



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**IL LANCIO DI UN NUOVO PRODOTTO
NELL’INDUSTRIA DEL GIOCATTOLO:
PRINCIPALI ASPETTI ECONOMICO GESTIONALI**

**THE LAUNCH OF A NEW PRODUCT
IN THE TOY INDUSTRY:
MAIN ECONOMIC MANAGEMENT ASPECTS**

Relatore:

Prof. Aldo Bellagamba

Rapporto Finale di:

Leo Bonazza

Anno Accademico 2018/2019

Ai miei genitori

INDICE

Introduzione.....	4
Capitolo 1: il mercato del giocattolo in Italia.....	6
Paragrafo 1,1:descrizione quantitativa del mercato.....	6
Paragrafo 1,2:descrizione qualitativa della vendita al dettaglio....	8
Capitolo 2: dall'idea alla produzione di un gioco.....	12
Paragrafo2,1:Imprenditorialità: processo di sviluppo e sfruttamento delle competenze	12
Paragrafo 2,2: progetto, implementazione, gestione del lancio... 	23
Capitolo 3: un esempio di successo.....	28
Conclusione.....	36
Bibliografia.....	38
Sitografia.....	38

Introduzione

Questa tesi tratta delle criticità del lancio sul mercato di un nuovo gioco da tavolo e delle nuove possibilità offerte dal *crowdfunding* per piccoli editori ed autori.

Il gioco da tavolo, ormai da anni prodotto in evoluzione, è sempre più un gioco d'autore che si declina a seconda delle esigenze che si cercano di soddisfare in un prodotto più o meno articolato, di nicchia o per un pubblico ampio, di breve durata e semplice da giocare o molto più complesso e per un pubblico di appassionati.

Il lavoro consiste in una analisi qualitativa dei fenomeni presentati, mediante interviste a distributori e produttori che spiegano come si approccia il mercato, come si implementa la produzione materiale, quali sono i passaggi che dall'idea del prodotto (quindi i meccanismi logici che fanno funzionare il gioco), portano al prodotto finito. Nel presentare queste dinamiche si affronta anche una riflessione sull'imprenditorialità, fondamentale ancora oggi in qualsiasi processo di implementazione di un progetto.

La presente tesiviene articolata in tre capitoli. Nel primo viene presentata la situazione del mercato italiano del giocattolo e le modalità di vendita dei prodotti, con particolare attenzione alla vendita al dettaglio in negozi specializzati, che è la modalità privilegiata per questo tipo di articoli.

Nel secondo si entra nel vivo delle problematiche inerenti la produzione di un nuovo gioco. Infine nel terzo capitolo viene proposto un “caso studio” , un progetto di successo che presenta bene le dinamiche innovative e vincenti per raggiungere risultati importanti nel settore.

Capitolo 1

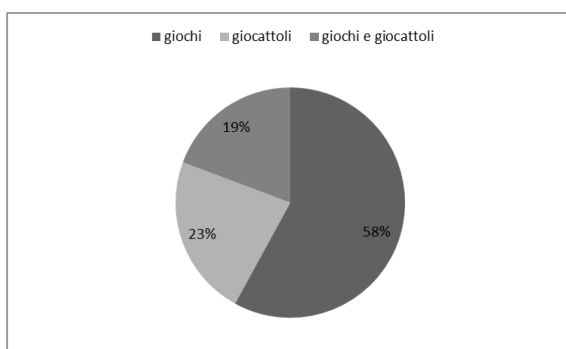
IL MERCATO DEL GIOCATTOLO IN ITALIA

1,1 descrizione quantitativa del mercato

Il mercato italiano del giocattolo vale circa 1,8 miliardi di euro ed è in crescita continua¹.

Nella divisione 32 della classificazione Ateco 2007 riferita alle “altre industrie manifatturiere”, il gruppo 32.4 è quello che descrive l’industria dei giocattoli in Italia. Le oltre 700 aziende del comparto sono impegnate per il 58% nella fabbricazione di giochi (inclusi quelli elettronici), per il 22,7% nella produzione di giocattoli (inclusi i tricicli e gli strumenti musicali giocattolo) e per il 19,3% nella fabbricazione di giochi e giocattoli.

Tabella 1.1: industrie produttrici di giochi e giocattoli in Italia



Fonte: elaborazione propria del tesista.

¹ I dati riportati si rifanno ad un’indagine di *ICribs* del 2018

Da un punto di vista territoriale si evidenzia una concentrazione vicina al 60% delle aziende di giocattoli italiane nel Settentrione (il 33,6% nel Nord-Ovest e il 23,5% nel Nord-Est). La Lombardia è la regione con la più alta densità di imprese con circa il 22,7%, seguita dall'Emilia-Romagna (10,5%), il Veneto (10,1%), la Toscana (8,7%), il Piemonte (8,6%) e la Campania (7,9%). Milano si conferma la prima provincia italiana con l'8,8% delle aziende, circa il doppio di quelle della provincia di Roma (4,4%), Torino (4%), Firenze (3,8%) e Napoli (3,7%).

Il tessuto industriale è caratterizzato prevalentemente da micro e piccole imprese, per la maggior parte ditte individuali (42%) e società di capitali (41,4%). Le imprese hanno una media di dipendenti di circa 5,1 unità e si contraddistinguono per un'elevata presenza maschile: le aziende italiane di giocattoli a maggioranza femminile, infatti, sono solo il 18,8% del totale.

In conclusione è interessante il dato riguardante il fatturato. Del 75,8% delle aziende di giocattoli italiane di cui si conosce il fatturato:

- il 49,1% si attesta nella fascia 100.000 - 499.999 €;
- il 5,7% nella fascia 500.000 - 999.999 €;
- l'11,2% nella fascia 1.000.000 - 4.999.999 €;
- l'1,8% nella fascia 5.000.000 - 9.999.999 €;
- l'1,5% nella fascia 10.000.000 - 49.999.999 €.
- Agli estremi della distribuzione troviamo le imprese che fatturano meno di 100mila euro (6,2%) e quelle che, invece, hanno un giro d'affari superiore ai 50 milioni di euro (0,3%)

1,2 descrizione qualitativa della vendita al dettaglio

La vendita specializzata al dettaglio è sicuramente la più idonea per prodotti o di più elevata qualità o più articolati dal punto di vista della componentistica e dei meccanismi di gioco; per questo i *board game* non commerciali trovano questa tipologia di distribuzione come la più adatta alle loro caratteristiche.

Andre Valla, titolare di “Dadi e Mattoncini”, negozio specializzato fisico ed online di giochi e giocattoli, con esperienza pluriennale nel settore descrive la vendita come articolata su tre livelli: Grande distribuzione, online e negozi indipendenti. La prima soffre per il prendere sempre più piede della seconda modalità di vendita; il negozio specializzato invece ha ancora margini di lavoro se è in grado di differenziarsi. Con questa consapevolezza “Dadi e Mattoncini” si è concentrato su alcuni fattori imprescindibili per il successo:

- l’assortimento, ampio e comunque con particolare attenzione per le ultime uscite, il negozio si preoccupa di fare una selezione, ma a 360 gradi già dalla prima infanzia (bambole, giochi creativi, scientifici, educativi, da tavolo, giocattolo classico, play set.)
- un rapporto proficuo con fornitori rapidi, così da poter sopperire a eventuali mancanze o assecondare richieste specifiche di clienti;
- la presentazione in negozio, esponendo gli articoli non di taglio (modalità classica da emporio o da negozio despecializzato per ottimizzare gli spazi),

ma di fronte con una visibilità chiara, sfruttando il gioco di luci creato per massimizzare l'effetto voluto con l'arredamento e l'esposizione;

- seguire il cliente nell'acquisto, non solo consigliando ma spiegando il gioco (per quanto riguarda i *board game*);
- far provare il gioco, per questo è sempre disponibile un tavolo per i demo, ovviamente far provare il gioco rende più facile per i dipendenti riuscire a spiegare il gioco e saper eventualmente consigliare un prodotto differente se quello in prova non è adatto o non soddisfa le richieste del cliente.

Il negozio specializzato quindi è ottimo per la vendita di giochi da tavolo rispetto alla grande distribuzione perché (a parte le fiere) è l'unico contesto che ti permette di provare il gioco.

Questi anni hanno visto un notevole sviluppo del gioco da tavolo, Dadi e Mattoncini è stato un precursore di questa tendenza in quanto nel 2013 il negozio ha aperto solo con giochi da tavolo e Lego. Il mercato oltre a essere in forte crescita è anche una nicchia interessante poiché si riesce a fidelizzare il cliente: questo perché data la grande offerta il venditore del negozio specializzato deve conoscere bene il prodotto e deve saper consigliare al cliente il gioco giusto per le sue esigenze e aspettative, questa attenzione al cliente è fondamentale perché per la grande offerta e spesso la poca consapevolezza del consumatore, il rischio di non riuscire ad acquistare il prodotto giusto, è elevato. Ovviamente per garantire questa tipologia di servizio, bisogna conoscere approfonditamente il gioco, cosa

non banale. Mentre i giochi commerciali seguono più la logica del giocattolo (studio di mercato, progettazione e produzione), il gioco da tavolo è sempre più di autore: ci sono delle figure professionali che come mestiere si occupano della creazione di *board games*; la relazione tra ideatori e editore poi dipende molto dai contratti che vengono stipulati, la casistica è ampia: dall'ideatore assunto dall'editore come dipendente all'ideatore *freelance* a cui sono riconosciute royalties.

Solo 5 anni fa il gioco da tavolo era considerato un prodotto o per bambini, o per le serate d'inverno. Questa visione è ormai superata, l'offerta è così ampia che ci sono prodotti per tutte le età e per tutte le durate, dai 3 minuti alle 12 ore, anche se la tendenza dei produttori è di orientare i giochi entro l'ora. Partendo dall'idea che il cliente arrivi al prodotto adatto a lui, un articolo di fascia alta è determinato non tanto dal prezzo quanto dalla articolazione e complessità del gioco, per questo un prodotto di questo tipo viene consigliato solo se si capisce che il cliente può andare verso un gioco di quel tipo. Ci sono dei giochi introduttivi molto semplici (detti *party game*) e i giochi commerciali classici (Monopoli o Risiko) che sono giocabili da chiunque; poi si passa a un gioco intermedio (*gateway*) che è caratterizzato da una difficoltà superiore che in futuro può portare verso un gioco da tavolo specializzato. Il gioco più complesso spesso non è consigliato ai principianti perché sennò l'effetto è quello di un blocco che si ha nel cliente che non cercherà più giochi complessi che gli avrebbero potuto dare anche una certa soddisfazione solo perché ancora non era pronto per quella tipologia di

gioco. Ultimo fattore da tener presente nelle dinamiche di vendita è l'elevatissima volatilità delle tendenze (più nei giocattoli che nei giochi da tavolo), dovuta al sopravvento dei social e all'uso che le community di appassionati o semplici clienti ne fanno: con internet c'è stata una polarizzazione del giudizio su un prodotto, o eccezionale o pessimo, che porta all'improvvisa elevata richiesta di un prodotto per brevi periodi di tempo e la successiva difficoltà nel vendere lo stesso prodotto superata l'iniziale improvvisa euforia.

Capitolo 2

Dall'idea alla produzione di un gioco

2,1 Imprenditorialità: processo di sviluppo e sfruttamento delle competenze

Come sottolineato da Blank e Fostertutte le nuove imprese e i nuovi prodotti prendono avvio da una vision: la speranza di ciò che può essere e un obiettivo che pochi altri possono vedere. È proprio questa vision entusiasmante e appassionata che distingue un imprenditore da un CEO di una grande azienda. Gli imprenditori fondatori di nuove aziende e startup sono impegnati a mettere in pratica la loro vision e a creare le loro aziende. Gli ostacoli e le difficoltà e il potenziale disastro sono in agguato e il viaggio verso il successo mette a dura prova non solo le risorse finanziarie ma anche la resistenza, la prontezza ed il coraggio dei fondatori (Blank e Dorf, 2013, introduzione).

È opportuno in questa sede far riferimento ad un'analisi teorica sul concetto di processo di sviluppo e delle competenze chiave caratteristiche dell'imprenditorialità, argomenti centrali in qualsiasi processo di implementazione e sviluppo nell'attività di impresa. Le idee che si riportano di seguito si rifanno alla produzione di Lipparine e Lorenzoni.

La *business idea* idea imprenditoriale sta ad indicare il know-how spesso estremamente complesso e poco definibile che comporta un qualche tipo di superiorità presente o nella struttura organizzativa o nelle persone che vi lavorano.

Il termine *business idea* è stato usato anche per indicare il sistema che rende efficiente l'impresa nel processo di scambio; implica quindi armonia fra un insieme di fattori interni ed esterni all'impresa che costituiscono una struttura specifica e relativamente stabile di supporto allo scambio.

Inoltre la *business idea* costituisce un importante strumento di pianificazione in quanto ogni azione intrapresa dovrebbe essere coerente con essa e tendere a sostenerla e a svilupparla ulteriormente.

Il processo di sviluppo è il processo da cui emergono le *business idea*; ogni processo di crescita o sviluppo può essere tradotto in un'idea di sviluppo specifica, definibile come un processo il cui risultato è una *business idea* emergente a differenti stadi di sviluppo, in continuo mutamento.

L'approccio alla pianificazione ed il tipo di struttura adatti al processo di sviluppo devono quindi essere necessariamente diversi rispetto alla pianificazione e alla struttura adatte al processo di scambio (*business idea*). Ciò che non può mancare in qualsiasi processo di sviluppo è il carattere dialettico: le diverse visioni danno vita ad un fenomeno di sviluppo dovuto ad un certo grado di tensione dell'ambiente ma devono coesistere grazie ad una solida conoscenza concreta e realistica. Quando si fa riferimento al concetto di visione si indica un *business idea* potenziale che dovrebbe contenere idee circa la nicchia obiettivo, i tipi di prodotti da immettere, i sistemi, i tipi di organizzazione e le risorse che renderebbero possibile una forma di dominanza. È chiaro quindi che una visione

non è un obiettivo, ma idee intuitive di stadi futuri del sistema, (a volte visioni altamente differenti rispetto alla situazione attuale), spesso queste idee sono coltivate da pochi attori il cui ruolo nel sistema presente è probabilmente determinante. Non deve sfuggire inoltre che la visione è priva di significato se non è combinata con un'azione concreta tendente alla sua realizzazione.

Le idee di sviluppo spesso falliscono per una superficiale interpretazione del contesto e della situazione in cui è l'impresa.

La tensione nelle sue varie forme costituisce una condizione necessaria per lo sviluppo e l'innovazione; si può intendere per tensione una deviazione dallo stato atteso o uno stato di conflitto o di crisi. È molto probabile infatti che se dovessero mancare questi aspetti non si avrebbe processo di cambiamento. Per questo la tensione può ottemperare a due funzioni principali:

- creare le condizioni per dar vita ad un processo di cambiamento;
- indicare la necessaria direzione di tale cambiamento.

L'arte di gestire lo sviluppo consiste nell'arte di gestire la tensione. Nella fase di avvio del processo di sviluppo la pianificazione deve essere basata sullo sfruttamento o addirittura sulla creazione di tensione. Negli stadi maturi dello sviluppo invece la tensione non è auspicabile per poter sfruttare appieno la *business idea*. Per questo la gestione della tensione è un processo che inizia con la produzione di tensione, passa per il suo sfruttamento, fino alla sua riduzione. La tensione può nascere o all'interno dell'impresa (anche una singola persona può

rappresentare fonte di tensione, come ad esempio un membro del management insoddisfatto del livello di prestazione suo o dell'impresa), o dall'ambiente esterno. Per essere sfruttata la tensione spesso deve essere trasmessa per incidere sul processo di sviluppo, per questo la generazione di forze trainanti è uno dei sotto processi di maggior importanza nell'idea di sviluppo; in genere numerose forze trainanti naturali agiscono contemporaneamente e un'impresa è spesso in grado di promuovere lo sviluppo sfruttandole ed adattandovisi.

Lo sviluppo inizia spesso con questa modalità per risolvere problemi nella gestione consolidata ma altrettanto spesso si ferma quando questi problemi sono superati. Per questo la tensione originata da forze trainanti naturali è molto valida nelle prime fasi del processo di crescita, ma può cessare di operare in seguito; ecco perché nelle fasi successive questa dovrebbe essere sostituita da qualche altro tipo di forza trainante.

La componente più importante e anche l'elemento più critico di ogni processo di sviluppo è il processo di sviluppo della conoscenza che deve necessariamente possedere tre attributi:

- la conoscenza deve essere sviluppata attorno ad un sistema, non bisogna mai scordarsi che in ultima analisi essa conduce ad una business idea. Occorre quindi integrare conoscenza dei mercati, della tecnologia, organizzazione, costituzione di risorse, ecc., altrimenti l'idea di sviluppo rischia di non concretizzarsi;

- si sviluppa nuova conoscenza quando le aree di conoscenza esistenti vengono a contatto fra loro e sono combinate in modi nuovi;
- le idee circa il contenuto concreto del processo di sviluppo di conoscenza e i modelli di confronto devono essere incorporati o assumere forma concreta, in una rete di contatti sociali governati dalla struttura organizzativa.

Quando lo sviluppo di conoscenza non è connesso ad una semplice ridefinizione delle *business idea* (in questa casistica diventa estremamente utile lo studio della storia dell'impresa per identificare i modelli che hanno ispirato fino ad allora lo sviluppo di conoscenza), ma ad un vero e proprio riorientamento dell'impresa diventa molto più difficile definire dei possibili modelli alla base dello sviluppo. Spesso però uno sviluppo di apprendimento più radicale, è dovuto all'esistenza di una visione, quasi un'intuizione del fatto che combinando tipi diversi di conoscenza, si può realizzare qualcosa di nuovo. Incorporando questo tipo di visione nella struttura organizzativa può essere creato un nuovo contesto che favorisce lo sviluppo della conoscenza.

Ovviamente lo sviluppo è intimamente connesso anche all'accrescimento e al mutamento delle risorse. È soprattutto la qualità delle risorse che incide sul divenire di cambiamenti effettivi. Con il termine risorse, si fa principalmente riferimento (ma non esclusivamente) alle risorse umane; sono infatti spesso la

combinazione di conoscenza e professionalità con la qualità di leadership, le ambizioni degli individui, che determinano il successo.

C'è una stretta relazione quindi fra il concetto di sviluppo di risorse sin qui dibattuto e ciò che in genere è chiamato sviluppo del management. In entrambi i casi infatti si tratta di favorire lo sviluppo delle persone in modo che siano poi in grado di occupare ruoli critici nel processo di crescita o di creare altre risorse.

Ecco quindi che le nuove sfide consistono nell'identificare e sfruttare le nuove fonti di vantaggio competitivo legate all'innovazione ed allo sviluppo di competenze. Si può dire che le imprese sono mosse da due forze principali:

- la ricerca di creazione del valore;
- il tentativo di adattarsi ai cambiamenti o, se possibile, anticiparli.

L'impegno profuso per individuare la ricetta imprenditoriale con la maggior efficacia si deve accompagnare all'effettiva capacità di tradurre in azione il proprio "saper fare".

L'abilità dell'imprenditore e in generale di tutti i responsabili del cambiamento nell'assicurare l'aggiornamento necessario della base di conoscenza è una competenza distintiva.

Sulla base di questa criticità si presentano alcune riflessioni sulle competenze e sullo sviluppo imprenditoriale.

2.1.1: capacità fondamentali:

- far leva sulle competenze: può portare le imprese a processi di crescita rapidi e sostenibili; raramente però le organizzazioni pongono l'adeguata attenzione a questo fattore chiave. Osservando i processi di pianificazione strategica, si rileva che l'approccio ai mercati è spesso ben articolato, ma non l'approccio analitico volto alla comprensione delle proprie risorse e competenze interne;
- accedere anticipatamente a competenze esterne: accede a competenze esterne ed integrarle con i processi e la cultura aziendale, è un fattore critico indipendentemente dalla fase del ciclo di vita in cui ci si trova. Per un nuovo imprenditore è imprescindibile un ancoraggio all'ambiente di riferimento: il poter contare su relazioni per accedere a conoscenze e risorse è uno dei principali rimedi contro le minacce alla sopravvivenza di una nuova impresa;
- condividere la conoscenza per generarne altra: la condivisione di conoscenza può tradursi in modalità innovative di collaborazione. L'abilità nel gestire relazioni collaborative è una delle competenze critiche della *new economy*. Se le imprese, come evidente, si focalizzano su competenze chiave, allora è necessario che queste accedano a competenze esterne non più controllate dall'impresa stessa. Fin da subito l'imprenditore dovrà

decidere quali sono le competenze irrinunciabili e quali possono o devono essere reperite all'esterno;

- coltivare il fattore rapidità: la rapidità nel prevedere cambiamenti, nel rivedere scenari, nel rispondere ai bisogni del mercato, alle dinamiche tecnologiche, alle garanzie richieste dai finanziatori. Per assicurarsi il successo un'impresa non può fare a meno di innovare più rapidamente delle concorrenti. Tuttavia, una struttura capace di adattarsi e sfruttare alla rapidità richiede una certa esperienza, difficilmente una nuova impresa potrà possedere questo tipo di struttura, a meno che non ricorra alle relazioni come mezzo per accelerare la propria reattività. In ogni caso la chiave per coltivare il fattore rapidità è il decentramento decisionale e gruppi di lavoro autorganizzati. Per un nuovo imprenditore, le esperienze di snellimento di processi e strutture possono essere un modello per orientare l'architettura del proprio business in funzione delle esigenze future;
- prevedere il fabbisogno di informazioni e pianificarne il flusso: le imprese necessitano di flussi informativi di qualità, prontamente accessibili. Le nuove imprese possono disporre oggi di un ammontare incredibile di informazioni e dati a supporto delle loro analisi di mercato e delle valutazioni antecedenti ad una loro decisione strategica. La previsione dei

fabbisogni informativi è essenziale perché la natura delle informazioni cambia con lo sviluppo dell'impresa e della sua struttura;

- gestione imprenditoriale del sapere: l'enfasi dovrebbe essere posta non solo sulla conoscenza attuale o quella disponibile in tempi brevi, ma anche e soprattutto sul potenziale di sviluppo. La strutturazione di un *knowledge management*, dovrebbe consentire l'aggiornamento della base di sapere dell'impresa coerentemente con il suo percorso di sviluppo e la creazione di meccanismi per replicare la conoscenza tacita. Infatti la conoscenza codificata, anche se diffusa adeguatamente, non può consentire la replicazione di routine complesse;
- riflettere sulle proprie competenze inutilizzate: molti imprenditori e manager percepiscono le proprie competenze come interiorizzate e quindi difficili da articolare. Questo riduce l'efficacia del loro trasferimento all'interno dell'impresa. Comprendere una competenza da parte di un'organizzazione richiede consenso tra i vari membri. Mentre molto tempo viene usato per lo sviluppo di visioni per il futuro, pochi dedicano tempo per riflettere sul passato. L'analisi delle esperienze pregresse rappresenta una esperienza di apprendimento molto potente per i manager;
- competenze *needed-to-play* e *needed-to-win*: in un nuovo settore o in un settore al centro di forti processi trasformazione, le nuove imprese devono svilupparsi attorno alle competenze necessarie per avere successo. Le

nuove imprese devono invece confrontarsi con una duplice sfida: eliminare le vecchie capacità e costruirne di nuove. Infatti le routine consolidate e magari affinate con il tempo non rappresentano un vantaggio se in un contesto dinamico i nuovi entrati sono avvantaggiati da un maggior potenziale di apprendimento per nuove routine. Le nuove imprese spesso non dimostrano solo di aver le competenze per entrare (*needed-to-play capabilities*) ma anche di disporre delle competenze necessarie per ricoprire un ruolo di *leadership* (*needed-to-wincapabilities*). Il possesso di queste ultime, connotativo di impresa ad alto potenziale di sviluppo, è un viatico importante per l'accesso al capitale di rischio, e per ottenere il connotato di impresa eccellente per una realtà imprenditoriale sin dalle prime fasi del ciclo di sviluppo.

2.1.2: competenze e ruolo dell'imprenditore nello sviluppo

Il principale ostacolo alla crescita si riscontra nella mancanza di competenze o nel non allineamento di queste con quanto richiesto dal contesto competitivo. L'imprenditore svolge un ruolo critico e delicato nel processo di creazione e diffusione delle competenze: dopo l'imprinting iniziale, strategia e struttura interagiscono attivando percorsi di apprendimento che condizionano l'intera vita dell'impresa. In particolare negli stadi adolescenziali dell'impresa le abilità del fondatore dovrebbero tradursi nel reperimento di una solida

dotazione di capitali dando prova del potenziale della *business idea*. Le competenze imprenditoriali poi dovrebbero portare al superamento degli alti tassi di mortalità che interessano le nuove imprese a causa del loro mancato allineamento con l'ambiente di riferimento. Nel prime fasi del ciclo di vita delle imprese le competenze dell'imprenditore sono necessarie per effettuare il leveraging delle risorse dopo aver mappato le singole competenze fino a costruire un'architettura delle competenze che riflette le interazioni tra persone e strutture all'interno e all'esterno delle organizzazioni. La capacità relazionale o di networking è fondamentale nelle fasi iniziali di sviluppo. Inoltre è in questo momento che l'imprenditore agisce come catalizzatore di cambiamento e traduttore di competenze occupandosi di:

- trasmettere le capacità individuali all'intera organizzazione;
- implementare il processo di contaminazione imprenditoriale volto a incoraggiare la generazione di idee ed a metterle in pratica.

Ecco quindi che non agisce più come allocatore di risorse ma crea un ambiente che stimola il loro sviluppo ed una propensione al leveraging da parte di tutta l'organizzazione. Promuove un mercato delle idee dove i contributi dei singoli vengono ricomposti e valorizzati a beneficio dell'intera organizzazione. Negli stadi avanzati di sviluppo invece particolarmente utile è il ruolo di facilitatore del trasferimento di conoscenza e competenze, di moderatore degli eventuali attriti che si potrebbero venire a creare.

L'imprenditore agisce come promotore dello sviluppo nel momento in cui abitua l'impresa a riconoscere e sistematizzare i propri progressi, a far circolare la conoscenza tacita e accumulata a livello individuale.

2.2 progetto, implementazione, gestione del lancio

Nell'analisi del lancio di un gioco da tavolo il primo elemento di differenziazione dei vari casi è la condizione dell'autore: se questo è un dipendente di una azienda editrice, è evidente che tale azienda fornirà gli strumenti finanziari necessari, si preoccuperà di tutte le attività necessarie a creare materialmente il gioco, dalla grafica allo stampaggio, si occuperà del testing, della promozione e distribuzione; se invece l'autore dovesse essere un freelance, le dinamiche sono molto diverse. In questo caso l'autore nella maggior parte dei casi dovrà presentare ad un editore il progetto già ultimato e pronto per la vendita o optare per una auto-produzione.

Ecco quindi che nel caso di un autore indipendente si possono individuare tre fasi principali che questo deve affrontare:

- La prima fase, o Stage Idea, richiede la creazione di un buon prototipo e il relativo testing "non condizionato", ovvero svolto in assenza del creatore del gioco. Realizzare almeno un centinaio di testing imparziali è essenziale, poiché permette di ottenere importanti feedback relativi alla userexperience e migliorare il prodotto: solo quando si saranno

ottenuti un minimo di 35 testing positivi consecutivi il gioco potrà considerarsi pronto per l'auto-produzione o per la presentazione ad un editore;

- successivamente, nella fase di Pre-order, il creatore dovrà formare una community solida in grado di sostenere e pubblicizzare il prodotto e cercare i suoi futuri potenziali clienti;
- infine, durante la delicata fase di produzione-distribuzione, l'obiettivo primario del creatore sarà quello di cercare di rendere disponibile il gioco al maggior numero di persone, allargando il più possibile il proprio bacino d'utenza. Per gli autori i punti critici di questa fase sono molto spesso la produzione, la logistica, l'organizzazione della distribuzione del prodotto e la sua internazionalizzazione.

Nella prima fase è necessario preoccuparsi della grafica (anche se non definitiva) e dello stampaggio del prototipo, con stampanti tradizionali e 3D; il prototipo è quindi prodotto a basse tirature e di conseguenza con un costo unitario elevato, sarà fondamentale in questa fase cercare di contenere i costi della creazione materiale del prototipo, soprattutto per i nuovi ideatori. Sempre in riferimento alla fase di stage-idea sarà necessario far provare i prototipi a ludoteche specializzate, creando così le prime community di appassionati, e soprattutto raccogliere i preziosi feedback che l'autore dovrà tenere in considerazione.

Nella fase di pre-order sarà poi molto utile, una volta definita la grafica definitiva, inviare copie dell'articolo ideato a noti influencer del settore, così da farsi recensire e presentare anche da questi.

Ilcrowdfunding ha sicuramente cambiato il mercato mondiale del gioco in scatola riportandolo a nuova vita. *Kickstarter* in particolare, negli Stati Uniti d'America, ha aiutato a togliere una delle numerose barriere di ingresso al mercato dimostrando che gli autori hanno ancora moltissima creatività e necessitano solo dei mezzi necessari per partorire prodotti eccellenti.

Kickstarter è stato lanciato il 28 aprile 2009 da Perry Chen, Yancey Strickler e Charles Adler; dal giugno 2015 è possibile creare progetti anche dall'Italia. Come altre piattaforme di finanziamento collettivo, *Kickstarter* facilita la raccolta di risorse monetarie dal pubblico generico, un modello che aggira le strategie tradizionali di finanziamento.

I creatori del progetto scelgono una data di scadenza e un minimo di fondi da raggiungere. Se il minimo prescelto non è raggiunto entro la scadenza, i fondi non sono raccolti (sistema noto come provision point mechanism). Il denaro impegnato dai donatori è raccolto tramite Amazon Payments. *Kickstarter* guadagna il cinque per cento dei fondi raccolti, e Amazon (che si occuperà della distribuzione), addebita un ulteriore tre o cinque per cento del totale.

A differenza di molti forum per la raccolta fondi o l'investimento, *Kickstarter* non reclama alcun diritto di proprietà sui progetti e sulle opere prodotte; tuttavia, i progetti lanciati sul sito sono permanentemente archiviati e accessibili al pubblico. Dopo che il finanziamento è stato completato, i progetti e i contenuti caricati non possono essere modificati o rimossi dal sito.

Quello che caratterizza questa piattaforma è che non è possibile "investire" su progetti *Kickstarter* per trarne un guadagno in denaro, ma solo per "supportare" un progetto in cambio di una ricompensa materiale o un'esperienza unica nel suo genere, come una lettera personale di ringraziamenti, magliette personalizzate, una cena con un autore, o il primo collaudo di un nuovo prodotto.

Per quanto riguarda i *board game*, la modalità classica è quella di offrire in prevendita il gioco ad un prezzo scontato e sfruttare poi i così detti *Stretch goal* per aumentare l'entità del finanziamento elargito. Questa modalità quindi prevede la spedizione del prodotto base per un finanziamento minimo; all'aumentare del finanziamento verranno poi aggiunti al gioco base ulteriori pezzi, pezzi personalizzati, pezzi unici, possono anche essere inseriti nel gioco elementi richiesti dal finanziatore ecc.

Con questa tecnica è così facile guidare un appassionato interessato al progetto, a finanziare la produzione del gioco in maniere importate rispetto

al semplice acquisto base in sconto. L'appassionato poi avrà il vantaggio di ottenere, al prezzo pieno di uscita del gioco, tutta una serie di componenti extra e personalizzati che ne aumenteranno la soddisfazione nella fruizione del prodotto.

Kickstarter è stato al centro di numerose polemiche da parte di negozianti specializzati (soprattutto in America) che lo vedevano come un pericoloso concorrente, visto che il finanziamento sulla piattaforma si sostanzia come una prevendita.

In realtà molti articoli di successo hanno venduto molto di più tramite i canali di distribuzione classici che sul *Kickstarter*, e proprio questo successo di vendite è servito per il singolo negoziante a cercare di interpretare con più consapevolezza i trend del momento: in molti casi infatti i negozi specializzati sono arrivati a impostare gli ordini ai fornitori in base alle performance dei prodotti ottenute su *kickstarter*. Molte volte le campagne di lancio su questa piattaforma infatti iniziano a creare la base di future community di appassionati che poi si relazioneranno anche con i negozi specializzati.

Capitolo 3

UN ESEMPIO DI SUCCESSO

Il caso proposto è un articolo che ha riscosso un grande successo non soltanto per i risultati ottenuti in prevendita e vendita al dettaglio, ma anche per essere stato in grado di creare una community forte e fedele di appassionati. Il gioco in questione è *Zombicide* pubblicato nel 2012 dall'editore americano CoolMiniorNot.

L'imprenditore dietro a questo progetto è David Preti, appassionato di giochi da tavolo ma soprattutto visionario per le intuizioni di come si sarebbe mosso il mercato e dotato di una spiccata capacità imprenditoriale.

Questa serie di *board game* è diventata un fenomeno mondiale sulla piattaforma di *crowdfunding*, *Kickstarter*, per il successo ottenuto presso il pubblico e l'approccio innovativo nella promozione (David Preti è stato il primo ad utilizzare gli *stretch goal*): la scatola base ha superato di 40 volte il suo obiettivo di finanziamento arrivando a \$781,597, la seconda stagione ha superato tale risultato di quasi due ordini di grandezza, mentre la terza stagione ha ottenuto un incredibile successo raggiungendo quasi 3 milioni di dollari di offerte. La vendita in negozio successiva all'uscita del gioco ha

poi fruttato in termini di fatturato e di pezzi venduti di più rispetto la prevendita per tutte e tre le stagioni.

La figura di David Preti non si lega solo al fenomeno *Zombicide*, molti altri sono stati i progetti che, con il suo coinvolgimento, sono stati coronati da successi simili; tra questi vengono citati *Arcadia Quest*, *KaosBall*, *Wrath of Kings*

David Preti è italiano, ma nell'avvia di carriera professionale, entra in contatto con molte società del settore in diverse parti del mondo. In particolare ha modo di lavorare parecchio, anche grazie all'amicizia con il famoso illustratore Paolo Parente, con la francese Rackham.

Successivamente fonderà lui stesso nuove realtà editoriali, prima di tutto la *Dust Game*, con l'amico Parente, con cui realizza le diverse incarnazioni dell'universo *Dust* (giochi da tavolo, di miniature, fumetti, modellini, ecc.).

Poi la *Guillotine Games* (che di fatto rappresenta il gruppo di sviluppo che darà vita a *Zombicide*) e la *Spaghetti Western Games*, altro gruppo di sviluppo che ha ideato titoli come *KaosBall* o *Arcadia Quest*. E insieme ai tanti progetti, David ha instaurato una collaborazione con *CoolMiniOrNot* per la produzione e la gestione delle campagne di finanziamento della loro linea di giochi.

Nel settore non c'è dubbio che si tratta di una figura con risultati importantissimi sia a livello qualitativo, di immagine, di innovazione sia come monetizzazione dei progetti.

Il fenomeno *Zombicide* inizia nel 2010 dopo il fallimento della Rakam, società francese operante nel settore. Preti rimasto in contatto con il reparto artistico e i designer della società, e sfruttando il periodo coperto dal sussidio di disoccupazione francese (un anno) coinvolse cinque di loro nella creazione di un nuovo gioco. Intuendo tramite alcuni indizi, come l'acquisizione dei diritti cinematografici per World War Z da parte della Paramount o la produzione della serie The Walking Dead della AMC, che il tema zombie sarebbe esploso come fenomeno mondiale, lo scelse come tema per il gioco che sarebbe dovuto essere sviluppato, con l'accortezza di puntare su un regolamento semplice e accessibile anche per le famiglie.

Fonda quindi Guillottine Games, una piccola società, quasi più vicina ad uno studio di progettazione che ad una vera e propria società, in cui tutte le professionalità coinvolte lavorano e partecipano, in misura diversa, ai rischi e ai successi dell'operazione. Una delle peculiarità del *modus operandi* dell'imprenditore è quella appunto di far partecipare le varie figure professionali coinvolte in un progetto, almeno in piccola parte, apportando anche solo il lavoro e non capitali, alla società che segue il lavoro; coinvolgere le persone che lavorano intorno a un progetto motivando il loro

sforzo attraverso forme di compartecipazione porta risultati sicuramente positivi.

Il successivo passo di Preti e il team di sviluppo avviene quando il prototipo del gioco è pronto e giocabile, questi ebbero il riscontro aspettato e capirono che il lavoro svolto dagli sviluppatori era esattamente in linea con i requisiti che erano ricercati. Consapevole di essere in possesso di un prodotto vincente iniziò la ricerca di *publisher* interessati. Si sposta in America, e tenta di proporre il gioco a diversi importanti editori, ma incontra parecchia resistenza per via della complessità produttiva dovuta alla ricca componentistica ed i relativi elevati costi di realizzazione. Per questo scelse di orientarsi su uno sviluppatore più piccolo, specializzato in miniature, che avesse il coraggio di investire in un progetto impegnativo e ambizioso: CoolMiniOrNot.

È questa società che propone a Preti la soluzione *Kickstarter*, dati i costi elevati di produzione ed essendo questa una società piccola. David Preti, il quale ancora non conosceva la piattaforma e per il quale il *crowdfunding* era ancora materia sconosciuta. Dopo un attento studio della piattaforma e dei precedenti prodotti finanziati con questa modalità si cimenta in un primo tentativo fissando a 25.000 \$ la cifra traguardo da raggiungere nell'arco di un mese. Non limitandosi a riproporre le strategie di promozione del prodotto sulla piattaforma dei concorrenti, prova ad inserire una nuova

formula promozionale ispirandosi alle televendite americane: il metodo di offrire più contenuti con gli incrementi delle offerte (*stretch goal*), che effettivamente si è rivelato utile ed efficace anche con il *crowdfunding* per il finanziamento dei giochi.

Raggiunti alla seconda settimana \$ 90.000, superando ogni aspettativa e confermando la corretta lettura strategica dell'operazione, il lavoro è stato notato da Jerry Holkins di Penny Arcade, popolare sito video ludico, che parlando del progetto in un suo articolo ha acceso ulteriormente i riflettori su questo gioco, facendo lievitare a oltre 400.000 \$ l'ammontare delle donazioni.

Grati per l'attenzione ricevuta, e ovviamente per i frutti raccolti, Preti e lo staff di Guillotine Games decidono di creare delle miniature esclusive ispirate ai protagonisti di Penny Arcade, dedicandoli a chi stava finanziando il progetto. Così facendo, si assunse la consapevolezza che la creazione di contenuti esclusivi e non disponibili tramite altri canali stava rappresentando uno degli elementi chiave del successo di *Zombicide*, e delle campagne *Kickstarter* in generale.

Quello che non deve mancare sulla campagna promozionale è la produzione di un buon video; la chiave è nel presentare un prodotto praticamente finito, per garantire tempi di consegna abbastanza brevi e per

poter presentare un prodotto concreto, dimostrando chiaramente di aver personalmente investito nella realizzazione dell'idea che si sta proponendo. È innegabile che il successo di *Zombicide* sia frutto anche dalle passate esperienze e delle competenze professionali dell'imprenditore: grafica curata, accorta gestione delle forniture, conoscenza dei metodi di produzione delle miniature e in generale il desiderio di non scendere a compromessi sulla qualità dei materiali prodotti. La consulenza di Paolo Parente, che a Hong Kong produce le miniature di molti dei giochi che vengono prodotti da case editrici di fama internazionale come la Fantasy Flight, è stata fondamentale per la messa a punto di un metodo produttivo adeguato allo standard qualitativo a cui si aspirava. Elemento centrale per raggiungere la qualità obiettivo è stato il lavoro condiviso non solo con buoni professionisti, ma con eccellenze riconosciute a livello internazionale per la grafica e il disegno, che in un *board game* sono elementi imprescindibili per una esperienza di gioco di soddisfazione. Fondamentale in questa strategia basata su una rete di rapporti interpersonali è creare e consolidare relazioni con professionisti di tutto il mondo e rispettare sempre le specifiche professionalità ed esperienze di coloro che vengono chiamati a collaborare su un progetto, (considerazione banale ma troppo spesso disattesa da editori con personalità eccessivamente ingombranti).

Rispetto alla concezione generale del progetto, fin dall'inizio Preti lo aveva pianificato come una realizzazione seriale, nella consapevolezza che le espansioni in genere vendono al massimo un terzo delle copie del gioco base, ma anche in questo caso *Zombicide* ha dimostrato la sua dimensione rivoluzionaria.

Per raggiungere anche con questo nuovo articolo risultati importanti, la seconda stagione di *Zombicide* è stata pensata quindi come un gioco a parte, simile ma diverso, e forse più complesso del precedente. Per questo profondamente diverso da una semplice espansione che ripropone le stesse dinamiche del gioco base con la sola aggiunta di componentiistica. Il successo ottenuto anche con la nuova stagione conferma la giusta impostazione del lavoro.

In aggiunta a questa interessante disanima di felici intuizioni, Preti riconosce comunque l'importanza della fortuna che ha accompagnato la capacità di interpretare e anticipare i gusti del pubblico di massa, permettendo così di trasformare quello che sembrava annunciarsi come un prodotto di nicchia in un titolo di culto. È riconosciuto infatti che molti altri giochi ottimi, non hanno riscontrato il successo che avrebbero meritato, come spesso accade per i prodotti d'autore.

Va inoltre considerato che *Kickstarter* non è affatto l'unico modo di presentare nuovi giochi, e che la scelta di rivolgersi o meno al

crowdfunding dipende molto dalla tipologia del gioco e da come questa può suscitare l'interesse degli utenti tipici della piattaforma. È evidente che i giochi più adatti a questa tipologia promozionale e di finanziamento sono quelli più "pesanti": con una componentistica ampia, curata, giochi costosi e in genere non per principianti.

Conclusion

Quello che si è cercato di esporre nella presente tesi sono le dinamiche dietro alla produzione di un gioco d'autore facendo riferimento ad un caso di successo. È stata sottolineata la capacità imprenditoriale che ha guidato il progetto e ne ha permesso il risultato importante. Nella gestione del lavoro e l'approccio seguito, sono rinvenibili la capacità di far leva sulle competenze, accedere anticipatamente a competenze esterne, saper condividere la conoscenza e creare reti interpersonali forti, la trasmissione di capacità individuali e l'incoraggiamento alla generazione di idee, l'importanza delle *soft skills* e dell'intuizione.

Da quanto rilevato nelle interviste si può affermare che le barriere di accesso al settore dei *board game* sono ancora tante, ma ci si sta avvicinando sempre più a compiere un nuovo salto che, attraverso un processo di semplificazione e di riduzione degli ostacoli d'ingresso, permetterà il raggiungimento di una vera e propria democratizzazione del gioco. L'Italia è ancora indietro rispetto al mercato americano, ma questo probabilmente è un problema esteso a tutta l'Europa. Al momento, infatti, non esiste un mercato del gioco condiviso e unico, ed inoltre, barriere come lingua, burocrazia e costi più elevati rendono difficile creare le condizioni

necessarie alla realizzazione di una produzione di scala che permetterebbe di adeguare o addirittura di superare il business americano dei *boardgame*. Ciò che invece caratterizza l'Italia è l'assenza di distinzioni nette tra le varie professionalità, soprattutto tra il negoziante ed editore, questo alimenta un clima quasi campanilistico che non ha ragione di essere ed è solo controproducente.

BIBLIOGRAFIA

2000 Imprenditori e imprese idee, piani, processi

Andrea Lipparini, Gianni Lorenzoni

2013 Startupper guida alla creazione di imprese innovative

Steve Blank, Bob Dorf

SITOGRAFIA

<https://www.icribis.com/it/osservatorio/2018/settore-giocattoli-italia>

<https://www.youtube.com/watch?v=P7TO3HWefEw>