



QUADERNO ASK 3/2009

I VIDEOGIOCHI E LA CRISI¹

Paola Dubini – giugno 2009

Premessa

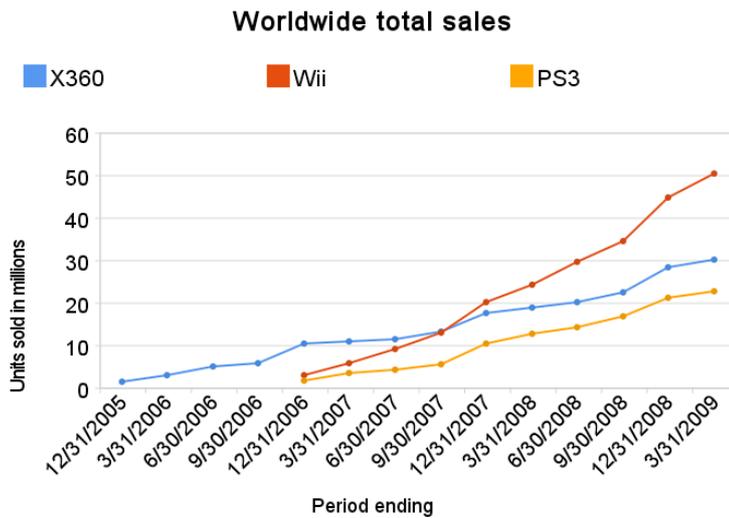
E' noto che il settore dell'intrattenimento sta attraversando un periodo di cambiamento strutturale, che si caratterizza per nuove modalità di fruizione di contenuti, un aumento di formati, di prodotti e di servizi, una crescente varietà di mezzi e di supporti che permettono di soddisfare i bisogni di svago individuali e collettivi in diverse occasioni di consumo (live, virtuali, su supporti fissi e mobili..) (Jenkins 2006). L'evoluzione tecnologica, le strategie delle imprese e i comportamenti dei canali e dei consumatori hanno contribuito da un lato alla crescita significativa del mercato, ma anche dall'altro ad una articolazione delle strategie e degli attori presenti nel settore, impegnati a trovare il proprio posizionamento rispetto a un numero crescente di interlocutori. Se pure il mercato nel suo complesso è cresciuto, la turbolenza del contesto competitivo, gli elevati tassi di introduzione di nuovi prodotti, le dimensioni medie degli investimenti, la saturazione dei canali e il fenomeno della pirateria contribuiscono a rendere il comparto sempre più competitivo al suo interno, determinando una diversa redditività e sostenibilità dei modelli di business. A questi fattori si è aggiunta l'attuale crisi economica, che ha determinato un brusco rallentamento dei consumi e una crescente attenzione al prezzo nelle scelte d'acquisto dei consumatori.

Questo articolo si concentra su una forma particolare di intrattenimento, i videogiochi, con l'obiettivo di metterne in luce le caratteristiche e mostrare come la attenta gestione dei meccanismi che regolano il funzionamento del doppio mercato delle piattaforme e dei titoli è alla base della solidità e della durabilità del settore, della continuità delle imprese che in esso operano e del comportamento in controtendenza rispetto alla crisi. In un precedente articolo (Dubini Rana 1999) il funzionamento del doppio mercato era stato analizzato nell'evoluzione dei videogiochi da prodotto per appassionati su macchine dedicate coin-up a sistema di offerta progressivamente destinato a un mercato di massa, grazie alla diffusione di piattaforme dedicate (come la playstation) e allo sviluppo di giochi per PC. Da allora, il settore ha continuato a crescere a livello mondiale, grazie alla concomitanza dei seguenti fattori:

- introduzione di nuove piattaforme fisse a crescente performance per soddisfare le attese dei giocatori più esperti e sofisticati;
- introduzione di piattaforme fisse destinate ad un pubblico di massa;
- apertura dei mercati su piattaforma portatile (sia su device dedicati, sia su cellulare). L'effetto combinato di questi tre fattori ha portato a fidelizzare il mercato dei forti giocatori, ad aprire un mercato molto ampio per i casual gamers, e a moltiplicare le occasioni di consumo da soli o in più persone. A titolo di esempio, la figura 1 mostra l'evoluzione delle vendite mondiali delle piattaforme fisse principali. Quanto alle piattaforme mobili, le stime del mercato variano in modo significativo (tra i 3 e i 10 miliardi di dollari a seconda della fonte considerata) Nella loro recente storia (5 anni circa per entrambe) e sul piano globale, le due piattaforme principali (Nintendo DS e PSAP) hanno venduto rispettivamente 101,78 milioni e 51,6 milioni di copie.

¹ La ricerca che ha portato alla stesura di questo paper è stata finanziata dal centro ASK. L'autrice desidera ringraziare Giacomo Casarotto per l'aiuto fornito in fase di raccolta dati.

Figura 1: evoluzione delle vendite delle principali piattaforme fisse presenti sul mercato



Fonte: NDP Group

- moltiplicazione dei canali di vendita e di gioco. Come tutti i prodotti per l'intrattenimento, anche i videogiochi hanno sperimentato negli anni una crescita dei canali di distribuzione, sia fisici, sia digitali, oltre alla diffusione di nuove modalità d'offerta ad abbonamento su internet. Questo ha contribuito in modo significativo a segmentare il mercato da un lato e a rendere i giochi una forma di intrattenimento molto diffusa;

- aumento nel numero di titoli disponibili sul mercato; anche se i videogiochi non raggiungono le dimensioni del catalogo di altri prodotti di intrattenimento, l'apertura di nuovi mercati da parte delle piattaforme destinate non solo ad un pubblico esperto e di nicchia ha reso possibile e necessario lo sviluppo di titoli con caratteristiche tecniche ed estetiche diverse e, in generale, un allargamento dell'offerta.

L'effetto complessivo di questi fenomeni è che i videogiochi sono oggi un prodotto di massa, familiare a una fascia molto ampia di popolazione e stabilmente inseriti nei consumi delle famiglie, pur rimanendo al contempo un prodotto ad alta fidelizzazione per la parte più evoluta del mercato, che continua a guidare l'evoluzione del settore. Questo posizionamento rende contemporaneamente i videogiochi soggetti alle ciclicità tipiche dei mercati di massa e alle regole dei settori a consumi clanici, con un effetto netto di solidità complessiva superiore a molti altri ambiti dell'economia.

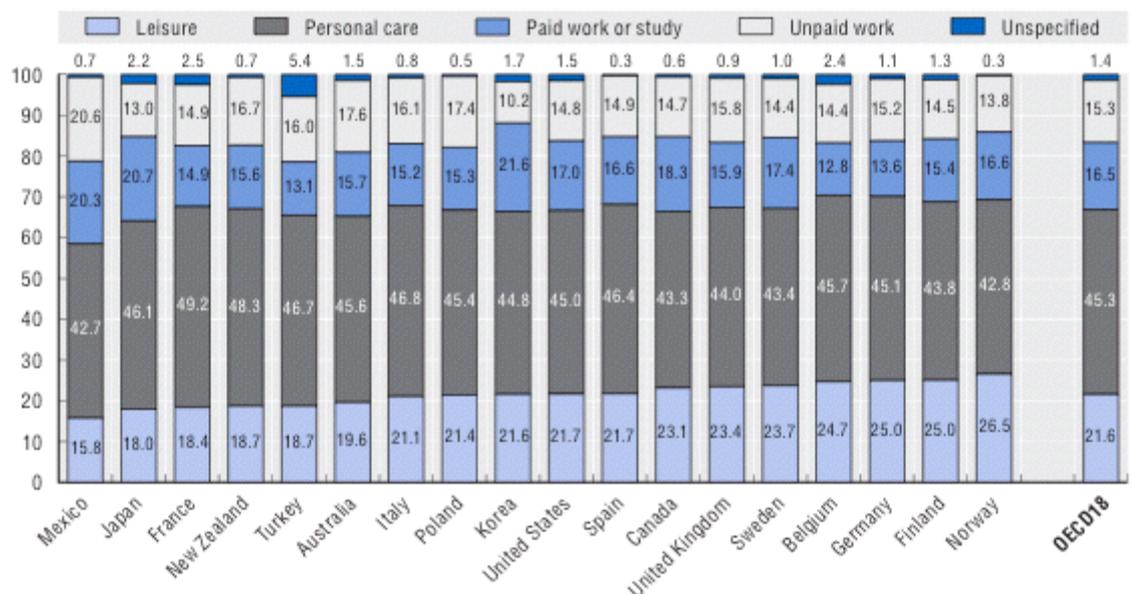
Nei prossimi paragrafi si descrive innanzitutto il settore videoludico all'interno del più ampio ambito dell'intrattenimento; successivamente, si esaminano le logiche competitive all'interno del doppio mercato e la sua specificità in termini di varietà dei sistemi d'offerta proposti, per concludere con una riflessione sulle sue prospettive di crescita.

1. Il settore videoludico all'interno del settore dell'intrattenimento

E' ben noto nella letteratura che si occupa di industrie culturali che tutti i settori dell'intrattenimento hanno conosciuto negli anni una crescita, collegata all'aumento del tempo libero e del reddito spendibile (Caves 2000; Hesmondhalgh 2007; OCSE 2009). Inoltre, l'evoluzione tecnologica, l'articolazione dei canali di vendita e dei prodotti/servizi disponibili hanno reso l'offerta sempre più in grado di rispondere ai bisogni più vari.

La figura 2 mostra la ripartizione del tempo delle persone in diverse attività lungo l'arco della giornata in 18 paesi OCSE. La categoria tempo libero (leisure) include gli hobby, i giochi la televisione, l'uso del computer per svago, l'attività sportiva, il giardinaggio, il tempo dedicato a amici e parenti, gli spettacoli dal vivo ecc, tutte le attività che non possono essere esternalizzate e che nessuno è tenuto a svolgere se non lo desidera. La distribuzione per genere e per età mostra per l'Italia che gli uomini hanno considerevolmente più tempo libero delle donne e che le persone sotto i 30 anni e sopra i 65 hanno più tempo libero delle persone impiegate.

Figura 2: ripartizione del tempo di una giornata media – cittadini al di sopra dei 15 anni di età



Source: Secretariat estimates based on national and multinational time-use surveys (2006 where available).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/548528164155>

Fonte: OCSE 2009 pag.26

Anche se la televisione rimane la fonte principale di svago nella maggior parte dei paesi OCSE, la sua importanza relativa varia da paese a paese. (tabella 1)



Tabella 1: Percentuale del tempo dedicato a diverse attività nel tempo libero – cittadini OCSE di età superiore ai 15 anni

	TV or radio at home	Other leisure activities	Visiting or entertaining friends	Participating / attending events	Sports
Australia	41	47	3	2	6
Belgium	36	42	8	8	5
Canada	34	34	21	2	8
Finland	37	40	7	8	8
France	34	45	6	7	8
Germany	28	46	4	15	7
Italy	28	48	6	10	8
Japan	47	42	4	0	6
Korea	35	41	16	1	7
Mexico	48	33	10	4	5
New Zealand	25	45	24	2	5
Norway	31	33	14	15	8
Poland	41	38	6	8	6
Spain	31	41	4	12	12
Sweden	31	42	7	11	8
Turkey	40	25	34	0	2
United Kingdom	41	39	7	10	4
United States	44	32	16	2	5
OECD18	36	40	11	6	7

Source: Secretariat estimates based on national and multinational time-use surveys (2006 where available). It is important to point out that conclusions derived from these figures should be tentative: national time-use surveys' methodologies differ in the way they choose to include or exclude the measure of secondary activities.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/551081652177>

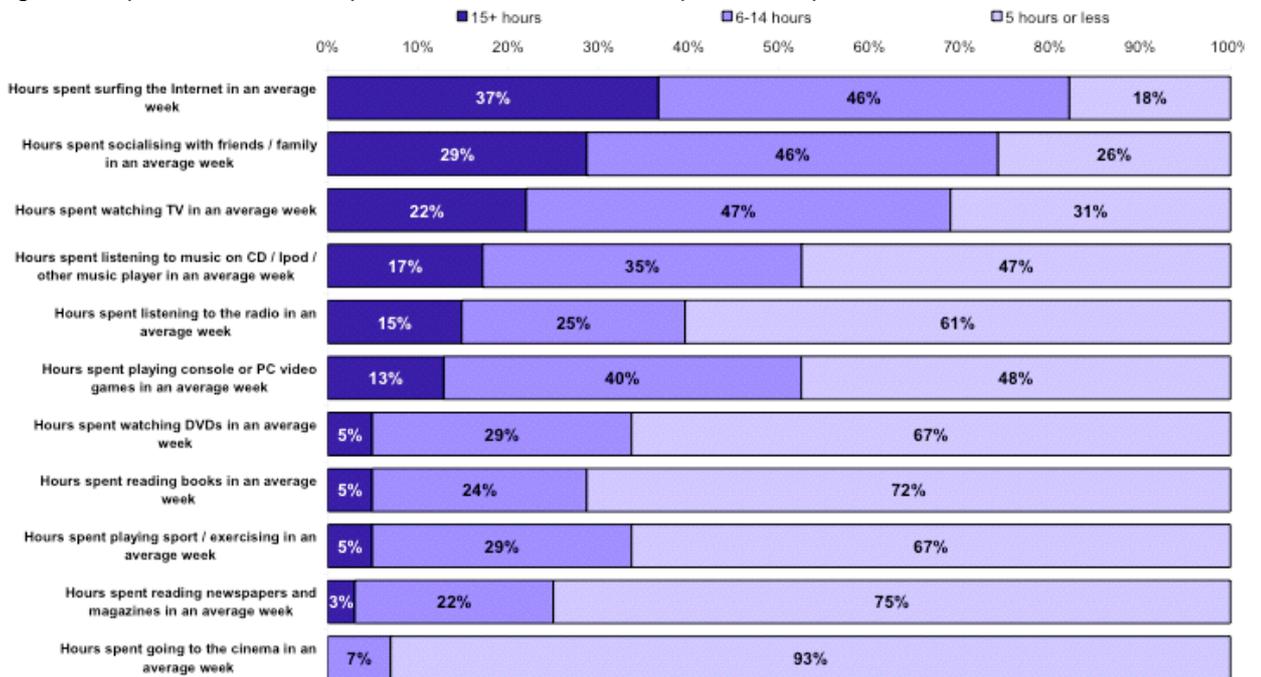
Fonte OCSE 2009, pag 35

Con riferimento ai videogiochi, una ricerca commissionata a Nielsen dall'associazione europea dei produttori di software interattivo e condotta in nove paesi europei nel 2007 (ISFE 2008) mostra che circa un terzo della popolazione fra i 16 e i 49 anni si definisce "giocatore attivo"; il doppio dei maschi rispetto alle femmine si dichiara giocatore attivo. La percentuale supera il 40% per la fascia d'età 16-29 anni. La figura 3 mostra la ripartizione del tempo libero di un panel di circa 1000 intervistati in 18 paesi europei. Quanto agli USA, nel mese di dicembre 2008 i giocatori americani hanno speso 64 miliardi di minuti a giocare con un videogioco. Si tratta di una quantità di tempo inferiore soltanto a quella dedicata a guardare la TV nei quattro principali network televisivi.²

² M. Gallagher: 2009 State of the Industry Address "Leading the Entertainment Industry through a Difficult Economy" E3 Expo, 2009



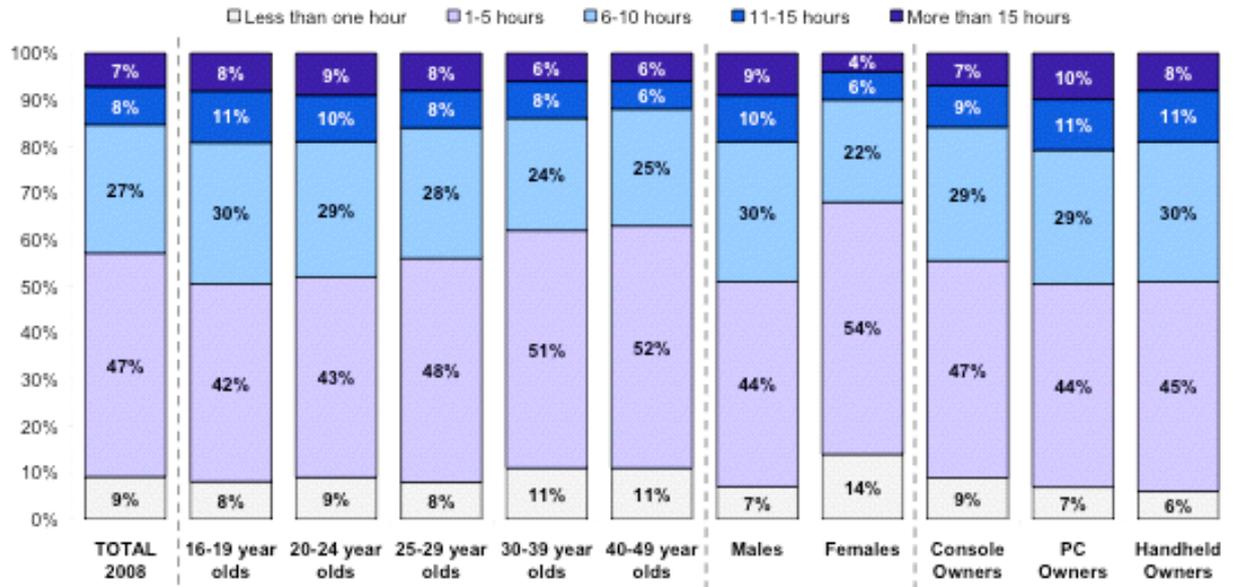
Figura 3: ripartizione del tempo libero settimanale – 18 paesi europei 2008



fonte: ISFE – Nielsen (2008)

L'analisi del tempo dedicato ai videogiochi in una settimana tipo nel panel europeo rilevato da Nielsen (figura 4) mostra come l'intrattenimento interattivo tenda a assorbire una elevata quantità di tempo da parte dei consumatori; non sorprende notare che il tempo dedicato dagli uomini al gioco è superiore a quello speso dalle donne, ma è altrettanto significativo notare come la differenza di tempo dedicato per fascia d'età non sia significativamente diversa fra i gruppi.

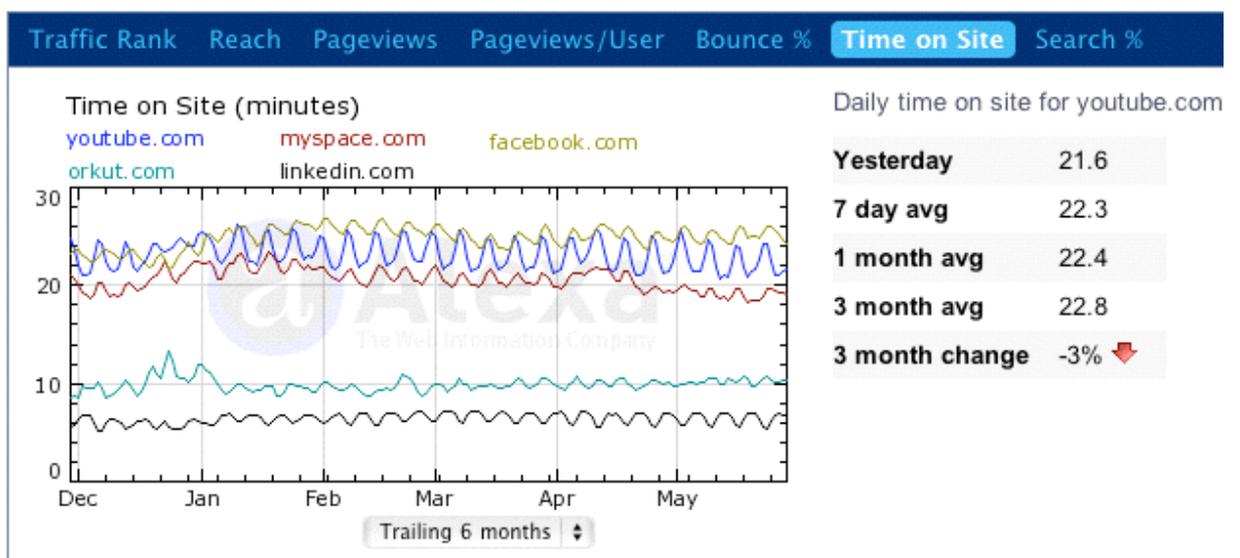
Figura 4: ore settimanali dedicate al gioco



Fonte: ISFE – Nielsen 2008

A titolo di confronto, la figura 5 mostra il tempo dedicato ai principali social media nel periodo dicembre 2008-maggio 2009; come si può notare, i siti più noti e visitati (youtube, facebook e myspace) occupano una media di più di venti minuti al giorno dell'attenzione dei visitatori.

Figura 5: Tempo speso su un campione di siti interattivi Dicembre 2008-Maggio 2009



Fonte: Alexa.com – rilevazione 3 giugno 2009

Le definizioni utilizzate nel tempo per descrivere i videogiochi hanno sempre evidenziato le caratteristiche sistemiche del sistema di offerta (composto da una parte di hardware e da un aspetto più squisitamente editoriale); se le prime definizioni del settore, tuttavia, enfatizzavano la sofisticatezza dal punto di vista delle performance e le caratteristiche tecniche dei prodotti, dal punto di vista dell'hardware e del software, l'allargamento progressivo del raggio d'azione



ha portato a spostare progressivamente il focus sul giocatore, non necessariamente esperto e ad accettare definizioni che assumono il punto di vista del cliente rispetto a quello del fornitore e che privilegiano la dimensione di intrattenimento, di interattività, e di creatività.

Man mano che il settore è andato affermandosi, si sono consolidate professionalità specifiche e i professionisti del contenuto creativo hanno assunto progressivamente maggiore importanza nel processo produttivo del videogioco. Il circolo virtuoso nella costruzione del doppio mercato su una scala sempre più grande vede l'introduzione di nuovo hardware come occasione di sostituzione e di fidelizzazione dei giocatori più esperti e come strumento per raggiungere fasce di mercato o coprire occasioni di gioco nuove e appealing a fasce via via più ampie di mercato. Ciascuno dei mercati viene ulteriormente allargato e consolidato attraverso l'introduzione di titoli secondo logiche diverse in funzione delle caratteristiche dei segmenti di mercato: le funzionalità proposte su hardware e software di nuova generazione sono via via trasferite sugli altri segmenti, in una gestione sempre più articolata dell'obsolescenza programmata dell'hardware e della massificazione del sistema di offerta. Il livello di sofisticatezza dei giocatori più esperti e le funzionalità offerte dal software trainano la domanda di nuovo hardware. Man mano che si allarga la base di giocatori, i sistemi di valutazione qualitativa di un gioco, ossia le recensioni, enfatizzano accanto alle performance relative ad hardware/programmazione (requisiti tecnici, grafica, sonoro, interfaccia) quelle relative al contenuto (longevità, originalità). Sarà interessante valutare nei prossimi anni come si arricchiranno i parametri di valutazione dei giochi man mano che questi saranno considerati prodotti di larghissimo consumo.

La tabella 2 mostra le dimensioni di diversi settori riconducibili al settore dell'intrattenimento per l'ultimo dato disponibile, con i tassi di crescita rispetto all'anno precedente; i dati non sono omogenei e non si prestano ad un confronto puntuale. In particolare:

- Poiché dal punto di vista del consumatore i videogiochi sono un prodotto multimediale e "interattivo", il confronto con altre forme di svago (come l'ascolto di musica o la lettura di libri) può non essere giustificata. Tuttavia, musica e libri rappresentano tradizionalmente prodotti destinati al tempo libero e quindi, ai fini del presente articolo, possono essere visti come i settori tradizionali di riferimento, rispetto ai quali i nuovi media si confrontano.
- I dati provengono da fonti diverse, sono stimati seguendo metodiche diverse e non sono stati rilevati contemporaneamente; inoltre, i dati relativi all'Europa non tengono sempre conto dello stesso numero di paesi.
- I dati relativi ad alcuni settori non comprendono solo prodotti destinati a soddisfare bisogni di svago. Ad esempio, i dati relativi ai libri si riferiscono anche all'editoria scolastica e professionale e sono quindi sovrastimati rispetto all'oggetto di indagine specifico;
- In altri casi, i dati sono invece sottostimati, perché non considerano tutti i canali. Ad esempio, nel caso del cinema i dati presentati si riferiscono al botteghino e trascurano completamente la fruizione di film in televisione, che pure rappresenta un importante canale di diffusione. In generale, tutti i dati non tengono in considerazione, o sottostimano, la distribuzione online e l'impatto della pirateria, che affligge tutti i settori.
- I dati relativi ai videogiochi riguardano le vendite di hardware e di titoli, mentre quelle di altri settori, tipicamente la musica e la televisione, non tengono in considerazione i dati di vendita dei device. Solo nei videogiochi tuttavia, l'hardware contribuisce in modo significativo alla segmentazione del mercato e la scelta dell'hardware condiziona così pesantemente l'esperienza di gioco.
- I parchi divertimento presuppongono modelli di fruizione e di esperienza molto diversi rispetto ai prodotti culturali; sono però stati inseriti, poiché in molti casi le attrazioni richiamano alcuni character che dominano i settori cinematografico, videoludico e librario e in altri casi



fanno leva su un'esperienza di immersione e di coinvolgimento paragonabile a quella di alcuni videogiochi.

- In altri casi ancora, la metrica utilizzata per quantificare le dimensioni del settore (il fatturato degli operatori) non è indicativo del consumo. I dati relativi al fatturato legato alla TV e ai social network si riferiscono alla raccolta pubblicitaria e non sono minimamente confrontabili con dati di vendita di prodotti.

- I tassi di crescita in ciascun comparto sono condizionati da fattori diversi, ma scontano anche una diversa posizione lungo il ciclo di vita.

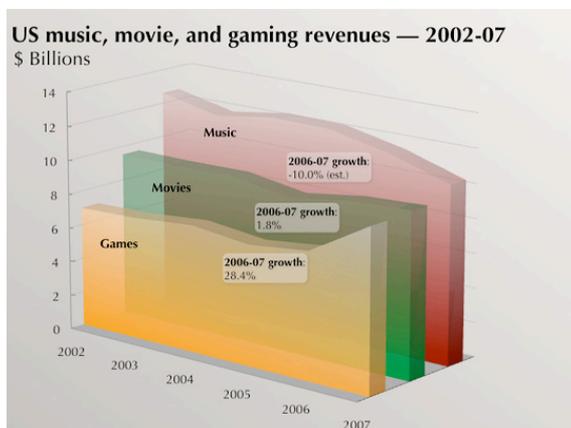
Tabella 2: le dimensioni dei mercati dell'intrattenimento

	USA (\$)	Europa (\$)	ITA (€)
Videogiochi	22 bln (+23%) (NDP 2008)	19.8 bln (+11%) (NDP 2008)	1.26 bln (+21.6%) (AESVI 2008)
Editoria libraria	24.3 bln (-2.8%) (AAP 2008)	23.20 bln (circa) (FEP)	3.70 bln (+0.87%) (AIE 2008)
Parchi Divertimento	9.5 bln (+3%) (IAAPA 2008)	1.5 bln (circa) (IAAPA)	250 mln (circa) (IAAPA)
Cinema	9.79 bln (+1.7%) (MPAA 2008)	10 bln (+10.4%) (MPAA 2008)	597 mln (-3.8%) (Cinetel 2008)
Musica	4.98 bln (circa) (IFPI)	7.31 bln (circa) (IFPI)	178 mln (-21%) (FIMI 2008)
Social Networks	1.4 bln (circa) (eMarketer)	n.d.	n.d.
Home video	24 bln (circa) (EMA)	11 bln (IVF 2007)	998 mln (-3.7%) (Univideo 2007)
Televisione	n.d.	n.d.	4,43 bln (-0,6%) (UPA 2008)

Fonte: ns elaborazione sugli ultimi dati di settore disponibili e citati in tabella

Pur con tutti questi limiti, tuttavia, i dati riportati in tabella fanno riflettere sulla articolazione del settore dell'intrattenimento e mostrano che le dimensioni raggiunte dal settore rendono i videogiochi un ambito stabilmente inserito nel portafoglio dei consumi delle famiglie. Secondo il presidente di ESA (l'associazione nordamericana che rappresenta i produttori di videogiochi) perfino nel mese di marzo 2009, in piena crisi, un terzo dei consumi per intrattenimento da parte delle famiglie americane ha riguardato i videogiochi, più di ogni altra forma di intrattenimento. Il confronto fra diversi mercati dell'intrattenimento negli USA mostra la rilevanza che i giochi hanno saputo costruire nel comparto.

Figura 6: evoluzione dei ricavi in alcune filiere dell'intrattenimento



Fonte: Ars Technica.

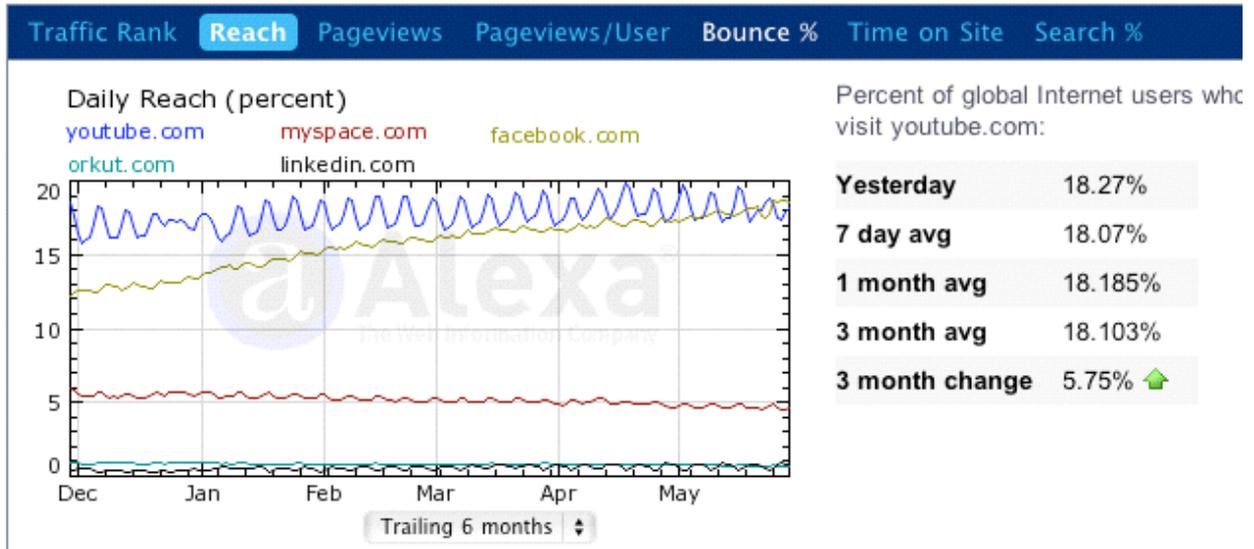
(<http://arstechnica.com/gaming/news/2008/01/growth-of-gaming-in-2007-far-outpaces-movies-music.ars>)

Anche se il settore non presenta nel nostro paese i tassi di sviluppo ottenuti in Giappone e negli USA, le dimensioni raggiunte (pur con i limiti di confrontabilità sopra riportati) sono tali da renderlo una componente stabile dei consumi di intrattenimento. Ciò è particolarmente vero se si tiene in considerazione la differenza di età dei consumatori. Fra le persone – soprattutto di sesso maschile – sotto i 40 anni, i videogiochi sono un prodotto di svago molto noto e utilizzato, il che è elemento da tenere in considerazione quando si esprimono valutazioni sulle prospettive di crescita del settore.

Inoltre, va notato che i settori considerati si caratterizzano per tassi di crescita diversi fra settori e fra segmenti diversi all'interno di un settore. In generale, il settore editoriale librario è maturo e cresce di poco, ma stabilmente, mostrando diversa vitalità al suo interno a seconda dei canali e dei segmenti considerati; il settore musicale è in fase di profonda ridefinizione; va notato a questo proposito che molti dei dati presentati nella tabella 2 non considerano tutti i canali e in particolare i dati relativi alla distribuzione di contenuti in formato digitale; questo può rendere fuorviante il confronto fra consumi e dimensioni di alcuni mercati. In generale i canali digitali crescono a ritmi più elevati rispetto ai canali fisici; tuttavia, in molti casi i canali fisici mantengono un importante ruolo di vetrina e permettono di raggiungere fasce di mercato non indifferenti.

L'analisi dei dati relativi alla crescita nell'utilizzo di Youtube e delle piattaforme di social network riportati nella figura sottostante mostra come l'interattività sia un elemento caratterizzante lo svago di una porzione significativa di popolazione.

Figura 7: percentuale di utenti internet che si collegano ai principali social media dicembre 2008 – Maggio 2009.

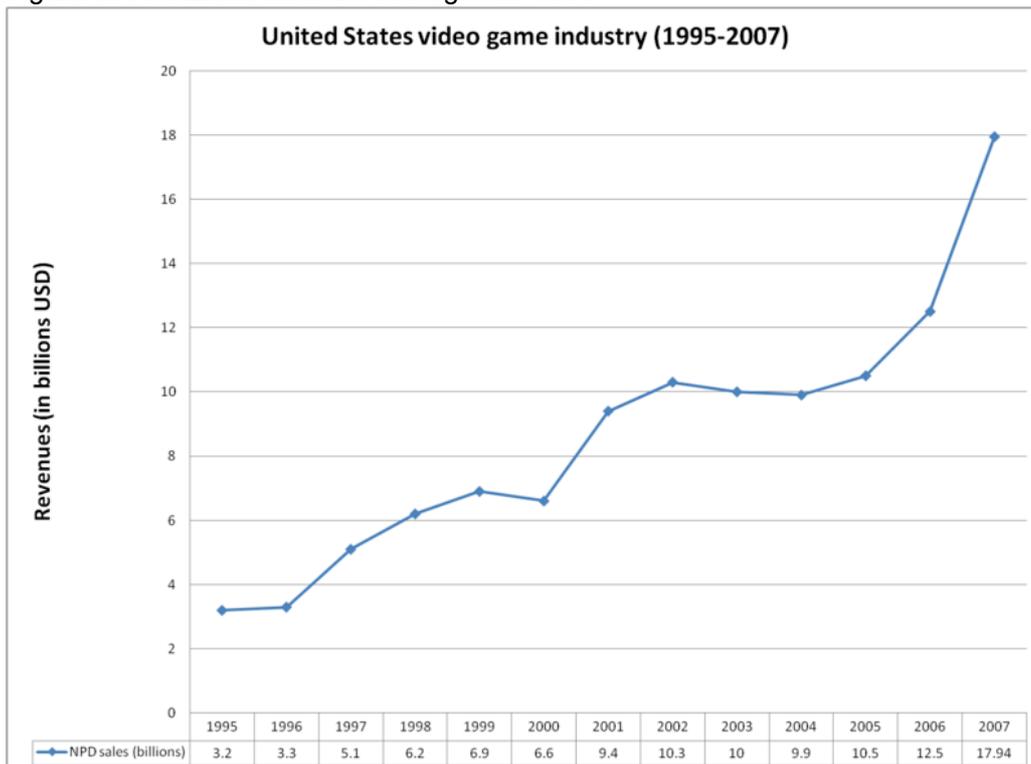


Fonte: Alexa.com – 2 giugno 2009

Rispetto ai ritmi di crescita di alcune piattaforme di social networking, i videogiochi hanno indubbiamente performance più contenute, al punto da rendere necessaria una riflessione sulla possibilità che il settore stia entrando in fase di maturità. Tuttavia, la solidità di questo comparto è nettamente superiore a quella di altri contesti, pure caratterizzati da tassi di crescita molto elevati e da un elevato livello di interattività.

La figura 8 mostra l'evoluzione del mercato negli USA fra il '95 e il 2007, per sottolineare la vitalità di questo comparto.

Figura 8: evoluzione mercato videogiochi USA





Fonte NPD Group

Nel 2004, Pricewaterhouse Coopers (PwC) aveva stimato queste percentuali di crescita annua tra il 2003 ed il 2008. (tabella 3)

Tabella 3: Stime 2004 dell'evoluzione del settore dei videogiochi per area geografica

Area geografica	Fatturato 2003	Fatturato 2008	CAGR
USA	7,6 bn \$	15,3 bn \$	15,1%
EMEA	5,1 bn \$	14,1 bn \$	22,7%
ASIA	8,4 bn \$	23,8 bn \$	23,2%

Fonte: <http://arstechnica.com/gaming/news/2007/06/report-video-game-spending-to-surpass-music-spending-this-year.ars>

Uno studio coevo dell'OCSE (OCSE 2005) rileva il diverso potenziale di crescita dei principali segmenti all'interno del settore: maturo il segmento dei giochi offline per PC, in leggera crescita il segmento delle console offline, in crescita spinta il canale online (per tutte le piattaforme) e i giochi per piattaforme wireless offline. Stime più recenti, del 2007-2008, del gruppo NDP riportano per il 2007-2008 tassi di crescita del 15% per gli USA e un calo del 13% in Giappone, in particolare attribuibile al software per console. Come si nota dalla tabella 2, le previsioni del 2004 sono state superate, anche se sempre più il comportamento dei singoli player condiziona l'evoluzione del settore e le differenze fra segmenti e fra paesi si fanno più marcate, in parallelo con l'articolazione del settore per area geografica e la sua segmentazione via via più netta.

Se aggiungiamo alle dimensioni complessive del settore e ai suoi tassi di crescita l'osservazione che il videogioco è una forma espressiva del nostro tempo sulla quale si cimentano musicisti, grafici, sceneggiatori, non stupisce che i videogiochi abbiano stabilmente conquistato un posto di rilievo nei settori creativi e che quindi la componente editoriale e creativa acquisti di importanza relativa per una ampia fetta di mercato, accanto alla tradizionale rilevanza delle componenti di hardware e di programmazione, tipicamente appannaggio dei segmenti più sofisticati di utenza.

2. Le logiche competitive del settore videoludico

Nel paragrafo precedente abbiamo individuato nella crescita dimensionale e nell'importanza relativa all'interno del comparto dell'intrattenimento due importanti elementi che caratterizzano la vitalità del settore videoludico e la sua capacità di affrontare il periodo di crisi. Le logiche competitive che lo caratterizzano contribuiscono a definirne la complessità strutturale da un lato, ma anche elementi fondamentali della sua solidità e capacità di resistere nel tempo. Se rispetto a settori tradizionali come l'editoria il cinema, la musica e la televisione, i videogiochi appaiono un settore nuovo e vivace, il confronto con i nuovi ambiti competitivi dell'intrattenimento che sottolineano la dimensione interattiva – come ad esempio i siti di social media o i servizi ad alto valore aggiunto sugli smartphone e le piattaforme mobile – mostra un settore solido e destinato a durare nel tempo. Il settore è, come è noto, molto concentrato e globale per quanto riguarda l'hardware, con tre player di riferimento, Microsoft, Nintendo e Sony Computer Entertainment. Attorno a questi sono sorti produttori specializzati



in accessori, destinati ad arricchire l'esperienza di visita. Il settore degli sviluppatori ed editori di giochi è invece molto più articolato, anche se sono in corso fenomeni di concentrazione, e il successo dei titoli varia da paese a paese. Il tessuto produttivo è geograficamente localizzato, i livelli di investimento significativi, la competizione elevatissima, le professionalità richieste varie e specializzate. I canali di distribuzione sono vari e uniscono operatori specializzati fisici e virtuali e catene e e-tailers multimediali.

La competizione si gioca sul doppio mercato dell'hardware e del software (Armstrong 2006; Rochet, Tirole 2006). Il primo garantisce la base installata e apre il mercato degli accessori, mentre il secondo determina in buona parte la durabilità e la redditività del settore. L'hardware definisce le condizioni di gioco, il pubblico di riferimento, ma la qualità dei titoli è fondamentale per fidelizzare i giocatori, aumentarne la spesa, segmentare il mercato per gusti, fasce d'età, genere, grado di competenza. Quando si innesca un circolo virtuoso fra dinamiche dell'hardware e del software, il successo in uno dei mercati garantisce e spinge quello nell'altro: l'hardware garantisce la base installata, il software fidelizza il cliente e spinge all'acquisto di nuovi software - nuove release o nuove titoli di una serie di successo, titoli di generi diversi, modelli di gioco nuovi - sempre più sofisticati, che richiedono nuovo hardware, per garantire nuove funzionalità di gioco e resa ottimale dei titoli, in un processo di obsolescenza programmata. In questo modello, l'hardware "guida le danze", orientando la costruzione del parco macchine installate e di qui l'acquisto dei giochi, che spesso sono prodotti per un hardware di generazione successiva rispetto alla base installata. Lo zoccolo duro del mercato è costituito da forti giocatori esperti, che apprezzano le funzionalità del gioco, presentano una minore elasticità al prezzo, hanno maggiore propensione all'acquisto e minore tendenza ad acquistare software pirata.

Man mano che cresce il mercato a comprendere giocatori occasionali, il processo di costruzione e di mantenimento del doppio mercato si modifica. La base installata è ancora il driver del mercato, ma cambiano le motivazioni d'acquisto: cala la sensibilità alla componente tecnologica, aumentano considerazioni d'acquisto tipiche dei prodotti per un pubblico di massa, quali l'estetica, il prezzo, la capillarità della rete distributiva, il bundling con i giochi. Quanto al software, considerazioni di tipo "editoriale" prevalgono sulle funzionalità di gioco, in genere meno complesse. La vendibilità dei giochi si correla ad un effetto marchio (di un character, di un marchio produttore di hardware), alla dimensione del catalogo titoli e alla loro disponibilità in una varietà di punti vendita, al prezzo, significativamente più basso rispetto ai giochi destinati ai forti giocatori. Aumenta il numero di titoli presenti sul mercato e si accentua l'effetto "coda lunga" (Anderson 2006) per cui un numero ridotto di titoli genera la maggior parte del fatturato e ha altissima visibilità, mentre è elevatissimo il numero dei titoli a vendite molto basse.

In questo processo di trasformazione del settore e di sua massificazione, i videogiochi perdono un po' delle loro caratteristiche di prodotto sofisticato dal punto di vista tecnologico, per diventare sempre più parte stabile del più ampio settore dell'intrattenimento. Gli operatori del settore hanno avuto il merito di guidare negli anni il processo di crescita del settore, da prodotto di nicchia a prodotto di massa, grazie a una costante evoluzione dei sistemi di offerta, ben più articolati rispetto a tutti gli altri nel settore dell'intrattenimento e a questo progressivamente più legati.

Gli elementi di specificità che caratterizzano l'offerta videoludica rispetto agli altri prodotti dell'intrattenimento sono così sintetizzabili:

- L'interattività. Da sempre tutti i media sottolineano l'importanza di creare un rapporto con il proprio consumatore; la posta di Donna Letizia, il televoto, le chat e l'upload sulle piattaforme di social networking sono parti di sistemi d'offerta che sollecitano il consumatore ad attivare meccanismi di feedback. Nel caso dei videogiochi, tuttavia, l'interazione giocatore - macchina



o giocatore-altri giocatori è il cuore dell'esperienza di intrattenimento. Attorno all'interattività e alla possibilità di coinvolgere altri giocatori anche distanti nell'esperienza di gioco, le aziende hanno costruito diversi sistemi di offerta, che comprendono la possibilità di proporre e sviluppare character, funzionalità, o scenari di gioco da sottoporre alla valutazione degli altri giocatori o di partecipare alla costruzione del setting e dell'evoluzione del gioco.

- La pervasività. I videogiochi sono disponibili su una grande varietà di piattaforme fisse e mobili, venduti separatamente o in bundle con l'hardware (come nel caso dei giochi inseriti nei telefoni cellulari), sotto forma di prodotto o di abbonamento, gratuiti o a pagamento, come prodotto o servizio stand alone o come elemento complementare all'interno di un'offerta multimediale di svago (come nel caso di alcuni portali). Nessun altro comparto dell'intrattenimento ha saputo sviluppare una così ampia varietà di sistemi di offerta a soddisfare le esigenze e le occasioni di consumo più varie. A titolo di esempio si consideri la classificazione proposta da OCSE (2005) per i giochi online, che pure rappresentano solo uno dei canali di gioco:

"Ci sono quattro tipi di giochi online:

- giochi classici e di carte, offerti prevalentemente dai portali web. Internet rende possibile a due o più giocatori di giocare a giochi tipo poker, bridge e scacchi, utilizzare servizi di chat online e tenere classifiche e punteggi;
- giochi per PC e console con opzioni di network, in cui l'opzione online è soprattutto un'integrazione all'offerta tradizionale e permette di archiviare punteggi, scaricare patches e aggiornamenti;
- giochi multiplayer (...) nei quali i giocatori giocano individualmente o in gruppo in un ambiente virtuale in evoluzione. Alcuni di questi giochi fanno leva sulla creatività dei giocatori per creare condizioni di gioco (...);
- giochi di intrattenimento che rappresentano una piattaforma per attivare processi di apprendimento, formazione e altre applicazioni interattive." (OCSE 2005; 10).

- Un rapporto qualità prezzo favorevole. I videogiochi sono prodotti costosi all'interno del comparto dell'intrattenimento, ma che garantiscono un'intensità di esperienza e una quantità di ore di gioco tali da rendere il rapporto percepito qualità prezzo molto favorevole. Ciò è vero, ad evidenza, soprattutto per i giochi più sofisticati e costosi, destinati però ai giocatori più accaniti.

- Complessità realizzativa. La realizzazione di un videogioco richiede ingenti investimenti e una varietà di competenze specialistiche; la barriera all'ingresso è elevata e il rapporto fra il nucleo di professionisti creativi e gli utenti finali più sofisticati è molto stretto (Jeppesen 2005).

- Longevità dei titoli di maggior successo. Una delle caratteristiche dei settori dei contenuti è la convivenza di alcuni titoli che vendono un buon numero di copie per un periodo di tempo lungo (il catalogo) all'interno di un parco titoli molto ampio (Jeffcutt & Pratt, 2002). La solidità e la vitalità dei settori dei contenuti (primo fra tutti quello dei libri, che in Italia ha circa 500.000 titoli in commercio e 50.000 novità) sta nella capacità di garantire la "biodiversità" fra i best seller, le novità e il catalogo. (Dubini 2008; Benghozi & Paris 2005) Si tratta di settori caratterizzati da tassi elevati di introduzione di nuovi prodotti, con risultati commerciali incerti (Jeffcutt Pratt 2002). I videogiochi si caratterizzano per la presenza di alcuni titoli campioni di vendite per lunghi periodi di tempo a livello mondiale, costruiti attorno a character molto famosi o come aggiornamenti di un titolo di successo. I titoli di maggiore successo restano sul mercato anche 20 anni nelle prime posizioni di vendita e vendono a livello mondiale decine di milioni di copie. Rispetto ad altri ambiti competitivi all'interno del comparto dell'intrattenimento, la nuova release del gioco spesso è occasione per importanti aggiornamenti sul piano tecnico



e rappresenta la frontiera delle performance per il comparto. Le dimensioni degli investimenti per lo sviluppo dei titoli più complessi spiegano la propensione delle aziende a sviluppare titoli seriali e a allungare il più possibile il ciclo di vita del titolo. Anche se i titoli a maggiore impatto commerciale sono prodotti globali, sui singoli mercati possono affermarsi prodotti locali di grande successo.

Nella costruzione del proprio posizionamento sul doppio mercato, le aziende del settore hanno messo in atto strategie diverse e molto articolate. Uno degli elementi di vitalità del settore è legato proprio alla varietà di strategie messe in atto dai diversi player:

- nel settore dell'hardware, il mercato è tradizionalmente diviso in due: piattaforme fisse e mobili. Una delle innovazioni fra le prime è lo sviluppo di piattaforme dedicate alla famiglia e a un'esperienza di gioco collettiva e interattiva, che è complementare alle tradizionali piattaforme fisse, rivolte ai giocatori più esperti. In quest'ultimo segmento, l'introduzione di piattaforme di nuova generazione apre il mercato per accessori sofisticati, come ad esempio gli acceleratori grafici e le cuffie per i videogiochi da PC e l'infinita gamma di sensori di movimento, volantini, pistole e chitarre elettroniche per i videogiochi da console. Per quanto riguarda le piattaforme mobili, invece le possibilità di segmentazione del mercato in funzione dell'abilità di gioco sono limitate, ma la versatilità della piattaforma e la possibilità di moltiplicare le occasioni di gioco rappresentano driver importanti per allargare il mercato.

- il mercato del software permette una segmentazione più puntuale e lo sviluppo di strategie articolate; come per gli altri comparti dell'intrattenimento, i best seller sono importantissimi driver di fatturato e, nello specifico, di innovazione, e sono spesso costruiti o come episodi di saghe fantastiche o come aggiornamenti di avvenimenti sportivi. La vitalità del titolo è sostenuta dall'offerta di "espansioni", contenuti addizionali per migliorare o arricchire la giocabilità del titolo. Oltre a rappresentare l'ossatura del mercato e una fonte importante di innovazione, i best seller spesso fidelizzano i consumatori, sia in termini di tempo dedicato al gioco rispetto ad altre forme di intrattenimento, sia rispetto all'acquisto di nuove release. Una ricerca condotta su dati VGCharts sui 40 titoli più venduti in Giappone e negli USA su base settimanale e mensile dal 1996 al 2005 (Lattuada 2006) ha generato un DB di 1268 titoli per il mercato americano e di 1295 per quello giapponese e ha identificato profili diversi di titolo in funzione del tempo di permanenza in classifica, della posizione raggiunta e della forma del ciclo di vita del titolo.

Con riferimento al mercato giapponese, la ricerca ha identificato 4 profili, le cui caratteristiche sono sintetizzate nella tabella sottostante:

Tabella 5: Profili di giochi – mercato giapponese 1996-2005

	ALTO	MEDIO	BASSO
Settimane in classifica	Cluster 1	Cluster 1	Cluster 1
Posizione d'ingresso	Cluster 2	Cluster 1	Cluster 1
Posizione d'uscita	Cluster 1	Cluster 1	Cluster 2
Posizione massima	Cluster 2	Cluster 1	Cluster 1
Posizione minima	Cluster 1	Cluster 1	Cluster 2
Cambiamenti forma della curva	Cluster 1	Cluster 1	Cluster 1

Cluster 1

731 titoli

Cluster 2

65 titoli



Cluster 3		210	titoli
Cluster 4		289	titoli

Fonte: Lattuada 2006

Il primo gruppo di titoli parte con una posizione elevata in classifica, cala gradualmente con andamento altalenante e attraversa tutta la classifica; i titoli appartenenti al secondo gruppo si caratterizzano per elevata longevità su posizioni d'ingresso medio alte in classifica; i titoli del terzo gruppo sono i meno performanti (pur all'interno della rosa dei migliori titoli sul mercato) e infine i titoli del quarto gruppo si caratterizzano per alta visibilità iniziale e assoluta e per tassi di discesa rispetto al gruppo 1 più rapidi.

Analogamente, l'analisi dei pattern di ciclo di vita dei titoli più venduti sul mercato americano evidenzia la presenza di due profili, descritti in modo sintetico nella tabella sottostante. Il primo gruppo raccoglie titoli che entrano in classifica in buona posizione, crescono a diventare molto visibili, e poi scendono lentamente in modo altalenante. Gli altri invece hanno tempi di permanenza in classifica decisamente più brevi e un'uscita dalle classifiche in posizioni più alte.

Tabella 6: profili di giochi – mercato USA 1996-2005

	ALTO	MEDIO	BASSO
Mesi in classifica			
Posizione d'ingresso		 	
Posizione d'uscita			
Posizione massima			
Posizione minima			
Cambiamenti forma curva			

Cluster 1		279	Titoli
Cluster 2		989	Titoli

Fonte: Lattuada 2006

Nel segmento dei giocatori occasionali, il parco titoli tende ad aumentare e a differenziarsi per genere, per tipo di gioco, per canale e per occasione di consumo, oltre che per fascia d'età e caratteristiche sociodemografiche dei giocatori. Come negli altri segmenti del settore dell'intrattenimento, accanto ad editori specializzati per genere, per piattaforma e per canale ve ne sono altri con un portafoglio titoli diversificato. Rispetto ai bestseller, i titoli destinati ai giocatori occasionali si caratterizzano per maggiore rotazione e prezzi medi più bassi.

Man mano che i videogiochi diventano prodotto di intrattenimento di massa, aumenta la complementarietà fra i diversi comparti per alcuni titoli, alcuni generi e specifici character. E' nota nel settore la relazione fra vendite di libri e vendite di film più o meno liberamente tratti da best seller che a loro volta trainano le vendite di colonne sonore o specifici brani musicali. Anche i videogiochi rientrano in questo "gioco di sponda" fra prodotti di intrattenimento diversi. Una ricerca condotta sulla relazione fra videogiochi e opere cinematografiche nel mercato americano fra il 1994 e il 2006 (Zinzi 2007) ha mostrato come l'introduzione di nuove piattaforme non modifica in modo significativo il numero di titoli di giochi riconducibili a film. Come era prevedibile, i titoli presenti su entrambi i mercati (videogiochi e cinema) presentano risultati di vendita più alti nel mercato d'origine rispetto al mercato secondario. L'analisi dei



pattern di ciclo di vita per i 266 titoli individuati presenti anche nel mercato cinematografico porta all'identificazione di tre profili (rispettivamente di 134, 25 e 105 casi ciascuno). Il gruppo numericamente più piccolo raccoglie i titoli meglio performanti in termini di permanenza in classifica, posizione d'ingresso e posizione massima raggiunta, e raccoglie in egual misura titoli usciti prima nella versione per videogiochi e cinematografica. I titoli appartenenti al primo cluster costituiscono il cuore del catalogo per il loro editore, presentano buoni risultati in termini di copie vendute, durata e visibilità in classifica e sono in prevalenza titoli usciti inizialmente come film e successivamente realizzati come videogiochi. Infine, i titoli appartenenti al terzo gruppo sono caratterizzati da risultati meno soddisfacenti in tutte le dimensioni analizzate.

In tempi più recenti, i videogiochi si sono rilevati un interessante canale di cessione di diritti musicali e di valorizzazione di cataloghi di brani musicali.

3. le prospettive di crescita

Il risultato complessivo di questo sforzo su una varietà di fronti è molteplice: il settore si reinventa periodicamente, allargando ad ogni fase il mercato senza cannibalizzare completamente la fase precedente. Man mano che si aprono nuovi mercati e i consumi si massificano, emergono comportamenti tipici da mercati di massa (volatilità dei consumi, bassa fidelizzazione, aumento del parco titoli, pressione sul prezzo, allargamento dei canali di vendita, diffusione dell'usato e del noleggio, fenomeni di pirateria), mentre si consolidano le posizioni e i comportamenti nel mercato originario dei forti giocatori; il passaggio generazionale dei giocatori contribuisce ad alimentare sia i nuovi mercati sia quelli di sostituzione. Inoltre, l'innovazione tecnologica costante sul fronte dell'hardware e del software rende possibile lo sviluppo di sistemi d'offerta articolati, la convergenza fra device, contribuendo alla pervasività dei videogiochi e alla loro integrazione nei consumi di prodotti e servizi di intrattenimento.

La presenza di un mercato stabile di forti giocatori molto sofisticati permette in momenti di crisi di stabilizzare il risultato offrendo titoli rivolti a loro, con prezzi alti e buoni margini e di capitalizzare su serie di successo. La rilevanza sul mercato nei primi mesi del 2009 dei titoli rivolti a giocatori adulti conferma questa osservazione.

Il mercato dei forti giocatori guida i ritmi di crescita negli altri segmenti poiché orienta l'obsolescenza programmata delle piattaforme, i tempi di travaso di soluzioni di gioco fra piattaforme e fra generi, le dinamiche di introduzione di nuovi prodotti e nuovi titoli su diversi canali. In tempi di crisi ci aspettiamo una propensione da parte delle imprese e dei consumatori ad allungare il ciclo di vita di piattaforme e titoli, con una Se questo fenomeno contribuisse a creare un ponte fra giocatori occasionali e forti giocatori e ad accompagnare il processo di evoluzione dei nuovi giocatori verso un maggiore livello di fidelizzazione e di consumo, la crisi potrebbe avere ripercussioni positive sullo stato di salute complessivo del settore.

Per quanto riguarda il mercato di massa, la crisi ha colpito in un momento in cui l'introduzione di nuove piattaforme per la famiglia sul segmento fisso e mobile era avvenuta, ma è necessario stimolare l'acquisto di un crescente parco titoli. In un periodo difficile dal punto di vista congiunturale è ragionevole aspettarsi che questo mercato, meno avvezzo a giocare, meno disposto a spendere in videogiochi e più sensibile al prezzo, riduca i consumi. Va però notato che le dimensioni di questo mercato sono tali da aprire finestre di opportunità non



indifferenti. Su questo mercato è stata creata una prima offerta di titoli che probabilmente dovrà essere completata in termini di generi, per stimolare l'acquisto di più titoli e per segmentare un mercato che nasce fortemente indifferenziato, così da renderlo sempre più simile nelle logiche competitive agli altri settori creativi (video, libri, musica), che hanno un'elevata offerta di titoli con performance commerciali molto diverse fra loro, e sono proposti in una crescente varietà di canali e spesso in bundle o in operazioni di cross marketing.

Certamente questa pervasività ha numerosi effetti positivi per la crescita del settore: già vediamo come una cultura e un gusto per l'animazione e per l'abbinamento testo, immagine, suono, attraversi i settori dell'intrattenimento e abbia portato allo sviluppo di generi e di forme espressive nuove; da questo punto di vista i videogiochi sono indubbiamente una fonte di ispirazione creativa. Inoltre, man mano che le giovani generazioni, più esposte ai videogiochi, crescono ingrossano le fila dei consumatori potenziali con crescente capacità di spesa; i giovani adulti maschi nati a partire dalla metà degli anni '80 sono cresciuti con i videogiochi e quindi trovano del tutto naturale che i videogiochi facciano parte del loro svago. A loro volta gli adolescenti trovano del tutto normale che i videogiochi facciano parte del corredo multimediale di ogni attività di svago. Infine, l'intensità dell'esperienza di intrattenimento rende possibile alle aziende mettere in atto forme di comunicazione e di promozione dei prodotti articolate e coinvolgenti su mezzi tradizionali e su nuovi media, con forme virali e fidelizzanti più o meno accentuate.

Ci sono poi inevitabilmente alcuni effetti non facilmente quantificabili ma indubbiamente presenti: maggiore è la massificazione, maggiore è la pressione sul prezzo, il rischio pirateria, la banalizzazione del prodotto. Come per gli altri prodotti creativi, una sfida importante per le imprese della filiera dei videogiochi sarà educare il mercato a passare a piattaforme via via più sofisticate e a tempi di gioco via via più lunghi.

Bibliografia

Anderson C.; *The Long Tail: how endless choice is creating unlimited demand*; Random House Business Books 2006

Armstrong, M. Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37 (3), 2006, p. 668-691

Benghozi P.J., Paris Thomas, The Distribution Function: At the Heart of Managing Cultural-Product Industries, *Aimac Conference 2005*

Caves, R.E. 2000. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Dubini P.; La gestione di un bestseller: un ossimoro? in Gunelius S., *Harry Potter: come creare un business da favola*, Egea 2008

Dubini P., Rana M.; Il settore dei videogiochi. Costruzione e difesa del vantaggio competitivo; *Economia & Management*, n°3 anno 1998

Hesmondhalgh, D. 2007. *The cultural industries*. London: Sage

ISFE – Nielsen – Videogamers in Europe 2008.

Jeffcutt, P. & Pratt, A.C. 2002. Managing creativity in the cultural industries. *Creativity and Innovation Management*, 4, 225-233.



Jenkins H 2006 *Convergence culture: where old and new media collide* New York University Press New York

Jeppesen L.B. 2005. User Toolkits for Innovation: consumers support Each Other” *Journal of Product Innovation Management* 22:347-362.

Lattuada A. *Il mercato videoludico americano e giapponese: identificazione e analisi comparata dei modelli di ciclo di vita dei titoli più visibili* Università Bocconi 2006

OCSE – Working party on the information economy digital Broadband Content: the online computer and videogame industry – DSTI/ICCP/IE(2004)13/FINAL – Maggio 2005

OCSE Society at a glance 2009 Chapter 2

Rochet, JC, Tirole J. Two-Sided Markets: A Progress Report. *The RAND Journal of Economics*, 37 (3), 2006, p. 645-667.

Zinzi F. *Strategie di sviluppo cross media: I videogiochi e i film* Università Bocconi 2007