



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"TITOLO"

Free to pay, nuove frontiere del business model. – Il caso Fortnite

RELATORE:

CH.MO PROF. ALVISI ALBERTO

LAUREANDO/A: RIZZATO FILIPPO

MATRICOLA N. 1136064

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

Il/La candidato/a, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il/La candidato/a dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

1	INTRODUZIONE	5
2	IL BUSINESS MODEL	6
2.1	CARATTERISTICHE E FINALITÀ	6
2.1.1	<i>Definizione: creare valore, “catturarlo” e proteggerlo</i>	6
2.1.2	<i>Elementi fondanti</i>	8
2.1.3	<i>Ciclo vitale</i>	10
2.2	BUSINESS MODEL CANVAS	11
2.2.1	<i>Definizione</i>	12
2.2.2	<i>I nove “building blocks”</i>	13
2.3	STRUMENTI COMPLEMENTARI E ALTERNATIVI	14
2.3.1	<i>“Pipes and Platforms” e modelli evoluti</i>	14
3	IL CASO FORTNITE	15
3.1	COS'È FORTNITE	15
3.1.1	<i>Un videogioco per tutti</i>	16
3.1.2	<i>Evolversi per continuare a far divertire</i>	20
3.2	I NUMERI DI FORTNITE	21
3.2.1	<i>I dati di un successo globale</i>	21
3.2.2	<i>“Se non hai mai speso in game fai parte della minoranza”</i>	22
4	ANALISI DEL BUSINESS MODEL DEL CASO PROPOSTO	23
4.1	IL MODELLO “FREE-TO-PAY”	23
4.1.1	<i>Caratteristiche: generare ricavi con un’offerta free</i>	24
4.1.2	<i>Storia, applicazioni: Freemium e Free-to-pay</i>	26
4.1.3	<i>Analisi dell’offerta per individuare le motivazioni all’acquisto</i>	28
4.2	APPLICARE GLI STRUMENTI AL CASO	30
4.2.1	<i>Congruenze e differenze con i modelli teorici</i>	31
4.2.2	<i>Cosa raccontano gli strumenti</i>	32
4.3	CÌÒ CHE GLI STRUMENTI NON MOSTRANO	38
4.3.1	<i>Gli elementi “sommersi” del caso: quello che i business models non possono o non sanno spiegare</i>	38
4.3.2	<i>Gli elementi “sommersi” impattano sul caso analizzato?</i>	38
5	CONCLUSIONI	39
6	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI, INDICE DELLE FIGURE E SITOGRAFIA	40

1 INTRODUZIONE

L'elaborato affronta l'analisi dei business models e in particolare del modello "Free-to-pay", attraverso la presentazione del videogioco "Fortnite - Battle Royale" come caso di studio. Il servizio videoludico, come sarà spiegato in seguito, sembra proporsi come una possibile estremizzazione del business model citato.

Nonostante le caratteristiche del videogioco, che potrebbero indurre a pensare che il business non sia sostenibile, Fortnite ha generato ricavi per circa 3 miliardi di dollari nel 2018 (Kain, 2019). Tale cifra motiva l'interesse ad analizzare approfonditamente gli elementi ed i fattori che hanno portato e giustificano la posizione di leadership del mercato del servizio. Oltre ai numeri del servizio, la centralità delle analisi sui business models sono diventate un focus importante nel mondo accademico, imprenditoriale e finanziario (Bock & George, 2018a). Sarà quindi sempre più richiesta la capacità di analizzare in modo rapido e preciso i business, riuscendo a riassumere in una breve frase (o in un business model) l'organizzazione stessa.

Questa prova finale presenterà inizialmente una panoramica sul mondo dei business models, fornendo gli elementi considerati fondamentali per la loro struttura. Successivamente verranno proposti alcuni dei principali strumenti di business analysis che assistono nello studio delle imprese. Il caso sarà inquadrato, tramite l'ausilio di dati, statistiche numeriche e analisi, nel capitolo seguente. Per permettere una corretta analisi, saranno citate ed utilizzate alcune pubblicazioni focalizzate sui temi accademici dell'elaborato.

Il capitolo 4 descrive l'applicazione dei modelli e degli strumenti proposti, necessari per una corretta analisi, al caso aziendale allo scopo di definire elementi e fattori identificativi.

Si introdurrà quindi la necessità di supportare le motivazioni d'acquisto dei consumatori e i fattori psicologici ad esse collegati, con parte dell'estesa ricerca accademica volta allo studio di queste tematiche.

È infine opportuno delineare i concetti di benefici e valori "utilitaristici" ed "edonistici" dei prodotti e dei servizi. Essenzialmente, i primi comprendono tutte le caratteristiche e cosa materialmente il prodotto o il servizio compie (come ad esempio spostare oggetti o trasferire informazioni più facilmente o rapidamente) mentre i secondi si rifanno ad aspetti più esperienziali, come il divertimento o l'evasione dal reale (Chitturi, Raghunathan, & Mahajan, 2008; Overby & Lee, 2006).

Facendo riferimento a queste teorie, si nota come il caso Fortnite inglobi benefici edonistici. Il beneficio e valore proposti dal servizio è infatti il divertire.

Se, come si vedrà, esistessero servizi accessori acquistabili che non impattano direttamente sulle caratteristiche, si potrebbe ipotizzare come essi entrino nell'universo del "meta-edonismo".

Per semplificare la trattazione, l'elaborato considererà "utilitaristico" tutto ciò che concerne il videogioco e le sue meccaniche principali (come raccogliere oggetti, sparare agli avversari o costruire ripari e rifugi) che l'utente sfrutta per arrivare all'obiettivo finale del videogioco: la sopravvivenza e la vittoria.

Quello che invece si discosta da quanto scritto sopra sarà identificato come "edonistico".

2 IL BUSINESS MODEL

Per poter comprendere appieno l'obiettivo dell'elaborato è utile introdurre la definizione di "Business Model". Sarà quindi presentato uno degli strumenti di riferimento per il modelling dei business, ossia il "Business Model Canvas", al quale verranno accostati strumenti complementari e alternativi.

2.1 Caratteristiche e finalità

Attualmente, nonostante lo sviluppo della ricerca e degli studi accademici riguardo tale argomento, non si è mai giunti ad una definizione univoca di "Business Model".

Ciononostante, è possibile delineare alcune caratteristiche universalmente riconosciute.

2.1.1 Definizione: creare valore, "catturarlo" e proteggerlo

Nell'accezione diffusa i business models rappresentano "the way that [...] business make money. [...] They refer to the frameworks and analytical tools that are used in strategic planning." (Hague, 2019). In sostanza "A business model describes the rationale of how an

organization creates, delivers and captures value” (Osterwalder & Pigneur, 2010a) o, riassumendo, “Business models are the heart of [...] firm’s value proposition” ((Bock & George, 2018a).

Secondo questi ultimi due autori, qualsiasi azienda ha come fine ultimo quello di generare valore per sé e per i propri stakeholder più di quanto un unico individuo possa fare singolarmente. Tale valore deve essere poi catturato e difeso, per permettere all’organizzazione di continuare a perseguire il proprio obiettivo.

Le organizzazioni si differenziano sia per gli elementi che le compongono, sia per il modo in cui generano, catturano e proteggono il valore generato dalla loro attività.

Tali differenze sono utili per comprendere perché spesso quando alcune aziende cercano di replicare il modello di aziende “leader” rischiano di fallire. Non basta infatti replicare un business model di successo per avere la certezza di essere profittevoli. È necessario ma non sufficiente possedere anche gli elementi che, combinati insieme, rendono positivo l’utilizzo del modello.

Bock e George presentano alcuni casi che mostrano tali differenze:

Organization	Creates value	Captures value
Apple	Makes sophisticated technological advances accessible and convinces people that that using technology improves their lives.	Charges customers a premium price for the positive emotion; uses profit to investigate what makes people happy.
Dyson	Makes vacuum cleaning appear to be more technologically sophisticated and “space-age.”	Charges customers a premium to own more technologically sophisticated equipment.
Cambridge University	Advances the knowledge of the human species while training generations of scholars and supplying workers to industry.	Charges students, government, and other organisations a premium price to be associated with the Cambridge brand
The World Health Organization	Researches human health topics and produces reports and projects related to specific health challenges.	Receives funding via UN and other organizations seeking to inform discussion and action.

Figura 1

(Bock & George, 2018b)

Michael Porter introduce nel 1979 un modello che permette di comprendere i business analizzando le “cinque forze competitive” (competitività del mercato, potere dei fornitori,

minaccia di prodotti sostitutivi, potere dei clienti, minaccia di nuovi *competitors*) che premono sulle organizzazioni.

Hague consiglia di collegare alle “cinque forze” l’analisi “PEST” (Political, Economic, Social, Technological) e l’analisi “SWOT” (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) che sono fra i *tools* più utilizzati per la *business analysis* antecedenti al modello di Porter (rispettivamente 1967 e 1964) (Hague, 2019).

La business modelling è quindi divenuta sempre più spesso un elemento centrale negli studi accademici e professionali. Secondo Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, i modelli sono idealmente degli strumenti universali, semplici, rilevanti e facilmente intuibili che permettono la descrizione e la discussione delle aziende e delle loro complessità operative. Tali modelli permettono di individuare e sfruttare le alternative strategiche divenendo linguaggio comune o “In other words, a business model is the organizational design used to exploit an opportunity and create value” (Bock & George, 2018a). “They are a sort of map; a plan of where we are and where we can go” (Hague, 2019).

È evidente che, grazie proprio allo scopo per il quale sono stati teorizzati, i business models facciano dell’ampia varietà descrittiva una delle loro principali forze.

2.1.2 Elementi fondanti

In generale, i managers considerano i business models come la convergenza di tre elementi:

- le risorse, ovvero tutti gli asset, le conoscenze e le capacità tangibili e intangibili a disposizione dell’azienda per creare valore;
- le transazioni (intese come interazioni), ovvero ciò che mette in relazione, combina e scambia le risorse nel processo di creazione del valore ed esse possono essere interne (che interessano le risorse all’interno dei confini organizzativi), esterne (che interessano risorse esterne all’azienda che però sono in qualche modo collegate ad essa e spesso sono difficili da cogliere) e infine le “boundary-spanning transactions (BTS)” (Bock & George, 2018a), ovvero le transazioni tra risorse interne e risorse esterne all’organizzazione, che, di solito, sono le più chiare e visibili. A seconda della gestione, le transazioni possono essere sia un drive che un limite alla creazione di valore;
- la creazione di valore, ovvero gestire il “design” dell’organizzazione perché essa raggiunga i suoi scopi.

“The elements of an organisation are connected in a design. [...] the elements are the resources, the connectors are the transactions. The design of the organisation is the logic or system that yields valuable outcomes.” (Bock & George, 2018a, pp. 87–88).

A questi tre elementi, sia Bock e George, sia Osterwalder e Pigneur aggiungono anche la narrativa intesa come una “storia” che possa comunicare, legittimare e rendere coerente il business model di ogni azienda e gli elementi unici che lo compongono. Lo *storytelling* aiuta a rendere più partecipi le persone che ascoltano e può essere un utile strumento di marketing, sia rivolto esternamente che internamente.

Ovviamente, ogni organizzazione necessita di risorse differenti dalle altre per poter generare valore ed essere competitiva. Questa differenza di risorse risiede parzialmente nella indisponibilità da parte delle aziende di reperire alcune risorse. Parte delle risorse invece disponibili sono comunque comuni a molte imprese e la difficoltà per ogni impresa sta nell’identificare su quali risorse far leva per costruire la propria idea di business. Per identificarle, gli autori consigliano l’utilizzato del metodo “SHaRP”: *specialised, hard to copy, rare, precious* (Bock & George, 2018a) che sembrerebbe simile al modello VRIO (Jurevicius, 2013).

Bock e George ricordano inoltre che “Great business model do not just *use* resources. [...] Creating a sustainable business model hinges on whether resources can be renewed and developed.” (Bock & George, 2018a). Gli autori quindi presentano tre domande che permettono di verificare lo stato di sostenibilità d’utilizzo delle risorse da parte dell’organizzazione.

Per quanto riguarda le transazioni, Bock e George delineano 3 *steps* per migliorare la gestione delle stesse durante la creazione del business model.

Gli autori comunque evidenziano come non sia sempre possibile creare un nuovo sistema di transazioni efficiente. In tal caso, è necessario provare a rimodellare le transazioni esistenti.

Il processo di creazione del valore è legato a come l’organizzazione aziendale è pensata e modellata. Il design è il filo logico che lega risorse e transazioni e come tale aiuta a comprendere meglio i due elementi e come si possono combinare in uno o più business models.

Esiste però un’interdipendenza fra gli elementi e il design stesso in quanto, se viene modificato uno dei parametri, le varietà possibili di design cambiano di conseguenza.

Bock e George forniscono delle indicazioni anche per sviluppare il processo di business model designing. Durante questo processo, gli autori citano un lavoro di Raphael Amit e IDEO (una società di consulenza) che articola in 5 steps:

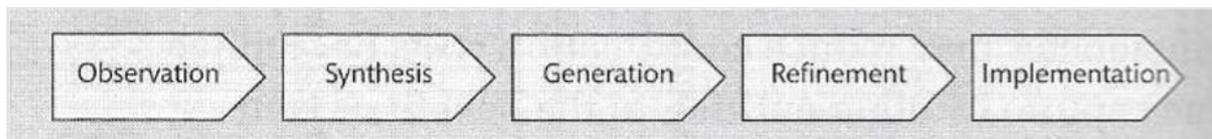


Figura 2

(Bock & George, 2018a)

2.1.3 Ciclo vitale

Il processo di Amit e della IDEO però non dovrebbe essere un percorso da seguire *una tantum* o meglio, non è sufficiente fare l'analisi dell'intero business model solo una volta nel corso della vita dell'organizzazione. I business, infatti, si evolvono in continuazione e di volta in volta è necessario comprendere se gli elementi costituenti dell'azienda sono ancora in grado di generare, catturare e proteggere il valore del quale l'organizzazione necessita per sopravvivere.

I business generalmente seguono la “Product life cycle”, coniata da Booz Allen Hamilton verso la fine del 1950 e perfezionata da Raymond Vernon nel 1966 (Hague, 2019), che prevede una *sequentia temporis* nella quale il prodotto (e nel nostro caso il business) nasce, cresce, matura e va a morire, o si “rigenera” e quindi si evolve per soddisfare nuove esigenze e nuovi bisogni.

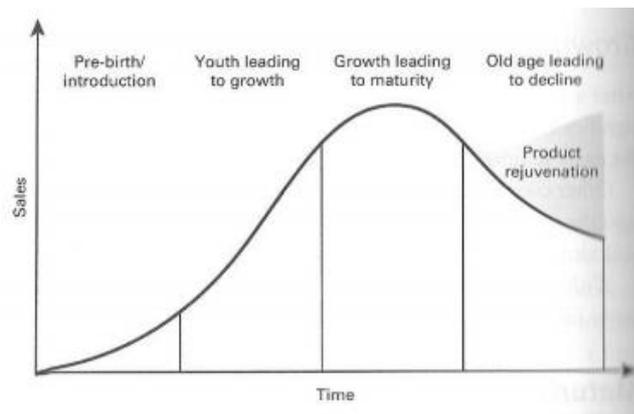


Figura 3

(Hague, 2019)

La *business modelling* deve essere considerata quindi come un processo ciclico, che permetta di identificare e correggere gli eventuali problemi, che potrebbero presentarsi durante la vita di un business, attraverso la rimodulazione del modello adottato. Bock e George ne propongono uno schema:

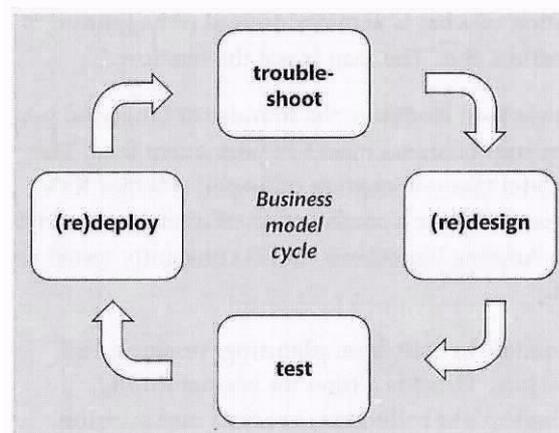


Figura 4

(Bock & George, 2018a)

2.2 Business Model Canvas

Uno dei principali strumenti di business modeling è divenuto il “Business Model Canvas”, ideato da Alexander Osterwalder e reso pubblico nel 2010, citato spesso da accademici e imprenditori (Bock & George, 2018a; Osterwalder & Pigneur, 2010a).

2.2.1 Definizione

Esso rappresenta una tela che, attraverso l'esplicitazione di nove "building blocks", permette di individuare gli elementi fondanti dell'organizzazione e come essa si proponga di generare, catturare e proteggere valore.

Citando Osterwalder e Pigneur, i nove blocchi servono a rappresentare le quattro macro-aree dei business: l'offerta, i clienti a cui l'offerta è proposta, l'infrastruttura e organizzazione aziendale e la fattibilità economico-finanziaria dell'offerta.

Fra gli esempi citati in "Business Model Generation", di particolare interesse è il "FREE Business Model":

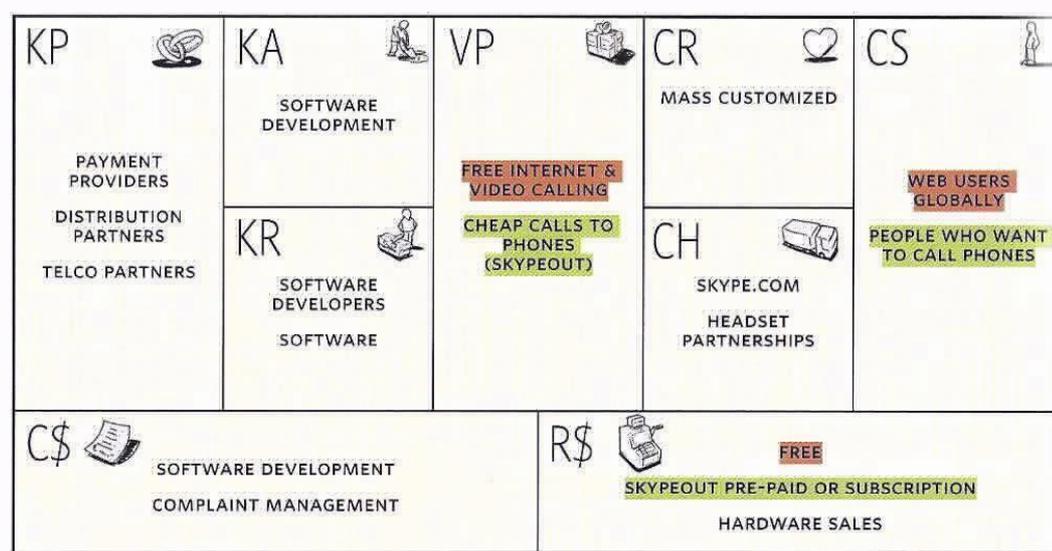


Figura 5

(Osterwalder & Pigneur, 2010a)

Il fulcro del modello risiede nella possibilità per un gruppo di clienti, (in rosso nel *canvas* proposto), di "continuously benefit from a free-of-charge offer." (Osterwalder & Pigneur, 2010a).

2.2.2 I nove “building blocks”

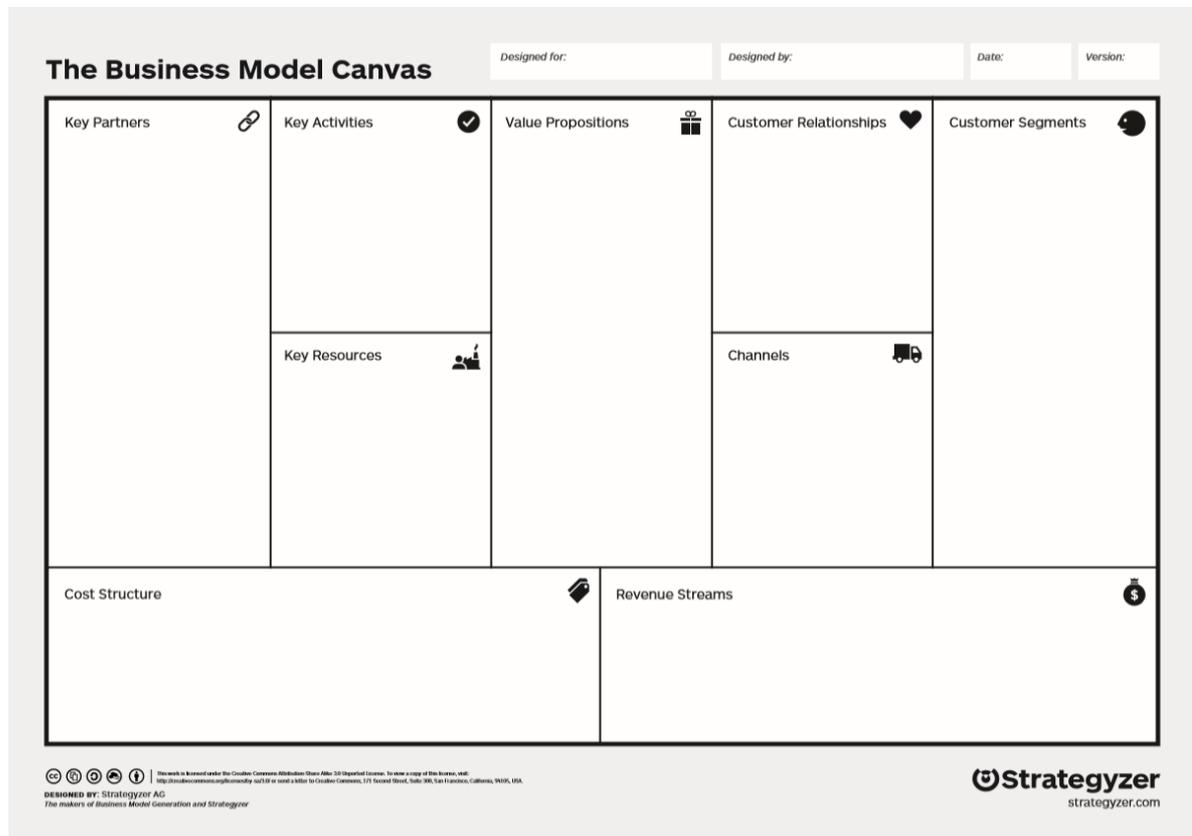


Figura 6
(Osterwalder & Pigneur, 2010b)

I nove elementi che compongono il Canvas sono:

- I segmenti di consumatori (CS) a cui sono dirette...
- Le proposte di valore (VP), ovvero soddisfare o risolvere i problemi dei consumatori attraverso...
- I canali distributivi e di vendita (CH) che consentono inoltre di...
- Relazionarsi con i clienti (CR) per mantenere ed accrescere...
- I flussi di cassa (R\$), generati dal successo delle proprie proposte;
- Le risorse chiave (KR) che caratterizzano gli elementi precedenti sono elaborate da...

- Le attività chiave (KA), attuate dall'organizzazione alcune di quali sono eseguite all'esterno grazie...
- Le partnership chiave (KP), che possono fornire anche risorse chiave;
- La struttura dei costi (C\$), determinata dagli elementi presenti nel business model.

Osterwalder e Pigneur presentano una guida alla risoluzione delle aree, attraverso domande che guidano l'utilizzatore nel riempimento delle stesse con i dati e le informazioni di maggior interesse.

2.3 Strumenti complementari e alternativi

Nel paragrafo che segue saranno presentati alcuni modelli che permettono di estendere i confini del "Business Model Canvas" introducendo nuovi elementi di analisi rispetto allo strumento già citato.

2.3.1 "Pipes and Platforms" e modelli evoluti

Bock e George propongono dei modelli "evoluti" rispetto ai classici business models. Questi sono particolarmente utili nel caso di business più elaborati e strutturati:

- Modelli "Complessi". Per le imprese di più grandi dimensioni si prevede l'utilizzo strumenti di analisi più elaborati per poter cogliere tutti gli aspetti strategici: gli autori consigliano l'uso del "Canvas", completandolo attraverso l'implementazione di tutti gli strumenti di analisi a disposizione (come, ad esempio, l'analisi SHaRP o la Customer Journey Map, per individuare rispettivamente le Key Resources e i Channels, nel Business Model Canvas);
- I modelli "Paralleli". Prevedono la scissione dell'organizzazione in più businesses scollegati di dimensioni minori;
- I modelli "Connessi". Si configurano in modo simile ai modelli paralleli, con la differenza che i businesses sono interconnessi fra di loro nello scambio delle risorse e/o capacità.
(Bock & George, 2018a)

Sangeet Paul Choudary ha presentato per i business models i concetti di “Pipes” e “Platforms”, ovvero due visioni distinte di come sia organizzato il modello imprenditoriale.

Le “Pipes” sono “the dominant model of business.” (Choudary, 2013), e rappresentano il classico modello di impresa che opera seguendo una logica verticale, dove il valore è prodotto nei livelli superiori e consumato a livelli inferiori. “There is a linear flow, much like water flowing through a pipe.” (Choudary, 2013).

Le “Platforms” invece prevedono che il valore sia prodotto e consumato in tutti i livelli: “users (producers) can create value on the platform for other users (consumers to consume).” (Choudary, 2013). Le “Platforms” si configurano come “cloud, social, and mobile.” (Choudary & Bonchek, 2013).

Nel capitolo 4 verranno confrontati con Fortnite i modelli che potrebbero di più avvicinarsi al videogioco ovvero “Freemium”, “Razor & Blades” e “Free-to-pay”, per verificarne la capacità di inquadrare il caso proposto.

3 IL CASO FORTNITE

Il presente capitolo introduce il caso da analizzare nei suoi punti principali. Seguirà il capitolo applicativo delle teorie al caso.

3.1 Cos'è Fortnite

Fortnite è un videogioco gratuito, sviluppato da Epic Games, che in poco tempo è riuscito a raggiungere milioni di consumatori in tutto il mondo e al quale “took about 100 days to hit 45 million players.” (Crecente, 2019). Si colloca nel sottogenere battle-royale, ovvero quei videogiochi di azione dove i giocatori sono riuniti in un'arena e combattono, in solitario o in team, per la loro sopravvivenza, in stile “Hunger Games”. Le origini del genere si possono rintracciare nel romanzo (in Hepburn) “Batoru Rowaiaru” (tradotto “Battle Royale”), pubblicato nel 1999 da Koushun Takami (ANON., 2019).

Nel febbraio 2019 è stato introdotto “Apex Legends” che, comprendendone il potenziale, cerca di riprendere alcune delle caratteristiche di Fortnite. Un confronto tra il caso proposto e la “bolla” di Apex Legends sarà presentato nel corso del capitolo 4.

3.1.1 Un videogioco per tutti

Fortnite, nella sua variante “Battle Royale” fa parte dell’omonimo genere di videogiochi. Solitamente è naturale per i *multiplayer* prevedere un elevato numero di giocatori in contemporanea su ogni server disponibile per garantire un’esperienza di gioco soddisfacente; cosa che non succederebbe se, al momento della ricerca della partita di gioco, non si dovessero trovare altri giocatori con cui scontrarsi. Per scongiurare l’eventualità di non avere una base d’utenza sufficiente, Epic Games ha adottato per Fortnite diversi accorgimenti volti a migliorare la “User Experience” (UX): offrire il servizio *free-of-charge* e attraverso tutte le principali piattaforme, attivare il *cross-platforming* e avere un design di servizio adatto a tutti. Oltre a questi, è possibile trovarne altri sul sito personale di una *designer* di Fortnite (<https://celiahodent.com/>).

I videogiochi dei competitors usciti precedentemente alla pubblicazione di Fortnite sono scaricabili online su PC solo dopo averli acquistati, come si acquista generalmente un prodotto o servizio di consumo. Fortnite invece viene offerto gratuitamente al pubblico ed è utilizzabile su tutte le principali piattaforme di gioco (PC, Xbox e PS4; successivamente sono state introdotte le versioni per Switch e Mobile). Gli utenti di tali piattaforme, solitamente delimitate e “chiuse” nel proprio ecosistema, possono sfidarsi fra di loro creando così il fenomeno chiamato *cross-platform* che alla fine del 2018 interessava il 57% di tutta la popolazione dei videogiocatori (SuperData-Research, 2019). Questa possibilità aumenta la sensazione di essere parte di un’unica comunità.

Un’altra caratteristica rilevante è “l’appetibilità” per un pubblico più variegato: la grafica “cartoonesca”, la mancanza di elementi *gore*, un *gameplay* relativamente semplice e l’elevata velocità con la quale si può usufruire del servizio fanno sì che il *videogame* possa risultare appetibile anche a giocatori *casual*, più giovani o sensibili, meno interessati a dinamiche di gioco *hardcore*. Ulteriore prova di ciò è la progressione di livelli *in-game* di Fortnite che risulta completamente diversa da quanto si è soliti vedere nei videogiochi multigiocatore. Jesper Juul fornisce le dinamiche per comprendere l’evoluzione del “casual gaming” (Juul, 2010).

Normalmente è previsto un meccanismo di esperienza e progressione a livelli che premia il giocatore più abile e/o assiduo con degli *items* che gli forniscono sia un vantaggio nel corso del gioco sia un riconoscimento visivo del traguardo raggiunto. Questa progressione, attraverso un ciclo di “obiettivi, attività e risultati” permette di “affezionare” il videogiatore, invogliandolo a tornare creando *retention* (Schoenau-Fog, 2011).

Fortnite si discosta da questi meccanismi. Nonostante sia presente una barra dell’esperienza e un “livello” del giocatore, esso non fornisce benefici spendibili dal giocatore. Il premio si limita ad oggetti di personalizzazione visiva del personaggio, agendo sempre sulla componente di “riconoscimento” dello sforzo compiuto. Tale livello inoltre è resettato al termine di ogni stagione, rinnovando la “sfida” per raggiungere il livello massimo. Tutto ciò quindi si discosta da quello che chiamiamo “utilitaristico” per il videogame e di conseguenza si posizionano nell’area “edonistica”: le meccaniche del software non risultano influenzate dal *tier* raggiunto dal giocatore o dagli oggetti equipaggiati.

Queste dinamiche, inoltre, permettono di abbattere le barriere all’ingresso di nuovi *players*, che non devono temere di essere sconfitti troppo facilmente da giocatori che, al contrario, hanno speso tempo sufficiente nel gioco da esserne avvantaggiati. Potrebbe sembrare che il non fornire dei premi più “consistenti” riduca il livello di utenti nel lungo periodo, ma i dati dimostrano il contrario, come visualizzabile nella figura successiva.

L’ampia scelta di piattaforma d’interazione, la grafica easy-going, il gameplay user-friendly e l’essere completamente gratuito hanno permesso a Fortnite di espandersi capillarmente, raggiungendo nel marzo 2019 l’astronomica cifra di 250 milioni di giocatori complessivi.

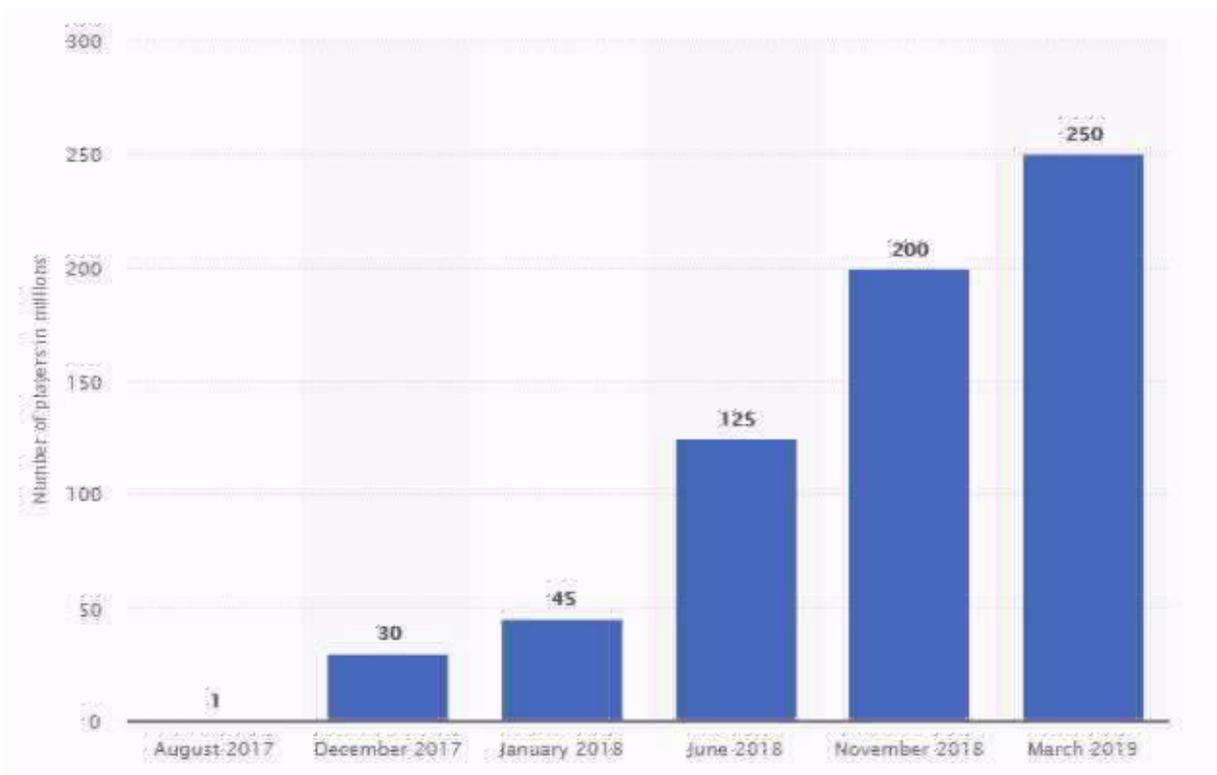


Figura 7
(Statista, 2019)

Ovviamente ai giocatori *casual* si affianca una corposa schiera di *players* alla ricerca di un'esperienza di gioco più competitiva. Fortnite offre la possibilità a tutti nel corso delle "Seasons" di partecipare a diversi tornei, dove gli iscritti si contendono dei montepremi in denaro (per il 2019 sono offerti 100 milioni di dollari):

**GRAB YOUR GEAR,
DROP IN AND START TRAINING.**

Anyone can participate, anyone can win. It's time to party up and boogie down with the greatest Fortnite players in the world.

- 2019 TOTAL SEASON PRIZE POOL \$100,000,000!**
- WORLD CUP ONLINE OPENS APRIL TO JUNE**
- \$1,000,000 TOURNAMENTS EVERY WEEK IN 2019 OPEN TO ALL**

Figura 8
(Epic Games, 2019a)

Occasionalmente vengono fornite delle modalità a tempo limitato (LTMs) nelle quali, attraverso delle nuove regole *in-game*, i giocatori possono competere verso lo stesso obiettivo: essere l'ultimo sopravvissuto.

I dati rilevati durante eventi che coinvolgono star della musica e il videogioco dimostrano come tale servizio sia diventato predominante: “the game hit a new concurrent player record in early February. About 10.7 million players showed up for the in-game Marshmello concert on Feb. 2. The game saw it’s best non-event day ever on Feb. 16 with 7.6 million concurrent players, Epic added.” (Crecente, 2019).

“Drake jumped on a Twitch stream Wednesday evening with prominent streamer, "Ninja." The stream reached over 600,000 viewers at one point — the highest-ever concurrent viewership on the Amazon-owned live video streaming service. [...] It nearly doubled the previous record.” (Gilbert, 2018a).

Questa visibilità potrebbe portare ad un espansione della base d’utenza e ad aumentare la vendita di oggetti legati a tali figure che, in quest’ottica, si possono definire *influencers* (Chi, Yeh, & Tsai, 2011).

Il cuore del marketing di tale business però è quello di diventare “virali” sui social. Milioni di giocatori seguono le *streaming* di popolari youtubers o *streamers* di Twitch, che spesso, anche inconsciamente, promuovono la vendita degli oggetti *in-game* attraverso la semplice esposizione al pubblico. Ninja, il più famoso *streamer* di Fortnite su Twitch, nel 2018 ha raggiunto l’esorbitante cifra di 218 milioni di ore di visualizzazione cumulativa.

Top Twitch channels, 2018

Channel	Hours Watched	Channel	Hours Watched
1 Ninja <small>The most talked about streamer of the year who has made forays into mainstream media such as streaming with rapper Drake and appearing on The Ellen DeGeneres Show</small>	218M	6 sodapoppin <small>American variety streamer that originally gained fame from top-ranked World of Warcraft play</small>	44M
2 Riot Games <small>The official account that the League of Legends developer uses to broadcast esports</small>	95M	7 ELEAGUE TV <small>The official channel for ELEAGUE, an esports series owned by Turner Broadcasting which broadcasts key matches on the TBS TV station</small>	43M
3 shroud <small>Canadian streamer and former Counter-Strike: Global Offensive pro player that primarily plays first-person shooters</small>	86M	8 Tfue <small>Professional Fortnite player for FaZe clan</small>	43M
4 OverwatchLeague <small>The official channel for Blizzard's esports league</small>	71M	9 summit1g <small>Former Counter-Strike: Global Offensive pro player that has streamed Call of Duty, Sea of Thieves and battle royale titles in 2018</small>	39M
5 dakotaz <small>Top streamer known for Fortnite content</small>	47M	10 loltyler1 <small>Controversial League of Legends streamer that made a comeback in January 2018</small>	38M

¹ Based on surveys of US viewers available in the SuperData Arena. 2018 YEAR IN REVIEW | © 2019 SuperData, A Nielsen Company. All rights reserved.

14
SUPERDATA
A NIELSEN COMPANY

Figura 9
(SuperData-Research, 2019)

“From a marketing perspective, Fortnite generates so much value that the free advertising from watching streams of the game is even a multi-million dollar enterprise.” (Cropp, 2018).

“Vuoi sapere perché ho deciso di provare Fortnite? Pensi che mi abbia attratto la modalità dello sparatutto, i personaggi, il brand Epic Games o la grafica? No, semplicemente, in quanto frequentatore dei social e di Internet in generale, **non potevo non provarlo.**” (Wang, 2018).

3.1.2 Evolversi per continuare a far divertire

È opportuno evidenziare un elemento difficilmente replicabile dalla concorrenza che fornisce a Fortnite un vantaggio rispetto al resto del mercato. Epic Games infatti fornisce aggiornamenti al gioco e propone eventi frequentemente, periodicamente e in modo continuo. Tali *updates* riguardano sia l’aspetto del gameplay che i contenuti di personalizzazione, attraverso *patch* di gioco volte a correggere errori di design o programmazione, introduzione o modifiche di contenuti di gioco (ad esempio armi o mappe) o le già citate LTMs. Economicamente sono inoltre importanti gli aggiornamenti che riguardano modalità e *items* creati in partnership con agenti esterni: rilevanti sono ad esempio le modalità create in collaborazione con la Disney in concomitanza con le uscite nei cinema dei film della saga “Avengers”, oggetti riferiti al film “John Wick” e gli *items* a firma Nike “Jordan”, nati dalla collaborazione con due *creative artists*.

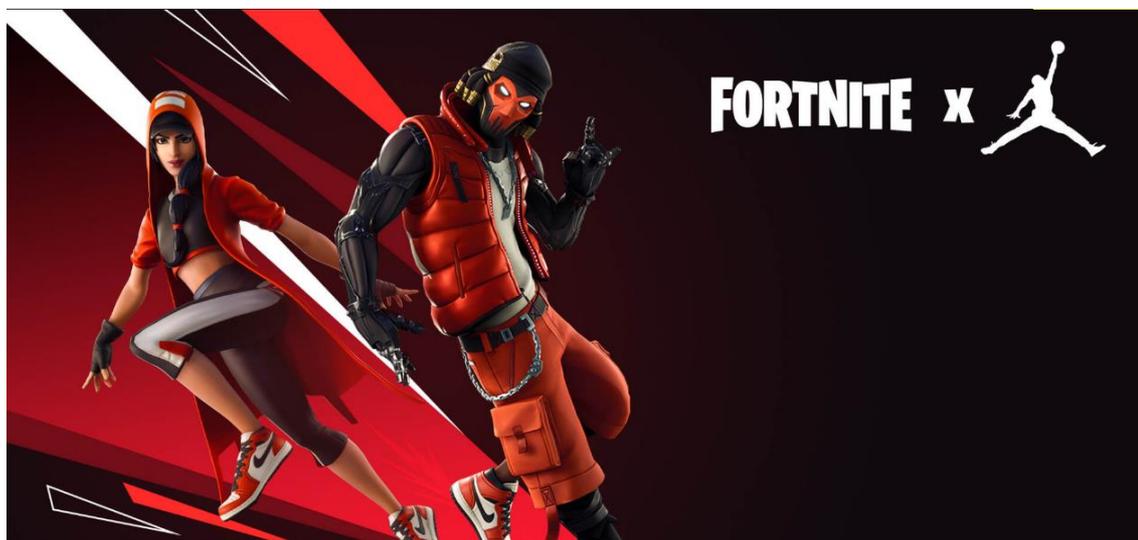


Figura 10

(Epic Games, 2019b)

Continuare ad offrire un prodotto/servizio nuovo e accattivante attraverso modalità coinvolgenti attira nuovi consumatori, in quanto la ricerca del nuovo è sempre stato un

cardine della sopravvivenza umana (Tierney, 2012), porta al successo, dimostrabile dal numero crescente di giocatori e dai dati in seguito presentati.

3.2 I numeri di Fortnite

Il presente paragrafo evidenzia i dati, le statistiche e i numeri critici di Fortnite.

3.2.1 I dati di un successo globale

“In February [2018; N.d.A], *Fortnite* passed PUBG in total revenue on PC and console (\$126M versus \$103M). While PUBG started a movement, *Fortnite* created a phenomenon.” (Telfer & Kim, 2018).

Secondo una ricerca sul mercato videoludico condotta da SuperData, nel 2018 *Fortnite* ha generato ricavi per 2,4 miliardi di dollari, classificandosi prima per ricavi nei giochi Free-to-play. Tale numero inoltre non considera gli eventuali ricavi dal mondo mobile.



Figura 11
(SuperData-Research, 2019)

Fortnite può senza dubbio essere considerato un fenomeno social. Gli account ufficiali (Twitter, Instagram e Facebook) contano, a Maggio 2019, rispettivamente 7.7, 19 e 4.1 milioni di followers. Questi numeri, che non mostrano le migliaia di pagine a tema Fortnite sui social e tutti i siti dedicati, dimostrano il senso di community che lega i giocatori.

“Those who were paying for in-app purchases in mobile games, they were spending an average of \$87 a year. *Fortnite* is \$85 by itself, and even when non-paying players are counted, the average revenue per player is close to \$60, what a full box copy would be.” (Tassi, 2018).

3.2.2 “Se non hai mai speso in game fai parte della minoranza”

Nel giugno del 2018 è stato pubblicato su lendedu.com il risultato di una *survey* su 1000 persone, nel quale vengono evidenziate alcune statistiche d’uso del servizio.

I risultati mostrano come:

- “68.8% of Fortnite players have spent money on in-game purchases.
- Amongst Fortnite spenders, the average amount of money they spent was \$84.67” (Brown, 2018).

Sembrirebbe inoltre che il 19,91% degli intervistati non sapesse che gli acquisti non comportassero vantaggi in-game.

Infine, è interessante notare come sono stati spesi i soldi da chi ha effettuato acquisti in game:

- Il 79,51% di chi ha svolto acquisti (il 54,7% del totale) ha acquistato almeno un “Battle Pass” da \$10;
- Il 45,64% di chi ha svolto acquisti (il 31,4% del totale) ha acquistato almeno un “Battle Pass” da \$25;
- La tabella seguente visualizza lo spaccato degli altri acquisti (che saranno descritti nel capitolo 4):

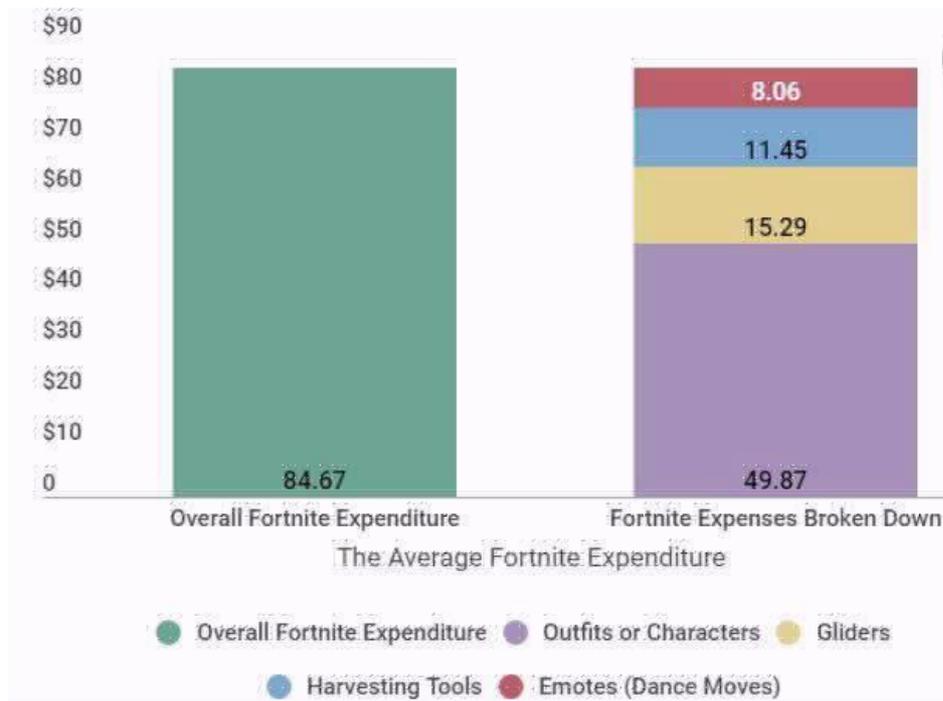


Figura 12

(Brown, 2018)

Se tali numeri rispecchiassero effettivamente la realtà, significherebbe che Fortnite ha potenzialmente generato fatturato per 14,5 miliardi di dollari ($68,8\% * \$84,67 * 250.000.000$). Nel prossimo capitolo si cercherà di esporre quali siano le ragioni che spingono gli utenti ad acquistare *items* che non hanno nessun valore pratico (non impattano cioè sulla qualità del servizio).

4 ANALISI DEL BUSINESS MODEL DEL CASO PROPOSTO

Il presente capitolo illustra il modello di business adottato da Epic Games per Fortnite e gli elementi, teoricamente visualizzabili o meno, che ne hanno permesso il successo.

4.1 Il modello “Free-to-pay”

Il termine “Free-to-pay”, che identifica la libertà del cliente di pagare o meno il prodotto/servizio utilizzato, dove l’acquisto non permette di ottenere di più di quanto offerto dal servizio ma semplicemente fornisce delle “scorciatoie” nel consumo e utilizzo dello

stesso. Detto ciò, è evidente che il caso in analisi si discosta comunque da questa definizione; anzi la estremizza fortemente tagliando tali scorciatoie, lasciando al potenziale cliente un acquisto puramente “edonistico”, inteso come spiegato nell’introduzione.

Come sarà specificato in seguito, il modello esisteva già prima dell’introduzione di Fortnite, ma una sua applicazione estrema non era mai stata adottata con tanto successo.

4.1.1 Caratteristiche: generare ricavi con un’offerta free

Nella presente analisi, il dubbio di come prodotti o servizi free possano essere redditizi è preponderante e legittimo. Per comprendere le motivazioni che spingono i clienti all’acquisto, è innanzitutto necessario introdurre gli strumenti che fanno guadagnare Fortnite.

Appurato che il servizio offerto è completamente gratuito, gli utenti hanno a disposizione uno store *in-game* nel quale sono presenti diversi oggetti di personalizzazione grafica che non impattano in alcun modo sul servizio. Anche gli altri *videogames* adottano un sistema simile (chiamato di micro-transazioni), ma la grande maggioranza di essi lo fa attraverso la vendita di *loot-boxes*, ovvero scatole virtuali che contengono un set non prevedibile di oggetti dal quale si estrae, con un sistema probabilistico, l’item di “customizzazione”, sfruttando anche il senso di appagamento generatosi dalla vincita di una “scommessa”. Sono disponibili ricerche che esplorano questi comportamenti e che motivano il continuo ritorno degli utenti all’utilizzo tali meccaniche (Anselme & Robinson, 2013; Jabr, 2013)

Fortnite si avvicina diversamente al sistema di micro-transazioni: al posto delle *loot-boxes*, è stato lanciato il “Battle Pass” al costo di circa \$10 o 950 V-Bucks (\$9,99 = 1000 V-Bucks) la versione normale o \$25 la versione “bundle” che comprende un *boost* iniziale di esperienza. Esso è una specie di *subscription* stagionale che permette ai giocatori, tramite l’esperienza accumulata nel corso del gioco, di far salire di livello fino al *tier* 100 l’account (altrimenti limitato al 20°), di sbloccare tutte le *skins* (oggetti di personalizzazione) che sono state rilasciate con l’aggiornamento stagionale oltre che le missioni da completare. Nella versione “free” tali missioni sono comunque visibili e completabili, ma non sono riscattabili i premi al superamento delle stesse. Gli oggetti si sbloccano all’avanzamento di livello, oltre ad essere reperibili singolarmente anche attraverso la sopracitata *in-game currency* che rende disponibili gli *items* più avanzati anche ai giocatori non forniti di Battle Pass. Acquistare ogni oggetto singolarmente è molto più costoso che sbloccarlo attraverso l’esperienza. Infine, anche i “livelli” del Battle Pass sono acquistabili.

“Fortnite allows you to select a number of cosmetic options to bring into battle:

- A Skin/Outfit your character wears
- “Back Bling” -- or a knapsack
- What your Harvesting tool looks like (a Pickaxe is boring, why not a Scythe?)
- “Contrail” -- what Glider you use while falling (gotta look cool while falling)
- Loading Screen -- what loading screen you see (only for yourself)
- Emotes to communicate with others. (you can bring in 6 emotes which you can trigger)

Since progress isn't made through traditional stats and level up, the only way to show off your progress is through cosmetics. It's not pay-to-progress, it's pay-to-look-cool.” (Telfer & Kim, 2018).

Nel paper “Why do gamers buy ‘virtual assets’?”, Jack Cleghorn e Mark D. Griffiths esplorano, attraverso un'analisi empirica, le motivazioni che inducono i videogiocatori a spendere soldi su *items* virtuali. È presente anche l'aspetto “utilitaristico” dell'acquisto, in quanto gli oggetti presi in esame hanno, a differenza di quelli di Fortnite, un impatto sul *gameplay*. (Cleghorn & Griffiths, 2015)

I V-Bucks, ossia la moneta *in-game* di Fortnite, potrebbero essere un elemento che favorisce la spesa dei giocatori, come si verificherà di seguito.

In questo contesto si inserisce il concetto di Free-to-pay per il caso. Gli utenti non hanno bisogno di spendere per il servizio, neppure per ottenere una qualità migliore dello stesso. Pare quindi che il valore aggiunto della spesa sia invece psicologico: assieme al senso di soddisfazione del “vincere la partita”, si espande l'appagamento al perseguire il completamento degli obiettivi o all'aumentare di livello e il possedere una grande quantità di oggetti (Cleghorn & Griffiths, 2015), specie quelli “rari” sbloccabili negli ultimi livelli, dimostra l'abilità o la dedizione del giocatore. Osservando quindi i *benefits* dell'acquisto e quelle che si ipotizzano essere le motivazioni alla spesa, gli utenti “free” subiscono il rischio di sentirsi in qualche modo inferiori ai giocatori forniti delle più rare *skins*, creando un ambiente “Stars Upon Thars” (Cropp, 2018). Con tale termine, coniato dal Dottor Theodor Seuss Geisel, si denotano due “classi sociali” distinte da una peculiarità estetica che “eleva” a classe dominante chi la possiede (Ball & Eckel, 1998). È stato per l'appunto rilevato da alcuni utenti di reddit che è esistito un vero e proprio *harassment* contro giocatori che non equipaggiavano skins (guuszo, 2018; Mikeymikemota, 2018). Tale ambiente può in qualche

modo indurre all'acquisto attraverso sia la *peer-pressure* sia la convinzione dell'oggetto di essere "in pericolo" (Sivanathan & Pettit, 2010). "New players are naturally drawn to want better looking skins because it feels like once you have them, you will somehow play with improved performance." (Cropp, 2018). Al termine di ogni *season* (dalla durata di circa 3 mesi) vengono resettati i *tiers* e un nuovo Battle Pass sarà disponibile, cosicché nuove sfide attendano i trepidanti giocatori. Quello che cambia è quindi "your perception of the game you are playing. The new layer of intrigue and achievement gives a reason to keep dropping in, playing game after game, and trying to win the base game does not afford." (Cropp, 2018). Sia nel forum di Fortnite (attualmente chiuso) che sul "reddit" ufficiale sono reperibili dei *thread* dove gli utenti discutono sulle ragioni e le motivazioni che inducono i giocatori a spendere per le *skins*. (Capt Gilligan, 2018; guuszo, 2018; Mikeymikemota, 2018).

L'analisi di questi commenti viene riportata nel paragrafo 3.

La moneta virtuale V-Bucks è ottenibile giocando in modo intensivo sia alla modalità "Battle Royale", una volta forniti di Battle Pass, sia attraverso la modalità (per ora) a pagamento "Save the World", tramite anche il completamento delle missioni o i premi per l'accesso giornaliero. "If you are patient, you could purchase one Battle Pass and use all the V-bucks collected from playing the game to finance the next season's pass." (Cropp, 2018). Ora i "pass" sono acquistabili solo attraverso la moneta reale.

L'obiettivo quindi di invogliare il giocatore a passare sempre più tempo usufruendo del servizio appare chiaro.

"This is why the Battle Pass is genius. The game is fun, and people want to keep playing, but on its own, the game gets repetitive over time. Epic developed a solution. Pay \$10 to have fun, play more, get hooked and pay more in the future. Once bought in, players become invested in their progress and will continue paying to maintain their status. Plus going back to the free tier is boring, so why do that?" (Cropp, 2018).

4.1.2 Storia, applicazioni: Freemium e Free-to-pay

Epic Games non è stata la prima ad offrire un servizio videoludico gratuitamente.

L'esplosione di tale fenomeno è iniziata con la nascita dei *browser-games* (disponibili attraverso siti appositi o piattaforme quali Facebook) e si è amplificato esponenzialmente con l'espansione degli smartphone nel mercato dei consumatori finali. La velocità con la quale gli

sviluppatori possono rilasciare servizi sugli *store* virtuali e la facilità di accesso per gli utenti hanno creato il poco tempo uno dei più grandi mercati virtuali esistenti. In figura si evince come il mercato del video-intrattenimento mobile superi la somma del mercato digitale dei videogiochi per PC e per Console.

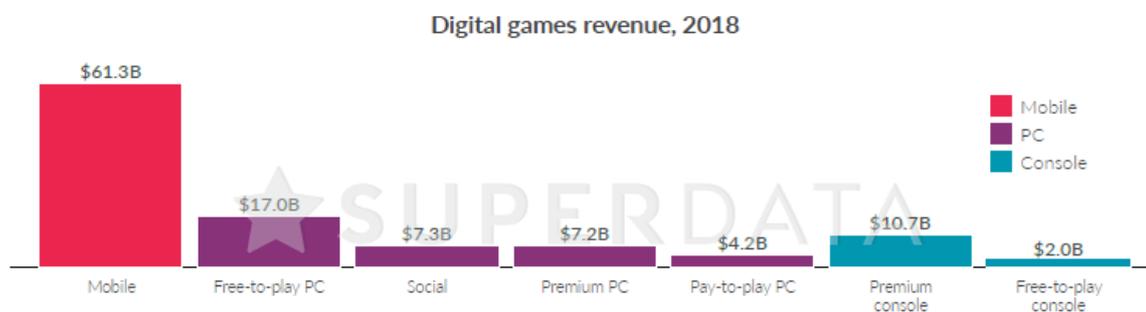


Figura 13

(SuperData-Research, 2019)

Gran parte dei *browser-games* e dei *mobile-games* utilizzano tre tipologie di Business Models, sia separatamente che in combinazione: l'Advertising Model (Zott, Amit, & Massa, 2010), il modello Freemium e una versione leggermente diversa del modello Free-to-pay rispetto a quella immaginata da Fortnite.

L'Advertising Model prevede la fornitura, spesso gratuita, di un servizio digitale. La monetizzazione avviene attraverso la vendita di uno spazio apposito nella pagina di visualizzazione del servizio a terzi che può essere utilizzato per pubblicizzare il proprio prodotto o servizio.

Il modello Freemium invece deriva dal modello Premium. Quest'ultimo prevede una *price discrimination* di secondo livello attraverso la *product versioning* che separa i clienti offrendo a chi decide di pagare il *premium price* un prodotto o servizio migliorato o con elementi aggiuntivi rispetto all'offerta base. Un esempio nel mondo digital sono le varie edizioni disponibili al momento dell'acquisto dei videogiochi. Sul sito ufficiale di Call Of Duty: Black Ops 4 (<https://www.callofduty.com/it/blackops4/buy>) è evidente la scelta della versione del videogioco, in parte competitor di Fortnite nel mondo dei battle-royale, da acquistare.

Il modello Freemium punta innanzitutto a creare una base di utenza espansa offrendo il prodotto/servizio gratuitamente. I business che adottano tale modello generano ricavi nel momento in cui i consumatori decidono di migliorare l'offerta ricevuta pagando per ottenere un prodotto che non viene più definito "*damaged*".

Il caso più esaustivo di questo modello (congiunto all'Advertising Model) è Spotify.

L'offerta di base prevede la possibilità di ascoltare playlist già esistenti gratuitamente, con il solo *downside* di dover ascoltare una pubblicità ogni 30 minuti. L'utente che paga invece (in questo caso una *subscription*) non è limitato nell'ascolto, può creare playlist, mettere in coda d'ascolto qualsiasi brano e viene a cadere l'Advertising Model che obbliga all'ascolto di pubblicità.

Il Free-to-pay può essere inteso come un'evoluzione del modello Freemium.

Il Business Model in partenza si collega al Freemium in quanto l'offerta è gratuita e accessibile. La grande differenza è che il servizio non risulta "danneggiato" e offre l'esperienza al completo anche ai clienti che non sono disponibili a spendere.

La redditività di tale business model è data dalla vendita di "items" interni al servizio che offrono alcuni bonus temporanei che facilitano e migliorano l'esperienza d'uso senza però cambiare direttamente l'offerta in sé.

Come detto in precedenza, Fortnite estremizza il modello Free-to-pay non offrendo nessun bonus *in-game*.

4.1.3 Analisi dell'offerta per individuare le motivazioni all'acquisto

Come introdotto nel paragrafo 1, si sono analizzati dei *thread* sul forum e su Reddit. Gli utenti stessi si sono interrogati sulle motivazioni che spingono all'acquisto degli *items*. Ovviamente l'acquisto del Battle Pass presenta come una delle possibili giustificazioni il fatto che rappresenti quasi un "bundle" degli oggetti di "customizzazione" e permetta, ad un prezzo decisamente inferiore rispetto agli acquisti singoli, di avere la possibilità di ottenere gli *items* desiderati.

Dai 33 commenti estratti dai forum, che prevedono più motivazioni di utenti unici (ma non considerano le risposte a commenti di utenti già conteggiati), si deducono tre principali ragioni d'acquisto di cui due sono legate all'aspetto estetico delle *skins*. Il 60,6% degli utenti (20/33) giustificano l'acquisto di un oggetto che è soggettivamente "attraente" o "looks amazing" mentre il 45,5% dei giocatori (15/33) acquistano oggetti che li rendono unici e permettano di immedesimarsi meglio nel personaggio. Il 51,5% (17/33) sottolinea che tali spese siano fondamentali per lo sviluppo del servizio e siano il giusto premio per gli sviluppatori che, a detta loro e di altri 250 milioni di videogiocatori, hanno reso disponibile un

videogioco divertente e tecnicamente valido gratuitamente (Capt Gilligan, 2018; guuszo, 2018; Mikeymikemota, 2018).

Riguardo ai primi due punti, per i quali le motivazioni teoriche sono state già fornite o saranno fornite in seguito, è opportuno evidenziare come Fortnite sia un videogioco dalla visuale in “terza persona”. La scelta di questo tipo di rappresentazione non è banale: probabilmente se il videogioco fosse stato ideato, come per la maggior parte dei *competitors*, in “prima persona”, gli oggetti di customizzazione avrebbero minore appeal in quanto verrebbe a mancare la possibilità per i giocatori di “godere” appieno degli acquisti in game, non essendo essi direttamente “visualizzabili” durante le sessioni di gioco.

Il perché del comportamento al terzo punto, invece, potrebbe trovare riscontri nelle teorie socio-psicologiche sulla generosità (Collett & Morrissey, 2007).

Da evidenziare sono inoltre le motivazioni che riguardano la rarità ed esclusività degli *items* disponibili per una “Stagione” (18,2%; 6/33) e la preferenza a spendere per oggetti di un servizio che diverte e al quale si è dediti piuttosto che spendere cifre simili per *videogames* che rimangono inutilizzate nelle librerie digitali degli utenti (15,2%; 5/33) (Capt Gilligan, 2018; guuszo, 2018; Mikeymikemota, 2018).

È interessante notare come molte delle *skins* disponibili per quello che sembra un tempo limitato, in realtà comunemente ritornano disponibili in momenti diversi e quindi il senso di rarità è pressoché fittizio. È inoltre illusoria l’idea che l’aver sbloccato gli ultimi oggetti del Battle Pass della stagione indichino abilità o dedizione in quanto, come già detto, sia gli *items* che i livelli sono acquistabili separatamente. In ogni caso, rarità ed esclusività sembrano risultare generalmente dei driver importanti per l’acquisto (Upshaw, Amyx, & Hardy, 2017).

È altresì importante evidenziare come l’acquisto tramite moneta virtuale faccia subire un effetto simile al “decoupling” (Hardekopf, 2018) fra l’emozione negativa dell’aver speso soldi e la sensazione positiva dell’aver ottenuto il prodotto o la disponibilità a consumare un servizio, grazie alla non immediata percezione di quanto si sia effettivamente speso. In questo senso, la pratica di utilizzare monete virtuali all’interno dei videogames è tutt’altro che rara.

Come si evince, le motivazioni d’acquisto non presentano nessuna motivazione “utilitaristica” (se non quella di ottenere anche i premi per il completamento delle missioni altrimenti bloccate), ma si basano fortemente sull’aspetto psicologico sottostante.

A tal fine è utile sia ricordare la ricerca empirica svolta sui comportamenti d'acquisto sui "virtual assets" del settore videoludico (Cleghorn & Griffiths, 2015), sia citare Reiss (2004) che Snyder e Lopez (2002). Il primo fornisce uno studio psicologico sui desideri intrinseci dell'uomo, concludendo che siano 16 i *driver* del comportamento umano. I secondi invece forniscono alcune analisi sulle motivazioni che influiscono sempre sul comportamento (come il perché della ricerca dell'unicità o sulla "generosità" riscontrabile nell'uomo).

Nel seguito, con l'analisi svolta applicando strumenti teorici, saranno proposte alcune motivazioni plausibili che potrebbero giustificare l'acquisto "irrazionale" da parte dei consumatori.

4.2 Applicare gli strumenti al caso

Evidenziato tutto ciò che può risultare utile per interpretare il caso, l'applicazione di vari strumenti teorici tenta di spiegare le motivazioni del successo.

Videogioco, oggetti acquistabili e Battle Pass fanno parte di un unico business model e non è possibile separarli in business models più piccoli in quanto, presi singolarmente, nessuno di tali elementi è in grado di sopravvivere in via indipendente sul mercato:

- il videogioco, essendo gratuito, non fornirebbe agli sviluppatori il supporto economico-finanziario necessario per il sostentamento del business. In secondo luogo, la mancanza di *skins* e dei vantaggi del Battle Pass renderebbe il gioco meno attraente e diminuirebbe l'interesse e la *retention* nel lungo periodo, facendo calare la base d'utenza;
- la redditività degli oggetti acquistabili e del Battle Pass dipende invece dalla base di utenti del gioco. È chiaro che comprare *items* senza poterli usufruire all'interno del gioco sarebbe illogico e non ci sarebbero motivazioni all'acquisto.

Nonostante questa interdipendenza, le meccaniche del videogioco (e quindi i suoi aspetti funzionali) si esulano dagli oggetti o dal Battle Pass: il gioco in sé non perderebbe nulla dal punto di vista operativo; verrebbero a mancare i mezzi di sostentamento dal lato business.

4.2.1 Congruenze e differenze con i modelli teorici

È utile, in prima battuta, confrontare Fortnite con modelli di business già esistenti e comprendere perché tali modelli non rappresentino in modo congruo il caso analizzato.

Come già detto, ci si discosta dal modello “Freemium” a causa dell’assenza dell’aspetto “Premium”. Inoltre, grazie alla presenza di 20 livelli “base”, alcuni oggetti acquistabili sono ottenibili semplicemente attraverso l’uso gratuito del gioco.

Similmente, anche il “Razor and Blades”, nonostante descriva abbastanza bene la presenza di due elementi strettamente interconnessi che rendono sostenibile il modello come accade con Fortnite, oltre a non essere adatto a descrivere il modello in quanto le “Lamette”, cioè la fonte di guadagno, sono in parte ottenibili come descritto per il modello “Freemium”, non consentirebbe l’utilizzo del “Razor” (il videogioco) senza le “Blades” (gli acquistabili), cosa che invece potrebbe accadere come detto nel capitolo precedente.

Per tali differenze, Fortnite si avvicina maggiormente al modello “Free-to-pay” che comunque non lo caratterizza appieno per il fatto che gli oggetti venduti non impattano sul servizio.

Anche il modello “Pipes and Platforms” non si adatta perfettamente al caso o meglio, non si può individuare il videogioco unicamente e tassativamente in una delle due categorie.

L’impostazione produttiva di creazione del valore di Fortnite è certamente, e quasi unicamente, di tipo “Pipe”. Gli sviluppatori infatti decidono a monte qual è il servizio da fornire: design e scrittura del codice rimangono a monte dei consumatori che hanno pochissima voce in capitolo (lo strumento più efficace è il feedback). Sussistono comunque casi eccezionali di collaborazione con artisti (caso “Fortnite x Jordan”) ma comunque la decisione e il processo esulano dal consumatore medio. A differenza delle “Pipes” però è proprio l’esistenza della community a determinare il valore del servizio. Oltre alle motivazioni presentate in precedenza sull’importanza della base d’utenza, un fattore rilevante è sicuramente la visibilità che alcuni utenti “creatori” (come Ninja) forniscono al videogioco attraverso *streaming* o video sulle principali piattaforme di condivisione di contenuti.

Ovviamente il valore creato non è direttamente imputabile a Fortnite: un video qualsiasi su Youtube genera ricavi solo per la piattaforma stessa e per il “*content creator*”. Il valore generato non si limita però al ritorno economico e come detto la visibilità positiva del servizio si risolve in un aumento dell’utenza, che porta ad aumentare il numero di contenuti a tema instaurando un circolo virtuoso. Come afferma Choudary sul sito di “Wired”, si può affermare

che il videogioco adotta contemporaneamente logiche “Pipe” e logiche “Platform” (Choudary, 2013).

Di sicuro il servizio non può essere descritto come “Parallel Businesses” o “Connected Businesses” (Bock & George, 2018a): non esistono, come già ricordato, due business models separati (o connessi) per videogioco e acquistabili. Essi sono, per forza di cose, un tutt’uno.

4.2.2 Cosa raccontano gli strumenti

A causa della difficoltà di ricondurre il business model di Fortnite ad un modello già teorizzato, è necessario provare ad utilizzare alcuni strumenti di business analysis per estrapolare gli elementi che potrebbero definire il servizio. A tali strumenti si affiancheranno alcune delle possibili e/o probabili ipotesi sul perché gli utenti adottino i comportamenti d’acquisto citati in precedenza con l’obiettivo di fornire i dati e le spiegazioni per poter completare il più correttamente possibile il “Business Model Canvas”, strumento principe del business modelling.

Per prima cosa è necessario compiere l’analisi proposta da Porter e quelle ad esse collegate (la “PEST” e la “SWOT”).

La capillarità e la possibilità di accedere a Fortnite in gran parte dei paesi sviluppati o in via di sviluppo rende la PEST un’analisi complicata da svolgere in aggregato, se si dovesse considerare ogni mercato singolarmente. Ciò mostra come Epic Games debba prestare attenzione alle politiche nazionali dei singoli paesi riguardo i videogiochi: numerosi paesi quali Iraq (Jackson, 2019), Emirati Arabi (Salama, 2019), China (Lanier, 2018) e addirittura il Regno Unito (Wakefield, 2019) ne hanno vietato l’uso o hanno avuto rappresentanti politici che si sono schierati contro il *videogame*. Oltre a tali politiche, è necessario che il paese nel quale Fortnite è disponibile abbia un’infrastruttura e una cultura informatica sufficiente perché i consumatori possano usufruire ed essere dilettrati dal servizio.

Per il punto “Economic”, appare chiaro come gli acquistabili siano definibili come “superflui”. Nella letteratura accademica è citato come il superfluo sia parte delle definizioni del lusso (Brun & Castelli, 2013; Chandon, Laurent, & Valette-florence, 2016; Faurholt Csaba, 2008; Kapferer, 2012; Mortelmans, 2005; Wiedmann, Hennigs, & Siebels, 2009) e viene dimostrato empiricamente la coerenza delle teorie con la realtà (Husic & Cicic, 2009; Wiedmann et al., 2009; Zaharia & Zaharia, 2015). Dalle teorie Vebleniane, che pongono

come “proprietarie” del lusso le classi agiate, è riscontrato che il “superfluo” si stia sempre più espandendo anche alle classi che dispongono di redditi inferiori (Brun & Castelli, 2013; Chandon et al., 2016; Faurholt Csaba, 2008; Kapferer, 2012). Unito a ciò, sta vendendo meno l’assunto del lusso come “segnalatore di status” a favore del consumo dello stesso per piacere personale, per viziarsi (Cappellari, 2011). È quindi per Epic Games preferibile che i consumatori dei paesi con access a Fortnite abbiano le motivazioni e le disponibilità a cercare questo “nuovo” lusso.

Per il “Social” invece si deve far presente come i giovani e adolescenti dei paesi target di Fortnite siano sempre più dediti a videogiocare e, in assoluto, siano propensi alla spesa (Deloitte, 2017). Questa caratteristica, che Fortnite sfrutta, può comunque risultare in un dilemma etico che potrebbe essere trasposto in restrizioni sull’utilizzo o norme riguardo l’acquisto degli oggetti *in-game*, riportandosi quindi sulla sfera “Politics”.

Infine, per la “Technology”, è necessario che sussistano le infrastrutture informatiche che supportino il videogioco (in linea generale, una connessione ad internet sufficientemente potente).

Completata la “PEST”, è opportuno introdurre l’analisi “SWOT”, eseguibile sia per il videogioco che per gli acquistabili.

Riguardo al videogioco si nota come la forza del business risieda nell’alta qualità del servizio e l’enorme base d’utenza che partecipa alle sessioni di gioco. Questo lo porta a non avere debolezze rilevanti o immediate. I problemi più grossi riguardano il lungo periodo: un mercato tendenzialmente saturo, un calo nelle preferenze dell’utenza, la competizione che prova a risollevarsi, i dilemmi etici rilevati dalla “PEST” o un cambio della tecnologia rappresentano alcuni dei rischi che incombono sul business. Per poter mettersi parzialmente al riparo da tali eventi, è necessario per Fortnite sfruttare le opportunità che ancora sorgono, come ad esempio il creare connessioni e relazioni più forti con potenziali partner come YouTube o Twitch.

Dal lato degli acquistabili, la forza principale risiede nel saper individuare quelle che potrebbero essere le possibili motivazioni che potrebbero spingere gli utenti ad acquistare gli oggetti in vendita. Oltre alla già citata ricerca del superfluo, è utile introdurre altre motivazioni a supporto dell’analisi.

Dalle ricerche svolte sui vari *thread*, si nota come la preferenza personale e la volontà di determinarsi come individuo giochino un ruolo chiave nella scelta d’acquisto. Tale motivazione è confermata dalle ricerche svolte (Lynn & Harris, 1997; Tepper & Hoyle, 1996;

Tian, Bearden, & Hunter, 2001). Creare molti contenuti che piacciono alla massa mantenendo la disponibilità di un'ampia gamma di scelta è grande pregio dei disegnatori dei modelli di Fortnite. È possibile inoltre che per alcuni tipi di *items* sussista un effetto di desiderio emulativo: le *skins* utilizzate dai “lead users” sono per soggette ad un'esposizione mediatica molto forte che potrebbe indurre all'acquisto i giocatori “normali” (Wilk, 1996). Tale fenomeno è tanto semplice quanto comune: molti comprano le scarpe utilizzate da un atleta, si vestono come gli attori o acquistano gli stessi strumenti di un musicista, si crea quindi un effetto simile all'*endorsement* (Chi et al., 2011). All'effetto emulativo si combina la sensazione di “status”, già introdotta nel paragrafo 1, parlando dello “Stars Upon Thars”. Molte teorie spiegano accademicamente o dimostrano empiricamente che l'uomo tende per natura al definire ed elevare la propria posizione sociale (Huberman, Loch, & Öngüler, 2004; Kapferer, 2012; Sivanathan & Pettit, 2010; Vigneron & Johnson, 1999; von Rueden, Gurven, & Kaplan, 2011).

La propensione degli utenti all'acquisto del “Battle Pass” si può motivare grazie alla “Teoria delle Aspettative” (Vroom, 1964). Come già detto, agli utenti che non dispongono del “Pass” è concesso di completare tutte le missioni disponibili, però non per tutte sarà possibile riscattare la ricompensa. Questo squilibrio tra lo sforzo compiuto, l'output prodotto (il completamento di tutte le missioni) e il premio (ottenere solo parte delle ricompense disponibili) potrebbe portare il videogiocatore a veder disattese le sue aspettative di ricompensa. Fortnite offre quindi la “soluzione” a tale problema dando la possibilità di ottenere tutti i premi a fronte di un pagamento. Si può espandere questa teoria grazie alle teorie di McClelland e Porter e Lawler introducendo anche quelle che sono le ricompense intrinseche (la soddisfazione del completamento delle missioni, *achievement need*) ed estrinseche, ovvero i premi “materiali” riscattabili dalle missioni (Costa, Gubitta, & Pittino, 2014).

Oltre alle missioni, il Pass fornisce una via più economica all'ottenere gli *items* del comprarli singolarmente. Questo potrebbe influire sull'aspetto “collezionismo” od ottenere oggetti belli da vedere (Cleghorn & Griffiths, 2015).

Anche qui non sembrano esserci particolari debolezze del modello nel breve periodo. A lungo andare però ci si deve proteggere dalla possibilità che gli utenti perdano interesse all'acquisto. Per far ciò sarebbe utile continuare a creare relazioni con esterni come già fatto in passato (Marvel e Nike).

Dopo queste analisi, Porter e le sue “cinque forze” forniscono il framework giusto per individuare la competitività del servizio.

Il mercato dei battle royale è estremamente competitivo nel quale tutti i *players* vogliono acquisire il maggior numero di utenti possibile. In questo ambiente Fortnite è leader indiscusso e sente meno la pressione che gli altri competitors esercitano verso l’un l’altro.

Di fatto Epic Games non ha fornitori. Microsoft, Sony, Nintendo e Apple sicuramente mettono a disposizione i propri store per permettere l’uso di Fortnite sui rispettivi *device* proprietari ma questa relazione serve anche alle stesse aziende appena nominate: i guadagni che ricevono dal videogioco in questione sono solo in parte misurabili economicamente e un eventuale perdita di essi avrebbe di sicuro un grosso impatto. Perdi più, la forza di Epic Games nei confronti delle aziende sopracitate è talmente forte che ha costretto Sony, per la prima volta nella sua storia, a rendere possibile il *cross-platforming* con la *console* di casa Microsoft (Gilbert, 2018b).

La minaccia di possibili sostituti invece è reale. Così come, con l’esplosione del *multiplayer*, “sparatutto” e “RPG” (*role-playing game*) hanno soppiantato i generi “picchia-duro” e “platforming”, è possibile che un cambiamento tecnologico o sociale porti alla decadenza il genere “battle royale”. Ad esempio, negli ultimi anni è andata crescendo la “Virtual Reality”, che però non ha ancora del tutto superato il “vecchio” 2D (SuperData-Research, 2019).

L’utente medio ha di certo poco potere contrattuale nei confronti di Epic Games. Se da una parte la perdita di un cliente può considerarsi insignificante, esiste tuttavia il rischio che si generi un effetto a valanga se iniziasse a circolare più di una voce negativa nei confronti del videogioco.

In ultima battuta, l’ingresso di nuovi concorrenti nel settore appare la minaccia più plausibile. Come detto nel capitolo 3, recentemente è esploso come fuoco di paglia “Apex Legends” Questo videogioco, che sembrava poter essere il “nuovo Fortnite”, ha iniziato la sua vita con dei numeri che avrebbero fatto impallidire quelli proposti per il videogioco targato Epic Games. Sul sito “THE GAMER” sono elencati 10 motivi che, secondo l’autore, stanno in ogni caso facendo fallire il business di “Apex Legends” (Baker, 2019): tali motivazioni sono di certo riconducibili agli elementi che hanno invece decretato il successo di Fortnite e rappresentano problemi che diminuiscono l’entusiasmo dei giocatori nei confronti del nuovo competitor. Un videogioco che piace, diverte e lascia alla fine della partita un’esperienza positiva, aumenta di certo la possibilità che l’utente torni ad usufruire del servizio, similmente come accade con la “Teoria del rinforzo” di Skinner (McLeod, 2018). Questo breve caso

mostra come sia difficile replicare il business model di Fortnite senza un'adeguata struttura e le risorse giuste.

Terminata l'analisi delle "cinque forze competitive" di Porter, si applicherà il "Business Model Canvas" al caso proposto integrandolo, se necessario con gli altri due modelli presentati in precedenza.

Seguendo l'ordine di completamento proposto da Osterwalder e Pigneur il "Canvas" di Fortnite, secondo tutti i dati presentati e le ricostruzioni presentate, si potrebbe così configurare:

- "Customer Segments": tutte le tipologie di videogiocatori (*casual*, *mobile* e "*hardcore*");
- "Value Propositions": si divide in tre segmenti:
 - Videogioco: divertimento *flawless*, grande community, novità (grazie ai costanti aggiornamenti) e esperienza d'uso positiva (Teoria del rinforzo di Skinner) (McLeod, 2018);
 - Oggetti: customizzazione, unicità, status e emulazione, Nessuna penalizzazione per i nuovi player (nessuna barriera all'ingresso);
 - Battle Pass: offre un percorso più "semplice" o economico di guadagnare gli oggetti rispetto a doverli guadagnarli senza Battle Pass o rispetto all'acquisto diretto, permette di riportare all'equilibrio le aspettative rispetto alle ricompense (Teoria di Vroom) (Vroom, 1964), il reset ogni *season* comporta un aumento della competitività e della *retention*;
- "Channels" si divide in due ambiti:
 - Videogioco: Store online proprietario e store di terzi;
 - Oggetti e Battle Pass: Store *in-game*;
- "Customer Relationships": dedizione, community, social e virale, comunicazioni attraverso FAQ e Reddit;
- "Revenue Streams": tramite i V-Bucks si effettuano gli acquisti *in-game*, sussistono alcuni introiti per licensing e introiti da sponsorizzazioni e dai tornei;
- "Key Resources": esposizione mediatica, relazioni, data mining e analysis, il team di marketing, motore grafico e ambiente di sviluppo proprietarie e per ultimo, ma probabilmente più importante, economie di rete;

- “Key Activities”: continua attenzione alla progettazione e allo sviluppo, *engaging in relationships*, attività di sviluppo del network e della piattaforma;
- “Key Partners”: i “lead users”, che portano visibilità mediatica e devono essere “stimolati” tramite la concessione di oggetti o Battle Pass a titolo gratuito, i partners e gli sponsors dei tornei competitivi, i licensor (come Marvel o Nike), Microsoft, Sony, Apple, Nintendo;
- “Cost Structure”: sviluppo (alti costi fissi), mantenimento struttura (sia costi fissi che variabili), mantenimento relazioni “lead users” (bassi costi variabili), mantenimento relazioni partners (sia costi fissi che variabili).

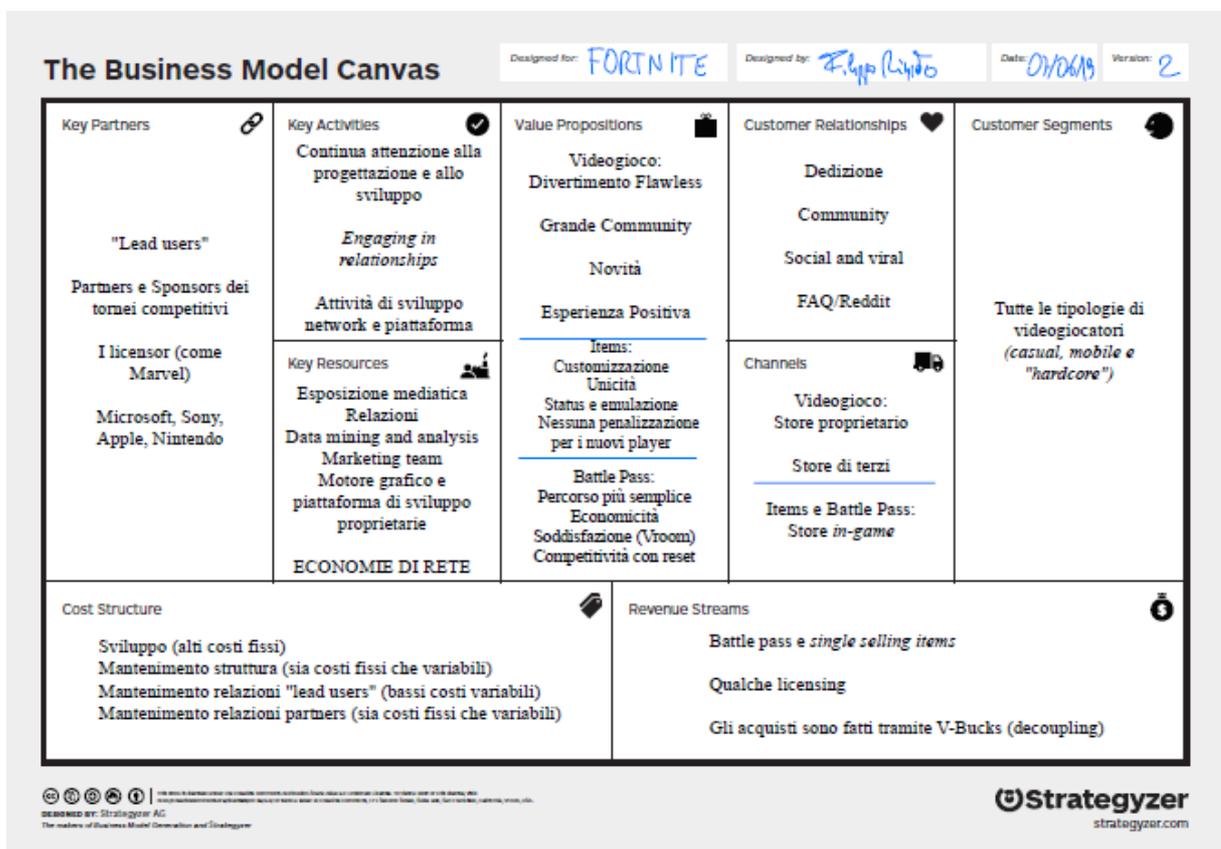


Figura 14

(adattato da Osterwalder & Pigneur, 2010b <https://www.strategyzer.com>)

Riprendendo il modello “FREE” del capitolo 2, si nota come la parte dei consumatori ottenga solo in parte la proposta di valore (videogioco e qualche *item*). Al contrario, i consumatori disposti a spendere otterranno l’intera proposta di valore.

Oltre alla fondamentale capacità di riuscire a fornire un “Gaming Environment” (Marchand & Hennig-Thurau, 2013) *flawless*, Fortnite è stato capace di ampliare le influenze “periferiche” positive sul proprio modello attraverso la potente esposizione mediatica e presenza social. Forse fra i motivi del successo si nasconde anche il fatto di non aver tralasciato nessun parametro d’influenza e di essersene presi cura quasi maniacalmente.

4.3 Ciò che gli strumenti non mostrano

Completata l’analisi del caso utilizzando gli strumenti, si devono ricercare quelli elementi che non risultano evidenziati dagli strumenti stessi, per capire se esiste qualche nuova caratteristica che ha reso possibile il successo a Fortnite.

4.3.1 Gli elementi “sommersi” del caso: quello che i business models non possono o non sanno spiegare

Se si dovesse cercare di “vestire” il videogioco di Epic Games con i business models teorizzati, senza però compiere analisi approfondite su tutto il sistema, si incorrerebbe nel rischio dell’impossibilità di identificare il modello giusto per il caso.

È grazie agli strumenti di business analysis come la “PEST” o la “SWOT” che si possono cogliere gli elementi (in questo caso le motivazioni all’acquisto di un servizio puramente “edonistico”) “sommersi” che rendono praticabile il business.

Il Business Model Canvas, come proposto nell’elaborato, permette di rendere evidenti “su carta” questi fattori di successo.

Ulteriori elementi “sommersi” si potrebbero ricercare su come il business sia organizzato e strutturato rispetto ai competitors, per capire se tali differenze, unite alle risorse, alle transazioni e alla value proposition, abbiano permesso di aumentare efficienza ed efficacia a livello operativo e strategico.

4.3.2 Gli elementi “sommersi” impattano sul caso analizzato?

Appare quindi ovvio che le motivazioni siano fondamentali per la sopravvivenza di Fortnite.

Il consumatore, con la sua psicologia, è al centro del focus del management del business e il mantenimento delle sue aspettative, la sua soddisfazione e il rispetto delle teorie motivazionali (verso *retention* e acquisto) forniscono alcuni dei fattori chiave di successo del caso analizzato.

Per quanto riguarda la dimensione organizzativa, esistono comunque strumenti e framework di analisi per provare a ricercare quale impatto essa abbia sul business (Marchand & Hennig-Thurau, 2013; Remane, Hanelt, Nickerson, & Kolbe, 2017).

5 CONCLUSIONI

L'elaborato ha presentato i business models, attraverso alcune definizioni comuni nella ricerca accademica. Insieme a questi, sono stati forniti alcuni dei principali strumenti di analisi esistenti, utilizzati per individuare gli elementi fondanti del business di Fortnite, il caso aziendale proposto. Unire gli strumenti con i modelli è stato utile per definire se i business models presi in analisi possano “vestire” correttamente il videogioco.

Sotto quest'ottica è stato mostrato come, se si dovessero considerare i modelli per definizione, Fortnite non sarebbe riconducibile a nessuno di essi.

Per poter quindi giustificare la redditività del business, sono stati esposti gli elementi acquistabili parallelamente al consumo “free” del servizio, ricercando le motivazioni e i comportamenti teorici che spingono i videogiocatori all'acquisto. Sia le prime che i secondi sono supportati dalle teorie psicologiche, confermando quindi una certa “razionalità” dietro la spesa.

Osservando le teorie psicologiche citate e le motivazioni d'acquisto presentate da Cleghorn e Griffiths (2015) e conseguentemente riflettendo sul business model “Free-to-pay”, si nota innanzitutto come alcuni degli oggetti venduti da Fortnite si allineino a livello motivazionale con gli *items* degli altri servizi nel mondo videoludico. La differenza sostanziale, come già detto, si rileva nella piena dimensione “edonistica” dell'acquisto in Fortnite rispetto al mix di benefici offerti dagli altri business.

Grazie però alle similitudini presentate a livello di meccanismi psicologici d'acquisto, si potrebbe ricondurre Fortnite al modello “Free-to-pay” (dato che comunque a livello “edonistico” il beneficio teorico offerto dal servizio coincide grossomodo con quello dei

competitors), confermando quindi che si tratta semplicemente di un'estremizzazione del modello stesso.

Per completezza, è giusto considerare che l'aspetto organizzativo aziendale non è stato analizzato. Se in futuro sarà svolto uno studio rispetto a tale argomento che porti alla luce differenze influenti sul business rispetto alle altre imprese inquadrare nel modello, si potrà ridiscutere la permanenza di Fortnite all'interno del business model "Free-to-pay".

Se si constatasse che Fortnite ha introdotto un nuovo business model, difficile da replicare, in grado di cambiare l'economia dell'industria videoludica, potrebbe spiegarsi la ragione di tale successo attraverso il forte vantaggio competitivo generato (Margetta, 2002). I nuovi business models sono infatti le strutture ideali per sfruttare nuove opportunità di valore (Bock & George, 2018a).

6 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI, INDICE DELLE FIGURE E SITOGRAFIA

ANON. (2019). Battle Royale (novel). Retrieved June 22, 2019, from Wikipedia website:
[https://en.wikipedia.org/wiki/Battle_Royale_\(novel\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Battle_Royale_(novel))

Anselme, P., & Robinson, M. J. F. (2013). What motivates gambling behavior? Insight into dopamine's role. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 7(December), 1–4.
<https://doi.org/10.3389/fnbeh.2013.00182>

Baker, B. (2019). 10 Reasons Apex Legends Is Dying a Slow Death. Retrieved June 10, 2019, from THE GAMER website: <https://www.thegamer.com/reasons-apex-legends-dying-slow-death/>

Ball, S. B., & Eckel, C. C. (1998). Stars Upon Thars : Status and Discrimination in Ultimatum Games by. *Second Draft*, (January 1998), 1–27.

Bock, J. A., & George, G. (2018a). *The Business Model Book: Design, Build and Adapt Business Ideas that Thrive* (1st ed.). Harlow: Pearson.

Bock, J. A., & George, G. (2018b). Worksheet 1.1: Getting a grip on value - Documenti Google. Retrieved April 28, 2019, from
<https://docs.google.com/document/d/16iLbmAHSkPS4G5vMgLKwxzvH514ghrKvvUlpJTcEleg/edit>

- Brown, M. (2018). The Finances of Fortnite. Retrieved March 29, 2019, from LendEDU website: <https://lendedu.com/blog/finances-of-fortnite/>
- Brun, A., & Castelli, C. (2013). The nature of luxury: a consumer perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(11/12), 823–847.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2013-0006>
- Cappellari, R. (2011). *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle* (2nd ed.; Fregi e Majuscole, Ed.). Roma: Carocci editore.
- Capt Gilligan. (2018). Why do YOU buy skins? - Forums. Retrieved May 22, 2019, from Epic Games Fortnite Forum website: <https://www.epicgames.com/fortnite/forums/battle-royale/royale-with-cheese/495161-why-do-you-buy-skins>
- Chandon, J., Laurent, G., & Valette-florence, P. (2016). *Pursuing the concept of luxury : From Tradition to Innovation* (No. 2016-63–02; Vol. 69).
- Chi, H., Yeh, H. R., & Tsai, Y. C. (2011). The Influences of Perceived Value on Consumer Purchase Intention : The Moderating Effect of Advertising Endorser. *Journal of International Marketing*, 6(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.798740>
- Chitturi, R., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2008). Delight by Design: The Role of Hedonic versus Utilitarian Benefits. *Journal of Marketing*, 72(3), 48–63.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.72.3.048>
- Choudary, P. S. (2013). Why Business Models Fail: Pipes vs. Platforms | WIRED. Retrieved May 22, 2019, from Wired website: <https://www.wired.com/insights/2013/10/why-business-models-fail-pipes-vs-platforms/>
- Choudary, P. S., & Bonchek, M. (2013). Three Elements of a Successful Platform Strategy. Retrieved May 22, 2019, from Harvard Business Review website: <https://hbr.org/2013/01/three-elements-of-a-successful-platform>
- Cleghorn, J., & Griffiths, M. D. (2015). Why Do Gamers Buy “Virtual Assets”? An insight in to the psychology behind purchase behaviour. *Digital Education Review*, (27), 85–104. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5495907>
- Collett, J. L., & Morrissey, C. A. (2007). THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF GENEROSITY: THE STATE OF CURRENT INTERDISCIPLINARY RESEARCH. In *SCIENCE of GENEROSITY*. Paris.
- Costa, G., Gubitta, P., & Pittino, D. (2014). *Organizzazione Aziendale Mercati, gerarchie e*

convenzioni (3rd ed.). Milano: McGraw-Hill Education.

Crecente, B. (2019). 'Apex Legends' Shatters 'Fortnite's' Days to 50 Million Player Record – Variety. Retrieved May 10, 2019, from Variety website:

<https://variety.com/2019/gaming/news/apex-legends-shatters-fornites-days-to-50-million-player-record-1203154236/>

Cropp, R. (2018). The Genius of Fortnite's Business Strategy – Ryan Cropp – Medium.

Retrieved April 2, 2019, from Medium website: <https://medium.com/@RyanCropp/the-genius-of-fornites-business-strategy-94a174995ebe>

Deloitte. (2017). *What makes a millennial spend more?* Retrieved from

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-young-luxury-shopper-2017.pdf>

Epic Games. (2019a). Fortnite Competitive. Retrieved June 2, 2019, from Epic Games

Fortnite Competitive Homepage website:

<https://www.epicgames.com/fortnite/competitive/en-US/home>

Epic Games. (2019b). FRA CAMPIONI CI SI RICONSCIE. Retrieved June 2, 2019, from

Epic Games Fortnite News website: <https://www.epicgames.com/fortnite/it/news/game-recognize-game>

Faurholt Csaba, F. (2008). *Redefining luxury: A review essay* (No. 15). Retrieved from

<http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8153/x656557493.pdf?...>

Gilbert, B. (2018a). Drake plays 'Fortnite' on Twitch with Ninja: VIDEO -

Business Insider. Retrieved May 10, 2019, from Business Insider website:

<https://www.businessinsider.com/drake-plays-fortnite-on-twitch-with-ninja-video-2018-3?IR=T>

Gilbert, B. (2018b). Sony gives in, allows "Fortnite" PlayStation 4 cross-play with Xbox One and Nintendo Switch. Retrieved June 21, 2019, from Business Insider website:

<https://www.businessinsider.com/sony-gives-in-allows-fortnite-crossplay-ps4-xbox-nintendo-switch-2018-9?IR=T>

guuszo. (2018). buying fortnite skins is a waste of money, change my mind. : FortNiteBR.

Retrieved May 25, 2019, from Reddit website:

https://www.reddit.com/r/FortNiteBR/comments/8xasq4/buying_fortnite_skins_is_a_waste_of_money_change/

- Hague, P. (2019). *The Business Models Handbook: Templates, theory and case studies* (1st ed.). London & New York: Kogan Page.
- Hardekopf, B. (2018). Do People Really Spend More With Credit Cards? Retrieved May 26, 2019, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/billhardekopf/2018/07/16/do-people-really-spend-more-with-credit-cards/#44a4a32a1c19>
- Huberman, B. A., Loch, C. H., & Öncüler, A. (2004). Status As a Valued Resource. *Social Psychology Quarterly*, 67(1), 103–114.
- Husic, M., & Cicic, M. (2009). Luxury consumption factors. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(2), 231–245. <https://doi.org/10.1108/13612020910957734>
- Jabr, F. (2013). Gambling on the Brain. *Scientific American*, 309(5), 28–30. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican1113-28>
- Jackson, L. (2019). It's Now Illegal To Play Fortnite In One Country. Retrieved June 21, 2019, from Gamebyte website: <https://www.gamebyte.com/its-now-illegal-to-play-fortnite-in-one-country/>
- Jurevicius, O. (2013). VRIO framework explained | SMI. Retrieved June 21, 2019, from Strategic Management Insight website: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>
- Juul, J. (2010). A Casual Revolution - Reinventing Video Games and Their Players. In *A casual revolution: Reinventing Video Games and Their Players*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Kain, E. (2019). “Fortnite” Creator Epic Games Reportedly Earned \$3 Billion In Profits in 2018. Retrieved April 5, 2019, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/erikkain/2018/12/27/fortnite-developer-reportedly-earned-3-billion-in-profits-in-2018/#6bc0e0101c79>
- Kapferer, J. N. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55(5), 453–462. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.04.002>
- Lanier, L. (2018). Banned ‘Fortnite’ Rumors Don’t Check Out – Variety. Retrieved June 21, 2019, from Variety website: <https://variety.com/2018/gaming/news/china-maybe-banned-fortnite-1203090012/>
- Lynn, M., & Harris, J. (1997). Individual differences in the pursuit of self-uniqueness through consumption. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(21), 1861–1883.

<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01629.x>

- Marchand, A., & Hennig-Thurau, T. (2013). Value creation in the video game industry: Industry economics, consumer benefits, and research opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 27(3), 141–157. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.05.001>
- Margetta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, R0205F(May), 86–92.
- McLeod, S. (2018). Skinner - Operant Conditioning. Retrieved from Simply Psychology website: <https://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html>
- Mikeymikemota. (2018). Be honest, why do you waste \$20 to buy a character skin? : FortNiteBR. Retrieved May 25, 2019, from Reddit website: https://www.reddit.com/r/FortNiteBR/comments/7nth0a/be_honest_why_do_you_waste_20_to_buy_a_character/
- Mortelmans, D. (2005). Sign values in processes of distinction: The concept of luxury. *Semiotica*, 157(January 2005), 497–520. <https://doi.org/10.1515/semi.2005.2005.157.1-4.497>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010a). *Business Model Generation* (1st ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010b). *The Business Model Canvas*. Retrieved from <https://www.strategyzer.com>
- Overby, J. W., & Lee, E.-J. (2006). The effects of utilitarian and hedonic online shopping value on consumer preference and intentions. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1160–1166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.03.008>
- Reiss, S. (2004). Multifaceted nature of intrinsic motivation: The theory of 16 basic desires. *Review of General Psychology*, 8(3), 179–193. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.3.179>
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C., & Kolbe, L. M. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 41–51. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0127>
- Salama, S. (2019). FNC members press for banning violent games Fortnite, PUBG. Retrieved June 21, 2019, from Gulf News website: <https://gulfnews.com/uae/fnc-members-press-for-banning-violent-games-fortnite-pubg-1.63549865>

- Schoenau-Fog, H. (2011). The Player Engagement Process – An Exploration of Continuation Desire in Digital Games. *DiGRA 2011 Conference: Think Design Play.*, 1–18. Retrieved from <http://www.digra.org/digital-library/publications/the-player-engagement-process-an-exploration-of-continuation-desire-in-digital-games/%5Cnhttp://www.digra.org/wp-content/uploads/digital-library/11307.06025.pdf>
- Sivanathan, N., & Pettit, N. C. (2010). Protecting the self through consumption: Status goods as affirmational commodities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(3), 564–570. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.01.006>
- Snyder, C. ., & Lopez, S. J. (2002). Handbook of Positive Psychology. In C. . Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Oxford University Press* (1st ed.). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0009>
- Statista. (2019). • Fortnite player count 2019 | Statistic. Retrieved May 10, 2019, from Statista website: <https://www.statista.com/statistics/746230/fortnite-players/>
- SuperData-Research. (2019). Market Brief — 2018 Digital Games & Interactive Entertainment Industry Year In Review. *2018 Year in Review*, 20. Retrieved from <https://www.superdataresearch.com/market-data/market-brief-year-in-review/>
- Tassi, P. (2018). Study Says 69% Of “Fortnite” Players Spend Money On The Game, \$85 Spent On Average. Retrieved March 29, 2019, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/insertcoin/2018/06/26/study-says-69-of-fortnite-players-spend-money-on-the-game-85-spent-on-average/>
- Telfer, A., & Kim, J. (2018). \$126 Million and Counting: Fortnite, How Do They Do It? Retrieved April 1, 2019, from Deconstruction of Fun website: <https://www.deconstructoroffun.com/blog/2018/4/21/aegai526kyjvsn69xm6uc2x02we48x>
- Tepper, K., & Hoyle, R. H. (1996). Latent Variable Models of Need for Uniqueness. *Multivariate Behavioral Research*, 31(4), 467–494. <https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3104>
- Tian, K. T., Bearden, W. O., & Hunter, G. L. (2001). Consumers’ Need for Uniqueness: Scale Development and Validation. *Journal of Consumer Research*, 28(1), 50–66. <https://doi.org/10.1086/321947>
- Tierney, J. (2012). What ’s New ? Exuberance for Novelty Has Benefits. Retrieved June 21, 2019, from The New York Times website:

<https://www.nytimes.com/2012/02/14/science/novelty-seeking-neophilia-can-be-a-predictor-of-well-being.html>

- Upshaw, D., Amyx, D., & Hardy, M. (2017). The Nature of Exclusivity. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 11(2), 46–63. Retrieved from http://www.na-businesspress.com/JMDC/UpshawD_Web11_2_.pdf
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (1999). A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1–15. Retrieved from [http://student.fnu.ac.fj:82/Commerce/MGT603_nasinu/READING_MATERIALS/vigneron01-1999\[1\].pdf%5Cnhttp://www.amsreview.org/articles/vigneron01-1999.pdf](http://student.fnu.ac.fj:82/Commerce/MGT603_nasinu/READING_MATERIALS/vigneron01-1999[1].pdf%5Cnhttp://www.amsreview.org/articles/vigneron01-1999.pdf)
- von Rueden, C., Gurven, M., & Kaplan, H. (2011). Why do men seek status? Fitness payoffs to dominance and prestige. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 278(1715), 2223–2232. <https://doi.org/10.1098/rspb.2010.2145>
- Vroom, V. H. (1964). *Work And Motivation* (1st ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Wakefield, J. (2019). Fortnite: Is Prince Harry right to want game banned? - BBC News. Retrieved June 21, 2019, from BBC website: <https://www.bbc.com/news/technology-47813894>
- Wang, K. (2018). Come esportare il successo di Fortnite fuori dal gaming. Retrieved April 2, 2019, from Market Revolution website: <http://www.marketrevolution.it/successo-di-fortnite/>
- Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2009). Value-Based Segmentation of Luxury Consumption Behavior. *Psychology & Marketing*, 26(7), 625–651. <https://doi.org/10.1002/mar.20292>
- Wilk, R. (1996). *Emulation, Imitation, and Global Consumerism* (p. 15). p. 15. Bloomington, IN 47405: Department of Anthropology Indiana University.
- Zaharia, R., & Zaharia, R. M. (2015). Psychology of Luxury Goods Consumer. *International Conference on Marketing and Business Development*, 1(1), 200–208.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). *THE BUSINESS MODEL : THEORETICAL ROOTS , RECENT DEVELOPMENTS , AND FUTURE RESEARCH* (Vol. 3). Navarra.

FIGURA 2	10
FIGURA 3	11
FIGURA 4	11
FIGURA 5	12
FIGURA 6	13
FIGURA 7	18
FIGURA 8	18
FIGURA 9	19
FIGURA 10	20
FIGURA 11	21
FIGURA 12	23
FIGURA 13	27
FIGURA 14	37

<https://www.callofduty.com/it/blackops4/buy>

<https://celiahodent.com/>