Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Основы маркетинга

Анализ конкурентоспособности производителя игровых систем «Nintendo»

Выполнили:
Колесников В. М., Чеснов И. С., Ильин Р. А., Волошин Е. А.

Группа: ЭУ-113605

Оглавление

Глава №1. «Вступление» 2

1.1. Справка по фирме. 2

Глава №2. «Микросреда» 2

2.1. Сегментирование рынка игровой индустрии. 2

2.1.1. Сегментирование аудитории. 2

2.1.1.1. Шаги сегментирования. 2

2.1.1.2. Определение структуры опросника для сегментирования. 3

2.1.1.3. Обоснование выборки и проведение опроса. 3

2.1.1.4. Методология сегментирования. 3

2.1.1.4.1. Психографические критерии. 3

2.1.1.4.2. Поведенческие критерии. 4

2.1.1.5. Результаты сегментирования. 5

2.1.1.6. Составленные профайлы. 6

2.1.2. Сегментирование рынка. 10

2.1.2.1. Основные сегменты товаров. 10

2.1.2.2. Товары наиболее вероятные к покупке по профайлам. 10

2.1.2.3. Присутствие Нинтендо на рынке по сегментам и профайлам. 11

2.2. Выбор конкурентов. 13

2.3. Выявленные КФУ. 15

2.3.1. Многоугольник конкурентоспособности (КФУ). 15

2.4. Лист конкурентоспособности. 17

2.4.1. Многоугольник конкурентоспособности (КФУ). 18

2.4.2. Анализ полученных данных. 18

Глава №3. «Рекомендации авторов» 26

Глава №1. «Вступление»

1.1. Справка по фирме.

Nintendo Co. занимается разработкой, производством и продажей игровых систем: продукты включают в себя разнообразные видеоигры (ПО), а также портативные и домашние консоли (аппаратное обеспечение).

Первый её международный филиал открыт ещё в 1979 году, а сегодня, будучи ТНК, она присутствует на всех континентах, работает в 41 стране и производит самую продаваемую консоль Nintendo Switch (2020).

Глава №2. «Микросреда»

2.1. Сегментирование рынка игровой индустрии.

2.1.1. Сегментирование аудитории.

2.1.1.1. Шаги сегментирования.

Для сегментирования рынка игровой индустрии были определены следующие шаги:

1. Деление рынка на целевые группы на базе психографических критериев (комплекса жизненных ценностей, интересов и мнений, мотивирующих людей играть в компьютерные игры)

2. Составление профайла каждой целевой группы: Установление эталонного потребительского поведения для отобранных групп на базе поведенческих критериев, при необходимости выделение новых подгрупп, если корреляция неочевидна. Эталонное поведение: мотивы потребления (субъект мотивации и причина), характер покупки (что и сколько) и наиболее вероятных обстоятельств покупки (место, повод, способ)

3. Приведение в соответствие каждому сформированному профайлу товаров / решений наиболее вероятных к покупке

2.1.1.2. Определение структуры опросника для сегментирования.

Составленный опросник имеет следующую структуру:

1 глава – Демографические критерии (пол, возраст)
2 глава – Психографические критерии (с использованием методологии Н. Йи)
3 глава – Поведенческие критерии (частота использования, лояльность, ожидаемые выгоды)

2.1.1.3. Обоснование выборки и проведение опроса.

Опрос направлен на анализ европейского рынка игровой индустрии, таким образом генеральной совокупностью является общее число геймеров в Европе, что составляет 386 млн. чел (Newzoo, 2020).

С учётом доверительной вероятности 90% и доверительного интервала 8%, необходимый минимальный размер выборки составил 107 человек. Опрос проводился на основе принципа удобства, были опрошены 118 респондентов.

2.1.1.4. Методология сегментирования.

2.1.1.4.1. Психографические критерии.

Для деления рынка на целевые группы на базе психографических критериев был использован опросник «Мотивация игры» (Ник Йи, 2006), состоящий из 24 вопросов следующего типа:

№	Вопрос	1	2	3	4	5
1	Насколько вам интересны точные цифры и проценты, лежащие в основе игровой механики?	1 Совсем нет	2	3	4	5 Очень сильно
2	Вы предпочитаете состоять в группе или быть соло?	1 Совсем нет	2	3	4	5 Очень сильно
...	...	...	...	...	...	...
24	Как часто в игре вы специально пытаетесь спровоцировать или вывести из себя других игроков?	1 Никогда	2	3	4	5 Всегда

Табл. 1

На основании приведённых критериев, на основании методологии Ника Йи, с использованием ключей и программы анализа данных Microsoft Excel для каждого респондента устанавливался один из трёх типов мотивации игры: (1) мотивация к игровым достижениям, (2) социальная мотивация или (3) мотивация на погружение в игру:

Факторы	Соответствующий № в нашем опроснике (Глава #2)
Механика	5, 15
Прогресс	13, 14
Соревнование	21, 28
Общение	18, 19
Отношения	22, 23, 24
Командная работа	6, 7
Исследование	11, 12, 20
Эскапизм	17, 27
Отыгрывание роли	16, 25, 26
Кастомизация	8, 9, 10
Мотивация	Σ факторов
Достижение	Механика + Прогресс + Соревнование
Социальная	Общение + Отношения + Командная работа
Погружение	Исследование + Эскапизм + Отыгрывание роли + Кастомизация

Табл. 2

2.1.1.4.2. Поведенческие критерии.

Для каждой группы, отобранной на основании психографических критериев, с использованием программы Excel проводился анализ поведенческих аспектов (на основе вопросов Главы №3 составленного опросника).

Для этого вычислялись средние значения оценок, которые проставили респонденты данной группы (по шкале от 1 до 5) на каждый вопрос поведенческого характера. Таким образом, вопрос, усреднённый балл ответов на который для данной группы респондентов был близок к 5, представлял эталонное потребительское поведение для респондентов с такой мотивацией.

Респондент №	Психографич. критерий №1	Психографич. критерий №M	Психографич. критерий № (M+1)	Мотивация
1	1 – 5	1 – 5	1 – 5	=НАИБ(СУММ(...);СУММ(...);СУММ(...))
...	...	...	...	...
N	5	1	4	Достижение / **Социальная** / Погружение

Табл. 3

Респондент №	...	Мотивация (Фильтр)	Поведенч. критерий №1	Поведенч. критерий №M	Поведенч. критерий № (M+1)
1	...	Социальная	1 – 5	1 – 5	1 – 5
...	...	Социальная	...	...	...
N	...	Социальная	1 – 5	1 – 5	1 – 5
Эталонное потребительское поведение для группы с **Социальной Мотивацией**: (необходимы средние значения, близкие к 5)			=СРЗНАЧ(... : ...)	=СРЗНАЧ(... : ...)	=СРЗНАЧ(... : ...)

Табл. 4

2.1.1.5. Результаты сегментирования.

По результатам респонденты с мотивацией к игровым достижениям были объединены в группу «Хардгеймеры», с социальной мотивацией – «Зависимые от общества», в случае же с группой мотивированных на погружение в игру корреляция ответов на психографические и поведенческие вопросы неочевидна, поэтому были выделены новые подгруппы: «Фанатики», «Рандомы» и «Недовольные» («Олды» + «Пираты»).

Схематично процесс сегментирования ЦА представлен на схеме:

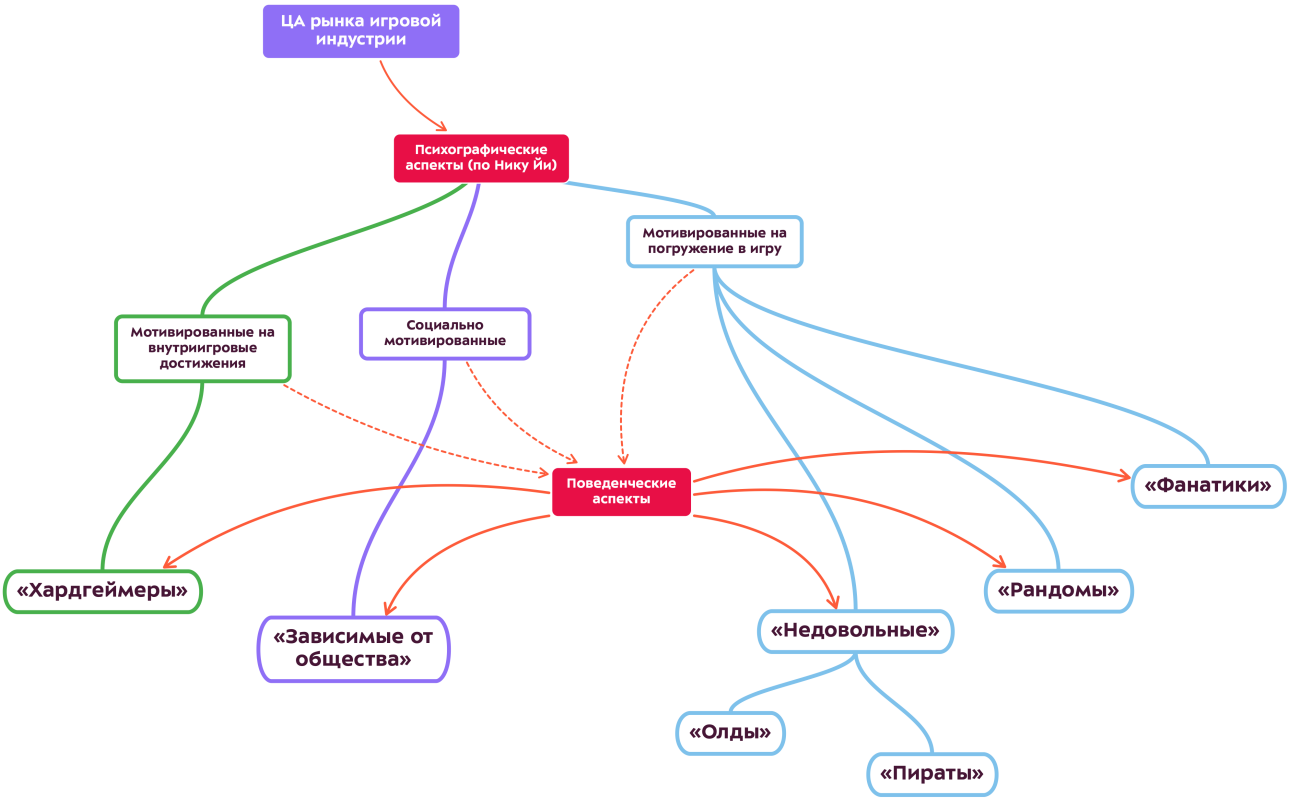

Рис. 1

2.1.1.6. Составленные профайлы.

Опишем профайл каждой из указанных групп подробнее:

«**Хардгеймеры»** (нацеленные на внутриигровые достижения): Данная категория потребителей имеет достаточно высокий доход и готова тратить значительный процент от него на игровую продукцию. Хардгеймеры хотят лучшего из лучшего во всей индустрии видеоигр. Данная категория потребителей тратит большое количество своего времени на видеоигры на постоянной основе.

Они интересуются и разбираются игровыми механиками; относятся к видеоиграм как к опыту, важному виду деятельности, а не пассивно наслаждаются играми как развлечением.

Хардгеймеры склонны к частой покупке продукции индустрии, в основном в специализированных магазинах, но также готовы покупать продукцию и в точках розничной торговли, их главная цель – получение продукта.

Часто покупают игровую продукцию в онлайн формате. Готовы вкладываться в донат в соревновательных играх, ради улучшения качественных характеристик персонажей.

«**Зависимые от общества»** (играющие из-за социальной мотивации): Данная категория представлена самыми различными возрастами и средним уровнем дохода.

Зависимые от общества стремятся получить игру, где можно объединиться с друзьями, коллективно провести время; умеренный потенциал инвестирования средств в нашу продукцию, так как относятся к играм в первую очередь как к способу развлечься и провести время с друзьями.
Главным мотивом для потребления у данной группы является интерес и популярность продукта среди друзей, семьи, круга общения.

Главная ценность продукта для данной категории – это атмосфера общения с друзьями и семьёй, в сочетании с уникальностью деятельности, связанной с играми.

Данный вид потребителей покупает игры периодически, зачастую оффлайн, в обычных розничных магазинах; часто потребление происходит по особым случаям, в праздничные дни, нередко покупают игры в подарок. Не готовы тратить значительные суммы денег на донат.

«**Фанатики»** (склонные к полному и глубочайшему погружению в игру): Данная подкатегория отметилась ответами близкими к 5 по всем ключевым вопросам.

Это лояльные клиенты, стремящиеся играть в эксклюзивные, качественные игры, которые можно приобрести на предпочитаемую ими платформу. Они готовы тратить достаточно большие суммы на игровую продукцию, однако зачастую придерживаются одного бренда.

Склонны к оффлайн покупкам, всех релизов любимого ими бренда, предпочитают эксклюзивную продукцию. Готовы тратить большие деньги на донат, ради кастомизации своих персонажей и улучшения внешнего вида игры.

Случайные потребители («Рандомы») (интересующиеся погружением в игру в меру, не готовые тратить на него много времени).

Эта подкатегория выделилась своими усреднёнными ответами, зачастую 3 в пятибалльной шкале.

Это люди, которые ищут себе игру, независимо от ее издателя или эксклюзивности только для того, чтобы проводить в ней свободное время, когда оно появляется. Склонны к выбору free-to-play (бесплатных) игры, однако могут вкладываться в донат в эти игры.

Данный тип потребителей тяжело целенаправленно замотивировать, они выбирают игру по очень личным критериям, опираясь на собственные представления. Нет единого, стопроцентного средства продвижения игры для них, однако наиболее эффективным будет часто встречающаяся им реклама.

Склонны покупать игры в розничных магазинах, нередко совершая выбор уже на месте, отталкиваясь от ассортимента.

«**Недовольные»** (отрицающие хорошие элементы в новых играх, критикующие новую продукцию)

Эта подкатегория выделилась низкими баллами в большинстве пунктов опросника (~1 из 5).

Сама подкатегория делится еще на два типа потребителей: на «**Олдов»** и «**Пиратов»**.

Пираты критикуют новые игры, не признают их плюсы и хорошие стороны из-за цены. Эта категория отмечена низким доходом и не готова тратить деньги на игровую продукцию, однако имеет потребность в ней. Поэтому своей критикой новых игр они подкрепляют свой отказ тратить на них денежные средства, и оправдывают “пиратское” скачивание данных игр из интернета. Этой подкатегории невозможно реализовать любую игровую продукцию, так как она является неплатежеспособной.

Олды же критикуют новые игры в силу своего прошлого опыта. Они уже имеют любимую игру или серию игр, выходившую в прошлом и идеализируют ее, утверждая, что “раньше было лучше”, принижая все новые проекты. Этому сегменту очень трудно продать товар, однако все же возможно.

Продать продукцию этому сегменту можно сыграв на чувстве ностальгии потребителей. Например: сделав ремастер (переработанное издание) старой игры или её обновленную версию. Также можно интегрировать в новые игры персонажей из старых линеек, в рамках специальных акций. Нередко «олд» способен купить новую игру ради возобновления утерянной связи с полюбившимся персонажем.

Покупают игры данные потребители нечасто, скорее в виде исключения, однако если нацеливаются на приобретение товара, то цена их редко останавливает. Готовы покупать продукцию в любых точках сбыта.
С внутриигровыми покупками ситуацию с «олдами» такая же: готовы в исключительных случаях, из-за ностальгии.

Краткое описание профайлов представлено в таблице:

Критерии		Хардгеймеры	Зависимые от общества	Фанатики	Рандомы	Недовольные	
						Пираты	Олды
Доходность		Высокая	Средняя	Высокая	Низкая	Отсутствует	Низкая
Характер покупки	Что?	Лучшее из лучшего в индустрии	Игры, где можно объединиться с друзьями	Эксклюзивные игры на конкретной платформе	Free-to-play игры (внутриигровой донат)	---	Нет, перепроходят старые игры
	Сколько?	Практически неограниченно	Умеренные инвестиции в покупку	Значительные вложения	Умеренный внутриигровой донат	---	Крайне мало
Мотивы потребления	Субъект мотивации	Сами	Сами, семья, дети, друзья	Сами	Сами	Сами	Сами и семья
	Причина	Интересуются игровыми механиками; относятся к видеоиграм как к важному опыту	Интерес и популярность продукта среди друзей; Ценность продукта – атмосфера общения	Приверженность к игровым традициям в сочетании с лояльностью к конкретным брендам	Провести свободное время	Наслаждение от процесса пиратства	Чувство ностальгии
Обстоятельства покупки	Место	Специализированные магазины, розница	Розничная торговля	Специализированные магазины, розница	Внутриигровой маркетплейс	---	Розничная торговля
	Повод	На регулярной основе	На праздники, выходные	Релиз эксклюзива	Крайне выгодные условия	---	Особые случаи, чувства

Табл. 5

2.1.2. Сегментирование рынка.

2.1.2.1. Основные сегменты товаров.

Основными направлениями ведения бизнеса на рынке игровой индустрии являются ПК-гейминг, консольный гейминг и мобильный гейминг, соответственно, ключевые товарные сегменты – консоли, видеоигры для консолей, мобильные игры и ПК-игры.

2.1.2.2. Товары наиболее вероятные к покупке по профайлам.

В системе пяти основных выделенных профайлов целевой аудитории на рынке игровой индустрии наиболее вероятными к покупке товарами для «Хардгеймеров» являются консоли, консольные видеоигры, ПК–видеоигры; для «Зависимых от общества» – консоли, консольные видеоигры, мобильные видеоигры; для «Фанатиков» – консоли, консольные видеоигры; для «Рандомов» – мобильные видеоигры; для «Недовольных» – ПК–видеоигры.

Схематично данное распределение можно представить таким образом:

Тип профайла	Сегменты рынка			
	Консоли (устройства)	Консольные игры	Мобильные игры	ПК игры
Хардгеймеры	×	×		×
Зависимые от общества	×	×	×	
Фанатики	×	×		
Рандомы			×	
Недовольные				×

Табл. 6

2.1.2.3. Присутствие Нинтендо на рынке по сегментам и профайлам.

Начнем с Nintendo Switch – устройства, которое преодолело барьер между традиционными консолями и портативными устройствами. Основной целью Switch являются «Радномы», то есть люди, у которых мало времени для игр.

При старте были риски, что такая аудитория не заинтересуется продуктом, поскольку он достаточно дорогой, а этот сегмент любит «халяву». Кроме того, поначалу ассортимент игр на Nintendo Switch был ограничен. Это объясняется очевидной причиной – в начале жизненного цикла консоли это нормально. К тому же, Nintendo хотела привлечь только производителей высококачественных игр. Поэтому Nintendo предлагала только актуальные и хорошо узнаваемые игры, такие как Mario Franchise и Pokémon.

А вот «Хардгеймеры» не найдут в Switch тех высококлассных характеристик, которые они ищут. Однако Nintendo со временем увеличила количество доступных игр и смогла привлечь больше «Хардгеймеров», которые представляют собой один из самых прибыльных сегментов.

Более того, растущий интерес к Switch со стороны более молодой аудитории и семей наталкивает на мысль о том, что Nintendo сможет ещё сильнее укрепиться в сегменте «Зависимых от общества» геймеров.

Nintendo Switch Lite (являющаяся преемницей Nintendo Game Boy и Nintendo 3DS), рассчитана на «Рандомов» и «Фанатиков». Однако, когда Nintendo решила выпустить гибридную Nintendo Switch (которая является и стационарной, и портативной системой), случайно было запущено «самоуничтожение» сегмента таких портативных консолей. Nintendo замедляет этот процесс, регулируя цены (цена Nintendo Switch Lite на ~30% ниже, чем Nintendo Switch), но прогнозы для сегмента портативных консолей оставляют желать лучшего.

Также Nintendo осознает возможности рынка «Олдов». Для этого они выпускают консоли, ограниченные в своих аппаратных возможностях, схожие со старыми версиями консолей, чтобы сыграть на чувствах ностальгии. Яркий пример такого продукта – Nintendo Game & Watch.

Что касается консольных игр, важно выделить франшизу игр Mario и франшизу Zelda. Будучи играми-наследниками, при запуске новых продуктов, они ориентированы на различные сегментам и преуспевают в них, правда, в основном, благодаря лояльности потребителей.

Франшиза Mario широко представлена в большинстве сегментов, за исключением «Хардгеймеров». Zelda сильна в сегментах «Хардгеймеров», «Фанатиков» и «Олдов». Обе франшизы, будучи эксклюзивными для платформы Nintendo, являются опорными столпами продаж консолей Nintendo.

Многопользовательские онлайн-игры обладают высокой привлекательностью для «Хардгеймеров» и «Зависимых от общества» (например, первые хотят играть на соревнованиях, вторые - с друзьями/семьей).

Однако Nintendo испытывает трудности с онлайн форматом, а также с онлайн коммьюнити. Факт того, что коммьюнити имеют закрытый формат для каждой платформы затягивает развитие онлайн функций.

Что касается инди-игр, Nintendo использует преимущества своего интернет-магазина, чтобы обеспечить большой каталог игр, понимая при этом критическую важность расширения ассортимента игр. Тем не менее, после запуска Switch, Nintendo поняла, что инди-разработчикам сложно справиться с особенностями разработки для консоли, поэтому они приняли решение создавать льготы для тех, кто создает эксклюзивные игры для них (опять же, делая упор на эксклюзивный контент).

Что касается сегмента мобильных игр, франшиза Mario и Pokémon стали удачными попытками, но не принесли Nintendo значительной прибыли, так что компания приостановила разработку новых игр в рамках данного сегмента с 2020 года.

Резюмируем вышеизложенное в карту присутствия Nintendo на рынке и её ориентации на каждый из профайлов:

Тип Сегмента	Продукт	Ориентация на соответствующий профайл в сегменте				
		Хардгеймеры	Зависимые от общества	Фанатики	Рандомы	Олды
Консоли (устройства)	Nintendo Switch	Средняя	Средняя	Слабая	Сильная	Средняя
	Nintendo Switch lite	---	Слабая	Средняя	Сильная	Слабая
	Nintendo Game & Watch	---	---	---	Слабая	Слабая
Консольные игры	Mario Games	Средняя	Сильная	Сильная	Сильная	Сильная
	Zelda	Сильная	Средняя	Сильная	Средняя	Сильная
	Онлайн м/п игры	Слабая	Слабая	Слабая	Слабая	Слабая
	Инди проекты	Слабая	Слабая	Слабая	Средняя	Сильная
Мобильные игры	Серия Марио	---	Слабая	---	Слабая	Слабая
	Pokémon	---	Средняя	---	Слабая	---
ПК игры	---	---	---	---	---	---

Табл. 7

2.2. Выбор конкурентов.

Рынок и отрасль являются сложными, с неоднозначными типами отношений между компаниями, и обычна ситуация, при которой компании на рынке являются как конкурентами, так и партнерами.

В следующей таблице представлены наиболее значимые игроки на рынке и отрасли, в которых они работают. Легко заметить, что сразу все три сегмента, в которых представлено Nintendo, – консоли, консольные игры и мобильные игры, закрывают только два игрока: Sony Interactive Entertainment и Microsoft.

Название	Прибыль от производства игровых систем	Количество сегментов	Присутствие в сегментах			
			Консоли (устройства)	Консольные игры	Мобильные игры	ПК игры
Nintendo	$12 млрд.	3	V	V	V	X
Sony IE	$20 млрд.	4	V	V	V	V
Microsoft	$11 млрд.	4	V	V	V	V
EA	$4,5 млрд.	3	X	V	V	V
Activation Blizzard	$6,5 млрд.	2	X	V	X	V
Zynga	$1,9 млрд.	1	X	X	X	V
Rovio	$270 млн.	1	X	X	X	V

Табл. 8

При анализе рынка его необходимо рассматривать как с точки зрения аппаратного обеспечения, так и с точки зрения контента / программного обеспечения.

Что касается программного обеспечения, Nintendo сталкивается с разнообразием конкурентов.

Например, Nintendo является создателем и издателем контента, использующим как собственную платформу для распространения своего контента, так и другие платформы, например, мобильные (которые де-факто являются достаточно близкой заменой устройствам Nintendo), так что в данном случае производители мобильных устройств – больше партнеры, чем конкуренты.

И в рамках издательской индустрии существует огромное число издателей, которые могут быть ошибочно приняты за конкурентов.

Казалось бы, студии разработки игр борются за ту же прибыль, что и Nintendo, но в то же время они выступают в качестве партнёров, поскольку публикуют свой контент в том числе на платформах Nintendo.

А для Nintendo это критически важно, поскольку контент необходим для поддержания актуальности предложения: если бы Nintendo продавала исключительно игры собственного производства, она была бы весьма ограничена и стала бы куда менее актуальной для покупателей.

Но среди издателей есть и реальные конкуренты, выпускающие игры исключительно для альтернативных платформ (то есть ничем не обеспечивают доход Nintendo, не делают ни в коей мере её предложение более актуальным).

В этом бизнесе Sony Interactive Entertainment и Microsoft – основные конкуренты Nintendo, поскольку выпуск эксклюзивов на Sony Playstation или Microsoft Xbox могут повлиять на долю рынка одного производителя консолей по отношению к другому.

Более того, с точки зрения аппаратного обеспечения Nintendo традиционно конкурирует только с Sony Playstation и Microsoft Xbox, ведь рынок консолей имеет высочайшие входные барьеры (например, для запуска консоли необходимо иметь большой ресурс создателей контента для системы).

На основании схожести стратегий создания контента в части выпуска эксклюзивов, борьбы за одинаковые сегменты целевой аудитории – в силу ориентированности консолей и консольных игр на «Хардгеймеров», «Зависимых от общества» и «Фанатиков», а также активного соперничества за «Рандомов» в сегменте мобильных видеоигр мы выбираем **Sony Interactive Entertainment** и **Microsoft** конкурентами Nintendo.

2.3. Выявленные КФУ.

На основе проведённого опроса также выявлены следующие КФУ:

1. Цена
2. Портфолио игр (разнообразие серий)
3. Вычислительная мощность / графика (оптимизация)
4. Аппаратный потенциал
5. Распространённость игровой среды
6. Эксклюзивность системы

2.3.1. Многоугольник конкурентоспособности (КФУ).

Для профессиональной оценки Nintendo, Sony IE и Microsoft по каждому из выделенных критериев (КФУ) были опрошены два эксперта: старший менеджер магазина компьютерной техники и Twitch стример, профессиональный геймер.

Усреднённые значения представлены в таблице:

Компания	1	2	3	4	5	6	$S_{мног}$
Nintendo	6,5	5,5	4,5	7	3	9,5	~88 (**3**)
Microsoft	9	8	8	8	9	4,5	~152,85 (**2**)
Sony IE	4,5	9	8	7,5	9	8,5	~153,61 (**1**)

Табл. 9

На основе полученных результатов составим многоугольник конкурентоспособности №1:

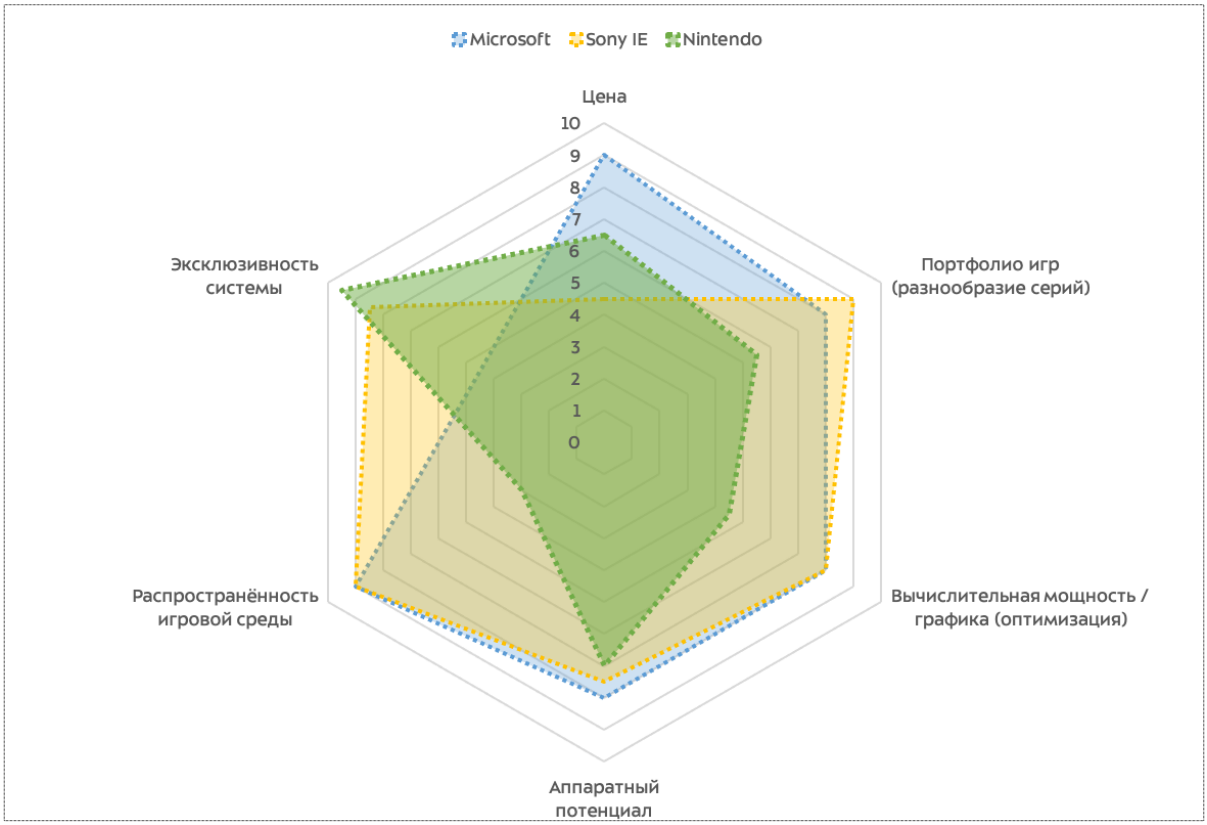

Рис. 2

Вычисленные площади сегментов составили: ~88 у.е. для Nintendo; ~152,85 у.е. для Microsoft; ~153,61 у.е. для Sony IE, что демонстрирует не только последнее место Nintendo, но и практически двукратное преимущество ее конкурентов.

При этом уникальность игровой среды Nintendo является как её выигрышем (по критерию эксклюзивности системы), так и проигрышем (по критериям распространённости системы и портфолио игр). По части аппаратного потенциала Nintendo особо не уступает конкурентам, чего нельзя сказать про вычислительную мощность, которая на порядок ниже. По части же цены, Nintendo расположена аккуратно между Sony IE и Microsoft.

2.4. Лист конкурентоспособности.

Для более детального анализа расширим число критериев и составим лист конкурентоспособности. Оценки выставляли те же эксперты, что и ранее, в таблице приведены усреднённые значения.

Факторы	Nintendo	Microsoft	Sony IE
I. Продукт (52/51/56)			
Поддерживаемое качество графики	5	8,5	7,5
Портфолио игр (разнообразие серий)	6	8	9
Эксклюзивность игр	9,5	5,5	8,5
Дополнительные аксессуары (VR, Kinekt)	7	9	6,5
Внешний вид консоли	8	3,5	7,5
Поддержка онлайн игр	6,5	10	10
Реиграбельность	10	6,5	7
II. Цена (20/25/22)			
Доступность цены	7	9	5,5
Аренда игр на основе платной подписки	7	8,5	6,5
Акционные наборы (бандлинг)	6	7,5	10
III. Каналы сбыта (22,5/23/22,5)			
Организация фирменных онлайн магазинов	6	9	7
Наличие в розничных магазинах	8	6	7,5
Организация продажи через онлайн-селлеров	8,5	8	8
IV. Продвижение (28,5/28/34,5)			
Коллаборации	9	6,5	8
Интернет-маркетинг	4	7	8,5
Культовость героев (закреплённость в общественном сознании: кино, комиксы, камео)	10	5	8
Репутация (известность) разработчиков	5,5	9,5	10
Общее количество баллов			
Σ	123	127	135

Табл. 10

2.4.1. Многоугольник конкурентоспособности (КФУ).

На основании полученных оценок, составлен многоугольник конкурентоспособности №2.

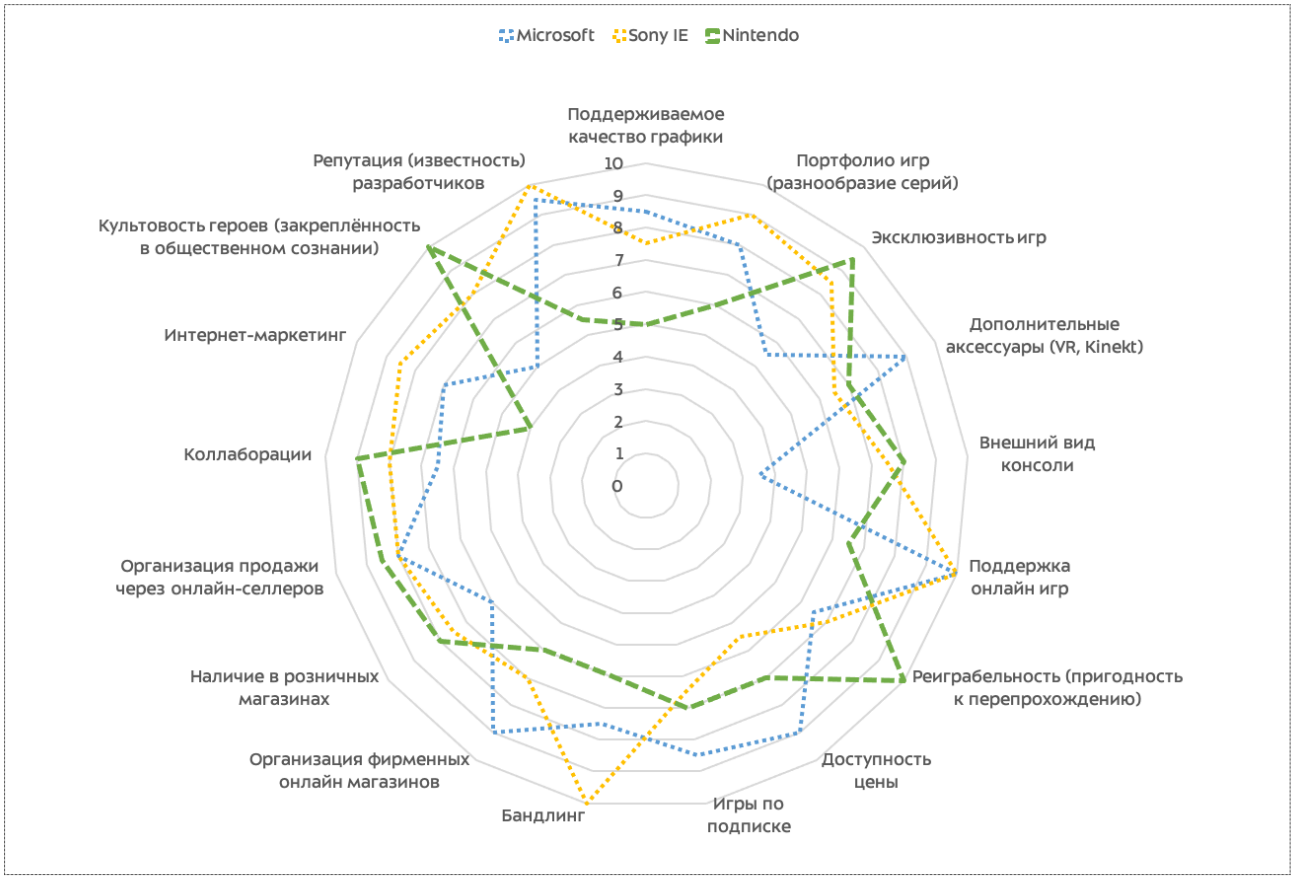

Рис. 3

Вычисленные площади сегментов составили: ~157,95 у.е. для Nintendo; ~166,53 у.е. для Microsoft; ~193,22 у.е. для Sony IE.

2.4.2. Анализ полученных данных.

Рассмотрим каждый из представленных критериев подробнее:

2.4.2.1. Поддерживаемое качество графики. В технических характеристиках консоли Nintendo сильно уступают технологическим гигантам Microsoft и Sony. На данный этап Microsoft предоставляет пользователям лучшие из возможных на рынке технические характеристики своих консолей, Sony активно

стараются конкурировать с ними в этом аспекте, Nintendo же, в свою очередь, не стремится угнаться за ними, в силу слишком большого имеющегося отрыва. Из-за малого развития этого пункта Nintendo сильно проигрывает в популярности своим конкурентам в сегменте «Хардгеймеров».

2.4.2.2. Портфолио игр. Ассортимент игр тоже не сильное место Nintendo. Это во многом обусловлено их политикой внутреннего развития, но также во многом вытекает из не самых высоких технических характеристик консолей Nintendo. Многие новинки делаются под передовые консоли Microsoft и Sony и просто не могут правильно функционировать на консолях Nintendo. Так, например, возникают такие, неприятные для Nintendo ситуации, как с выходом игры Cyberpunk 2077 от независимой студии CD Project Red. Эта долгожданная всем игровым сообществом игра вышла в 2020 году и стала самой продаваемой игрой в истории за первый месяц после своего выхода ($12 млрд. дохода). Но она даже не представлена на консолях Nintendo, в силу их слабой технической оснащённости. Из-за этого Nintendo упустила немалый потенциальный доход, что несомненно проблема, над которой стоит работать в будущем.

2.4.2.3. Эксклюзивность игр. В свою очередь это уже сильная сторона Nintendo. Практически все свои игры Nintendo делает эксклюзивами для своих консолях, не выпуская их у конкурентов. В силу того, что эти игры зачастую части длинных, уже культовых серий (Mario, The Legend of Zelda,и тд), каждая из них пользуется немалой популярностью. Чтобы прикоснуться к этим вселенным потребителю просто необходимо приобрести консоль Nintendo. Поэтому нередко именно эксклюзивность выпускаемых игр становится первоочередной причиной для покупателя приобрести консоли именно Nintendo. Что касаемо конкурентов, эксклюзивность игр выгодно выделяет Nintendo на фоне Microsoft, которые тоже выпускают свои эксклюзивы, но сильно менее успешные и в основном мало знакомые широкому кругу пользователей. Сильно оторваться от Sony, к сожалению в этом аспекте не получилось, эксклюзивные игры тех (God of war, Uncharted, Detroit) в последнее время тоже на волне популярности, однако в культовости и известности всё же на порядок уступают конкурентам из Nintendo.

2.4.2.4. Дополнительные аксессуары. В этом аспекте мы видим доминацию Microsoft, особенно это подкреплено дополнением к консоли XBOX – Kinect,

прорывным доп. аксессуаром своего времени. Kinect – это дополнительное устройство с датчиком движения, созданное для большего погружения геймера в игру. Это устройство стало сверхуспешным на момент выхода, однако в дальнейшем, из-за технологической гонки с Sony Microsoft не стали должным образом развивать это направление. Nintendo же выпустили свой Wii Remote, по функционалу очень близкий к Kinect, в будущем развивая его и постоянно выпуская новые игры и добавляя функции. Таким образом Nintendo удалось выгодно сыграть на не совсем удовлетворенном сегменте пользователей, любящих интерактивные игры. Также важной особенностью Nintendo в рамках этого аспекта является уникальная для рынка портативность их основных игровых консолей. Microsoft и Sony стремятся сделать из своих консолей многофункциональные, но домашние станции, в свою очередь Nintendo делает консоли непривязанными к определенной локации и условиям, что выгодно выделяет Nintendo на данном рынке. Также в этом пункте необходимо упомянуть о Amiibo – дополнительном функциональном аксессуаре Nintendo, позволяющем подсоединять специальные фигурки персонажей к консоли и вводить их в игру. Таким образом Nintendo выгодно играет на популярности своих культовых персонажей, к тому же продавая дополнительный товар – фигурки. Это устройство пользуется большой популярностью среди детской аудитории, а также в сегменте «Олдов» (так как «Олды» склонны к покупке товаров, играющих на их ностальгии, а данные фигурки будут также ценны им для коллекционирования)

2.4.2.5. Внешний вид консоли. Как показывает опрос экспертов дизайн консолей Nintendo вполне удовлетворяет потребителей и даже опережает дизайны Sony. Говоря о внешнем виде консолей Nintendo, стоит отметить выделяющую их компактность и ненавязчивость в окружении предметами быта, в рамках квартиры. Дизайн Sony напротив довольной броский, специально выделяющийся, если говорить о моделях последнего поколения. Дизайн же XBOX, к сожалению, даже не подлежит комментированию. Он выглядит абсолютно неорганично в формате квартиры, при этом не имея хоть сколько-то выделяющих дизайнерских решений.

2.4.2.6. Поддержка онлайн игр. Не самая сильная сторона Nintendo. Как видно, у конкурентов система мультиплеера организована на близком к идеальному уровне, она выстроена и отточена многолетним опытом. Это обусловлено стремлением захватить сегмент «Хардгеймеров» и реализоваться в нем.

Nintendo такого стремления не имеет, они мало нацелены на этот сегмент, из-за чего не развивают отрасль онлайн игры, ориентированную на соревновательные игры, практически не организовывают турниры по своим играм.
Мультиплеер в играх Nintendo организован только под сегмент зависимых от общества, этому сегменту нужны обычные, не напрягающие игры с друзьями, соревновательный уровень их не интересует, киберспорт по играм Nintendo практически не развит. В этом аспекте Nintendo уступает своим конкурентам, так как поддержка мультиплеера Microsoft и Sony проработана и отточена для киберспортивных соревнований, что позволяет также легко адаптировать её и для обычных дружеских игр. Nintendo имеет возможность реализоваться только в одном из этих аспектов мультиплеера.

2.4.2.7. Реиграбельность (пригодность к перепрохождению). Это уже сильная сторона товара, создаваемого Nintendo. Большинство игр компании создаётся в формате “песочница” (игра, которая даёт инструменты геймеру, а он сам занимается созданием своих приключений) или в формате аркады. Это позволяет одной игре быть, по сути, бесконечной. Даже несоответствующая этим форматам The Legend of Zelda имеет настолько обширный игровой мир, что его исследование может занимать сотни часов. Это очень важная черта для сегмента потребителей, увлеченного погружением в игру. Sony придерживается в своих играх тактики, схожей с тактикой создания The Legend of Zelda. Создание обширного, открытого, интересного для исследования игрового мира – одна из важных задач для компании. Конкурент Microsoft же в свою очередь, как видим мало в этом заинтересован, их игры не выделяются глубоким миром и не имеют большого интереса к перепрохождению от геймеров.
Данный пункт – значимое преимущество Nintendo перед конкурентами и особенно перед Microsoft.

2.4.2.8. Доступность цены. В этом пункте Nintendo занимает среднее место между своими конкурентами. Наиболее доступные цены представляют Microsoft, это обусловлено тем, что данная компания, в отличие от Nintendo и Sony работает также на рынок PC игр, где цены традиционно ниже. Консоли Nintendo же наиболее дешевые среди конкурентов, что выгодно выделяет их для сегментов с невысоким уровнем дохода. Во многом такой невысокой цены Nintendo удаётся достигать за счёт невысоких технологических характеристик, следовательно небольших вложений средств в инновации. Этот аспект ещё раз демонстрирует нацеленность Nintendo не на сегмент «Хардгеймеров», а на сегменты «Зависимых от общества» и «Фанатиков».

2.4.2.9. Аренда игр на основе платной подписки. С платными подписками ситуация очень неоднозначная. Организованы они у Nintendo также как у конкурентов: платишь ежемесячно определенную сумму, получаешь доступ к мультиплееру и определенной библиотеке игр. В отличие от конкурентов подписка Nintendo не даёт скидок во внутриплатформенном магазине, но при этом является самой дешевой из всех подписок конкурентов (4$ в месяц). В сравнении с Sony это колоссальная разница (18$ в месяц за максимальную подписку). При этом подписка Microsoft имеет усредненную цену (15$ в месяц), при этом включая все функции конкурентов плюс кроссплатформенность своих игр. Подписка Microsoft – то, к чему стоит стремиться Nintendo, однако и сейчас, благодаря своей цене и достаточному потенциалу, подписка Nintendo является достойной и конкурентоспособной.

2.4.2.10. Бандлинг. Бандлинг – предложение, в котором несколько продуктов представлены как единое целое. В игровой среде бандлинг чаще всего реализован как комбинация консоль + игры. Данный формат акций очень привлекателен для потребителя, так как игровая консоль без игр в любом случае не имеет смысла, а покупка бандлинга позволяет пользователю реализовать все функции консоли с момента приобретения. Покупателю такого набора не требуется совершать дополнительных покупок. Анализируя результаты опроса и предложения онлайн-магазинов, однозначно можно заметить чрезвычайно малое количество бандлингов у Nintendo, они представлены всего лишь на пару игр и очень малыми партиями, так как не один из наборов не доступен к покупке, ввиду отсутствия в наличии. У Microsoft эта концепция реализована значительно лучше, а у Sony вообще на близком к эталонному уровне. Sony предлагает бандлинг наборы по всем своим известным играм и даже комбинированные, с разным количеством игр в одном наборе. Отсутсвие подобных акций серьезное упущение Nintendo.

2.4.2.11. Организация фирменных онлайн магазинов. Наличие корректно функционирующего, стилизованного и главное удобного для потребителя онлайн магазина важнейший пункт для любой современной компании, особенно учитывая активно нарастающую тенденцию цифровизации. У Nintendo данный аспект реализован не без проблем. Как подметили наши эксперты эталоном онлайн магазинов из данных компаний является магазин Microsoft. Найти нужный товар здесь вопрос пары кликов мышкой, а красивое и динамично сменяющееся оформление побуждает пользователя проводить здесь больше и больше времени. Крупные шрифты и информация о всех свежих

новостях вполне удачна стилизована под дизайнерский стиль компании. Магазин Sony по мнению экспертов имеет неплохое, свежее стилистическое оформление, однако не является удобным для пользователя; система поиска не интегрирована в отдельные товарные группы, а является общей по сайту, что в разы усложняет поиск конкретных товаров. Онлайн магазин Nintendo уступает обоим конкурентам.Слабые дизайнерские решения, особенно сразу бросающаяся в глаза нецентрированность внутреннего оформления магазина создают первое неприятное впечатление о магазине. Поиск товара, сделанный удобнее, чем у Sony, однако всё еще не такой быстрый и простой как у Microsoft, дополняет этот образ. Таким образом онлайн магазин Nintendo это однозначно слабое место системы сбыта товара японской компании. Проработать его важно для улучшения общего впечатления потребителя от процесса покупки товара, особенно в условиях растущего спроса на онлайн покупки.

2.4.2.12. Наличие в розничных магазинах. Как подмечают наши эксперты в этом пункте намечается не большое, но преимущество Nintendo. По заметкам экспертов, практически не бывало ситуаций, когда в розничных магазинов не было в наличии интересующей потребителя игры. Во многом это обусловлено наименее широким среди конкурентов ассортиментом, благодаря чему именно интересующая потребителя игра почти гарантированно окажется на витрине магазина. Низкие баллы Microsoft вероятно могут быть обусловлены высококачественным развитием специализированного онлайн магазина, из-за наличия которого Microsoft менее заинтересованы в развитии реализации продукта через розницу.

2.4.2.13. Организация продажи через онлайн селлеров. Однозначно сильнейшая сторона системы сбыта Nintendo. Большая часть сбыта Nintendo направлена именно на реализацию продукции через онлайн селлеров. Данная сбытовая политика реализована у Nintendo лучше, чем у конкурентов, у Nintendo настроена обширная взаимосвязь по реализации продукции с крупнейшим онлайн селлером Amazon. Данный сервис наиболее популярен в этой отрасли в мире, покупать товары Nintendo именно через него наиболее востребовано для его постоянных клиентов, благодаря внутренней системе бонусов. Этот факт делает покупку товаров Nintendo очень привлекательной для немалого сегмента потребителей, пересеченного с потребителями услуг сервиса Amazon. Однако не самые высокие баллы наших экспертов в этом вопросе обусловлены отсутствием возможности прямого заказа с сервиса Amazon в Россию, для совершения такого заказа приходится задействовать

сторонние сервисы, что значительно затрудняет процесс покупки. Однако потребители стран запада с такой проблемой не сталкиваются.

2.4.2.14. Коллаборации. Коллаборации – один из сильнейших аспектов продвижения Nintendo. Во многом именно благодаря нему Nintendo удалось успешно захватить немалую часть рынка видеоигр. Это произошло благодаря сверхуспешной коллаборации Nintendo и Disney, благодаря которой в играх Nintendo появляются все самые популярные миры и персонажи из анимационных фильмов Disney. Эта коллаборация помогла захватить внимание одного из основных сегментов потребителей, на который ориентируется Nintendo при производстве своих товаров: «Рандомы». Также это помогло привлечь к потреблению своего товара сегмент «Олды» и «Фанатики», заинтересованных именно вымышленными мирами, создаваемыми студией Disney. Также пример успешной коллаборации имеется у конкурентов Nintendo, а именно у Sony. В 2018 году в коллаборации с Marvel Sony эксклюзивно для своих консолей выпустили игру по вселенной “Человек-паук”. Эта коллаборация имеет все те же мотивы и последствия для Sony, что и коллаборация Nintendo с Disney. По сути данные коллаборации практически идентичны, ведь за последние годы вектор общественной популярности сменился и персонажи Marvel сейчас в обществе обладают той же известностью и тем же влиянием, что персонажи мультиков Disney раньше.

2.4.2.15. Интернет-маркетинг. Один из слабых пунктов продвижения Nintendo. Согласно заметкам опрошенных экспертов, находясь в интернет пространстве единственный вариант, при котором потенциальный потребитель может встретить рекламу продукции Nintendo – это навязчивые баннеры на сайтах, причем зачастую пиратских. Это ошибочный вариант продвижения товара, так как посетители пиратских сайтов зачастую не являются платежеспособной аудиторией, соответственно продвижение товара среди них практически не имеет смысла. Гораздо более удачные кейсы интернет-маркетинга можно увидеть у конкурентов Nintendo, их следует изучить для улучшения деятельности самой японской компании. Например кинематографичные трейлеры игр Microsoft и Sony нередко можно увидеть перед видеороликами на платформе YouTube. Sony также активно взаимодействует с блоггерами, поддерживает организацию любительских онлайн турниров по своим играм в сообществах этих блоггеров, организуют прямые трансляции с разработчиками своих игр. Также активно ведут свои личные соц. сети, на которых нередко можно увидеть интересные материалы с подробностями создания игр. Осо-

бенно такие материалы интересны для «Хардгеймеров» и для потребителей, заинтересованных в процессе производства игр и программирования, следовательно наиболее продвинутых, потенциальных будущих работников штабов Sony. Примеры интернет-маркетинга Sony и Microsoft должны быть в будущем внимательно изучены Nintendo.

2.4.2.16. Популяризация персонажей. Данный аспект у Nintendo, согласно оценкам экспертом, развит на эталонном уровне. И действительно, в наше время практически невозможно найти человека, который не знал бы, кто такой Марио. Такого эффекта удалось достичь благодаря деятельности компании по популяризации своих игровых вселенных. Для этого Nintendo использует самые разные тактики: выпускает мультфильмы со своими персонажами; серии комиксов, графических романов; выпускает одежду с узнаваемой символикой, различные аксессуары. Также Nintendo выпускает фирменные печатные издания, журналы с викторинами и интерактивом для читателей. Анализируя деятельность конкурентов в данном направлении стоит отметить действия Sony. Данная компания решила избрать стратегию «покорение “больших” экранов». Главный герой культовой серии “Uncharted” Нейтан Дрейк, в лице популярного в широких зрительских кругах Тома Холланда, уже вовсю показывает акробатические трюки в кинотетрах мира. А уже в скором времени из производства российского режиссера Кантемира Балагова на популярнейшем канале HBO выйдет сериал по серии игр “The last of us”. Данная стратегия позволяет компаниям познакомить самые широкие слои населения с героями своих важнейших игровых серий. Стоит сказать, что Nintendo уже воспроизводит стратегию Sony, и в 2023 году готовиться выпустить в кинотеатры фильм “Super Mario bros.”. Остаётся только ожидать новую волну популярности, которую он принесёт небезызвестным персонажам.

2.4.2.17. Репутация (известность) разработчиков. Слабый аспект продвижения Nintendo. Как отмечают эксперты Sony и Microsoft имеют в своей внутренней структуре известные команды разработчиков, уже имеющие определенную репутацию и перечень выпущенных игр. Например: Bethesda, ID Software у Microsoft; Naughty Dog, Insomniac Games у Sony. Такая стратегия позволяет формироваться фанбазам у отдельных студий, внутри родительской компании. Фанаты этих студий особенно ждут каждый новый релиз, благодаря более очевидным ожиданиям от игр, ввиду сформировавшейся стилистики игр у отдельных разработчиков. Именно эта стратегия позволяет появляться такому благотворно влияющему на потребительский спрос явления, как репу-

тация. Nintendo такой стратегии не придерживаются, выпуская игры от лица самой родительской компании. Слишком разная стилистика, качество и даже жанровая принадлежность этих игр не позволяет сформироваться репутации и более-менее определенным ожидания от новых игр. Также Nintendo стоит обратить внимание на уникальный кейс от Sony, когда их конкретные разработчики становятся настоящими звёздами. Хидео Кодзима и Нил Дракманн – настоящие звёзды индустрии. Они частые гости различных независимых ивентов, гости интервью и даже телепередач (вплоть до Кодзимы на "Вечернем Урганте"). Медийность этих личностей поднимает их популярность, создаёт им личную репутацию и даже запускает такой канал продвижения, как "мемы" в социальных сетях, стихийно поглощающие всё новых и новых не просвещенных пользователей интернета. В нынешнее время Nintendo следовало бы задуматься о том, как можно сделать из своих разработчиков личностей медийных и популярных.

Глава №3. «Рекомендации авторов»

Опираясь на полученные в результате исследования данные, мы предлагаем ряд рекомендаций по конкурентоспособности Nintendo. Ввиду конкурентной близости Nintendo к Microsoft (123 балла против 127 в общей сложности) по многим показателям, мы считаем, что ближайшей задачей развития Nintendo является преследование Microsoft в части следующих показателей: «Аренда игр на основе платной подписки», «Акционные наборы (бандлинг)», «Организация фирменных онлайн магазинов», а также «Репутация разработчиков». Для достижения этой задачи мы предлагаем реализацию четырех «векторов-действий» (рекомендаций):

1. "Переработка платной подписки". Платная подписка Nintendo на данный момент является недостаточно совершенной, для её переработки следует обратить к примеру лучшего варианта подписки – онлайн-подписки главного конкурента Microsoft. Конкурентным преимуществом Nintendo внутри данного аспекта является цена подписки – самая низкая среди конкурентов, однако также она обладает самым узким функционалом. Именно над расширением функционала подписки следует поработать Nintendo. Мы предложили бы Nintendo по примеру подписок конкурентов не только предоставлять временный доступ к базе игр, но и раз в месяц предоставлять некоторые игры или дополнения к ним во владение на аккаунт пользователя. Также подписка Nintendo уступает подпискам конкурентов из-за в целом меньшего ассортимента игр, следовательно меньшим набором игр в подписке. Nintendo могли бы сыграть на том, что немалая часть их пользователей является представителями сегмента "Олды". Для данного сегмента особенно ценно чувство ностальгии и важны воспоминания. Учитывая это выгодным ходом было бы сделать возможность для владельцев подписки стилизовать оформление внешнего вида ин-

терфейса консоли. Дать доступ к ограниченному набору раритетных аватаров, сделать их редкими, коллекционными, с определенной возможностью выпадения для владельцев подписок. Олдов будет привлекать коллекционирование подобных памятных "плюшек", соответственно и сама подписка станет для них привлекательнее.

2. "Развитие бандлов". Бандлы, как стало понятно из прошлой главы, тоже не сильное место Nintendo. Для развития данного аспекта следует в первую очередь разработать алгоритм, когда часть партии каждой предвещающей хорошие продажи игры будет формироваться в бандл с консолью. Также в такие наборы, учитывая одно из конкурентных преимуществ Nintendo – портативность консоли, можно добавлять удобные чехлы-сумки для переноски консоли. Сделав их уникальными для бандл изданий, можно изначально поднять спрос на этот товар и обеспечить ему сразу же успешную реализацию на рынке. Также, учитывая уже имеющуюся популярность Nintendo у категории "Олды", можно наделить бандл издания уникальным дизайном консоли или коллекционными пластиковыми или мягкими игрушками в виде персонажей игр. Это значительно поднимет цену, однако, как мы описали в разделе профайлов, если "Олда" удастся заинтересовать товаром, то цена становится для него второстепенным фактором.

3. "Рефакторинг онлайн-магазина". Данный вектор действие затрагивает уже новый блок – "каналы сбыта". В рамках этого блока единственным слабым местом является фирменный онлайн-магазин, его и предстоит проработать. Мы предлагаем полноценный рефакторинг сайта ввиду неактуальности ряда дизайнерских и программных решений. Также стоит по новой проработать функциональную составляющую, убрав лишнюю информацию. Привлечь внимание пользователей, уже разочарованных прежним онлайн-магазином и привыкшим игнорировать этот канал сбыта, предлагаем введением на старте специальных акционных предложений только при покупке в онлайн-магазине Nintendo. Таким образом заинтересованные в сниженной цене пользователи будут заинтересованы совершать покупки именно таким способом. Так мы сможем обратить их внимание на новый формат и улучшенное качество сайта, сможем привить им желание пользоваться данным каналом сбыта.

4. "Медийность разработчиков". В качестве дополнительного решения можно уделить внимание непосредственно разработчикам продукта Nintendo. В условиях современного общества медийность – важная черта для производителя любого товара или услуги, её наличие однозначно поможет простимулировать потребительский спрос. Для этого мы порекомендовали бы нанять специалистов, которые займутся продвижением именных рабочих аккаунтов разработчиков в социальных сетях. Неплохим решением будет создание контента для своего YouTube канала; наполнять его можно интервью, разговорными видео – так можно познакомить потребителей с

разработчиками игр, сделать их более узнаваемыми. В результате Nintendo займет те же позиции, что и Sony в настоящий момент, о которых было упомянуто ранее. Также можно разделить весь штат разработчиков на отдельные рабочие группы, для каждой из которых будут характерны своя стилистика и некоторые детали реализации игр. Появится эффект пользовательского ожидания, каждая предыдущая успешная игра будет поднимать продажи новой. Все эти решения должны увеличить интерес к играм Nintendo у потребителей, создать позитивную репутацию.

Предлагаемые «векторы» развития могут быть резюмированы следующим образом:

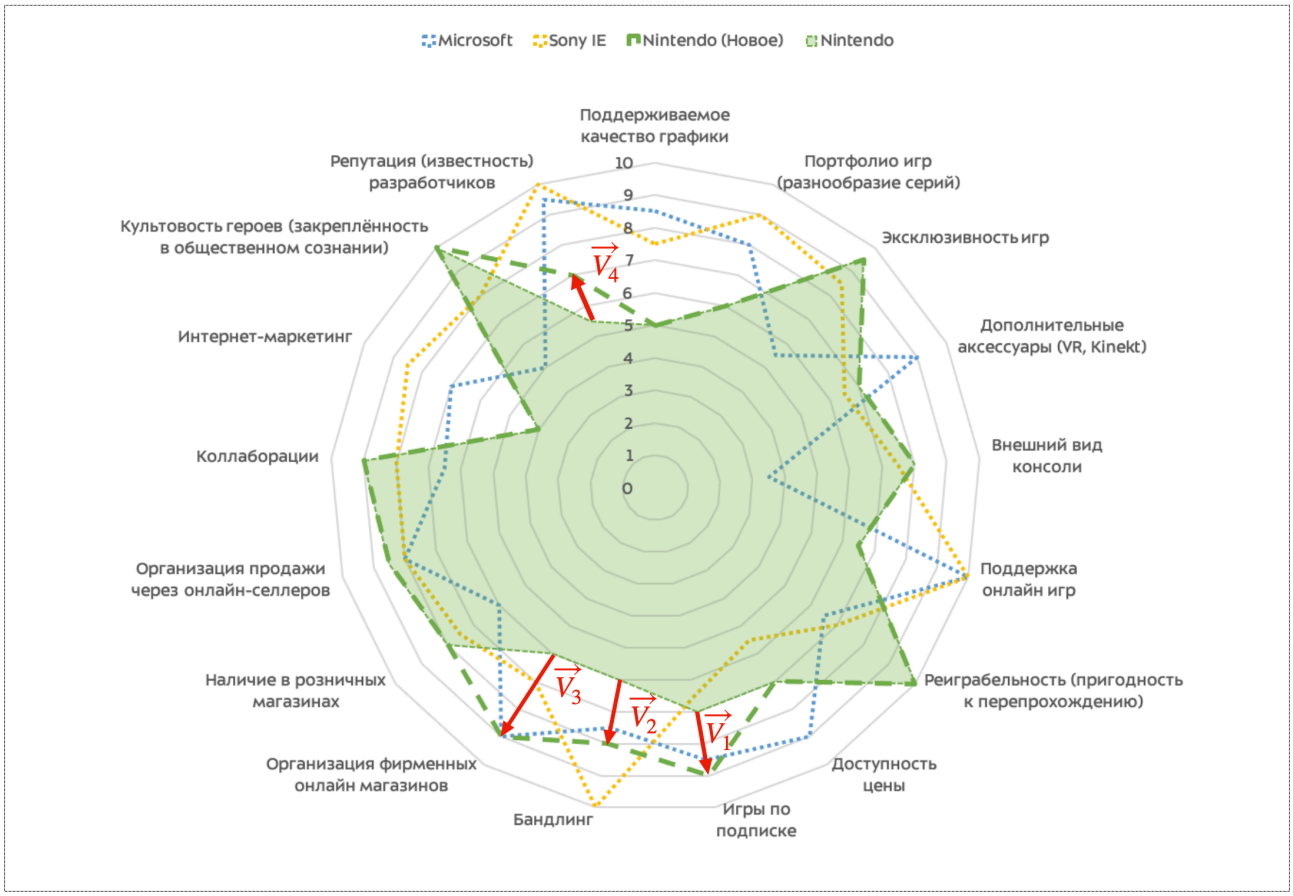

Рис. 4

Табл. 11

Площади сегментов, соответствующих текущим показателям, а также сегмента, соответствующего желаемым показателям после применения рекомендаций представлены в таблице:

Компания	$S_{мног}$
Nintendo	~157,95 **(3)**
Microsoft	~166,53 **(2)**
Sony IE	~193,22 **(1)**
Nintendo (Новое)	→ **180,8 (2)**