

Integrando a monte, le aziende sfruttavano maggiormente le economie di scala, migliorando l'efficienza e riducendo i costi di produzione grazie a una maggiore integrazione tra le diverse fasi della catena di approvvigionamento, riducevano il rischio di interruzioni eccessive dovute a problemi di fornitura o variazioni nei prezzi dei componenti (come avvenne per General Instruments nel 1976) e, per ultimo, diversificavano il proprio business, espandendo le proprie operazioni verso il settore della produzione di componenti elettronici.

Il potere dei fornitori agli albori del mercato dei videogames da casa era significativo, ma la crescente concorrenza e la diversificazione delle fonti di approvvigionamento da parte dei produttori di console, oltre alle crescenti divisioni di Ricerca e Sviluppo dedicate unicamente al prodotto videoludico, contribuivano a bilanciare questo potere.

Man mano che l'industria si sviluppava, la dinamica del potere di produttori e fornitori continuava a evolversi, influenzando la natura delle relazioni nel settore.

c) Minaccia di nuovi entranti:

La competizione nel settore aumenta quando nuove aziende entrano nel business, oppure quando società già presenti aumentano la propria offerta verso nuovi mercati.

Nel periodo considerato, i costi di entrata nel mercato dei videogiochi erano elevati.

La progettazione e la produzione di console richiedevano competenze tecniche avanzate e investimenti significativi in ricerca e sviluppo (vedi l'acquisizione di Atari da parte di Warner), produzione e marketing.

Aziende come Atari, Magnavox, Coleco e Mattel avevano già consolidato la loro presenza nel settore, più in generale in quello dell'intrattenimento e dei giocattoli per bambini, e avevano sviluppato marchi riconoscibili.

La necessità di differenziare i prodotti per attirare i consumatori rappresentava una sfida significativa per i nuovi entranti, i quali dovevano offrire, un po' come fece Fairchild con VES, un prodotto che stimolasse l'attenzione dei compratori e che offrisse elementi differenzianti significativi, in questo caso la programmabilità e la personalizzazione.

Alcune aziende avevano accordi esclusivi o accesso privilegiato a tecnologie chiave, come chip grafici avanzati o diritti esclusivi per certi giochi (questo fenomeno esploderà successivamente con il proliferare delle software house indipendenti; inizialmente, giusto per portare un esempio, Activision continuò a programmare giochi per Atari VCS, con le conseguenze descritte nei paragrafi precedenti).

Ciò costituiva un ostacolo significativo per nuovi entranti che non avevano accesso alle stesse risorse, e che quindi non potevano raggiungere lo stesso vantaggio competitivo.

Inoltre, aziende come Atari e Mattel, avevano spesso il controllo sulla catena di approvvigionamento e di distribuzione, grazie a partnership consolidate (ad esempio con le grandi catene di centri commerciali) e accordi con fornitori chiave.

Le aziende consolidate nel settore avevano già raggiunto economie di scala nella produzione e nella distribuzione, oltre ad aver accumulato esperienza, aver registrato brevetti e aver mantenuto risorse di valore; questo rendeva difficile per i nuovi entranti competere in termini di costi e offrire prezzi competitivi.

Riassumendo le barriere all'entrata (*1. Scuola di Harvard*: le barriere all'entrata sono condizioni che permettono alle aziende di ottenere profitti superiori alla norma, senza attrarre nuovi competitors; *2. Scuola di Chicago*: le barriere all'entrata sono costi di produzione che devono essere sostenuti esclusivamente dai nuovi entranti e non dalle aziende già operanti nel settore) come istituzionali, strategiche e strutturali, possiamo identificare:

- Barriere Istituzionali:

○ *Proprietà Intellettuale e Diritti d'Autore:*

Le aziende consolidate avevano spesso diritti esclusivi (brevetti) su tecnologie chiave e giochi popolari, creando barriere legali all'entrata per i new entrants.

○ *Standard Tecnologici e Compatibilità:*

L'industria dei videogiochi si basava su standard tecnologici specifici per le console e le cartucce. L'adesione a questi standard era essenziale,

rendendo difficile per chi tentava di accedere al mercato creare prodotti compatibili senza investimenti significativi.

○ *Relazioni con Sviluppatori di Giochi:*

Aziende consolidate avevano spesso strette relazioni con gli sviluppatori di giochi (Atari e Activision), garantendosi esclusività su titoli popolari (fenomeno che perdura ancora oggi).

Queste relazioni rappresentavano una barriera all'entrata per nuovi partecipanti che avrebbero dovuto costruire tali connessioni.

- Barriere Strategiche:

○ *Economie di Scala:*

Aziende consolidate beneficiavano di economie di scala nella produzione e nella distribuzione, riducendo i costi unitari.

○ *Differenziazione del Prodotto e Marchio:*

La creazione di un marchio riconosciuto e la differenziazione del prodotto erano essenziali. Aziende come Atari e Coleco avevano già costruito marchi forti, rendendo difficile per i nuovi entranti competere in termini di riconoscimento del marchio e di offerta di prodotti distintivi.

○ *Ricerca e Sviluppo:*

Investimenti significativi in ricerca e sviluppo erano spesso necessari per sviluppare nuove tecnologie e giochi attraenti. Le aziende già presenti avevano risorse per finanziare tali iniziative, o potevano procurarsele (dal punto di vista creditizio, è più costoso finanziare nuove compagnie piuttosto che realtà già consolidate e ritenute più affidabili), creando una barriera all'entrata.

○ *Brand Proliferation, Limit Pricing e Predatory Pricing:*

Nel tentativo di “lock-in” della clientela ai propri prodotti videoludici, le aziende attuavano strategie quali la “Brand proliferation”, che consiste nel riempire il mercato di prodotti molto simili tra loro (come fece Atari a seguito del lancio di Colecovision e Intellivision), “Limit Pricing”, una strategia pre-entrata che consiste nel proporre il prodotto ad un prezzo sufficientemente basso da non invogliare nuove aziende ad entrare nel mercato (dal punto di vista microeconomico, abbassando la domanda residua fino alla curva dei costi medi dei nuovi entranti, impedendo loro

di recuperare i costi sostenuti per lo sviluppo e la commercializzazione), e “Predatory Pricing”, una strategia post-entrata che consiste nel fissare il prezzo al di sotto dei costi variabili medi sostenuti (in modo da registrare delle perdite nel breve periodo, ma guadagnare nel lungo periodo grazie all’uscita dei nuovi competitors).

- Barriere Strutturali:

○ *Accesso ai Canali di Distribuzione:*

Aziende consolidate avevano stabilito rapporti consolidati con rivenditori e canali di distribuzione.

○ *Dominanza Tecnologica:*

L'industria dei videogiochi era, ed è, caratterizzata da una rapida evoluzione tecnologica. Aziende con una posizione di dominanza tecnologica sfruttavano questa posizione per respingere i nuovi entranti, che avrebbero dovuto superare lo svantaggio tecnologico.

○ *Relazioni con Fornitori:*

Le aziende consolidate avevano spesso relazioni consolidate con fornitori chiave di componenti elettronici. Queste relazioni permettevano di fornire prezzi più competitivi e di accedere con preferenza alle nuove tecnologie.

La minaccia di nuovi entranti nel settore dei videogiochi di prima generazione è da considerarsi moderata a causa di barriere elevate legate a costi di entrata, differenziazione del prodotto, controllo della catena di approvvigionamento e reputazione del marchio; infatti, nonostante numerose aziende, provenienti dai più disparati settori, tentarono di diversificare i propri business, decidendo di aprire divisioni videoludiche, fallirono tutte, prima durante la crisi di fine anni Settanta, poi durante la grande crisi dell’83/’84, lasciando in mano ai pochi colossi dell’entertainment le redini del mercato, sotto forma di una sorta di oligopolio.

d) Minaccia di prodotti sostitutivi:

La seconda forza orizzontale analizzata da Porter è la minaccia che prodotti sostitutivi esercitano sul prodotto del settore; questa, dipende principalmente da due fattori: la qualità del prodotto ed il grado di sostituibilità.

Definiamo un prodotto sostitutivo come un bene che è in grado di soddisfare la stessa esigenza ed ha la stessa funzione d'uso per il consumatore, ma differisce per caratteristiche intrinseche o per la tecnologia utilizzata. Se due prodotti sono considerati sostituti, la loro elasticità incrociata della domanda al prezzo (il rapporto tra la variazione percentuale della quantità domandata del bene X e la variazione percentuale del prezzo del bene Y) è positiva.

Per comprendere, quindi, se due prodotti sono tra loro sostituibili occorre prima analizzare il bisogno del consumatore che viene soddisfatto attraverso l'utilizzo degli stessi: relativamente all'industria dei videogiochi da casa, il bisogno che viene soddisfatto è quello di intrattenersi, divertirsi e socializzare.

È facilmente intuibile come, allora, lo stesso bisogno venisse soddisfatto da giocattoli tradizionali, giochi da tavolo e videogiochi arcade.

Le console da casa di quegli anni avevano una capacità grafica e sonora limitata, perciò potenziali prodotti sostitutivi, come personal computer o microcomputer, potevano offrire esperienze più avanzate in termini di grafica e audio, mentre le sale giochi offrivano una varietà maggiore di giochi disponibili; inoltre, le console ed i programmi per esse erano spesso costosi, mentre i pc, sebbene anch'essi costosi, offrivano una più ampia gamma di funzioni, come la possibilità di scrivere programmi e utilizzare software educativi.

L'uso delle console richiedeva una certa familiarità con l'hardware e i joystick (joypad, tastiera, ecc.), il che poteva rappresentare un forte limite per una certa fetta di utenza: prodotti sostitutivi, come i giochi da tavolo, non richiedevano la stessa comprensione tecnologica.

In fine, l'interazione online, fino agli anni Novanta, era praticamente assente nei videogiochi da casa, perciò altri prodotti, come giochi da tavolo o giochi all'aperto, offrivano interazioni sociali dirette, preferite dal target dei teenagers dell'epoca ritenendole più appaganti, che mancavano nei primi.

Gli switching cost associati ai prodotti sostitutivi erano estremamente bassi, o comunque contenuti, il che consentiva ai consumatori di prendere scelte repentine in merito ai propri acquisti.

Riassumendo, la prima generazione di videogiochi dovette contrastare un'elevata minaccia di prodotti sostitutivi, legata alle tendenze sociali dell'epoca e anche alle carenze merceologiche del prodotto offerto.

e) Rivalità nel settore:

In un mercato dinamico come quello dei videogiochi tra gli anni Settanta e gli anni Ottanta, la competizione è fortemente influenzata dalla capacità delle aziende di rimanere aggiornate con le ultime innovazioni tecnologiche e con le richieste dei videogiocatori, sempre più esigenti e preparati.

I profitti maggiori possono derivare da una posizione di monopolio (come quella ricoperta da Atari per tutto il decennio in esame), oppure da una maggiore efficienza rispetto ai competitor in termini di riduzione dei costi e commercializzazione del prodotto (Coleco Telstar).

Il vantaggio competitivo deve essere quindi ottenuto attraverso un aggiornamento delle macchine presentate e dei titoli offerti, cercando di essere i primi ad intuire cosa potrebbe creare valore per il cliente finale (la storia dei videogames è indissolubilmente legata a fallimenti di progetti, errate valutazioni sui desideri dei clienti, decisioni strategiche poco lungimiranti).

La configurazione del settore come “capital intensive” costituisce una barriera all'uscita: gli investimenti necessari per la progettazione, realizzazione e commercializzazione di una console erano principalmente basati sull'acquisto di macchinari, sulla selezione delle risorse umane (scegliere il giusto team di ingegneri e programmatori/designer del gioco, oltre a manager visionari e professionisti del settore), sulle licenze necessarie per operare (contratti con le prime software house) e sui contratti di esclusiva con i principali distributori.

Nonostante la non eccessiva presenza di competitors ed un tasso di crescita dell'industria elevato, a motivo degli alti costi di gestione (che portarono molte imprese, nel corso del decennio in esame, a dichiarare bancarotta o a registrare gravi perdite in bilancio), delle alte barriere all'uscita e della iniziale bassa differenziazione del prodotto, la rivalità all'interno di questo mercato è da ritenersi medio-alta, anche a motivo del fermento che la novità portò sul mercato americano dell'intrattenimento.

Il settore nel suo complesso risultava influenzato da molte forze, alcune delle quali non sotto il controllo diretto delle aziende operanti.

I profitti sono spesso influenzati da variabili esogene e collegate alle aspettative dei videogiocatori ed alla stabilità della produzione/distribuzione.

Il mercato dei videogiochi rappresentava un business molto appetibile, sia nella prima configurazione di “moda passeggera”, sia nella consapevolezza di avere in mano il futuro dell'intrattenimento casalingo.

Tutto questo, prima dell'avvento delle console giapponesi, in particolare di Nintendo, su cui questa ricerca si incentra.

Nei prossimi capitoli, una volta compresa la cornice iniziale e fatto un focus sul primo mercato giapponese dei videogiochi da casa, verranno analizzate le scelte rivoluzionarie per il mercato dei VG introdotte dal colosso di Fusajiro Yamauchi.

Capitolo 2: Nintendo Famicom: le strategie degli anni Ottanta con competitors di pari estrazione e la supremazia del mercato

2.1) L'ingresso di Nintendo

Fondata a Kyoto nel 1899 da Fusajiro Yamauchi come produttrice di carte da gioco, Nintendo Co. entrò ufficialmente nel mercato dei videogiochi domestici nel 1972, a seguito di un accordo con l'americana Magnavox che prevedeva lo sviluppo e la produzione di pistole laser ("Light Gun") per la prima console da casa, Odyssey.

Nonostante il discreto successo dell'operazione, seguita da richieste anche da parte di Coleco, Hiroshi Yamauchi presidente di Nintendo, decise di non sbilanciarsi e di partecipare solo marginalmente al settore nascente, spaventato dal potenziale di tali dispositivi in Giappone.

Nonostante il moltiplicarsi delle vendite delle home console negli Stati Uniti, bisogna attendere il 1977 per assistere al lancio delle prime macchine portatili firmate Nintendo, "Color TV Game 6 e 15", in collaborazione con Mitsubishi Electronics, che riscossero un enorme successo (oltre un milione di unità vendute per entrambe le macchine), a cui seguirono i primi titoli arcade "Computer Othello" e "Block Fever".

Con l'avvento del bestseller arcade di Taito, "Space Invaders", scoppiò la mania per i videogiochi anche in terra nipponica, tanto da mettere in ombra il celebre passatempo dei pachinko.

Nel 1978 Coleco ed Atari proposero a Nintendo di ricoprire il ruolo di partner esclusivo per la distribuzione della seconda generazione di console da casa (Colecovision e Atari VCS) in Giappone; la proposta venne, però, rifiutata dalla dirigenza, fermamente convinta dell'inadeguatezza dei due prodotti che, sebbene molto popolari negli Stati Uniti, non risultavano compatibili con le esigenze dei videogiocatori nipponici (prezzo eccessivo, design e packaging, ergonomia del prodotto), tanto da risultare, in breve tempo, un flop nel Paese del Sol levante.

La chiave di volta per il mercato giapponese venne trovata da Nintendo nel 1980, con la commercializzazione di un prodotto unico nel suo genere, il "Game & Watch" (sostanzialmente una piccola console portatile dotata di schermo LCD in bianco e nero che combinava giochi a funzioni come la calcolatrice o l'orologio), che aprì le porte ad una branca del mercato videoludico ancora oggi dominata dal colosso giapponese, i videogiochi "hand-held".

Cavalcando la cresta dell'onda di "Game & Watch", Nintendo debuttò nelle sale giochi con uno dei titoli ancora oggi più famosi, "Donkey Kong": il cabinato arcade ideato da Shigeru Miyamoto divenne ben presto un'icona, non solo in Giappone, ma anche oltre oceano, andando a competere direttamente con il duo ritenuto irraggiungibile, "PacMan" e "Space Invaders".

In meno di due anni fiscali, Nintendo riuscì a quadruplicare il suo volume d'affari (da 15,6 miliardi di yen a 57,6 miliardi di yen) e a decuplicare il suo utile d'esercizio (da 1,8 miliardi di yen a 18 miliardi di yen), risollevando le sorti di un decennio in sordina per l'azienda.

Alla fine del 1981, nonostante l'enorme successo delle ultime uscite firmate Nintendo e della popolarità di cui godeva l'azienda, Hiroshi Yamauchi, presidente della società dal 1949, decise di ritirare progressivamente Nintendo dal mercato degli arcade, nel momento di massimo splendore di Donkey Kong; nell'ottica del presidente, la scelta avrebbe portato Nintendo a scrollarsi di dosso l'immagine negativa e i pregiudizi legati alla pessima reputazione delle sale giochi in Giappone.

L'obiettivo di proporre una maggiore libertà ai giocatori, tramite l'acquisto di cabinati di giochi intercambiabili, utilizzabili direttamente dal salotto di casa, rispecchiava una scelta strategica ben precisa; Nintendo voleva mantenere la propria leadership sul mercato e gli arcade, prodotti da decine di competitor e, soprattutto, soggetti a migliaia di imitazioni, non permettevano di farlo.

La scelta di focalizzarsi su quella che era, ancora, una nicchia di mercato risultò essere l'unica strada vincente: Nintendo doveva proporre una soluzione più sicura per il proprio business, ed i videogiochi domestici rappresentavano la migliore alternativa.

La troppa concorrenza nel mondo degli arcade e la cattiva reputazione delle sale giochi spinse l'azienda di Yamauchi a sviluppare una macchina equivalente ad un cabinato, che utilizzasse dei software intercambiabili e che diminuisse drasticamente la minaccia di essere copiati; evidentemente, le società in grado di concepire console erano meno numerose degli sviluppatori di giochi arcade e, inoltre, la natura stessa del mercato delle home console differiva da quella del mercato dei cabinati, in quanto non vi era timore che i consumatori si dividessero tra le varie proposte, in quanto ogni famiglia avrebbe acquistato una sola console.

Il progetto di Nintendo, quindi, puntava a risultare il migliore, anche nel corso del tempo, per essere quella singola console venduta.

2.2) Analisi SWOT dei videogiochi arcade firmati Nintendo

Strengths:

I cabinati Nintendo, specialmente il titolo “Donkey Kong”, risultavano essere innovativi e moderni, accattivanti e adatti perfettamente sia al mercato giapponese, amante del design dei videogiochi, sia al mercato americano/europeo, focalizzato sull’esperienza di gioco.

Elementi dinamici e personaggi con personalità distintive (basti pensare a Donkey Kong e successivamente a Super Mario, diventati icone e mascotte dell’intero movimento videoludico), uniti ad un grande schermo a colori ed a controlli intuitivi, attraevano le masse di videogiocatori di ogni età, con un focus principale sulla fascia dei bambini tra gli 8 ed i 14 anni.

La popolarità dei personaggi e lo strabiliante successo commerciale tra il 1977 ed il 1981, permise a Nintendo di stabilirsi come player principale nel settore dei videogiochi arcade, ponendo le basi per il futuro radioso della casa.

Weaknesses:

Concentrando l’attenzione esclusivamente sul titolo arcade firmato Nintendo di maggior successo, Donkey Kong, tralasciando le prime due esperienze di “Computer Othello” e “Block Fever”, sono evidenti i limiti legati alla ristretta disponibilità di livelli rispetto ad altri giochi, il che sfociava in una ripetitività dell’esperienza di gioco ed influiva sulla longevità del gioco per i videogiocatori.

In aggiunta, rispetto a case produttrici di cabinati con maggior esperienza, Nintendo, la quale non possedeva ancora un proprio Know-How consolidato, proponeva un titolo che non prevedeva un sistema di difficoltà dei livelli dinamico, non adatto quindi alle abilità crescenti dei videogiocatori; il rischio, quindi, era quello di scatenare frustrazione negli utenti meno esperti ed un senso di mancanza di sfida per i giocatori maggiormente abili.

Opportunities:

Il successo planetario di Donkey Kong aprì la strada a Nintendo verso ulteriori sviluppi del mercato dei videogiochi, contribuendo attivamente a creare il vasto universo di personaggi e giochi correlati ad oggi disponibili.

Inoltre, proprio grazie al successo del titolo arcade, Nintendo intuì la vera forza del mercato delle console da casa e la necessità di essere pioniera in esso per assicurarsi la leadership negli anni a venire con Famicom e Super Famicom.

Pur non abbandonando definitivamente il mercato, con la progressiva dismissione degli arcade da parte di Nintendo, le forze economiche, ingegneristiche e creative vennero maggiormente focalizzate nella ricerca e sviluppo di quello che poi diventerà Family Computer (Famicom) in Giappone, e Nintendo Entertainment System (NES) in Europa e Stati Uniti, a partire dal 1985.

Threats:

La crescente concorrenza nel mercato dei cabinati rappresentava la principale minaccia da affrontare da Nintendo; il numero elevato di competitors e di società in grado di sviluppare giochi arcade innalzava un grande ostacolo per la società di Kyoto, intenzionata a mantenere il ruolo di main player, inizialmente in Giappone, successivamente in tutto il mondo, ma che vedeva attacchi da più fronti da cloni e imitazioni dei propri giochi (anche per quanto riguarda i Game & Watch).

Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica, gli arcade rappresentavano (e rappresentarono ancora per anni) l'avanguardia dal punto di vista computazionale e grafico nel mondo dei videogiochi; pertanto, l'abbandono del mercato prevedeva il rischio di rimanere indietro nel progresso e nelle tendenze dei videogiocatori, ancora legati alle sale giochi e all'intrattenimento che, fino all'uscita di Famicom, potevano solo garantire gli arcade.

2.3) Il fenomeno Famicom: le scelte di Nintendo

Visto il successo dell'operazione Game & Watch, nell'ottica videoludica di Masayuki Uemura, ingegnere e autore di videogiochi chiave nella storia di Nintendo, il futuro del mercato ruotava intorno al concetto di mobilità (hand-held), trovando obsoleta la necessità di utilizzare ancora a lungo dei televisori per lo sviluppo dell'interfaccia grafica. In realtà, la scelta di realizzare una nuova macchina portatile, sul filone di successo dei Game & Watch venne ben presto accantonata (per poi essere ripresa solo nel 1989 con Nintendo Game Boy), per dedicare tempo ed energie ad un nuovo progetto, il cui obiettivo era quello di non avere concorrenti per almeno tre anni, secondo la visione del presidente Yamauchi; le direttive, ben chiare, richiedevano che la console sarebbe dovuta essere estremamente competitiva tecnologicamente, con soluzioni uniche e non ancora replicabili dai competitors, ed in secondo luogo si sarebbe dovuta adottare una politica di prezzo aggressiva per eliminare la concorrenza, almeno in partenza.

La sfida proposta, secondo la ricostruzione poi data alla stampa del primo dialogo tra Uemura e Yamauchi, prevedeva di non superare il limite di prezzo di 10.000 yen (circa 80 dollari); in tal modo, Nintendo avrebbe potuto subito imporre il proprio modello sul mercato, cogliendo tutti di sorpresa (all'epoca dei fatti, nessuno riusciva a scendere sotto i 20.000 yen).

L'equazione proposta dalla dirigenza imponeva di soddisfare, quindi, due condizioni antitetiche; infatti, i produttori di hardware, in tutti i settori, si proponevano o di dare priorità alle prestazioni offerte, sapendo del proporzionale incremento del prezzo di vendita, oppure di realizzare un prodotto economico, mettendo in secondo piano le prestazioni.

Nella primavera del 1982 venne ufficializzato, internamente all'azienda, il progetto "Game Computer", il cui obiettivo era quello di portare le sale giochi nei salotti delle famiglie giapponesi, sotto il motto di "Adattare Donkey Kong, costi quel che costi".

2.3.1) Strategie di leadership di costo e di differenziazione: un mix vincente per un vantaggio competitivo duraturo nel tempo

Per strategie aziendali si intendono piani ed azioni deliberati che un'organizzazione mette in atto per raggiungere i propri obiettivi e ottenere vantaggi competitivi (la capacità di un'impresa di essere più profittevole dei concorrenti nel tempo) nel contesto del mercato in cui opera. Queste strategie guidano le decisioni chiave e le attività dell'azienda, e si suddividono in quattro livelli: livello corporate, strategie che indicano dove un'impresa vuole competere, livello business, strategie che rappresentano il modo in cui un'impresa vuole competere, livello funzionale, strategie che prevedono l'organizzazione dei processi all'interno delle diverse funzioni aziendali, livello network, strategie che regolano i rapporti con gli alleati strategici.

Secondo la teoria delle strategie generiche di Porter, le strategie business possono assumere tre diverse forme, e le rispettive combinazioni:

1. Strategia di Leadership di Costo:

Concentrazione sulla riduzione dei costi di produzione e operativi per offrire prodotti o servizi a prezzi più bassi rispetto alla concorrenza. Questa strategia può essere concepita scegliendo di perseguire o un "business a margine" diminuendo i costi ma non i prezzi, facendo aumentare il margine di profitto tra costi e ricavi, o un "business a volume" riducendo sia i costi sia il prezzo, prevedendo di vendere così maggiori quantità di prodotto.

Importante, per questo tipo di strategia, non trascurare completamente la qualità del prodotto; è possibile, infatti, intraprendere due strade: offrire un prodotto di pari qualità e pari prezzo, con un margine maggiore, o offrire un prodotto di qualità leggermente inferiore ad un prezzo che ne giustifichi la differenza dal competitor, pur mantenendo il margine di profitto maggiore.

2. Strategia di Differenziazione:

Creazione di prodotti o servizi unici e distintivi, differenziandoli in modo che siano percepiti come superiori rispetto a quelli della concorrenza e che sia giustificabile il pagamento di un "premium price" da parte dei clienti, catturando anche la fedeltà dei clienti. Elementi chiave per la realizzazione di questa strategia sono: unicità, valore, percezione, sostenibilità economica, fedeltà.

3. *Strategia di Focalizzazione:*

Concentrazione su un segmento di mercato specifico, detto “nicchia”, adattando prodotti o servizi per soddisfare le esigenze di un gruppo particolare di clienti.

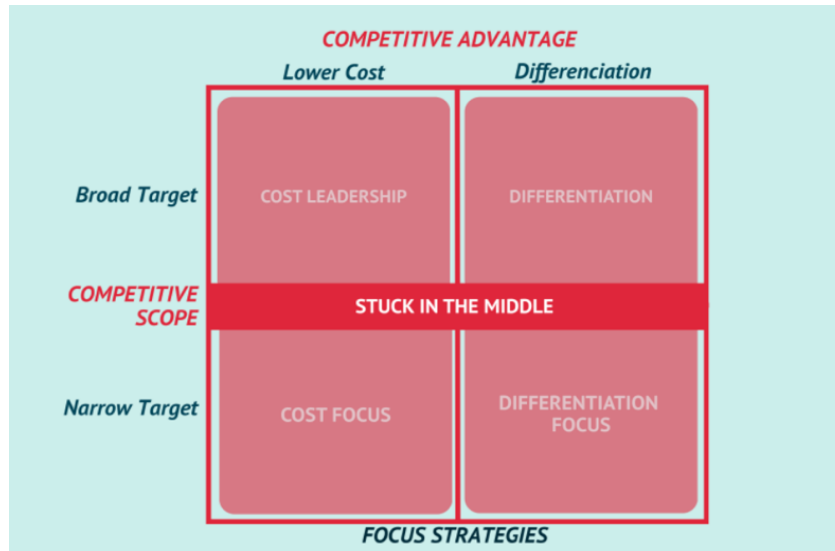


TABELLA RIASSUNTIVA STRATEGIE GENERICHE DI PORTER

<https://fourweekmba.com/it/strategie-generiche-dei-portatori/>

Applicando le nozioni teoriche al caso Nintendo, la scelta di perseguire due differenti strategie, di leadership di costo e di differenziazione, (scelta mai perseguita da alcun produttore di hardware fino a quel momento), poteva risultare controproducente per il marchio, rischiando di incappare in una condizione di “stuck in the middle” tra macchina poco performante e senza prezzo più basso sul mercato.

Per riuscire a sviluppare una macchina dalle alte prestazioni, che fosse anche economica, si rendeva necessario, prima di tutto, trovare un partner in grado di produrre microchip dalle buone prestazioni, ma dal prezzo stracciato.

Per prima cosa, Nintendo condusse uno studio approfondito delle proposte della concorrenza, constatando che la maggior parte dei computer ludici e console utilizzava il processore TMS9918, distribuito dall’azienda americana Texas Instruments; tuttavia, tale processore, a fronte di ottime prestazioni ed un’ottima gamma di colori (16) rispetto alla media, a motivo della scarsa risoluzione degli elementi, della lentezza nell’elaborare i software, della limitatezza della memoria interna e di uno sfruttamento eccessivo da parte

dei produttori di giochi (che sfociava in una mole di titoli di bassissima qualità), non soddisfaceva Nintendo.

La prima soluzione trovata dal team di ricerca e sviluppo, all'interno di un panorama ben ristretto di produttori, ricadde sul chip elettronico Z80, la cui fornitura sarebbe stata assicurata da Sharp; tale possibilità venne, in seguito, scartata per motivi strategici, in quanto il colosso giapponese di elettronica già riforniva Nintendo di microprocessori e schermi per i Game & Watch, ancora in cima ai desideri dei videogiocatori, con il rischio di non poter approvvigionare adeguatamente entrambi i progetti.

Quasi per caso, in fine, la scelta ricadde su Ricoh, società specializzata nella produzione di fotocopiatrici che, nell'aprile del 1981, aveva da poco aperto un nuovo impianto, il quale, però, riusciva ad utilizzare solamente il 10% della propria capacità produttiva; l'accordo tra le parti, siglato da Uemura e l'ex collega Hiromitsu Yagi, costituiva, quindi, una grande opportunità per entrambi i marchi.

Al termine del percorso di selezione, Nintendo optò per il chip RP2A03, successivamente noto come 6502, dell'americana Rockwell (celebre per essere il processore centrale del famigerato Apple II), di cui Ricoh possedeva la licenza allo sfruttamento esclusivo per il Giappone.

Il processore, oltre ad essere estremamente piccolo (tre volte inferiore a Z80 e TMS9918), quindi facilmente personalizzabile a proprio piacimento sulla parte del circuito stampato, era in grado di equilibrare ottimamente performance grafiche con velocità di animazione (permetteva la visualizzazione simultanea di 16 colori tra una gamma di 52 e possedeva una velocità di elaborazione che garantiva una naturalezza ed una fluidità di movimento agli elementi fino a 4 volte maggiore rispetto alle migliori macchine a 8 bit del momento), ma soprattutto rappresentava una garanzia per Nintendo, in quanto l'unicità e la rarità dell'architettura dell'hardware avrebbe permesso di ritardare l'eventuale programmazione da parte di terzi di software indesiderati e l'adozione di tale tecnologia, ancora quasi sconosciuta, sulle console dei competitor (*primo elemento di differenziazione del prodotto*).

Una volta selezionato il microchip, non rimaneva che abbassarne il prezzo.

Per arginare i costi, Nintendo limitò la capacità dei colori da visualizzare sullo schermo e dei suoni, risparmiando, quindi, anche sulla memoria ROM dei giochi.

Sebbene la selezione si rivelò più difficile del previsto, l'azienda riuscì ad abbassare considerevolmente il prezzo dell'hardware, non rinunciando alle prestazioni.

Grazie all'introduzione del primo kit di sviluppo proprietario, NCAP (Nintendo Capture), in realtà non ancora sufficiente per animare al massimo delle potenzialità gli *sprite* (insieme dei pixel che costituiscono un elemento), Nintendo rivoluzionò il modo di lavorare dei propri dipendenti tramite una stretta collaborazione tra team sviluppo hardware e team sviluppo software, aumentando la consapevolezza dei lavoratori sui mezzi su cui ponevano mano, facendo scomparire lentamente la figura dell'ingegnere programmatore, sostituendola con quella del game designer (grafici e musicisti dei videogiochi), con un imprinting decisamente più artistico, maggiormente in grado di cogliere le esigenze dei videogiocatori.

Ovviamente, per produrre a costi ridotti e diminuire il prezzo unitario di ogni macchina, non rimaneva che produrre in serie, sfruttando le economie di scala, e in massa.

Al termine di una trattativa ferrea, Nintendo riuscì a convincere Ricoh a produrre un ordine di tre milioni di processori in due anni, al prezzo di 2000 yen l'uno, puntando un vero all-in; l'esborso complessivo per l'intera operazione, in effetti, ammontava a 6 miliardi di yen, pari ad oltre un terzo del profitto dell'azienda (nonché tutto il ricavato delle vendite dei Game & Watch).

L'ultimo elemento sui cui Nintendo poté intervenire per ridurre i costi, senza ridurre le prestazioni, poiché la componentistica elettronica non poteva essere impoverita ulteriormente, fu il design della propria console.

L'unico fattore di selezione del design della nuova macchina, infatti, fu di carattere industriale; per ridurre al minimo i costi, Nintendo decise di collegare i joystick direttamente alla console, senza lasciare la possibilità di scollegarli, risparmiando sulla fabbricazione delle prese di collegamento e sulla lunghezza dei cavi, e scelse il colore rosso, la più economica tra le colorazioni disponibili per le plastiche.

In aggiunta, fu sacrificata, in funzione di un'ulteriore limitazione dei costi, anche la connessione video, e la console fu, dunque, dotata di una "arcaica" presa RF (antenna), contro una più moderna, ma molto meno diffusa, presa AV.

Unici elementi di design superflui, ma fortemente voluti dagli ingegneri Nintendo, furono il tasto “Eject” per le cartucce ed una presa a 15 pin sul lato anteriore della console, per eventuali evoluzioni future delle necessità di gioco dei giocatori.



PRIMA VERSIONE GIAPPONESE DI FAMICOM

<https://www.cnet.com/pictures/30th-anniversary-of-nintendos-famicom-pictures/>

Anche i mezzi utilizzati per la produzione della console vennero ottimizzati al massimo da Yamauchi: negli anni Ottanta, Nintendo era proprietaria di due fabbriche, all’interno delle quali erano principalmente impiegati lavoratori interinali (o part-time), i quali consentivano di controllare in maniera più snella e rapida i costi legati alla manodopera. Inoltre, evitando di internalizzare alcuni processi produttivi, Nintendo faceva produrre a terzi a buon mercato un grande numero di elementi (non ancora di stretta competenza dell’azienda), risparmiando così anche sugli investimenti in capitale fisso, quali l’acquisto di macchinari ed attrezzature per l’industria pesante.

Una delle tematiche più sensibili nello sviluppo della nuova console firmata Nintendo fu la realizzazione del controller (*secondo elemento di differenziazione del prodotto*).

Per sfruttare al massimo le potenzialità dei giochi che sarebbero stati pubblicati per quello che, quasi al termine dello sviluppo, aveva preso il nome di “Young Computer”, Nintendo decise di ridefinire da zero il proprio joystick, ignorando i modelli utilizzati nelle proprie precedenti console ma facendo tesoro dell’esperienza accumulata dai giocatori di esse.

Tutte le console da casa americane proponevano una ristretta varietà di concetti ludici, non esigendo, quindi, controller particolarmente complessi; Young Computer, invece, si proponeva di essere un “arcade da salotto”, i cui giochi avrebbero offerto una complessità dei movimenti degli elementi mai vista prima, il che poteva mettere in difficoltà i videogiocatori, ancora inesperti e non abituati all’utilizzo dei pad al posto della pulsantiera.

L'obiettivo di Nintendo era quello di proporre un joystick ergonomico, utilizzabile anche senza che il giocatore avesse il bisogno di guardarlo, che rispondesse alle esigenze legislative (mancanza di fondi per l'acquisto di brevetti, il che costringeva gli ingegneri del team di sviluppo a ripensare i meccanismi in toto) e culturali (controller troppo ingombranti e pesanti, come quelli di Atari VCS, non si sposavano affatto con le esigenze delle case giapponesi, di dimensioni esigue e spoglie di mobilia).

L'idea rivoluzionaria venne a Gunpei Yokoi nel 1982, ingegnere a capo della divisione R&D1 che proseguiva lo sviluppo della linea Game & Watch: la croce direzionale.

L'interfaccia di comando rivoluzionaria di Nintendo, chiamata "juji key" (appunto, croce direzionale), altro non era che un singolo tasto in plastica a forma di croce greca, le cui quattro punte consentivano il libero movimento degli elementi di gioco con una sola mano, senza affaticare i polsi e senza avere la necessità di guardare i movimenti delle dita.



JOYSTICK PER COLECOVISION

<https://www.amazon.com/Vintage-Video-Colecovision-Coleco-Remote-Controller/dp/B00N6XJO4G>



JOYSTICK PER FAMICOM

<https://en.m.wikipedia.org/wiki/File:Nintendo-Famicom-Controller-I-FL.jpg>

Tale innovazione, grazie alla facilità di utilizzo del nuovo joystick, aprì le porte ad un nuovo target di videogiocatori, i cosiddetti "casual gamers", ovvero giocatori di videogiochi che partecipano all'attività ludica in modo informale, e non necessariamente impegnato in sessioni di gioco prolungate, o competizioni intense, caratterizzati da un approccio rilassato al gioco, spesso giocando per il puro divertimento.

Alla fine, l'impostazione generale del nuovo controller Nintendo farà da standard per tutte le console prodotte in seguito all'uscita di Famicom, non venendo mai brevettata dall'azienda di Kyoto, in quanto nessuno della dirigenza ritenne che qualcuno, a motivo dell'espansione del mercato dei videogiochi, avrebbe potuto approfittare di tale invenzione aumentando i propri profitti.

Nonostante l'incredibile lavoro di riduzione dei costi svolto dal gruppo Nintendo, la società decise di non spingersi oltre per evitare di sacrificare le prestazioni della propria 8 bit, imponendo un prezzo di vendita di 14.800 yen, di fatto, perdendo la sfida dei 10.000 yen, ma sbalordendo il mercato con il prezzo più basso mai visto.

Nonostante i quasi 5.000 yen in più della richiesta iniziale del presidente Yamauchi, gli ingegneri Nintendo furono artefici di un vero e proprio prodigio tecnologico: una macchina simile, per prestazioni e design, in quegli anni, sarebbe stata venduta da qualsiasi altra concorrente ad un prezzo notevolmente superiore (Bandai e Casio dichiararono di aver tentato di ripercorrere le orme di Nintendo, come per Donkey Kong ed i Game & Watch, con scarsissimi risultati, non riuscendo ad abbattere la soglia dei 30.000 yen).

Nintendo aveva raggiunto il suo obiettivo principale: rimanere leader del mercato, sapendo che la concorrenza avrebbe impiegato anni per replicare con un progetto simile, o migliore.

Per ultimo, la scelta del nome definitivo: Family Computer. *(terzo elemento di differenziazione del prodotto)*

Le ragioni di questa scelta sono molteplici: prima della sua realizzazione definitiva, il progetto portò il nome di Game Computer, Young Computer ed ancora Home Video Computer (HVC), tutti nomi che riportavano l'elemento comune di "computer", la cui principale presenza era dovuta alla mancanza di un termine giapponese che designasse il concetto americano di console (ricordiamo che Famicom rappresentava un'apripista per le home console giapponesi, la cui unica ispirazione proveniva dal mercato americano degli anni Settanta e primi anni Ottanta).

Anche la scelta del termine "Family" non fu casuale, in quanto plasmava la percezione della console attraverso connessioni emotive, quali chiaramente i valori della famiglia, dell'unità e dell'interazione sociale, contribuendo a creare un'immagine più che positiva del prodotto nella mente dei consumatori.

Inoltre, l'acronimo stesso per cui è famosa la console, Famicom, rappresenta un uso comune ai giapponesi, quello di abbreviare le parole o gli oggetti con cui hanno un legame; in Giappone, a dimostrazione dell'enorme influenza e del livello di percezione della console sui consumatori, la parola Famicom divenne sinonimo di "console da gioco" (tanto da definire "Famicom di Sony" la prima Playstation).

Finalmente, dopo quasi due anni di sviluppo, Famicom venne commercializzata il 15 luglio 1983, con una prima fornitura di 100.000 console.

2.3.2) Licensing e profitti sul software: il business model di Nintendo secondo il modello Canvas

“Utilizzando le parole dello studioso svizzero Alexander Osterwalder, un Business Model è uno strumento concettuale utilizzato per descrivere il modo in cui un'impresa crea, distribuisce e cattura valore: può essere definito, quindi, come l'insieme delle pratiche organizzative e delle soluzioni strategiche attraverso cui si acquisisce vantaggio competitivo sul mercato, e deve essere flessibile e dinamico.

In generale, un business model dovrebbe essere composto dai seguenti elementi:

- 1. la proposta di valore dell'impresa (value creation);*
- 2. i segmenti di mercato a cui si rivolge;*
- 3. la struttura della sua catena del valore (value configuration);*
- 4. la struttura dei costi e dei ricavi (value capture);*
- 5. i modi in cui tutti gli elementi sopraelencati sono collegati in un'architettura specifica della singola azienda.*

In estrema sintesi, quindi, il business model di un'impresa dovrebbe illustrare la sua proposta di valore identificando in modo chiaro il pubblico di riferimento, i principali fornitori da cui ottiene le materie necessarie per il ciclo produttivo, le caratteristiche del processo di produzione che vuole realizzare e così via. Tutto ciò in un'ottica flessibile ed estremamente dinamica. Sarebbe impensabile, infatti, credere che un modello di business per quanto di successo possa essere tale in eterno: affinché possa continuare a creare valore è necessario che esso cambi e si adatti al mutare dell'ambiente esterno ed interno.”

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/business-model/>

Tra i modelli di business più famosi ed utilizzati vi è il “Business Model Canvas” uno strumento visivo, sviluppato da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, che aiuta a descrivere, progettare, sfidare e inventare modelli di business in modo chiaro e conciso.

Questo strumento fornisce una panoramica a 360 gradi di un'impresa attraverso un singolo schema, suddiviso in nove blocchi chiave, ognuno dei quali rappresenta un aspetto fondamentale del modello di business.

I nove blocchi del Business Model Canvas sono:

1. *Segmenti di Clientela (Customer Segments)*: Identifica i diversi gruppi di persone o organizzazioni a cui l'azienda intende rivolgersi e servire.
2. *Proposta di Valore (Value Propositions)*: Descrive i prodotti o servizi offerti dall'azienda e come soddisfano le esigenze o risolvono i problemi dei clienti.
3. *Canali (Channels)*: Indica i mezzi attraverso i quali l'azienda raggiunge e fornisce valore ai clienti, come vendite dirette, distribuzione online, ecc.
4. *Relazioni con i Clienti (Customer Relationships)*: Specifica il tipo di rapporto che l'azienda intende stabilire con i diversi segmenti di clientela.
5. *Risorse Chiave (Key Resources)*: Identifica gli asset fondamentali necessari per far funzionare il modello di business, che potrebbero essere risorse fisiche, intellettuali o umane.
6. *Attività Chiave (Key Activities)*: Descrive le azioni fondamentali che l'azienda deve svolgere per far funzionare il suo modello di business.
7. *Partnership Chiave (Key Partnerships)*: Indica le collaborazioni e le alleanze strategiche con altre aziende o organizzazioni che contribuiscono al successo complessivo del modello di business.
8. *Flussi di Ricavi (Revenue Streams)*: Identifica le fonti di reddito dell'azienda, ossia come genera entrate attraverso la vendita di prodotti o servizi.
9. *Struttura dei Costi (Cost Structure)*: Rappresenta i costi associati all'operatività dell'azienda, tra cui costi fissi e variabili.










Partner Chiave 	Attività Chiave 	Proposte di Valore 	Relazioni con i Clienti 	Segmenti di Clientela 
	Risorse Chiave 		Canali 	
Struttura dei Costi 		Flussi di Ricavi 		

TABELLA BUSINESS MODEL CANVAS

<https://www.startupbusiness.it/business-model-canvas-cose-come-farlo-e-vantaggi-per-le->

Segue l'applicazione discorsiva del Business Model Canvas al caso Nintendo Famicom.

Customer Segments:

Dopo una accurata fase di segmentazione del mercato, e dopo la confusa esperienza dei Game & Watch (nelle intenzioni dell'azienda il prodotto era pensato per un target adulto, il quale avrebbe beneficiato della comodità di funzioni come la calcolatrice e dell'orologio, unite all'aspetto videoludico, a porta di mano, dimostrandosi però un successo planetario tra il giovane pubblico), Nintendo decise di fissare il proprio target su bambini ed adolescenti (la fascia d'età che va dagli 8 ai 17 anni), includendo, però, la possibilità di attirare l'attenzione anche dei familiari adulti dei potenziali acquirenti, i quali avrebbero potuto partecipare all'azione di gioco, coinvolti dalla straordinaria grafica e velocità di Famicom, nel salotto di casa.

I numerosi sondaggi condotti dimostravano che la paghetta degli adolescenti giapponesi si aggirava, in media, sui 24.000 yen l'anno (quasi 230 dollari, ovvero 20 dollari al mese circa), pertanto, il prezzo della console sarebbe dovuto corrispondere a metà della disponibilità economica dei clienti, lasciando l'altra metà per l'acquisto dei software.

La scelta di progettare una console accessibile ad un'ampia gamma di giocatori, mirando principalmente ad un pubblico familiare e giovane, aiutò Nintendo a scrollarsi di dosso la percezione negativa delle console di gioco, posizionando Famicom come una forma di intrattenimento sana.

Value propositions:

L'obiettivo principale di Nintendo fu quello di sviluppare una console da casa in grado di competere, per caratteristiche performance ed esperienza di gioco, con i cabinati arcade, "portando le sale giochi ai giocatori, e non più il contrario".

Nintendo proponeva una console in grado di attrarre i consumatori sotto molteplici aspetti:

Famicom fu progettata enfatizzando sulla natura inclusiva dei videogame, posizionandola come un dispositivo in grado di offrire divertimento a giocatori di tutte le età; la vasta libreria di titoli da poter giocare, che copriva diversi generi ed interessi (dagli sparattutto, ai platform, ai giochi educativi); la capacità dei nuovi grafici e musicisti dei videogiochi, apparsi per la prima volta con Nintendo, rendevano l'azione più coinvolgente e intrigante, proiettando Famicom come una console all'avanguardia, anche rispetto ai più diffusi arcade; l'introduzione della croce direzionale all'interno dei controller permise a tutti di poter quantomeno provare a giocare con Famicom, creando così la categoria dei "casual gamer".

Channels:

Nel 1983, Nintendo introdusse Famicom sul mercato giapponese coinvolgendo principalmente due canali: il retail e i centri commerciali.

1. *Retail*: Nintendo stipulò accordi con rivenditori al dettaglio per distribuire Famicom direttamente ai consumatori. I negozi di elettronica, giocattoli e videogiochi furono i principali punti vendita. Questi rivenditori includevano catene di negozi di giocattoli, grandi magazzini e negozi specializzati in prodotti elettronici e di intrattenimento. L'approccio retail permise a Nintendo di raggiungere una vasta gamma di consumatori attraverso una rete di punti vendita fisici, che sulla cresta dell'onda si autoproclamarono "Famicom Shop".

2. *Centri Commerciali:* Nintendo adottò anche un approccio innovativo introducendo “kioschi” Famicom all'interno di centri commerciali e grandi magazzini. Questi kioschi altro non erano che postazioni interattive dove i potenziali acquirenti potevano sperimentare direttamente Famicom, le sue performance ed i suoi giochi (come le display-unit negli USA).

Questa strategia diede ai consumatori l'opportunità di testare il prodotto prima dell'acquisto, contribuendo a generare interesse e fiducia nella nuova piattaforma.

È importante notare che la prima fornitura di Famicom fu soggetta ad un alto tasso di difettosità, costringendo Nintendo a richiamare e sostituire molte delle unità vendute.

Questo approccio diretto al consumatore, attraverso il canale retail e i kioschi nei centri commerciali, permise a Nintendo di affrontare e gestire con successo la situazione, sebbene con un alto esborso economico, stabilizzando la reputazione del prodotto e ristabilendo la fiducia dei consumatori.

Il metodo di distribuzione di Nintendo di Famicom nel 1983 fu fondamentale per il successo continuato della console e stabilì le basi per la strategia di distribuzione che l'azienda avrebbe seguito negli anni successivi, anche con la versione internazionale del Famicom, conosciuta come Nintendo Entertainment System (NES).

Customer Relationships:

Nonostante Nintendo godesse già di un ottimo status tra i propri clienti, grazie alla commercializzazione di prodotti di successo come l'arcade di Donkey Kong e i “Game & Watch”, decise di implementare il servizio fornito insieme a Famicom sui seguenti aspetti:

1. *Assistenza Pre-Vendita:* Prima del lancio, Nintendo investì nella formazione del personale dei rivenditori per garantire una comprensione approfondita del Famicom: ciò ha facilitato la capacità degli stessi di fornire informazioni dettagliate ai potenziali acquirenti, rispondendo alle loro domande e creando aspettative positive.

2. *Dimostrazioni in Negozi e Kioschi:* Nintendo creò un'esperienza interattiva per i potenziali acquirenti attraverso “kioschi” dimostrativi installati nei negozi, consentendo ai clienti di provare direttamente la console e i giochi, contribuendo a generare interesse e fiducia nella qualità del prodotto.
3. *Supporto Post-Vendita:* Nintendo istituì canali di supporto post-vendita (SOS Nintendo, Josuè Cèsaire*) per gestire eventuali problemi tecnici con le prime unità del Famicom. Questo approccio ha contribuito a mantenere la fiducia dei clienti, dimostrando la volontà dell'azienda di risolvere tempestivamente le questioni e garantire una buona esperienza di gioco.
4. *Comunità di Giocatori:* Nintendo incoraggiò la formazione di comunità di giocatori attraverso eventi promozionali, concorsi e programmi di fedeltà. Queste iniziative contribuirono a creare un senso di appartenenza tra i possessori di Famicom, favorendo la condivisione di esperienze di gioco e il passaparola positivo.

Complessivamente, le relazioni con i clienti nel contesto del lancio del Nintendo Famicom furono incentrate sulla creazione di un'esperienza positiva, dalla fase di informazione e dimostrazione alla gestione del supporto post-vendita e alla promozione della fedeltà attraverso iniziative speciali.

*Il progetto SOS Nintendo prevedeva la creazione di un centralino, dotato di singole postazioni in cui ogni addetto disponeva di cuffie e microfoni per comunicare con i clienti ma, soprattutto, di due console, PAL/SECAM e NTSC per testare le novità in prima persona.

L'idea che si celava dietro SOS Nintendo era, infatti, strettamente legata con il concetto di “esperti con esperti”; professionalizzando la figura del videogiocatore, Nintendo poteva beneficiare di addetti interni all'azienda in grado di comunicare sullo stesso livello dei consumatori, conoscendo ogni aspetto sia della macchina, dal punto di vista tecnico, sia dei software, dal punto di vista videoludico.

Key Resources:

I principali assets sfruttati da Nintendo per il corretto funzionamento del proprio modello di business possono essere divisi in cinque principali categorie:

1. *Tecnologia e Hardware:* La tecnologia e l'hardware di Famicom furono sicuramente risorse chiave, in quanto la progettazione della console e lo sviluppo di componenti per la stessa furono fondamentali per garantire un'esperienza di gioco innovativa e di alta qualità (come quella gli arcade delle sale giochi), oltre che rappresentarono il principale elemento di differenziazione del prodotto rispetto alla concorrenza.
2. *Sviluppatori di Giochi:* Le straordinarie capacità degli sviluppatori Nintendo, ormai grafici e fonici specializzati nei videogiochi, furono essenziali per fornire titoli accattivanti al momento del lancio. A seguire, la collaborazione di Nintendo con terze parti garantì un'ampia varietà di giochi coinvolgenti, contribuendo a rendere il Famicom attraente per un pubblico più esteso, fidelizzato anche dagli stili delle diverse software house.
3. *Relazioni con i Rivenditori:* Le relazioni consolidate con i rivenditori furono fondamentali per garantire una distribuzione efficace di Famicom.
4. *Capacità di Produzione:* La capacità di produzione dei principali partner (in primis Ricoh) fu una risorsa chiave per soddisfare la domanda iniziale e gestire la crescita esponenziale delle vendite, garantendo una fornitura costante di unità di Famicom.
5. *Marchio e Reputazione:* Il marchio Nintendo e la reputazione costruita con il successo di prodotti precedenti risultarono indispensabili per guadagnare la fiducia iniziale dei consumatori. Inoltre, le scelte strategiche in merito al controllo della pubblicazione di titoli (vedi dopo) fecero crescere la percezione di qualità legata all'ambiente Nintendo, elemento che ancora contraddistingue, nelle menti dei videogiocatori, il marchio.

Key Activities:

Tra le principali attività responsabili dell'enorme successo di Famicom, ricordiamo il lavoro svolto costantemente dalla funzione di Ricerca e Sviluppo, che risultò cruciale per proiettare Nintendo come leader innovatrice del mercato, sia in termini di hardware (per quanto riguardava le console a 8 bit), sia in termini di software (presentando al pubblico per la prima volta titoli del calibro di Super Mario, The Legend of Zelda, Donkey Kong). Le straordinarie capacità del team di sviluppo permisero a Famicom, e successivamente a NES e Super Famicom, di rimanere all'avanguardia delle console da casa per oltre un decennio.

Anche l'apertura alla programmazione di software da parte di editori esterni fu un'attività chiave del modello di business (vedi dopo); le stringenti condizioni applicate ai partner, unite ad uno ferreo controllo da parte di Nintendo contribuirono alla straordinaria crescita finanziaria dell'azienda, specialmente nei primi 3 anni di lancio.

In aggiunta, le campagne marketing, quali pubblicità televisive, mascotte (Mario, Luigi, Conkichi, Goku) e kioschi, permisero a Nintendo di diffondere il proprio prodotto, facendolo diventare un vero e proprio prodotto di culto per l'epoca.

Per ultime, le attività di gestione della produzione (inizialmente demandata a società esterne) e della logistica (inizialmente a livello nazionale, poi mondiale) risultarono cruciali per il soddisfacimento della domanda di mercato, oltre che per un corretto e continuo approvvigionamento ai negozi.

A chiudere la cornice, durante tutta la fase di sviluppo del progetto, l'attività chiave, di cui Nintendo, nei panni della sua dirigenza, si dimostrò maestra, fu la contrattazione; la capacità di negoziare i prezzi con i propri fornitori, nonché di convincere tutti gli stakeholder ad accontentarsi di margini risicati sulla vendita dell'hardware, confidando nella vendita in massa delle cartucce (vedi dopo), risultò fondamentale per il raggiungimento della leadership di costo.

Key Partnerships:

Si definisce “alleanza strategica” un accordo collaborativo tra due, o più, organizzazioni che mira a generare valore attraverso la condivisione di risorse, competenze o opportunità, con l'obiettivo di ottenere vantaggi competitivi e migliorare le performance complessive delle parti coinvolte.

Nel caso Nintendo, la scelta di collaborare sin dall'inizio con Ricoh, per la fornitura dei microchip, e con Hudson Soft si rivelò una strategia vincente, profittevole per tutte e tre le aziende.

Grazie a Famicom, Nintendo ebbe la possibilità di presentarsi al mondo videoludico come il competitor da superare, Ricoh, sebbene in ritardo rispetto ai colossi dell'elettronica giapponese (Nec, Toshiba e Mitsubishi), riuscì ad inserirsi di prepotenza nel mercato dei semiconduttori grazie alla produzione degli LSI custom per Family Computer, e Hudson Soft riuscì a far decollare il proprio business nel settore videoludico.

A seguito della collaborazione con Nintendo, Ricoh passò da un fatturato annuo di 8,6 miliardi di yen nel 1983, ad un fatturato di 15,4 miliardi di yen nel 1984, in un solo anno dal lancio di Famicom; inoltre, grazie a tali risultati, nonostante la previsione iniziale di ammortizzare il costo degli investimenti per la nuova fabbrica (vedi sopra) in cinque anni, riuscì a rendere l'impianto redditizio con un anno di anticipo rispetto alle aspettative.

Nel 1986, il fatturato ottenuto dalla sola produzione dei componenti elettronici per la console di Nintendo costituiva oltre un terzo di tutte le attività dell'azienda, con un importo che superava i 30 miliardi di yen (circa 250 milioni di dollari).

Per quanto riguarda i benefici che ricevette Hudson Soft dalla collaborazione con Nintendo, questi furono ancor più significativi.

Dopo una prima partnership di successo, nel 1984, per la co-realizzazione con Sharp del “Family Basi”, una tastiera che consentiva la programmazione su Famicom tramite il linguaggio proprietario “Hu-Soft”, con 400.000 unità vendute, i primi veri successi arrivarono con l'acquisto della licenza per la commercializzazione di software per Famicom: dal primo titolo “Nuts & Milk”, al best seller “Lode Runner”, Hudson Soft vide il proprio fatturato passare da 290 milioni di yen, nel 1980, a 16 miliardi di yen (130 milioni di euro), nel 1985.

Cost Structure:

A motivo della volontà di implementare una strategia di leadership di costo, Nintendo cercò di limitare al massimo le uscite di cassa, controllando e limando nei minimi dettagli ogni elemento del proprio progetto, sia in fase di sviluppo, sia a commercializzazione avviata.

I principali costi sostenuti da Nintendo per la realizzazione di Famicom furono relativi alla ricerca e sviluppo della tecnologia da incorporare nella macchina, alla produzione dei lotti di console, al marketing e alla pubblicità (necessari per promuovere il proprio prodotto innovativo), al supporto/assistenza post-vendita (nei primi mesi di commercializzazione di Famicom furono migliaia le console restituite per difettosità sopravvenuta).

Revenue Streams:

A differenza di tutte le aziende concorrenti (Atari, Coleco, Epoch, Bandai, ecc.), che proponevano macchine costose da cui tentavano di trarre profitto, Nintendo, grazie all'integrazione di componenti uniche e personalizzate, riuscì a posizionare la propria console ad un prezzo imbattibile, non volendo guadagnare sull'hardware, venduto al prezzo corrente, bensì puntando tutto sui ricavi del software.

Infatti, i costi di fabbricazione di Famicom corrispondevano al 70% del prezzo di vendita, lasciando, di fatto, un esiguo margine del 30% da dividere tra Nintendo, fornitori, distributori, rivenditori, riducendo al minimo il recuperabile da ciascun anello della catena.

La strategia di Yamauchi, tuttavia, prometteva a tutti gli stakeholder di guadagnare grazie alla commercializzazione delle cartucce, vendute in massa (ad un prezzo compreso tra i 3.800 e i 4.500 yen) a motivo della facile diffusione della console.

I titoli d'uscita (Donkey Kong, Donkey Kong Jr., Popeye, successivamente Mario Bros) fecero registrare milioni di cartucce vendute nel giro di pochi mesi, attirando, inevitabilmente, l'interesse di editori terzi, desiderosi di realizzare giochi per la nuova console 8 bit e di approfittare di questo fenomeno.

Sebbene la minaccia di nuovi competitors fu a lungo respinta da parte della dirigenza di Nintendo, la quale voleva continuare a mantenere l'esclusiva della programmazione di giochi per Famicom, si trasformò successivamente in un'opportunità.

Dopo un anno intero di corsa solitaria, anche a motivo di spinte interne da parte del team di sviluppo, che non riusciva a restare al passo con l'incalzante richiesta di novità da parte dei giocatori (pubblicando, nel primo anno, solo 13 titoli per Famicom), Nintendo fu costretta a scendere a compromessi con nuovi editori; nel 1984 furono sei le società a firmare un contratto di licenza, Hudson Soft, Namco, Konami, Jaleco, Capcom e Taito, presto rinominate le "sei privilegiate".

Per la prima volta nel settore dei videogiochi, Nintendo implementava una **strategia di licensing** (approccio aziendale in cui un'azienda concede a terze parti il diritto di utilizzare determinati elementi della sua proprietà intellettuale, come marchi, brevetti, design o diritti d'autore) attraverso un contratto che obbligava i partner a versare nelle casse dell'azienda di Kyoto 200 yen, a titolo di royalty, per ogni cartuccia fabbricata.

L'uscita dei titoli firmati dalle "sei privilegiate" si rivelò in poco tempo un enorme successo, facendo scomparire tutti i timori legati ad una politica di liberalizzazione; infatti, grazie a giochi come Lode Runner, di Hudson Soft, e Xevious, di Namco, Famicom convinse anche i più scettici delle proprie straordinarie capacità tecniche, in grado di riportare fedelmente le prestazioni degli arcade in contesto domestico.

Senza ulteriori investimenti, la commercializzazione di giochi da parte dei propri partner fruttò a Nintendo oltre due miliardi di yen (circa 17 milioni di dollari), facendone beneficiare anche agli stessi programmatori di Yamauchi, i quali, avendo maggiore libertà e respiro, poterono dedicarsi con maggiore calma allo sviluppo di software sempre più complessi e maturi, con una tempistica di realizzazione media che passò da 3 a 6 mesi.

Per evitare di ripercorrere il percorso fallimentare di Atari, la quale, nel tentativo di aumentare le vendite di VCS e mantenere vivo l'interesse per la console, diede via libera a una programmazione sfrenata di titoli, che finirono per saturare il mercato di giochi di bassa qualità, Nintendo stabilì delle regole ferree per i contratti di licenza*:

1. I partner avrebbero dovuto procedere secondo il *sistema OEM* (acronimo di "Original Equipment Manufacturer", si riferisce ad un prodotto hardware o software che è realizzato per essere incorporato o incluso in un altro prodotto più

ampio, commercializzato da un'altra azienda; l'azienda che utilizza i componenti OEM può, quindi, marchiare e vendere il prodotto finale come proprio), lasciando a Nintendo l'intera produzione delle cartucce da gioco.

Facendo ciò, una volta programmato il software, gli editori avrebbero dovuto affidare il contenuto a Nintendo, in attesa che venisse incorporato nel supporto fisico.

Tale scelta, fu presa con il fine ultimo di ridurre i costi di manutenzione della console, impedendo ai partner di produrre cartucce difettose che sarebbero andate a danneggiare il corpo macchina, oltre che per un maggiore controllo sulla qualità della filiera.

2. I partner avrebbero dovuto ricevere un'autorizzazione sul contenuto del videogioco da parte di Nintendo, la quale supervisionava la presenza di elementi proibiti (contenuti a sfondo sessuale, contenuti violenti, ecc.) e riscontrava la presenza di bug.

Tale clausola passò alla storia come "Seal of Quality", costruendo su di sé la reputazione e la garanzia del marchio Nintendo.

3. I partner non avrebbero potuto commercializzare più di tre titoli l'anno per Famicom.

Secondo la visione di Nintendo, questa clausola imponeva agli editori maggiore impegno ed accuratezza nello sviluppo dei giochi, sfruttandone il massimo potenziale.

Negli anni, tale condizione per la pubblicazione di titoli fu fissata a cinque l'anno. Controllando la programmazione e la produzione delle uscite di tutta la sua ludoteca, Nintendo fu in grado di garantire una disponibilità regolare di titoli di qualità, proprietari e non, evitando il fenomeno Atari.

4. I partner sarebbero stati obbligati a richiedere un ordine minimo di 10.000 cartucce, con saldo della fattura prima dell'inizio della produzione.

Il prezzo per cartuccia, pagato a titolo di royalty, venne fissato da Nintendo tra i 1.600 yen ed i 1800 yen (circa 13-15 dollari).

Con il pagamento anticipato da parte degli editori, Nintendo non correva alcun rischio e si assicurava, ignorando i risultati delle vendite, un fatturato garantito di almeno 15 milioni di yen (circa 140.000 dollari) per ogni gioco.

*Da tali condizioni vennero escluse Hudson Soft, Namco, Konami, Jaleco, Capcom e Taito, appunto, le “sei privilegiate”.

	Nome dell'editore	Numero di giochi
1	Namco	82
2	Nintendo	79
3	Konami	78
4	Bandai	70
5	Jaleco	57
6	Taito	56
7	Capcom	40
8	Sunsoft	40
9	Hudson	37
10	Pony Canyon	36

PUBBLICAZIONI PER EDITORE

Florent Gorges, 2013, *“La Storia di Nintendo. 1983 – 2003 Famicom / Nintendo Entertainment System”*, VOL. 3, Multiplayer.it Edizioni

2.4) I risultati della strategia

La strategia di Yamauchi di sacrificare i profitti maturati sull'hardware per recuperare sul software si rivelò un successo su tutta la linea.

Nel 1986, l'hardware di Nintendo aveva già generato un mercato di 96 miliardi di yen (circa 800 milioni di dollari); nello stesso anno, centinaia di cartucce furono vendute a milioni, con vendite che si avvicinavano alle 40 milioni di unità, per un fatturato di oltre 200 miliardi di yen (oltre 1,6 miliardi di dollari).

Col passare degli anni, il costo delle componenti tecnologiche, dovuto ad economie di scala sempre più consistenti ed a un know-how ormai collaudato, scendeva regolarmente. Nintendo, nonostante tali traguardi, non ridusse mai il prezzo della sua macchina, aumentando sempre i più i propri margini; si dovette attendere il 1993, con l'uscita di

New Famicom, dopo ben 10 anni dalla data del lancio di Famicom, affinché l'azienda accettasse di vendere la console a soli 7.000 yen.

Gli ottimi risultati ottenuti dall'azienda consentirono al marchio di consolidare il dominio nel settore.

L'evoluzione del fatturato dell'azienda fu da capogiro: nel 1979, prima del lancio di Game & Watch e l'arcade di Donkey Kong, ammontava 15,6 miliardi di yen (140 milioni di dollari); nel 1983, si quadruplicò raggiungendo i 65 miliardi di yen (542 milioni di dollari); nel 1989, superò il traguardo di 250 miliardi di yen (2,2 miliardi di dollari).

In dieci anni, Nintendo incrementò il fatturato di ben 16 volte.

Al 1986, la società di Kyoto dominava oltre il 90% del mercato delle 8 bit (anche a seguito della commercializzazione negli Stati Uniti ed in Europa, di cui si tratterà nel capitolo successivo), con dati che rimasero invariati fino a metà degli anni Novanta, con l'arrivo della generazione delle console a 32 bit.

Il 15 marzo 1987 Nintendo annunciò alla stampa di aver prodotto la diecimilionesima unità di Famicom, arrivando a conquistare il 25% delle famiglie giapponesi; al termine del ciclo di produzione di Famicom, con l'ingresso di Super Famicom nel 1990, le vendite si assestarono sulle oltre 19 milioni di console commercializzate.

Altro dato straordinario, riguardava gli utili dell'azienda.

Nel 1990, Nintendo dichiarava un fatturato di 400 miliardi di yen (3,4 miliardi di dollari), con un reddito operativo di 110 miliardi di yen (950 milioni di dollari circa); nel 1991 il fatturato raggiunse quota 440 miliardi di dollari (3,7 miliardi di dollari), di cui 127 miliardi di yen di utili (1,1 miliardi di dollari).

Per comprendere quanto questi risultati siano incredibili, risulta opportuno compararli con quelli di altre società: ad esempio, Fujitsu, gigante dell'elettronica giapponese, sempre nel 1991, a parità di utili, contava oltre 50.000 dipendenti, contro i soli 730 di Nintendo.

Escludendo istituti di intermediazione finanziaria, Nintendo si trovò al primo posto della classifica giapponese per la migliore redditività per numero di dipendenti, con un reddito pro capite di oltre 120 milioni di yen (basti pensare al caso Toyota, la quale, con un utile di esercizio di 570 miliardi di yen nel 1989, raggiungeva "solo" 84 milioni di yen di reddito per ciascun dipendente).

La chiave del successo videoludico e finanziario di Nintendo è sicuramente da attribuire alla straordinaria longevità di vendita della macchina, nonostante l'iniziale volontà del presidente Yamauchi di mantenere il progetto sul mercato per soli tre anni.

2.5) The console war: Nintendo vs SEGA

La straordinaria cavalcata di Nintendo Famicom in Giappone fu accompagnata dalla stregua rincorsa da parte di un altro colosso nipponico dell'arcade: SEGA.

Fondata il 3 giugno 1960 con il nome di "Service Games" da Martin Bromley, Irving Bromberg, e James Humpert, inizialmente l'azienda forniva distributori automatici e giochi alle forze armate degli Stati Uniti in posti come le basi militari in Giappone.

Nel giro di pochi anni, l'azienda si trasformò in un pioniere nell'industria dei videogiochi, contribuendo in modo significativo alla crescita e all'evoluzione del settore.

Nel 1983 il lancio della prima console da casa firmata SEGA, la SG-1000, commercializzata ad un prezzo di 15.000 yen; questa prima esperienza risultò in termini assoluti soddisfacente, vendendo 400.000 unità in tutto il suo ciclo di vita, dati che però risultano deficitari se rapportati al gigante Nintendo, il cui Famicom raggiunse le 400.000 unità vendute nel giro delle prime settimane dal lancio.

Già dagli albori di tale competizione, appunto nel 1983, era chiaro come tentare di ritagliare quote di mercato a Nintendo sarebbe risultata un'impresa (nel 1986 Nintendo dominava oltre il 90% del mercato giapponese delle console a 8 bit, dati quasi immutati fino alla metà degli anni Novanta).

Anche le successive versioni della console a marchio SEGA risultarono fallimentari, incapaci di combattere un avversario troppo più forte ed avvantaggiato, che si stava espandendo verso il mercato americano ed europeo (descrizione nel prossimo capitolo); SG-1000 II e SG-1000 Mark III (conosciuta in occidente come SEGA Master system) subirono le stesse sorti della sorella minore SG-1000, finendo per venire surclassate da NES, versione americana di Nintendo Famicom commercializzata a partire dal 1985.

Il chiaro bilancio dello scontro sulle console ad 8 bit verteva chiaramente dal lato Nintendo, che poteva vantare oltre ad una maggiore popolarità, anche uno strapotere tecnologico ineguagliabile.

Nel mentre, anche l'editore Hudson Soft decise, sentendo di essere limitato nei propri software per Famicom dal punto di vista tecnologico, di lanciarsi nella corsa alle console

in collaborazione con NEC, società all'epoca leader del mercato dei computer in Giappone.

Il risultato di tale connubio fu PC Engine, il cui lancio, avvenuto nell'ottobre del 1987, fu entusiasmante: nell'arco di un solo mese e mezzo vennero vendute più di 300.000 unità, minacciando seriamente il record di vendite in Giappone detenuto da Famicom.

Il fenomeno PC Engine, sebbene la macchina proponesse innovazioni interessanti (come l'uso pionieristico dei CD-ROM e la retrocompatibilità), si esaurì in breve tempo, seppur costituì fin al momento del suo ritiro dal mercato una valida alternativa alla macchina di Nintendo, commercializzando in totale 5,8 milioni di unità e oltre 700 titoli.

Per cambiare le carte in tavola, dopo anni di sofferta concorrenza, la dirigenza di SEGA decise di orientare la propria strategia sullo sviluppo di una macchina maggiormente performante, in grado di superare, e non solo pareggiare, Super Nintendo, il successore di Famicom.

Nel 1988 debuttò SEGA Mega Drive, prima console a 16 bit del marchio, dotata del processore 68000 Motorola, commercializzata a 21.000 yen (circa 180 dollari).

La vera forza di questa nuova console, nonché probabilmente l'unica se rapportata alla console di Nintendo, risiedeva nella maggiore frequenza di clock (7,6 Hz contro i 3,6 Hz di Nintendo), fenomeno soprannominato per finalità commerciali "blast processing".

Infatti, a motivo della schiacciante superiorità di Super Nintendo su tutti i fronti (grafica, design, ecc.), SEGA decise di spingere proprio su questo unico vantaggio, incentrando le proprie campagne pubblicitarie sul concetto di "velocità".

Sulla scia di questa scelta, nacque la mascotte del marchio, Sonic The Hedgehog, proprio a rimarcare la differente velocità di esecuzione dei titoli su Mega Drive rispetto a Super Nintendo, e si rinforzò la collaborazione vincente con la software house Electronic Arts (EA), la quale pubblicò numerosi titoli di successo a tema sportivo, caratterizzati da una buona grafica ma soprattutto da una straordinaria rapidità di esecuzione.

Con l'arrivo della nuova generazione di console a 32 bit (Playstation), finì l'era del duopolio Nintendo-SEGA.

Capitolo 3: L'ingresso di nuovi players: La crisi degli anni Novanta con l'ingresso di Sony

3.1) L'approdo di Famicom negli USA e in Europa

Per l'esportazione su scala mondiale di Nintendo Famicom, l'azienda di Yamauchi pensò inizialmente ad una partnership con un'altra azienda leader del settore: Atari.

La proposta prevedeva che il colosso americano, ormai di proprietà di Warner, si occupasse interamente della logistica legata alla commercializzazione della console al di fuori della terra nipponica, con la possibilità di mettere sul mercato la macchina giapponese con il nome di Atari in cambio del semplice pagamento dei diritti per la produzione della console a Nintendo.

Nel 1983, quasi al termine della contrattazione tra le parti, Atari decise di non onorare ulteriormente le promesse fatte, infastidita dalla simulazione di Donkey Kong offerta da Coleco in occasione del lancio del nuovo home computer Coleco Adam; il timore risiedeva, sostanzialmente, nell'incomprensione scatenata dalla conversione del gioco best seller, senza autorizzazione da parte della casa madre, da parte di Coleco, che deteneva esclusivamente i diritti per produrre la versione con cartuccia di DK compatibile per Colecovision, e non per la versione per home computer, su floppy disk, acquistata in esclusiva da Atari.

La rottura della trattativa con Atari spinse, inevitabilmente, Nintendo verso la ricerca di un nuovo distributore, giungendo alla conclusione, visto l'enorme successo riscosso dalla console in Giappone e dalla dilagante "Famicomania", di integrare verticalmente tale processo, commercializzando in proprio la console negli Stati Uniti.

Nel giugno 1985 Nintendo Family Computer fece il suo debutto al Consumer Electronics Show di Chicago, con un design ridisegnato, adattato alle esigenze ed ai gusti occidentali, e con un nuovo nome, ideato per il mercato americano: Nintendo Entertainment System (NES).

Il prezzo di lancio, decisamente più elevato rispetto al corrispettivo giapponese, fu imposto a \$249,99 per il bundle con console, pistola Zapper, robottino R.O.B. e due giochi, Gyromite e Duck Hunt, oppure a \$199,99, comprensivi di console, due controller ed il bestseller Super Mario Bros.

Nonostante il prezzo elevato, la qualità riconosciuta del marchio Nintendo, unita ai grandi successi dei titoli per NES, contribuì al successo anche oltre oceano della console giapponese: al calare del 1986, dopo soli due anni, Nintendo aveva commercializzato negli Stati Uniti oltre 3 milioni di unità.

Con l'arrivo di titoli bestseller come Metroid, Rush'n Attack, Castlevania, Mega Man e Rad Racer, anche i videogiocatori americani si convinsero definitivamente delle straordinarie capacità computazionali e grafiche di NES, facendo registrare quota 6 milioni di console vendute nel 1987, cifra raddoppiata ad un solo anno di distanza, nel 1988, anche grazie all'acquisizione da parte di Nintendo di Worlds of Wonders e del suo straordinario team di sviluppo (i quali dipendenti erano già in precedenza stati avvicinati dal colosso giapponese durante la trattativa con Atari, vedi sopra).

Un ulteriore passo in avanti nella ludoteca di titoli disponibili per Nintendo Entertainment System si raggiunse con la pubblicazione di Super Mario Bros 2, Dragon Warrior (remake occidentale del celebre Dragon Quest nipponico) e The Legend of Zelda, confermando ancora una volta la console giapponese come il miglior sistema casalingo da gioco disponibile sul mercato.

Il picco della giocabilità a 8 bit, quasi ai titoli di coda, fu raggiunto con il terzo capitolo della saga Super Mario Bros, uscito negli Stati Uniti nei primi mesi del 1990, considerato uno dei migliori e più innovativi videogiochi della storia, oltre che il titolo più venduto dopo Super Mario Bros (che, tuttavia, aveva dalla sua il fatto di essere incluso nella confezione della console).

Tra il 1986 ed il 1990, Nintendo mantenne, incontrastata, il gradino più alto del podio dei mercati nipponico e nordamericano dei videogiochi, registrando continuamente nuovi record.

Di particolare rilievo fu, anche, l'operazione "Nintendo Seal of Quality" (descritta nel capitolo precedente come condizione della strategia di licensing), che consisteva nell'apporre un marchio dorato sulle confezioni di videogiochi ed accessori per NES, indicandone la certificazione della casa madre come prodotti conformi ad alti standard qualitativi, in pieno stile giapponese.

Introdotta inizialmente per i soli giochi/accessori commercializzati in America, il bollino fu poi esteso anche ai mercati europeo e australiano.

Dopo aver osservato attentamente, ma da lontano, la crisi del settore videoludico americano agli inizi degli anni Ottanta, identificando come principali cause la

sovraabbondanza di titoli scadenti, di bassa qualità, e di console poco performanti, Nintendo si proponeva di sovvertire la sorte drastica di questo mercato (che sembrava destinato al declino, vedi capitolo uno), posizionando Nintendo Entertainment System come una console game-changer, molto performante e con titoli coinvolgenti.

Comprendendo i gusti dei consumatori americani, oltre alle diverse dinamiche di mercato, l'azienda di Kyoto decise di implementare una strategia marketing aggressiva, in pieno stile occidentale, focalizzando l'attenzione principalmente su spot televisivi accattivanti, slogan che rimanessero impressi e che rappresentassero la discontinuità tra NES ed i competitors ("*Now you're playing with power*"), pubblicità mirate ai bambini.

Dopo pochi mesi dal lancio sul mercato americano, NES ebbe il merito di rivitalizzare l'industria dei videogiochi, contrastando, e vincendo, la reputazione negativa che si portava dietro, conquistando nuovamente la fiducia dei consumatori e riportando in auge i videogames come principale mezzo di intrattenimento tra i ragazzi.

La documentazione relativa allo sviluppo di Nintendo Entertainment System in Europa è piuttosto scarsa, a differenza dei numerosi archivi e delle innumerevoli testimonianze disponibili per quanto riguarda la storia americana.

Il Regno Unito fu la porta d'accesso per lo sbarco di NES nel Vecchio Continente, a partire dal 1986; anche se la qualità della console giapponese, e dei titoli proposti per essa, era già riconosciuta sul mercato nipponico e su quello nordamericano, Nintendo Entertainment System non riscosse lo stesso successo iniziale registrato negli altri continenti.

La distribuzione europea venne affidata inizialmente a Bandai e Mattel, colossi nel settore dei giocattoli già affermati in Europa.

In Italia, che fu tra i paesi più tardivi a ricevere la distribuzione di NES, la console arrivò solo nel 1987, rivoluzionando sin da subito il mercato dell'intrattenimento domestico, divenendo famoso come "il Nintendo".

In Europa, la Francia fu il paese principalmente travolto dal fenomeno Famicom, registrando nel primo anno di lancio (1987) oltre 30.000 unità vendute, raggiungendo il proprio massimo nel 1991, con la commercializzazione di 700.000 console in un solo anno nel solo territorio francese, anche grazie alla passione di personalità del calibro di Patrick Lavanant.

Sebbene a lungo considerata con timore e diffidenza da parte di Nintendo, in pochi anni l'Europa dimostrò tutto il suo potenziale, tanto da convincere Nintendo a discostarsi da

distributori terzi, applicando lo stesso modello utilizzato negli USA, distribuendo autonomamente: in vari Paesi europei, in breve tempo, nacquero numerose succursali di Nintendo, indipendenti tra loro, ma coordinate nella programmazione delle uscite nei diversi territori dall'ufficio di rappresentanza ufficiale a Francoforte, Nintendo of Europe (NOE).

3.1.1) Strategie di internazionalizzazione

I processi di internazionalizzazione, in linea generale, consentono alle imprese di esperire una fase di crescita, legata all'espansione del marchio in Paesi diversi da quello d'origine; sotto tale aspetto, quindi, le strategie di internazionalizzazione rappresentano una forma specifica di diversificazione, legata all'aspetto geografico più che alla tipologia di business.

Tra le principali motivazioni che spingono le imprese ad attuare questo tipo di strategia, ricordiamo la possibilità di sfruttare risorse chiave e fattori di vantaggio competitivo anche in nuovi mercati, la possibile convenienza ad organizzare le attività produttive su scala globale (anche tramite la realizzazione di collaborazioni tra imprese di altri Paesi, es. joint venture), diversificazione del rischio, sfruttare l'effetto "made-in", un rafforzamento della propria immagine/reputazione sul mercato, lo sfruttamento di economie di scala/estensione/scopo, una riduzione dei costi grazie alle differenti configurazioni dei mercati (dei capitali e delle risorse, ad esempio migliori condizioni creditizie e minori costi per la gestione della forza lavoro).

Per un'efficace strategia di internazionalizzazione è necessario seguire tre fasi: la scelta dei mercati di sbocco, la definizione delle modalità di penetrazione degli stessi e l'organizzazione di tutte le attività produttive, amministrative e commerciali portate all'estero.

Per quanto concerne le modalità di penetrazione, l'impresa può scegliere tra:

- *Esportazione:*

Rappresenta la modalità più semplice per entrare su un mercato estero, principalmente legata alla forma della vendita dei prodotti. Può avere natura diretta (vendendo direttamente i propri prodotti, senza l'ausilio di intermediari) o indiretta.

- *Creazione di una sede estera:*
Situazione più complessa da sviluppare e più costosa da sostenere, ma permette all'impresa di relazionarsi in maniera diretta con fornitori e clienti.
- *Join Venture:*
Per joint venture si intende un'alleanza strategica tra due o più imprese che decidono di collaborare per realizzare un progetto comune; le imprese mantengono la propria autonomia e la propria identità giuridica, ma concordano di lavorare insieme per un obiettivo comune. Tale modalità è principalmente utilizzata per svolgere attività di ricerca e sviluppo, oppure per sfruttare la capacità distributiva di una azienda all'estero utilizzando un prodotto già consolidato in un'altra regione.
- *Investimento diretto estero:*
Questa modalità comporta investimenti di tipo *brownfield*, riguardanti l'acquisizione di società, o impianti produttivi, già esistenti in un paese estero, o di tipo *greenfield*, riguardanti la creazione ex novo di impianti produttivi all'estero.

Quando un'impresa decide di implementare una strategia di internazionalizzazione, è soggetta a due pressioni:

- *Pressione per l'adattamento locale:*
L'impresa decide di personalizzare i propri prodotti/servizi in base alle esigenze e preferenze dei diversi mercati esteri in cui opera, rispondendo a bisogni specifici dei clienti.
- *Pressione per l'integrazione globale:*
L'impresa applica le stesse strategie e gli stessi processi produttivi/marketing in tutti i mercati in cui è presente, con l'obiettivo di ridurre i costi di produzione, semplificare la gestione dell'organizzazione e mantenere un alto livello di controllo sulla qualità dei prodotti/servizi offerti in tutto il mondo.

Le diverse combinazioni di queste due pressioni comportano differenti modelli organizzativi adottati dalle imprese per l'internazionalizzazione:

- *Impresa internazionale:*
Pressione per adattamento locale e standardizzazione basse.
- *Impresa globale:*
Fortissima pressione per la standardizzazione, quindi per la riduzione dei costi, ma poca attenzione per l'adattamento locale.
- *Impresa multinazionale:*
Fortissima pressione per l'adattamento locale; l'azienda tende a adattare i propri prodotti a ciascun mercato in cui sono venduti.
- *Impresa transnazionale:*
Forte tendenza sia per l'adattamento sia per la standardizzazione.
La volontà dell'impresa è quella di adattare il prodotto ai rispettivi mercati/consumatori, ma contemporaneamente quella di creare un prodotto che vada bene per tutto il mondo.



https://slideplayer.it/slide/4802732/#google_vignette

Uno dei principali ostacoli da sormontare in Europa fu la risoluzione del trade-off tra pressione all'adattamento locale e pressione per l'integrazione globale.

Infatti, sebbene oggi possa risultare un aneddoto assurdo, all'epoca di NES, praticamente nessun titolo videoludico aveva il diritto di essere tradotto integralmente; in Europa, giovani francesi, tedeschi o scandinavi dovevano adattarsi ai dialoghi e allo svolgimento della storia disponibili unicamente in lingua inglese, con la sola eccezione per le scatole ed i fogli di istruzioni tradotti nella lingua locale.

La localizzazione del contenuto del software iniziò ad essere eseguita soltanto nel momento in cui le quantità ed il mercato poterono giustificarla, a motivo dell'estrema onerosità dell'operazione se rapportata alla ancora contenuta estensione dei mercati di riferimento.

Va aggiunta, in realtà, una considerazione ulteriore: l'adattamento locale, all'epoca di NES, non costituiva un vero e proprio argomento di vendita per gli editori, in quanto la necessità di fruire titoli esclusivamente in lingua inglese non costituiva un ostacolo per i videogiocatori degli anni Ottanta e Novanta, anche a motivo della non elevata conoscenza della lingua richiesta per comprendere le poche animazioni foniche o grafiche contenute all'interno delle cartucce/dischi.

Con gli anni (orientativamente a partire dal 1994), le abitudini dei giocatori iniziarono a richiedere la traduzione di tutti i software, ormai contenenti testi molto ricchi, senza la quale i titoli avrebbero corso il rischio di boicottaggio da gran parte del pubblico.

L'inizio della sistematizzazione della localizzazione dei prodotti dimostrava l'ingresso in uno stadio di maturità del mercato videoludico e, soprattutto, una maggiore complessità del contenuto dei software stessi.

Oggi, infatti, un così elevato quantitativo di videogiochi sarebbe impossibile da commercializzare se venisse imposta una tale barriera linguistica tra uomo e macchina.

Oltre al problema della traduzione dei dialoghi all'interno dei software, i videogiocatori di tutto il mondo erano costretti a sormontare un altro grande ostacolo: il region locking. La questione del blocco territoriale delle cartucce dei videogiochi di Nintendo tra USA, Europa e Asia ha esercitato una forte pressione sull'industria videoludica, influenzando sia i consumatori sia il commercio internazionale dei videogiochi.

Tale strategia, adottata da Nintendo, insieme ad altre aziende del settore, era finalizzata a controllare la distribuzione e la vendita dei titoli nelle diverse regioni geografiche,

basandosi su differenze di mercato, questioni di copyright, e variazioni nelle politiche di rating dei giochi.

Nel dettaglio, il blocco territoriale impediva che una cartuccia di gioco acquistata in una regione, come l'Asia o gli Stati Uniti, funzionasse su una console venduta in un'altra, come l'Europa. Il tutto era realizzato attraverso la codifica regionale all'interno della console e delle cartucce, che verificava la corrispondenza della regione prima di consentire il gioco (fisicamente, invece, venivano apposti sulle cartucce simboli differenti in base alla regione di appartenenza).

Sebbene questa strategia avesse l'obiettivo di proteggere gli interessi commerciali delle aziende, consentendo loro di adeguare i prezzi, gestire le versioni dei giochi e rispettare le normative locali, aveva anche diverse implicazioni negative per i clienti.

Per i giocatori, il blocco territoriale significava limitazioni nell'accesso ad una vasta libreria di titoli, disponibili solo in certe regioni del mondo, spesso costringendo i clienti ad attendere lunghi periodi per le localizzazioni dei giochi o, in alcuni casi, negando completamente l'accesso a determinati videogiochi.

Questa situazione alimentava un mercato di importazione parallelo, con i fan disposti a pagare prezzi elevati per ottenere versioni estere dei giochi, e stimolava anche lo sviluppo di soluzioni tecniche non ufficiali per aggirare i blocchi territoriali, come modchip e software di bypass.

La questione del blocco territoriale ha sollevato dibattiti sulla giustizia di questa pratica e sul suo impatto sul diritto dei consumatori di accedere liberamente ai contenuti culturali. Col tempo, l'industria ha visto una graduale riduzione dell'uso del blocco territoriale, soprattutto con l'avvento delle piattaforme digitali e la crescente globalizzazione del mercato dei videogiochi, che ha reso più facile per i consumatori acquistare e fruire titoli da tutto il mondo.

Nintendo ha iniziato a rimuovere il blocco regionale dai suoi prodotti solamente con il lancio della console Nintendo Switch, nel marzo 2017.

Questa mossa ha segnato un cambiamento significativo nella politica aziendale del colosso di Kyoto, poiché le console precedenti, come Nintendo 3DS e Nintendo Wii U, ancora erano soggette a blocco regionale.

Con l'arrivo di Switch, Nintendo ha abbracciato una politica più aperta, permettendo ai consumatori di tutto il mondo di acquistare, scaricare e giocare titoli da qualsiasi regione,

senza restrizioni, compiendo un grande passo verso una maggiore globalizzazione dell'industria dei videogiochi.

Altro elemento di differenziazione regionale era costituito dal design della console stessa (oltre al differente nome commerciale).

Seguono le differenze tra i modelli di Famicom nei diversi Paesi:

Tutte le immagini sono prese da

https://www.mariowiki.it/Nintendo_Entertainment_System#L'Europa_e_l'Oceania

Giappone:

Fu il primo paese nel quale venne commercializzato Nintendo Family Computer, di colorazione bianca e rossa (vedi capitolo precedente), con sistema per l'inserimento delle cartucce posto nella parte superiore della macchina ed un'unica uscita audio/video tramite antenna RF. Anche i controller presentavano una disposizione dei tasti leggermente differente rispetto alle edizioni occidentali, come per esempio l'assenza dei tasti Select e Start, sostituiti da un microfono; inoltre, le cartucce dei software avevano una dimensione leggermente inferiore, oltre a presentare colori accesi e sgargianti, tipici della cultura giapponese.



Nord America:

Commercializzata con il nome di Nintendo Entertainment System (NES), la scocca di plastica presentava una colorazione grigia/nera, oltre ad un sistema di inserimento cartucce frontale, porte d'ingresso per i controller (nella versione giapponese i controller erano fissati al corpo macchina), un'uscita audio/video in composito RCA e joystick rivisitati, con l'aggiunta del chip antipirateria 10NES. La principale strategia di vendita era costituita dalla vendita delle console in bundle con altri accessori.



Europa e Oceania:

Nei due continenti NES arrivò solo a partire dal 1986, con la prima versione commercializzata in Gran Bretagna, Italia ed Oceania, denominata “versione PAL-A”; la seconda versione, disponibile anche nei restanti paesi europei, venne chiamata “versione PAL-B”. Sia PAL-A che PAL-B risultavano quasi del tutto identiche alla versione statunitense, ad esclusione delle scritte presenti sullo sportellino frontale "NES Version", "Mattel Version" (PAL-A), European Version (PAL-B). Alcune unità, a motivo del region-lock, presentavano scritte adesive in base al paese di commercializzazione, come ad esempio "Versione Italiana" o "Spanish Version".



Hong Kong e Korea del Sud:

Entrambi i Paesi ricevettero versioni del NES del tutto identiche alle console commercializzate in Europa, con l'unico elemento distintivo delle scritte adesive per gli sportellini frontali “Hong Kong Version” e “Comboi” (logo utilizzato solo in Korea).



URSS, Cina e Sud America:

Non vennero mai rilasciate delle versioni ufficiali di NES per queste aree geografiche, sebbene furono disponibili, sui rispettivi mercati, console di importazione clandestina o “famicloni”, appunto imitazioni non autorizzate della macchina Nintendo, oltre a cartucce multi-software commercializzate illegalmente senza detenere i diritti dei titoli.



Considerando i tre diversi aspetti analizzati in questo paragrafo, traduzione dei software, design delle console e blocco territoriale dei prodotti, Nintendo si configurava come un'organizzazione multinazionale, ad eccezion fatta, almeno fino alla fine degli anni Novanta, per la decisione di standardizzare a livello globale le lingue disponibili nei titoli, inglese e giapponese, per ridurre i costi di produzione e distribuzione, oltre che per risparmiare memoria nelle cartucce e, successivamente, nei floppy disk.

3.1.2) I diversi impatti sui tre mercati principali JAP USA EU

L'arrivo di Famicom, nota come Nintendo Entertainment System (NES) nei mercati occidentali, ha rappresentato una pietra miliare per l'industria videoludica, segnando profondamente i mercati giapponese, americano ed europeo.

In Giappone, Famicom ebbe l'arduo compito di rivitalizzare l'interesse per i videogiochi dopo un periodo di calo, diventando rapidamente un fenomeno culturale per tutti i giapponesi.

I suoi personaggi, entrati nell'immaginario collettivo, influenzando musica, cinema e televisione, contribuirono alla formazione di una vasta comunità di appassionati.

Commercialmente, ha cementato la posizione di Nintendo come leader del mercato, promuovendo l'innovazione e lo sviluppo di nuovi generi di giochi.

Negli Stati Uniti, NES ha segnato la rinascita dell'industria videoludica dopo il crollo del 1983, diventando un elemento fondamentale della cultura giovanile e reintroducendo i videogiochi nelle case americane. Il successo di Nintendo in America ha mostrato l'efficacia delle strategie di marketing mirate e del controllo qualitativo, che hanno rafforzato la fiducia dei consumatori e riportato il settore a un'industria multimiliardaria.

In Europa, l'introduzione della console di Nintendo ha avuto un impatto più graduale, ma comunque significativo, contribuendo alla diversificazione dell'esperienza videoludica attraverso la diffusione di giochi giapponesi e stimolando l'adattamento delle strategie di Nintendo alle diverse preferenze e normative dei paesi europei.

Sebbene il mercato europeo avesse già un'industria videoludica sviluppata, in quegli anni maggiormente focalizzata sul fenomeno dei microcomputer e dei computer da gioco, NES ha saputo crearsi uno spazio, influenzando le future strategie di distribuzione e marketing nel Vecchio continente.

In definitiva, l'introduzione di Famicom/NES ha trasformato l'industria dei videogiochi, definendo le basi dell'intrattenimento videoludico moderno; ha non solo riportato in vita un mercato in declino ma ha, anche, stabilito standard per il futuro del gioco, influenzando generazioni di giocatori e sviluppatori in tutto il mondo.

3.3) Super Famicom: una console per tenere il passo dei tempi

Introdotta in Giappone il 21 novembre 1990, Super Famicom rappresentava l'evoluzione naturale del suo predecessore, Nintendo Famicom, con l'obiettivo di consolidare il dominio di Nintendo nel settore dei videogiochi da casa dopo il successo straordinario raccolto dalla sua prima console.

Il design elegante, unito a una tecnologia avanzata per l'epoca, con grafiche e suoni superiori rispetto ai sistemi concorrenti, posizionò immediatamente Super Famicom al centro dell'attenzione dei videogiocatori di tutto il mondo.

La console offriva una libreria di titoli, che sarebbero presto diventati classici intramontabili, del calibro di "Super Mario World", "The Legend of Zelda: A Link to the Past", "Super Metroid", e "Final Fantasy VI", che non solo dimostrarono le capacità tecniche del sistema della casa di Kyoto, ma che ebbero lo straordinario merito di catturare l'immaginazione di un'intera generazione.

Il principale rivale di Super Famicom fu Sega Mega Drive (come descritto nel capitolo precedente), lanciato precedentemente nel 1988; l'accesa competizione tra i due colossi dell'industria dei videogiochi viene tutt'oggi considerata come una delle maggiori rivalità per la supremazia nel mercato dei videogiochi, contrapponendo lo stile di Sega, caratterizzato da strategie di marketing aggressive, che enfatizzavano la maggiore potenza del proprio sistema in termini di velocità di calcolo ed una biblioteca di giochi orientata ad un pubblico più adulto, allo stile di Nintendo, basato sulla qualità dei giochi offerti e sulla solida reputazione del brand di Kyoto.

A livello globale, Super Famicom (in occidente noto come SNES, appunto Super Nintendo entertainment System) divenne una delle console più vendute della sua generazione, le console a 16 bit, con oltre 49 milioni di unità commercializzate in tutto il mondo.

Questo successo fu sostenuto non solo dal forte mercato domestico in Giappone, ma anche e soprattutto dall'accoglienza entusiasta negli Stati Uniti e nel Vecchio continente.

Nonostante il gigantesco successo, l'avanzamento tecnologico, quindi l'arrivo di nuove generazioni di console, come Playstation di Sony e Xbox di Microsoft, portò alla graduale diminuzione dell'interesse verso la macchina di Nintendo; la produzione di Super Famicom, infatti, fu ufficialmente dismessa in Giappone nel 2003, con ben tredici anni di presenza sul mercato, segnando la fine di un'era.

Tuttavia, il suo impatto sull'industria videoludica e sulla cultura pop degli appassionati del mondo dei videogiochi risulta, senza alcun dubbio, indelebile, con molte delle innovazioni e dei giochi introdotti che continuano ad influenzare le moderne esperienze di gioco, tra cui:

- *Grafica avanzata:*

Con il suo hardware a 16-bit, Super Famicom offriva una grafica molto più dettagliata e colorata rispetto alle console della generazione precedente, ma anche rispetto ai diretti concorrenti sul mercato, supportando un'ampia gamma di colori, fino a 32.768, mostrandone fino a 256 contemporaneamente sullo schermo; grazie alle capacità tecniche avanzate, gli sviluppatori poterono esplorare nuovi generi e gameplay, inclusi giochi di ruolo complessi (RPG), platform con meccaniche innovative, e simulazioni di volo.

- *Mode 7:*

La caratteristica maggiormente distintiva di SNES risiedeva nel "Mode 7", una forma di mappatura texture che permetteva effetti di rotazione e scala in 2D, creando un'illusione di profondità 3D all'interno dei videogiochi, offrendo una nuova esperienza di gameplay.

"Mode 7 is a graphics mode on the SNES that allows a background layer to be rotated and scaled on a scanline-by-scanline basis to create many different depth effects. It also supports wrapping effects such as translation and reflection.

The most famous of these effects is the application of a perspective effect on a background layer by scaling and rotating the background layer in this manner. This transforms the background layer into a two-dimensional horizontal texture-mapped plane that trades height for depth. Thus, an impression of three-dimensional graphics is achieved."



https://en.wikipedia.org/wiki/Mode_7

- *Audio avanzato:*

Il chip audio Sony SPC700 integrato garantiva prestazioni sonore superiori, con ben otto canali audio in grado di supportare campionamenti digitali, consentendo una qualità musicale e effetti sonori notevolmente più sofisticati.

- *Controller migliorato:*

Il controller di Super Famicom introduceva un design più ergonomico con quattro pulsanti frontali e due pulsanti posteriori, detti "shoulder" (i tasti L e R, ancora oggi in uso), che aumentavano le possibilità di interazione e controllo all'interno dei giochi; tale assetto per il joystick divenne immediatamente uno standard per l'industria.



JOYSTICK PER SUPER NINTENDO

<https://www.nintendo.it/Nintendo-Switch-Online/Controller-classici-1437883.html>

- *Chip di supporto nelle cartucce:*

Alcuni titoli per SNES sfruttavano chip aggiuntivi, incorporati nelle cartucce, per migliorare le prestazioni e le capacità grafiche della console (come, ad esempio, il Super FX chip, che permetteva di realizzare giochi con grafica poligonale 3D).

3.3) Il salto verso la next-gen

Durante gli anni di produzione di Famicom e Super Famicom, la collaborazione tra Nintendo e Sony, due giganti giapponesi del mondo dell'elettronica e dell'intrattenimento, ha segnato un'epoca di significative innovazioni tecnologiche e di profondi cambiamenti nel panorama videoludico mondiale; tale collaborazione visse periodi di florido successo, ma anche di tensioni, culminando con una rottura che cambiò definitivamente l'industria dei videogiochi.

Uno dei maggiori contributi di Sony per le console firmate Nintendo fu lo sviluppo del chip audio per Super Famicom Sony, SPC700, progettato da Ken Kutaragi; tale componente era sostanzialmente un processore sonoro 8-bit dedicato, capace di offrire qualità audio avanzate per l'epoca, come la possibilità di eseguire musica e effetti sonori complessi grazie a campionamenti digitali.

Tuttavia, la collaborazione più ambiziosa tra Nintendo e Sony fu l'iniziativa congiunta per lo sviluppo di un add-on CD-ROM per Super Famicom; il progetto, originariamente denominato "Play Station" (riportato con due parole per distinguere il progetto originale dalla successiva console Sony), avrebbe dovuto estendere le capacità della console attraverso l'utilizzo della più moderna tecnologia CD-ROM, offrendo maggiore spazio di archiviazione per i giochi, grafica migliorata e audio di qualità superiore.

Nonostante i propositivi piani iniziali, la collaborazione tra Nintendo e Sony si incrinò a causa di disaccordi contrattuali e di visione sul futuro della partnership.

Il punto di rottura fu raggiunto nel 1991, quando Nintendo annunciò all'Electronic Entertainment Expo (E3) di aver raggiunto un accordo con Philips per lo sviluppo di un add-on CD-ROM per Super Famicom, bypassando il benessere di Sony: l'annuncio a sorpresa segnò l'effettiva fine dei rapporti commerciali, per questo progetto, tra Nintendo e Sony.

L'allontanamento da Nintendo, però, ebbe un effetto positivo per Sony, che decise di proseguire autonomamente allo sviluppo di una propria console da casa.

Sfruttando l'esperienza accumulata durante il progetto congiunto con Nintendo, oltre che il know-how accumulato in anni di presenza sul mercato dell'elettronica, Sony lanciò nel 1994 "PlayStation".

La console sfruttava pienamente le potenzialità dei CD-ROM, offrendo giochi con grafiche e sonorità di qualità superiore, oltre a una maggiore capacità di archiviazione rispetto a quella offerta dal supporto delle cartucce.

PlayStation divenne rapidamente un successo commerciale su scala mondiale, rivoluzionando l'industria dei videogiochi e stabilendo Sony come uno dei principali attori del mercato, sebbene da new-entrant.

3.4) L'arrivo di Sony

L'arrivo di PlayStation sul mercato dei videogiochi segnò l'inizio di una nuova era per l'industria. Con il lancio sul mercato nipponico nel dicembre 1994, a cui seguirono il mercato nordamericano ed europeo nel 1995, Sony dimostrò sin dal primo atto di non essere solo una delle tante new entry che si erano succedute nel mondo dei videogiochi, bensì una compagnia realmente determinata a riscrivere le regole dell'intero settore.

Prima della console firmata Sony, il mercato dei videogiochi era dominato principalmente da due player, Nintendo e Sega, con la loro lunga rivalità (descritta nel capitolo precedente) che aveva caratterizzato gran parte dell'era dei videogiochi a 16-bit.

L'ingresso di Sony nel mercato fu visto come una mossa audace da parte degli addetti ai lavori, data la mancanza di esperienza diretta nel settore dei videogiochi; tuttavia, alla base della decisione di entrare in questo mercato, risiedeva un piano strategico ben definito che sfruttava il know-how acquisito nel campo dell'elettronica di consumo e dell'ingegneria informatica.

La decisione di Sony di utilizzare il CD-ROM come formato principale per veicolare i giochi PlayStation fu una delle prime, e più influenti, mosse strategiche del marchio: questa scelta, infatti, offriva una capacità di storage dei dati significativamente maggiore rispetto alle cartucce usate dalle console concorrenti (Nintendo utilizzò ancora a lungo questo formato, commettendo, in parte lo stesso errore di Atari), garantendo un numero maggiore di ore di gioco, grafiche migliori e colonne sonore di qualità CD.

Tutto ciò non solo attrasse gli sviluppatori di software, interessati a sfruttare a pieno tutte le nuove possibilità offerte, ma anche, e soprattutto, i videogiocatori, attratti dalla promessa di un'esperienza di gioco più ricca e immersiva (poi mantenuta).

Per promuovere la PlayStation, e attrarre un pubblico più ampio, Sony adottò una strategia di marketing aggressiva e mirata; di fatti, la prima campagna pubblicitaria enfatizzava

l'aspetto moderno e adulto della console, in grado di distinguersi nettamente dalle immagini più orientate ai bambini dei suoi concorrenti.

Slogan come "U R Not e" (You Are Not Ready), uniti alle pubblicità stilisticamente audaci, servirono a catturare l'attenzione del pubblico giovane-adulto, un segmento di mercato fino ad allora relativamente trascurato dalle altre compagnie di videogiochi (basti pensare ai principali successi di Nintendo e Sega, con personaggi maggiormente orientati ad un pubblico giovane).

La rivalità tra Sony e Nintendo non fu solo figlia della competizione sul mercato, ma attingeva da radici più profonde, originate dal progetto di collaborazione fallito per creare un add-on CD per il Super Nintendo (descritto nei paragrafi precedenti).

Questo recente passato tormentato aggiunse un elemento personale alla competizione tra le due imprese, con, da un lato, Sony determinata a superare il gigante consolidato dei videogiochi e, dall'altro lato, Nintendo, fiera della propria posizione dominante e arrogante al punto tale da non riconoscere le capacità di quella che sarebbe diventata da una azienda partner ad un'impresa rivale.

PlayStation guadagnò rapidamente terreno, grazie soprattutto al suo apparato hardware nettamente superiore, al vasto catalogo di titoli ed a una strategia di prezzo competitiva: il prezzo di lancio della console fu intenzionalmente fissato con lo scopo di rendere la console accessibile ed attraente per una vasta gamma di consumatori.

Oltre all'uso dei CD-ROM, Playstation introdusse altre innovazioni significative per il mercato dell'epoca.

Il suo hardware, progettato appositamente per gestire in modo efficiente e dinamico grafiche 3D, costituiva una novità significativa per le console dell'epoca, in quanto permetteva di creare mondi di gioco più vasti e dettagliati.

Un altro elemento distintivo fu il controller ideato dai progettisti di Sony, con il suo design ergonomico e l'introduzione del sistema di vibrazione DualShock, in grado di offrire un feedback tattile durante il gioco, aumentando l'immersione del giocatore nell'esperienza ludica.

L'arrivo della PlayStation sul mercato dei videogiochi segnò l'inizio di un nuovo capitolo per l'intera industria, con Sony che fu in grado di ridefinire le aspettative dei videogiocatori sulle console da casa. Attraverso strategie di vendita mirate, un'impeccabile esecuzione del marketing, e un impegno costante verso l'innovazione

dell'hardware, Sony non solo riuscì a stabilire un nuovo standard di successo, ma anche a forgiare un legame duraturo con una generazione di giocatori.

3.5) Un altro colosso cambia il mercato: Microsoft

Un altrettanto importante capitolo nella storia dei videogiochi da casa fu scritto con l'arrivo sul mercato del colosso americano di Bill Gates: Microsoft.

Con il lancio di Xbox nel novembre 2001, si interruppe il duopolio giapponese Sony-Nintendo, riaprendo le porte ad un player americano, mancante sin dai tempi di Atari.

La decisione di Microsoft di entrare in questo settore fu guidata, principalmente, dalla volontà di espandere la propria influenza oltre il mondo del software per PC, sfruttando la propria vasta esperienza in ambito tecnologico e di rete per diversificare i business in cui l'azienda operava.

Il debutto di Xbox rappresentava una scommessa audace.

Infatti, pur essendo un colosso nel software, Microsoft non vantava esperienza diretta nella produzione di hardware per videogiochi; tuttavia, la console portava con sé alcune innovazioni notevoli che puntavano a rivoluzionare l'esperienza di gioco.

Dotata di un hard disk interno, la Xbox offriva la possibilità di salvare i giochi direttamente sulla console, eliminando la necessità di memory card esterne, fino ad allora uno standard per l'industria. Inoltre, il supporto per il cavo Ethernet integrato anticipava e prevedeva l'importanza del gioco online, che sarebbe stato poi pienamente realizzato con il servizio di "Xbox Live".

Nonostante tali innovazioni, l'ingresso di Microsoft nel mercato non fu senza sfide, con Xbox che fu accolta con un certo scetticismo sia da parte della critica sia dai consumatori, principalmente a causa delle sue dimensioni considerevoli e del design meno accattivante rispetto ai concorrenti.

Tuttavia, Microsoft contava su di un vantaggio significativo rispetto a Sony e Nintendo: la sua enorme capacità di investimento, che le permise di sostenere la propria console con una forte campagna di marketing e di assicurarsi esclusive importanti, come "Halo: Combat Evolved", che si rivelò un successo straordinario, divenendo rapidamente il titolo di punta.

Nei primi anni, le vendite della Xbox furono rispettabili (Microsoft vendette circa 24 milioni di unità della console originale Xbox durante il suo ciclo di vita, un numero inferiore rispetto ai concorrenti, ma impressionante per un'azienda nuova nel settore), sebbene non si avvicinassero minimamente a quelle di PlayStation 2 di Sony, regina del mercato.

Sostanzialmente, Xbox riuscì a stabilire una solida fan-base, posizionandosi come una valida alternativa alle console di Sony e Nintendo.

La concorrenza tra le tre aziende, Microsoft, Sony e Nintendo, intensificò l'innovazione e la differenziazione nel mercato dei videogiochi: mentre Sony continuava a dominare grazie alla vasta libreria di titoli e alla popolarità di PlayStation, Nintendo puntava su un approccio totalmente differente, concentrandosi sul gameplay innovativo e sull'accessibilità.

Microsoft, dal suo canto, sfruttò la sua competenza tecnologica ed il suo potere finanziario per migliorare l'esperienza online (creando, di fatto, un nuovo mercato in cui competere) e per attirare sviluppatori in grado di fornire software con grafiche di alta qualità e con elevate performance.

In sintesi, l'arrivo di Microsoft nell'industria videoludica ha segnato l'inizio di una nuova era, caratterizzata da una maggiore enfasi sul gioco online e sulla potenza hardware.

La sua capacità di investimento e la strategia di attrarre giocatori hardcore con titoli di alta qualità hanno permesso a Microsoft di stabilirsi, in breve tempo, come uno dei principali player del mercato, sfidando giganti già affermati e portando a nuovi sviluppi e innovazioni che hanno arricchito l'industria dei videogiochi.

3.6) Una nuova consapevolezza per Nintendo

Dopo oltre un decennio di dominio incontrastato sul mercato dei videogiochi, l'arrivo, quasi inatteso, di due colossi come Sony, prima, e Microsoft, poi, rimischiò le carte in tavola, costringendo Nintendo a calarsi in una realtà di agguerrita competizione.

Nei seguenti paragrafi verranno descritti, seppur molto brevemente, i successi e gli insuccessi commerciali di Nintendo, partendo da Nintendo Game Boy, coevo a NES, fino ad arrivare all'odierna Nintendo Switch, analizzando le scelte strategiche che, nel corso di oltre un trentennio, hanno visto più volte salire, e poi ricadere, le quotazioni dell'azienda di Kyoto.

Come risulterà più chiaro con la lettura dei paragrafi sottostanti, la principale consapevolezza raggiunta da Nintendo, tutt'oggi cardine dello strapotere dell'azienda, fu quella di non poter più competere sulla "forza bruta" delle console, quindi con le capacità di calcolo, grafiche e sonore dei corpi macchina, bensì di dover differenziare i propri prodotti sulla base di innovazioni straordinarie e dirompenti, radicali, puntando sulle idee dei propri sviluppatori; questo perché, essenzialmente, lo spropositato potere economico, sia per quanto riguarda gli investimenti iniziali sia per i costi di distribuzione e mantenimento sul mercato, delle due multinazionali Sony e Microsoft, mise in ombra le attività di Nintendo, abituata ad esser regina incontrastata dell'hardware.

All'interno dell'ultimo paragrafo di questo capitolo ("Conclusioni") sarà, in fine, ripercorso brevemente quanto detto nei tre capitoli di cui è composta questa ricerca, per poi focalizzarsi sull'importanza dell'adattamento e della riconversione dei business in un mondo in continua evoluzione e globalizzato, come quello dei videogiochi, evidenziando gli elementi chiave del successo duraturo, sebbene altalenante, di Nintendo.

3.6.1) Nintendo Game Boy

Il Nintendo Game Boy, lanciato per la prima volta il 21 aprile 1989, in Giappone, ha segnato uno dei capitoli più significativi nella storia dei videogiochi.

Questa console portatile non solo fu in grado di rivoluzionare il modo in cui i giochi venivano "consumati", ma anche di cementare il dominio di Nintendo nel mercato degli "handheld".

Ideato da Gunpei Yokoi, il padre della serie Game & Watch (vedi capitolo due), Game Boy nasce dall'esigenza di creare un console portatile, che unisse economicità, quindi accessibilità, a durevolezza della batteria.

Il design compatto, l'utilizzo di pile di tipo AA per un'autonomia di oltre dieci ore di gioco, e uno schermo in bianco e nero furono scelte strategiche per mantenere bassi i costi di produzione e il prezzo di vendita, sulla falsa riga di quanto fatto per Famicom.

Nonostante le limitazioni tecniche, come lo schermo LCD in bianco e nero (compromesso imprescindibile per mantenere alte le ore di gioco garantite) e la relativa bassa potenza di elaborazione dell'hardware, il Game Boy era in grado di offrire un'ottima esperienza di gioco ai consumatori grazie ad idee innovative come la possibilità di connettere il proprio dispositivo con altre console Game Boy tramite il cavo link, permettendo il "multiplayer" portatile (l'archetipo dell'interazione sociale nel gaming), o come la cartuccia intercambiabile, in grado di offrire ai videogiocatori un rapido accesso ad una vasta libreria di titoli, come valido per le console da casa.

Il lancio del Game Boy fu accompagnato da una strategia di marketing mirata, che sottolineava la portabilità e l'ampia libreria di giochi disponibili.

Il bundle iniziale con il gioco "Tetris", un puzzle game con un appeal universale, si è rivelò una mossa geniale, attraendo un pubblico vastissimo, ben oltre quello dei meri videogiocatori, e dimostrando le sconfinde potenzialità del gameplay portatile.¹

Il dominio di Nintendo sul mercato degli handheld fu incontrastato per decenni, grazie alla continua innovazione e all'aggiornamento della linea Game Boy, uniti alla capacità dell'azienda di Kyoto di adattarsi alle esigenze dei consumatori, migliorando la tecnologia pur mantenendo stabile l'anima videoludica della console.

L'impatto culturale del Game Boy fu immenso: in brevissimo tempo, la console portatile di Nintendo divenne un'icona della cultura pop degli anni Novanta, una vera star, ispirando, con il suo design unico, le successive generazioni dei dispositivi elettronici portatili, influenzando non solo future console ma anche altri dispositivi come i telefoni cellulari.

L'eredità del Game Boy è evidente nell'attuale panorama dei videogiochi, dove il concetto di portabilità dei videogiochi vive attraverso dispositivi come il Nintendo Switch (vedi dopo): la sua introduzione ha segnato l'inizio di un nuovo capitolo nel mondo del gaming,

¹ <https://tv.apple.com/it/movie/tetris/umc.cmc.4evmqcam356pzgxs2l7a18d7b>

dimostrando che titoli videoludici di qualità possono essere goduti ovunque, e da chiunque, non solo in salotto.

Nintendo ha venduto oltre 118 milioni di unità del Game Boy e del suo successore diretto, il Game Boy Color, rendendolo uno dei dispositivi di gioco più venduti al mondo.

3.6.2) Nintendo 64

Il Nintendo 64, la cui prima apparizione risale al 1996, è una delle console più emblematiche e influenti nella storia dei videogiochi.

Nota per la sua potenza grafica 3D, il suo controller innovativo ed una libreria di titoli rivoluzionaria, la console ha segnato un momento decisivo sia per Nintendo sia per l'industria dei videogiochi nel suo complesso.

Il Nintendo 64, originariamente noto come "Project Reality", fu il terzo sistema di gioco domestico sviluppato e commercializzato da Nintendo, succedendo al Nintendo Entertainment System (NES) e al Super Nintendo Entertainment System (SNES).

Il suo nome deriva dall'architettura a 64 bit del processore centrale, che lo rendeva molto più potente dei suoi predecessori, a 8 e 16 bit, ed in grado di competere con Sony Playstation e Sega Saturn.

Nintendo adottò, per questa console, una serie di strategie di mercato che enfatizzavano le capacità 3D del nuovo hardware ed un gameplay innovativo, corroborato dalla presenza di titoli già noti al grande pubblico e da grandi novità.

Nonostante un lancio posticipato rispetto ai suoi diretti concorrenti, la console firmata Nintendo fu in grado di guadagnare rapidamente popolarità, grazie soprattutto a titoli di grande impatto come "Super Mario 64" e "Pilotwings 64".

Nintendo 64 introduceva numerose innovazioni rispetto al suo predecessore SNES, tra cui una potenza di elaborazione aumentata a 64 bit, un controller ridisegnato con l'iconico design a tre punte ed i pulsanti trigger, in fine l'introduzione di Rumble Pak, un accessorio per il joystick in grado di riprodurre un feedback tattile durante il gameplay (innovazione ripresa da Sony).

Il Nintendo 64 è ricordato soprattutto per la sua straordinaria libreria di giochi, molti dei quali considerati tra i migliori di tutti i tempi ("The Legend of Zelda: Ocarina of Time",

"Super Mario 64", "Mario Kart 64", "GoldenEye 007", "Super Smash Bros"), a cui viene attribuito il merito di avere introdotto nuovi generi e meccaniche innovative.

Il Nintendo 64 rappresenta un capitolo cruciale nella storia dei videogames e di Nintendo. Attraverso la sua potente tecnologia a 64 bit, un controller rivoluzionario e una libreria di giochi leggendari, la console ha lasciato dietro di sé un'impronta indelebile, sull'industria e sulla cultura pop.

Sebbene le sue vendite totali non abbiano superato quelle di alcuni concorrenti (nonostante la sua popolarità, le vendite del Nintendo 64 non furono in grado di eguagliare minimamente quelle di PlayStation, vendendo circa 32,93 milioni di unità, contro le oltre 102 milioni di Sony, durante l'intero ciclo di vita), l'impatto culturale e tecnologico di Nintendo 64 fu ineguagliabile, dimostrando l'importanza di spingersi oltre i confini dell'innovazione e lasciando un'eredità di creatività e avventura che continua a influenzare il design dei giochi e delle console firmate Nintendo.

3.6.3) GameCube

Il Nintendo GameCube, la cui prima versione venne commercializzata nel 2001, ha segnato un periodo di particolare interesse nella lunga e variegata storia di Nintendo nel settore dei videogiochi: pur essendo una console ricordata dai fan del marchio con affetto per la sua libreria unica di giochi e il suo design distintivo, il GameCube ha rappresentato, suo malgrado, uno dei momenti più impegnativi per Nintendo in termini di performance di vendita e competizione sul mercato.

Il GameCube fu introdotto in un'epoca dominata da una feroce competizione, in particolare tra PlayStation 2 di Sony e Xbox di Microsoft, in cui Nintendo mirava a riconquistare quote di mercato con una console che privilegiasse la potenza di elaborazione e la qualità dei giochi, mantenendo al contempo un approccio focalizzato sul gioco tradizionale.

Con il suo design compatto, caratterizzato da una maniglia che ne enfatizzava la portabilità, e l'adesione ai miniDVD come formato di gioco, il GameCube si distingueva visivamente e internamente dai suoi competitors.

Dal punto di vista tecnico, il GameCube era una console potente e performante per i suoi tempi, con un'architettura in grado di generare grafiche di ottimo livello e tempi di

caricamento estremamente rapidi. Tuttavia, a dispetto delle sue capacità hardware, soffrì la concorrenza di PlayStation 2, non solo per la già citata mancanza di un lettore DVD (PlayStation 2 aveva già conquistato una significativa quota di mercato grazie anche alle sue capacità di lettore DVD, in un'epoca in cui i lettori DVD erano molto costosi), che limitava il suo appeal come dispositivo di intrattenimento domestico, ma anche per una ludoteca meno vasta e per la mancanza di forti titoli di terze parti, un elemento cruciale nel successo di una console, come dimostrato dalle esperienze precedenti di Famicom e Super Famicom.

Nonostante le aspettative, GameCube vendette solamente circa 23 milioni di unità, un numero significativamente inferiore rispetto ai suoi diretti concorrenti, ma anche rispetto al suo predecessore, il Nintendo 64, rendendola una delle console meno vendute di sempre firmate Nintendo.

Il relativo insuccesso commerciale del GameCube ha rappresentato un punto di svolta per Nintendo, inducendo l'azienda a riconsiderare le sue strategie nel mercato delle console da casa: la lezione appresa fu che semplicemente competere in termini di potenza hardware e prestazioni non era più sufficiente per distinguersi in un mercato sempre più affollato e competitivo, in cui le risorse finanziarie dei competitor costituivano una forte barriera da sormontare.

Di fronte a questo scenario, Nintendo è stata in grado di adottare un approccio radicalmente differente con il successivo sistema di gioco, Nintendo Wii, concentrandosi sull'innovazione nel gameplay, introducendo il controllo di movimento, che ha aperto il gaming a un pubblico molto più ampio (i cosiddetti casual-gamers), dimostrando che l'innovazione e l'accessibilità potevano prevalere sulla pura potenza di calcolo.

Il GameCube rimane un capitolo fondamentale nella storia di Nintendo, ricordato sia per i suoi giochi di alta qualità che per le enormi difficoltà commerciali; nonostante il fallimento nel superare i concorrenti in termini di vendite, gli è riconosciuto il merito di aver gettato delle solide basi per il successo, senza precedenti, di Nintendo Wii.

Questa fase della storia di Nintendo dimostra la resilienza dell'azienda di Kyoto e la sua capacità di apprendere dai propri errori, perseguendo un percorso innovativo che privilegia l'esperienza unica di gioco e l'accessibilità su tutto il resto.

3.6.4) Nintendo DS

Con DS, introdotto sul mercato nel 2004, Nintendo ha segnato l'inizio di una nuova era di innovazione tecnologica e di dominio commerciale sulle console portatili.

Con il suo design iconico, caratteristiche innovative e un'impressionante libreria di giochi, il DS ha ridefinito il concetto di gioco mobile e ha consolidato la posizione di Nintendo come leader indiscusso nel mercato degli handheld.

Annunciato nel 2004 come successore naturale della linea Game Boy, Nintendo DS si distingueva per il suo design a conchiglia e per l'inclusione di due schermi, uno dei quali "touch screen", aprendo a nuove possibilità di gameplay e settando un nuovo standard stilistico per l'industria.

Tra le altre innovazioni introdotte si ricordano: la *comunicazione wireless*, ovvero la capacità di connettersi senza fili ad altri dispositivi, facilitando la condivisione di giochi e la competizione multiplayer locale, oltre a consentire l'accesso a contenuti online tramite il sistema "Nintendo Wi-Fi Connection"; il *riconoscimento vocale*, possibile grazie ad un microfono integrato; uno *stick estraibile*, indispensabile per alcune nuove dinamiche di gioco divise tra i due schermi.

Nintendo DS ha goduto di un'enorme popolarità fin dal suo lancio, diventando rapidamente uno dei sistemi di gioco più venduti di tutti i tempi (con oltre 154 milioni di unità vendute in tutto il mondo, superando persino Game Boy PlayStation 2).

Il successo della console ha consolidato il dominio di Nintendo nel mercato dei giochi portatili, mantenendo una solida posizione di leadership, nonostante la concorrenza da parte di altri dispositivi come il PlayStation Portable (PSP) di Sony, ed attraendo non solo i giocatori tradizionali ma anche nuovi segmenti di mercato, compresi gli adulti e i giocatori occasionali, grazie a titoli innovativi come "Brain Age" e "Nintendogs".

L'eredità del Nintendo DS si estende ben oltre i numeri di vendita e le innovazioni tecniche. DS ha trasformato radicalmente il panorama dei videogiochi portatili, dimostrando che l'innovazione, nel design e nel gameplay, poteva aprire nuovi mercati e ampliare l'audience ed ha stabilito nuovi standard per l'interattività e la connettività nei giochi portatili, influenzando lo sviluppo delle future console firmate Nintendo, come 3DS e Switch.

3.6.5) Nintendo Wii

Il Nintendo Wii, le cui vendite iniziarono nel 2006, ha ridefinito le interazioni tra i giocatori e i loro giochi, ampliando l'audience a segmenti precedentemente inesplorati del mercato. Attraverso un approccio innovativo al gameplay, unito a una strategia di marketing inclusiva, Wii non solo ha rilanciato il marchio Nintendo sul mercato delle console da casa, dopo l'esperienza fallimentare di GameCube ma ha anche rivoluzionato il concetto di intrattenimento domestico.

Nel contesto di un mercato sempre più competitivo, caratterizzato dalla corsa alla potenza hardware tra Xbox 360 di Microsoft e PlayStation 3 di Sony, Nintendo decise di intraprendere un percorso differente, il cui obiettivo era quello di creare una console che potesse essere facilmente apprezzata da una vasta platea di consumatori, indipendentemente dall'esperienza precedente con i videogiochi.

Il nome "Wii", facile da ricordare e identico in tutte le lingue, simboleggiava questa visione di inclusività e di comunità, fortemente voluta da Nintendo, poi riportata all'interno di campagne marketing centrate sull'idea di "gaming per tutti" (mercato dei casual-gamers), promuovendo Wii non solo come una console per videogiochi, ma anche, e soprattutto, come un dispositivo di intrattenimento domestico per famiglie, amici e persone di tutte le età.

Wii è ricordata per l'introduzione del "Wii Remote", noto anche come "Wiimote", un controller con sensori di movimento in grado di consentire agli utenti di interagire con i giochi attraverso le gesture (movimenti fisici): questa caratteristica trasformò l'esperienza di gioco, rendendola più intuitiva e coinvolgente, sia per i giocatori più esperti sia per neofiti.

Il Nunchuk, un accessorio collegato al Wiimote, offriva controlli analogici aggiuntivi e rilevamento del movimento, arricchendo ulteriormente le possibilità di gioco.

(Il concetto di motion gaming introdotto dal Wii ha influenzato lo sviluppo di tecnologie successive, come Kinect per Xbox e PlayStation Move per PS3).

Una delle innovazioni meno evidenti, ma altrettanto significative introdotte da Nintendo con Wii fu la creazione del software Mii, che permetteva agli utenti di creare avatar personalizzati, utilizzabili in vari giochi, aumentando il senso di personalizzazione e coinvolgimento dell'esperienza.

Il successo di Wii venne anche alimentato da una libreria di giochi eccezionale, che includeva sia titoli innovativi, pensati per sfruttare le capacità uniche del sistema, sia iterazioni di serie storiche, molto amate dal pubblico, come "The Legend of Zelda: Twilight Princess" e "Super Mario Galaxy", vere e proprie icone culturali.

L'eredità di Nintendo Wii è palpabile nell'industria dei videogiochi moderna, avendo dimostrato come l'innovazione nel gameplay e l'accessibilità possono essere fattori di successo tanto quanto la potenza grafica e hardware. Inoltre, la filosofia di design inclusivo del Wii ha lasciato un segno duraturo sul modo in cui i giochi vengono sviluppati e commercializzati, con un'attenzione maggiore verso la creazione di esperienze che possano essere godute da un pubblico più ampio.

Il Nintendo Wii ha segnato un'epoca nel mondo dei videogiochi, rompendo le convenzioni e allargando gli orizzonti di ciò che poteva essere considerato un videogioco.

Questo approccio rivoluzionario ebbe enorme successo, con vendite che hanno superato i 101 milioni di unità in tutto il mondo, rendendo Nintendo Wii una delle console più vendute della storia.

3.6.6) Nintendo 3DS

La nascita del Nintendo 3DS, risalente al 2011, fu il risultato del desiderio latente da parte di Nintendo di superare i limiti del gaming portatile tradizionale, offrendo ai giocatori un'esperienza tridimensionale immersiva, senza l'uso di occhiali (uno dei trend principali di quegli anni nel mondo della tecnologia e dell'intrattenimento, basti pensare al film campione di incassi "Avatar"), attraverso la capacità di visualizzare giochi in 3D stereoscopico, una caratteristica che la distingueva nettamente da qualsiasi altra console sul mercato.

Oltre al controllo del livello 3D, che consentiva una maggiore personalizzazione dell'esperienza di gioco in base alle preferenze personali dei consumatori, Nintendo introdusse il *Circle Pad*, ovvero un pulsante analogico in grado di direzionare con maggiore precisione i movimenti in giochi con ambientazioni tridimensionali, una *fotocamera 3D*, in grado di sfruttare una tipologia di carte proprietaria di Nintendo (carte AR), e lo *Street/Spot Pass*, due funzioni che consentivano lo scambio automatico di dati di gioco tra console 3DS in prossimità e la ricezione di contenuti dal web.

Nonostante un inizio lento, dovuto in parte al prezzo inizialmente considerato elevato e alla scarsa libreria di titoli al lancio, Nintendo invertì rapidamente la tendenza con una significativa riduzione del prezzo ed il rilascio graduale di giochi di grande successo come "The Legend of Zelda: Ocarina of Time 3D", "Mario Kart 7" e "Pokémon X e Y", rinvigorendo le vendite e portando il 3DS a diventare una delle console più vendute di sempre, con oltre 75 milioni di unità vendute in tutto il mondo (tale successo fu ulteriormente supportato da una varietà di modelli, tra cui il 3DS XL, il 2DS, il New 3DS e il New 3DS XL, ciascuno progettato per attrarre diversi segmenti di mercato).

La capacità di Nintendo 3DS, ed eredi, di combinare il gameplay tradizionale con esperienze tridimensionali immersive ha lasciato un'impronta indelebile nell'industria dei videogiochi, confermando ulteriormente l'enorme vantaggio di Nintendo nel mercato delle console portatili.

3.6.7) Nintendo Wii U

Wii U, lanciata sul mercato da Nintendo alla fine del 2012, rappresenta l'apice di un periodo complesso e sfidante nella storica traiettoria di Nintendo nel settore dei videogiochi. Sebbene fosse stata pensata come una console innovativa, in grado di consolidare il successo senza precedenti del suo predecessore, Wii, Wii U si rivelò, invece, uno dei prodotti meno performanti dal punto di vista commerciale a marchio Nintendo.

Questa console dovette affrontare una serie di sfide, dalla percezione confusa del mercato alle limitazioni tecniche, che influenzarono le vendite ed il posizionamento sul mercato.

La Wii U fu annunciata per la prima volta all'E3 del 2011, con il fine ultimo di costruire e migliorare l'innovativa interfaccia di gioco basata sui movimenti, introdotta da Wii.

La caratteristica principale della console risiedeva nel "Wii U GamePad", un controller dominato da un ampio schermo touch integrato che permetteva la fruizione di un gameplay asimmetrico, funzionalità second-screen e la possibilità di giocare ai titoli della console anche senza l'utilizzo di un supporto come il televisore.

Nonostante le alte aspettative, le vendite furono altamente deludenti, con solamente 13 milioni di unità vendute durante il ciclo di vita della console che, confrontate con le oltre

100 milioni di unità commercializzate del suo predecessore Nintendo Wii, evidenziano la drammatica diminuzione di interesse dei videogiocatori verso questa console.

Uno dei principali fattori alla base delle difficoltà di Wii U furono la percezione del mercato riguardo le sue innovazioni tecnologiche: sebbene il GamePad offrisse nuove modalità di interazione, molti videogiocatori e critici lo consideravano poco più di un gadget, piuttosto che una rivoluzione nel gameplay. Inoltre, la potenza hardware della console era solo marginalmente superiore a quella dei concorrenti, ma di precedente generazione, come la Xbox 360 e la PlayStation 3, e significativamente inferiore rispetto alle console di nuova generazione, Xbox One e PlayStation 4.

Questo divario tecnologico limitò notevolmente l'attrattività di Wii U per gli sviluppatori di terze parti, molti dei quali scelsero di non portare i loro titoli più ambiziosi sulla console del marchio di Kyoto a causa delle sue restrizioni hardware.

Di conseguenza, la ludoteca offerta ne risentì sia in termini di quantità che di qualità, con meno titoli di punta e blockbuster rispetto alle console concorrenti.

Un altro significativo ostacolo per la console di Nintendo furono la sua campagna di marketing ed il posizionamento nel mercato, che lasciarono confusi i consumatori riguardo a cosa fosse esattamente Wii U e come si differenziasse dal suo predecessore.

Il progetto Wii U, nonostante le sue ambizioni, fu un evidente passo falso per Nintendo, segnando uno dei rari momenti di fallimento commerciale nella lunga storia dell'azienda. Le lezioni apprese da questa esperienza, tuttavia, hanno avuto un ruolo cruciale nello sviluppo della console successiva di Nintendo, Nintendo Switch, sapientemente in grado di combinare la portabilità con il gioco da casa.

3.6.8) Nintendo Switch

Marzo 2017: dopo soli 5 anni, Nintendo torna sul mercato con una nuova console, nel tentativo di risollevere le sorti reputazionali e finanziarie dell'azienda, e presenta ufficialmente al grande pubblico Nintendo Switch.

Il progetto Switch rappresenta una delle più straordinarie rivincite nella storia dell'industria videoludica, figurando non solo un'impressionante inversione di tendenza rispetto al precedente fallimento di Wii U, ma anche la risalita di Nintendo verso il podio del settore dei videogiochi.

Switch ha incarnato una sintesi di lezioni apprese da passati errori, abbinando innovazioni tecnologiche a scelte strategiche precise, in grado di far ritornare il marchio agli antichi fasti.

Dopo il notevole insuccesso commerciale di Wii U, Nintendo si trovò di fronte alla sfida di dover non solo rinnovare il suo approccio al design delle console, ma anche riconquistare la fiducia dei videogiocatori e degli sviluppatori.

Nintendo Switch fu la risposta a questa sfida: una console ibrida, in grado di unire la portabilità di un dispositivo handheld alla potenza e all'esperienza di gioco di una console da casa.

La decisione strategica di unire la portabilità con le funzionalità di una console da casa rispondeva alla crescente domanda di flessibilità nel modo di consumare media e intrattenimento: in un'epoca in cui gli stili di vita erano, e sono, sempre più mobili e le persone cercavano esperienze di gioco che si adattassero ai loro ritmi, Switch offriva una soluzione ideale, permettendo ai giocatori di continuare le loro sessioni di gioco fuori casa, senza compromessi sulla qualità o sull'esperienza.

Nintendo, inoltre, ha mantenuto una politica di pricing relativamente ferrea per la console e i suoi giochi, resistendo alla tendenza degli sconti profondi, sottolineando il valore percepito dei suoi prodotti, mantenendo alta la domanda per la sua console, tutt'oggi.

Rispetto ai suoi concorrenti, principalmente Sony e Microsoft, Nintendo scelse di non competere direttamente in termini di potenza hardware, preferendo invece concentrarsi sull'offrire un'esperienza unica: tale scelta, dopo sette anni sul mercato si è rivelata proficua, consentendo alla Switch di coesistere con console più potenti offrendo qualcosa di unicamente attraente.

La storia di successo della Nintendo Switch è un testamento alla resilienza di Nintendo e alla sua capacità di innovare in risposta alle sfide. Attraverso una combinazione di lezioni apprese, innovazioni audaci e una chiara comunicazione del valore, Nintendo non solo ha recuperato dal fallimento del Wii U, ma ha anche ridefinito ciò che i giocatori possono aspettarsi da una console moderna.

Switch non rappresenta solamente un trionfo commerciale; è un esempio brillante di come l'attenzione alle esigenze e ai desideri dei giocatori, unita ad un impegno costante per l'innovazione, possa creare un prodotto di successo a livello globale, ridefinendo il paesaggio del gioco moderno.

Capitolo 4: Potenziali sviluppi futuri per il business di Nintendo

In questo ultimo capitolo verranno analizzate le ultime tendenze, quindi le opportunità, del mercato dei videogiochi nel futuro prossimo.

Per rimanere competitiva, Nintendo dovrà essere in grado di comprendere i cambiamenti del settore, anticipare la domanda ed incontrare le esigenze delle nuove generazioni, radicalmente differenti dalle origini dei videogames.

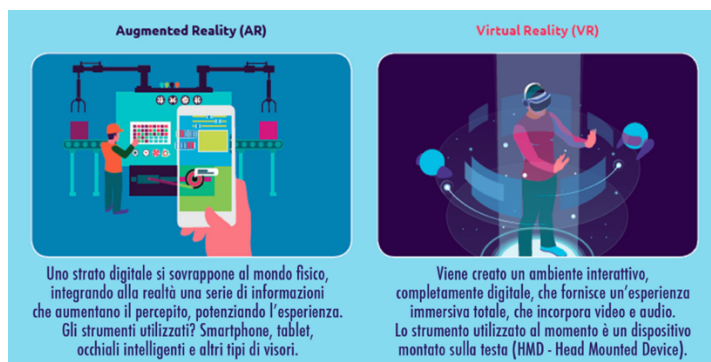
I trend che maggiormente hanno caratterizzato gli ultimi due decenni possono essere ricondotti all'aumento dei videogiocatori a livello mondiale, la quasi completa sostituzione della vendita di supporti fisici per i titoli da parte dell'acquisto su store on-demand, il maggiore interesse degli utenti nei confronti del gameplay online, l'avvento degli smartphone e l'introduzione di modelli di business "free-to-play".

All'interno di quest'ultima parte, di cui si compone la ricerca, sulla base di analisi economiche precedentemente condotte, esperienza personale e concrete evidenze da parte di Nintendo, saranno analizzate, paragrafo per paragrafo, idee per lo sviluppo futuro del business della società.

4.1) Realtà aumentata e realtà virtuale

Negli ultimi anni, si è assistito ad un crescente interesse verso la realtà virtuale (VR) e la realtà aumentata (AR), tecnologie che promettono, e permettono, di trasformare non solo il modo in cui si interagisce con i giochi, ma anche la natura stessa dell'esperienza videoludica.

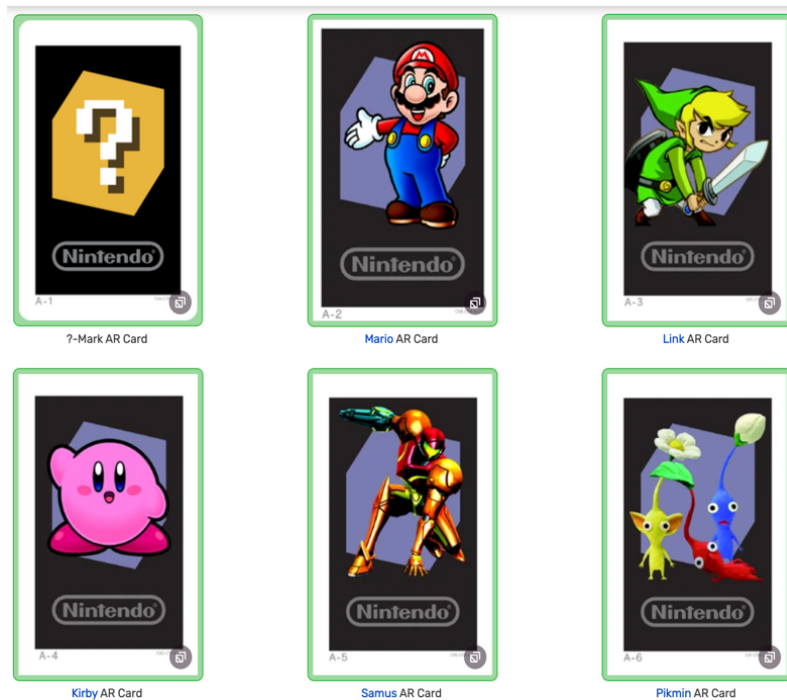
Fino ad oggi, gli investimenti di Nintendo in VR e AR sono stati misurati e strategici, riflettendo la cauta filosofia aziendale di esplorare nuove tecnologie in modo che arricchiscano l'esperienza di gioco, senza sovvertire l'essenza tradizionale, e caratterizzante, del "divertimento per tutti".



DIFFERENZA TRA AR E VR

<https://www.zerounoweb.it/mobility/realta-aumentata-versus-realta-virtuale-differenze-ed-esempi-applicativi/>

Esempi significativi di prodotti a marchio Nintendo nell'ambito della realtà aumentata si sono susseguiti nel corso delle generazioni di console: un primo timido tentativo è rappresentato dal progetto "AR Cards" per Nintendo 3ds (2011), una raccolta di carte fisiche, in bundle con la console al momento del lancio, che permettevano all'utente di sfruttare le telecamere posteriori per "animare" personaggi e strutture raffigurate sulle carte, con il fine di inserirli all'interno dell'esperienza di gioco tramite appositi software.



KIT INIZIALE AR CARDS
https://nintendo.fandom.com/wiki/AR_Cards

Nonostante il discreto successo al momento del lancio, soprattutto nella fascia più piccola di età, l'interesse verso questa modalità di gioco si esaurì in breve tempo, a motivo, soprattutto, dello scarso supporto ai software che sfruttavano questa tecnologia ed alla semplicità dell'esperienza videoludica offerta, non in linea con il divertimento e l'intrattenimento garantiti con giochi maggiormente apprezzati dal pubblico.

A partire dal 2014, vennero commercializzate le prime action figures "Amiibo" (<https://www.nintendo.it/>), statuette in plastica raffiguranti i principali protagonisti delle saghe best-seller di Nintendo in grado di sfruttare la tecnologia NFC per essere utilizzabili all'interno dei titoli per le diverse console.



Sulla scia del successo degli “Skylanders” di Activision, Nintendo tentò di rilanciare un prodotto in realtà aumentata, puntando sulla duplice funzione attribuibile agli Amiibo: poter essere collezionati dagli utenti e poter essere utilizzati all’interno dell’azione di gioco.

Anche in questo caso, dopo un iniziale boom di richieste, la passione verso questo prodotto andò diminuendo in breve tempo, principalmente per lo scarsissimo apporto che questa tecnologia, dispendiosa per i consumatori, apportava all’esperienza videoludica; infatti, oltre all’effetto cinematografico dell’ingresso in scena dal tavolo di casa al monitor della console, il reale contributo delle statuette risultava essere veramente marginale, e del tutto accessorio, non indispensabile.

Tra il 2008 ed il 2016 il mercato dei videogiochi si affacciava alla realtà aumentata per la prima volta, con discreti successi di alcuni prodotti offerti delle diverse case produttrici, lasciando, però, negli anni a seguire, fino ai giorni d’oggi, un quasi nullo interesse verso questa tecnologia all’interno di questo settore, sia da parte dei consumatori sia da parte dei produttori.

L’ultimo progetto, ancora disponibile in store, inerente al mondo AR, prende il nome di “Nintendo Labo Kit”, per Nintendo Switch: l’idea per questa linea di prodotti risiede nel combinare del cartone fai-da-te con esperienze videoludiche immersive, accessibili e centrate sulla famiglia, come da stile Nintendo.

Nonostante il successo marginale riscosso, questa linea rappresenta un’ottima opportunità di investimento per Nintendo, in quanto unisce intrattenimento tradizionale, quindi manualità e creatività, ad intrattenimento virtuale.

Continuando ad investire su questa linea di giochi, sviluppando titoli sempre più complessi ed accattivanti per i consumatori, e fornendo supporto continuo (come, ad esempio, istituire un sistema di assistenza gratuito per un numero limitato di sostituzioni di pezzi di cartone danneggiati durante l’utilizzo, fenomeno altamente plausibile) questa tecnologia potrebbe rappresentare un reale elemento distintivo, una risorsa strategica, per la società di Kyoto, rispetto ai competitors.

Nintendo potrebbe sfruttare il proprio appeal sulla fascia più giovane di videogiocatori per sponsorizzare una modalità di gioco ibrida, che permetta la simulazione fedele di esperienze come la pesca, la guida, ecc., ritornando agli “antichi fasti” di Nintendo Wii, in cui l’interazione uomo – macchina non era limitata semplicemente ad un joystick ed a un monitor, bensì sfruttava le capacità motorie del videogiocatore, arricchendo, in più

stadi (dalla costruzione dei supporti in cartone alla fruizione dei titoli), l'esperienza di gioco.



TRE KIT NINTENDO LABO

<https://www.gamesoul.it/nintendo-labo/cose-e-come-funziona/>

Una naturale evoluzione di questa linea di prodotti potrebbe riguardare l'inserimento di dettagli da colorare e personalizzare direttamente dal giocatore, aumentando l'immersività e l'interesse da parte del segmento dei bambini; inoltre, la scelta di utilizzare cartone, oltre ad essere sostenibile per l'ambiente, contribuirebbe a giustificare un premium price rispetto a giocattoli di plastica, prodotti sostitutivi al videogioco Nintendo, attirando, nonostante un prezzo maggiore, quel segmento di clientela maggiormente attento alle dinamiche di sostenibilità.

Da considerare, oltre a quanto detto sopra, la possibilità di investire nel co-branding, immaginando collaborazioni con società forti nel mercato dei giocattoli, come Playmobil e Lego, ampliando l'offerta dei singoli prodotti, fruibili sia nella versione più canonica, sia tramite videogiochi appositi.

In fine, sfruttare l'opportunità dei videogiochi mobile per implementare dinamiche di realtà aumentata fruibili direttamente da smartphone (vedi paragrafi seguenti).

Per quanto riguarda la realtà virtuale, vera frontiera dell'intrattenimento del nostro tempo, Nintendo risulta esser stata, ancora una volta, pioniera dell'innovazione, con il lancio di Virtual Boy nel lontano 1995: sostanzialmente, questo accessorio si basava sulla

stereoscopia, tramite degli occhiali, contenenti un complesso sistema di specchi oscillanti, lenti e LED, in grado di proiettare negli occhi del giocatore immagini tridimensionali monocromatiche dei videogiochi.

Forse troppo prematuro per i tempi, Virtual Boy non arrivò mai in occidente, rimanendo in produzione per pochi anni.

A quasi trenta anni di distanza, grazie alle tecnologie attuali, è notevolmente auspicabile un ritorno di interesse da parte di Nintendo verso questo tipo di prodotti, molto apprezzati dai consumatori moderni.

Nonostante l'accesa concorrenza da parte di Sony e Google, principalmente, la realtà virtuale potrebbe costituire una grande opportunità di investimento per la società giapponese, sfruttando le esperienze fallimentari proprie e dei competitor come punto di partenza per sviluppare un prodotto in grado di far breccia nei cuori degli utenti e di poter essere competitivo ed appetibile sul mercato.

Tuttavia, a differenza delle tecnologie AR, la realtà virtuale richiederebbe ingenti investimenti iniziali e di mantenimento, a motivo della necessaria spesa in ricerca e sviluppo di soluzioni efficaci ed applicabili ai titoli fruibili sulle console Nintendo e delle spese relative a delle strategie di marketing aggressive, in grado di penetrare e creare un mercato non ancora solido.

Proprio a motivo della novità di questa tecnologia, la tollerabilità degli errori e lo spazio di manovra risulterebbero maggiori, dando spazio alla creatività del team di Nintendo.

Una possibile applicazione, basata sulla mia personale esperienza, potrebbe essere quella di implementare un visore dedicato per Nintendo Switch, ad un prezzo inferiore alla concorrenza di Playstation VR di Sony, in grado di permettere a bambini e famiglie di godere della straordinaria potenza di questa modalità di gioco, principalmente su titoli multiplayer, come Mario Kart, garantendo un'equa turnazione dei giocatori per evitare problematiche relative all'effetto di nausea scatenato dalla realtà virtuale.

Questo dispositivo, dall'aspetto futuristico ma con tocchi che richiamino il design iconico di Nintendo, combinerebbe tecnologia all'avanguardia con l'estetica giocosa, tipica dei prodotti del marchio: un visore ergonomico, con una fascia regolabile per adattarsi comodamente a tutte le forme di testa; come colore predominante, il rosso brillante con accenti blu, riecheggiando i colori di Mario; sulla parte frontale del visore, il logo Nintendo insieme a piccoli dettagli ispirati ai personaggi di Mario Kart, come il classico fungo, le stelle e il guscio di tartaruga.

La parte tecnologica non sarebbe da meno: schermi ad alta risoluzione per ogni occhio, garantendo un'esperienza visiva coinvolgente e dettagliata dei circuiti di gara; sistemi di tracciamento del movimento di precisione, per permettere ai giocatori di guardarsi intorno e dietro di loro nel mondo di Mario Kart come mai prima d'ora; la tecnologia di “feedback aptico” integrata potrebbe simulare le sensazioni di guida, come l'impatto o l'accelerazione.



VISORE “VR” NINTENDO

*Immagine realizzata con
l'intelligenza artificiale*

4.2) Nuove console

La prossima generazione delle console di Nintendo, denominata informalmente "Nintendo Switch 2", sta suscitando molta attenzione grazie a una serie di fughe di notizie e speculazioni che delineano un'evoluzione significativa rispetto alla generazione precedente.

Basandosi sulle informazioni attualmente disponibili, si può delineare un quadro piuttosto chiaro delle potenziali innovazioni e differenze che questa nuova console potrebbe apportare.

Una delle caratteristiche più discusse è l'uso previsto della tecnologia DLSS (Deep Learning Super Sampling) di Nvidia, che utilizza l'intelligenza artificiale per eseguire l'upscale dei giochi, migliorandone l'aspetto e le prestazioni anche su di un hardware non potentissimo: questo approccio potrebbe permettere a Switch 2 di raggiungere risultati

grafici e visivi paragonabili alle console di attuale generazione di Sony e Microsoft con il supporto dell'advanced ray tracing, pur mantenendo un design più compatto e portatile. Nonostante la prospettiva entusiasmante di grafiche migliorate, la nuova console potrebbe adottare, nuovamente, uno schermo LCD invece che OLED, una scelta da intendere come un compromesso per bilanciare costi e prestazioni; tale schermo, dovrebbe offrire una risoluzione migliorata rispetto al modello originale, con potenziali upgrade a 900p o 1080p, ed un tasso di aggiornamento fino a 120Hz per una maggiore fluidità nelle immagini.

Sul fronte del design, sono emerse notizie di un aggiornamento significativo per i controller Joy-Con, con nuovi brevetti che indicano l'introduzione di levette analogiche magnetiche, potenzialmente per risolvere il notorio problema del drift dei comandi.

Questo cambiamento, se confermato, sarebbe un miglioramento qualitativo notevole per l'esperienza d'uso.

In termini di tempistiche e prezzo, vi sono previsioni che collocano il lancio della Nintendo Switch 2 nella seconda metà del 2024, con kit di sviluppo già distribuiti ad alcuni studi partner da agosto 2023.

Il prezzo, sebbene ancora non confermato ufficialmente, potrebbe aggirarsi intorno ai \$400 per il modello standard, registrando un incremento rispetto al modello originale, ma ancora competitivo sul mercato attuale.

Ipotizzando sviluppi più remoti, allo stato attuale del mercato, risulta improbabile un ritorno a console dello stile di Nintendo DS, in quanto la competizione con i modelli più aggiornati di smartphone risulta pendere notevolmente verso i secondi.

La scelta di continuare a produrre console da casa, con il compromesso della semi-portabilità del progetto Switch, risulta essere la visione più coerente con le dinamiche interne al mercato dei videogiochi; infatti, l'avvento dei giochi mobile (di cui si tratterà nei paragrafi successivi) risulta essere una tendenza incontrovertibile nel panorama dell'intrattenimento videoludico, di fatto limitando fortemente la possibilità di reintrodurre sul mercato console portatili.

Proprio per questo, siccome risulta improbabile la possibilità di integrare verso il mercato della telefonia per un'azienda come Nintendo, la scelta più auspicabile risulta essere continuare ad investire in applicazioni mobile ed in console da casa.

Come abbondantemente descritto nei capitoli precedenti, la strategia di Nintendo di differenziarsi rispetto ai competitors per qualità dei titoli e per innovatività dei prodotti, non porterebbe a prospettive lontane da quanto già presente sul mercato, con console relativamente limitate dal punto di vista dell'hardware, ma straordinariamente integrate all'interno dell'ecosistema e del modo di intendere i videogiochi di Nintendo.

L'incredibile storia di successi delle saghe di Nintendo suggerisce, in fine, una molto probabile continuità di titoli nel futuro, con versioni sempre aggiornate dei titoli di punta. Per quanto concerne, per ultimi, gli investimenti sui materiali utilizzati per la costruzione delle console, una valida opportunità potrebbe riguardare l'utilizzo di materie prime riciclate, anche internamente all'azienda, limitando l'afflusso di prodotti elettronici nelle discariche, rigenerando e ricondizionando componenti elettroniche ancora valide, limitando al minimo indispensabile la produzione di nuovi componenti ex-novo.

Tale strategia, oltre ad incontrare i gusti di una clientela sempre più attenta alla sostenibilità, permetterebbe a Nintendo di sviluppare nel tempo un modello di business circolare, rimanendo quasi autosufficiente rispetto ai fornitori; inoltre, le prospettive di tale modello risultano essere sconfinite, dal riciclo alla produzione di materiali eco-sostenibili e brevettabili, in grado di costituire una risorsa unica per l'azienda.

4.3) Game as a Service (GaaS)

Il concetto di "Game as a Service" ha radicalmente cambiato il panorama del mondo dei videogiochi negli ultimi anni, trasformando l'approccio convenzionale alla creazione e distribuzione dei giochi.

Questo modello si basa sulla fornitura continua di contenuti, aggiornamenti e interazioni sociali all'interno di un titolo, spesso attraverso un modello di monetizzazione ricorrente, come abbonamenti o acquisti in-game (o in app, a seconda della piattaforma di riferimento). Un esempio lampante di successo di questa strategia è il fenomeno mondiale di "Fortnite", pubblicato da Epic Games, seguito da tante altre software house e case produttrici.

Nintendo ha sempre avuto un approccio unico al mercato dei videogiochi, concentrando la propria attenzione sulla qualità dei titoli single-player e su esperienze di gioco che, spesso, rinvigoriscono i franchise con una storia ultradecennale.

Tuttavia, negli ultimi anni, si è assistito ad alcuni movimenti che suggeriscono un interesse, seppur cauto, verso il modello GaaS.

Per esempio, giochi come "Splatoon" e "Animal Crossing: New Horizons" hanno offerto un assaggio di come Nintendo possa integrare gli elementi del GaaS nelle sue offerte.

Splatoon ha ricevuto aggiornamenti regolari sotto forma di nuove mappe, armi ed eventi competitivi, mantenendo viva l'attenzione della comunità.

Animal Crossing: New Horizons, dall'altro lato, ha trasformato un'esperienza principalmente solitaria o locale in un fenomeno globale di condivisione e interazione sociale, con aggiornamenti stagionali che hanno arricchito costantemente l'esperienza di gioco.

Questi esempi dimostrano che Nintendo ha già iniziato a esplorare il modello GaaS, sebbene con un approccio che rimane fedele alla sua filosofia di gioco incentrata sulla qualità e sull'esperienza utente: questo, è in netto contrasto con il modello di "Fortnite", che si basa fortemente su eventi in tempo reale, pass stagionali, e un ecosistema di microtransazioni per finanziare il suo flusso costante di contenuti nuovi.

Guardando al futuro, potremmo ipotizzare ulteriori sviluppi di questo concetto all'interno dell'ecosistema Nintendo, specialmente con l'arrivo della nuova console, presumibilmente "Nintendo Switch 2".

Si potrebbe immaginare, per esempio, un nuovo capitolo della serie "The Legend of Zelda" che integri elementi GaaS: mentre la serie ha tradizionalmente offerto esperienze single-player chiuse, un modello GaaS potrebbe espandere questo universo con aggiornamenti continui che aggiungano nuove aree da esplorare, missioni secondarie, sfide e persino modalità cooperative online.

Questo non solo prolungherebbe la longevità del gioco ma creerebbe anche una comunità globale di giocatori che condividono le loro avventure in tempo reale.

Allo stesso modo, un franchise come "Mario Kart" potrebbe beneficiare enormemente del modello GaaS: oltre agli aggiornamenti regolari che introducono nuove piste, veicoli e personaggi (come già accade, tramite la logica DLC), potrebbero essere organizzati eventi speciali online che offrano sfide uniche e premi esclusivi, trasformando Mario Kart in una piattaforma di corse perpetua, con contenuti in grado di evolversi costantemente per mantenere elevato l'interesse della comunità (una linea guida potrebbe essere il modello di business di Gameloft con la saga Asphalt).

L'adozione del modello GaaS da parte di Nintendo potrebbe anche aprire la strada a nuove forme di interazione tra i giocatori e i franchise, come eventi in-game (ad esempio concerti o incontri sportivi), creando un'esperienza di gioco che trascende i confini virtuali e incoraggia la partecipazione della comunità su scala globale (introduzione al metaverso?).

L'adozione di questo approccio, completamente nuovo per Nintendo, comporterebbe delle sfide, come il dover bilanciare la propria identità storica, conosciuta per esperienze di gioco finite e self-contained, con le esigenze di un modello di business che richiede continuità, engagement costante e, potenzialmente, una struttura di monetizzazione continua.

Un altro punto di riflessione riguarda la community di Nintendo, tradizionalmente molto legata alle esperienze di gioco classiche e potenzialmente resistente a cambiamenti troppo radicali, soprattutto se percepiti come avvicinamenti eccessivi verso la monetizzazione aggressiva vista in altri esempi di GaaS.

Nintendo dovrebbe, quindi, navigare attentamente queste acque, cercando di bilanciare innovazione e tradizione senza alienare la propria base di fan.

Ciononostante, l'integrazione del modello GaaS offrirebbe a Nintendo l'opportunità di esplorare nuovi orizzonti creativi e di business.

La chiave per il successo in questa frontiera sarà l'abilità di Nintendo di mantenere alta la qualità dei propri titoli pur introducendo nuovi modelli di interazione e monetizzazione. Inoltre, offrire contenuti aggiuntivi che arricchiscano l'esperienza di gioco senza sembrare necessari per un'esperienza completa (modelli pay-to-win, come la modalità FIFA Ultimate Team di EA) potrebbe essere il modo per mantenere felici sia i giocatori occasionali sia quelli più impegnati.

Immaginando uno sviluppo futuro più moderato, si può prevedere che Nintendo possa adottare un approccio ibrido al GaaS.

Giochi come "The Legend of Zelda" o "Metroid" potrebbero introdurre elementi online che estendano la narrativa o la giocabilità, ben oltre la campagna principale, senza sacrificare la qualità e l'integrità del gioco base.

Inoltre, l'introduzione di servizi di abbonamento per contenuti esclusivi o l'accesso anticipato a DLC potrebbe offrire un flusso costante di entrate senza ricorrere a pratiche invasive di monetizzazione.

L'introduzione del modello "battle royal" in titoli come Metroid e Splatoon, o anche la stessa saga di Zelda, permetterebbe ai videogiocatori più fidelizzati di godere a 360° dei

mondi virtuali, avendo la possibilità di personalizzare il gameplay tramite l'acquisto di materiali, utensili o skin per i personaggi, rendendo unica la propria interfaccia.

L'infrastruttura online di Nintendo, migliorata e resa più robusta con il lancio della Nintendo Switch Online, è un segno che la compagnia sta già ponendo le basi per supportare una maggiore interattività e servizi online.

Dal punto di vista economico, si dovrebbe registrare un'inversione di rotta rispetto alle canoniche strategie di pricing di Nintendo; infatti, non guadagnando più sul download dei titoli (è pratica diffusa offrire modelli GaaS con la strategia del free-to-play), il margine operativo sarebbe da ricercare negli acquisti in app, vendendo separatamente elementi o nuove ambientazioni di gioco.

Questo approccio potrebbe, in caso di successo, portare ad un grande risparmio sulla distribuzione dei giochi, concentrando tutta l'attenzione sullo store online e dismettendo lentamente la vendita dei CD fisici, garantendo un afflusso costante di capitali a fronte del solo mantenimento dei server e dell'aggiornamento costante del gameplay.

Inoltre, potrebbe essere un'ottima occasione per acquisire quote di un mercato in cui Nintendo risulta essere, ad oggi, assente.

4.4) Ecosistema di giochi mobile

Il settore dei giochi per dispositivi mobili è cresciuto a ritmi vertiginosi negli ultimi anni, diventando uno dei segmenti più redditizi dell'industria videoludica.

"Clash of Clans" e "Among Us" rappresentano due casi studio interessanti nel panorama dei giochi mobile, ognuno con il proprio modello di business unico, che ha contribuito in modo significativo al proprio successo.

Clash of Clans, sviluppato dalla software house indipendente "Supercell", è un esempio emblematico di successo nel modello "freemium".

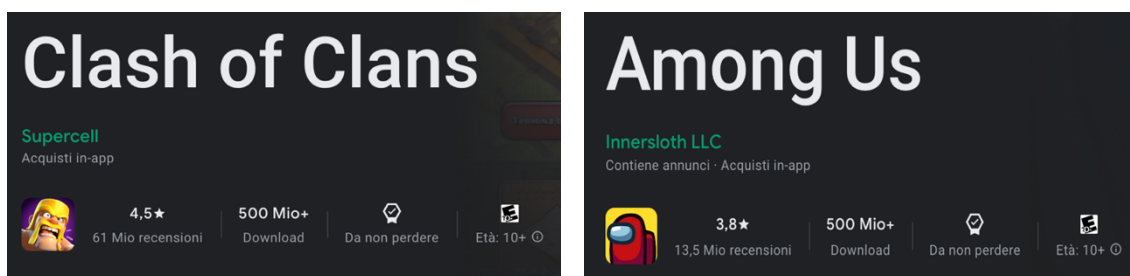
Il gioco è scaricabile gratuitamente da chiunque, ma i giocatori hanno la possibilità di acquistare con denaro reale delle gemme, la valuta virtuale del gioco (elemento chiave per distaccare l'utente dalla realtà e farlo immergere in un mondo fittizio), che possono essere utilizzate per accelerare lo sviluppo dei processi del gameplay.

Questo modello di microtransazioni permette di generare entrate continue, rendendo Clash of Clans uno dei giochi più redditizi sul mercato da diversi anni.

La chiave del successo di Supercell risiede nella capacità di bilanciare il gioco in modo che gli acquisti in-app siano convenienti, ma non necessari per avanzare, mantenendo così un'esperienza di gioco equa e accessibile a tutti.

Among Us, d'altra parte, ha preso il mondo d'assalto, solamente, nel 2020, diventando virale grazie alla sua semplicità e all'elemento sociale del gioco: sviluppato da “InnerSloth”, un piccolo studio indipendente, Among Us è stato inizialmente presentato come un titolo a pagamento su dispositivi mobili, per poi adottare un modello più accessibile, rendendo il gioco gratuito su queste piattaforme, ma con la possibilità di acquistare skin, cappelli e animali domestici come contenuti a pagamento.

Il successo di Among Us è stato amplificato dal suo apprezzamento nelle comunità di streaming online, dove la natura interattiva e le dinamiche di gioco hanno creato contenuti avvincenti per gli spettatori.



RECENSIONI E DOWNLOADS DEI DUE TITOLI

<https://play.google.com/store/apps?hl=it&gl=US>

Anche Nintendo ha visto successi significativi nel mercato mobile con titoli come “Super Mario Run” e “Mario Kart Tour”.

Con il primo, ha adottato un modello di business unico per il marchio, offrendo il gioco gratuitamente per i primi livelli e poi richiedendo un pagamento, una tantum, per sbloccare il resto del gioco.

Questo approccio permetteva ai giocatori di testare il gioco prima di impegnarsi in un acquisto, risultando in un elevato numero di download e un apprezzamento positivo, soprattutto tra gli utenti fidelizzati e i giovani fan di Mario.

Mario Kart Tour, invece, ha seguito un modello freemium più tradizionale, offrendo microtransazioni per ottenere personaggi, veicoli e paracaduti, rendendo il gioco ampiamente accessibile ad un vasto pubblico ed in grado di generare significative entrate continuative per gli utenti più propensi agli acquisti in app.

Tuttavia, il titolo di maggior successo nell'ecosistema mobile di Nintendo è stato senza dubbio "Pokémon GO".

Questo gioco ha rivoluzionato il concetto di gioco mobile, utilizzando la realtà aumentata (AR) come elemento centrale del gameplay: gli utenti venivano incentivati a esplorare il mondo reale alla ricerca di Pokémon da catturare, promuovendo un'interazione unica tra il digitale e il fisico, attraverso una componente sociale che incoraggia la collaborazione e la competizione tra giocatori.

Per evolvere ulteriormente "Pokémon GO" e altri possibili giochi AR (vedi paragrafi precedenti), Nintendo potrebbe investire in tecnologie emergenti e partnership strategiche per migliorare l'esperienza di realtà aumentata.

Ciò potrebbe includere il miglioramento della precisione del tracciamento GPS, l'integrazione di realtà virtuale (VR) per creare esperienze immersive ancora più profonde, o l'utilizzo di intelligenza artificiale per personalizzare l'esperienza di gioco in base ai comportamenti e alle preferenze dei singoli utenti.

Inoltre, per sostenere l'ecosistema di giochi mobile, Nintendo potrebbe sviluppare una piattaforma integrata che permetta una maggiore interazione tra i diversi titoli e applicazioni, un hub virtuale disponibile direttamente sull'app store: tale sistema, potrebbe favorire la creazione di un'esperienza per l'utente unica, dove i progressi in un gioco possono influenzare o sbloccare contenuti in un altro, incentivando così i giocatori a esplorare l'intero ecosistema Nintendo sui propri smartphones e accessori tech.

Immaginando un potenziale nuovo gioco per dispositivi mobili da parte di Nintendo, si può pensare ad un titolo che unisca elementi di realtà aumentata e social gaming ad un modello di business freemium, per creare un'esperienza dinamica e coinvolgente.

"Legends of Hyrule" (nome di fantasia) potrebbe essere un gioco di esplorazione e avventura che utilizza la realtà aumentata per portare il mondo di "The Legend of Zelda" nel mondo reale.

I giocatori potrebbero esplorare luoghi reali alla ricerca di dungeon nascosti, risolvere enigmi AR per progredire e combattere nemici iconici della serie.

Il gioco sarebbe gratuito, con microtransazioni per acquistare oggetti speciali, costumi o energia extra, ma offrirebbe anche la possibilità di acquistare espansioni di storia più grandi per esplorare nuove aree e avventure.

Questo approccio consentirebbe un free-access per attirare un ampio pubblico, mantenendo al contempo la possibilità di generare entrate tramite acquisti in-app e contenuti aggiuntivi a pagamento.

Integrando elementi di gioco competitivo e cooperativo, Legends of Hyrule potrebbe anche incoraggiare una forte componente sociale, con la formazione di squadre per affrontare sfide più difficili o competere in eventi stagionali.

Il potenziale per Nintendo nel settore dei giochi mobile, grazie al ricco catalogo di personaggi iconici e saghe amate, in grado di attrarre sia fan di lunga data sia nuovi utenti, è elevato e ricco di opportunità: integrando le proprie competenze nella creazione di giochi coinvolgenti e memorabili con le nuove tecnologie a disposizione e con approcci al gioco come il GaaS, o la realtà aumentata, Nintendo potrebbe non solo espandere il proprio business, ma anche continuare a rivoluzionare il modo in cui i consumatori interagiscono ed intendono i videogiochi.

4.5) eSports

Gli eSports rappresentano una forma di competizione sportiva che utilizza i videogiochi come mezzo.

Questo fenomeno globale ha visto una crescita esponenziale negli ultimi anni, trasformando il gioco da un'attività ricreativa a uno sport competitivo, con eventi che attraggono milioni di spettatori in tutto il mondo.

Tornei di titoli come "League of Legends", "Dota 2", e "Counter-Strike: Global Offensive" riempiono stadi e generano premi che si misurano in milioni di dollari, segnando una rivoluzione nel modo in cui i videogiochi vengono percepiti dalla società.

In questo contesto, Nintendo, nonostante sia nota per il suo approccio tradizionalmente più orientato alla famiglia e al divertimento casual, possiede il potenziale per entrare di prepotenza nel panorama degli eSports.

Sebbene la partecipazione di Nintendo in questo settore sia stata finora moderata, alcuni dei suoi titoli, come "Super Smash Bros. Ultimate" e "Splatoon", hanno già dimostrato di possedere un forte potenziale competitivo.

Questi giochi, con le loro comunità dedicate ed eventi competitivi già esistenti, offrono una base solida su cui costruire progetti futuri.

Una maggiore immersione di Nintendo negli eSports potrebbe passare per l'adattamento e il potenziamento delle dinamiche competitive dei suoi giochi più popolari.

Per esempio, Super Smash Bros. Ultimate potrebbe beneficiare di un sistema di ranking globale più raffinato e di supporto ufficiale per tornei online e fisici.

Splatoon, con la sua natura di gioco di squadra e le sue meccaniche uniche, potrebbe essere promosso attraverso la creazione di leghe professionali e la collaborazione con organizzatori di eventi eSports esistenti.

Mario Kart, amato da giocatori di tutte le età, potrebbe essere trasformato in un titolo eSports attraverso l'introduzione di modalità di gioco più competitive e la regolarizzazione di eventi ufficiali.

L'entrata strategica di Nintendo in questo settore non si limiterebbe soltanto a un rinnovamento dell'immagine aziendale, attirando l'attenzione di un pubblico più maturo e competitivo, ma potrebbe anche tradursi in notevoli benefici economici.

La creazione di un circuito eSports ufficiale potrebbe aprire nuove vie di monetizzazione attraverso sponsorizzazioni, vendite di merchandising e diritti di trasmissione; inoltre, l'introduzione di contenuti digitali acquistabili, come skin esclusive per i personaggi o oggetti in-game legati agli eventi, potrebbe generare un flusso costante di entrate.

4.6) Cloud gaming

Il cloud gaming rappresenta una delle evoluzioni più significative nel mondo dei videogiochi online degli ultimi anni.

Questa tecnologia consente agli utenti di accedere ai giochi attraverso il cloud, ovvero server remoti, eliminando la necessità di hardware dedicato di ultima generazione o di download e installazioni prolungate.

Il giocatore può, quindi, semplicemente trasmettere il gameplay sul proprio dispositivo, sia esso un computer, uno smartphone o una console meno potente, godendo di un'esperienza di gioco che un tempo avrebbe richiesto un investimento considerevole in termini di hardware.

Nello sviluppo di giochi e piattaforme di cloud gaming, le aziende si scontrano con una serie di sfide tecniche e di mercato.

Una delle problematiche principali è la latenza, ovvero il ritardo tra l'azione del giocatore e la risposta del gioco, che può gravemente compromettere l'esperienza di gioco (per titoli

che richiedono reazioni rapide e precise, come i giochi di azione o gli sparatutto in prima persona, anche una minima latenza può essere fonte di frustrazione).

La soluzione a questo problema richiede investimenti significativi in infrastrutture di rete, con server posizionati in prossimità geografica degli utenti e tecnologie avanzate per l'ottimizzazione del traffico internet.

Un altro ostacolo è rappresentato dalla qualità del servizio, che deve essere coerente e affidabile.

Differenze nella qualità della connessione internet possono portare a un'esperienza di gioco altamente variabile tra giocatori, influenzando negativamente la percezione del servizio: per questo, è cruciale implementare sistemi capaci di adattarsi dinamicamente alle condizioni di rete, garantendo la migliore esperienza possibile anche in condizioni sub-ottimali.

Dal punto di vista del mercato, uno degli ostacoli maggiori è legato alla resistenza al cambiamento da parte dei giocatori. Infatti, molti videogiocatori hanno già “investito” significativamente in hardware e titoli specifici per console o PC, e potrebbero non essere inclini a migrare verso un modello di consumo basato sul cloud. Inoltre, la percezione che il cloud gaming possa limitare il controllo sui giochi posseduti o su come vengono giocati rappresenta una barriera psicologica non trascurabile.

Per superare queste sfide, è fondamentale che le aziende offrano cataloghi di giochi attraenti ed esclusivi, in grado di sfruttare appieno i vantaggi del cloud gaming.

Tra i vari tentativi di implementare e popolarizzare il cloud gaming, il caso di Google Stadia spicca per le sue ambizioni e il suo relativo insuccesso: lanciato nel novembre del 2019, Stadia prometteva di rivoluzionare l'industria videoludica consentendo agli utenti di giocare a titoli di alto livello su qualsiasi schermo, con l'unica condizione di una connessione Internet stabile.

Il modello di business di Stadia era basato su un accesso tramite sottoscrizione, con la possibilità per gli utenti di acquistare giochi in modo individuale.

Nonostante la tecnologia all'avanguardia e le promesse di un nuovo modo di vivere il gaming, Stadia non è riuscito a conquistare una quota significativa di mercato; infatti, molti addetti ai lavori hanno attribuito questo insuccesso ad una combinazione di fattori, tra cui una libreria di giochi limitata al lancio, una percezione confusa del modello di business e la sfida di convincere i giocatori ad abbandonare le tradizionali console e PC.

Al contrario, altri giganti dell'industria come Microsoft e Sony hanno adottato approcci differenti al cloud gaming, integrandolo più organicamente nelle loro offerte esistenti.

Microsoft, con il suo servizio Xbox Game Pass Ultimate, include l'accesso al cloud gaming come parte di un abbonamento più ampio che consente agli utenti di giocare a un'ampia libreria di giochi sia su console che su PC, oltre che su dispositivi mobili.

Questa strategia ha permesso a Microsoft di sfruttare il suo già consolidato ecosistema Xbox per incentivare l'adozione del cloud gaming senza richiedere un cambio radicale nelle abitudini dei giocatori.

Sony, d'altra parte, ha incorporato il cloud gaming nel suo servizio PlayStation Now, permettendo ai giocatori di trasmettere una selezione di giochi su PS4, PS5 e PC: sebbene inizialmente l'offerta fosse percepita come limitata, rispetto ai giochi disponibili direttamente sulla console, nel tempo Sony ha ampliato la libreria e migliorato la qualità del servizio, rendendolo un complemento attraente all'esperienza di gioco su PlayStation. Le potenzialità del cloud gaming sono enormi, promettendo di rendere l'accesso ai videogiochi più democratico, eliminando le barriere di costo e di hardware ed aprendo la strada a nuove modalità di interazione e di gioco grazie alla sua intrinseca natura connessa e centralizzata.

I giochi potrebbero diventare esperienze sempre più sociali e integrate, con aggiornamenti e modifiche implementate in tempo reale senza che l'utente debba scaricare patch o espansioni.

In questo panorama, Nintendo rimane un caso a parte.

Tradizionalmente concentrata sull'innovazione attraverso hardware unico e giochi fortemente ancorati alle sue console, l'azienda ha mostrato un interesse più circospetto verso il cloud gaming.

Tuttavia, l'azienda di Kyoto ha esplorato questa tecnologia permettendo l'accesso a titoli specifici tramite cloud su Switch in determinati mercati: questi includono giochi che altrimenti non sarebbero stati tecnicamente eseguibili sull'hardware della Switch, a motivo della relativa “scarsa” potenza computazionale della macchina.

Questo approccio, sebbene limitato, indica una possibile apertura verso un'integrazione maggiore del cloud gaming nel futuro di Nintendo.

Per entrare più decisamente in questo mercato, Nintendo potrebbe sviluppare un servizio di cloud gaming che sfrutti il suo ricco catalogo di titoli esclusivi, offrendo un valore aggiunto chiaro rispetto ai concorrenti.

Unendo la sua reputazione per esperienze di gioco uniche e coinvolgenti con la tecnologia del cloud gaming, Nintendo potrebbe creare un ecosistema in cui i giocatori accedono ai suoi giochi più amati da qualsiasi dispositivo (implementando il sopracitato ecosistema mobile), mantenendo al contempo l'unicità delle sue offerte di gioco.

Un gioco che potrebbe ben performare in questo contesto è una nuova iterazione della serie "The Legend of Zelda", progettata esclusivamente per il cloud.

Si potrebbe ipotizzare un mondo di Hyrule più vasto, dettagliato e dinamico che mai, con eventi in tempo reale in grado di influenzare l'esperienza di gioco di tutti i giocatori connessi. Questo titolo potrebbe introdurre elementi multiplayer cooperativi o competitivi, permettendo ai giocatori di unire le forze con o contro altri giocatori in avventure che si intrecciano nella stessa narrativa epica.

Grazie al cloud, Nintendo potrebbe aggiornare costantemente il mondo di gioco con nuove sfide, storie ed eventi, mantenendo l'esperienza fresca e coinvolgente nel tempo.

Un tale gioco non solo dimostrerebbe le potenzialità del cloud gaming ma potrebbe anche attirare nuovi utenti verso la tecnologia, sfruttando la popolarità e l'attrattiva del marchio Zelda.

Per avere successo, tuttavia, sarebbe cruciale assicurare che il gioco sia accessibile da una varietà di dispositivi, inclusi quelli con specifiche tecniche limitate, senza compromettere la qualità dell'esperienza di gioco: questo richiederebbe una significativa ottimizzazione e un impegno continuo nel migliorare l'infrastruttura di rete e le tecnologie di streaming.

In conclusione, il cloud gaming rimane una frontiera emozionante con potenzialità ancora da esplorare pienamente.

Mentre aziende come Google hanno incontrato ostacoli nel loro percorso, giganti come Microsoft e Sony stanno lentamente plasmando il futuro del settore.

Con le giuste strategie, anche Nintendo potrebbe emergere come un attore chiave in questo spazio, portando il suo inconfondibile marchio di creatività e innovazione anche in questa branca dell'industria.

4.7) Sostenibilità ed etica nel settore dei videogiochi

Nel settore dei videogiochi, l'attenzione alla sostenibilità ed all'etica sta diventando sempre più un tema centrale.

Questi sforzi spaziano dall'implementazione di processi di produzione eco-compatibili per hardware e packaging, fino alla creazione di ambienti di lavoro equi e all'offerta di contenuti videoludici inclusivi e accessibili.

Esaminando le iniziative di Nintendo, si possono cogliere sia le azioni intraprese che le potenziali aree di miglioramento in questo ambito.

Nintendo ha intrapreso vari passi per minimizzare l'impatto ambientale della sua produzione, ad esempio riducendo l'uso di plastiche nei suoi imballaggi e incorporando materiali riciclati dove possibile.

Sebbene questi sforzi rappresentino un progresso significativo, l'azienda ha ancora margine per ampliare l'uso di materiali sostenibili e promuovere il riciclo dei dispositivi elettronici.

Per quanto riguarda l'etica lavorativa, Nintendo si impegna quotidianamente a mantenere condizioni di lavoro eque e sicure, in pieno stile nipponico, rispettando le leggi locali e internazionali; tuttavia, garantire tale etica lungo tutta la catena di fornitura rimane una sfida, specialmente per quanto concerne i fornitori e i sotto appaltatori.

Dal punto di vista dei contenuti, Nintendo ha fatto passi importanti verso l'inclusività e l'accessibilità, con giochi come "Animal Crossing: New Horizons" che permettono una vasta personalizzazione e offrono un rifugio virtuale che promuove il benessere psicologico. Nonostante ciò, l'azienda, insieme all'intero settore, può ancora lavorare per migliorare l'accessibilità, sia hardware che software, per i giocatori con disabilità.

Per ampliare ulteriormente i suoi sforzi in direzione della sostenibilità ed etica, Nintendo potrebbe considerare l'investimento in energie rinnovabili per le proprie operazioni, riducendo così la dipendenza dalle fonti fossili.

Un approccio più robusto al ciclo di vita dei prodotti, con programmi di ritiro e riciclo per i dispositivi a fine vita, potrebbe contribuire significativamente a ridurre l'impatto ambientale. Aumentare la trasparenza e garantire standard etici elevati in tutta la catena di fornitura attraverso audit indipendenti potrebbe assicurare il rispetto dei diritti dei lavoratori; inoltre, integrare temi di sostenibilità ed etica nei videogiochi potrebbe formare e sensibilizzare i giocatori su questi argomenti importanti, unendo l'aspetto ludico all'aspetto educativo.

Un ulteriore impegno verso l'accessibilità potrebbe riguardare lo sviluppo di controller adattivi e funzionalità di gioco accessibili a tutti, indipendentemente dalle capacità fisiche o cognitive.

Questi sforzi non solo migliorerebbero l'ambiente e le comunità coinvolte ma rafforzerebbero anche la reputazione di Nintendo come leader responsabile nell'industria dei videogiochi.

Benché Nintendo abbia già fatto importanti passi avanti, vi è ancora molto che l'azienda possa fare per rafforzare il suo impegno verso pratiche sostenibili ed etiche, continuando ad essere un punto di riferimento nel settore e riqualificando l'immagine dei videogiochi a livello mondiale, ultimamente messa in discussione sotto l'aspetto educativo e del sano intrattenimento.

Conclusioni

Dopo aver esplorato in dettaglio la storia, l'evoluzione e l'impatto delle console a marchio Nintendo, con speciale attenzione verso Nintendo Famicom, è chiaro come l'azienda non sia soltanto un colosso dell'industria videoludica, bensì un vero e proprio simbolo di innovazione e di cambiamento, dalle radici come produttore di carte da gioco alla rivoluzione del gaming portatile e casalingo, in grado di superare i confini della creatività e della tecnologia.

Le console firmate Nintendo, da NES a Switch, hanno non solo segnato intere generazioni di videogiochi, ma anche avuto un impatto indelebile sulla cultura popolare, portando personaggi e storie iconiche nelle case e nei cuori di milioni di videogiocatori, in tutto il mondo.

L'impegno di Nintendo nell'offrire esperienze di gioco uniche, piuttosto che concentrarsi esclusivamente sulla potenza hardware (modello ancora oggi adottato dai suoi principali concorrenti) ha reso le sue console amate da un pubblico trasversale, dai casual gamer ai fan più accaniti.

Guardando al futuro, Nintendo si trova di fronte a sfide e opportunità in un mercato in rapida evoluzione: l'ascesa dei giochi mobile, la crescente importanza del gioco in cloud e le aspettative dei consumatori per esperienze di gioco sempre più immersive e interattive, pongono interrogativi su come l'azienda continuerà a innovare.

Tuttavia, se la storia ha insegnato qualcosa, è che Nintendo ha la capacità unica di adattarsi e prosperare, spesso in modi che sorprendono e deliziano il suo pubblico, e non solo.

Ciò che, dal punto di vista economico, risulta lampante è l'importanza, per le aziende, in tutti i settori, di adattare i propri modelli di business alle contingenze imperanti, evolvendosi continuamente e captando le esigenze dei consumatori e del mercato.

Società come Nokia, Blackberry, Blockbuster sono solo tre esempi di un numero sconfinato di aziende che non sono state in grado di adattarsi ai cambiamenti, rimanendo ferme sulle proprie scelte e non comprendendo il passare del tempo, cullate dall'illusorio pensiero che il successo di un modello di business possa essere eterno ed intaccabile, soprattutto in casi di leadership sul mercato.

Nintendo, al contrario, rappresenta l'ideale di impresa moderna, proattiva, resiliente e flessibile.

Incorporare le iniziative proposte nel quarto capitolo di questa di ricerca in una strategia coesa, che sia all'altezza dell'identità di Nintendo, e sostenibile per l'azienda, richiede un approccio olistico che rispecchi l'innovazione continua e la fedeltà al core business.

La visione di Nintendo, infatti, si fonda su un equilibrio tra innovazione tecnologica e rispetto delle tradizioni ludiche, che ne ha decretato il successo decennale nel settore.

L'integrazione di queste frontiere dell'innovazione deve essere guidata da una filosofia di coerenza con l'identità di Nintendo e di sostenibilità aziendale: ciò significa investire in tecnologie e modelli di business che non solo promettano ritorni finanziari, ma che allo stesso tempo arricchiscano la cultura del gioco, promuovendo valori di inclusività, innovazione e divertimento condiviso.

Nintendo, fedele al suo retaggio, ha l'opportunità di guidare il futuro del divertimento digitale, rimanendo saldamente ancorata ai valori che l'hanno resa un'icona nel mondo dei videogiochi.

In conclusione, questa ricerca evidenzia non solo il successo commerciale e tecnologico dell'azienda, ma anche il suo ruolo come custode di momenti di gioia e di connessione umana attraverso i videogiochi.

Bibliografia / Sitografia

- Blanchet M., 1982, *“How to beat Atari, Intellivision and other videogames”*, Simon and Schuster
- Buckwalter L., 1977, *“Videogames: a Complete Guide”*, Tempo Books
- Carlà F., 1972, *“Space Invaders: La vera storia dei videogiochi”*, Castelvechi
- Cassel C., Jenkins H., 1999, *“From Barbie to Mortal Kombat: Gender and Computer Games”*, MIT Press, Boston
- David Sheff, 1993, *“Game Over: How Nintendo zapped an American Industry, Captured your dollars and Enslaved Your Children”*, Random House
- Florent Gorges, 2013, *“La Storia di Nintendo. 1983 – 2003 Famicom / Nintendo Entertainment System”*, VOL. 3, Multiplayer.it Edizioni
- Game Labo, 2003, *“Fami-Complete”*, Sansai Books
- Gomasca, L. Valtorta, 1998, *“Sol Mutante: giovani, mode e autori nel Giappone contemporaneo”*, Costa & Nolan
- Hidekuni Shida, Yuuki Matsui, 2001, *“Game Maestro”*, VOL.5, Mainichi Communications
- Hironao Baba, 1993, *“SEGA ni obieru Nintendo”*, Yell Shuppansha
- Isao Aoyanagi , 1988, *“Famicom Trade Kōryaku Bon”*, Tokuma Shoten
- Kenichi Sugimoto, 1986, *“Nintendo no Famicom Senryaku”*, Paru Shuppan
- Kenji Takahashi, 1986, *“Nintendo Shōho no Himitsu”*, NON Book, Shōdensha
- Matteo Bittanti, 1999, *“L’innovazione tecnoludica: l’era dei videogiochi simbolici (1958-1984)”*, Jackson libri
- Matteo Caroli, 2021, *“Economia e Gestione sostenibili delle imprese”*, McGraw-Hill Education
- Numero 53, 1989, *“Why Atari failed”*, Electronic Gaming Monthly
- Sei.ichi Katayama, 1986, *“Famicom Syndrome”*, Yosensha
- Toshiaki Kaminogo, 1986, *“Nintendo no Himitsu”*, Gendai Shuppan
- https://tesi.luiss.it/24554/1/204951_BERNARDINI_MATTEO.pdf
- <https://www.youtube.com/watch?v=FwifJWrkkUA>
- <https://techprincess.it/nes-vs-sega-master-system/>
- <https://www.cbr.com/nintendo-sega-rivalry-history/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=tBdeKWl0E5g>

- <https://www.everyeye.it/notizie/console-war-esistita-tappe-nintendo-sega-microsoft-sony-638310.html>
- <https://www.insidemarketing.it/sony-nel-mercato-dei-videogiochi-rivoluzione-playstation/>
- <https://www.playstationgeneration.it/2015/07/uno-dei-200-prototipi-di-snes-playstation-in-foto.html>
- <https://tesi.luiss.it/132/1/pagliari-tesi.pdf>
- <https://leganerd.com/2016/03/25/console-war-vincitori-vinti/>
- <https://it.wikipedia.org/wiki/PlayStation#:~:text=mittente%2C%20Trip%20Hawkin-.La%20presentazione%20al%20pubblico%20e%20il%20successo%20commerciale,arriiva%20il%2029%20settembre%201995.>
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Xbox>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Nintendo_Entertainment_System#Il_successo_negli_USA
- <https://www.corriere.it/tecnologia/cards/nintendo-nes-40-anni-segreti-curiosita/larriivo-in-europa-nbsp.shtml>
- https://www.mariowiki.it/Nintendo_Entertainment_System#L'Europa_e_l'Oceania
- <https://gameplay.cafe/retrogaming/hardware-retrogaming/la-storia-del-nintendo-entertainment-system-nes/>
- <https://multiplayer.it/nintendo-switch/>
- <https://www.nintendo.it/Console-e-accessori/Storia-di-Nintendo/Storia-Nintendo-625945.html>
- <https://www.nintendo.it/>
- <https://www.zerounoweb.it/mobility/realta-aumentata-versus-realta-virtuale-differenze-ed-esempi-applicativi/>
- <https://www.gamesindustry.biz/>
- <https://www.theverge.com/>
- <https://liquipedia.net/>
- <https://www.vigamusacademy.com/intelligenza-artificiale/>
- <https://play.eslgaming.com/italy>
- <https://www.start.gg/>
- <https://plarium.com/it/blog/what-is-gaas/>

- <https://www.everyeye.it/articoli/speciale-videogiochi-ambiente-soluzione-ecosistema-sostenibile-55405.html>
- <https://it.pg.com/blogs/educare-sostenibilita-gioco-edutainment-green-home/>
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Splatoon>
- <https://www.kingston.com/it/blog/gaming/cloud-gaming-advantages-disadvantages>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Cloud_gaming