

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PODROČJU
RAZVOJA NAMIZNIH IGER IN PRODAJE NA
MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

Ljubljana, september 2023

NEŽA SNEDIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Neža Snedic, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza podjetniške priložnosti na področju razvoja namiznih iger in prodaje na medorganizacijskem trgu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NAMIZNE IGRE	3
1.1 Opredelitev pojma namiznih iger in katere vrste iger poznamo.....	3
1.2 Trendi na področju namiznih iger	5
1.3 Razvoj namiznih iger.....	7
1.4 Igralci namiznih iger	10
1.5 Distribucijski kanali za prodajo namiznih iger	11
2 DIZAJNERSKI NAČINA RAZMIŠLJANJA	13
2.1 Teoretični modeli dizajnerskega razmišljanja	14
2.2 Proces dizajnerskega razmišljanja in uporaba pri razvoju novih izdelkov ..	18
2.2.1 Razumevanje problema uporabnika	18
2.2.2 Opredelitev problema	19
2.2.3 Pridobivanje rešitev in idej	21
2.2.4 Prototipiranje	22
2.2.5 Testiranje	23
3 PLATNO POSLOVNEGA MODELA	26
3.1 Platno poslovnega modela za pregled podjetniške priložnosti	27
3.1.1 Segmenti kupcev	28
3.1.2 Edinstvena ponujena vrednost	29
3.1.3 Prodajne poti.....	29
3.1.4 Odnosi s strankami	30
3.1.5 Viri prihodkov	30
3.1.6 Ključni viri.....	31
3.1.7 Ključne aktivnosti.....	32
3.1.8 Ključni partnerji in dobavitelji	33
3.1.9 Struktura stroškov	34
3.2 Prednosti uporabe modela za razvoj podjetniške priložnosti na medorganizacijskem trgu	35
4 RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NAMIZNE IGRE	36
4.1 Uporabljene metode.....	36
4.2 Razvoj namizne igre preko procesa dizajnerskega razmišljanja	38

4.2.1	Razumevanje problema uporabnika in opredelitev problema.....	39
4.2.2	Pridobivanje rešitev in idej, prototipiranje in testiranje	40
4.3	Preverba podjetniške priložnosti prodaje namiznih iger na medorganizacijskem trgu preko platna poslovnega modela	50
4.3.1	Segmenti kupcev	50
4.3.2	Edinstvena ponujena vrednost.....	51
4.3.3	Prodajne poti	51
4.3.4	Odnosi s strankami	52
4.3.5	Viri prihodkov	53
4.3.6	Ključne aktivnosti	54
4.3.7	Ključni viri	55
4.3.8	Ključni partnerji in dobavitelji	55
4.3.9	Struktura stroškov	56
5	DISKUSIJA	57
5.1	Teoretične implikacije.....	58
5.2	Praktične implikacije	61
5.3	Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskovanje	62
	SKLEP.....	62
	LITERATURA IN VIRI.....	63
	PRILOGE	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povzetek sodelujočih posamezne fokusne skupine.....	37
Tabela 2: Ocena stroškov popoldanskega samostojnega podjetnika Mihaela za eno leto ..	57

KAZALO SLIK

Slika 1: Tristopenjski model 3I	15
Slika 2: Petstopenjski model dizajnerskega razmišljanja podjetja IDEO	16
Slika 3: Model dvojnega diamanta.....	16
Slika 4: Model dizajnerskega načina razmišljanja inštituta Hasso Plattner	17
Slika 5: Struktura platna poslovnega modela	28
Slika 6: Zapis ugotovitve „Napeto do konca“	41

Slika 7: Razvoj kartice pirata: od skice na papirju do prvega prototipa.....	42
Slika 8: Razvoj drugega prototipa igre	42
Slika 9: Razvoj tretjega prototipa igre	45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Protokol za fokusno skupino.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik	3
Priloga 3: Profil sodelujočih v fokusni skupini ena.....	4
Priloga 4: Transkripcija fokusne skupine ena.....	5
Priloga 5: Profil sodelujočih v fokusni skupini dva	11
Priloga 6: Transkripcija fokusne skupine dva	12
Priloga 7: Profil sodelujočih v fokusni skupini tri.....	17
Priloga 8: Transkripcija fokusne skupine tri.....	18
Priloga 9: Končna verzija platna poslovnega modela za razvoj podjetniške priložnosti razvoja in prodaje namizne igre na medorganizacijskem trgu	23
Priloga 10: Seznam primerljivih iger igri Kapitanova posadka in njihove cene	24
Priloga 11: Protokol za intervju.....	25
Priloga 12: Transkripcija intervjuja	26

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B2B – (angl. Business to business); Prodaja blaga in storitev med podjetji

B2C – (angl. Business to customer); Prodaja blaga in storitev neposredno kupcu

UVOD

Majhna in srednje velika podjetja so hrbtenica evropskega gospodarstva, saj 99 % vseh podjetij predstavlja 23 milijonov tovrstnih podjetij, ki skupaj zagotovijo skoraj 70 % vseh delovnih mest v zasebnem sektorju. Vendar je sposobnost, da zaradi težkih razmer, ki jih povzročajo svetovne finančne krize, evropske krize državnega dolga in koronske krize, katerih vplivi še niso povsem znani in jih je potrebno še oceniti, takšno podjetje preživi na trgu, ogrožena. Zato je v trenutnem času povečane negotovosti pred realizacijo nove podjetniške ideje še toliko bolj pomembna priprava analize podjetniške priložnosti na relevantnem področju (Iwasaki, Kočenda & Shida, 2022).

V današnjem negotovem gospodarskem okolju lahko mnoge panoge poslujejo pod pritiskom in se neizogibno soočajo s padcem prodaje (Fairlie & Fossen, 2021). Tega pa ne moremo reči za trg namiznih iger, ki je v 21. stoletju in še posebej zadnjih letih izkazal izjemno odpornost in prilagodljivost na gospodarske krize in nenadne spremembe na trgu (Samarasinghe in drugi, 2021). Kljub negotovim časom namreč ta trg še vedno raste in postaja vse bolj zanimiv za igralce, prodajalce in tudi investitorje. Razlog za takšen trend se lahko pripiše več dejavnikom, med katerimi sta priljubljenost druženja ob igrah in naraščajoči trend povpraševanja po analogni zabavi, ki se iz dneva v dan bolj izkazuje kot pomembna dopolnitev digitalne dobe. Prodaja namiznih iger se je v zadnjih petih letih povečevala, in sicer za 18 % v Evropi, v Ameriki za 21 %, na globalnem trgu pa se je povečala za 9,3 %, trendi rasti namiznih iger pa se nadaljujejo tudi v prihodnje (Statistics Market Research Consulting, 2019).

Oblikovalci namiznih iger imajo lahko različne motivacije za razvoj novih iger. Nekatere bolj žene želja po zaslužku, druge želja in strast po ustvarjalnem procesu razvijanja nove igre, deljenje zabavne izkušnje z drugimi ali pa želja po tem, da bi njihovo ime prišlo v javnost. Večina oblikovalcev novih iger to delo opravlja kot dodatno dejavnost, le malo pa jih dela v tej industriji za polni delovni čas (Seaman & Tran, 2022). Takšne igre potem zaradi pomanjkanja sredstev in znanja razvijalcev običajno odkupijo založniki namiznih iger, ki igro nato predstavijo širšemu trgu.

Magistrsko delo je osredotočeno na to, kako podjetniki inovatorji lahko razvijajo izdelke in storitve preko dizajnerskega načina razmišljanja, pri katerem so osredotočeni predvsem na proces razvoja namiznih iger. Proces namreč omogoča, da v razvoj igre že zelo zgodaj vključimo tudi končne uporabnike, ki lahko s svojim mnenjem in z ugotovitvami sooblikujejo končni izdelek, ter da se vedno znova lahko vračamo h kateri koli fazi modela (Gallanis, 2020). Poleg razvoja izdelka je bila preko platna poslovnega modela izvedeno tudi preverjanje podjetniške priložnosti prodaje namiznih iger na medorganizacijskem trgu, saj se razvijalci namiznih iger pogosto raje osredotočajo na ustvarjanje in razvoj samih iger, medtem ko proizvodnjo, marketing in prodajo prepuščajo založnikom (QinPrinting, 2022).

Magistrsko delo torej povezuje teoretične osnove razvoja podjetniških priložnosti z dizajnerskim načinom razmišljanja pri razvoju namiznih iger in je unikatno v tem, da se osredotoča na prodajo namiznih iger na medorganizacijskem trgu. Pri magistrski nalogi sem sodelovala z razvijalcem Mihaelom, s katerim sva razvijala, ustvarjala in testirala različne prototipe namizne igre Kapitanova posadka, za katero je cilj prodaja na medorganizacijskem trgu. Zato sva njeno zaželenost preverjala tako pri končnih uporabnikih kot tudi pri založniku in ugotovitve zapisala v empiričnem delu.

Namen magistrskega dela je preučiti smiselnost analize podjetniške priložnosti na področju namiznih iger s pomočjo dizajnerskega načina razmišljanja in platna poslovnega modela.

Cilji magistrskega dela so:

- Preučiti strokovno in znanstveno literaturo s področja namiznih iger, razvoja blaga in storitev preko dizajnerskega načina razmišljanja ter prodaje na medorganizacijskem trgu.
- Preveriti zaželenost podjetniške priložnosti pri končnih kupcih in na medorganizacijskem trgu.
- Preverjanje podjetniške priložnosti razvoja in prodaje namiznih iger z vidika izvedljivosti.
- S pomočjo poslovnega modela ugotoviti, kakšna je ekonomska uspešnost podjetniške priložnosti.

Temeljna raziskovalna vprašanja magistrskega dela so:

- Kakšne so značilnosti segmenta ljudi, ki igrajo namizne igre, kje in kaj igrajo ter kje se namizne igre kupujejo?
- Kakšni so trendi na področju namiznih iger in kakšni so pogoji poslovnih kupcev za sodelovanje?
- Kako razviti podjetniške priložnosti na področju razvoja namiznih iger in prodaje na medorganizacijskem trgu preko platna poslovnega modela?
- Ali je podjetniška priložnost razvoja namiznih iger in prodaje na medorganizacijskem trgu ekonomsko smiselna?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela, pri čemer prvi del vsebuje poglobljen pregled obstoječe pomembne znanstvene in strokovne literature ter spletnih virov. Teoretični del opisuje pojem namiznih iger in trendov na tem področju; predstavljena sta dizajnerski način razmišljanja in platno poslovnega modela. Empirični del magistrskega dela je sestavljen iz razvoja namizne igre Kapitanova posadka z dizajnerskim načinom razmišljanja in analizo podjetniške priložnosti prodaje igre poslovnim kupcem preko platna poslovnega modela.

Za pripravo magistrskega dela sem uporabljala primarne in sekundarne vire. Teoretični del temeljni na uporabi sekundarnih podatkov – pri njih sem pregledala zanesljivo in preverjeno literaturo, ki je na voljo, za empirični del magistrskega dela pa sem primarne vire podatkov

zbirala tudi sama. Kot metodo zbiranja primarnih podatkov sem pri testnih igralcih prototipa igre uporabila fokusne skupine in anketiranje, z založnikom slovenske založbe za namizne igre pa sem opravila poglobljeni intervju. Ocenila sem, da mi glede na obravnavano temo omenjeni kvalitativni podatki lahko najbolj koristijo.

1 NAMIZNE IGRE

Namizne igre so med ljudmi popularne kot še nikoli. In tudi za naprej se do leta 2026 napoveduje letna rast trga namiznih iger za 13 % letno, s pojavom epidemije pa se je prodaja iger po spletu povečala za 18 % (Businesswire, 2021). Namizne igre so zelo priljubljene po vsem svetu in igrajo jih ljudje vseh starosti. Igranje namiznih iger lahko pomaga pri razvoju socialnih veščin, kot so komunikacija, sodelovanje, reševanje težav in medosebni odnosi. Poleg tega lahko igranje namiznih iger spodbudi kreativnost ter razmišljanje in učenje novih stvari (Research and markets, 2023).

Igranje iger vodi v razvoj samozavedanja, poznavanja družbenega okolja, pomaga pri grajenju odnosov z drugimi ljudmi, pridobivanju družbenih vrednot in vlog ter ustvarjanju kulturne in osebne identitete. Zaradi teh lastnosti se vse bolj raziskuje tudi možnost vključevanja namiznih iger v formalno izobraževanje kot metodo učenja. Aktivno sodelovanje učencev z učitelji v procesu poučevanja preko namiznih iger izobraževanju daje svobodo, ki je opazna predvsem v kontekstu razumevanja novih vsebin in učnih procesov (Ilić Rajković, Senić Ružić & Ljujić, 2019).

1.1 Opredelitev pojma namiznih iger in katere vrste iger poznamo

Obstaja več definicij namiznih iger. Kot opisuje Stenros (2017), je prvo definicijo predstavil Clark, ki je namizno igro opisal kot tekmovanje ali igro med nasprotniki oziroma igralci, ki igrajo po določenih pravilih za zmago. Dempsey (2002) je definicijo še dopolnil in igro opisal kot sklop aktivnosti, ki vključuje enega ali več igralcev, ima cilj, različne omejitve in izplačila ter posledice. Zanj so določena pravila, velikokrat se dogaja v umetnem okolju in vključuje tekmovalnost bodisi med igralci bodisi proti igri sami. Aarseth (2014) je definiciji dodal še determinatno zabave – ravno zabava v družbi je največkrat razlog, da ljudje po namiznih igrah sploh sežemo.

Prednost namiznih iger je, da lahko igro igra več ljudi hkrati, kar jo naredi odlično za druženje. Igre so zasnovane tako, da lahko spodbujajo tako tekmovalnost kot sodelovanje in prav zato so odlična izbira za kakovostno preživljanje časa z družino ali s prijatelji. Igranje namiznih iger namreč ne samo krepi medsebojne odnose, ampak tudi poučuje o sodelovanju ter sprejemanju poraza in zmage, kar so pomembne veščine, ki nam lahko pomagajo v vsakdanjem življenju.

Poleg tega igranje namiznih iger lahko pomaga pri zmanjševanju stresa in skrbi ter poskrbi za smeh. Smeh je namreč pomemben del dobre izkušnje pri igranju namiznih iger, saj spodbuja sprostitve, boljšo ustvarjalnost in večjo zabavo. Tako se lahko igranje namiznih iger spremeni v sproščujočo aktivnost, ki je koristna tako za telo kot za duha (Noda, Shiotsuki & Nakao, 2019).

Zaradi različnih igralnih mehanizmov, tematik, kompleksnosti igre, ciljne publike in časa igranja se namizne igre delijo na več vrst. Različne vrste iger namreč ponujajo raznoliko igralno izkušnjo in nagovarjajo različne skupine ljudi z različnimi preferencami in željami. S tem igralci dobijo boljšo možnost izbire igre, ki ustreza njihovem okusu in željam, kar povečuje možnosti za pozitivno in zabavno izkušnjo. Prav tako lahko poznavanje različnih vrst namiznih iger pomaga pri razumevanju trendov in perspektiv za prihodnost ter pri razvoju novih in inovativnih iger, ki lahko pritegnejo nove igralce in ohranjajo obstoječe (Woods, 2012).

Glede na to, kakšna je interakcija med igralci in kakšen je cilj igre, namizne igre lahko delimo na tekmovalne, sodelovalne in hibridne. Ko gre za tekmovalne igre, se poudarjata konkurenca in posameznikova zmaga nad ostalimi igralci. V takih igrah je igralec običajno motiviran za preseganje drugih igralcev in dosego cilja, ki je v nasprotju s ciljem ostalih igralcev. Primer tekmovalne namizne igre je šah (Zagal, Rick & Hsi, 2006).

Druga kategorija namiznih iger so sodelovalne igre, pri katerih igralci sodelujejo, da dosežejo skupni cilj. Pri takšnih igrah igralci sodelujejo in si med seboj delijo odgovornosti za zmago, s čimer se spodbuja medsebojno sodelovanje in skupinsko razmišljanje. V sodelovalnih igrah je običajno cilj izzivati meje skupine in doseči zmago kot celota. Primer sodelovalne igre je Pandemic. Obstajajo tudi igre, ki so hibridne med tekmovalnimi in sodelovalnimi: pri njih igralci med seboj tekmujejo, a hkrati sodelujejo pri doseganju skupnega cilja. Takšne igre so lahko zelo dinamične in ponujajo široko paleto izzivov in možnosti za igralce (Zagal, Rick & Hsi, 2006).

Če pa bi igre želeli kategorizirati glede na način igranja ter mehanizme in cilje igre, bi jih lahko razvrstili v naslednje vrste (Woods, 2012; Berland & Lee, 2011; Daniau, 2016):

- Igre s kartami: mednje uvrščamo igre, ki temeljijo na uporabi kart in jih lahko razvrstimo v različne kategorije. Poznamo klasične igre s kartami, pri katerih se uporablja klasične igralne karte, igra pa temelji na kombinaciji sreče in spretnosti ter dobri strategiji in znanju branja nasprotnikov (primer igra Remi). Poznamo tudi igre s posebnimi kolekcijskimi kartami, ki temeljijo predvsem na zbiranju tovrstnih kart in njihovi uporabi za boj proti drugim igralcem (primer so karte Pokemon), ter druge igre s kartami, ki temeljijo na odmetavanju kart, zbiranju različnih kombinacij in podobno.
- Strateške igre so vrsta namiznih iger, ki temeljijo na načrtovanju in izvajanju strategije za doseganje cilja. Te igre običajno zahtevajo več časa in premisleka, saj morajo igralci svoje poteze načrtovati in strategijo prilagajati glede na različne scenarije. Tovrstne igre

so odlične za razvoj kritičnega mišljenja in sposobnosti odločanja, saj zahtevajo napredno načrtovanje in pripravo strategije ter tudi za razvoj socialnih veščin, saj večina takšnih iger zahteva sodelovanje in pogajanje med igralci. Primer strateške igre je Catan.

- Igre igranja vlog so posebne vrste iger: tu udeleženci igrajo junake v nekem namišljenem svetu in sodelujejo v skupni zgodbi. Igralci lahko sodelujejo v različnih vrstah iger igranja vlog, kot so fantazijske in znanstvenofantastične igre ter igre z zgodovinsko ali vohunsko tematiko. V igrah igranja vlog se pogosto uporabljajo posebne kocke, ki določajo uspeh ali neuspeh določenih dejanj, ali pa drugi posebni sistemi, ki določajo, kako dobro se lik spopade s situacijami. Te igre spodbujajo ustvarjalnost in razmišljanje izven okvirov ter omogočajo igralcem, da se sprostijo in zabavajo v svojih vlogah. Prav tako so odlične za razvoj socialnih veščin, saj igralci med igro sodelujejo in se pogovarjajo o skupni zgodbi ter svojih likih. Primer igre igranja vlog je Dungeons & Dragons.
- Kratke igre so hitre in enostavne igre, ki se jih lahko igramo, ne da bi za to potrebovali veliko časa in priprav. Običajno so preproste, zabavne in se lahko hitro prilagodijo različnim okoliščinam in razpoložljivemu času.
- Miselne igre so igre, pri katerih moramo samostojno ali pa v skupini s pomočjo kognitivnih sposobnosti, kot so logika, načrtovanja, analitično razmišljanje in ustvarjalnost, rešiti določen izziv ali uganke. Med priljubljenimi tovrstnimi igrami so sestavljanke, ugankarske in logične igre ter druge igre, ki zahtevajo kritično razmišljanje za reševanje problemov in igralce spodbujajo k iskanju rešitev na različne načine.

Treba se je zavedati, da so mnoge namizne igre lahko bolj kompleksne in se zato uvrščajo v več kot le eno od zgoraj predstavljenih kategorij ali pa jih zaradi svoje drugačnosti v omenjene kategorije sploh ni mogoče razvrstiti.

1.2 Trendi na področju namiznih iger

Trendi na področju namiznih iger so usmerjeni v različne smeri. Namizne igre spodbujajo k socializaciji, ugotavlja se njihova učinkovitost pri vključevanju namiznih iger v pedagoške procese, so pa tudi orodje za razvoj ustvarjalnosti in kreativnosti.

Namizne igre so lahko učinkovito pedagoško orodje, ki se uporablja za učenje številnih področij znanja in veščin. Dober primer učenja z igro je namizna igra Monopoly. Igra je bila v začetku 20. stoletja dana na trg, da bi prikazala škodljive učinke lastništva zemlje. Ta namizna igra je bila od takrat večkrat spremenjena in nato uporabljana tudi za učenje drugih veščin, kot so na primer zdravje, računovodstvo, finance ali računalniško razmišljanje. Učenje z igro je učinkovito predvsem zaradi načela tekmovalnosti, saj zahteva, da so igralci aktivno vključeni in igrajo svojo vlogo, kar vodi v povečanje pripravljenosti za učenje. Takšno učenje pogloblja koncentracijo in ustvarja prijetno okolje, ki je ugodno za uvajanje in sprejemanje novih idej, zato je uspešno pri uvajanju in poučevanju učencev o zapletenih temah (Mercier & Lubart, 2023).

Uporaba namiznih iger za izobraževanje ali reševanje kompleksnih problemov je v poslovnem svetu vse bolj pogosta tudi z igrifikacijo (angl. gamification). Gre za vpeljevanje različnih elementov in mehanizmov igre v drugih kontekstih. Vključuje prevzemanje temeljnih načel, zaradi katerih so igre zabavne, uporabi pa jih tudi na drugih področjih, kot so izobraževanje, zdravje, posel ali osebni razvoj. Igrifikacija običajno vključuje uporabo elementov igre, kot so točke, značke, stopnje, lestvice najboljših in izzivi, ter tako ustvari občutek dosežka, izziva oziroma napredka. Primer je izbira karte z vprašanjem, povezanim s temo, ki se preučuje, pravilen odgovor pa je lahko nagrajen s točkami ali z napredovanjem proti cilju v igri. Igralci na tak način izobraževanja reagirajo pozitivno in poročajo o pridobitvah pri učenju, saj ljudi motivira za dokončanje nalog, učenje novih veščin ali sprejemanje novega vedenja (Poole, Clarke-Midura, Rasmussen, Shehzad & Lee, 2022).

Trendi 21. stoletja so vse bolj usmerjeni k iskanju načinov razvoja ključnih veščin tega obdobja, med katerimi sta vsekakor tudi ustvarjalnost in kreativnost (Mercier & Lubart, 2023). Plucker in Makel (2017) ugotavljata, da so otroci v šoli tako navajeni na en, naučen pravilen odgovor, saj je to najlažje oceniti, da za kreativnost in ustvarjalnost v šolskem sistemu niti ni vedno prostora. Dandanes smo v položaju, ko tehnologija prevzema večino rutinskih procesov, vloga ljudi oziroma delavcev pa se zato vse bolj usmerja v kreativnost in ustvarjalnost (Moran, 2017). Iskanje in razvoj načinov, kako te veščine razvijati in vzdrževati, sta zato vse bolj pomembna. Moran (2017) opisuje kreativnost kot nekaj, kar presega to, kar obstaja sedaj, z uporabo virov iz preteklosti za oblikovanje potencialno boljših možnosti za prihodnost.

Pojavlja se vprašanje, kako kreativnost posameznik lahko razvija, kako se jo lahko uči in kje vse jo v vsakdanjem življenju lahko uporablja. Mercier in Lubart (2023) sta v svojem članku prepoznala pomembnost vprašanja ter ugotavljala potencial namiznih iger in iger igranja vlog za izboljšanje ustvarjalnosti. Ugotovila sta, da je pogostost igranja namiznih iger povezana z več komponentami kreativnega potenciala, kot so divergentno mišljenje, odprtost do izkušenj in kreativna samoučinkovitost. Na izvirnost in ustvarjalnost uporabnikov ugodno vpliva predvsem igranje kreativnih iger, ki zahteva ustvarjanje kreativnih in inovativnih idej. Zato je zelo pomembno, da že otroke spoznamo s svetom namiznih iger, da ga lahko vzljubijo, s tem razvijajo svojo kreativnost in to vzdržujejo tudi v kasnejših obdobjih življenja.

Ustvarjalnost ima vse pomembnejšo vlogo v našem življenju, zato je ključnega pomena najti načine, kako jo izboljšamo in razvijamo. Kljub temu da se študije v veliki meri osredotočajo na tradicionalne in neposredne metode, kot je na primer usposabljanje, ki cilja na divergentno in konvergentno mišljenje, se vse bolj poraja vprašanje o učinkovitosti manj tradicionalnih metod. Med netradicionalne metode zagotovo spada tudi razvoj spretnosti z namiznimi igrami, ki bi jih lahko vse bolj vključevali tudi v pedagoški proces. Potencial igranja iger se je torej že pokazal pri poučevanju različnih veščin in znanj, vse bolj pa se poudarja tudi močan potencial iger; igre bi lahko pomagale spodbujati prenos znanja in

kognitivnih sposobnosti, ki jih tradicionalna pedagogika pogosto zanemarja (Mercier & Lubart, 2023).

Raziskavo o povezavi med igranjem namiznih iger in ustvarjalnostjo oziroma kreativnostjo je izvedel tudi Chung (2013). Primerjal je tri skupine ljudi: tiste, ki igrajo namizne igre, tiste, ki igrajo videoigre, ter tiste, ki iger sploh ne igrajo. Rezultati so pokazali, da so najbolj ustvarjalni med njimi igralci namiznih iger, sledijo igralci videoigric, tisti, ki iger sploh ne igrajo, pa so se v raziskavi izkazali za najmanj ustvarjalne.

Poleg namenskega vpeljevanja namiznih iger za spodbujanje in razvoj različnih spretnosti in znanj pa trendi vseeno kažejo, da se ljudje k igram vračajo predvsem zaradi socializacije in interakcije z drugimi ljudmi in zabave. In ravno to je razlog, da se tako na slovenskem kot tudi svetovnem trgu vse bolj pojavlja trend kavarnic z namiznimi igrami (angl. board games cafes). Še posebej popularne so v zahodnoevropskih državah, kot so Velika Britanija in Francija, ter v severnoameriški regiji. Tovrstne kavarne postajajo priljubljene predvsem zato, ker združujejo ljudi, ki igrajo namizne igre in jim omogočajo, da se med seboj povezujejo. Naraščajoča priljubljenost kavarn z namiznimi igrami pomaga proizvajalcem razumeti vrste iger, ki privlačijo večji odstotek igralcev, in predstavitev nove igre končnemu uporabniku. Podjetja na ta način torej uspešno pritegnejo nove kupce, na drugi strani pa tak način pomaga prodajalcem zadovoljiti zahteve strank, s čimer se zagotavlja stabilna rast trga namiznih iger (Research and markets, 2023).

1.3 Razvoj namiznih iger

Razvoj namiznih iger je v zadnjih letih doživel izjemen napredek, ki se kaže tako v številu novih iger kot v porastu njihove priljubljenosti med igralci po vsem svetu. Na platformi Board Game Geek, eni izmed največjih spletnih skupnosti, posvečeni namiznim igram, je na voljo več kot 140.000 različnih iger, ki jih igralci lahko ocenjujejo, komentirajo in delijo svoje izkušnje. Kljub temu da bi morda kdo pomislil, da je trg namiznih iger že dosegel vrhunec, pa se ta še vedno širi in razvija, saj se pojavljajo nove ideje, načini igranja ter pristopi k ustvarjanju iger. S tem se odpirajo tudi nove poslovne priložnosti, saj podjetja lahko izkoristijo rastočo priljubljenost namiznih iger in inovativnost, da ustvarijo nove izdelke ter dosežejo ciljne skupine igralcev po vsem svetu (Georgiev, 2023).

Proces razvoja namiznih iger je kompleksen in se lahko razlikuje od igre do igre, vendar ga lahko v grobem razdelimo na nekaj ključnih korakov (Barrett, 2022). Najprej oblikovalec izbere temo igre, nato razvije igralne mehanike, osnovno strukturo, način igranja in pogoje za zmago. Nato določi navodila za igro, izdela prototip igre (bodisi v fizični obliki ali z uporabo računalniškega simulatorja) in povabi prve igralce, naj preizkusijo prototip. To mu lahko bistveno pomaga pri identifikaciji šibkosti ali napak v igri, kot so nejasna navodila, zmedeni mehanizmi in druge težave, ki igro naredijo neprivlačno. Nekateri oblikovalci opravijo več krogov preizkušanja igre, da izpopolnijo igro, preden jo predstavijo morebitnim založnikom, ali pa se odločijo za samozaložbo (Seaman & Tran, 2022).

Prvi korak je ideja. Ustvarjalci razvijajo ideje za nove igre na različne načine. Lahko se zgodi spontano, med viharjenjem možganov (angl. brainstorming); navdih izhaja iz drugih iger, knjig ali filmov, iz izkušenj vsakdanjega življenja ali pa tržnih raziskav. Pomembno je, da ima igra privlačno zgodbo in koncept, ki bo pritegnil ciljno skupino igralcev. Razvijanje zgodbe igre je pomembno za privabljanje igralcev in se lahko osredotoča na različne elemente, kot so pustolovščine, strategije, sodelovanje, tekmovalnost ali humor. Prvi korak pri razvoju namiznih iger je zelo pomemben, saj zagotavlja trdno osnovo za ustvarjanje igre, ki bo privlačna za ciljno skupino igralcev in hkrati izvedljiva za ustvarjalce (Stegmaier, 2016).

Drugi korak je oblikovanje igre. Gre za oblikovanje osnovnih pravil in mehanizmov igre, osnovne igralne plošče, na kateri se bo igra odvijala, določi se število igralcev in materiale, potrebne za igranje igre, kot so kocke, kartice, figurice in žetoni. Ključno je oblikovanje igralnih pravil, saj morajo biti dovolj pregledna in razumljiva, da igralcem omogočajo igranje, in dovolj kompleksna, da omogočajo načrtovanje strategij in prilagajanje situacijam v igri. Ko so osnovne mehanike in pravila igre določena, se lahko nadaljuje z nadaljnjim oblikovanjem elementov igre, kot so umetniški slog, oblikovanje figuric, kartic in drugih materialov, ki se uporabljajo v igri. Ta korak igre je ključen, saj vizualni elementi igre pomembno prispevajo k privlačnosti igre in igralcem pomagajo ustvariti nepozabno izkušnjo igranja igre (Slack, 2023).

Tretji korak je prototipiranje. Razvijalci izdelajo osnovni prototip igre, ki služi kot osnova za testiranje in nadaljnje izboljšave. Korak prototipiranja pri razvoju namiznih iger se nanaša na izdelavo fizičnega modela, da bi preizkusili igre in njene osnovne komponente. S prototipom ustvarjalci dobijo prvo ročno izkušnjo z igro in preverijo, kako delujejo njene osnovne mehanike ter pravila v praksi. Običajno je v začetku prototip le preprost in iz papirja ali kartona izdelan izdelek, odvisno seveda od kompleksnosti igre; bolj kot je igra že razvita, bolj dovršen je prototip, ki vsebuje vse sestavine igre, kot so igralna plošča, igralne figure, karte in drugi elementi (Print Ninja, brez datuma b).

Ko je prototip izdelan, se igra začne preizkušati s skupino testnih igralcev, da bi ugotovili, kako se odvija v različnih situacijah in kako se igralci odzivajo na njene različne elemente. Na podlagi povratnih informacij testnih igralcev ustvarjalci igre lahko izboljšajo igro in spreminjajo elemente, ki niso dovolj zabavni, so preveč zapleteni ali v praksi ne delujejo dobro. Korak prototipiranja lahko poteka v več krogih, vse dokler se igra ne izpopolni do zadovoljive ravni. Po končanem procesu prototipiranja lahko igra preide k naslednjemu koraku v razvoju, kot je preizkušanje igre, da se ugotovi, kako se igra obnaša v praksi, in se lahko izboljša pred uradno izdajo na trgu (Ampatzidou & Gugerell, 2018).

Četrty korak je testiranje, ki je ključno za zagotovitev uravnotežene, pravične in zabavne igre z dobro mehaniko. Namen testiranja je torej ugotoviti, kako igra deluje v praksi, ali so pravila razumljiva in ali je dovolj zabavna za igralce. Testiranje se običajno izvaja z uporabo skupine testnih igralcev, ki lahko vključuje ljudi iz različnih starostnih skupin, spolov in ozadij, s

čimer se zagotovi, da so pri testiranju upoštevane različne skupine igralcev. Testni igralci preizkusijo igro v realnem času, pri čemer upoštevajo pravila in navodila igre, samo testiranje pa lahko vključuje tudi zbiranje podatkov in povratnih informacij od testnih igralcev, ki se potem v nadaljevanju uporabijo za izboljšanje igre in prilagajanje elementov, ki niso bili zadovoljivi. Testiranje igre se lahko izvaja v več krogih, odvisno od kompleksnosti in zahtevnosti igre. Med vsakim krogom testiranja se igra lahko izboljša, dokler ne doseže zadovoljive ravni in je pripravljena na izdajo na trgu. Čeprav testiranje igre lahko traja nekaj časa in je lahko zamudno, je to ključni korak pri razvoju namizne igre, saj na ta način ustvarjalci igre lahko pridobijo dragocene povratne informacije in spoznanja o tem, kako igra deluje v resničnem svetu, ter tako izboljšajo uporabniško izkušnjo in povečajo možnosti za uspeh igre na trgu (Choi in drugi, 2016).

Z razvojem tehnologije se je pojavila nova možnost za testiranje namiznih iger, in sicer z uporabo umetne inteligence. Umetna inteligenca lahko preizkusi veliko možnih različic igre in pomaga pri izboljšanju mehanike in predvidevanju, kako bodo igralci reagirali na različne elemente igre. To lahko bistveno skrajša proces testiranja in omogoči, da je igra hitreje pripravljena za izdajo na trgu. Kljub temu se uporaba umetne inteligence v testiranju igre še vedno razvija in ni povsem zamenjala tradicionalnih metod testiranja z ljudmi. To lahko namreč zagotovi dragocene povratne informacije o tem, kako igra deluje v praksi in kako jo igralci dojemajo, česar umetna inteligenca zaenkrat še ne more zagotoviti (Borovikov in drugi, 2019).

Peti korak je izdaja igre. Ko so prototip igre in pravila končana, je naslednji korak izdelava igre v velikih količinah in prodaja na trgu. Ta korak lahko razvijalec prenese na založnika, ki ima na tem področju običajno več izkušenj, lahko pa se procesa izdelave igre in lansiranja na trg loti sam. Najprej je potrebno izbrati proizvajalca, ki bo lahko izdelal igro v skladu s specifikacijami in v zadostni količini za prodajo. Proizvodnja vključuje izdelavo komponent igre, kot so karte, igralne plošče, igralni kosi in embalaža, pri čemer je pomembno upoštevati varnostne predpise in kakovostne standarde za izdelavo igrač (Seaman & Tran, 2022).

Ko je izdelava igra zaključena, se prične distribucija na trg, ki se lahko izvede po različnih kanalih, kot so specializirane trgovine, velike verige trgovin, spletni prodajalci ali različne tržnice. Pomembno je izbrati pravo strategijo prodaje, da se igra uspešno trži in privabi čim več kupcev. V tej fazi je pomembno tudi izdelati promocijski material in ga distribuirati med potencialne kupce, kar vključuje izdelavo promocijskih videoposnetkov, opisov igre in drugih marketinških orodij, da se privabi več pozornosti. Na koncu je potrebno spremljati odziv igralcev in zbirati povratne informacije o igri. To bo pomagalo pri izboljšanju igre v prihodnje, morebitni izdelavi razširitve ali nadgradnje igre, če bo potrebno, ali pa informacije uporabiti kot pripomoček pri razvoju vseh naslednjih namiznih iger (Seaman & Tran, 2022). Pomembno je opozoriti, da proces razvoja namiznih iger ni nujno linearen, ampak lahko vključuje več iteracij in nadaljnjih izboljšav, preden je igra pripravljena za izdajo.

1.4 Igralci namiznih iger

Namizne igre so že dolgo priljubljena dejavnost med ljudmi vseh starosti in družbenih skupin: od otrok, ki se učijo osnov socialnih interakcij, do starejših, ki želijo krepiti svoje kognitivne sposobnosti, saj nudijo veliko priložnosti za učenje, druženje in zabavo. Študentje igrajo namizne igre, da se sprostijo med študijem, mladi jih igrajo za druženje s prijatelji, družine jih igrajo kot način kvalitetnega preživljanja časa, medtem ko se starejši za to dejavnost odločajo, da bi ohranili aktiven um in se družili s prijatelji.

Glede na starost igralce namiznih iger lahko razvrstimo v naslednje skupine (Booth, 2021):

- Otroci, stari med 3 in 12 let. Ta skupina igra igre, ki so prilagojene starosti in razvojni stopnji, kot so igre spomina, igre s kartami s sličicami, namizne igre z barvnimi figurami, sestavljanke in podobno. Otroci se z igro učijo socialnih veščin, kot so sodelovanje, spoštovanje pravil, upoštevanje drugih igralcev, reševanje problemov in razvijanje motoričnih sposobnosti.
- Mladostniki, stari med 13 in 18 let. Ta skupina je sicer vse bolj nagnjena k igranju računalniških iger, vendar se še vseeno rada preizkusi tudi v igranju namiznih iger. Igrajo bolj zapletene igre, ki zahtevajo več strategije in razmišljanja, kot so igre vlog, strateške namizne igre in podobno. Mladostniki se z igro učijo kritičnega razmišljanja, načrtovanja, sprejemanja odločitev, sodelovanja in komunikacije.
- Odrasli, stari med 18 in 65 let: igrajo različne namizne igre; tu so enostavne karte in sestavljanke ter igrice za zabavo, tudi kompleksnejše igre z globljimi temami in daljšimi časovnimi okviri, kar zahteva večjo pozornost in strategijo. Odrasli igralci namiznih iger igre pogosto igrajo v skupinah s prijatelji in z družino ter tudi na organiziranih dogodkih, kot so turnirji in druge prireditve. Odrasli se z igro učijo odličnega načrtovanja, strategij, taktik, odločanja in komunikacije ter krepijo medosebne odnose. Skupina odraslih je tudi skupina, ki je, zaradi običajno bolj stabilnega dohodka, bolj naklonjena kupovanju dražjih iger.
- Starejši: osebe, starejše od 65 let. Ta skupina igralcev namiznih iger se je v zadnjih letih povečala, saj se vse več starejših ljudi začenja zanimati za igre, ki jih igrajo njihovi otroci ali vnuki. Igrajo lahko enostavne igre, kot so sestavljanke in igre s kartami, igranje namiznih iger pa jim lahko pomaga pri krepitvi spomina, ohranjanju kognitivnih sposobnosti in družabnega življenja. Starejši igralci namiznih iger so pri igranju iger pogosto bolj počasni, saj se bolj osredotočajo na razmišljanje in načrtovanje svojih potez, poleg tega pa so bolj naklonjeni igram, ki so manj fizično zahtevne in se jih lahko igra v sedečem položaju.

Po podatkih Statista (2020) pri igranju namiznih iger najbolj uživajo osebe generacije Z, torej osebe, rojene po letu 2000, igre pa najpogosteje igrajo osebe, stare med 25 in 54 let (Booth, 2021). Posebna skupina igralcev namiznih iger so zagotovo ljubiteljski igralci, ki velik del svojega prostega časa namenijo namiznim igram. Na portalu Print Ninja (brez datuma a) so pri 500 tovrstnih igralcih ugotavljali, kdo so oni kot igralci in kakšne so njihove

igralne navade. Več kot polovica oseb ima doma zbirko do petindvajset namiznih iger, medtem ko je 10,9 % vprašanih lastnik več kot sto iger. Kljub obsežni zbirki pa večina ljubiteljev vsako leto dodatno dokupi med pet in deset novih iger. Večina oziroma 59 % vprašanih letno porabi med 400 in 1000 dolarjev za nakupe novih iger, za katere mislijo, da jim bodo všeč. Igre najpogosteje kupujejo v lokalnih trgovinah z namiznimi igrami in na spletu, veliko pa je tudi nakupov preko portala Kickstarter. O nakupu se 71 % sodelujočih oseb odloči na podlagi priporočila prijatelja ali prodajalca, za ostale nakupe pa je podlaga za nakup lastna raziskava novih iger na različnih forumih, Kickstarterju ali socialnih omrežjih. Trženjska strategija od ust do ust je torej pri tem segmentu kupcev najbolj uspešna. Ljubiteljski igralci igre najpogosteje igrajo doma ali pri prijateljih, majhen delež pa tudi v barih in lokalnih trgovinah, kjer je omogočeno igranje iger. Večina jih igre igra vsaj enkrat tedensko.

1.5 Distribucijski kanali za prodajo namiznih iger

Razvijalci namiznih iger običajno svoje igre prodajajo preko založnikov, saj imajo založniki več sredstev in virov za proizvodnjo, trženje in distribucijo igre kot razvijalci sami. Založniki imajo že vzpostavljene odnose s trgovci na drobno in večjo prodajno mrežo, kar poveča možnosti za uspeh igre na trgu. Poleg tega lahko založniki ponudijo ustrezno pravno podporo in pogajanja glede zaščite intelektualne lastnine, ki je lahko pomembna za razvijalce. Založniki običajno plačujejo tudi avtorske pravice ali deleže od prodaje igre, kar lahko predstavlja dodaten vir dohodka za razvijalce (Seaman & Tran, 2022).

Prodaja namiznih iger preko založnikov je dober način, kako lahko razvijalec igre svoj izdelek pripelje na trg. Založniki namiznih iger so specializirana podjetja, ki običajno prevzamejo izdelavo, tiskanje, promocijo in distribucijo igre, v zameno pa prejmejo del prihodka od prodaje. Razvijalec igre lahko najde založnika s pomočjo spletnih strani, forumov ali sejmov, pomembno pa je, da izbere zanesljivega založnika, ki ima dobro ime na trgu ter izkušnje z izdelavo in s prodajo namiznih iger. Ko se razvijalec dogovori z založnikom, običajno podpišeta pogodbo, v kateri se določijo pogoji prodaje, višina deleža prihodka, ki ga prejme razvijalec, časovni okviri, pravice intelektualne lastnine in drugi pogoji. Založnik nato prevzame izdelavo in tiskanje igre ter jo predstavi prodajalcem, distributerjem in trgovcem, ki jo nato ponudijo končnim kupcem. Založnik lahko uporabi različne marketinške in promocijske tehnike, da bi povečal prodajo igre, kot so oglaševanje, pošiljanje vzorcev igre prodajalcem, organiziranje tekmovanj in drugih dogodkov ter uporaba družbenih medijev. Ko se igra prodaja, založnik razvijalcu plača dogovorjeni delež prihodka in mu posreduje povratne informacije od kupcev, ki jih lahko uporabi za izboljšanje svojih naslednjih projektov. Z zanesljivim in uveljavljenim založnikom lahko razvijalec igre pridobi dostop do ciljnega občinstva in zagotovi uspešno prodajo svojega izdelka (Tinsman, 2008).

Ko gre za prodajo namiznih iger, je izbira pravega distribucijskega kanala lahko ključna za doseg ciljne publike in poslovnih ciljev. Obstaja več distribucijskih kanalov in poti za prodajo namiznih iger. Seaman in Tran (2022) trg namiznih iger razvrščata na:

- Igre za množični trg, kamor uvrščata klasične igre, ki so namenjene množičnemu trgu oziroma ljudem, ki igre občasno igrajo s prijatelji in z družino, vendar niso redni igralci. Večina iger za množični trg ima razmeroma preprosta pravila, stare so vsaj nekaj desetletij in so splošno znane ter se prodajajo v velikih trgovskih verigah in tudi na spletu. Poleg osnovne različice igre so v veliko primerih založniki iger za množično trženje izdali ali licencirali tudi številne različice in razširitve, da bi povečali prodajo. Primeri iger za množični trg so Monopoly, Scrabble in Uno.
- Ljubiteljske igre (angl. hobby games) so namenjene osebam, ki jim igranje iger predstavlja pomemben del družabnega življenja. Običajno gre za bolj zapletene igre, ki zahtevajo več časa za igranje. Zaradi manjših naklad in dražjih komponent so običajno tudi nekoliko dražje in jih v trgovskih verigah ni moč kupiti. Tovrstne igre so običajno na voljo v lokalnih trgovinah z igrami, v Sloveniji na primer v trgovini To je to pa tudi na spletni strani založnika. V zadnjem obdobju so vse bolj v porastu platforme, ki omogočajo množična financiranja, kot na primer Kickstarter, kar oblikovalcem omogoči samozaložbo igre z manj finančnega tveganja.

V grobem so distribucijski kanali razdeljeni na spletno in fizično prodajo. Prodaja na fizičnem trgu je v preteklosti predstavljala največji tržni delež, ker pa naj bi porabniki namizne igre raje kupovali v fizičnih trgovinah tudi v prihodnje, naj bi to še spodbudilo rast tega segmenta. Tudi naraščajoča kultura igralnih kavarnic in con v nakupovalnih središčih dodatno pripomoreta k rasti fizičnega dela trga distribucijskega kanala. Na drugi strani se v prihodnjih letih tudi za spletno prodajo napoveduje velika rast – to predvsem sovпада z napovedano hitro rastjo trga namiznih iger na splošno (Technavio, 2023).

Distribucijske kanale za prodajo namiznih iger lahko delimo na (McGuire, 2021):

- Specializirane prodajalne: to so prodajalne, ki so prodajajo namizne igre in imajo pogosto širok izbor teh iger pa tudi drugih izdelkov, kot so sestavljanke, uganke in karte. Določene namizne igre je mogoče dobiti samo v tovrstnih prodajalnah.
- Velike verige trgovin: večje verige trgovin lahko prodajajo namizne igre v svojih prodajalnah, običajno na oddelku za igrače.
- Spletne trgovine: obstaja veliko spletnih trgovin, ki prodajajo namizne igre. Spletne trgovine lahko nudijo velik izbor iger, pogosto po konkurenčnih cenah.
- Neposredno prodajo: nekateri založniki prodajajo svoje igre neposredno porabnikom preko svojih spletnih strani ali preko katalogov.
- Specializirane sejme: na sejmi, ki so namenjeni namiznim igram, kot na primer sejmu namiznih iger Spiel Essen, lahko igralci kupujejo nove igre in srečajo druge igralce.

- Brezplačne platforme za distribucijo iger: obstajajo tudi platforme, kot je Tabletopia, ki omogočajo brezplačno igranje in distribucijo iger po spletu, vendar zahtevajo plačilo za dodatne funkcije in igre.

Pomembno je, da razvijalec ali založnik izbere distribucijski kanal, ki ustreza njegovi ciljni publiki in poslovnim ciljem.

2 DIZAJNERSKI NAČINA RAZMIŠLJANJA

Dandanes je družba vedno bolj zahtevna in od trga pričakuje, da bo s svojimi novimi produkti ali storitvami olajšal njihov vsakdan. S svojimi dejanji in odzivi trgu sporoča, kakšne nove izdelke si želi in katere vsakdanje probleme bo z njimi reševala. Inovativnost in umetnost pa je te informacije uspešno zbrati in analizirati ter kupcu ponuditi nov inovativni izdelek ali storitev, ki ga bo pripravljen tudi kupiti. Tukaj se poraja vprašanje, kaj sploh je inovacija oziroma inovativni izdelek in kako do njega priti.

Vsak izdelek ali storitev ima svojo zgodbo, kako je prišel na trg. Nekateri so rezultat srečnih naključij, ki so pripeljali do nepričakovano uspešnega produkta, spet drugi so bili razviti pod budnim očesom razvijalcev in premišljenih načrtov. Kljub temu se je v današnjem hitro razvijajočem svetu in zelo konkurenčnem trgu treba zavedati, da ne smemo računati na srečo. Pri razvoju in lansiranju novih produktov je ključnega pomena kvalitetno in hitro sledenje kompleksnim in dobro premišljenim procesom, ki so usmerjeni k zagotavljanju večje verjetnosti za uspeh končnega izdelka (Júnior, de Senzi Zancul & Miguel, 2017).

Za razvoj novega izdelka od ideje do trga se je v zgodovini razvilo več različnih modelov, med katerimi so osemstopenjski linearni model, model odrskih vrat (Cooper, 2019) in vitki start-up pristop in model BAH, ki so ga zasnovali Booz, Allen in Hamilton leta 1982 (Júnior, de Senzi Zancul & Miguel, 2017). Vsak model sledi določenemu številu korakov in aktivnostim v procesu, ki po svoji vsebini vključujejo prepoznavanje novih zahtev in priložnosti na trgu, konceptualizacijo rešitev, pripravo dizajna izdelka in prototipov, razvoj izdelka in načrtovanje trženjske strategije (Cooper, 2019). Kljub temu da se med seboj razlikujejo, so vsi usmerjeni k enakim ciljem: čim boljša optimizacija virov sredstev, izboljšanje pretoka informacij ter optimizacija porabe časa in stroškov za razvoj produkta in s tem ohranjanje konkurenčnost na trgu (Júnior, de Senzi Zancul & Miguel, 2017). In ker je trg vedno bolj konkurenčen ter zahteva hiter razvoj novih in kakovostnih izdelkov, so podjetja oziroma razvijalci začeli v sam proces razvijanja intenzivno vključevati tudi potencialne končne kupce – tako se je razvil koncept dizajnerskega načina razmišljanja.

Dizajnerski način razmišljanja je koncept, ki se pogosto uporablja za razvoj novih produktov ali storitev, kljub temu pa se ga uporablja tudi pri drugačnih izzivih. Aplicira se ga tudi v proizvodnji za optimizacijo in reorganizacijo procesov, pri trženju, predvsem ko se pripravlja nova trženjska strategija, vključuje se ga tudi pri pripravi šolskih programov in drugih procesov, in sicer tako v zasebnem kot v javnem sektorju (Boyle in drugi, 2022). Ker

se moje magistrsko delo osredotoča na razvoj novega produkta, bom v nadaljevanju opisovala uporabo dizajnerskega načina razmišljanja pri razvoju izdelkov in storitev, vendar se, kot sem že omenila, uporablja tudi pri drugačnih izzivih oziroma problemih.

Sam koncept dizajnerskega načina razmišljanja ni le zgolj metodologija in zaporedje procesov, ki jim sledimo, ko razvijamo nov produkt, temveč ponavljajoči se proces in način razmišljanja oziroma delovanja, ki ga uporabljamo pri ustvarjanju inovacije. Metoda temelji na ocenjevanju okolja in uporabnikov, da bi prepoznali alternativne strategije in rešitve. Celoten proces je namreč usmerjen k bolj celostnemu in trajnostnemu razvoju ter izboljšanju rezultatov pri predstavitvi inovacije trgu (Gallanis, 2020).

2.1 Teoretični modeli dizajnerskega razmišljanja

Dizajnerski način razmišljanja je orodje ali metoda, ki se uporablja za prepoznavanje resničnih človekovih potreb ter dizajniranje rešitev zanje, na drugi strani pa je to celotna miselnost in način razmišljanja, ki se integrira v kulturo podjetja oziroma inovatorja in spremeni način, kako gledajo na svet. Pomen in rezultati takšnega načina inoviranja so bili prepoznani že v 19. stoletju, s terminom dizajnerski način razmišljanja (angl. design thinking) pa sta ga konec 20. stoletja poimenovala Kelley in Brown (Gibbons, 2016). Od takrat do danes se je razvilo več različnih pristopov in modelov, ki so usmerjeni v dizajnerski način razmišljanja. Razlikujejo se predvsem po številu faz, pri čemer nekateri avtorji več faz združijo v eno, drugi pa eno razdrobijo na več delov, kljub temu pa njihove naloge in procesni tok med njimi ostaja enak (Bouganim, 2020).

Med najbolj znanimi in najpogosteje uporabljenimi objavljenimi modeli dizajnerskega načina razmišljanja so (Dam & Siang, 2020a):

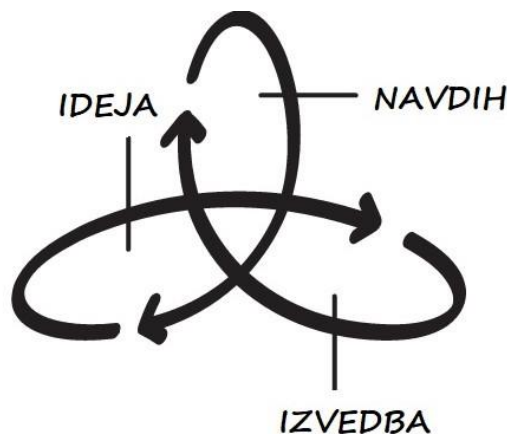
- model 3I, ki ga je razvilo podjetje IDEO,
- petstopenjski model dizajnerskega razmišljanja (angl. deep dive model), ki ga je prav tako razvilo podjetje IDEO,
- model dvojnega diamanta, razvit s strani britanske organizacije British Design Council,
- model dizajnerskega načina razmišljanja inštituta Hasso Plattner.

Tristopenjski model 3I se imenuje po začetnicah imen treh stopenj, in sicer navdih, ideja in izvedba (angl. inspiration, ideation, implementation). Predstavljen je bil s strani podjetja IDEO leta 2001; kot je vidno s slike 1, ne gre za linearno zaporedje stopenj, ampak se te tako kot pri ostalih modelih prepletajo in povezujejo (Brown, 2022).

Kljub temu da tukaj ne gre za linearni model, se proces vseeno vedno začne pri fazi navdiha. Namenjena je identificiranju izziva oziroma priložnosti, ki vodi k iskanju ustreznih rešitev, pripravi projektnega opisa in opazovanju vedenja ciljne skupine. Projektni opis je kratek, a ključen dokument, ki vsebuje osnovne zahteve in cilje projekta, morebitne omejitve in predpostavke, ki jih je potrebno upoštevati, opiše trenutno stanje oziroma točko, na kateri se

projekt začne, ter način, kako se bo spremljal napredek (Zeratech, 2019). Ko imamo zbranih čim več podatkov iz faze navdiha, se nadaljuje faza ideje, v kateri se najpogosteje z metodo viharjenja možganov zbirajo različne ideje, ki bi jih ponudili ciljnim kupcem z izdelavo prototipov (Tschimmel, 2012). V primeru, da se ugotovi, da ni zbranih dovolj informacij, se lahko na kateri koli točki vrne na fazo navdiha in nazaj. Najboljše ideje iz druge faze je potrebno testirati v tretji fazi, torej fazi izvedbe. S prototipiranjem so nove ideje in izdelki testirani, ocenjeni in izboljšani s strani končnih ciljnih uporabnikov, ki s svojimi odzivi omogočijo, da se izdelek razvije v celoti in tudi implementira na trgu (Zeratech, 2019).

Slika 1: Tristopenjski model 3I



Prirejeno po IDEO (2022).

Poleg tristopenjskega modela 3I je za razvoj novih izdelkov ali procesov podjetje IDEO predstavilo tudi petstopenjski model dizajnerskega razmišljanja. Model je oblikovan tako, da je rezultat procesa tako tehnološko izvedljiv kot tudi poslovno smiseln, ključno pa je tudi, da upošteva želje uporabnikov (IDEO, 2022). Namenjen je predvsem sodelovanju v skupinah, ko se rešitev lahko išče z metodo viharjenja možganov (Dam & Siang, 2020a). Kot je razvidno s slike 2, je podjetje predstavilo petstopenjski model, sestavljen iz naslednjih elementov (Morrison, 2018):

- razumi: razumevanje trga, ljudi in tehnologije, kar je ključnega pomena za nadaljnji proces iskanja rešitve;
- opazuj: opazovanje resničnih ljudi v resničnih situacijah, da prepoznaš ljudi, za katere razvijaš, in uvidiš, kakšni so njihovi resnični izzivi in problemi;
- vizualiziraj: vizualizacija novih konceptov in končnih strank, priprava in predstavitev prvih enostavnih prototipov;
- oceni: ocenjevanje in nadgrajevanje prototipov na podlagi odzivov potencialnih končnih uporabnikov;
- izvedi: dokončno oblikovanje ter pri končnem uporabniku preverjene končne rešitve in predstavitev širšemu trgu.

Slika 2: Petstopenjski model dizajnerskega razmišljanja podjetja IDEO



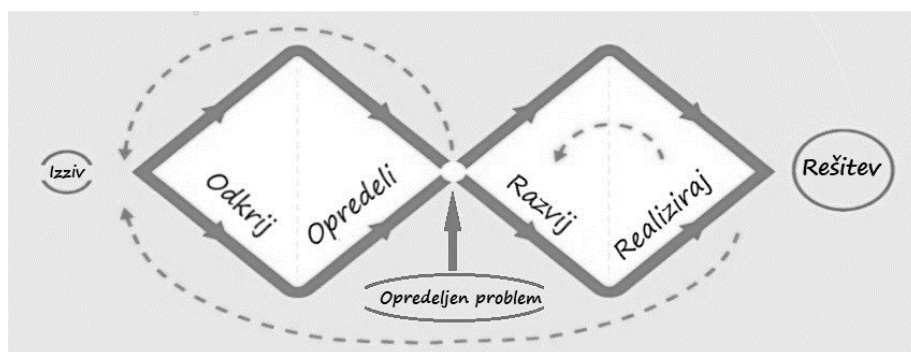
Prirejeno po IDEO (2022).

Model dvojnega diamanta, se od ostalih modelov razlikuje predvsem po svoji dvodelni strukturi. Sestavljen je namreč iz dveh diamantov, pri čemer je vsak diamant razdeljen na dva dela. Prvi je pri obeh osredotočen na divergentni način razmišljanja, medtem ko je način razmišljanja pri drugem konvergenten (Grönman & Lindfors, 2021).

Proces raziskovalnega dela razvoja je v prvem diamantu predstavljen preko odkrivanja in opredeljevanja izziva. V delu odkrivanja so pomembni: raziskovanje trga, pridobivanje in iskanje informacij ter odkrivanje trendov. Namenjen je širšemu pogledu na zastavljeni izziv oziroma razvijanju zamisli in povezav, ki na prvi pogled morda izgledajo nenavadne. Omogoča torej drugačen, oddaljen pogled na situacijo. S pomočjo vseh zbranih informacij se v drugi fazi prvega diamanta natančno opredeli izziv in določi cilje projekta (Grönman & Lindfors, 2021).

Kot se vidi na grafični predstavitvi modela na sliki 3, je ob koncu prvega dela diamanta problem oziroma izziv opredeljen. Temu sledi drugi del procesa, ki je namenjen iskanju rešitev. Na tem delu se ustvarjajo in vizualizirajo ideje ter testirajo prototipi. Na koncu drugega diamanta se končni izdelek ustvari in dostavi uporabniku (Dam & Siang, 2020a).

Slika 3: Model dvojnega diamanta



Prirejeno po Grönman & Lindfors (2021).

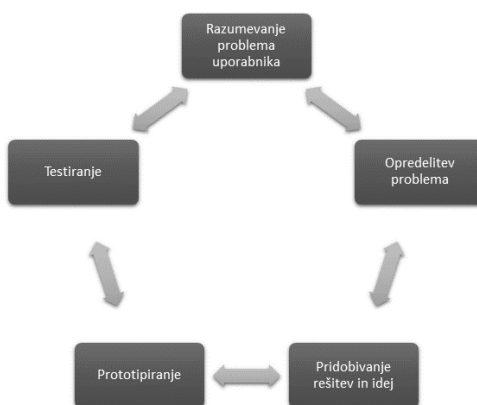
Kot petstopenjski model način reševanja izzivov podjetnikov preko dizajnerskega načina razmišljanja predstavlja inštitut Hasso Plattner (D.school) na Stanfordski univerzi v Ameriki (Dam & Siang, 2020a). Faze po omenjenem modelu so naslednje:

- razumevanje problema uporabnika,
- opredelitev problema,
- pridobivanje rešitev in idej,
- prototipiranje,
- testiranje.

Prva faza je namenjena razumevanju potreb uporabnika v vseh pogledih. V problem uporabnika se je potrebno čim bolj vživeti oziroma čustveno povezati, da resnično lahko razumemo, kaj rešujemo, da na koncu lahko dostavimo ustrezno rešitev. S pridobljenimi informacijami in občutki potem v naslednji fazi natančno opredelimo problem, s katerim se soočamo, in čim bolj natančno določimo cilje, ki so v skladu z zastavljenim problemom. Sledi pridobivanje in definiranje rešitev in idej preko različnih metod, med katerimi je zelo priljubljena viharjenje možganov. Sledi faza prototipiranja, ki je tudi eksperimentalna faza, saj pripravimo prototipe ter jih predstavimo manjšim skupinam ljudi in potencialnim uporabnikom. Najboljše rešitve pripeljemo do zadnje faze, faze testiranja, nato pa uporabnost izdelka za uporabnika preverimo še v praksi. Ko imamo pripravljen prototip, ki učinkovito rešuje problem, je uporaben za uporabnika in tudi ekonomsko učinkovit, pa rešitev predstavimo kot končni produkt ali storitev tudi širšemu trgu (Dam, 2022).

Na sliki 4 je razvidno, da tudi v tem primeru ne gre za linearni proces reševanja problema, ampak se k prejšnjim fazam lahko vračamo in proces dopolnujemo ali celo izvajamo več faz naenkrat. Rezultati, ki jih na primer pridobimo v testni fazi, lahko ponovno vodijo v definiranje novih idej in prototipiranja ter omogočijo, da je rezultat celotnega procesa najboljša možna rešitev za uporabnika (Dam, 2022). Ta model je pogosto uporabljen, zato ga bom pri magistrskem delu uporabila tudi sama.

Slika 4: Model dizajnerskega načina razmišljanja inštituta Hasso Plattner



Prirejeno po Dam (2022).

2.2 Proces dizajnerskega razmišljanja in uporaba pri razvoju novih izdelkov

S pomočjo dizajnerskega načina razmišljanja lahko poslovni razvijalci pridobijo vpogled in ustvarijo inovativne poslovne priložnosti, ki temeljijo na razumevanju strank in njihovih potreb. To jim omogoča ustvarjanje edinstvenih izdelkov, storitev ali poslovnih modelov, ki prinašajo dodano vrednost strankam, saj dizajnerski način razmišljanja spodbuja kreativnost in sodelovanje, kar omogoča hitro prilagajanje in izboljševanje poslovnih priložnosti glede na spremenljive potrebe trga (Chen & Venkatesh, 2013).

Skupaj z razvojem poslovnih priložnosti dizajnerski način razmišljanja spodbuja tudi inovacije, povečuje konkurenčnost podjetij in izboljšuje celotno uporabniško izkušnjo. S pomočjo tega pristopa podjetja lahko ustvarijo vrednost za stranke in se učinkovito prilagajajo spreminjajočemu se poslovnemu okolju. Temelji na osredotočenem razmišljanju, ustvarjalnosti kot pospeševalcu inovacij in uporabi prototipov – gre za hiter in učinkovit način komunikacije s kupci (Nguyen, Hoang, Nguyen & Thi Pham, 2022).

Na splošno je dizajnerski način razmišljanja koristen za razvoj poslovnih priložnosti, saj v središče procesa postavlja uporabnika in spodbuja inovativne rešitve, ki so prilagojene njihovim potrebam in željam. Ta pristop lahko podjetju prinese konkurenčno prednost, izboljša izkušnjo strank ter omogoča razvoj inovativnih in uspešnih produktov ali storitev (Elsbach & Stigliani, 2018).

Koncept dizajnerskega načina razmišljanja se torej lahko uporablja za reševanje najrazličnejših izzivov, med katerimi je tudi razvoj novih izdelkov ali storitev. V nadaljevanju bom podrobneje opisala vsako fazo koncepta, in sicer v kontekstu razvoja novega produkta, ne smemo pa pozabiti, da kljub temu da bo opis faz v določenem zaporedju, pri tem modelu ne gre za linearni proces, ampak se k fazam lahko vračamo, saj se med seboj prepletajo in dopolnjujejo.

2.2.1 Razumevanje problema uporabnika

Prva faza procesnega kroga je močno usmerjena k uporabniku. Namen je pridobiti znanje in informacije, kdo so uporabniki in katere so njihove potrebe in izzivi, kako živijo in zakaj počnejo stvari tako, kot jih. Ključno se je z uporabnikom čim bolj povezati tudi na čustveni ravni in jih ta način bolje spoznati (Wolniak, 2017).

Faza razumevanja uporabnika je torej faza pridobivanja podatkov, in sicer preko fokusnih skupin, simulacij situacij ali podrobnega opazovanja, s katerim raziskovalec dejansko pride na mesto, kjer se uporabniki nahajajo, jih tam opazuje in si ugotovitve tudi beleži. Lahko se v vlogo uporabnika postavi kar sam in problem poskusi definirati iz prve roke (Wolniak, 2017). Ko s pomočjo opazovanja pridobi občutek o uporabniku in njegovih navadah, je raziskovanje smiselno nadaljevati z intervjuji ali anketami. V poglobljenem intervjuju so ljudje običajno pripravljeni povedati več, kot si mislimo, zato je še toliko bolj pomembno,

da nanj pridemo pripravljeni ter s pomočjo dobro zastavljenih vprašanj in različnih tehnik pridobimo čim več informacij (Gallanis, 2020).

Podjetje IDEO je predstavilo tehniko petih „zakaj“, pri kateri vodja intervjuja na vsak odgovor intervjuvanca odgovori s še globljim vprašanjem zakaj. Ta način omogoča, da se oseba še bolj odpre in izpostavi resnični problem in ne zgolj površinske situacije. Pri tej tehniki je pomembno, da vodja intervjuja vprašanje postavi v kontekstu s prejšnjim odgovorom in sogovorniku ponudi dovolj časa, da na vprašanja v miru odgovarja (Design Kit, 2022). Poleg tehnike petih „zakaj“ je smiselno sogovorniku dati tudi čas, da popolnoma prosto pripoveduje zgodbo, v kateri opredeljuje problem po svojih besedah.

Po končanem delu zbiranja informacij lahko pripravimo zemljevid empatije (angl. empathy map), s katerim povzamemo pridobljena dejstva in informacije o uporabniku, kar nam omogoča pregled, kdo je uporabnik in zakaj se obnaša tako, kot se. Običajno je razdeljen na štiri dele (Munro, 2020):

- kar je uporabnik povedal o problemu, v katerem je najbolje uporabiti dobresedne citate;
- o čem uporabnik razmišlja pri interakciji s problemom in kaj je za uporabnika pomembno;
- informacije o čustvenem stanju uporabnika, kaj ga skrbi, kako se počuti in kaj ga navduši;
- vedenja in dejanja, ki jih izvaja uporabnik.

Inovativnost se torej začne s temeljito diagnozo potreb in pričakovanj uporabnikov, ki je podlaga za razvoj novega inovativnega izdelka, ki si ga uporabnik želi. Pri razvoju nove namizne igre je potrebno razumeti in odgovoriti na vprašanja, za koga se igra razvija, kateri starostni skupini bo namenjena in kakšen življenjski slog ima takšna oseba oziroma osebe, ki igrajo igre: kakšne so njihove navade ob igranju iger, katere prigrizke jedo zraven, ali imajo otroke ter koliko časa si sploh vzamejo za igranje iger, ob katerih priložnostih se odločijo za igranje iger in kakšno izkušnjo pričakujejo, da bodo dobili. Bolj kot poznamo osebo, ki jo poskušamo doseči, boljša bo igra, saj bolj kot si natančen pri pridobivanju informacij, večja je verjetnost, da bo na koncu za to osebo igra kar najboljša (Barrett, 2019).

2.2.2 Opredelitev problema

Fazi razumevanja problematike uporabnika sledi faza opredelitve problema, v kateri analiziramo vse kvantitativne in kvalitativne podatke, ki smo jih pridobili v prvi fazi. To je faza, ki na podlagi podatkov opredeli problem, hkrati pa pripravi podatke in informacije za naslednji korak, ki je pridobivanje idej in rešitev (Babich, 2021).

Dobra opredelitev problema je ključna za nadaljnji proces razvoja, kajti če želimo najti najboljše rešitve, moramo najprej natančno razumeti problem, kar potem v fazi iskanja rešitev in idej pomaga, da delamo v pravi smeri. Opredelitev in definiranje problema je, ko

organiziramo, interpretiramo in osmislimo podatke iz prve faze. Končna opredelitev mora jasno sporočati razsežnosti problema in imeti naslednje lastnosti (Dam & Siang, 2020b):

- Biti mora osredotočena na človeka

Osredotočenost na človeka pomeni, da opredelitev problema oblikujemo glede na uporabnike, njihove potrebe in vpogled, ki smo jih pridobili v prvi fazi, to je fazi razumevanja uporabnika. Opredelitev se mora nanašati na ljudi, ki jim skušamo pomagati, in ne na tehnologijo, denarne donose ali specifikacije izdelka. Namesto da napišemo: „Povečanje tržnega deleža prodaje živilskih izdelkov med najstnicami za 5 %“, kar je izjava, ki opredeli željo ali potrebo podjetja, napišemo: „Najstnice morajo jesti zdravo in hranljivo hrano, da so lahko zdrave, se razvijajo in rastejo.“

- Biti mora dovolj široka, da omogoča ustvarjalno svobodo

Navedba problema se ne sme preozko osredotočati na določeno metodo za izvajanje rešitev in ne sme navajati tehničnih zahtev, saj to raziskovalce zgolj omejuje in jim prepreči vpogled v raziskovalna področja, ki bi lahko prinesla nepričakovano vrednost projekta.

- Dovolj ozek, da ga je mogoče obvladovati

Potrebno je biti tudi dovolj pazljiv in vseeno problem opredeliti tako natančno, da sčasoma lahko privede do rešitve. Izjava: „Izboljšanje človeškega stanja.“ je namreč lahko preširoka in vzbudi strah pred neobvladovanjem situacije. Opredelitev problema mora imeti zadostne omejitve, da bo projekt obvladljiv.

Za pomoč pri sami opredelitvi problema si lahko pomagamo z različnimi modeli in vprašanji. Oblikovanje zornega kota (angl. point of view) je metoda opredelitve problema, ki temelji na globljem razumevanju uporabnikov in njihovih potreb, zagotavlja fokus, vodi prizadevanja za inovacije, seznanjeni z merili za ocenjevanje idej, je izvedljiva, edinstvena in smiselna. Sestavljena je iz treh delov, ki pojasnjujejo, kdo je uporabnik, kakšne so njegove potrebe in zakaj to želimo doseči (Dam & Siang, 2019a).

Raichur (2021) je kot pomoč pri opredelitvi problema predstavil vprašanja, ki pri odgovarjanju razkrijejo jasnost in razsežnost problema. Potrebno se je vprašati:

- Kaj sploh je problem, ki ga želimo rešiti?
- Kje smo trenutno? Se na podlagi pridobljenih informacij premikamo v pravi smeri pri opredelitvi problema? Komu pomagamo? Kdo je uporabnik, ki bo imel od tega koristi?
- Kaj je korist in kaj prednost, ki jo dosežemo, ko in če bo problem rešen?

Kot pri razvoju ostalih izdelkov je tudi pred začetkom zbiranja idej o novi namizni igri potrebno pridobljene podatke iz prve faze smiselno urediti in opredeliti. Čim bolj jasno moramo opredeliti, kdo je naša ciljna skupina, ki bo igro igrala, in kakšne so igralne navade

njenih članov, kako želimo, da se igralci med igro počutijo, in kakšno izkušnjo jim želimo pričarati. Povzetek teh informacij je namreč podlaga, da lahko v nadaljevanju začnemo zbirati ustrezne ideje o končni igri in pripravljati prve prototipe (Gestwicki & McNely, 2012).

2.2.3 Pridobivanje rešitev in idej

Dobro ozadje iz prvih dveh faz omogoča, da začnemo razmišljati „izven okvirov“ in iščemo inovativne rešitve za identificirani problem. V tej fazi je ključ do uspeha generiranje čim več različnih idej, saj nas že generirane ideje lahko nadalje vodijo k novim, še boljšim idejam, ki lahko končnemu uporabniku predstavljajo najvišjo vrednost (Dam & Siang, 2019b).

V tej fazi je ne glede na to, ali ideje pridobivamo v skupini ali sami, zelo pomembno delovati kreativno in inovativno ter razmišljati izven okvirov, saj le na ta način lahko razvijemo najrazličnejše ideje. Pomembno je ustvariti okolje, v katerem se sprejemajo in ocenjujejo različne, tudi provokativne možnosti s skupnim ciljem pridobiti rešitve in ideje z dodano vrednostjo. Takšne ideje je mogoče doseči z zastavljanjem pravih vprašanj in inoviranjem, razmišljanjem izven okvira in ne s fokusiranjem na očitne rešitve, z odkrivanjem nepričakovanih področij inovacij in izkoriščanjem vseh potencialov razvojne ekipe (Dam & Siang, 2019b).

Pridobivanje idej pogosto poteka v skupinah, kjer več ljudi ne pomeni nujno boljših rezultatov. Pri delu v skupini ljudje potrebujejo navodila oziroma pravila, navdih ter dejavnosti na fizični in kognitivni ravni. Šele nato se proces lahko uspešno začne. Ustvariti je treba ustvarjalno in koncentrirano okolje, v katerem imajo udeleženci omogočeno svobodno, odprto in neobsojajočo izmenjavo mnenj (Santos & Brandão, 2022). Ljudje v skupini morajo biti enakovredni, prostor pa mora biti dovolj prostoren, da se počutijo udobno in so vsi lahko slišani. Pametno je tudi določiti nekoga, ki slišane ideje in zamisli beleži ali zapisuje ter prevzame vlogo moderatorja, ko ekipa zaide v slepo ulico ali ji zmanjkuje idej. V takšnih primerih je smiselno generiranje idej nadaljevati iz drugačnega zornega kota. Postavi se na primer vprašanje: „Kako bi se naloge lotili, če bi bili stari 8 let?“ in razpravo nadaljevati na ta način (Dam & Siang, 2019b).

Med najbolj pogosto uporabljenimi metodami je viharjenje možganov, saj je odličen način za pridobivanje številnih idej, izkorišča kolektivno razmišljanje skupine, spodbuja medsebojno sodelovanje, poslušanje in gradnjo na drugih zamislih. Osredotoča se na eno težavo ali izziv naenkrat, medtem ko člani ekipe gradijo na odzivih in idejah drug drugega in s tem ustvarijo čim več možnih rešitev (Santos & Brandão, 2022). Na koncu izberejo najboljše, najbolj inovativne in praktične ideje, ki se v naslednjih fazah razvijajo naprej (Dam & Siang, 2019b). Kot opisuje podjetje IDEO (2022), je za uspešno izvedeni način pridobivanja idej preko viharjenja možganov treba slediti naslednjim pravilom:

- določiti je potrebno časovno omejitev izvajanja aktivnosti;
- začeti je potrebno z opredelitvijo problema;
- treba je ostati osredotočen na temo;
- izmenjava mnenj ne sme biti obsojajoča. Kritike ali sodbe (verbalne ali neverbalne) niso dovoljene;
- spodbujanje nenavadnih in divjih zamisli;
- prizadevanje za čim večjo količino idej, saj je na tej stopnji poudarek na količini in ne kvaliteti;
- gradnja na idejah drug drugega, kjer ena ideja lahko vodi do druge, nato pa se med seboj postopoma izpopolnjujejo;
- vizualizacija idej;
- naenkrat lahko govori zgolj en član ekipe.

Ko govorimo o razvoju namiznih iger, je v tej fazi pomembno pridobiti čim več idej o igri, ki jo želimo razviti. Določiti je potrebno temo igre, mehanizme igre, njeno osnovno strukturo, načine in metode igranja ter določiti glavni cilj in pogoje za zmago (Seaman & Tran, 2022). Čim več idej za samo igro je treba zabeležiti na papir, čim več postopkov, načinov izvedbe in konceptov igre ter predloge tudi vizualno predstaviti s skicami in z osnutki. Kajti več kot je zapisanih idej, več izbire je, katere ideje kasneje uporabiti v fazi prototipiranja (Barrett, 2022).

2.2.4 Prototipiranje

Četrty korak je v celoti povezan z eksperimentiranjem oziroma s preoblikovanjem idej v oprijemljive ideje o izdelku. V tej fazi se s pomočjo vrste pregledov in kritik celotne ekipe predlagane rešitve lahko izboljšajo, preoblikujejo ali tudi zavrnejo. Ta proces ustvarjalcem omogoča, da so lahko nepopolni in se lahko oddaljijo od svoje ideje oziroma svojega dela, na drugi strani pa spodbuja sodelovanje in povezovanje različnih idej (Murtell, 2021).

Faza prototipiranja je zelo pomembna, saj omogoča poceni in hitro vizualizacijo idej ter identifikacijo najboljših med njimi. S pomočjo tega koraka so najboljše ideje lahko prvič posredovane in predstavljene končnemu uporabniku, ki s svojim odzivom in komentarjem poda prvo oceno oziroma mnenje, ali se izziv rešuje v pravi smeri in na pravi način. V tej fazi je ključno veliko eksperimentirati, kar oblikovalcu omogoča, da o svojih idejah začne razmišljati tudi na drugačen način, hkrati pa, če ideja ne bo delovala, to odkrije že dovolj zgodaj (Raichur, 2021).

Namen prototipa je preizkusiti določene vidike izoblikovane rešitve pri končnem uporabniku in jih tudi učinkovito ovrednotiti, saj na ta način lahko zagotovimo, da so pričakovanja kupcev izpolnjena, hkrati pa zmanjšamo tveganje za neuspeh. Prototip izdelka namreč tako raziskovalcu kot tudi končnemu uporabniku daje možnost vizualizacije in upravljanja z idejno zasnovo izdelka, saj na ta način dobimo predstavo o njegovi fizični prisotnosti in

otipljivih lastnostih (Wolniak, 2017). Oblikovalci s preprostimi ali pomanjšanimi različicami končnih izdelkov lahko opazujejo, snemajo, presojujejo in merijo ravni uspešnosti produkta, in sicer na podlagi določenih elementov, interakcij in reakcij ali splošnega vedenja uporabnikov ob uporabi izdelka (Dam & Siang, 2020c).

Metode izdelave prototipov so na splošno razdeljene v dve kategoriji: izdelava bolj in manj dodelanih prototipov. Izdelava manj dodelanih prototipov vključuje modele, ki so nepopolni in uporabljajo le nekaj funkcij, ki bodo na voljo v končnem izdelku. Prednosti takšnega prototipiranja so, da je izdelava takšnih prototipov običajno hitrejša in cenejša, omogoča hitre spremembe izdelka in takojšnje testiranje novih inovacij. Oblikovalcu omogoča, da pridobi splošen pogled na izdelek z vložitvijo minimalnega časa in truda ter ne glede na sposobnost vsakemu omogoča, da izdela osnovno različico izdelka, ki jo potem lahko testira pri uporabnikih. Kljub temu ta metoda ni zmerom najbolj primerna, saj zaradi robustne interpretacije izdelka uporabnik izdelek lahko razume narobe ali pa je za njegovo razumevanje potrebna močna interakcija z razvijalcem, ki ocenjevalcu sporoči, kako naj bi končni izdelek v resnici izgledal in kako bi ga ta uporabil (Dam & Siang, 2020c).

V nasprotnem primeru so zelo dovršeni prototipi izdelkov zaradi svoje močne podobnosti s končnim izgledom produkta za uporabnika lahko zelo privlačni že v fazi testiranja. Uporabnik lahko takoj vidi uresničitev svoje vizije in oceni, kako dobro izdelek izpolnjuje njegove želje, pričakovanja in potrebe. Takšne vrste prototipi ocenjevalcem omogočijo zbiranje informacij z višjo stopnjo veljavnosti in uporabnosti, saj bližje, kot je prototip končnemu izdelku, več zaupanja bo oblikovalska skupina imela v to, kako se bodo ljudje odzvali na dizajn, kako bodo z njim komunicirali in ga dojemali. Vendar se je treba zavedati, da je takšna metoda veliko dražja in manj prilagodljiva, saj je za spremembo prototipa potrebnih veliko več časa in sredstev. Zaradi specifik vsakega modela posebej je zato najbolj smiselno v zgodnjih fazah razvoja slediti metodi manj dovršenih prototipov, medtem ko se metoda bolj dovršenih prototipov uporablja v kasnejših fazah, ko so testna vprašanja že bolj izpopolnjena (Dam & Siang, 2020c).

Tako kot pri prototipih ostalih izdelkov tudi pri namiznih igrah ni potrebno, da so že takoj zelo kompleksni in točno takšni, kot bo igra na koncu izgledala. Igralna deska je lahko natisnjena na A4-papir, morebitne potrebne figurice pa si lahko izposodimo iz drugih namiznih iger. Namen je namreč, da prve testne skupine igro čim prej vidijo in jo začnejo igrati ter tako testirati. Prednost enostavnih prototipov je namreč enostavno spreminjanje in dodelava igre glede na odzive igralcev. Bolj ko je igra pri koncu in so testni igralci z njo zadovoljni, bolj dodelane in natančne prototipe začnemo ustvarjati (Barrett, 2019).

2.2.5 Testiranje

Zadnja faza modela dizajnerskega načina razmišljanja je usmerjena v testiranje, pri katerem je glavni cilj ugotoviti, kaj pri uporabniku deluje in kaj ne (Raichur, 2021). Izdelan prototip iz faze štiri se kot rešitev predstavi končnemu uporabniku, da se pridobi njegovo mnenje o

ustvarjenem izdelku. Na tej stopnji je cilj preveriti delovanje zasnovane rešitve v realnem okolju, v katerem se bo izdelek uporabljal. V tej fazi je potrebno določiti tudi parametre in njihove vrednosti, da se lahko jasno ocenijo rezultati testa, pametno pa je vključiti čim večje število ljudi (Wolniak, 2017).

Pridobljeni rezultati testiranja so lahko uporabljeni za ponovno opredelitev enega ali več nadaljnjih problemov. Pridobljena dodatna raven razumevanja pomaga raziskati pogoje uporabe izdelka in kako ljudje razmišljajo, se obnašajo in čutijo do izdelka, kar potem pripelje do vrnitve k prejšnjim fazam v procesu razvijanja izdelka (Dam, 2022).

Kot smo že omenili, je stopnja testiranja močno povezana s prototipiranjem, saj se glede na rezultate testiranja nenehno ustvarjajo novi prototipi, ki jih je treba ponovno testirati pri uporabnikih. Faza testiranja se močno prepleta tudi z ostalimi fazami modela, saj ugotovitve omogočajo sočustvovanje; pridobivanje boljšega razumevanja uporabnikov lahko vodi do vpogledov, ki spremenijo način definiranja problema, lahko ustvari nove ideje za rešitev in seveda izboljša prototip (Dam & Siang, 2022).

Po Dan in Siang (2022) moramo pri testiranju prototipa upoštevati pet pravil:

- Prototip pokaži in ne razlagaj o njem

Pomembno je, da uporabniki sami izkusijo prototip, zato se mora oblikovalec izogibati pretiranemu razlaganju tega, kako prototip deluje in kako rešuje težavo uporabnika. Uporabnika pri uporabi prototipa oblikovalec opazuje in na koncu pridobiva povratne informacije. V tem delu je koristno tudi to, da uporabnik niti ne ve, kdo je v resnici oblikovalec, saj se s tem lahko doseže višja stopnja iskrenosti uporabnika, ko podaja mnenje o produktu.

- Prosi udeležence, naj spregovorijo o izkušnjah

Ko uporabniki raziskujejo prototip, naj povedo, kaj ob tem razmišljajo, in sicer z glasnim govorjenjem med testiranjem. Na ta način oblikovalec dobi informacijo, kaj so uporabniki pričakovali in kako so zadovoljni s tem, kar so dobili v test.

- Opazuj udeležence

Pomembno je, da je opazovalec nevtralen, a vseeno natančno opazuje, kako udeleženci prototip uporabljajo. Opazovalec uporabnikov ne sme popravljati ali jih na kakršen koli način usmerjati, kako naj bi se prototip pravilno uporabljal, saj na ta način najlažje odkrije napake, ki jih v naslednji seriji prototipa lahko odpravi.

- Postavljajte dodatna vprašanja

Vedno je potrebno postavljati dodatna vprašanja, da vidite, kaj udeleženec resnično misli. Primerna vprašanja so: Kaj mislite?, Kako ste se počutili? Kaj ste pričakovali in vedno dodatno vprašanje: Zakaj?

– Negativne povratne informacije so način učenja in priložnost za izboljšavo

Med testiranjem prototipa so negativne povratne informacije pomemben način učenja in izboljšav, saj dolgoročno pomagajo pri dodelavi prototipa. Ponujajo možnost odkrivanja težav in napak, na katere raziskovalec med razvijanjem sploh ni pomislil.

Ko testiramo namizne igre, je ključno testno igranje (angl. playtesting) igre, saj drugače ne moremo vedeti, kako se bo igralec odzval ter kakšne odzive bodo povzročila določena pravila in potek igre. Zato je pomembno, da prvi grobi prototip igre prvim igralcem predstavimo čim prej. Testno igranje lahko izvedemo na različne načine – glede na temo, koliko je igra že razvita (Beltrami, 2020).

Najprej izvajamo solo testiranja (angl. solo playtesting) in sami preizkusimo svojo igro, kar je hiter način za preverjanje očitnih težav igre. Nato začnemo izvajati hitra testna igranja (angl. quick playtesting), v katerem k testiranju povabimo prijatelje in družino, ki bodo prvi preizkuševalci. Hitro testno igranje nam dovoljuje več svobode, saj nam glede na potek igre dovoljuje poljubno spreminjanje pravil sredi igre, ustavitev igre ali možnost, da igro začnemo igrati na sredini. Takšna testiranja omogočajo, da smo manj strogi, hkrati pa lahko preizkušamo različne mehanizme in pogoje igranja (Beltrami, 2020).

Ko menimo, da je igra v veliki meri smiselna in dobiva pravo končno podobo, jo je dobro predstaviti širši skupini ljudi. Začne se faza vodenega testnega igranja (angl. guided playtesting). Ker je v tej fazi igra še vedno v fazi načrtovanja, je dobro, da je oblikovalec prisoten na testnem igranju in igralcem pomaga z razlago pravil in s pojasnjevanjem morebitnih dvomov. To je faza testiranja uporabnosti, zato je nujno, da igralcem pustimo, da delajo napake; prosimo jih, naj pojasnijo, kako razumejo pravila, in jim ne govorimo, kateri način igranja je pravi. Oblikovalec naj torej na začetku pojasni pravila, nato pa naj se umakne in opazuje, kako poteka igra, ter se vključi s pojasnjevanjem pravil le, kadar je to res potrebno (Beltrami, 2020).

Kot pojasnjuje Beltrami (2020), vodenemu testnemu igranju sledi ekstremno igranje (angl. extreme playtesting), ki je namenjeno testiranju, ko je igra v veliki meri že izpopolnjena. V tem delu se poleg testiranja uporabnosti in razumevanja napisanih pravil testira tudi stile igranja, kakšne so lahko interakcije med igralci in kateri slogi igranja se lahko pojavijo, tudi če jih pri načrtovanju nismo predvideli. V tem delu odkrijemo igralce, ki so v igri monopolisti, lahko spoznamo nekoga, ki nenehno beži, namesto da bi se soočil z nasprotnikom. Želimo torej odkriti načine, v katerem primeru lahko zaradi nepričakovanega odziva igralca igra postane nezanimiva ali nezabavna, in igro oblikovati tako, da takšne stile igranja onemogočimo oziroma zmanjšamo verjetnost, da do njih pride. V tej fazi oblikovalec

ne razlaga pravil in načina igranja igre, je pa ves čas prisoten in pomaga s pojasnili, če so potrebne kakšne interakcije, pri katerih navodila ali potek igre še ne bi bila popolnoma jasna.

Proti koncu razvoja namizne igre začnemo izvajati slepo testno igranje igre (angl. blind playtesting). V tej fazi igralcem samo damo igro in navodila za igranje ter jim popolnoma prepustimo, da sami odkrijejo potek igre. Oblikovalec naj v tej fazi ne glede na vse zgolj opazuje, kako se igra razvija. Poudarek testa je namreč na razumevanju navodil igre in kako so igralci sposobni igro igrati brez interakcije oblikovalca (Beltrami, 2020).

3 PLATNO POSLOVNEGA MODELA

Pri načrtovanju podjetniške poti in analizi podjetniške priložnosti je zelo pomembna dobra priprava poslovnega modela, ki podjetnikom pomaga razumeti, opisati, oblikovati in analizirati njihovo poslovanje. Ker je priprava dobrega poslovnega načrta lahko zelo zahtevna in dolgotrajna, je švicarski poslovnež Osterwalder s pomočjo Pigneur pripravil poenostavljen vizualni model in ga poimenoval platno poslovnega modela (angl. business model canvas) (Mansfield, 2019).

Namen priprave poslovnega modela je ustvarjati vrednost tako za podjetja kot tudi za kupce in družbo nasploh, kar platno poslovnega modela omogoča s pomočjo vizualnega pregleda devetih dimenzij (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider, 2018). Dimenzije, ki so vizualno predstavljene, opisujejo vrednostno ponudbo organizacije, njeno infrastrukturo, trg in finance, med seboj pa se zaradi strukture modela lahko enostavno usklajujejo (Mansfield, 2019).

Dimenzije se med seboj povezujejo v tri kategorije, preko katerih ugotavljamo zaželenost izdelka na trgu oziroma ustvarjanje vrednosti, tehnološko izvedljivost oziroma dostavo vrednosti ter zajemanje vrednosti (Osterwalder & Euchner, 2019). V kategoriji tehnološke izvedljivosti se osredotočamo na dejavnosti, povezane s partnerstvi in z dobavitelji, s ključnimi aktivnostmi ter ključnimi viri. To vključuje vzpostavljanje in upravljanje pomembnih partnerstev, izvajanje ključnih dejavnosti, ki omogočajo ustvarjanje in oblikovanje izdelkov ali storitev, ter uporabo ključnih virov, kot so tehnologija, strokovno znanje ali fizični viri (Affiandi & Setiawan, 2022).

Zaželenost izdelka je neposredno povezana z izbiro edinstvene ponujene vrednosti, s segmenti kupcev, prodajnimi potmi ter z vzpostavljanjem in vzdrževanjem kakovostnih odnosov s strankami. Bistveno je razumevanje in zadovoljevanje potreb in želja ciljnih kupcev ter zagotavljanje izdelkov ali storitev v ustreznih prodajnih kanalih, ki omogočajo učinkovito dostavo vrednosti. Segment zajemanja vrednosti se nanaša na strukturo stroškov in tokove prihodkov, kar vključuje določanje in upravljanje stroškov, povezana z izvajanjem poslovnega modela, ter ustvarjanje in optimiziranje virov prihodkov, kot so prodaja izdelkov ali storitev, naročnine, licenčnine ali drugi viri prihodkov (Affiandi & Setiawan, 2022).

Kot pojasnujeta Osterwalder in Pigneur (2010), so glavne prednosti uporabe modela hitrost, prenosnost in jedrnatost. Model je namreč zaradi svoje enostavne strukture lahko hitro pripravljati in spreminjati, osredotoča se predvsem na bistvene elemente poslovanja, enostavno ga je mogoče deliti z drugimi deležniki, saj je bistvo predstavljeno zgolj na eni strani.

3.1 Platno poslovnega modela za pregled podjetniške priložnosti

Ustvarjanje platna poslovnega modela za pregled podjetniške priložnosti pred ustanovitvijo podjetja je zelo pomembno za pomoč podjetniku pri boljšem razumevanju delovanja podjetja ter notranjih in zunanjih dejavnikov. Po drugi strani bi morali svoje poslovne modele redno posodabljeni tudi lastniki že uveljavljenih podjetij, sicer ne bodo mogli predvideti vseh tržnih sprememb in izzivov (Gusindatama, Wijaya & Utama, 2022). Z uvedbo modela podjetnik namreč lahko okrepi svojo ponudbo vrednosti, poslovanje, odnose s strankami in tudi finančni položaj (Keane, Cormican & Sheahan, 2018).

Platno poslovnega modela kot model za razvoj poslovnih priložnosti podjetja vse pogosteje uporabljajo, saj razširi klasičen poslovni model na bogat in sodoben način. S predstavljenimi dimenzijami, ki opisujejo vrednost, odnose podjetja s poslovnimi partnerji, kaj podjetje počne in finančne vidike, omogoča premik v strateškem razmišljanju, kako se storitve in produkti ustvarjajo, razvijajo in lansirajo na trg. Je model, ki se lahko uporablja za premagovanje širših problemov, pri katerih ima ustvarjalnost bistveno vlogo pri pretvarjanju idej v inovacije in deluje kot uporabno orodje za zagotavljanje divergentnega razmišljanja pri razvoju novih izdelkov in storitev (Carvalho, Galina & Sánchez-Hernández, 2020).

Model uporabljajo najrazličnejše organizacije – takšne, ki so že močno uveljavljene na trgu, in tudi start up podjetja, ki svojo podjetniško priložnost na trgu še iščejo. Platno poslovnega modela je zelo prilagodljiv model, zato ga uporabljajo tudi podjetja, ki poslujejo med podjetji (angl. Business to business – B2B), in tudi podjetja, ki poslujejo neposredno s končnimi porabniki (angl. Business to customer – B2C) (Vanhala & Saarikallio, 2015).

Model z devetimi dimenzijami opisuje ključne poslovne partnerje, vire in aktivnosti, odnos in segmentacijo kupcev ter distribucijske poti, kakšna je ponudba vrednosti, na koncu pa tudi strukturo stroškov in vire prihodkov (García-Muiña, Medina-Salgado & Ferrari, 2020). Model, ki je predstavljen tudi na sliki 5, ustvarjanje vrednosti podjetja prikaže na preprost način, a vseeno ne zanemara kompleksnosti podjetja. Od podjetnika zahteva, da pri razvoju poslovne priložnosti vsako področje pregleda na eni strani kot samostojno enoto, in tudi preuči, kako je vpeto v celoto (Sparviero, 2019).

Slika 5: Struktura platna poslovnega modela

Ključni partnerji in dobavitelji	Ključne aktivnosti	Edinstvena ponujena vrednost	Odnosi s strankami	Segmenti kupcev
	Ključni viri		Prodajne poti	
Struktura stroškov			Viri prihodkov	

Prirejeno po Osterwalder & Pigneur (2010).

3.1.1 Segmenti kupcev

Kot opisujeta Osterwalder in Pigneur (2010), dimenzija segmentov kupcev vključuje vse skupine ljudi oziroma organizacij, ki jih podjetje skuša doseči in so produkt ali storitev sposobni kupiti. Brez kupcev, ki na koncu ponujeno vrednost kupijo oziroma so zanj pripravljeni plačati, podjetje ne more preživeti. Kupce je potrebno razvrstiti v različne segmente, ki se razlikujejo po distribucijskih kanalih, s katerimi jih lahko dosežemo; po odnosu, ki ga gradijo s podjetnikom, imajo bistveno drugačne zahteve ali pa drugačno profitabilnost. Po segmentaciji mora podjetje določiti, na katero skupino kupcev se bo osredotočilo in kateri ne bo posvečala preveč pozornosti; pri tej določitvi upošteva tudi faktor, kateri segment kupcev podjetju prinaša največjo vrednost.

Segmentacijo kupcev lahko glede na količino razpoložljivih informacij, segmenta, v katerem delujemo, in potrebe pripravimo glede na geografske, demografske ter sociokulturne značilnosti, lahko pa tudi glede na vedenjske značilnosti in njegove nakupovalne navade. Kupce torej delimo glede na pogostost nakupovanja, zvestobo in vrednost nakupov, kar omogoča segmentiranje kupcev, ki ustvarjajo visoko, in tiste, ki za podjetje ustvarjajo nizko vrednost (Sari, Sergi & Ozkan, 2020). Posamezni izdelek ali storitev ima torej lahko več ciljnih segmentov kupcev, vendar so ti običajno prednostno razvrščeni. Po tej odločitvi se priprava modela, ki je osredotočen na izbrani segment kupcev, lahko nadaljuje (Ladd, 2018).

3.1.2 Edinstvena ponujena vrednost

Naslednji dejavnik, ki ga je pri analizi platna poslovnega modela treba razdelati, je ponujena vrednost, ki predstavlja izdelke oziroma storitve, ki za določen segment kupcev lahko predstavljajo določeno vrednost. Edinstvena ponujena vrednost je torej odgovor na kupčev problem ali potrebo, kar je tudi razlog, zakaj kupec izdelek kupi pri nas namesto pri konkurenci (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Podjetnik si lahko pomaga z naslednjimi vprašanji (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Kakšno dodano vrednost dostavimo kupcu?
- Kateri njegov problem s svojim izdelkom rešujemo?
- Katere kupčeve potrebe z njim zadovoljimo?
- Katere izdelke ali storitev bomo posameznemu segmentu kupcev lahko ponudili?

Podjetje lahko za kupca ustvarja ekonomsko, funkcionalno, čustveno ali simbolno vrednost, in sicer z novimi, zmogljivejšimi ali prilagojenimi izdelki, blagovno znamko, dizajnom, dostopnostjo, dobro uporabnikovo izkušnjo ter tudi s ceno (Payne, Frow & Eggert, 2017). Kupcem z novim izdelkom predstavi potrebo, ki je sicer prej pri sebi niso zaznali, a jim sedaj predstavlja vrednost, kar je največkrat povezano z novo tehnologijo, običajno pa je dodana vrednost povezana z izboljšanjem proizvodov oziroma storitev in je kot odgovor na kupčeve potrebe (Osterwalder & Pigneur, 2010). Payne, Flow in Eggert (2017) poudarjajo tudi, da bi moralo biti ustvarjanje edinstvene ponujene vrednosti podjetja njegovo najpomembnejše načelo, saj je močno povezano z njegovo uspešnostjo in s stabilnostjo.

3.1.3 Prodajne poti

Da podjetje identificirane vrednosti lahko predstavi želenemu segmentu kupcev, uporablja prodajne poti in s komunikacijskimi, distribucijskimi in prodajnimi potmi komunicira s kupci (Zolnowski, Weiß & Böhm, 2014). Ozavešča jih o produktih oziroma storitvah podjetja in jim omogoča njihov nakup, pomaga jim razumeti ponujeno vrednost ter ponuja podporo po opravljenem nakupu (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Prodajne poti so lahko neposredne oziroma lastne ali posredne oziroma partnerske: pri neposrednih podjetje svoje proizvode prodaja neposredno končnemu kupcu, v fizični ali spletni trgovini oziroma na socialnih omrežjih. Ko govorimo o posrednih prodajnih poteh, je med prodajalcem in končnim kupcem prisoten še vsaj en tržni posrednik, kot je na primer trgovec na debelo oziroma trgovec na drobno (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Podjetje izbere kombinacijo kanalov oziroma kanal, ki mu najbolj ustreza in preko katerega bo lahko hitro, učinkovito in cenovno najbolj optimalno dostopalo do svojih kupcev. V vsakem primeru je glavni cilj preko prodajnih poti razviti pet faz. Prva je pri kupcu vzpostaviti zavedanje o podjetju in proizvodih, nato jim pomagati ovrednotiti ponujeno

vrednost in omogočiti, da opravijo nakup. Poskrbeti morajo za ustrezno dostavo kupljenih izdelkov in zagotoviti čim boljše poprodajno podporo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.1.4 Odnosi s strankami

Dimenzija odnosov s strankami opisuje vrste odnosov, ki jih podjetje želi vzpostaviti z določenim segmentom kupcev. Ustvarjeni odnosi lahko segajo vse od zelo avtomatiziranih do odnosov, ki se zgrajeni na osebni ravni (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Peppers in Rogers (2016) poudarjata, da podjetje brez svojih kupcev ne more obstajati. Kupci so namreč vir zaslужka in zato najpomembnejše sredstvo podjetja. Pri odnosih s strankami se je smiselno fokusirati le na segmente kupcev, s katerimi lahko ohranjamo dolgoročen odnos in s tem povečujemo vrednost podjetja, namesto da izgubljam denar, ko si prizadevamo ustvariti odnos z vsemi. Ko podjetje z določeno skupino strank že začne graditi odnos, si mora prizadevati, da bi ta odnos ohranjalo in nadgrajevalo, saj je veliko dražje začeti graditi nov odnos kot ohranjati obstoječega.

Pri tem je potrebno razumeti, kakšna so sploh pričakovanja posameznih segmentov glede vzpostavitve in vzdrževanja odnosa, katere odnose smo že vzpostavili in kako so usklajeni s preostalimi dimenzijami poslovnega modela. Razumeti je potrebno tudi, kakšni so stroški ter vrednosti vzpostavitve in vzdrževanja odnosa s posameznimi segmenti vse od pridobitve do končne zvestobe kupcev (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Odnose s strankami lahko opišemo z naslednjimi kategorijami (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- osebna podpora, pri kateri stranka lahko pred nakupom in po njem komunicira neposredno s prodajalcem;
- ekskluzivna osebna podpora: tu ima kupec oziroma skupina kupcev dodeljenega prodajnega zastopnika, ki mu/jim je vedno na voljo za pomoč;
- samopostrežba, pri kateri neposredne interakcije med kupcem in prodajalcem ni, je pa kupcu zagotovljeno vse potrebno, da si enostavno lahko postreže sam;
- avtomatizirana storitev, ki je podobna samopostrežbi, samo da avtomat vseeno prepozna stranko in glede na pretekle nakupe tudi njegove preference;
- skupnost, v kateri podjetje ustvari platformo, da lahko kupci med seboj komunicirajo, iščejo rešitve in si izmenjujejo mnenja ter podjetju pomagajo razumeti svoje potrebe;
- soustvarjanje: tu imajo kupci možnost prispevati in soustvarjati h končnemu produktu.

3.1.5 Viri prihodkov

Na dnu desne strani platna poslovnega modela je ponujena vrednost, ki je bila preko prodajnih poti „komunicirana“ s posameznim segmentom kupcev, prikazana vrednostno. V

tem delu so prikazani tokovi prihodkov, ugotoviti pa je treba, kakšno vrednost je v proizvodu posamezni segment kupcev prepoznal in koliko je za to pripravljen plačati. Na podlagi ugotovitev lahko podjetje za vsak segment uporabnikov ustvari različne vire prihodkov (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Viri prihodkov so lahko prodaja izdelkov ali storitev, pri kateri kupec plača fizični izdelek ali opravljeno storitev, uporabnina, naročnina, najemnina, licenčnine, pri katerih kupec kupi pravico do stalnega ali začasnega dostopa do določene storitve, izdelka ali intelektualne lastnine, prihodki od oglaševanja ali drugi prihodki (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Glede na pogostost nakupa, ki ga kupec opravi, lahko prihodkovne tokove ločimo na enkratne, ko gre za enkratni nakup, ali ponovljive, ko kupec pri ponudniku nakup opravi večkrat (Zhao, Takasu, Yahyapour & Fu, 2019). Glede na način postavitve cene poznamo nespremenljive in spremenljive cene. Nespremenljiva cena je tista, ki je na podlagi različnih kriterijev določena vnaprej in je za posamezni izdelek, storitev oziroma drugo vrednost stalna. Postavitev cene je odvisna od količine kupljenega blaga, ponujene dodane vrednosti, ki jo kupec prepozna, in povpraševanja določenega segmenta kupcev. Spremenljive cene oblikujejo razmere na trgu in se razlikujejo glede na uspešnost pogajanj med partnerji in predvidevanje vedenja porabnikov (popusti pri pokvarljivi hrani, hotelske sobe, letalske karte) in številne druge dejavnike. V vsakem primeru spodnjo mejo določanja cene postavijo stroški (Selcuk & Gokpinar, 2018).

3.1.6 Ključni viri

Ključni viri v platnu poslovnega modela opisujejo najpomembnejša sredstva, ki jih podjetje potrebuje, da poslovni model lahko deluje. Sredstva podjetju omogočijo, da ustvarja vrednost za kupce, z njimi gradi odnos in na koncu ustvarja prihodke. Glede na vrsto poslovnega modela se ključni viri med podjetji razlikujejo, gre pa za materialne, človeške, finančne ali intelektualne vire (Zolnowski, Weiß & Böhmman, 2014).

V kategorijo materialnih virov sta Osterwalder in Pigneur (2010) uvrstila vse proizvodne obrate, stavbe, vozila, opremo in stroje. Med človeške vire sodijo ljudje, ki s svojim znanjem ali spretnostjo ključno pripomorejo k delovanju podjetja. Intelektualni viri so viri, ki jih je težko pridobiti, ko pa jih podjetje ustvari, lahko prinašajo zelo veliko vrednost. Med takšne vire sodijo blagovne znamke, avtorske pravice, patenti, znanje in izkušnje, partnerstva, podatkovne baze podatkov o kupcih in podobno. Za delovanje podjetja in njegovega poslovnega modela so potrebni tudi finančni viri, med katere spadajo gotovina, kapital, kreditna sredstva ali garancije.

Glede na poslovni model in področje, s katerim se podjetje ukvarja, se razlikuje tudi pomembnost posamezne kategorije ključnih virov podjetja. Trgovinska podjetja so zaradi mreže trgovin in logistične infrastrukture močno odvisna od materialnih virov, podjetja z močno blagovno znamko pa za ključni vir izkoriščajo intelektualne vire. V podjetjih, v

katerih so ključni znanje in inovativnost oziroma ustvarjalnost, se močno opirajo na človeške vire s kvalificiranimi znanji in z izkušnjami, medtem ko so finančni viri nujni v vsakem poslovnem modelu (Osterwalder & Euchner, 2019).

3.1.7 Ključne aktivnosti

Dimenzija, ki opisuje ključne aktivnosti podjetja, opredeljuje najpomembnejša opravila, ki jih mora podjetje uspešno izvajati za svoj obstoj. To so aktivnosti, ki ustvarjajo vrednosti za kupca in jim to vrednost preko prodajnih poti tudi dostavijo, vzdržujejo odnose z njimi in na ta način generirajo prihodke (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Pri oblikovanju ključnih aktivnosti moramo pomisliti, katere so ključne aktivnosti, da lahko kupcem dostavimo edinstveno ponujeno vrednost, katere dejavnosti so ključne za naše distribucijske poti, kaj so ključne aktivnosti za ohranjanje odnosa s strankami ter katere dejavnosti so tiste, ki so temelj za naše prihodke (Achtenhagen, Ekberg & Melander, 2017). Vsaka aktivnost, ki jo izvajamo, mora imeti znan namen, s čimer se izognemo izvajanju nepotrebnih dejavnosti (Belyh, 2020a).

Aktivnosti se med podjetji močno razlikujejo, saj so neposredno odvisne od vrste dejavnosti podjetja. Osterwalder in Pigneur (2010) sta jih razvrstila v tri skupine, in sicer proizvodna podjetja, storitvena podjetja in podjetja, ki se ukvarjajo s platformami in z omrežji. Kot opisuje, so pri proizvodnih podjetjih ključne aktivnosti, povezane z oblikovanjem, izdelavo in s prodajo proizvodov, kot so na primer raziskave in razvoj, oblikovanje izdelkov in embalaže, nadzor proizvodnje in trženje ter promocija in prodaja izdelka. Pri storitvenih podjetjih so osredotočeni na iskanje rešitev problemov strank. V tem primeru gre za servisne in prodajne aktivnosti, za zdravstvene storitve in podobne storitvene dejavnosti, pri katerih sta ključnega pomena človeško znanje in neprestano učenje. Podjetja, ki se ukvarjajo s platformami in z omrežji, se v večji meri ukvarjajo z omrežji, različnimi platformami za povezovanje, s programsko opremo ter ustvarjajo oblake za shranjevanje in zbiranje podatkov.

Belyh (2020a) kot ključne aktivnosti, ki jih izvaja večina organizacij, navaja:

- raziskave in razvoj, kamor uvršča raziskavo in razvoj novega izdelka, posodobitve obstoječih izdelkov, preverjanje kakovosti ter spremljanje inovacij in novih trendov v panogi;
- proizvodnjo, ki vključuje izbiro izdelka in dizajna zanj, izbiro proizvodnega procesa, vključno z izbiro strojev, uporabljeno tehnologijo in proizvodne zmogljivosti, načrtovanje in nadzor proizvodnje ter zalog, vzdrževanje in menjavo strojev in opreme ter nadzor kakovosti in stroškov;
- trženje, s čimer trg obvešča o obstoju podjetja in njihovih produktih. Njihove ključne aktivnosti so raziskava trga, komuniciranje, podpora prodaji, organizacija in izvedba dogodkov, sodelovanje pri razvoju izdelkov ter priprava trženjske strategije;

- prodaja in prodajna podpora, ki je neposredni stik s kupci in se ukvarja z obravnavanjem težav strank ter s pomočjo pri prodaji. Tu je vedno glavni cilj, da je stranka zadovoljna in se pridruži bazi stalnih strank.

3.1.8 Ključni partnerji in dobavitelji

Partnerje in dobavitelje, ki poslovnemu modelu pomagajo uspeti in dosegati cilje, Osterwalder in Pigneur (2010) imenujeta ključne partnerje modela. Podjetja se v partnerstva povezujejo zaradi različnih razlogov, saj jim zdravo in učinkovito partnerstvo lahko omogoča optimizacijo uporabe svojih virov sredstev, ustvari nove tokove virov sredstev ali dejavnosti ali pa zmanjša različna tveganja in negotovosti v povezavi z večjimi poslovnimi odločitvami.

Ključna partnerstva se v življenjskem ciklu podjetja lahko spreminjajo, saj so tudi potrebe podjetij v različnih obdobjih različne (Zott, Amit & Massa, 2011). Vendar je pri oblikovanju partnerstev vedno treba upoštevati nekatere dejavnike, ki partnerstva napravijo dolgoročna, uspešna in učinkovita. Ne glede na to, ali imamo neodvisno ali ekskluzivno razmerje s poslovnim partnerjem, je vedno pomembno, da so vsa pričakovanja in zahteve posamezne strani jasno zapisane s pogodbo. Če svojih pričakovanj s partnerjem ne delimo odkrito, lahko to kasneje povzroči zmedo in konflikte. Smiselno je preveriti, kako poslovni partner dopolnjuje našo ponujeno vrednost za kupce ali naše ključne vire, in zagotoviti, da smo v razmerju, v katerem imata obe stranki od njega korist (Belyh, 2020b).

Pri identifikaciji ključnih partnerjev si lahko podjetje pomaga z naslednjimi vprašanji (Belyh, 2020b):

- Katera partnerstva so ključna za naše poslovanje?
- Kdo so naši ključni dobavitelji?
- Kateri od ključnih dobaviteljev in partnerjev nam zagotavljajo naše ključne vire?
- Kakšno partnerstvo bi ustrezalo našim potrebam?
- V katerem delu oskrbovalne verige bi bilo najugodnejše, da se nahajam?

Osterwalder in Pigneur (2010) partnerje in partnerstva razdelita v štiri skupine. Strateško povezovanje med nekonkurenčnimi podjetji, zaradi želje po zmanjšanju tveganja pa se med seboj lahko povezujejo tudi konkurenčna podjetja. Tretja skupina so skupna vlaganja: dve stranki (ali več) ali skleneta poslovni dogovor, da bosta združili svoje vire za izpolnitev novega projekta ali katere koli druge poslovne dejavnosti. V tem primeru je potrebno zagotoviti, da imajo vse stranke interes in potrebno količino sredstev za izvedbo posla. Najpogostejša oblika partnerstva je med dobavitelji in kupci. Takšna sodelovanja podjetju zagotavljajo zanesljiv vir zalog, medtem ko za dobavitelja to pomeni stalnega kupca surovin.

3.1.9 Struktura stroškov

Platno poslovnega modela se zaključi s pregledom in z analizo strukture stroškov, ki opisuje vse stroške, ki nastanejo pri delovanju poslovnega modela znotraj posamezne dimenzije. Struktura stroškov podjetja je neposredno povezana z vrsto dejavnosti, s katero se ukvarja, ta pa se uporablja kot način določanja prodajnih cen izdelka. Stroške lahko izbiramo po izdelku ali storitvi, po proizvodni liniji ali oddelku ter po kupcu ali geografski regiji. Ne glede na velikost sklopov, v katerem pripravljamo strukturo stroškov, pa je, kot omenjata Osterwalder in Pigneur (2010), stroške najbolj smiselno razdeliti po naslednjih karakteristikah:

- Fiksni stroški: ti se ne glede na volumen proizvodnje ali storitev ne spreminjajo, ampak ostajajo enaki. Primeri fiksnih stroškov so plače zaposlenih, najemnine in zavarovanja.
- Spremenljivi stroški se z obsegom proizvodnje ali storitev spreminjajo. Primeri spremenljivih stroškov so stroški materiala, dostave, provizije in embalaže.
- Ekonomija obsega predstavlja stroškovne prednosti podjetja, ko se njegova proizvodnja širi. Primer so nižje cene večjega števila nakupa proizvodnega materiala, kar pomeni zniževanje povprečnih stroškov na enoto proizvoda z naraščanjem proizvodnje.
- Ekonomija razpona temelji za diverzifikaciji izdelkov in je smiselna ter dosežena le v primeru, če imajo različni izdelki lahko skupne procese ali vire. Primer je trženje ali uporaba distribucijskih kanalov dveh izdelkov podjetja, ki potrebujeata podobna tržna prizadevanja oziroma uporabljata enak distribucijski kanal. Na ta način se lahko zmanjša stroške na enoto izdelka oziroma storitve.

Struktura stroškov je močno odvisna tudi od izbire stroškovne strukture modela. Nekatera podjetja so namreč bolj stroškovno usmerjena in jim je primarni cilj zniževanje stroškov, kjer koli je to mogoče, medtem ko so druga podjetja veliko bolj vrednostno usmerjena. Stroškovno usmerjena podjetja imajo poslovni model, ki je v celoti usmerjen v zniževanje stroškov, in sicer s sprejetjem cenovno ugodnih ponudb, z visoko stopnjo avtomatizacije in zunanjim izvajanjem dražjih procesov. Primeri stroškovno usmerjenih podjetij so nizkocenovne letalske družbe (Belyh, 2020c).

Na drugi strani so podjetja, ki poslovanja ne vodijo na podlagi stroškov, ampak se osredotočajo na vrednost, ki jo zagotavljajo svojim strankam. V to kategorijo spadajo premium ponudbe in visoka stopnja prilagojenih storitev posameznemu segmentu strank – tak poslovni model je pogost v luksuznih hotelih in restavracijah. Podjetja so lahko skrajno usmerjena v eno izmed dveh omenjenih skupin, običajno pa se nahajajo nekje na sredini tega spektra (Belyh, 2020c).

3.2 Prednosti uporabe modela za razvoj podjetniške priložnosti na medorganizacijskem trgu

Osterwalder in Pigneur (2010) sta razvila in objavila poslovni model, katerega vsebina se ne razlikuje bistveno od ostalih poslovnih modelov, ki so bili predstavljeni pred njim, a ga oblika in način, kako vizualno predstaviti povezovanje različnih dimenzije med seboj, naredi unikatnega. Preko grafičnih podob in enostavnih ključnih besed namreč na eni strani pregledno prikaže vse dimenzije modela, ki jih je za razvoj podjetniške priložnosti potrebno opredeliti, in jih združi v celoto, v zgodbo (Frick & Ali, 2013).

Platno poslovnega modela uporabnika prisili, da obravnava ključna področja poslovanja; uporabi ga lahko za razumevanje delovanja odnosov in doseganje dogovorov. Uporabnik dobi popoln pregled nad poslovno idejo iz vseh zornih kotov in omogoči hiter dostop do informacij, ko jih potrebuje. S pripravo edinstvenega poslovnega modela uporabniku lahko zagotovi konkurenčno prednost v panogi ter tako tudi prednost pred konkurenti in ugled na trgu. To ustvarja zanimanje med porabniki, kar jih lahko spodbudi k prvemu nakupu (Brittney, 2021).

Uporaba platna poslovnega modela za pripravo in razvoj podjetniške priložnosti zelo pogosto uporabljajo majhna in srednje velika podjetja, saj še niso tako kompleksna in svoje poslovanje lahko pregledno prikažejo na eni strani preko devetih dimenzij (Frick & Ali, 2013), medtem ko Mansfield (2019) poudarja, da je platno poslovnega modela primerno za uporabo tako za nova in obstoječa mala podjetja in tudi za velike korporacije. Uporabljajo ga kot orodje, ki opisuje načine doseganja dobička podjetja z vrednotenjem in opisovanjem različnih dimenzij modela in medsebojnimi povezavami med njimi.

Model je v hitro spreminjajočem se okolju enostavno razvijati in spreminjati ter prilagajati novim ciljem. Je namreč model, ki omogoča videnje in določanje tesnih povezav med dimenzijami (Vasilienė-Vasiliauskienė, Vasiliauskas, Donculaitė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2020), zato je za uporabo priljubljen tudi v podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskem trgu (Vanhala & Saarikallio, 2015). Dobro pripravljen poslovni model vlagateljem podjetja omogoča boljše razumevanje poslovanja in globlji vpogled v podjetje, saj na pregleden in vizualen način prikazuje glavne dimenzije delovanja podjetja in pojasni, zakaj je vredno poslovati z njimi (Brittney, 2021). To je še posebej pomembno, ko podjetja iščejo distribucijska podjetja, s katerimi bi sodelovala na medorganizacijskem trgu in ki bi svoje produkte prodajala končnim kupcem (Vanhala & Saarikallio, 2015). Iz poslovnega modela se lahko razvijata tudi trženjska in prodajna strategija ter izboljša pozicioniranje podjetja na trgu.

Je učinkovit način za odkrivanje, kako ustvariti vrednost, kako prepoznati potrebe posameznih skupin porabnikov in kako izkoristiti zunanje partnerje. Uporaba modela za razvoj poslovne priložnosti na medorganizacijskem trgu je še posebej priljubljena, ker nam dá jasen pregled nad svojim poslovanjem in potem lažji način izbire založnikov ali

distributerjev s podobnimi vrednotami in z načinom poslovanja, kot so naše. Zavedati se je treba, da ko prodajamo izdelke preko posrednikov oziroma distributerjev, so oni in njihove vrednote tiste, ki predstavljajo tudi naš produkt in našo blagovno znamko. Z izbiro pravih distributerjev lahko končnemu kupcu še vedno sporočimo, kaj pomeni naša blagovna znamka oziroma proizvod, in poudarimo, kaj je edinstvena vrednost, ki jo ponujamo in zaradi katere se razlikujemo od ostalih (Dennis, 2022).

4 RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NAMIZNE IGRE

Kot smo že omenili, je trg namiznih iger trenutno v razcvetu, rast pa se napoveduje tudi v prihodnjih letih (Statistics Market Research Consulting, 2019). Ljudje namreč zaradi različnih razlogov zelo radi posežemo po namiznih igrah, razvijalcem in ustvarjalcem tovrstnih iger pa to daje samo še dodatno motivacijo za razvoj novih, inovativnih in drugačnih iger. Po pripravi teoretičnega dela na področju procesa razvoja izdelkov in storitev preko dizajnerskega načina razmišljanja in platna poslovnega modela sem v empiričnem delu magistrskega dela opisala proces izdelave namizne igre z dizajnerskim načinom razmišljanja in analizirala podjetniške priložnosti prodaje igre poslovnim kupcem preko platna poslovnega modela. Razvijalec namizne igre, ki je predmet te naloge, je razvijalec Mihael, s katerim sem sodelovala pri razvoju igre Kapitanova posadka.

4.1 Uporabljene metode

V teoretičnem delu sem si pomagala s sekundarnimi viri informacij, pri čemer sem podatke pridobivala predvsem s pomočjo različnih podatkovnih baz, kot so Google Scholar, Sage Journals, Elsevier, WARC in Proquest. V empiričnem delu magistrskega dela sem poleg sekundarnih podatkov kot metodo zbiranja primarnih podatkov uporabila fokusne skupine, anketiranje in poglobljeni intervju, saj mi glede na obravnavano temo omenjeni kvalitativni podatki lahko najbolj koristijo.

Fokusne skupine se kot kvalitativna metoda pogosto uporabljajo za presojanje kakovosti izdelka, storitve ali procesa. Z njimi lahko namreč poglobljeno spoznavamo različne poglede, stališča in mnenja sodelujočih, ki jih nato lahko interpretiramo in analiziramo (Ritchie, Lewis, Nicholls & Ormston, 2013). Fokusne skupine se lahko izvaja hitro, običajno so poceni in nudijo visoko mero prilagodljivosti pri zbiranju mnenj o izdelku. Za magistrsko delo sem fokusno skupino izvajala s skupino testnih igralcev takoj po tem, ko so prvič odigrali prototip namizne igre, ki se razvija. S pomočjo fokusnih skupin sva z razvijalcem Mihaelom pridobila dragocene informacije, ali igra izpolnjuje pričakovanja igralcev, kako izboljšati uporabniško izkušnjo in kako doseči uspeh na trgu namiznih iger.

Fokusne skupine sem moderirala jaz, opazovalec in zapisnikar pa je bil Mihael. Organizirane so bile, da bi pridobila primarne vire in preverila izkušnjo igralcev ter ocenila, kakšen je bil njihov prvi stik z novo namizno igro. Zanimalo naju je predvsem, kaj menijo o odigrani

namizni igri ter kaj jim je bilo všeč in kaj ne. Glede na povratne informacije je Mihael lahko prilagodil igro, izdelal nov prototip in izboljšal igralno izkušnjo za v prihodnje. S fokusno skupino sva preverjala štiri področja, s čimer sva želela zajeti različne vidike in vtise udeležencev ter pridobiti celovit vpogled v njihovo doživljanje igre. Prvo je bilo preverjanje razumevanja pravil igre, nato so sledila vprašanja o poteku igranja igre in ustvarjanju morebitnih strategij, tretje področje se je navezovalo na vizualni izgled igre ter preverjanje všečnosti posameznih komponent, v zadnjem delu pa sva pridobivala splošno mnenje o igri; tu naju so najbolj zanimali: všečnost dolžine igre, koliko bi bili za igro pripravljeni plačati in katera od že obstoječih iger je predstavljeni igri najbolj podobna.

Fokusno skupino sem izvedla trikrat, in sicer po treh odigranih testnih igranjih. Združeni podatki o posamezni fokusni skupini so predstavljeni v tabeli 1, več podrobnosti o profilih sodelujočih pa sem navedla v prilogah 3, 5 in 7. Potek fokusnih skupin in ugotovitve za vsako posebej so podrobno zapisane v prilogah 4, 6 in 8, izsledki pa bodo predstavljeni v nadaljevanju. Sodelujoči v prvi skupini so najprej igrali po principu vodenega testnega igranja: razvijalec igre Mihael je pred začetkom igranja sam pojasnil pravila igre, napisanih navodil pa igralci niso prejeli. Sodelovalo je pet oseb, starih med 25 in 33 let. Druga fokusna skupina je bila izvedena po tem, ko je Mihael na podlagi komentarjev prve skupine pripravil nov prototip igre, igralci pa so potek igre ugotavljali sami s pomočjo napisanih navodil. Igro so torej odigrali po principu ekstremnega testnega igranja. V drugi skupini je sodelovalo šest oseb, starih med 26 in 29 let. Tretja skupina je bila sestavljena iz štirih sodelujočih, starih med 28 in 30 let, testno igranje prototipa igre pa je bilo izvedeno po principu slepega testnega igranja, kar pomeni, da med igralci in razvijalcem ni bilo nobene interakcije.

Tabela 1: Povzetek sodelujočih posamezne fokusne skupine

	Fokusna skupina 1	Fokusna skupina 2	Fokusna skupina 3
Datum izvedbe	10. 2. 2023	9. 7. 2023	19. 7. 2023
Število udeležencev	5	6	4
Udeleženci	Sodelujoča 1.1 Sodelujoča 1.2 Sodelujoča 1.3 Sodelujoči 1.4 Sodelujoča 1.5	Sodelujoča 2.1 Sodelujoči 2.2 Sodelujoča 2.3 Sodelujoči 2.4 Sodelujoča 2.5 Sodelujoči 2.6	Sodelujoča 3.1 Sodelujoča 3.2 Sodelujoča 3.3 Sodelujoča 3.4
Princip igranja prototipa igre	Vodeno testno igranje	Ekstremno testno igranje	Slepo testno igranje
Starost skupine v letih	25–33	26–29	28–29

Vir: lastno delo.

Druga metoda zbiranja primarnih informacij je bila kratka anketa. Anketirane so bile iste osebe, ki so sodelovale tudi v fokusnih skupinah, anketo pa so izpolnile pred igranjem prototipa igre. Namen izvajanja kratke ankete pred igranjem igre je bil pridobivanje informacij o profilu sodelujočih v fokusnih skupinah ter zbiranje splošnih informacij o nakupnih navadah in odločitvah posameznikov v zvezi z namiznimi igrami. V anketi me je

zanimal njihov zadnji nakup namizne igre, kaj je nakup sprožilo, kje so ga opravili in zakaj ravno tam ter kje in ob katerih priložnostih običajno kupujejo igre. Z anketo sem pridobila informacije tudi o tem, kako pogosto igrajo namizne igre, kakšne vrste iger igrajo najraje in katera igra je njihova najljubša.

Za analizo podjetniške priložnosti prodaje igre poslovnim kupcem sem izvedla poglobljeni intervju z direktorjem slovenske založbe. Za poglobljeni intervju kot metodo zbiranja primarnih podatkov sem se odločila, ker omogoča zbiranje podatkov neposredno pri deležniku, je zelo ciljno usmerjen in omogoča, da pridobimo poglobljen pogled intervjuvanca o določeni temi. Poglobljeni intervju ima na splošno vprašanja odprtega tipa in omogoča, da se glede na potek pogovora tudi prilagodijo. Spraševalec ima možnost zastavljati podvprašanja, ki temeljijo na odgovorih sogovornika, kar omogoča raziskovanje tematike z večjo globino in pridobivanje podrobnosti, ki bi se lahko pri bolj površinskih metodah intervjuvanja izgubile (Morris, 2015). Na intervjuju smo bili prisotni jaz, razvijalec Mihael in direktor slovenske založbe namiznih iger, izveden pa je bil v dveh delih. Najprej smo se z založnikom pogovarjali o njegovem pogledu na trg namiznih iger na splošno in kakšna so njegova opažanja. Med pogovorom je pojasnil tudi način delovanja svoje založbe, na kakšen način poteka sodelovanje z razvijalci iger, pojasnil pa je tudi, kje v procesu razvoja naletijo na največ izzivov in kako jih rešujejo. Na podlagi svojega znanja in izkušenj je podal tudi oceno o tem, kakšne so povprečne količine prodanih iger prva leta, ko igro postavimo na trg, kako se to med različnimi trgi spreminja in kako je običajno razdeljen dobiček.

V naslednjem delu je razvijalec Mihael založniku predstavil igro Kapitanova posadka in na kratko opisal, kako je potekal njen dosednji razvoj. Pokazal je tudi elemente in mehanizme igre ter razložil pravila igre. Skupaj z založnikom smo odigrali dva kroga igre, nato pa je sledil drugi sklop intervjuja, v katerem je založnik igro pokomentiral in omenil, kje vidi omejitve in izzive, ter pojasnil, na kakšen način vidi možnost sodelovanja z nama v prihodnosti.

4.2 Razvoj namizne igre preko procesa dizajnerskega razmišljanja

Namizna igra, ki je predmet empiričnega dela magistrskega dela, se imenuje Kapitanova posadka, razvija pa jo Mihael, ki je že od nekdaj ljubitelj in poznavalec namiznih iger. Doma ima obsežno zbirko iger vseh vrst, zelo rad pa spremlja, kaj se novega dogaja na trgu namiznih iger, in ne mine leto, da Mihael svoji zbirki iger ne bi dodal še katere nove. Na druženje in igranje iger večkrat povabi svoje prijatelje, rad pa tudi organizira in vodi različne večere namiznih iger, na katerih smo se udeleženci vedno lahko zabavali, spoznavali nove igre in tudi prijatelje. Njegova strast do namiznih iger samo še raste, zato se je razvila tudi želja po razvoju lastnih namiznih iger, ki bi jih lahko predstavil širši množici ljubiteljev iger. Skupaj s prijateljem Primožem sta tako leta 2018 začela razvijati povsem novo namizno igro, za katero sta določila temelje in osnovni koncept igre, nadaljnji razvoj pa je Mihael vodil sam. Prvi prototip igre sem pred leti odigrala tudi sama, pri čemer me je igra tako navdušila, da sem Mihaelu ponudila sodelovanje v sklopu magistrskega dela, kjer bi preko

dizajnerskega načina razmišljanja igro lahko razvila še naprej, prav tako pa bi njeno zaželenost na trgu preverila pri založnikih. Mihael se je s predlaganim strinjal, jaz pa sem celotni proces zapisala v magistrskem delu.

Namizna igra Kapitanova posadka se je razvijala po principu dizajnerskega načina razmišljanja, pri čemer je bil poudarek na pridobivanju rešitev in idej oziroma ustvarjanju konceptov in mehanizmov igre ter prototipiranju in testiranju igre. Začetek razvoja igre se je namreč začel pred mojim sodelovanjem z razvijalcem Mihaelom, zato poudarka na fazah dizajnerskega načina razmišljanja razumevanja in opredelitve problema uporabnika v tem magistrskem delu ne bo. Kljub temu to zagotovo ni zanemarljiv del in nekaj ugotovitev o uporabnikih, ki sva jih dobila med izvajanjem fokusnih skupin, sem delila v nadaljevanju.

4.2.1 Razumevanje problema uporabnika in opredelitev problema

Pri razvoju nove namizne igre je razumevanje uporabnika oziroma potencialnega igralca zelo pomembno, saj na ta način lahko razvijalec igro prilagodi njihovim potrebam, željam in pričakovanjem, kar vodi k zadovoljstvu igralcev, uspehu na trgu in dolgotrajni priljubljenosti igre.

Osnovna ideja razvijalcev Mihaela in Primoža je bila razviti namizno igro za mladostnike in odrasle, ki bi bila kratka, napeta in zabavna, igralci bi si jo želeli ponoviti večkrat, med njimi pa bi spodbujala tako sodelovanje kot tudi tekmovalnost. Z igro bi v prvi vrsti želela navdušiti ljudi, ki se občasno igrajo s prijatelji in z družino, vendar niso nujno redni igralci, hkrati pa bi si želela pritegniti pozornost tudi ljubiteljskih igralcev, ki velik del svojega prostega časa namenijo namiznim igram.

Na podlagi izvedenih fokusnih skupin in ankete sem dobila informacije, kakšne namizne igre si igralci želijo na trgu in kaj pogrešajo. Sodelujoči 2.2 in Sodelujoča 2.3, par iz druge fokusne skupine, sta izpostavila, da skupni prosti čas zelo rada preživljata ob igranju namiznih iger, problem pa se pojavi, ko želita kupiti novo igro, primerno za dva igralca. Želela bi si več izbire tovrstnih iger med namiznimi igrami, zato jima je bil prototip predstavljene igre še posebej všeč. Ponuja namreč igranje igre od dveh do šest igralcev, pri čemer se način igre, ki jo igra različno število igralcev, malo spremeni.

Sodelujoči 1.4, ki je sodeloval v prvi fokusni skupini, je omenil, da ima rad kompleksne in nepredvidljive igre, pri katerih do zadnjega ne moreš biti prepričan, kdo bo zmagovalec in kako se bo igra obrnila. Igra Kapitanova posadka omogoča, da s svojimi odločitvami in sodelovanjem z drugimi igralci lahko med celotno igro vplivaš na potek in zmagovalca. Včasih namreč opazi problem, da je pri drugih igrah na trgu že zelo zgodaj jasno, kdo je vodilni igralec in kdo nima več možnosti za zmago, kar lahko igro naredi dolgočasno.

Vsi sodelujoči igralci v vseh treh fokusnih skupinah so na vprašanje, ali so se med igranjem prototipa zabavali, odgovorili pritrdilno ter omenili, da se najpogosteje igrajo namizne igre

za zabavo in sprostitve. Da se zabavajo, sem lahko ocenila že med opazovanjem testnega igranja, ko so igralci v pogovoru med seboj večkrat omenili, da jim je igra všeč in zabavna, med igranjem so se veliko smejali in uživali ob različnih razpletih. Sodelujoči 2.4 je dodal: „Igra postane še posebej dobra po nekaj krogih, ko jo vse bolj razumeš.“

S fokusno skupino sem tudi preverjala, kako težavna se je igralcem zdela igra in kako jim je bila všeč. Sodelujoča 1.5 in Sodelujoča 1.2 iz prve fokusne skupine ter Sodelujoča 2.1 in Sodelujoča 2.5 iz druge fokusne skupine so se strinjali, da se igra na začetku zdi zelo kompleksna in težka, po nekaj krogih pa postaja vse bolj razumljiva in obvladljiva za igranje. Priznajo, da po takšnih igrah najpogosteje posežejo tudi doma, saj ob ponovnem igranju ne zahtevajo preveč časa za pripravo in branje navodil, zato jo lahko dokaj hitro predstaviš tudi novemu igralcu. Nekateri igralci omenijo, da igra sploh ni težavna, je pa kompleksna in zahteva nekaj časa, da prebereš in razumeš vsa navodila. Sodelujoča 1.3 pove: „Oceno težavnosti bi dala tri, saj moraš biti ves čas pozoren na vse aktivnosti, ki se v enem krogu zgodijo, ter ker moraš ves čas razmišljati v različne smeri in ti je to izziv, vseeno pa ni pretežko in imaš občutek, da si sposoben kontrolirati situacijo. Torej izziv, ki si mu lahko kos.“ Razumevanje uporabnika ni statičen proces, temveč se nenehno nadgrajuje skozi testiranje igre. Preizkušanje prototipov in zbiranje povratnih informacij igralcev omogoča prilagajanje igre glede na njihove odzive in želje ter s tem izboljšanje splošne igralne izkušnje.

4.2.2 Pridobivanje rešitev in idej, prototipiranje in testiranje

Prve ideje za novo namizno igro sta Mihael in Primož začela zbirati leta 2018, ko se je v njima prebudila želja po ustvarjanju in razvoju nove igre. Izhajala sta popolnoma iz sebe in preko viharjenja možganov zbrane ideje o mehanizmih igre zbirala na enem mestu. Pri razvoju namizne igre Kapitanova posadka je bil najprej določen osnovni koncept in dodani so bili mehanizmi igre. Sledila sta ustvarjanje in predstavitev prvih prototipov testnim igralcem, s čimer sta pridobila prve povratne informacije o igri in predloge, kako igro nadgraditi. Vse komentarje sta podrobno preučila, se o njih pogovorila in jih, če se jima je to zdelo smiselno, implementirala v izboljšano verzijo igre. Na testiranjih igre sta se zavedala, da njuna igra še ni popolnoma izpopolnjena, zato sta kritike in predloge za izboljšavo vedno sprejemala z zavedanjem, da ljudje s tem želijo le pomagati in ju kot razvijalcev igre ne žalijo. Le na ta način testiranja prototipov dosežejo svoj namen – to je ustvarjanje izpopolnjene in privlačne igralne izkušnje.

Želja po razvoju lastne namizne igre je v njunih glavah obstajala že dlje časa, ker pa sta bila oba tudi navdušenca nad pirati in vsem, kar je povezano s piratsko tematiko, sta se leta 2018 odločila začeti razvijati svojo igro, pri kateri bo glavna tema prav to. Takoj sta tudi vedela, da želita ustvariti igro z naslednjimi karakteristikami:

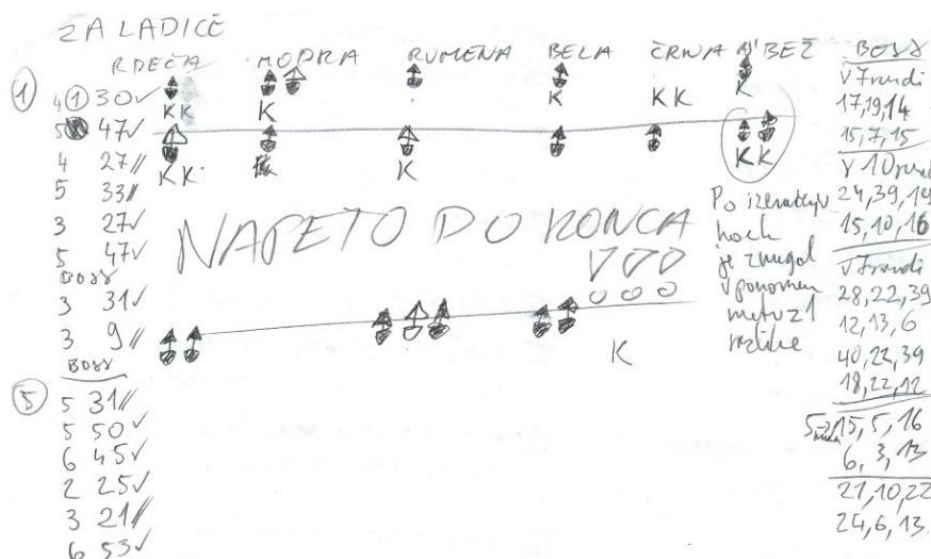
- igra, ki za vse igralce poteka istočasno, med njimi pa se odvija tudi interakcija;

- hitra, enostavna, a vseeno napeta igra;
- igra, ki je tako sodelovalna kot tudi tekmovalna; v njej zmaga eden, za dosego tega cilja pa moraš s soigralci sodelovati;
- igra, ki temelji na metu kocke.

Na podlagi zapisanega sta z debato in viharjenjem možganov začela razvijati koncept igre. Zapisovala sta ideje o piratih, ki bodo imeli posebne sposobnosti, in ladjah, ki jih bodo pirati zavzemali. Dodajala sta še vse dodatne elemente igre, za katere sta verjela, da bodo igro naredili še bolj zanimivo in zabavno za igranje.

Prvi izdelani prototip je bil še zelo nedodelan in pripravljen s pomočjo remi kart, kjer sta posebej zapisala, katera karta predstavlja določenega pirata. S pomočjo pripravljenega prototipa sta želela najprej preveriti, ali je igra, ki sta si jo zamislila, sploh zanimiva in napeta ter ali bo koncept igre deloval. Prototipe sta torej najprej testirala sama, tako da sta se čim bolj vživela v vlogo potencialnega uporabnika in preverjala, kako igra deluje za različno število igralcev. Začetni popravki in posodobitve igre so bili zelo pogosti, saj sta razvijalca preko igranja prototipa in metode viharjenja možganov dobivala vedno nove ideje, kaj igri še dodati in kako jo narediti bolj zanimivo. V tem delu sta želela izločiti tudi vse zelo predvidljive situacije, da bi ustvarila igro, ki je zanimiva in nepredvidljiva vse do zadnjega kroga igranja. Ves čas razvoja sta verjela, da ustvarjata igro, ki ima potencial, vseeno pa sta potrditev pri sebi dobila, ko sta odigrala prototip igre in bila resnično navdušena nad napetostjo in zanimivostjo igre vse do konca. To je bila prelomna točka, ki sta jo tudi zapisala na list, in je prikazana na sliki 6, ko sta se odločila, da začneta ustvarjati tudi vizualno podobo ter na test igranja igre povabiti tudi druge.

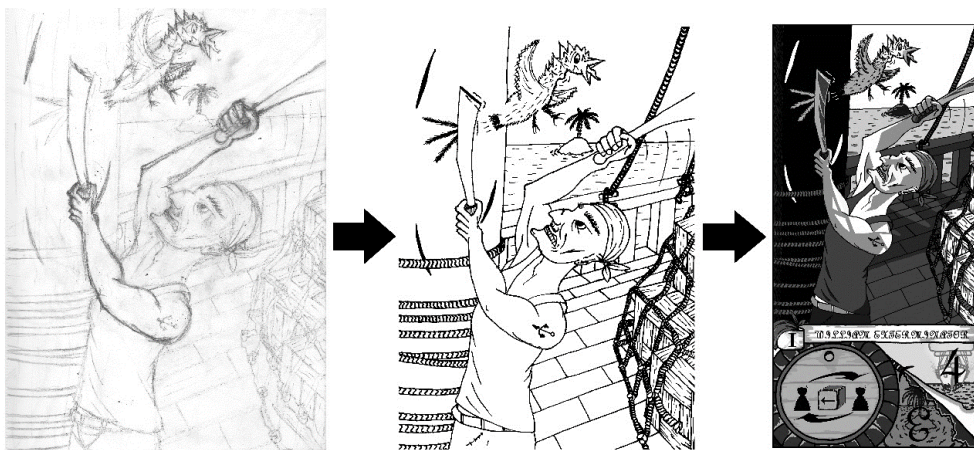
Slika 6: Zapis ugotovitve „Napeto do konca“



Vir: Osebni arhiv razvijalca Mihaela.

Začela se je kreacija vizualnih podob elementov, pri čemer je bil glavni umetnik razvijalec Mihael. Teme piratov, ki bodo na karticah, sta sicer s Primožem določila skupaj, risal in ustvarjal pa jih je nato Mihael sam. Na sliki 7 je prikazan razvoj ene kartice pirata – od skice na papirju do prvega bolj dodelanega prototipa, ki ga je potem odigralo več skupin testnih igralcev.

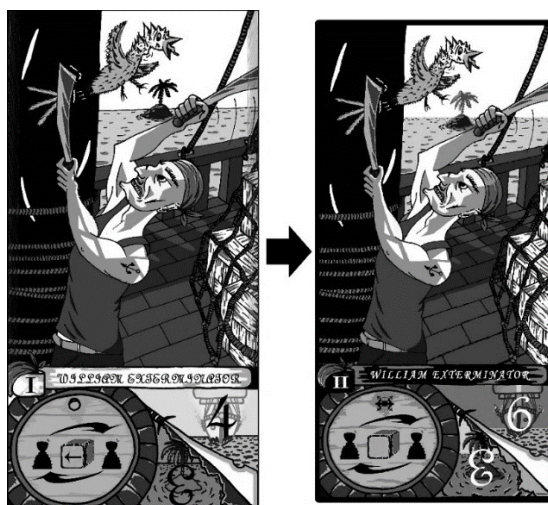
Slika 7: Razvoj kartice pirata: od skice na papirju do prvega prototipa



Vir: Osebni arhiv razvijalca Mihaela.

Prvi bolj dodelan prototip sta razvijalca predstavila veliko skupinam testnih igralcev, ki so igro odigrali po principu hitrega testnega igranja, kasneje pa tudi vodenega testnega igranja, in sproti tudi komentirali, kaj jim je pri igri všeč in kaj bi spremenili. Prototip te igre sem odigrala in pokomentirala tudi sama, igra pa mi je bila že takrat tako všeč, tako da sem zares upala, da jo bo nekega dne možno kupiti na trgovskih policah. Na podlagi opomb, ki sta jih razvijalca sproti zapisovala, je nastal drugi prototip igre, ki je prikazan tudi na sliki 8.

Slika 8: Razvoj drugega prototipa igre



Vir: Osebni arhiv razvijalca Mihaela.

Po izdelanem drugem prototipu pa je sledil premor razvoja igre s krajšimi testnimi igranji, vendar brez intenzivnega spreminjanja igre. V tem obdobju je tudi Primož zaradi drugih prioritet in pomanjkanja časa nadaljnji razvoj prepustil Mihaelu, ki se je takrat povezal z mano, nato pa sva v sklopu mojega magistrskega dela nadaljevala s testiranjem in z razvojem igre.

Prvo testno igranje. Pripravljen drugi, bolj dodelan prototip igre je bil 10. februarja 2023 predstavljen petim članom testnih igralcev, ki so igro odigrali pri meni doma, nato pa so svojo izkušnjo igranja pokomentirali v fokusni skupini, ki sem jo z njimi izvedla takoj po končanem testiranju igre.

Testno igranje je bilo izvedeno po principu vodenega testnega igranja; razvijalec igre Mihael je pred začetkom igranja sam pojasnil pravila igre. Napisanih navodil igralci še niso prejeli, so pa dobili A4-list s pojasnili posebnih efektov posameznih piratov. Pravila igre so bila ustno razložena med testno odigranim krogom, Mihael pa je med razlago tudi sproti odgovarjal na vprašanja igralcev. Po potrditvi, da so pravila igre jasna, se je začelo igranje. Na začetku igra še ni bila povsem samostojna, udeleženci so Mihaela večkrat vprašali, ali delajo prav in ali je vrstni red akcij, ki jih izvajajo v enem krogu igre, pravilen. Mihael jim je na ta vprašanja sproti odgovarjal, nato pa je igra postaja vedno bolj samostojna. Med igro je vladalo prijetno in sproščeno vzdušje in videti je bilo, da se igralci med igranjem zabavajo in imajo lepo.

Po izvedbi vodenega testnega igranja je sledila fokusna skupina; v njej sva z razvijalcem Mihaelom pridobivala pomembne informacije o tem, kakšna se je igralcem zdela igra in kaj bi oni naredili drugače. Mihael je komentarje sproti zapisoval, ocenil, kako bi jih lahko vpeljal v igro, in na podlagi tega izdelal nov prototip igre. Fokusna skupina je bila razdeljena na štiri področja, s katerimi sva preverjala razumevanje pravil igre: zadovoljstvo z njenim potekom med igranjem in ustvarjanje morebitnih strategij, vsečnost posameznih komponent igre ter vizualni izgled, v zadnjem delu pa sva pridobivala splošno mnenje in povratne informacije o igri kot celoti.

Fokusno skupino sva organizirali tako, da sva „pokrila“ štiri ključna področja. Najprej sva preverjala razumevanje pravil igre in splošno zadovoljstvo z njenim potekom med udeleženci. Nato sva se osredotočila na ustvarjanje morebitnih strategij, ki so jih igralci lahko uporabili v igri. Naslednje področje je vključevalo ocenjevanje vsečnosti posameznih komponent igre, medtem ko sva v zadnjem delu pridobivala splošno mnenje in povratne informacije o igri kot celoti.

Sodelujoči prve skupine niso dobili napisanih navodil za igranje, so pa pokomentirali razlago razvijalca Mihaela in kako bi si želeli, da so napisana navodila igre v prihodnje. Iz opazovanja igre in komentarjev sodelujočih iz fokusne skupine sem ugotovila, da so bila navodila v splošnem razumljiva, so pa sodelujoči podali nekaj predlogov, ki jih je Mihael kasneje upošteval pri pripravi pisnih navodil. Sodelujoča 1.3 je povedala, da je pri razlagi

pogrešala poudarek, kakšen je vrstni red faz v posameznem krogu igre in kaj kakšna faza pomeni za igro, zato je predlagala, da bi bila navodila napisana po fazah. Sodelujoča 1.1 je še dodala predlog, da bi se pri pisanih navodilih dodala slika igralne karte, na kateri so obrazloženi vsi njeni elementi, da potem med igro ni nejasnosti. Sodelujoča 1.2 je podala tudi idejo o videonavodilih, do katerih bi imeli igralci dostop preko QR-kode ali YouTube aplikacije, s čimer se strinjajo tudi ostali sodelujoči. Sodelujoča 1.3 je dodala: „V videonavodilih bi lahko z načinom govora igri dodal zgodbo in igralce popeljal v svet piratov. S tem bi se izognili suhoparnemu branju navodil, saj se lahko vsakemu elementu igre doda smisel in poveže v zgodbo.“ Komentirali so tudi dodatni list z razlago efektov piratov: vsi sodelujoči so se strinjali, da bi bilo dobro imeti takšen list na voljo ob igranju, da bi ga tisti, ki ga potrebuje, lahko uporabljal. Sodelujoči 1.4 je sicer menil, da bi list potreboval samo v prvi igri, saj so efekti s simboli na karticah dovolj jasni, da dodatne razlage ne potrebuje, vendar bi ga bilo dobro imeti pri sebi kot možnost.

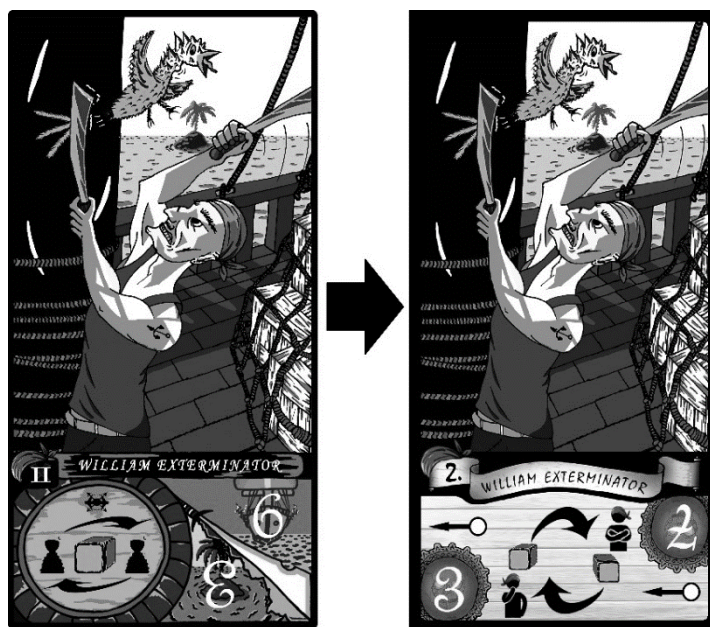
V drugem delu so bila vprašanja usmerjena v igranje igre. V tem delu so vsi sodelujoči povedali, da se jim igra zdi zanimiva in zabavna ter da se ves čas nekaj dogaja, zato se ne vleče. Sodelujočemu 1.4 je bila zelo všeč kompleksnost igre, saj zato ni nikoli dolgčas, nato je dodal: „Nikoli ne moreš zares oceniti, kaj vse se lahko zgodi, katere vse opcije so, in to igro naredi zanimivo in nepredvidljivo. Včasih je na trgu težko najti takšno igro in zato mi je še posebej všeč.“ Sodelujoči so večkrat omenili, da jim je zanimivo tudi to, da je igra tako sodelovalna kot tudi tekmovalna, prav tako pa ni preveč zahtevna. Zahtevnost so od ena do pet v povprečju ocenili z 2,5.

Sledil je del, v katerem smo se pogovarjali o všečnosti posameznih komponent igre, in to je bil del, v katerem sva z Mihaelom prejela največ predlogov za izboljšavo. Igralci so najprej pohvalili izgled igre in število elementov, saj so se lahko pakirani v praktično majhno škatlo, kar igralcem lahko omogoča enostavno prenašanje igre tudi na morebitno pot. Sledilo je komentiranje vizualne podobe kartic piratov in ladij. Sodelujoči 1.3 so bila všeč imena piratov na karticah, čeprav je imela zaradi sloga pisave malo težav pri branju, zato je predlagala drug slog pisave. Sodelujoča 1.1 je spremembo sloga pisave svetovala tudi pri karticah ladij in povedala: „Zaradi razgibanih ilustracij pomemben podatek, kot je število točk, ki jih potrebujejo igralci, da ladjo premagajo, ne izstopa.“ S tem so se strinjali tudi ostali sodelujoči. Sodelujoči 1.4 je dodal, da je mogoče premalo kontrasta med hrbtno in igralno stranjo kartic piratov. Včasih, ko hitro pogledaš, ne moreš biti povsem prepričan, ali igralec s karto igra ali je zakrita. Pri igralni strani kartic se mu je zdelo, da se dogaja preveč stvari. Na spodnjem delu, kjer so simboli efektov in vrednost kartice, bi bilo bolj jasno, če bi bilo ozadje enobarvno (manj je več) in bi se kartica poenostavila. Menil je torej, da so kartice lahko bolj razumljive, če so poenostavljene. Na koncu še dodajo, da se jim je dolžina igre zdelo ravno pravšnja, da do sedaj še niso igrali podobne igre, zanjo pa bi bili pripravljeni plačati med 15 in 30 eur.

Po zaključku fokusne skupine je razvijalec Mihael vse zbrane informacije pregledal in na podlagi tega ustvaril nov prototip igre. Glavni spremembi sta bili vizualna podoba kartic

piratov in priprava navodil igre. Pri karticah piratov so bile implementirane naslednje spremembe, ki so kartico naredili bolj izčiščeno in jasno, spremembe pa so vidne tudi na sliki 9.

Slika 9: Razvoj tretjega prototipa igre



Vir: Osebni arhiv razvijalca Mihaela.

- drugačen slog besedila na karticah,
- drugačen zapis vrstnega števila kartice pirata (iz rimskih v arabske številke),
- spremenjen in izčiščen spodnji del kartice, kjer je prikazan efekt pirata, smer izvajanja pirata in število pridobljenih zlatnikov.

Napisana je bila tudi prva različica navodil igre, v katerih je Mihael upošteval predloge sodelujočih iz prve fokusne skupine. Glede na njihove komentarje je navodila napisal v opisih posameznih faz igre, dodal pa je tudi sliko igralne karte pirata in ladje, na kateri so obrazloženi vsi njeni elementi in kako je posamezni element pomemben za igro. Nov pripravljen prototip igre je bil skupaj z navodili predstavljen drugi skupini testnih igralcev.

Drugo testno igranje. Druga izvedba testnega igranja je bila izvedena 9. julija 2023 pri meni doma, in sicer po principu ekstremnega testnega igranja – tu so igralci pred začetkom igranja dobili igro skupaj z navodili v škatli, nato pa so morali sami ugotoviti, kako se igro igra, in eno igro tudi samostojno odigrati. V primeru pomanjkljivih navodil je bil tam na voljo Mihael, ki je po potrebi dodal svoj komentar. To je bilo prvo testno igranje, ki je vključevalo napisana navodila, zato je bil glavni namen testiranja preveriti razumljivost napisanih navodil. Kot je pojasnil tudi založnik na sestanku, se poleg same igre vedno posebej testirajo tudi navodila, saj morajo biti ta napisana kratko in jedrnato ter na način, da

igralca pritegnejo in ga ne odvrnejo. Igralci pogosto izgubijo pozornost že ob samem branju preobsežnih navodil, ki jim jih predstavimo, saj zahtevajo preveč časa in pozornosti. Kot je povedal založnik, imamo ljudje zaradi Instagrama in Youtuba vedno krajši fokus, in nam je čas, ki ga porabimo za branje navodil, pogosto odveč. Zato so dobro pripravljena navodila izredno pomembna za zagotavljanje prijetne igralne izkušnje. Preverjanje navodil s testiranjem omogoča, da opazimo morebitne zaplete ali dvoumnosti, ki jih morda ob prvem načrtovanju nismo opazili. Končni rezultat je igra z jasnimi, dobro strukturiranimi navodili, ki omogočajo, da se igralci brez zapletov poglobijo v zabavno in nemoteno igranje.

Igralci so za branje in razumevanje pravil potrebovali 30 min, potem so odigrali testni krog in šele nato začeli z igranjem igre. Navodila so brali postopoma in sproti postavljali komponente igre na svoja mesta. Branje je prevzel Sodelujoči 2.2, ki je bral na glas in nato skupaj z ostalimi člani ugotavljal, kako razumejo prebrano. Med branjem navodil je bila potrebna samo ena interakcija igralcev z Mihaelom, ker so bila v enem delu navodila napisana nejasno. Nato se je začel igrati poskusni krog, med katerim so bile potrebne tri interakcije igralcev z razvijalcem igre. V vseh treh primerih se je izkazalo, da je bil odgovor na vprašano sicer omenjen v navodilih igre, vendar ne dovolj poudarjeno, da bi igralci razumeli, kako točno je potrebno odigrati določen scenarij. Po odigranem testnem krogu so igralci postajali vse boljše volje, saj so že dodobra razumeli navodila. Začeli so igrati igro. Po dveh krogih igranja so bila pravila že vsem zelo jasna; opazno je bilo, da se igralci vse bolj zabavajo. Po odigrani igri je takoj sledila fokusna skupina.

Ker so se v tem testiranju najbolj testirala pravila igre, je bil pogovor fokusiran na to temo. V splošnem so sodelujoči ugotovili, da so navodila dobro napisana, le nekateri so izrazili občutek zaskrbljenosti zaradi obsežnosti materiala, ki ga je treba prebrati, preden se lahko lotijo igranja. Sodelujoči 2.2 je menil, da so bila navodila v splošnem dobro napisana, dodati je treba samo tiste poudarke, pri katerih je bila potrebna interakcija z Mihaelom. Sodelujoči so poudarili, da tudi stvari, ki jih iz navodil niso takoj popolnoma razumeli, lahko dokaj hitro razumeš pri igranju igre. Sodelujoča 2.1 se je spomnila na to, da ni dovolj poudarjeno, da efekti lahko delujejo v različni smeri oziroma na različnega soigralca ter da je smer odvisna tudi od tega, ali pirat napada ali se umika. Želela bi si, da je to na začetku bolj poudarjeno, vseeno pa je dodala, da tudi če pri branju navodil nisi dovolj pozoren, med igro hitro ugotoviš, kako se igra. Sodelujoči 2.2 je dodal, da bi bilo dobro, da se v navodilih že na začetku poudari, da gre za hitro igro, ki je na eni strani sodelovalna in tudi tekmovalna. Dobro bi bilo, da se poudari, da se glavno dejanje zgodi v četrti fazi, ko se izvajajo efekti piratov, in da je to del igre, v katerem se vse lahko spremeni, kar igro naredi najbolj zanimivo.

Tudi v drugi fokusni skupini so poudarili, da bi si želeli imeti list, ki opisuje efekte piratov, ob sebi med celotno igro – ni nujno, da ima list vsak posameznik pri sebi, ampak da bi bilo že dovolj vsaj nekaj tablic z razlago efektov piratov na mizi. Na koncu so sodelujoči te skupine hitro predlagali, da bi bilo dobro, da bi na spletu obstajala videonavodila za igro ,

do katerih bi igralec pridel s QR-kodo. Sodelujoča 2.3 je dodala: „Jaz vedno preverim, ali obstajajo navodila za igro na spletu; želela bi si, da bi imela takšno možnost tudi tukaj.“

V drugem delu, ko so igralci komentirali potek igranja igre, so vsi povedali, da je bila igra zabavna in zanimiva, saj se ves čas nekaj dogaja. Sodelujoča 2.5 je dodala, da ji je bilo še posebej zanimivo, ker je igra zelo negotova in se lahko rezultat v enem krogu obrne, Sodelujoča 2.1 pa je izpostavila, da ji je všeč dejstvo, da ena napačna poteza še ne pomeni konca igre. Komentirali so tudi dejstvo, da en igralec lahko kupi samo eno ladjo, ki je naprodaj, in predlagali, da bi bilo v tem primeru bolje, da tisti, ki kupi ladjo, izgubi cekine. Zahtevnost igre so številčno ocenili s 3, pri čemer sta Sodelujoča 2.1 in Sodelujoča 2.5 povedali, da se jima je na začetku zdela igra zelo težka, ko pa začneš igrati, se zdi obvladljiva in prijetna.

Vizualno so igro pohvalili, Sodelujočega 2.2 je le včasih zmotilo, da ni bilo vedno takoj jasno, katere karte piratov so aktualne v določenem krogu ter katere so na strani oziroma pridobljene karte posameznika iz prejšnjih krogov. Posebej so pohvalili bojne ladje; tu jim je bilo všeč dejstvo, da ima razburkanost morja določen pomen, kar igri dodaja taktično globino, in da so dovolj velike. Igralci so vizualno pohvalili tudi karte piratov v smislu, da so privlačne in pregledne, vendar so izrazili željo po bolj jasnem označevanju, kateri pirati se bojujejo proti ladji in kateri od nje bežijo. Na koncu so še dodali, da se jim je dolžina igre zdela ravno praviša in da se igranje nikomur od igralcev ni vleкло. Kot najbolj podobno igro Sodelujoči 2.2 imenuje igro Catan, pri kateri prav tako zbiraš oziroma gradiš ceste, in ko imaš zgrajeno določeno število elementov, lahko zmagaš. V tej igri zbiraš pirate in ladje. Sam potek igre z igro Catan ni primerljiv. Ostali igralci so se prav tako nagibali edino k igri Catan, ostalih iger, ki bi bile podobne igri piratov, se niso spomnili. Skupina se je strinjala, da bi bili za igro Kapitanova posadka pripravljeni plačati med 20 in 30 evrov.

Po zaključku fokusne skupine je razvijalec Mihael ugotovil, da v tistem trenutku večji popravki v igri niso potrebni. Namesto tega se je odločil, da se bo osredotočil na izboljšanje navodil igre, da bodo še bolj jasna, enostavna za razumevanje in sledenje, s čimer bi zagotovil optimalno igralno izkušnjo za igralce. Navodila je prilagodil glede na vse zbrane informacije in jim dodal manjkajoče poudarke, ki so jih opazili sodelujoči druge fokusne skupine. Poleg tega je dodal sklop navodil, ki ga je želel testirati pri tretjem testnem igranju. Navodilom je na začetku namreč dodal še krajša navodila za poskusni krog, katerih namen je bil, da igralci najprej spoznajo, kako izgledajo vse faze posameznega kroga igre, šele nato bi nadaljevali z branjem navodil, ki podrobno razlagajo vsako fazo igranja. Pripravljen prototip igre je bil skupaj s posodobljenimi navodili predstavljen tretji skupini testnih igralcev.

Tretje testno igranje. Tretje testno igranje je bilo izvedeno 19. julija 2023, izvajalo se je na domu razvijalca Mihaela, in sicer po principu slepega testnega igranja. Pri tem testiranju so sodelovale štiri osebe ženskega spola, ki so v roke dobile prototip igre skupaj s prenovljenimi navodili v škatli. Brez kakršnih koli interakcij z razvijalcem Mihaelom so morale same

ugotoviti, kako se igro igra, in jo nato samostojno odigrati. Cilj testiranja je bil preveriti, kako razumljiva in intuitivna je igra brez neposredne pomoči razvijalca, ter pridobiti uporabne povratne informacije o igri v tem formatu.

Igralke so za branje navodil potrebovale 45 min, nato pa so začele z igranjem. Navodila v tem testiranju so bila napisana na drugačen način in posebej sta se testirali razumevanje in smiselnost tovrstnih navodil. Poleg podrobneje napisanih navodil z opisom vsake faze kroga igre so bila dodana še krajša navodila za poskusni krog, v katerem naj bi igralke najprej videle, kako sploh poteka krog igranja, šele nato bi nadaljevale z branjem navodil, ki bi jim razložila, kaj se zgodi v posamezni fazi kroga. Izkazalo se je, da je tak način igralke samo še bolj zmedel, saj niso razumele pomena svojih odločitev in kaj je v posamezni fazi kroga pomembno za potek igre. Po prebranih navodilih se je začelo igranje, pri čemer so med igro igralke večkrat posegale po navodilih in iskale pojasnila na določena vprašanja. Razlago so morale namreč poiskati v navodilih, saj ni bilo možnosti interakcije med njimi in razvijalcem Mihaelom. Bolj proti koncu je igra postajala vse bolj samostojna, igranje pa je ves čas potekalo v sproščenem vzdušju.

Po odigrani igri je sledila fokusna skupina; najprej smo se prav tako pogovarjali o razumevanju pravil igre. Iz fokusne skupine sem ugotovila, da dodana krajša navodila niso bila učinkovita in so dejansko povzročila več zmede pri sodelujočih, namesto da bi jim pomagala. Sodelujoča 3.1 je predlagala, da se navodilom doda kazalo, da igralec že takoj na začetku ve, da so navodila sestavljena iz dveh delov: krajše razlage poskusnega kroga in podrobnejšega opisa posamezne faze. Menila je, da bi to pripomoglo k boljšemu razumevanju poteka kroga, saj se ji je zdelo, da ker tega niso vedele v naprej, so preveč časa porabile za ugotavljanje pomena posamezne faze iz kratkih navodil, medtem ko je bilo vse to v resnici dobro razloženo v nadaljevanju. Sodelujoča 3.2 bi v vsakem primeru kratka navodila vključila na koncu navodil ali pa bi jih celo izpustila. Sodelujoča 3.1 je predlagala, da se samo zapišejo na drugačen način in preimenujejo iz navodil za poskusni krog v skrajšana navodila, povzetek navodil ali kaj podobnega. Predlaga tudi, da bi bili opisi kartic predstavljeni že takoj na začetku, da bi bilo igralcu takoj jasno, kaj določeni del kartice pomeni. Zmeda med igranjem se je pojavila tudi, ker sodelujoče niso takoj razumele razlike, ali od ladje pirat beži ali jo napada, zato je Sodelujoča 3.2 povedala: „Želela bi bolj poudarjen zapis v navodilih, kdaj se lahko odločiš za določeno potezo in zakaj je to dobro.“ S tem se je strinjala tudi Sodelujoča 3.1, ki je zato na začetku ladjo vedno napadala.

Sodelujoča 3.3 je povedala, da se je med igro večkrat pozabilo, da efekti piratov lahko delujejo v različni smeri oziroma na različnega pirata, zato je prišla na idejo, da se na vrh lista z opisi efektov piratov doda še vse štiri simbole, ki ponazarjajo smer izvajanja efekta, in na ta način igralca vsak krog sproti spomni, da mora biti pozoren tudi na to. Sodelujoča 3.1 je potrdila, da na ta način zbereš vse potrebne informacije na enem mestu, kar je za igralca lažje. So pa tako kot že sodelujoči v ostalih fokusnih skupinah tudi tokrat igralke izrazile željo, da bi bil list z opisi efektov dodan igri in bi ga imeli igralci lahko ves čas pri

sebi. Prav tako je tudi ta skupina na koncu predlagala, da bi obstajala videonavodila igre, do katerih prideš na primer preko QR-kode.

Ko smo prešli na komentiranje poteka same igre, so se vse sodelujoče strinjale, da je igra zanimiva in zabavna, se ves čas nekaj dogaja in se ne vleče. Sodelujoča 3.3 je dodala: „V tej igri kot prednost vidim, da se igra ne more nikoli ponavljati in je vedno nepredvidljiva. Pri kakšnih igrah imam namreč občutek, da po nekaj ponovitvah igranja lahko predvidiš že veliko potez igre.“ Sodelujoča 3.1 je predlagala, naj se v igro vključijo tudi žetoni, ki bi jih postavljali na ladjo na polje, ki označuje, koliko piratov se bojuje z ladjo. Na ta način bi dodali interakcijo s ploščo ladje, je pa igra tudi brez tega dodatka popolnoma smiselna. Sodelujoča 3.4 je dodala komentar, da s tem, ko dodaš žetone na ladjo, preprečiš možnost taktiziranja, zato žetonov igri sploh ne bi dodajala. Glede težavnosti igre ocenijo s tri, pri čemer se strinjajo, da igra na začetku izgleda težka, po vsaj dveh krogih pa pravila vse bolj razumeš in igra postaja vse bolj zabavna.

Kar se tiče vizualnega izgleda, so tudi sodelujoče v tretji fokusni skupini igro vizualno pohvalile in jim je všeč. Sodelujoča 3.1 je še posebej poudarila, da ji je všeč barvna shema igre, ki bi jo vključila tudi na hrbtno stran bojnih ladij, s čimer se strinjajo ostale sodelujoče, razen Sodelujoče 3.4, ki bi hrbtno stran ladij pustila črno. Kartico ladje komentira tudi Sodelujoča 3.2: „Zmotilo me je, da so številke na ladjah premalo vidne. Še posebej bi spremenila slog belih števil na sredini ladje, saj ga na začetku težko opaziš.“ Sodelujoča 3.3 je dodala, da pri nekaterih karticah ladja premalo izstopa od morja in zato ni takoj opazna. Vizualno kartice piratov so samo pohvalile in jih ne bi ničesar spreminjale. Na koncu so še dodale, da se jim je zdela dolžina igre ravno pravšnja in bi z veseljem odigrale več iger v večeru. Podobne igre na trgu namiznih iger še niso opazile, zanjo pa bi bile pripravljene plačati med 20 in 40 evri.

Po izvedeni tretji fokusni skupini je razvijalec Mihael ponovno dobro pregledal vse pridobljene ideje in informacije ter jih smiselno dodal k igri in navodilom. Pripravil je novo različico navodil: odstranil je del s kratkimi navodili za poskusni krog in bolj razumljivo napisal tiste dele navodil, pri katerih so imele sodelujoče največ težav. Pripravil je tudi nove kartice z opisi efektov piratov, pri čemer je na vrh opisov dodal še smeri izvajanja efektov, da vsak krog igranja igralce spomni, da mora biti pozoren tudi na smer. Začel je s pripravo novega prototipa igre; v njem se je osredotočil na izboljšavo vizualne podobe ladij. Kot je ugotovil iz fokusnih skupin, je največji problem slog pisave pri ladjah in to, da pri določenih karticah ladje ne izstopajo dovolj. Potreben je bil temeljit premislek, kako ladje dizajnirati drugače, da bodo bolj razumljive in jasne za igralca, ter nov prototip igre čim večkrat testirati.

Na koncu vsake fokusne skupine sva pri sodelujočih tudi preverila, kakšno embalažo bi si želeli za igro oziroma kakšna bi morala biti embalaža, da bi na trgovinskih policah pritegnila njihovo pozornost. Sodelujoči vseh skupin so se strinjali, naj bo naslovnica v podobnem stilu, kot so kartice piratov in ladij, kjer ni preveč elementov, ampak vseeno jasno sporoča,

za kaj gre pri igri. Sodelujoča 1.1 je povedala: „Zdi se mi pomembno, da na embalaži piše, koliko časa bo igra trajala, saj je prednost, da je kratka in ne traja predolgo pa tudi da je igra, kjer se razmišlja, si sam in sodeluješ ter je tekmovalna.“ Sodelujoči 2.2 z Mihaelom preveri, kaj so glavna tri sporočila, ki bi jih z naslovnico želel sporočiti kupcu, in mu svetuje, naj to nekako „vkomponira“ v dizajn. Svoj komentar je podala tudi Sodelujoča 2.3, ki je predlagala, naj se naslovnica oziroma embalaža pripravi v podobnem stilu, kot so igralne karte, torej ladja s posadko ter en pirat v ospredju kot kapitan.

Za nadaljnji razvoj razvijalcu Mihaelu svetujem, naj novo pripravljeni prototip predstavi novim skupinam igralcev in pri njih testira, ali so bile spremembe igri uspešno dodane. Vse povratne informacije, ki jih bo pridobil med njihovim igranjem in po njem, naj tudi v prihodnje skrbno analizira in na ta način identificira morebitne težave in pomisleke, ki se pojavljajo med igralci. Glede na zbrane povratne informacije naj nadaljuje z nadgrajevanjem prototipa igre in navodil, dokler postopno izboljševanje ne privede do optimiziranega in zabavnega izdelka.

4.3 Preverba podjetniške priložnosti prodaje namiznih iger na medorganizacijskem trgu preko platna poslovnega modela

V drugem delu empiričnega dela se bom posvetila preverjanju podjetniške priložnosti prodaje namiznih iger na medorganizacijskem trgu, in sicer preko platna poslovnega modela. Model namreč na eni strani obravnava najpomembnejše elemente, ki so potrebni za zagon podjetja in pridobivanja strank. Poslovanje na novem področju je samo po sebi tvegano, kar lahko zmanjšamo, če imamo pred seboj jasno sliko ključnih zunanjih in notranjih dejavnikov, ki vplivajo na podjetje, ter prepoznamo edinstveno ponujeno vrednost svojega podjetja (Ziemba, 2022).

Razvijalec Mihael namerava svojo igro prodajati na trg preko založnika, a ker že ima službo za polni delovni čas, bi začel s poslovanjem kot popoldanski samostojni podjetnik. Pripravo platna poslovnega modela sva začela z osrednjim delom, v katerem sva opisala edinstveno vrednost podjetja, nato pa nadaljevala z urejanjem in definiranjem ostalih elementov. Končni poslovni model je prikazan v prilogi 9, podrobnejši zapis za vsakega izmed devetih dimenzij pa je opisan v nadaljevanju.

4.3.1 Segmenti kupcev

Kupci se pri segmentiranju za novo podjetje razvijalca Mihaela razdelijo v dve glavni skupini, in sicer glede na njihovo vlogo v prodajnem procesu. Podjetje bo namreč delovalo na medorganizacijskem trgu, kjer se igra prodaja preko založnikov kot neposrednih kupcev, ki pa niso tudi končni uporabniki igre. Založnik igro vključi v svoj portfelj izdelkov in jo nato prodaja končnim uporabnikom neposredno ali preko distributerjev.

Ciljni segment so založniki, ki delujejo tako na slovenskem kot tudi na tujem trgu ter imajo portfelj bolj enostavnih in hitrih iger za mlade in odrasle. V poglobljenem intervjuju sem se pogovarjala s slovenskim založnikom, ki je poudaril, da je za razvijalca pomembno, da dobro pregleda trg založnikov, saj se založniki le redko specializirajo za prodajo vseh vrst namiznih iger. Pogosteje se osredotočajo le na določen segment iger in se s tem ukvarjajo ekskluzivno, zato je ključno, da razvijalec igre izbere pravo založbo, ki se ukvarja s podobnimi igrami in ciljnimi skupinami.

Glavni ciljni posredni kupci podjetja, ki jih bodo skušali doseči založniki ali distributerji, so osebe, starejše od osem let, ki so ljubitelji namiznih iger in namizne igre igrajo občasno, lahko pa so ljubiteljski igralci, ki iščejo nove izzive.

4.3.2 Edinstvena ponujena vrednost

Namizna igra Kapitanova posadka je edinstvena in zabavna igra, ki združuje strategijo in sodelovanje, med igranjem pa ustvarja napetost in prebuja čustva. Igralci vseh izvedenih fokusnih skupin so povedali, da jim je igra zabavna in zanimiva ter da podobne igre še niso igrali. Sodelujoča 1.3 kot ponujeno vrednost vidi tudi v tem, da je igra malo negotova in se vedno nekaj dogaja, Sodelujoča 1.5 pa v tem, da je igra tekmovalna in tudi sodelovalna.

Igra med igralci ustvarja napetost in negotovost, saj se rezultat igre lahko obrne v vsakem krogu in vsaka odločitev igralca lahko pomembno vpliva na potek igre. Igra je tudi hitra, enostavna in prilagodljiva glede na število igralcev, med katerimi spodbuja sodelovanje, saj posameznik brez pomoči soigralcev ne more zmagati, vseeno pa tudi tekmovalnost, saj je zmagovalec igre lahko en samo.

Založnik, s katerim sem se pogovarjala, je izpostavil več prednosti igre. Izpostavil je, da je igra zanimiva, zabavna in ima dokaj enostavna pravila. Prav tako prednost vidi v tem, da ima igra faktor izkušnje, kar pomeni, da imaš kot izkušeni igralec v igri prednost pred tistim, ki igro igra prvič, kar ustvarja izkušnjo, ki je privlačna za igralce.

4.3.3 Prodajne poti

Prodajne poti za namizno igro Kapitanova posadka, kjer kot kupec igre nastopa založnik, so pošiljanje povpraševanj in sestankovanje z založniki ter prodaja po založnikovih obstoječih distribucijskih kanalih. Razvijalec Mihael bo identificiral ciljne založnike, ki so specializirani za distribucijo in prodajo podobnih namiznih iger, pri katerih bo na različne načine želel pridobiti njihovo pozornost. Preko povpraševanj bo predstavil igro, njene značilnosti, vrednost in kupce, na katere cilja s to igro. V primeru pozitivnega odgovora bo z veseljem organiziral sestanke s potencialnimi založniki, na katerih jim bo podrobneje predstavil igro, odgovarjal na njihova morebitna vprašanja in skušal doseči dogovor o distribuciji igre.

Po uspešno doseženem dogovoru o sodelovanju bo igra Kapitanova posadka vključena v založnikov portfelj izdelkov, kar pomeni, da bo proizvodnjo in distribucijo iger do končnega uporabnika prevzel založnik. S tem ko razvijalec Mihael vzpostavi sodelovanje z založniki, ki imajo že vzpostavljene distribucijske kanale in ciljno občinstvo, omogoča, da igra doseže širši krog igralcev in prispeva k njeni prepoznavnosti ter uspešnosti na trgu namiznih iger. Igro založnik namreč prodaja po svojih obstoječih distribucijskih kanalih, skrbi pa tudi za promocijo igre in zagotavlja njeno dostopnost na različnih trgih.

Kot je v intervjuju pojasnil založnik, se razvijalci založnikom lahko predstavijo na različne načine, najpogosteje sicer na predstavitvenih sestankih, kjer je zelo pomembno, da čas, ki jim je na voljo, čim bolj izkoristijo in igro smiselno predstavijo založniku. Založnik je tudi dodal, da razvijalci svoje igre vse pogosteje predstavljajo založnikom na različnih sejmi namiznih iger (največji in najbolj znan je sejem namiznih iger Spiel Essen), na katerih založniki, če jim je igra všeč, začnejo sodelovanje z njimi. Doda tudi: „V svetu namiznih iger obstaja tak pošten odnos (angl. fair play), da ti ne bo nihče od založnikov ukradel ideje, ki jo vidi na sejmu. Ljudje so zelo zaupljivi in z veseljem pokažejo svoje ideje. Kar se pa zaenkrat še ne kaže v Sloveniji,; tu so razvijalci še zelo nezaupljivi in zaščitniški do svoje igre, kar ni pravi pristop. Če ne želi pokazati in predstaviti svojega izdelka, potem ga založnik ne bo izbral.“

4.3.4 Odnosi s strankami

Korekten odnos s strankami je v poslovnem svetu zelo pomemben za uspešno prodajo izdelkov ali storitev. Razvijalec Mihael si mora zato prizadevati za gradnjo pozitivnega, zaupanja vrednega in dolgoročnega odnosa s potencialnimi založniki.

Dober odnos bo Mihael ohranjal z redno, jasno in odprto komunikacijo ter zagotavljanjem kakovostne podpore njihovim potrebam in zahtevam. Na morebitna vprašanja in skrbi bo pripravljen odgovoriti, prav tako bo pripravljen sodelovati v procesu prilagoditve svoje igre specifičnim potrebam in zahtevam založnikov, še posebej v povezavi s prilagoditvijo igre za določen trg. Kot je namreč pojasnil založnik, se igra lahko izdaja v več državah, a se pogosto zgodi, da je v vsaki izmed njih malenkost drugačna oziroma prilagojena njenemu trgu. Povedal je: „Igra se razlikuje predvsem v naslovnici, saj je različnim trgov zanimivo različno. Italijanski in francoski trg se zelo razlikujeta po tem, kakšne ilustracije in mehanika so jim všeč. Vzhodni trgi imajo popolnoma drugačen princip ilustracije – bolj risane ilustracije. Nemški trg pa zahteva zelo močno mehaniko. Vse temelji na mehaniki igre, veliko manj na njeni grafiki.“

Prav tako bo razvijalec zagotavljal podporo pri prodaji igre, če bo to potrebno in zaželeno. Založnik nam je v pogovoru pojasnil, da oni razvijalcem omogočajo, da pod njihovim okriljem igro predstavljajo in ponujajo še drugim partnerjem, pri čemer se v primeru uspešne prodaje lahko prilagodi tudi delež, ki ga razvijalec dobi ob prodaji.

V vsakem primeru bo glavni cilj vzpostaviti takšno sodelovanje z založniki, ki bo zgrajeno na zaupanju, profesionalnosti in skupnem cilju – to je ponuditi zabavno in edinstveno igralno izkušnjo čim več igralcem v Sloveniji in tudi v tujini.

4.3.5 Viri prihodkov

Glavni vir prihodkov v primeru prodaje namiznih iger na medorganizacijskem trgu bi bil dobiček od prodaje. Prihodki enega leta so torej neposredno vezani na:

- količino prodanih iger v enem letu,
- ceno iger,
- delež dobička od prodaje vsake prodane igre.

Založnik nam je v pogovoru pojasnil, da na količino prodanih iger v enem letu lahko vpliva več dejavnikov. Že uveljavljena igra, kot je na primer Catan, se samo v Italiji lahko prodaja po več 100.000 kosov letno, ko pa je igra lansirana zgolj v Sloveniji, je letna prodaja 10.000 izvodov že zelo dobra. Pojasnil je, da je pri večini iger cilj lansiranje igre na tuji trg, kjer v prvi nakladi nikoli ne prodajo več kot 5000 kosov: „V tujini so naši partnerji previdni in igro v prvem letu prodajajo le po 40 % svojih kanalov. Če je prodaja uspešna, to povečajo na 70 % in šele kasneje na 100 %. S tem tveganja ne jemljejo nase, ampak tveganje nosimo mi kot založba.“ 5000 kosov je tudi količina, pri kateri se produkcijski stroški znižajo in cena postane lažje sprejemljiva, zato v založbi založnika, s katerim sem se pogovarjala, v prvi nakladi običajno naročijo to količino, ki je tudi povprečna količina iger, ki se prodajo v prvem letu po lansiranju na trg. Za izračun višine prihodkov, ki jih razvijalec lahko generira v enem letu, bom vzela letno količino prodane igre 4000 kosov, vendar pričakujem, da bo ta številka v prihodnjih letih lahko še rasla.

Pri določanju cene izdelka je založnik na intervjuju razložil, da se okvirna cena igre določa na podlagi velikosti škatle, v kateri je zapakirana. Škatla je namreč prvi stik kupca z igro, ki nato njeno vsebino in vrednost oceni na podlagi teže in velikosti škatle. Zato se včasih igra prodaja v prevelikih škatlah, saj lahko založnik na ta način lažje ohranja ceno, ki ustreza njeni dejanski vrednosti. Ko sva z razvijalcem Mihaelom igro predstavila založniku, je ocenil, da bi lahko bila glede na to, da igra nima namizne plošče in bi jo lahko prodajali v dokaj majhnih škatlah, njena zgornja prodajna cena igre 19,90 EUR. Poleg tega sem preverila tudi cene podobnih iger, ki so že na trgu in imajo kot komponente predvsem kartice ali karte in figurice. Seznam primerljivih iger je v prilogi 10, ugotovila pa sem, da se pri tovrstnih igrah cena prav tako giblje okrog 20 EUR, zato bom pri izračunu prihodkov upoštevala predlagano ceno založnika – 19,90 EUR. Pri tem je potrebno upoštevati, da je to cena, ki vključuje DDV, in cena, po kateri se igra prodaja končnemu kupcu.

Zadnji dejavnik za določanja višine prihodkov pa je delež dobička od prodaje vsake prodane igre. Glede na podatke iz Board game geek (2021) in forumov Reddit (2019) ter tudi izkušenj založnika, s katerim sem opravila intervju, razvijalec v primeru prodaje igre preko založnika

prejme med 5 % in 8 % prodajne cene. Kot je pojasnil založnik, delež lahko variira glede na to, ali je kupca oziroma partnerja pod okriljem založnika našel razvijalec sam ali pa založba. Za potrebe izračuna prihodkov za eno leto bom vzela 5-odstotni delež od prodaje.

Podatki za izračun prihodka za eno leto:

- količina prodanih iger v enem letu: 4000 kosov,
- cena igre: 19,90 EUR z DDV oziroma 16,31 EUR brez DDV v Sloveniji,
- delež dobička od prodaje vsake prodane igre: 5 %.

Izračun prihodka:

Prihodek na prodano igro: 5 % od 16,31 EUR = 0,816 EUR.

Prihodek na leto: 0,816 EUR x 4000 kosov igre = 3264 EUR.

4.3.6 Ključne aktivnosti

Ključne aktivnosti razvijalca Mihaela pri razvoju iger so razvoj, grafično oblikovanje in izboljšava igre, organiziranje in izvedba fokusnih skupin ter komunikacija in sodelovanje s potencialnimi založniki.

Neprestani razvoj in izboljšava igre sta ključni aktivnosti, ki ju razvijalec Mihael izvaja v celotnem procesu. To vključuje testiranje igre s testnimi igralci, zbiranje povratnih informacij, prepoznavanje potencialnih izboljšav in nato implementacijo teh izboljšav v nove prototipe. S tem zagotavlja, da je igra vedno bolj privlačna in zabavna za igralce, kar poveča možnosti za uspeh na trgu. Vzporedno ves čas poteka tudi izdelava grafične podobe igre, kar vključuje oblikovanje kartic piratov in ladij ter drugih komponent, preko katerih želi doseči, da igra vizualno izstopa in privlači potencialne stranke.

Zelo pomembni aktivnosti sta tudi komuniciranje in sodelovanje s potencialnimi založniki, kar je ključno za vzpostavitev dolgoročnega sodelovanja z založniki in distribucijo igre. Razvijalec Mihael se mora truditi, da navezuje stike z najbolj primernimi založniki glede na igro in da jim pripravi predstavitev igre ter predloži prototipe in drugo gradivo, kar bo pritegnilo njihovo pozornost.

Te ključne aktivnosti razvijalcu omogočajo uspešno pripravo in prodajo namizne igre na medorganizacijskem trgu preko založnikov. Skrbno izvajanje teh aktivnosti bo zagotovo prispevalo k doseganju prodajnih ciljev ter zagotovilo pozitivno izkušnjo za založnike in tudi končne uporabnike.

4.3.7 Ključni viri

Za prodajo igre preko založnikov so ključni viri razvijalca Mihaela, njegov čas, trud in sposobnost za razvoj in oblikovanje igre, računalnik, tiskalnik in programska oprema ter vključenost v skupnost drugih razvijalcev namiznih iger.

Glavni ključni vir je razvijalec Mihael, ki v razvoj in oblikovanje igre vloži veliko svojega časa, truda in edinstvenih sposobnosti. Od ideje do končnega izdelka skrbno oblikuje vse elemente igre, vključno z mehanizmi, s komponentami, z liki in s pravili igre. Njegova ustvarjalnost in inovativnost sta ključna dejavnika, ki omogočata, da lahko igra sploh nastane in izstopa na trgu namiznih iger.

Naslednji ključni viri za razvoj namizne igre so računalnik, tiskalnik in programska oprema, s katerimi razvijalec ustvarja različne prototipe igre, pripravlja grafične podobe elementov in kartic, skratka razvija in ustvarja čim bolj privlačen izgled igre, ki bo pritegnil pozornost založnikov in končnih uporabnikov. Poleg tega je za Mihaela dragocen vir vključevanje v skupnost, v kateri so prisotni tudi drugi razvijalci namiznih iger. Tovrstne skupnosti namreč omogočajo izmenjavo različnih izkušenj, nasvetov in povratnih informacij drugih razvijalcev, kar lahko močno olajša pot od razvoja igre do prodaje na trgu.

4.3.8 Ključni partnerji in dobavitelji

Ključni partnerji za razvoj igre so založniki, s katerimi se razvijalec Mihael poveže in zaključi razvoj igre, ter seveda igralci, ki testirajo različne prototipe igre in podajo mnenje o njeni vsečnosti.

Sodelovanje z založniki omogoča, da razvijalec doseže večje število igralcev in uspešno prodajo igre. Založniki velikokrat nudijo podporo in svetovanje, hkrati pa so odgovorni za nadaljnjo proizvodnjo, nato za distribucijo in tudi za promocijo igre na trgu. Kot je v intervjuju povedal založnik, je dobro sodelovanje zelo pomembno in dobrodošlo za obe strani, sam pa je dobil občutek, da na splošno v svetu družbenih iger vlada pošten odnos, v katerem si vsi prizadevajo, da bi z dobrim sodelovanjem namizne igre približali čim več ljudem in ne bi samo gledali na zaslužek.

Poleg založnikov je zelo pomembno tudi dobro sodelovanje z igralci, ki lahko igrajo testne prototipe igre, ki se razvija. Na ta način pomagajo razvijalcu Mihaelu, da prilagodi igro potrebam in pričakovanjem ciljnega občinstva ter zagotovi, da je igra zabavna in všečna končnim uporabnikom. Na koncu igranja namreč podajo svoja opažanja in mnenja, kar lahko zelo pomaga pri uspešnem nadaljnjem razvoju. Za magistrsko delo smo po vsakem končanem testnem igranju prototipa izvedli še fokusno skupino, v kateri sva z razvijalcem Mihaelom po sklopih spraševala sodelujoče, kaj jim je bilo všeč in kaj ne. Tovrstni način bi razvijalcu igre svetovala tudi v prihodnje, saj lahko tako pridobi zelo veliko koristnih informacij o sami igri.

4.3.9 Struktura stroškov

Razvijalec Mihael je trenutno že zaposlen za polni delovni čas, zato bi se razvoja namizne igre in prodaje na medorganizacijskem trgu lotil v sklopu popoldanskega statusa samostojnega podjetnika. Mihael razvojni proces izdelave igre lahko opravlja od doma, kar pomeni, da stroškov najemnine ne bi imel, njegovi glavni stroški bi torej bili:

- obvezni mesečni pavšalni prispevki,
- dohodnina,
- mesečna naročnina na program Adobe Photoshop pro.

Mihael bi torej delo opravljal od doma na domačem računalniku in tiskalniku, tako da s tem ne bi imel nobenih dodatnih začetnih ali fiksnih stroškov. Njegov največji strošek bi bili obvezni mesečni pavšalni prispevki: za pokojninsko in invalidsko zavarovanje bi moral mesečno plačevati 42,19 evrov in 42,91 evrov kot prispevek za zdravstveno zavarovanje. Skupno bi torej v letu 2023 moral plačevati 85,10 evrov mesečno (Mladi podjetnik, 2023). Višina prispevkov, ki bi jih moral plačevati v prihodnjih letih, zaenkrat še ni znana, če pa vzamemo trend rasti prispevkov zadnjih treh let in predvidimo, da se bodo prispevki za leto 2024 primerjavi z letom 2023 povišali za 5 %, lahko ocenimo višino obveznih mesečnih pavšalnih prispevkov na 89,36 evrov mesečno.

Glede na naravo dela, ki bi ga Mihael v sklopu popoldanskega samostojnega podjetnika izvajal, bi bilo stroškov relativno malo. Zato se mu splača izbrati sistem obdavčitve na podlagi normiranih odhodkov. To pomeni, da se mu, dokler ustvarja prihodke do vrednosti 15.000 EUR, stroški priznajo v višini 80 % ustvarjenih prihodkov, dokazil o dejanskih stroških pa mu ni potrebno zbirati in prilagati. Na podlagi tega se izračuna davčna osnova, od katere je potrebno plačati 20-odstotni davek (Inštitut za računovodstvo, 2022). Ocenjeni prihodki Mihaela za eno leto bi bili 3264 EUR, zato bi njegova davčna osnova in dohodnina znašala:

Davčna osnova: $3264 \text{ EUR} - 80 \% \text{ od } 3264 \text{ EUR} = 652,80 \text{ EUR}$

Dohodnina: $20 \% \text{ od } 652,80 \text{ EUR} = 130,56 \text{ EUR}$

Ker je izračunana višina dohodnine nižja od 400 evrov, lahko Mihael plačuje akontacijo dohodnine v trimesečnih obrokih, kar pomeni, da bi bil znesek akontacije 32,64 evrov vsake tri mesece.

Razvijalec pri svojem delu za grafično oblikovanje in podobo igre uporablja program Adobe Photoshop pro; mesečna naročnina nanj stane 24,39 evrov (Adobe, brez datuma).

Drugih stroškov za podjetje ni predvidenih, saj je odprtje statusa popoldanskega samostojnega podjetnika brezplačno, prav tako normiranim podjetnikom ni potrebno oddajati letnih poročil v sistem AJ PES, s čimer se izogne tudi tem stroškom. Ocenjujemo

tudi, da ker normirancem ni potrebno voditi poslovnih knjig, razen knjige izdanih računov in registra osnovnih sredstev, lahko vodenje tega prevzame Mihael sam in ni potrebno dodatno najemati računovodskega servisa.

Na podlagi vseh zbranih podatkov in ob predpostavki, da Mihael status popoldanskega samostojnega podjetnika odpre 1. 10. 2023, je v tabeli 2 predstavljena ocena njegovih stroškov za eno leto.

Tabela 2: Ocena stroškov popoldanskega samostojnega podjetnika Mihaela za eno leto

	Višina zneska	Pogostost plačevanja v enem letu	Znesek plačan v enem letu
Obvezni mesečni pavšalni prispevki 2023	85,10 EUR	3-krat	255,30 EUR
Obvezni mesečni pavšalni prispevki 2024	89,36 EUR	9-krat	804,24 EUR
Akontacija dohodnine	32,64 EUR	4-krat	130,56 EUR
Mesečna naročnina na program Adobe Photoshop pro	24,39 EUR	12-krat	292,68 EUR
Skupaj odhodki:			1.482,78 EUR

Vir: lastno delo.

Glede na izračun stroškov enega leta bi moral razvijalec Mihael v enem letu prodati vsaj 1819 kosov, če želi poslovati s pozitivno ničlo. To sem ugotovila z izračunom točke preloma, kot prikazano z enačbo (1).

$$Q = \text{fiksni stroški} / (\text{prihodek na enoto} - \text{povprečni variabilni stroški}) \quad (1)$$

$$Q = 1.482,78 \text{ EUR} / (0,816 \text{ EUR} - 0 \text{ EUR})$$

$$Q = 1818,25$$

Če na koncu seštejemo vse stroške, ki bi jih razvijalec Mihael imel z odprtjem in delovanjem kot popoldanski samostojni podjetnik, in jih primerjamo s prihodki, je čisti dobiček naslednji:

$$3264 \text{ EUR (prihodki)} - 1482,78 \text{ EUR (skupaj odhodki)} = 1781,22 \text{ EUR}$$

Ugotovimo, da se ob uresničenih predpostavkah Mihaelu splača delovati kot popoldanski samostojni podjetnik, saj bo na koncu posloval z dobičkom.

5 DISKUSIJA

V okviru tega magistrskega dela sem se posvetila preučevanju namiznih iger, njihovega razvoja s pomočjo dizajnerskega načina razmišljanja in izdelave poslovnega modela preko

platna poslovnega modela. V nadaljevanju bom na podlagi pregledane literature teoretičnega dela in ugotovitev empiričnega dela skušala odgovoriti na v uvodu postavljena raziskovalna vprašanja. Predstavila bom povzetek ključnih ugotovitev kot teoretične implikacije, ponudila priporočila za praktično uporabo, hkrati pa tudi opozorila na morebitne omejitve in priložnosti za nadaljnje raziskave, ki so se pojavile med pisanjem magistrskega dela.

5.1 Teoretične implikacije

Pri prvem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, kdo so ljudje, ki igrajo namizne igre, kaj igrajo in kje igre kupujejo. Ljudje, ki igrajo namizne igre, predstavljajo raznoliko skupino, saj je ta oblika zabave priljubljena med različnimi generacijami. Med igralci namiznih iger namreč najdemo otroke, najstnike, odrasle in tudi starejše. Poleg tega jih delimo tudi na občasne in ljubiteljske igralce, pri čemer ljubiteljski igralci večji del svojega prostega časa in tudi denarnih sredstev namenijo različnim namiznim igram, medtem ko občasni igralci po igrah posežejo redkeje. V fokusnih skupinah so sodelovali mladi odrasli, stari med 25 in 33 leti, ki namizne igre igrajo občasno. Ti igralci se igranju iger posvetijo od 3-krat na leto do največ 2-krat na mesec.

Najpogosteje igrajo strateške in miselne igre, radi posežejo tudi po sodelovalnih igrah, Sodelujoča 2.1 pa ima poleg strateških rada tudi spretnostne igre. Poleg omenjenih na trgu obstaja široka paleta iger različnih tematik, med katerimi igralci lahko izbirajo. Med najpogostejšimi vrstami namiznih iger so igre s kartami, strateške in miselne igre, igre igranja vlog ter kratke igre, sodelovalne in tekmovalne igre, vse bolj pogoste so tudi hibridne igre, pri katerih igralci med seboj tekmujejo, hkrati pa tudi sodelujejo pri doseganju skupnega cilja. Odločajo se torej glede na to, ali želijo igrati igro, ki zahteva strateško razmišljanje, reševanje ugank, sodelovanje z drugimi igralci, ali pa preprosto igro, ki prinaša zabavo in smeh. Po pogovoru z založnikom sem ugotovila tudi, da se vrste iger, ki jih igralci najraje igrajo, razlikujejo tudi na različnih evropskih trgih.

Namizne igre so vse bolj priljubljena oblika druženja in zabave, ki se odvija doma, na potovanjih ali v kavarnah, kjer igralci iščejo priložnosti za sproščeno igro in povezovanje s prijatelji, z družino ali tudi neznanci. Po pogovoru z založnikom sem ugotovila, kot je sicer zapisano tudi v poročilu Research and markets (2023), da je prav trend kavarnic, kjer imajo obiskovalci možnost igrati namizne igre, v zadnjem obdobju vse bolj popularen. Založnik je povedal, da je še posebej v tujini vse pogosteje, da bodo v kavarni ali celo v različnih namestitvah za igranje na voljo namizne igre; ta trend v Slovenijo šele prihaja.

Kupovanje namiznih iger se pogosto dogaja na različnih mestih. Igre lahko igralci kupijo v specializiranih trgovinah z namiznimi igrami, ki ponujajo širok izbor različnih iger, v večjih prodajalnah, vse več igralcev namiznih iger pa svoje nakupe opravlja tudi po spletu. Sodelujoči v fokusnih skupinah večinoma igre kupujejo v večjih prodajalnah, nekateri pa se po nakup odpravijo v specializirano slovensko trgovino z namiznimi igrami To je to.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju sem raziskovala, kakšni so trendi na področju namiznih iger in način sodelovanja poslovnih kupcev v tem segmentu. Namizne igre v zadnjem času doživljajo številne zanimive trende, ki odražajo njihovo vsestranskost in potencial za različne vidike našega vsakdanjega življenja. En trend je uporaba namiznih iger v pedagoških procesih, kjer izobraževalne ustanove vedno bolj prepoznavajo vrednost iger pri spodbujanju učenja in razvoju kognitivnih veščin. Drugi trend je igrifikacija, kar pomeni uporabo elementov igre v različnih kontekstih za spodbujanje želenih vedenj ali dosego določenih ciljev. Podjetja in organizacije vse pogosteje uporabljajo namizne igre in igralne mehanizme v marketinških kampanjah ter pri prodajnih strategijah ali motiviranju zaposlenih. Razvoj ustvarjalnosti in kreativnosti je še en pomemben trend pri namiznih igrah, saj so igralci vključeni v reševanje izzivov, izumljanje novih strategij in druge situacije, kar spodbuja njihovo ustvarjalnost in domišljijo ter omogoča razvoj kreativnosti.

Poleg tega namizne igre še naprej služijo kot odlično orodje za socializacijo in interakcijo z drugimi. Priljubljena središča za sproščeno druženje in igro postajajo kavarne, ki ponujajo izbiro namiznih iger. Igranje iger v družbi drugih ljudi namreč spodbuja medsebojno povezovanje, komunikacijo, zabavo in razvijanje socialnih veščin.

Uspešno sodelovanje med razvijalcem namiznih iger in založnikom, ki je v primeru prodaje iger na medorganizacijskem trgu poslovni kupec, je ključno za uspešen razvoj, proizvodnjo in distribucijo igre na trgu. Najprej razvijalec skupaj s prototipom igre predstavi svojo zamisel za igro založniku, založnik nato oceni potencial igre na trgu, pri čemer upošteva ciljno publiko, konkurenčnost in morebitne tržne priložnosti. Če založnik izrazi zanimanje, podpišeta pogodbo o sodelovanju, v kateri so določeni pogoji prodaje, višina deleža prihodka, ki ga prejme razvijalec, časovni okviri, pravice intelektualne lastnine in drugi. Razvijalec potem v sodelovanju z založnikom nadaljuje z razvojem igre, in ko je ta dokončana, jo založnik proizvede in distribuira na trgu. Za ustvarjanje in uspešno lansiranje nove namizne igre na trgu je torej zelo pomembno kvalitetno in uspešno sodelovanje med razvijalcem in založnikom.

Tretje raziskovalno vprašanje se je navezovalo na razvoj podjetniške priložnosti na področju razvoja namiznih iger in prodaje na medorganizacijskem trgu preko platna poslovnega modela. Področje namiznih iger postaja vse bolj privlačno za inovativne razvijalce iger, saj s hitrim razvojem in z naraščajočim povpraševanjem odpira nove možnosti za ustvarjanje in trženje izdelkov. Za razvoj iger sem prepoznala model dizajnerskega načina razmišljanja, ki prinaša številne prednosti, saj v ospredje postavlja uporabnika igre, kar omogoča boljše razumevanje njegovih potreb in želja. S tem se izboljša celotna uporabniška izkušnja in poveča možnost za ustvarjanje privlačne igre. Model prav tako poudarja pomembnost sprotnega testiranja prototipov, s katerim lahko pridobivaš povratne informacije, kar razvijalcu omogoča zgodnje odkrivanje morebitnih pomanjkljivosti in potrebe po prilagajanju igre glede na potrebe igralcev, kar je poudaril tudi Beltrami (2020). Po tem modelu smo razvijali tudi igro Kapitanova posadka, pri kateri se je resnično izkazalo, kako pomembni sta že zgodnje testiranje igre in pridobivanje povratnih informacij o njej, zato tak

način razvoja iger predlagam tudi drugim razvijalcem. Testirali smo navodila igre, tako da so igralci, ki igre prej še niso poznali, poskušali odigrati igro brez naše pomoči. Na ta način smo hitro ugotovili, kaj je potrebno dodati, popraviti ali napisati drugače, da bo za igralca bolj razumljivo in jasno. Pomembnost testiranja navodil je poudaril tudi založnik, ki je v intervjuju povedal, da ljudje hitro izgubimo fokus, zato je potrebno navodila pripraviti čim bolj kratko, a vseeno dovolj razumljivo. Razvijanje namiznih iger po modelu dizajnerskega načina razmišljanja se je torej izkazalo za dobro za ustvarjanje uspešnih, privlačnih in inovativnih iger, ki zadovoljujejo potrebe in pričakovanja igralcev ter prinašajo uspeh razvijalcem na trgu.

Platno poslovnega modela je na drugi strani ključno in pomembno pri razvoju podjetja in predstavitvi podjetniške priložnosti na medorganizacijskem trgu, saj omogoča jasno razumevanje ključnih dejavnikov in virov, identifikacijo ključnih strank, virov prihodkov in stroškov poslovanja. S prilagodljivim in premišljenim pristopom k prodaji namiznih iger na medorganizacijskem trgu preko platna poslovnega modela lahko razvijalci dosežejo uspeh na tem dinamičnem in raznolikem področju. Uporabo platna poslovnega modela kot modela, ki je zelo prilagodljiv in enostaven za uporabo, priporočata tudi Vanhala in Saarikallio (2015), kar sem med snovanjem magistrskega dela ugotovila tudi sama. Platno poslovnega modela smo namreč uporabili tudi pri razvoju podjetniške ideje za igro Kapitanova posadka in sodelovanju z založniki. Z uporabo modela smo preučili in načrtovali različne ključne elemente poslovnega modela, pregledali segmente kupcev, potencialne vire prihodkov in prepoznali stroške, ki bi nastali. Sodelovanje z založniki je sedaj razvijalcu igre omogočeno s preglednostjo in z načrtom poslovnega modela, ki zagotavlja bolj varno in vzajemno koristno partnerstvo. Zato je platno poslovnega modela pomembno orodje, ki lahko pripomore k uspešnemu razvoju podjetniške ideje za igro Kapitanova posadka in sodelovanju z založniki za lansiranja igre na trgu.

Z zadnjim, četrtem raziskovalnim vprašanjem sem preverjala, ali je podjetniška priložnost razvoja namiznih iger in prodaje na medorganizacijskem trgu tudi ekonomsko smiselna. Glede na pregledano literaturo ter primer razvoja in prodaje namizne igre Kapitanova posadka na medorganizacijskem trgu ugotavljam, da je podjetniška priložnost razvoja namiznih iger in prodaje na medorganizacijskem trgu lahko ekonomsko smiselna iz več razlogov. Trg namiznih iger v zadnjih letih namreč doživlja rast in postaja vse bolj priljubljen (Businesswire, 2021), kar sem lahko potrdila tudi na sestanku z založnikom. Vse več ljudi namreč prepozna namizne igre kot obliko zabave in sprostitve ter način razvoja različnih spretnosti, kar vodi v povečano povpraševanje po novih in inovativnih igrah, kar je odlična priložnost za razvijalce, ki lahko ustvarjajo in trgu ponudijo kakovostne in privlačne nove igre. Prav tako prodaja namiznih iger na medorganizacijskem trgu lahko prinaša dodatne prednosti, saj razvijalcem omogoča dostop do že vzpostavljenih distribucijskih kanalov, ki jih imajo založniki, kar lahko pospeši prodajo in prepoznavnost igre na trgu. Razvijalec igre Kapitanova posadka se z namiznimi igrami ukvarja kot z dodatno dejavnostjo in to zanj ni primarni vir dohodka, zato je že lansiranje ene igre na trg priložnost, ki je ekonomsko

smiselna. Če bi razmišljal o razširitvi svojega portfelja iger, se lahko s tem že začne ukvarjati primarno. Vedno je potrebno čim bolj optimizirati stroške razvoja in poslovanja z založniki ter zagotoviti, da so težave in izzivi, povezani z razvojem namiznih iger, skrbno preučeni in hitro ter učinkovito rešeni.

5.2 Praktične implikacije

Pri razvoju novega izdelka ali storitev obstaja več različnih modelov, ki jim razvijalci inovatorji lahko sledijo, izbira pravega pa je ključna za doseganje čim bolj optimalnega razvoja ob nižjih stroških. Pri razvijanju igre Kapitanova posadka smo se odločili uporabiti model dizajnerskega načina razmišljanja, ki se je izkazal za odličen izbor. Ta model nima linearnega procesa, temveč se h kateri koli fazi lahko med razvojem vračaš, prav tako pa nas je usmerjal k osredotočanju na uporabnike in njihove potrebe, kar je prispevalo k oblikovanju privlačne in uporabniku prijazne igre. Zaradi vključevanja uporabnikov smo hitreje prepoznali njihove želje in potrebe, kar nam je omogočilo boljše prilagoditev igre glede na njihova pričakovanja. Zato bi podobnim razvijalcem in inovatorjem, kot je Mihael, pri razvoju namiznih iger priporočila sledenje modelu dizajnerskega načina razmišljanja, saj prinaša odlične rezultate in izboljša verjetnost uspeha njihovega izdelka ali storitve.

Enako velja za razvoj podjetniške priložnosti, pri katerem obstaja več različnih modelov za pripravo poslovnega načrta. V sklopu magistrskega dela smo se odločili uporabiti platno poslovnega modela, ki je s svojo preglednostjo in z enostavno uporabo omogočil, da združi ključne elemente na enem mestu in jih jasno predstavi. S tem smo pridobili celovit pregled nad poslovnim modelom in prepoznali ključne točke, ki zahtevajo večjo pozornost, kar je pri prodaji namiznih iger na medorganizacijskem trgu zagotovo učinkovito in uspešno sodelovanje z založnikom. Platno poslovnega modela nam je tako pomagalo pri načrtovanju in analizi poslovnega koncepta za igro Kapitanova posadka, kar bo prispevalo k boljši usmerjenosti in učinkovitosti naše podjetniške priložnosti. Uporabo platna poslovnega modela priporočam tudi ostalim razvijalcem in inovatorjem, saj je enostavno in učinkovito orodje, ki omogoča celovit pregled nad ključnimi elementi poslovnega modela in je enostavno za uporabo. S tem omogoča boljše usmerjanje razvoja podjetniške priložnosti in prispeva k večji verjetnosti uspeha na trgu, se je pa potrebno zavedati, da ima vseeno nekatere omejitve. Model sicer predstavlja celovit pregled ključnih elementov, vendar zaradi svoje preprostosti nekatera področja lahko obravnava površinsko in so zato za oblikovanje kompleksne strategije potrebne še dodatne analize in premisleki. Prav tako ne vključuje vseh elementov zunanjega in notranjega okolja podjetja, zato bi podjetnikom priporočila, da v analizo vključijo tudi pregled konkurence na trgu in drugih elementov, če je to smiselno in potrebno. Vse te omejitve kažejo, da je platno poslovnega modela koristno orodje, vendar je treba biti pri njegovi uporabi previden in ga dopolniti z drugimi analizami ter orodji, kadar je to potrebno za celovito razumevanje poslovnega okolja.

5.3 Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskovanje

Raziskava o razvoju namizne igre Kapitanova posadka in njene prodaje na medorganizacijskem trgu je prinesla dragocene uvide, vendar pa ima tudi nekatere omejitve. Raziskava na potencialnih uporabnikih preko testnega igranja in fokusnih skupin je bila omejena na skupino mladih odraslih med 25 in 33 leti, kar omejuje splošnost rezultatov na druge starostne skupine.

Omejitve te raziskave se nanašajo tudi na izračun potencialnega prihodka razvijalca igre v enem letu. Pri tem sem namreč upoštevala ocenjeno število prodanih kosov v prvem letu, kar temelji na predvidevanjih in trendih na trgu namiznih iger, ki so bili podani s strani založnika. Vendar pa so to zgolj ocene in dejanska prodaja se lahko razlikujejo glede na dejavnike, kot so konkurenca, trženjske aktivnosti in spremembe v povpraševanju.

Prav tako sem pri kalkulaciji uporabila oceno cene izdelka, ki je bila pridobljena na podlagi analize podobnih iger na trgu in ocene založnika, ki smo mu igro smo predstavili. Vendar pa so cene izdelkov lahko izpostavljene nihanjem in spremembam, odvisno od konkurenčnosti, materialov, stroška proizvodnje in povpraševanja. To pomeni, da se lahko dejanska cena izdelka razlikuje od ocenjene cene, kar lahko vpliva na končne finančne rezultate.

Kljub omejitvam se odpirajo zanimive priložnosti za prihodnje raziskovanje na področju namiznih iger. Ena izmed možnosti je razširitev raziskave na večjo in raznoliko ciljno skupino, da bi dobili bolj reprezentativne rezultate. Prav tako se lahko nadaljnje raziskave osredotočijo na sodelovanje med razvijalci in založniki, da bi ugotovili najboljše prakse in načine za uspešno sodelovanje na trgu namiznih iger.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil preučiti smiselnost analize podjetniške priložnosti na področju namiznih iger s pomočjo dizajnerskega načina razmišljanja in platna poslovnega modela. S poglobljenim raziskovanjem področja namiznih iger in uporabo sekundarnih virov sem pridobila teoretično osnovo za razvoj igre Kapitanova posadka, ki smo jo razvijali z uporabo dizajnerskega načina razmišljanja. Proces razvoja na ta način se je izkazal za smiselnega, saj je že zelo zgodaj vključeval potencialne uporabnike in omogočal, da smo se lahko vedno znova vračali k različnim fazam razvoja. Preko platna poslovnega modela sem pripravila celovito analizo ključnih elementov poslovnega modela za prodajo igre na medorganizacijskem trgu, kar razvijalcu Mihaelu in podobnim razvijalcem inovatorjem omogoča, da uspešno načrtujejo svoje proizvode in prodajno strategijo.

Teoretični del raziskave mi je omogočil podrobno razumevanje pojma namiznih iger, kompleksnosti procesa razvoja iger in identifikacijo pomembnih trendov na tem področju. S pregledom pomembne literature sem ugotovila, da se namizne igre vse bolj uveljavljajo kot sredstvo za izobraževanje, druženje in kreativno razmišljanje. Prav tako sem preučila

različne distribucijske kanale, po katerih namizne igre pridejo do končnih potrošnikov, ter identificirala ključne dejavnike za uspešen razvoj in trženje iger. V teoretičnem delu sem se dodatno poglobila tudi v koncepta procesa dizajnerskega načina razmišljanja in platna poslovnega modela.

Empirični del raziskave sem skupaj z razvijalcem Mihaelom izvedla s testiranjem igre in pripravo fokusnih skupin, s čimer sva preverila uporabniško izkušnjo sodelujočih, razumevanje igre in pridobila povratne informacije za nadaljnje izboljšave, ki so bile kasneje tudi implementirane. S fokusnimi skupinami sva preverjala zaželenost igre pri končnih kupcih, zaželenost na medorganizacijskem trgu pa sva preverjala na intervjuju z založnikom, ki je podal svoje mnenje o igri. Glede na njihove odzive bi razvijalcu Mihaelu svetovala, naj nadaljuje s sodelovanjem z založnikom in preko njega poskuša pripraviti igro, ki bo primerna za izdajo na trgu, da jo bodo potencialni igralci lahko kupili. Vsi sodelujoči v fokusnih skupinah so namreč povedali, da bi igro z veseljem imeli v svoji zbirki iger.

Na koncu lahko rečem, da sem s tem magistrskim delom prikazala pomembnost dizajnerskega načina razmišljanja in platna poslovnega modela pri razvoju in prodaji namiznih iger na medorganizacijskem trgu. Moje ugotovitve lahko koristijo tako razvijalcu Mihaelu kot tudi podobnim razvijalcem inovatorjem namiznih iger, saj ponujajo vpogled v ključne koncepte in pristope za ustvarjanje uspešnih iger. Verjamem, da lahko prihajajoče raziskave na tem področju še prispevajo k nadaljnjemu razvoju in inovacijam ter tako še povečajo privlačnost in pomembnost namiznih iger v današnjem svetu.

LITERATURA IN VIRI

1. Aarseth, E. (2014). I Fought the Law: Transgressive Play and the Implied Player. *From literature to cultural literacy*, 180–188.
2. Achtenhagen, L., Ekberg, S. & Melander, A. (2017). Fostering growth through business development: Core activities and challenges for micro-firm entrepreneurs. *Journal of Management & Organization*, 23(2), 167–185.
3. Adobe. (brez datuma). *Adobe Photoshop® - Uradna stran*. Pridobljeno 29. julija 2023 iz <https://www.adobe.com/si/products/photoshop.html>
4. Affiandi, Z. N. & Setiawan, E. A. (2022). Business Model Canvas Application from A Peer-To-Peer Energy Transaction Service Provider Platform for Rooftop Solar Power Plant (PLTS) Customers. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 16315–16327.
5. Ampatzidou, C. & Gugerell, K. (2018). Participatory game prototyping – balancing domain content and playability in a serious game design for the energy transition. *CoDesign*, 15(4), 345–360.
6. Babich, N. (2021, 13. julij). *Design Thinking Process and Its Phases*. Pridobljeno 12. novembra 2022 iz <https://xd.adobe.com/ideas/principles/design-systems/design-thinking-process/>

7. Barrett, G. (2019). *Board game design advice: From the best in the world*. Atlanta: Barrett Publishing.
8. Barrett, G. (2022). *How to Design a Board Game*. Pridobljeno 3. decembra 2022 iz: <https://boardgamedesignlab.com/how-to-design-a-board-game/>
9. Beltrami, D. (2020, 5. julij). *A board game design process: Test early, test a lot*. Pridobljeno 4. decembra 2022 iz <https://uxdesign.cc/a-board-game-design-process-test-early-test-a-lot-a1bcd0680eb>
10. Belyh, A. (2020a, 16. september). *Key Activities Block in Business Model Canvas*. Pridobljeno 4. februarja 2022 iz <https://www.cleverism.com/key-activities-block-business-model-canvas/>
11. Belyh, A. (2020b, 16. september). *Key Partners in Business Model Canvas*. Pridobljeno 6. februarja 2023 iz <https://www.cleverism.com/key-partners-in-business-model-canvas/>
12. Belyh, A. (2020c, 16. september). *Cost Structure Block in Business Model Canvas*. Pridobljeno 8. februarja 2023 iz <https://www.cleverism.com/cost-structure-block-in-business-model-canvas/>
13. Berland, M. & Lee, V. R. (2011). Collaborative strategic board games as a site for distributed computational thinking. *International Journal of Game-Based Learning*, 1(2), 65–81.
14. Blank, S. & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. New Jersey: John Wiley & Sons.
15. Board game geek. (2021, 9. september). *Board game price breakdown*. Pridobljeno 30. julija 2023 iz <https://boardgamegeek.com/blogpost/122099/board-game-price-breakdown>. [objava na blogu]
16. Booth, P. (2021). *Board Games as Media*. London: Bloomsbury Academic.
17. Borovikov, I., Zhao, Y., Beirami, A., Harder, J., Kolen, J., Pestrak, J., Pinto, J., Pourabolghasem, R., Chaput, H., Sardari, M., Lin, L., Aghdaie, N. & Zaman, K. (2019). Winning Isn't Everything: Training Agents to Playtest Modern Games. *AAAI Workshop on Reinforcement Learning in Games* iz <http://aaai-rlg.mlanctot.info/papers/AAAI19-RLG-Paper36.pdf>
18. Bouganim, A. (2020). *Design For Common Good - Exploring the Integration of Systems Thinking into the Design Thinking process to Account for Unintended Consequences*. Hyper Island.
19. Boyle, F., Walsh, J., Riordan, D., Geary, C., Kelly, P. & Broderick, E. (2022). REEdI Design Thinking for Developing Engineering Curricula. *Education Sciences*, 12(3), 206.
20. Brittney. (2021, 27. oktober). *Why business model canvas is important?* Pridobljeno 8. februarja 2023 iz https://artradarjournal.com/paintings/canvas/why-business-model-canvas-is-important/#qa_1
21. Brown, T. (2022). *Design Thinking Defined*. Pridobljeno 30. oktobra 2022 iz <https://designthinking.ideo.com/>
22. Businesswire. (2021, 5. januar). *Global Board Games Market (2021 to 2026) - Outlook and Forecast*. Pridobljeno 9. maja 2022 iz

- <https://www.businesswire.com/news/home/20210105005724/en/Global-Board-Games-Market-2021-to-2026---Outlook-and-Forecast---ResearchAndMarkets.com>
23. Carvalho, L., Galina, S. & Sánchez-Hernández, M. I. (2020). An international perspective of the business incubators' perception about business model canvas for startups. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 503–513.
 24. Chen, S. & Venkatesh, A. (2013). An investigation of how design-oriented organisations implement design thinking. *Journal of Marketing Management* 29(15-16), 1680–1700.
 25. Choi, J. O., Forlizzi, J., Christel, M., Moeller, R., Bates, M. & Hammer, J. (2016). Playtesting with a Purpose. *Association for Computing Machinery*, 254–265.
 26. Chung, T. S. (2013). Table-top role playing game and creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 8, 56–71.
 27. Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36–47.
 28. Dam, R. F. (2022). *The 5 Stages in the Design Thinking Process*. Pridobljeno 12. novembra 2022 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>
 29. Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2019a). *Define and Frame Your Design Challenge by Creating Your Point Of View and Ask "How Might We"*. Pridobljeno 12. novembra 2022 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/define-and-frame-your-design-challenge-by-creating-your-point-of-view-and-ask-how-might-we>
 30. Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2019b). *Stage 3 in the Design Thinking Process: Ideate*. Pridobljeno 12. novembra 2022 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-3-in-the-design-thinking-process-ideate>
 31. Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2020a). *Design thinking: A quick overview*. Pridobljeno 12. novembra 2022 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-a-quick-overview>
 32. Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2020b). *Stage 2 in the design thinking process: Define the problem and interpret the results*. Pridobljeno 12. novembra 2022 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results>
 33. Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2020c). *Stage 4 in the Design Thinking Process: Prototype*. Pridobljeno 13. novembra 2022 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-4-in-the-design-thinking-process-prototype>
 34. Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2022). *Stage 5 in the Design Thinking Process: Test*. Pridobljeno 13. novembra 2022 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-5-in-the-design-thinking-process-test>
 35. Daniau, S. (2016). The Transformative Potential of Role-Playing Games: From Play Skills to Human Skills. *Simulation & Gaming*, 47(4), 299–556.
 36. Dempsey, J. V., Haynes, L. L. & Lucassen, B. A. (2002). Forty Simple Computer Games and What They Could Mean to Educators. *Simulation & Gaming*, 33(2), 157–168.
 37. Dennis, F. (2022, marec). *Marketing in a cost-of-living crisis: Distribution and channels*. Pridobljeno 8. februarja 2023 iz <https://www-warc-com.nukweb.nuk.uni->

lj.si/content/article/warc-exclusive/marketing-in-a-cost-of-living-crisis--distribution-and-channels/143691

38. Design Kit. (2022). *The Five Whys*. Pridobljeno 5. novembra 2022 iz <https://www.designkit.org/methods/the-five-whys.html>
39. Elsbach, K. D. & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306.
40. Fairlie, R. & Fossen, F. M. (2021). The early impacts of the COVID-19 pandemic on business sales. *Small Business Economics*, 58, 1853–1864.
41. Frick, J. & Ali, M. (2013). Business Model Canvas as Tool for SME. *Advances in Production Management Systems. Sustainable Production and Service Supply Chains*, 415, 142–149.
42. Gallanis, T. (2020). An introduction to design thinking and an application to the challenges of frail, older adults. *Leveraging Data Science for Global Health*, 17–33.
43. García-Muiña, F. E., Medina-Salgado, M. S. & Ferrari, A. M. (2020). Sustainability Transition in Industry 4.0 and Smart Manufacturing with the Triple-Layered Business Model Canvas. *Sustainability*, 12(6), 2364.
44. Georgiev, D. (2023, 26. januar). *13 Board Game Statistics - All You Need to Know in 2023*. Pridobljeno 1. maja 2023 iz <https://techjury.net/blog/board-game-statistics/#gref>
45. Gestwicki, P. & McNely, B. (2012). *A case study of a five-step design thinking process in educational museum game design*. Pridobljeno 12. novembra 2022 iz https://meaningfulplay.msu.edu/proceedings2012/mp2012_submission_37.pdf
46. Gibbons, S. (2016, 31. julij). *Design Thinking 101*. Pridobljeno 30. oktobra 2022 iz <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/>
47. Grönman, S. & Lindfors, E. (2021). The process models of design thinking: A literature review and consideration from the perspective of craft, design and technology education. *Techne serien-Forskning*, 28(2), 110–118.
48. Gusindatama, C. A., Wijaya, N. N. & Utama, I. D. (2022). Using Business Model Canvas Approach as a Tool To Support New Venture Strategy: The Case of Dakgè as Healthy Culinary Smes. *V IEOM Society International* (str. 791–796). Džakarta: Bina Nusantara University.
49. IDEO. (2022). *Brainstorming*. Pridobljeno 14. novembra 2022 iz <https://www.ideo.com/pages/brainstorming>
50. IDEO. (2022, 31. oktober). *Design Thinking*. Pridobljeno 11. novembra 2022 iz <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>
51. Ilić Rajković, A., Senić Ružić, M. & Ljujić, B. (2019). Board games and acquiring knowledge of history: research in university teaching. V *Changing media—changing schools?* (str. 40–44). Lisbon: University Lusófona.
52. Inštitut za računovodstvo. (2022, 29. september). *Najemodajalci in normirani s.p. in davki v letu 2023*. Pridobljeno 29. julija 2023 iz <https://www.iracunovodstvo.eu/najemodajalci-in-normirani-s-p-in-davki-v-letu-2023/>

53. Iwasaki, I., Kočenda, E. & Shida, Y. (2022). Institutions, financial development, and small business survival: Evidence from European emerging markets. *Small Business Economics*, 58(3), 1261–1283.
54. Júnior, A. V., de Senzi Zancul, E. & Miguel, P. A. (2017). New product development: examining its evolution and the introduction of environmental issues. *Product: Management and Development*, 15(1), 8–19.
55. Keane, S. F., Cormican, K. T. & Sheahan, J. N. (2018). Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 65–74.
56. Ladd, T. (2018). Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 57–69.
57. Mansfield, T. (2019, 26. julij). *Alex Osterwalder's Business Model Canvas template: why use it and how*. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://interaction.net.au/articles/business-model-canvas-template/>
58. McGuire, R. (2021, 3. maj). *SDG Games' Distribution Strategy How do we get the word, and the games out?* Pridobljeno 1. maja 2023 iz <https://clearpurpose.media/sdg-games-distribution-strategy-8937a40c418>
59. Mercier, M. & Lubart, T. (2023). Board Games Enhance Creativity: Evidence From Two Studies. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, Advance online publication.
60. Mladi podjetnik. (2023, 7. junij). *Prispevki za popoldanski s.p. – maj 2023*. Pridobljeno 29. julija 2023 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/prispevki-za-popoldanski-s-p>
61. Moran, S. (2017). The roles of creativity in society. V J. C. Kaufman & R. J. Sternberg, *The Cambridge handbook of creativity*, (str. 74–90). New York: Cambridge University Press.
62. Morris, A. (2015). *A Practical Introduction to In-depth Interviewing*. Sydney: University of Technology.
63. Morrison, M. (2018, 8. maj). *What is the IDEO Deep-Dive™ Brainstorming technique?* Pridobljeno 31. oktobra 2022 iz <https://rapidbi.com/deep-dive-brainstorming-technique-ideo/>
64. Munro, L. (2020, 12. januar). *10 Tips to Develop Better Empathy Maps*. Pridobljeno 5. novembra 2022 iz <https://xd.adobe.com/ideas/process/user-research/10-tips-develop-better-empathy-maps/>
65. Murtell, J. (2021, 14. julij). *The 5 Phases of Design Thinking*. Pridobljeno 21. novembra 2022 iz <https://www.ama.org/marketing-news/the-5-phases-of-design-thinking/>
66. Nguyen, A. H., Hoang, T. G., Nguyen, L. Q. & Thi Pham, H. M. (2022). Design thinking-based Data Analytic Lifecycle for improving management control in banks. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1–16.
67. Noda, S., Shiotsuki, K. & Nakao, M. (2019). The effectiveness of intervention with board games: a systematic review. *BioPsychoSocial medicine*, 13(1), 1–21.
68. Osterwalder, A. & Euchner, J. (2019). Business model innovation: An interview with Alex Osterwalder. *Research-Technology Management*, 62(4), 12-18.

69. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
70. Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489.
71. Peppers, D. & Rogers, M. (2016). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
72. Plucker, J. A. & Makel, M. C. (2017). Assessment of creativity. V J. C. Kaufman & R. J. Sternberg, *The Cambridge handbook of creativity* (str. 48–64). New York: Cambridge University Press.
73. Poole, F. J., Clarke-Midura, J., Rasmussen, M., Shehzad, U. & Lee, V. R. (2022). Tabletop games designed to promote computational thinking. *Computer Science Education*, 32(4), 449–475.
74. Print Ninja. (brez datuma a). *Board Game Industry Statistics*. Pridobljeno 30. aprila 2023 iz <https://printninja.com/board-game-industry-statistics/>
75. Print Ninja. (brez datuma b). *Board Game Prototyping*. Pridobljeno 2. maja 2023 iz <https://printninja.com/board-game-prototyping/>
76. QinPrinting. (2022, 25. julij). *Is it Better to Self-Publish a Board Game or Pitch to a Game Publisher?* Pridobljeno 30. julija 2023 iz <https://www.qinprinting.com/blog/is-it-better-to-self-publish-a-board-game/>
77. Raichur, R. (2021). *Design Thinking*. Indija: ACL Digital.
78. Reddit. (2019). *How much money do board game devs make?* Pridobljeno 30. julija 2023 iz https://www.reddit.com/r/boardgames/comments/d1whu3/how_much_money_do_board_game_devs_make/. [objava na blogu]
79. Research and markets. (2023). *Board Games Market - Global Outlook and Forecast 2023–2028*. Dublin: Arizton.
80. Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M. & Ormston, R. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Los Angeles: Sage Publications Ltd.
81. Samarasinghe, D., Barlow, M., Lakshika, E., Lynar, T., Moustafa, N., Townsend, T. & Turnbull, B. (2021). A data driven review of board game design and interactions of their mechanics. *IEEE Access*, 9, 114051–114069.
82. Santos, J. & Brandão, A. S. (2022). The R&D Canvas: a design thinking tool for the management of R&D projects. *Journal of Research Administration*, 53(1), 62–92.
83. Sari, I. U., Sergi, D. & Ozkan, B. (2020). *Application of Big Data and Business Analytics*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
84. Seaman, C. B. & Tran, T. (2022). Intellectual Property and Tabletop Games. *Iowa Law Review*, 107(4), 1615–1683.
85. Selcuk, C. & Gokpinar, G. (2018). Fixed vs. Flexible Pricing in a Competitive. *Management Science*, 64(12), 5584–5598.

86. Slack, J. (2023). *The Board Game Designer's Guide to Getting Published How to Find the Right Publisher, Know What to Look for in a Contract, and Get Your Board Game Signed*. Florida: CRC Press.
87. Sparviero, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of social entrepreneurship*, 10(2), 232–251.
88. Stegmaier, J. (2016, 7. November). *Your Idea Is Brilliant, Your Idea Is Worthless*. Pridobljeno 1. maja 2023 iz <https://stonemaiergames.com/kickstarter-lesson-204-your-idea-is-brilliant-your-idea-is-worthless/>
89. Stenros, J. (2017). The Game Definition Game: A Review. *Games and culture*, 12(6), 499–520.
90. Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. (2018). *This is service design doing: applying service design thinking in the real world*. Kalifornija: O'Reilly Media, Inc.
91. Statistics Market Research Consulting. (2019). *Board Games - Global Market Outlook (2019-2027)*. Statistics Market Research Consulting.
92. Technavio. (2023). *Global Board Games Market Size By Distribution Channel (Offline, Online), By Product (Chess, Scrabble, Monopoly), By Geographic Scope And Forecast*. Technavio.
93. Tinsman, B. (2008). *The Game Inventor's Guidebook: How to Invent and Sell Board Games, Card Games, Role-Playing Games, & Everything in Between!* New York: Morgan James Publishing.
94. Tschimmel, K. (2012). *Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation*. Barcelona: ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Pridobljeno iz ISPIM Conference Proceedings.
95. Vanhala, E. & Saarikallio, M. (2015). Business model elements in different types of organization in software business. *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications*, 7, 139–150.
96. Vasilienė-Vasiliauskienė, V., Vasiliauskas, A. V., Donculaitė, M. & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). *Applying the Business Model Canvas to Increase Enterprise Competitiveness: A Case Study of Transport Company*. Vilnius, Lithuania: Springer International Publishing.
97. Wolniak, R. (2017). The Design Thinking method and its stages. *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji*, 6(6), 247–255.
98. Woods, S. (2012). *Eurogames: The design, culture and play of modern European board games*. North Carolina: McFarland.
99. Statista. (2020, 17. junij). *Level of enjoyment when playing board games in the United States as of May 2020, by generation*. Pridobljeno 30. aprila 2023 iz <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/statistics/1129932/us-board-game-enjoyment-by-generation/>
100. Zagal, J. P., Rick, J. & Hsi, I. (2006). Collaborative games: Lessons learned from board games. *Simulation & gaming*, 37(1), 24–40.

101. Zeratech. (2019, 19. september). *Inspire, Ideate, Implement: the “3I” model*. Pridobljeno 30. oktobra 2022 iz <https://www.zeratech.com/en/inspire-ideate-implement-the-3i-model/>
102. Zhao, B., Takasu, A., Yahyapour, R. & Fu, X. (2019). Loyal consumers or one-time deal hunters: Repeat buyer prediction for e-commerce. V *2019 International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW)* (str. 1080–1087). Beijing.
103. Ziemba, A. (2022, 21. Januar). *An Introduction to the Business Model Canvas*. Pridobljeno 25. julija 2023 iz <https://www.boldare.com/blog/business-model-canvas/>
104. Zolnowski, A., Weiß, C. & Böhmman, T. (2014). Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas–The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry. V *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, (str. 718–727). Waikoloa.
105. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019–1042.

PRILOGE

Priloga 1: Protokol za fokusno skupino

PROTOKOL ZA FOKUSNO SKUPINO – MAGISTRSKO DELO

Neža Snedic (mentorica: prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Moderator: _____

Število udeležencev: _____

Opazovalec, zapisnikar: _____

Datum in ura fokusne skupine: _____

Trajanje: _____

Prostor: _____

Druge opombe: _____

Fokusna skupina se izvaja neposredno po zaključku testnega igranja na isti lokaciji.

1. Pozdrav:

Lepo pozdravljeni.

Sem Neža Snedic, študentka na magistrskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Hvala, da ste se po končanem igranju odločili sodelovati tudi v fokusni skupini, ki bo izvedena v okviru mojega magistrskega dela, kjer v sodelovanju z razvijalcem Mihaelom razvijava namizno igro, ki ste jo ravnokar testno odigrali. Vaš prispevek bo ključnega pomena pri nadaljnjem razvoju izdelka. V nadaljevanju vas bom prosila, da odgovarjate na vprašanja odprtega tipa, kjer me bo pri odgovorih zanimalo vaše mnenje, kar pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov. Fokusna skupina bo potekala predvidoma 30 min.

2. Razlaga:

Pogovor fokusne skupine bo sneman, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč.

Zagotavljam vam anonimnost podatkov. Ob tem naj poudarim, da pogovor ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Zapisnik fokusne skupine bo opravil _____, ki bo hkrati tudi opazovalec.

Imate morda še kakšno vprašanje pred začetkom? _____

3. Glavna diskusija

Namen: Pridobiti čim več koristnih informacij o obravnavani tematiki – kaj menijo o odigrani namizni igri, kaj jim je bilo všeč in kaj ne, kakšno strategijo so lahko razvili, kako jo lahko izboljšamo itd.

Moderator:

- naj moderira pogovor in naj ne bo udeleženec;
- uporablja naj primerno izrazoslovje glede na strukturo udeležencev;
- naj bo zainteresiran za komentarje vseh udeležencev, če se kateri od udeležencev noče izpostavljati, naj ga sam poskuša motivirati za odgovore;
- pozoren naj bo, da pogovor ne zaide izven meja obravnavane tematike;
- empatija, vživeti se v čustva drugega, poskuša naj jih razumeti;
- naj bo dober poslušalec.

Opazovalec:

- naj opazuje vedenje udeležencev, ga zabeleži;
- zabeleži naj sodelovanje v raziskavi po posameznih udeležencih – ali je kdo prevladoval, ali je kdo bil precej tiho, koga je bilo posebej treba spodbuditi k odgovarjanju, ali je prišlo do pogovorov med udeleženci ...

Zapisnikar: napiše zapisnik pogovora, glavna mnenja, prevladujoče ideje ...

Opomnik (okvirna vprašanja)

Pravila igre:

1. Si razumel pravila? Kaj je bilo najtežje?
2. Bi lahko znova odigral igro, ne da bi pogledal pravila oziroma efekte piratov?
3. Kaj bi si želel, da bi vedel že na začetku igre, pa ni bilo dovolj poudarjeno/ni bilo razumljivo pojasnjeno/zapisano v navodilih?

Igranje igre:

4. Si se med igranjem zabaval?
5. Se ti je zdelo, da so tvoje odločitve pomembno vplivale na potek igre in morebitno zmago ali da sploh niso pomembne?
6. Ti je bilo med igro kdaj dolgčas/nezanimivo, se ti je vleкло?
7. Je bil kateri del/element igre moteč, ti sploh ni bil všeč in bi ga spremenil/izpustil?
8. S številko od ena do pet opredeli, koliko je igra težka za igranje (če upoštevaš vse faktorje – od pravil igre, igranja, možnosti za zmago ...).
9. Kakšna je bila tvoja strategija?

Oblikovanje/videz igre: *Kapitanova posadka*

10. Je igra tudi vizualno privlačna, te je kaj še posebej zmotilo?
11. Kako komentiraš vizualni izgled bojnih ladij?
12. Kako komentiraš vizualni izgled kartic piratov?
13. Kaj bi moralo biti na naslovnici, da bi te igra pritegnila in bi jo kupil? Kakšna naslovnica igre bi se ti zdela zanimiva?

Splošno o igri:

14. Kako dolga se vam je zdela igra (prekratka, predolga, ravno pravnja)?
15. Katera igra je najbolj podobna igri, ki ste jo pravkar preizkusili?
16. Koliko bi bili pripravljeni plačati za to igro?
17. Gremo še eno igro?

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik pred testnim igranjem:

1. Spol: _____
2. Starost: _____
3. Kako pogosto igrate namizne igre? _____
4. Kdaj ste nazadnje kupili namizno igro? _____
5. Ste jo kupili zase ali za koga drugega? Za koga (za prijatelja, partnerja ...)?

6. S katerim namenom ste kupili zadnjo namizno igro (za darilo, za svojo zbirko ...)?

7. S katerim namenom običajno kupite namizno igro (za darilo, za svojo zbirko ...)?

8. Koliko ste nazadnje plačali za igro? _____
9. V kakšnem cenovnem rangi običajno kupujete namizne igre? _____
10. Na podlagi česa se odločite za nakup iger (po priporočilu prijatelja, vplivneža na socialnih medijih, prodajalca, oglasov ...)?

11. Kje ste nazadnje kupili namizno igro? Zakaj ravno tam?

12. Katere vrste iger so vam najbolj všeč (strateške, miselne, spretnostne, sodelovalne ...)?

13. Katera je vaša najljubša namizna igra? _____

Priloga 3: Profil sodelujočih v fokusni skupini ena

		Sodelujoča 1.1	Sodelujoča 1.2	Sodelujoča 1.3	Sodelujoči 1.4	Sodelujoča 1.5
1.	Spol:	Ž	Ž	Ž	M	Ž
2.	Starost:	25	25	25	33	25
3.	Kako pogosto igrate namizne igre?	1x na mesec	1x na mesec	2x na mesec	2x na mesec	5x na leto
4.	Kdaj ste nazadnje kupili namizno igro?	5 let nazaj	2 leti nazaj	December 2022	December 2022	1 leto nazaj
5.	Ste jo kupili zase ali za koga drugega? Za koga?	Za prijatelja	Za prijateljico	Zase	Zase	Za prijatelja
6.	S katerim namenom ste kupili zadnjo namizno igro (za darilo, za svojo zbirko ...)?	Za darilo	Za darilo	Za svojo zbirko	Za svojo zbirko za zabavo	Za rojstnodnevno darilo
7.	S katerim namenom običajno kupite namizno igro (za darilo, za svojo zbirko ...)?	Za darilo	Za darilo	Za svojo zbirko in za darilo	Za svojo zbirko in za darilo	Za darilo
8.	Koliko ste nazadnje plačali za igro?	30 €	30 €	20 €	25 €	15 €
9.	V katerem cenovnem rangi običajno kupujete namizne igre?	20–50 €	30–50 €	Do 30 €, izjemoma več	10–30 €	15–30 €
10.	Na podlagi česa se odločite za nakup iger (po priporočilu prijatelja, vplivneža na socialnih medijih, prodajalca, oglasov ...)?	Priporočila prijatelja	Priporočila prijatelja	Na podlagi izkušnje igranja, priporočila prijateljev s podobnim okusom ali prodajalca, ki ve, kaj prodaja	Po priporočilu, ker jo igraš pri prijatelju in ti je všeč	Priporočilo prijatelja
11.	Kje ste nazadnje kupili namizno igro? Zakaj ravno tam?	Müller, ker je bilo znižano	Mimovrste, najbolj ugodno	To je to, kjer sva si igro pred nakupom lahko izposodila. Drugače pa tudi Müller, Spar, Mercator, Babycenter, ker je priročno	To je to, velika izbira, možnost testa/izposoje iger	Müller, ker vem, da prodajajo igre
12.	Katere vrste iger so vam najbolj všeč (strateške, miselne, spretnostne, sodelovalne ...)?	Strateške, miselne	Strateška	Miselne, asociacijske, sodelovalne	Miselne za dve osebi, zabavne za velike družbe (6–8 igralcev)	Vse
13.	Katera je vaša najljubša namizna igra?	Catan	Catan	ChessLess	ChessLess	Catan

Priloga 4: Transkripcija fokusne skupine ena

Moderator: Neža Snedic

Število udeležencev: 5

Opazovalec, zapisnikar: Mihael Furjan

Datum in ura fokusne skupine: 10. 2. 2023 ob 20:30

Trajanje: 60 min

Prostor: Pri Neži doma

Druge opombe: udeleženci: Sodelujoča 1.1, Sodelujoča 1.2, Sodelujoča 1.3, Sodelujoči 1.4, Sodelujoča 1.5

Fokusna skupina se izvaja neposredno po zaključku testnega igranja na isti lokaciji. Prva izvedba testnega igranja je bila izvedena po principu vodenega testnega igranja, kjer je razvijalec igre Mihael pred začetkom igranja sam pojasnil pravila igre. Napisanih navodil igralci še niso prejeli, so pa dobili A4-list s pojasnili posebnih efektov posameznih piratov.

Pravila igre so bila ustno razložena v testno odigranem krogu, Mihael pa je med razlago tudi sproti odgovarjal na vprašanja igralcev. Po potrditvi, da so pravila igre jasna, se je začelo igranje. Sprva igra še ni bila povsem samostojna, udeleženci so Mihaela večkrat vprašali, ali delajo prav in ali je vrstni red akcij, ki jih izvajajo v enem krogu igre, pravilen. Mihael jim je na ta vprašanje sproti odgovarjal. Po dveh krogih igranja je bila igra vedno bolj samostojna, med igro je vladalo prijetno in sproščeno vzdušje; videti je bilo, da se igralci med igro zabavajo in imajo lepo. Po tridesetih minutah je zmagala Sodelujoča 1.2, nato pa je sledila fokusna skupina. Igranje se je začelo ob 20:00 in končalo ob 20:30.

Vprašanja v fokusni skupini so bila razdeljena na različne sklope. Moderator fokusne skupine Neža Snedic sem diskusijo za vsak sklop odprla z vprašanjem, in nato se je razvila debata. V njej so aktivno sodelovali vsi udeleženci fokusne skupine, med seboj so se poslušali in si niso skakali v besedo, zato ni bilo potrebno nikogar posebej spodbujati k odgovarjanju. Vseeno so največ mnenj in obrazložitve mnenj podali Sodelujoča 1.3, Sodelujoča 1.1 in Sodelujoči 1.4, Sodelujoča 1.2 in Sodelujoča 1.5 pa sta se v debato vključili manjkrat. Podrobnejše ugotovitve fokusne skupine so predstavljene v nadaljevanju.

Pravila igre:

1. Si razumel pravila? Kaj je bilo najtežje?

Sodelujoča 1.3 je poudarila, da ji je bila razlaga navodil v splošnem razumljiva, rada pa bi, da bi bilo bolj poudarjeno, kakšen je vrstni red akcij v posameznem krogu igre in kaj kakšna

akcija pomeni za igro. Sodelujoči 1.4 je dopolnil, da to v prvem krogu res še ni povsem jasno, v nadaljevanju igranja pa je že popolnoma razumel, kako poteka krog igranja. Predlagal je, da bi bila navodila napisana postopoma, in sicer v sklopih za lažje razumevanje. Sodelujoča 1.1 je predlagala enostavnejši način razlage pravil, da igralci ne bi izgubili zanimanja, ampak bi se igra lahko hitro začela igrati. Za razumljivejšo razlago je Sodelujoča 1.2 podala idejo o videonavodilih, do katerih bi igralci imeli dostop preko QR-kode na YouTubu ali aplikaciji. Sodelujoča 1.3 je tudi videla dodano vrednost v videonavodilih, kjer bi lahko z načinom govora igri dodali zgodbo in igralce popeljali v svet piratov. S tem bi se izognili suhoparnemu branju navodil, saj se lahko vsakemu elementu igre doda smisel in ga poveže v zgodbo.

Sodelujoča 1.1 je še dodala, da bi bila pri pisanih navodilih slika igralne karte, ob kateri bi bili obrazloženi vsi njeni elementi, da potem med igro ni nejasnosti. Sama je imela težavo z razumevanjem, kaj pomeni, da prevzameš efekt sosednjega igralca za svojo karto in kaj za karto soigralca.

2. Bi lahko znova odigral igro, ne da bi pogledal pravila oziroma efekte piratov?

Igralci so imeli med igro ob sebi A4-list s posebej obrazloženimi posebnimi efekti kartic piratov. Sodelujoči 1.4 je menil, da bi list potreboval samó v prvi igri, saj so efekti s simboli na karticah dovolj jasni, da dodatne razlage ne potrebuje. Sodelujoča 1.1, Sodelujoča 1.5, Sodelujoča 1.2 in Sodelujoča 1.3 so povedale, da so list s simboli potrebovale večkrat in so bile vesele, da so ga imele pri sebi. Menile so, da vseeno vsak igralec svojega lista ne potrebuje, bilo pa bi dobrodošlo, da bi bili na mizi vsaj dve tablici z navodili, kamor bi lahko po potrebi pogledali.

Igranje igre:

3. Si se med igranjem zabaval?

Vsi igralci so povedali, da jim je bila igra zabavna, da so se imeli fino in jim je bilo igranje zanimivo. Sodelujoča 1.3 je dodala, da ji je bilo najbolj všeč, ker je igra malo negotova, vedno se nekaj dogaja, kar jo naredi zanimivo, ni pa preveč napeta in igralca ne postavlja v stresne situacije.

4. Se ti je zdelo, da so tvoje odločitve pomembno vplivale na potek igre in morebitno svojo zmago ali sploh niso pomembne?

Sodelujoča 1.3 je menila, da so odločitve relativno pomembne, vseeno pa ena napačna poteza ne pomeni konca igre, kar ji je še posebej všeč. Sodelujoča 1.1 je dodala, da se ji zdi, da je ravno to igro napravilo bolj sproščeno in nestresno, a vseeno zanimivo. Sodelujoči 1.4 je dodal, da je sicer želel nadzorovati potek igre, ampak ker je igra tako sestavljena, kot je, se v resnici lahko vse obrne drugače, kot je predvideval.

5. Ti je bilo med igro kdaj dolgčas/nezanimivo, se ti je vleklo?

Vsi se strinjajo, da je igra zanimiva, se ves čas nekaj dogaja in da se ne vleče.

6. Je bil kateri del/element igre moteč, ti sploh ni bil všeč in bi ga spremenil/izpustil?

Sodelujoča 1.5 je povedala, da se zaveda, da ima vsak element svoj smisel, zato ne bi ničesar izpustila, vendar je včasih težko biti pozoren na vse stvari. Sodelujoči 1.1 je bilo še posebej všeč, da imajo tudi grafike na karticah pomen (npr. o težavnosti kroga, ki je prikazan z razburkanostjo morja na kartici), kar so tisti dodatni elementi, na katere včasih niso vsi pozorni, je pa to lahko tvoja prednost, če tega ne spregledaš. Sodelujoča 1.2 je priznala, da teh elementov med igro ni opazila, zato so se vsi strinjali, da je res prednost igralca to, da je pozoren na vse elemente. Sodelujočemu 1.4 je bila zelo všeč kompleksnost igre, saj mu ob igranju ni bilo dolgčas. Nikoli ne moreš zares oceniti, kaj vse se lahko zgodi, katere možnosti obstajajo, kar igro naredi zanimivo in nepredvidljivo. Včasih je na trgu težko najti takšno igro, zato mu je bila še posebej všeč.

Sodelujoča 1.5 je dodala, da ji je še posebej všeč to, da je Kapitanova posadka igra, v kateri na eni strani igraš v skupini, ampak še vseeno igraš zase. Ne moreš zmagati sam, ampak moraš za zmago tudi sodelovati z drugimi igralci.

7. Opredelite, koliko je igra težka za igranje, in sicer z ena do pet (če upoštevaš vse faktorje, od pravil igre, do igranja, možnosti za zmago ...).

Sodelujoča 1.1: „Igra ni preveč zahtevna, sem igrala precej težje igre, zato dam oceno težavnosti 2.“

Sodelujoča 1.5: „Na začetku je malo težje, da se igro naučiš, zato bi težavnost ocenila s 3, po nekaj krogih igranja pa se strinjam z oceno težavnosti 2.“

Sodelujoča 1.2: „Se strinjam s Sodelujočo 1.5 (najprej 3, nato dve).“

Sodelujoča 1.3: „Oceno težavnosti bi dala na tri, saj moraš biti ves čas pozoren na vse aktivnosti, ki se v enem krogu zgodijo, ter ker moraš ves čas razmišljati v različne smeri in ti je to izziv, vseeno pa ni pretežko in imaš občutek, da si sposoben kontrolirati situacijo. Torej izziv, ki si mu lahko kos.“

Sodelujoči 1.4: „Meni je bila takoj po prvi igri igra jasna, zato jo ocenim z 2, vseeno pa menim, da če v družbo igralcev, ki igro poznajo, pride nov igralec, da imajo na začetku ostali eno do dve igri prednost, potem so pa igralci že enakovredni.“

8. Kakšna je bila tvoja strategija?

Sodelujoča 1.5 je priznala, da je bila proti koncu njena strategija samo to, da Sodelujoča 1.2 ne bi zmagala. Sodelujoča 1.3 je menila, da si moral po eni strani strategijo prilagajati glede

na karto, ki si jo imel v rokah, in višino številke na njej, po drugi strani pa na to, da bomo kot skupina, ki se bojuje, premagali ladjo in zmagali v krogu. Torej moraš iskati pravo razmerje med svojimi in skupnimi interesi, da na koncu sploh lahko zmagaš.

Če bi takoj ponovno igrali, so vsi igralci odgovorili, da ne vedo, kako točno bi igrali, da bi na koncu zmagali, Sodelujoči 1.4 pa je dodal, da vseeno vidi zmagovalno strategijo v tem, da si poskušaš pridobiti prazno ladjo z zbiranjem čim večjega števila zlatnikov na piratih. Sodelujoča 1.3 je dodala, da se s tem sicer strinja, ampak glede na to, kakšne karte je dobila v roke, te strategije ne bi mogla igrati, ker na kartah piratov ni bilo visokih zlatnikov.

Diskusija glede tega, ali so zbrane ladje in pirati vidni vsem igralcem ali jih skrivaš: Sodelujoči 1.2 je to, da se pirati skrivajo, všeč, da je bolj nepredvidljivo, kdo lahko zmaga ali ne. Sodelujoča 1.1 je menila, da bi lahko v navodilih dal izbiro, da če želijo, lahko karte kažejo, ni pa nujno. Sodelujoči 1.4 je podal idejo, da je osnovna raven igre z vidnimi karticami, potem pa imajo igralci možnost igro otežiti, tako da svoje pridobljene kartice ladij in piratov začnejo skrivati.

Oblikovanje/videz igre: *Kapitanova posadka*

9. Je igra tudi vizualno privlačna, te je kaj še posebej zmotilo?

Sodelujoči 1.1 je zelo všeč, da igra nima preveč dejavnikov: so kartice in kocke, ni pa dodatnih elementov, ki bi lahko dali občutek, da je igra zelo kompleksna. Tudi škatla je lahko majhna, da ne zasede preveč prostora. Sodelujoči 1.3 so bile zelo všeč ilustracije, Sodelujoča 1.1 pa je dodala, da je igra vseeno tako hitra, da niti nimaš časa brati imen piratov in gledati sličic.

Igralci so menili, da je velikost kartic glede na to, da je maksimalno število igralcev 6, ravno pravnja, zato večjih elementov ne potrebujejo. Menili so, da je ravno v tem prednost, ker je igra majhna, jo lahko enostavno spraviš v majhno škatlo in jo vzameš tudi na pot.

10. Kako komentiraš vizualni izgled bojnih ladij?

Sodelujoči 1.4 je menil, da bi bilo dobro, če bi se barva hrbtnih strani kartic bojnih ladij ujemala z ostalo barvno shemo pastelnih barv, ki so uporabljene pri dizajnu igre. Pozitivno opažanje Sodelujoče 1.1 je bilo, da tudi način dizajna pove, kako nevarna je bojna ladja (z razburkanim morjem, število topov na ladji ...). Doda tudi, da zaradi razgibanih ilustracij pomemben podatek, kot je število točk, ki jih potrebujejo igralci, da ladjo premagajo, ne izstopa. Res je, da načeloma med igro točno veš, na kaj moraš biti pozoren, bilo pa bi dobro, da bi bil ta del bolj viden. Ni razlike med pomembnimi in ne tako zelo pomembnimi elementi kartice.

11. Kako komentiraš vizualni izgled kartic piratov?

Sodelujoči 1.3 so bila vseč imena piratov na karticah, čeprav je imela zaradi sloga pisave malo težav pri branju. Vseč so ji bile tudi igrive in z imeni povezane slike piratov. Hrbtna stran kartic s pirati je bila mogoče preveč strašljiva v primerjavi s tem, kakšna je igra. Sodelujoči 1.4 je dodal, da je mogoče premalo kontrasta med hrbtno in igralno stranjo kartic piratov. Ko pogledaš na hitro, ne moreš biti povsem prepričan, ali igralec s karto igra ali je karta zakrita. Pri igralni strani kartic se mu je zdelo, da se dogaja preveč stvari. Na spodnjem delu, kjer so simboli efektov in vrednost kartice, bi bilo bolj jasno, če bi bilo ozadje enobarvno (manj je več) – kartica naj se poenostavi. Prav tako je menil, da so kartice lahko bolj razumljive, če so bolj poenostavljene. Na splošno mu je bila izvirnost ilustracij zelo všeč.

Sodelujoča 1.1 je dodala, da je dobro, da je na hrbtni strani tudi ilustracija, naj bo samo takšna, ki bo od aktivne karte bolj kontrastna (pri ladjah je ta efekt že dosežen, saj se točno ve, ali je ladja odprta in se igra ali pa je karta neaktivna).

12. Kaj bi moralo biti na naslovnici, da bi te igra pritegnila in bi jo kupil? Kakšna naslovnica igre bi se ti zdela zanimiva?

Sodelujoči 1.4 je menil, da bi pozornost vzbudila slika zabavnega pirata na naslovnici, z ladjo in s simboli piratov (rum, kljuka, papiga ...) – v smislu ilustracij na karticah.

Sodelujoča 1.3 si je želela, da bi bila embalaža takšna, da te, kljub temu da igre ne poznaš, v trgovini privabi, in da bi bilo na naslovnici poudarjeno (s sliko ali z besedilom), da je igra sodelovalna in tudi tekmovalna, ker samo zaradi lepe ilustracije igre ne bi kupila. Mogoče bi jo pritegnila, potem pa bi morale biti hitro in jasno poudarjene tudi najboljše lastnosti igre. Sodelujoči 1.1 je bilo pomembno, da na embalaži piše, koliko časa bo igra trajala (je prednost, da je kratka in ne traja predolgo), da je igra, v kateri se razmišlja, si sam in sodeluješ, ter je hkrati tudi tekmovalna, da so preobrati lahko hitri, kar pomeni, da tudi če ti ne gre najbolje, še vedno lahko zmagaš v dveh dobrih krogih.

Splošno o igri:

13. Kako dolga se vam je zdela igra (prekratka, predolga, ravno pravšnja)?

Igra se je vsem igralcem zdela ravno prav dolga, nikomur se ni vlekla.

14. Katera igra je najbolj podobna igri, ki ste jo pravkar preizkusili?

Nihče od igralcev ne more imenovati igre, ki bi jih res spominjala na to, ki so jo odigrali. Sodelujoči 1.4 je omenil igro Exploding kittens zaradi dizajna in efektov, ampak minimalno. Sodelujoči 1.1 se je še posebej unikatno zdelo to, da vsak igralec dobi svoji dve kocki, s katerima igra, česar ni zasledila še v nobeni igri.

15. Koliko bi bili pripravljeni plačati za to igro?

Ocenjujejo, da med 15 in 30 eur.

16. Gremo še eno igro?

Ja, ta večer smo igro odigrali še dvakrat.

Priloga 5: Profil sodelujočih v fokusni skupini dva

		Sodelujoča 2.1	Sodelujoči 2.2	Sodelujoča 2.3	Sodelujoči 2.4	Sodelujoča 2.5	Sodelujoči 2.6
1.	Spol:	Ž	M	Ž	M	Ž	M
2.	Starost:	27	29	24	29	26	28
3.	Kako pogosto igrate namizne igre?	1x na mesec	2x na mesec	2x na mesec	1x na mesec	5x na leto	3x na leto
4.	Kdaj ste nazadnje kupili namizno igro?	Maja 2023	Aprila 2022	Julija 2023	Julija 2023	2020	Februarja 2023
5.	Ste jo kupili zase ali za koga drugega? Za koga?	Zase	Zase, za druženje	Zase in za partnerja	Lastna zbirka	Zase, za druženje	Zase
6.	S katerim namenom ste kupili zadnjo namizno igro (za darilo, za svojo zbirko ...)?	Za svojo zbirko	Za svojo zbirko	Za svojo zbirko	Za svojo zbirko	Za svojo zbirko, za igranje s prijatelji na dopustu	Za igranje s prijatelji in druženje
7.	S katerim namenom običajno kupite namizno igro (za darilo, za svojo zbirko ...)?	Za darilo, svojo zbirko ali ker je igra iztrošena in rabim nov izvod	Darilo	Za svojo zbirko	Za svojo zbirko	Za svojo zbirko (nikoli za darilo)	Za darilo
8.	Koliko ste nazadnje plačali za igro?	20 €	25 €	13 €	13 €	30 €	22 €
9.	V katerem cenovnem rangu običajno kupujete namizne igre?	10–40 €	15–50 €	10–40 €	10–40 €	15–30 €	Do 30 €
10.	Na podlagi česa se odločite za nakup iger (po priporočilu prijatelja, vplivneža na socialnih medijih, prodajalca, oglasov ...)?	Priporočila prijatelja, oglas	Na podlagi zahtevnosti, žanra igre	Priporočila in opis igre na embalaži	Priporočila in oglas na socialnih medijih	Po priporočilu prijateljev oz. smo se igrali pri kom doma	Po priporočilu prijateljev
11.	Kje ste nazadnje kupili namizno igro? Zakaj ravno tam?	Trgovina	Muller – prejel sem bon	V knjigarni, ker je bila razstavljena na polici in sem v tistem trenutku potrebovala novo igro	V knjigarni, ker je velika izbira	Babycenter ali Müller	Babycenter, ker je bila najcenejša
12.	Katere vrste iger so vam najbolj všeč (strateške, miselne, spretnostne, sodelovalne ...)?	Strateške, spretnostne	Miselne, strateške	Miselne	Strateške, miselne	Strateške	Sodelovalne
13.	Katera je vaša najljubša namizna igra?	Enka	Tarok	Catan	Risk	Catan	Activit

Priloga 6: Transkripcija fokusne skupine dva

Moderator: Neža Snedic

Število udeležencev: 6

Opazovalec, zapisnikar: Mihael Furjan

Datum in ura fokusne skupine: 9. 7. 2023 ob 20:00

Trajanje: 45 min

Prostor: Pri Neži doma

Druge opombe: udeleženci: Sodelujoča 2.1, Sodelujoči 2.2, Sodelujoča 2.3, Sodelujoči 2.4, Sodelujoča 2.5, Sodelujoči 2.6

Fokusna skupina se izvaja neposredno po zaključku testnega igranja na isti lokaciji.

Druga izvedba testnega igranja je bila izvedena po principu ekstremnega testnega igranja: igralci so pred začetkom igranja dobili igro skupaj z navodili v škatli, potem pa so morali sami ugotoviti, kako se igro igra, in eno igro tudi samostojno odigrati. V primeru pomanjkljivih navodil je bil tam na voljo Mihael, ki je po potrebi dodal svoj komentar.

Igralci so za branje in razumevanje pravil potrebovali 30 min, potem so odigrali testni krog in šele nato začeli z igranjem igre. Navodila so brali postopoma in sproti postavljali komponente igre na svoja mesta. Branje je prevzel Sodelujoči 2.2, ki je bral na glas, in nato skupaj z ostalimi člani ugotavljal, kako razumejo prebrano. Med branjem navodil je bila potrebna samo ena interakcija igralcev z Mihaelom, ker so bila v enem delu navodila napisana nejasno, in sicer katera kocka se meče v primeru izenačenja – ali se meče igralčeva kocka ali je za ta namen določena posebna kocka.

Ob 19:00 se je začel poskusni krog, med katerim so bile potrebne tri interakcije igralcev z Mihaelom. V vseh treh primerih se je izkazalo, da je bilo vprašano sicer omenjeno v navodilih igre, vendar ne dovolj poudarjeno, da bi igralci razumeli, kako točno je potrebno odigrati določen scenarij. Prva interakcija je bila pri razlagi efekta prvega pirata, saj igralci niso povsem razumeli, kaj pomeni, da ta pirat krade efekt drugemu igralcu (ne pa tudi kartice). Druga interakcija se je pojavila pri nejasnem razlikovanju kartic z efekti na druge pirate in kartic, katerih efekt vpliva samo nate. Mihael je ugotovil, da je treba to še dodelati v navodilih. Do tretje interakcije je prišlo, ko igralci sami niso ugotovili, da je po koncu vsakega kroga potrebno vzeti svoje kocke nazaj.

Po odigranem testnem krogu so bili igralci vse boljše volje, saj so že dodobra razumeli navodila. Začeli so igrati. Po dveh krogih igranja je bila igra vsem že zelo jasna in opazno je bilo, da se igralci vse bolj zabavajo. Med igranjem je bilo več komentarjev, da je igra zelo

zanimiva. Igra se je igrala 50 min, na koncu pa je zmagala Sodelujoča 2.3. Igranje se je začelo ob 19:10 in končalo ob 20:00. Po odigrani igri je takoj sledila fokusna skupina.

Vprašanja v fokusni skupini so bila razdeljena na različne sklope. Moderator fokusne skupine Neža Snedic sem diskusijo za vsak sklop odprla z vprašanjem in ob njem se je potem razvila debata. V debati so aktivno sodelovali vsi udeleženci fokusne skupine, med seboj so se poslušali in si niso skakali v besedo, zato ni bilo potrebno nikogar posebej spodbujati k odgovarjanju. Največ mnenj so podali Sodelujoča 2.1, Sodelujoči 2.2, Sodelujoča 2.3 in Sodelujoča 2.5, manjkrat pa sta se v debato vključila Sodelujoči 2.4 in Sodelujoči 2.6. Podrobnejše ugotovitve fokusne skupine so predstavljene v nadaljevanju.

Pravila igre:

1. Si razumel pravila? Kaj je bilo najtežje?

Sodelujoči 2.2 je začel, da so bila navodila v splošnem dobro napisana; dodati je treba samo tiste poudarke, pri katerih je bila potrebna interakcija z Mihaelom (torej katere kocke metati – želja po dodatnih kockah v primeru izenačenja, bolj jasna razlaga efektov piratov in da se po koncu kroga kocke vrnejo k lastniku). Dodal je tudi, da se mu navodila zdijo malenkost predolga, saj se na začetku kar malo prestrašiš, ker je toliko listov. Igralci so poudarili, da tudi stvari, ki jih iz navodil niso takoj popolnoma razumeli, lahko dokaj hitro razumeš z igranjem igre.

2. Bi lahko znova odigral igro, ne da bi pogledal pravila oziroma efekte piratov?

Poudarili so, da bi si med igranjem ob sebi želeli imeti list, ki opisuje efekte piratov. Imeli so občutek, da bi ga potrebovali tudi, ko bi igro igrali drugič/tretjič in bi jim bil ta način lažji. Sodelujoči 2.6 je dodal, da ne vidi potrebe, da bi ga imel, s čimer so se strinjali tudi ostali sodelujoči.

Ne zdi se jim potrebno, da bi imeli pri sebi velik list s podrobnejšo razlago efekta (to naj bo samo v navodilih), temveč manjšo kartico, na kateri bi bil efekt opisan kratko in jedrnato.

3. Kaj bi si želel, da bi vedel že na začetku igre, pa ni bilo dovolj poudarjeno/ni bilo razumljivo pojasnjeno/zapisano v navodilih?

Sodelujoča 2.1 se je spomnila na to, da ni dovolj poudarjeno, da efekti lahko delujejo v različni smeri oziroma na različnega soigralca – odvisno od kartice. Želela bi si, da je to na začetku bolj poudarjeno, vseeno pa je dodala, da tudi če pri branju navodil nisi dovolj pozoren, med igro to hitro ugotoviš oziroma spoznaš.

Sodelujoči 2.2 je dodal, da bi bilo dobro, da bi se že navodila začela na način, da bi poudarila, da gre za hitro igro, ki je sestavljena iz več faz, ter da je na eni strani sodelovalna in na drugi tudi tekmovalna. Dobro bi bilo, da se poudari, da je glavno dejanje v četrti fazi, ko se izvajajo efekti piratov. To je del igre, v kateri se vse lahko spremeni, kar igro naredi najbolj zanimivo.

Sodelujoča 2.3 je menila, da bi ta stavek na začetku privabil igralca k igri. Sodelujoča 2.1 je še enkrat povedala, da bi si želela, da bi bilo poudarjeno, da se efekti piratov lahko izvajajo v različne smeri, smer pa je odvisna tudi od tega, ali pirat napada ali se umika.

Sodelujoči 2.2 bi si želel, da bi odkrili način, kako hitreje ugotoviti vrstni red izvajanja efektov, vendar je Sodelujoči 2.6 dodal, da je trenutni način čisto primeren, samo privaditi se je potrebno. Efekti piratov se namreč izvajajo glede na vrstni red igranih kartic, začne pa pirat z najnižjo zaporedno številko (ni nujno, da je to ena). Sodelujoča 2.1 je bila prepričana, da bi ob igranju nove igre že ugotovili, da vsak samo glasno pove svojo številko, in s tem hitro ugotovijo, kdo ta krog začne. Sodelujoči 2.2 je predlagal, da bi si lahko pomagali z barvnimi odtenki (od najsvetlejšega do najtemnejšega), kakšen je vrstni red igranja, vendar se ostali igralci s tem predlogom niso strinjali, saj je težko narediti petnajst odtenkov modre.

Na koncu so še predlagali, da bi obstajala tudi videonavodila igre na spletu, do katerih bi prišel recimo s QR-kodo. Sodelujoča 2.3 je dodala, da iz lastnih izkušenj vedno preveri navodila igre po spletu, zato bi si želela, da bi imela tudi tukaj takšno možnost. Ni potrebna podrobnejša razlaga, ampak vsaj videoanimacija mize, postavitve kartic in potek kroga.

Igranje igre:

4. Si se med igranjem zabaval?

Vsi igralci so povedali, da jim je bila igra zabavna, da so se imeli fino in jim je bilo igranje zanimivo. Sodelujoči 2.4 je dodal, da je še posebej dobra po nekaj krogih, ko igro vse bolj razumeš.

5. Se ti je zdelo, da so tvoje odločitve pomembno vplivale na potek igre in morebitno zmago ali pa da sploh niso pomembne?

Sodelujoča 2.1 je menila, da so odločitve relativno pomembne, vseeno pa ena napačna poteza ne pomeni konca igre, kar ji je bilo še posebej všeč.

6. Ti je bilo med igro kdaj dolgčas/nezanimivo, se ti je vleklo?

Vsi se strinjajo, da je igra zanimiva, se ves čas nekaj dogaja in se ne vleče. Sodelujoča 2.5 je dodala, da je še posebej zanimivo, ker je igra lahko zelo negotova in se lahko rezultat v enem krogu obrne.

7. Je bil kateri del/element igre moteč, ti sploh ni bil všeč in bi ga spremenil/izpustil?

Sodelujoča 2.3 je ugotovila, da ni noben del moteč in ima vsak korak igre smisel. Komentirali so tudi dejstvo, da en igralec lahko kupi samo eno ladjo. Predlagajo, da v tem primeru tisti, ki kupi ladjo, izgubi cekine. Po diskusiji so ugotovili, da bi ta sprememba, da igralec z nakupom ladje izgubi cekine, ostale igralce spodbudila, da se ne bi bojevali, ampak

bežali, da bi tako nabirali več cekinov. Tega si pa ne želijo. Zato so zaključili, da tega dela navodil in igre ne bi spreminjali.

8. S številko od ena do pet opredelite, koliko je igra težka za igranje (če upoštevate vse faktorje – od pravil igre, igranja, možnosti za zmago ...).

Sodelujoča 2.1 in Sodelujoča 2.5 sta takoj povedali, da se jima je na začetku zdela igra zelo težka. Sodelujoča 2.3 je dodala, da bi po koncu igre prijatelju igro predstavila kot nezahtevno. Če jo kupiš, začneš igrati in slediš pravilom, igra ni težka. Številčno ocenijo zahtevnost igre s tri. Sodelujoči 2.2 je dodal, da bi bilo dobro že v začetku povedati, da gre za fazno igro, da je igralcem takoj jasno, za kaj gre.

9. Kakšna je bila tvoja strategija?

Sodelujoči 2.6 je povedal, da je bil njegov cilj nagajati sotekmovalcem in jim preprečevati zmago. Sodelujoča 2.3 je dodala, da je bilo zanimivo, ker si v glavi izdelate načrt, kako bo krog potekal, ampak potem efekti piratov igro popolnoma obrnejo na glavo.

Ugotovili so, da je pri igri malo strategije, ampak vseeno kar veliko sreče. Sodelujoča 2.5 je bila osredotočena na zbiranje cekinov, prav tako Sodelujoča 2.3, Sodelujoča 2.1 pa na efekte piratov in napad na ladjo.

Oblikovanje/videz igre: Kapitanova posadka

10. Je igra tudi vizualno privlačna, te je kaj še posebej zmotilo?

Sodelujoča 2.1 je vizualno igro zelo pohvalila. Sodelujočega 2.2 je včasih zmotilo, da ni bilo vedno jasno, katere karte piratov so aktualne v določenem krogu in katere so na strani oziroma pridobljene karte posameznika iz prejšnjih krogov. Dobro bi bilo, da bi bilo dodatno omenjeno, da je potrebno aktivno kartico položiti pred kocke, ostale karte pa morajo biti ob strani. Zelo so jim bile tudi vseč barvne kocke.

11. Kako komentiraš vizualni izgled bojnih ladij?

Bojne ladje so vizualno pohvalili: dobro je, da ima razburkanost morja določen pomen in da so ladje dovolj velike.

12. Kako komentiraš vizualni izgled kartic piratov?

Pirati so vizualno privlačni in pregledni; kar bi si dodatno želeli, je to, da bi bilo bolj jasno označeno, kateri pirati se proti ladji bojujejo in kateri ne, da se mogoče zgornji in spodnji rob obarvata z določeno barvo, ki to označuje (rdeča za beg, modra za boj ...).

13. Kaj bi moralo biti na naslovnici, da bi te igra pritegnila in bi jo kupil? Kakšna naslovnica igre bi se ti zdela zanimiva?

Sodelujoča 2.3 je predlagala, naj se pregleda, kakšne so ostale naslovnice iger s pirati, in se uporabi drugačen dizajn, da izstopa. Predlaga nekaj v podobnem stilu, kot so igralne karte, torej ladja s posadko, eden pa v ospredju kot kapitan.

Sodelujoči 2.2 je z razvijalcem igre preverila, katera so tri glavna sporočila, ki bi jih z naslovnico želel sporočiti kupcu (da je igra, ki jo lahko igraš večkrat, hitra igra ter da je sodelovalna igra in vseeno igra vsak zase), zato mu je svetovala, naj to nekako „vkomponira“ v dizajn.

Splošno o igri:

14. Kako dolga se vam je zdela igra (prekratka, predolga, ravno pravšnja)?

Igra se je vsem igralcem zdela ravno prav dolga, nikomur se ni vlekla.

15. Katera igra je najbolj podobna igri, ki ste jo pravkar preizkusili?

Sodelujoči 2.2 se je spomnil na igro Catan, pri kateri prav tako zbiraš oziroma gradiš cesto, in ko imaš zgrajeno določeno število elementov, lahko zmagaš. V tej igri zbiraš pirate in ladje. Sam potek igre pa z igro Catan ni primerljiv. Ostali igralci se prav tako nagibajo edino k igri Catan, ostalih iger, ki bi bile podobne igri piratov, se ne spomnijo.

16. Koliko bi bili pripravljeni plačati za to igro?

Člani skupine so ocenili, da bi bili za igro pripravljeni plačati od 20 do 30 evrov.

17. Gremo še eno igro?

Ta večer smo igro odigrali še enkrat.

Sodelujoča 2.3 je na koncu dodala, da ji je še posebej všeč, ker je igro mogoče igrati v dvoje, saj je težko najti dobro strateško igro za pare. Sodelujoča 2.1 in Sodelujoči 2.2 se veselita, da ko bo igra izdana, jo bosta lahko kupila.

Priloga 7: Profil sodelujočih v fokusni skupini tri

		Sodelujoča 3.1	Sodelujoča 3.2	Sodelujoča 3.3	Sodelujoča 3.4
1.	Spol:	Ž	Ž	Ž	Ž
2.	Starost:	28	30	29	28
3.	Kako pogosto igrate namizne igre?	2x na mesec	V preteklosti zelo pogosto, sedaj 5x na leto	1x na dva meseca	2x na mesec
4.	Kdaj ste nazadnje kupili namizno igro?	2022	Se ne spomnim	5 let nazaj	Marca 2023
5.	Ste jo kupili zase ali za koga drugega? Za koga?	Za prijatelja	Verjetno za koga drugega	Zase	Lastna zbirka
6.	S katerim namenom ste kupili zadnjo namizno igro (za darilo, za svojo zbirko ...)?	Za darilo	Verjetno za darilo	Za novoletno darilo	Za svojo zbirko
7.	S katerim namenom običajno kupite namizno igro (za darilo, za svojo zbirko ...)?	Za svojo zbirko	Darilo	Darilo	Za svojo zbirko
8.	Koliko ste nazadnje plačali za igro?	40 €		35 €	19 €
9.	V katerem cenovnem rangi običajno kupujete namizne igre?	V srednjem	10–25 €	5–40 €	10–30 €
10.	Na podlagi česa se odločite za nakup iger (po priporočilu prijatelja, vplivneža na socialnih medijih, prodajalca, oglasov ...)?	Priporočila prijatelja	Po priporočilu prijatelja	Po priporočilu prijatelja ali ko jo preizkusim sama kod drugod in mi je všeč	Po priporočilu prijatelja
11.	Kje ste nazadnje kupili namizno igro? Zakaj ravno tam?	To je to	Verjetno v supermarketu	Muller, ker je bila v akciji	V Mullerju, ker sem vedela, da imajo tisto, ki jo iščem
12.	Katere vrste iger so vam najbolj všeč (strateške, miselne, spretnostne, sodelovalne ...)?	Strateške, miselne, sodelovalne	Miselne in strateške	Miselne	Strateške
13.	Katera je vaša najljubša namizna igra?	Scrabble	Monopoly	Kartanje (Remi)	Activity

Priloga 8: Transkripcija fokusne skupine tri

Moderator: Neža Snedic

Število udeležencev: 4

Opazovalec, zapisnikar: Mihael Furjan

Datum in ura fokusne skupine: 19. 7. 2023 ob 20:00

Trajanje: 50 min

Prostor: Pri Mihaelu doma

Druge opombe: udeleženci: Sodelujoča 3.1, Sodelujoča 3.2, Sodelujoča 3.3, Sodelujoča 3.4

Fokusna skupina se izvaja neposredno po zaključku testnega igranja na isti lokaciji.

Tretja izvedba testnega igranja je bila izvedena po principu slepega testnega igranja: igralke so pred začetkom igranja dobile igro skupaj s prenovljenimi navodili v škatli. Igralke so morale potem same ugotoviti, kako se igro igra, in eno igro tudi samostojno odigrati. Interakcije z razvijalcem Mihaelom niso bile predvidene in tudi ne izvedene.

Igralke so z branjem navodil pričele ob 20:00; za branje in razumevanje so potrebovale 45 min, nato so začele z igranjem igre. Navodila so bila v tem testiranju napisana na drugačen način; posebej se je še testiralo razumevanje in smiselnost tovrstnih navodil. Poleg podrobneje napisanih navodil z opisom vsake faze kroga igre so bila dodana še krajša navodila za poskusni krog, v katerem bi igralke najprej videle, kako sploh poteka igranje, šele nato bi navodila brale dalje, da bi razumele, kaj zgodi se v posamezni fazi kroga. Izkazalo se je, da je tak način igranje samo še bolj zmedel, saj niso razumele pomena svojih odločitev in kaj je pomembno v posamezni fazi kroga.

Igranje se je začelo 45 minut kasneje; igralke so med igro večkrat posegale po navodilih in iskale pojasnila za določena vprašanja. Razlago so morale namreč poiskati v navodilih, saj ni bilo možnosti interakcije med njimi in razvijalcem igre. Bolj se je igra bližala koncu, vse manj so za igranje potrebovale navodila, igra je postajala vse bolj dinamična, igranje pa je ves čas potekalo v sproščenem vzdušju. Igro so nato zaključile ob 21:30, ko je zmagala Sodelujoča 3.4.

Po odigrani igri je takoj sledila fokusna skupina.

Vprašanja v fokusni skupini so bila razdeljena na različne sklope. Moderator fokusne skupine Neža Snedic sem diskusijo za vsak sklop odprla z vprašanjem in ob njem se je potem razvila debata. V debati so aktivno sodelovali vsi udeleženci fokusne skupine, med seboj so se poslušali in si niso skakali v besedo, zato ni bilo potrebno nikogar posebej spodbujati k

odgovarjanju. Največ mnenj so podali Sodelujoča 3.1 ter Sodelujoča 3.3, Sodelujoča 3.2 in Sodelujoča 3.4 pa sta se v debato vključili manjkrat. Podrobnejše ugotovitve fokusne skupine so predstavljene v nadaljevanju.

Pravila igre:

1. Si razumel pravila? Kaj je bilo najtežje?

Sodelujoča 3.2 je začela, da so bila navodila v splošnem dobro napisana, zmedlo jo je pa predvsem to, da včasih slika, ki še vizualno pomaga pojasniti potek faze kroga, ni vedno na isti strani kot besedilo, zato jo je opazila šele kasneje. Sodelujoča 3.1 je predlagala, da bi se navodilom dodalo kazalo, da igralec že takoj na začetku ve, da so navodila sestavljena iz dveh delov, torej krajše razlage poskusnega kroga in podrobnejšega opisa posamezne faze, saj se ji zdi, da ker tega niso vedele v naprej, so porabile preveč časa za ugotavljanje pomena poteka kroga, medtem ko je bilo vse to v resnici dobro razloženo v nadaljevanju. Sodelujoča 3.2 bi v vsakem primeru kratka navodila dala na konec navodil ali pa bi jih celo izpustila. Sodelujoča 3.1 je predlagala, da bi se navodila samo zapisala na drugačen način in preimenovala iz navodil za poskusni krog v skrajšana navodila, povzetek navodil ali kaj podobnega.

Sodelujoča 3.1 je še predlagala, da bi bili sami opisi kartic (ladje in pirata) predstavljeni že takoj na začetku, da je igralcu takoj jasno, kaj določeni del kartice pomeni, in da bi bila pri razlagi faze, v kateri je razumevanje kartic še posebej pomembno, dodana zgolj manjša slika in opis ali pa preusmeritev na opis kartice v prvem delu.

2. Bi lahko znova odigral igro, ne da bi pogledal pravila oziroma efekte piratov?

Vse sodelujoče so poudarile, da potrebujejo list z opisi efektov piratov in da so vesele, da so ga lahko imele ves čas ob sebi. Sodelujoča 3.3 je sicer menila, da ga po več odigranih igrah verjetno ne bi več potrebovale, saj so sličice efekta pirata dokaj jasne same po sebi, vendar bi si, glede na to, da igre ne igraš vsak dan, želela, da so listi dodani igri. Sodelujoča 3.4 je tudi priznala, da glede na to, da je imela list efektov lahko ves čas pri sebi, sploh ni bila pozorna na sliko efekta, ki je na karti, ampak je samo pogledala številko karte in razlago prebrala na listu. Ostale sodelujoče so se strinjale. Sodelujoča 3.1 je dodala, da ji je še posebej všeč to, da so opisi na manjših listkih, ki ne vzamejo preveč prostora, font pa je še vedno berljiv. Glede efektov je predlagala, da bi se igri dodal dodatek – lesena tablica: efekti bi bili napisani na desni, na levi strani tablice pa bi igralec imel prostor, kamor bi odložil pirata, s katerim v krogu igra, in svoji kocki. Na ta način bi bilo tudi takoj jasno in razvidno, kateri pirat je aktiven v določenem krogu in katere so igralčeve kocke.

3. Kaj bi si želel, da bi vedel že na začetku igre, pa ni bilo dovolj poudarjeno/ni bilo razumljivo pojasnjeno/zapisano v navodilih?

Sodelujoča 3.2 ni takoj razumela razlike, ali od ladje pirat beži ali ne, zato je ladjo na začetku vedno napadala. Želela bi bolj poudarjen zapis v navodilih, kdaj se lahko odločiš za določeno potezo in zakaj je to dobro. Sodelujoča 3.1 je bila glede tega prav tako nekoliko zmedena, saj ni bila prepričana, ali v zbirko lahko pridobiš tako pirata, ki napada, kot tudi pirata, ki beži, zato je tudi ona na začetku ladjo vedno napadala. Ugotovili smo, da je to sicer omenjeno v navodilih, vendar tega dela niso prebrale, ker so že prej začele z igranjem.

Sodelujoča 3.3 je povedala, da se je med igro tudi pozabilo, da efekti lahko delujejo v različni smeri oziroma na različnega pirata – odvisno od kartice. Domislila se je, da bi se na vrh lista z opisi efektov piratov dodalo še vse štiri simbole, ki ponazarjajo smer izvajanja efekta, in na ta način igralca vsak krog sproti spomnilo, da mora biti pozoren tudi na to. Sodelujoča 3.1 je potrdila, da na ta način igralec zbere vse potrebne informacije na enem mestu, kar je zanj lažje.

Na koncu so še predlagale, da bi obstajala tudi videonavodila igre na spletu, do katerih bi igralci prišli na primer s QR-kodo – ne bi bila potrebna podrobnejša razlaga, ampak vsaj videoanimacija mize in postavitve kartic ter kako poteka en krog.

Sodelujoča 3.2 je začela z razmišljanjem, v kakšni obliki bi bilo najbolje navodila dodati v škatlo. Sodelujoča 3.1 je predlagala, naj bodo v obliki zvitka ali knjižice, Sodelujoča 3.4 pa je menila, da bi bilo najbolje navodila natisniti na večji A3-papir, ki se zloži, saj na ta način dosežeš, da so vse informacije na eni strani in pregledne.

Igranje igre:

4. Si se med igranjem zabavala?

Vse igralke so povedale, da je bila igra zabavna, da so se imele fino in jim je bilo igranje zanimivo.

5. Se ti je zdelo, da so tvoje odločitve pomembno vplivale na potek igre in morebitno zmago ali pa da sploh niso pomembne?

Sodelujoče so rekle, da verjamejo, da so bile izvedene poteze pomembne in so vplivale na potek igre.

6. Ti je bilo med igro kdaj dolgčas/nezanimivo, se ti je vleklo?

Vse so se strinjale, da je igra zanimiva, se ves čas nekaj dogaja in se ne vleče. Sodelujoča 3.3 je dodala, da vidi prednost v tej igri, da se dogajanje nikoli ne more ponavljati in je vedno nepredvidljiva. Pri katerih od iger ima namreč občutek, da lahko po nekaj ponovitvah igranja predvidiš že veliko potez in razvoj igre.

7. Je bil kateri del/element igre moteč, ti sploh ni bil všeč in bi ga spremenil/izpustil?

Sodelujoča 3.1 je predlagala, naj se v igro vključijo tudi žetoni, ki bi jih postavljali na ladjo na polje, ki označuje, koliko piratov se bojuje z ladjo. Na ta način bi dodali interakcijo s ploščo ladje, je pa igra tudi brez tega dodatka popolnoma smiselna. Sodelujoča 3.4 je pa dodala komentar, da s tem, ko dodaš žetone na ladjo in jih med igro prestavljaš s polja na polje (glede na to, koliko piratov gre v boj in koliko ne), preprečiš možnost taktiziranja na tem področju, zato tega žetona sploh ne bi dodala. Soigralec namreč mogoče ne bo niti opazil, da se je število piratov, ki napadajo, spremenilo in s tem se igralcu poveča strateška prednost.

8. Opredelite, koliko je igra težka za igranje, z ena do pet (če upoštevaš vse faktorje, od pravil igre, do igranja, možnosti za zmago ...).

Sodelujoča 3.2 in Sodelujoča 3.3 sta začeli s komentarjem, da je igra na začetku težka in potrebuješ vsaj dva kroga, da razumeš pravila, nato pa ni več težka in postane zelo zabavna. Sodelujoča 3.1 je povedala, da bi jo prijatelju predstavila kot „lušno“ in lahko igro, pri kateri moraš ves čas malo razmišljati in taktizirati, na drugi strani pa je koncept precej enostaven. Skupaj težavnost igre so igralke ocenile s tri.

Oblikovanje/videz igre: Kapitanova posadka

9. Je igra tudi vizualno privlačna, te je kaj še posebej zmotilo?

Na splošno so vse sodelujoče igro vizualno pohvalile in jim je bila všeč. Sodelujoča 3.1 je še posebej poudarila, da ji je všeč barvna shema igre. Komentirale so tudi hrbtno stran kartic ladje; Sodelujoča 3.4 je poudarila, da ji je všeč črna barva, medtem ko ostale predlagajo barvo hrbtno stran v enakih odtenkih, kot je cela téma igre.

10. Kako komentiraš vizualni izgled bojnih ladij?

Sodelujoča 3.2 je pohvalila vizualni izgled bojnih ladij, zmotilo jo je edino to, da so včasih številke na njih premalo vidne. Še posebej bi spremenila font belih števil na sredini ladje, saj ga na začetku težko opaziš. Sodelujoča 3.3 je komentirala, da pri nekaterih karticah ladja premalo izstopa od morja in zato ni takoj opazna. Sicer je razumela, da ima razburkanost morja razlog in pomen, vendar je predlagala, da se to prikaže na malo drugačen način, da je v ospredju še vedno ladja.

11. Kako komentiraš vizualni izgled kartic piratov?

Sodelujoča 3.2 je pohvalila vizualni pogled kartic piratov; zelo ji je bilo všeč, da je spodnji del kartice, ki je tudi najbolj pomemben del, zelo jasen in pregleden. Sodelujoča 3.1 se je strinjala in tudi komentirala, da se ji zdijo kartice zelo lepo izčiščene, dobro je, da je na spodnjem delu belo ozadje in se lepo vidi kontrast z efektom pirata in zlatniki. Prav tako so igralke pohvalile tudi simbole za smer izvajanja piratov, ki so zelo jasno označeni.

12. Kaj bi moralo biti na naslovnici, da bi te igra pritegnila in bi jo kupil? Kakšna naslovnica igre bi se ti zdela zanimiva?

Sodelujoča 3.1 je za naslovnico predlagala enako tematiko, kot so kartice igre, pri kateri se uporabi enaka barvna shema in je izčiščena. Na njej naj ne bo preveč elementov, ampak je vseeno precej jasno, za kaj pri igri gre. Sodelujoča 3.3 je predlagala škatlo na igro v obliki ladje.

Splošno o igri:

13. Kako dolga se vam je zdela igra (prekratka, predolga, ravno pravšnja)?

Igra se je vsem igralcem zdela ravno prav dolga, nikomur se ni vlekla.

14. Katera igra je najbolj podobna igri, ki ste jo pravkar preizkusili?

Nobena od sodelujočih ni mogla omeniti podobne igre. Dodale pa so, da že nekaj časa niso igrale namiznih iger in jih tudi ne poznajo veliko.

15. Koliko bi bili pripravljeni plačati za to igro?

Ocenile so, da med 20 in 40 evrov.

16. Gremo še eno igro?

Sodelujoče so si želele odigrati še eno igro, ampak je bila ura že pozna, zato smo se ta večer poslovili. Sodelujoča 3.1 je še dodala, da je igra takšna, ki bi se jo z veseljem šla večkrat v večeru, s čimer se strinjajo tudi ostale sodelujoče.

Priloga 9: Končna verzija platna poslovnega modela za razvoj podjetniške priložnosti razvoja in prodaje namizne igre na medorganizacijskem trgu

Ključni partnerji in dobavitelji: – tesno sodelovanje z založnikom za učinkovito distribucijo igre na ciljne trge, – igralci za testiranje prototipov.	Ključne aktivnosti: – izdelava kvalitetnih prototipov in končnih izdelkov ter predstavitev in trženje založniku.	Edinstvena ponujena vrednost: – edinstvena in zabavna igralna izkušnja, ki združuje strategijo, sodelovanje in napetost pomorskih bitk, – hitra igra, ki prinaša zabavo za vso družino, prijatelje in navdušence nad družabnimi igrami.	Odnosi s strankami: – skrb za založnika kot kupca, – zagotavljanje kakovostne podpore in odzivnosti na njihove potrebe in zahteve.	Segmenti kupcev: – založnik, specializiran za distribucijo in prodajo družabnih iger, – za vključitev v njihov portfelj izdelkov in distribucijo na različne trge, – posredno končni uporabniki, ljubitelji družabnih iger, stari med 8 in 99 let, – igra je namenjena tako začetnikom kot tudi izkušenim igralcem, ki iščejo nov izziv.
	Ključni viri: – čas, trud in sposobnosti razvijalca za razvoj in oblikovanje igre, – računalnik, tiskalnik in programska oprema, – skupnost razvijalcev.		Prodajne poti: – pošiljanje povpraševanj in sestankovanje z založniki, – prodaja po založnikovih obstoječih distribucijskih kanalih.	
Struktura stroškov: – stroški popoldanskega samostojnega podjetnika, – stroški programa Photoshop.			Viri prihodkov: – delež dobička prodanih proizvodov.	

Priloga 10: Seznam primerljivih iger igri Kapitanova posadka in njihove cene

Družabna igra		Elementi igre	Cena v Sloveniji v EUR
	Leti, leti	Igra s kartami	17,90
	Codenames	Igra s karticami	17,90
	WolfWalkers – My Story	Igra s kartami	19,99
	Adventure Games	Igra s kartami in figuricami	19,90
	Arboretum	Igra s kartami	19,90
	Alice is Missing	Igra s kartami	19,90

Priloga 11: Protokol za intervju

PROTOKOL ZA INTERVJU – MAGISTRSKO DELO

Neža Snedic (mentorica: prof. dr. Alenka Slavec)

Spraševalec: _____

Intervjuvanec: _____

Datum in ura intervjuja: _____

Trajanje intervjuja: _____

Druge opombe: _____

Pozdravljeni, moje ime je Neža Snedic, sem študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in trenutno pišem magistrsko nalogo z naslovom Analiza podjetniške priložnosti na področju razvoja namiznih iger in prodaje na medorganizacijskem trgu. V sklopu magistrskega dela skupaj z razvijalcem Mihaelom, ki je velik ljubitelj namiznih iger in ki igre tudi sam razvija, razvijava igro preko koncepta dizajnerskega načina razmišljanja, nato pa bi rada preverila tudi zaželenost te igre pri založnikih.

Razvijava igro z naslovom Kapitanova posadka, za katero so se med testnimi igranjem pokazali pozitivni odzivi igralcev. Igralci so se med igranjem zabavali in na splošno jim je bila zelo všeč.

Pogovor bo potekal predvidoma eno uro, vključeval pa bo vprašanja odprtega tipa, s katerimi bi rada preverila, na kakšen način vi kot založnik sodelujete z razvijalci iger, ter izvedela vaše mnenje in potencialne možnosti v zvezi z igro, ki vam bo predstavljena v nadaljevanju.

Preden začnemo, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam? To mi bo pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da posnetek intervju ne bo objavljen, poleg tega tudi ne bo nikomur posredovan.

Okvirna vprašanja

1. Kakšna so vaša opažanja o trgu namiznih iger na splošno in kako se v zadnjih letih razvija?
2. Lahko poveste nekaj o svojih začetkih ter kako in kje deluje vaša založba?
3. Vi imate svoje razvijalce, sodelujete pa tudi z zunanjimi. Kako tesno sodelujete z njimi med procesom razvoja in izdaje igre?
4. Kaj je pomembno pri pripravi navodil namizne igre in kako se to v zadnjih letih spreminja?

5. Ko je razvoj igre končan in gre na trg, kakšne so vaše izkušnje, kako se igra prodaja in deli dobiček v prvem letu in kako se povečuje skozi leta?

Mihael predstavi igro kapitanova posadka

6. Kakšen je vaš prvi vtis o predstavljeni igri Kapitanova posadka?
7. Kako vidite tržni potencial naše igre?
8. Kako poteka postopek pregleda in odobritve igre v vaši založbi ter kako bi se lahko nadaljevalo sodelovanje in razvoj naše igre?
9. Kateri bi bili naslednji koraki, če bi se odločili za sodelovanje z vami?
10. Ali imate predstavo o ceni, po kateri bi želeli prodati igro?

Priloga 12: Transkripcija intervjuja

Spraševalec: Neža Snedic

Intervjuvanec: Direktor založbe namiznih iger v Sloveniji

Datum in ura poglobljenega intervjuja: 20. 7. 2023 ob 9:00

Trajanje: 75 min

Druge opombe: intervju se je izvedel v kavarni v Ljubljani, intervjuvanec pa je dovolil snemanje.

Spraševalec: Kakšna so vaša opažanja o trgu namiznih iger na splošno in kako se v zadnjih letih razvija?

Intervjuvanec: V Sloveniji smo mi edino podjetje, ki se z založništvom iger ukvarja na tak način. Naši partnerji so večinoma distributerji, ki iz tujine v Slovenijo pripeljejo igre in jih postavijo na police trgovcev, kot sta na primer trgovini Müller in To je to. V Sloveniji smo, kar se tiče družabnih iger, precej nižje kot ostali trgi v Evropu. Če greš na primer v Nemčijo v Airbnb, boš tam na policah poleg knjig našel tudi družabne igre, česar v Sloveniji še ni. Kultura družabnih iger je mnogo večja v tujini kot pri nas. Prav tako so v tujini zelo popularne kavarne z družabnimi igrami, česar pri nas res še ni veliko. Bila je na primer Dobra poteza, ki se je žal zaprla zaradi korone, kljub temu pa se nekaj društev in ljudi z različnimi dogodki (na primer Na meji nevidnega) trudi, da bi vse to zraslo tudi v Sloveniji, kar sta tudi naš glavni cilj in želja. Trg družabnih iger je v zadnjih letih vse bolj konkurenčen zaradi večjih podjetij v industriji, ki kupujejo manjše založbe in si s tem ustvarjajo neke vrste minimonopol, kar lahko včasih predstavlja izziv. Za avtorje je bilo koronsko leto pozitivno, saj se je prodaja povečala. Krivulja rasti v zadnjih desetih letih na splošno samo raste in takšna je tudi napoved za prihodnost. Po mojih opažanjih še posebej, ker so mladi vse bolj navajeni komunicirati preko računalniških iger in spleta, družabna igra pa zato postane enostavnejši način komunikacije v živo.

Spraševalec: Lahko poveste nekaj o svojih začetkih ter kako in kje delujete kot založba?

Intervjuvanec: Mi smo v zadnjih letih izdali že okrog 70 različnih iger. Delamo na dva načina. Prve so igre po meri, ki jih izdelujemo za podjetja. V tem primeru izdelamo igro, pri kateri mi nimamo pravice do prodaje, ampak pokrivamo samo razvojni del, tisk in izdajo. Po drugi strani pa delamo igre za prodajo. Določene izdelke delamo specifično za posamezne trge. Smo mala ekipa v Sloveniji, in ker iz Slovenije težko nadziraš tuji trg, igre prodajamo predvsem z licencami. Na primer delamo z eno licenco, ki ima kasneje risani film v francoskih kinematografih. Tovrstni marketing nam daje prednost, saj nimamo pisarne in agentov v Franciji. In potem prepoznavnost licence govori o naši prepoznavnosti igre. Pojavi se problem, če licenca ni tako zelo prepoznavna, potem verjetno tudi igra ne bo. To je naša strategija lansiranja igre na trg. Ker popolnoma novo igro je zelo težko lansirati na trg.

Vsako leto hodimo na sejem Essen, ki je največji sejem družabnih iger na svetu; tam se predstavi 1300 novih že izdanih iger, kar je ogromno in težko izstopaš iz take številke, zato moraš priti do točke, da si drugačen. Lažje je za velike založbe, ki imajo že zelo dobro vzpostavljene vse marketinške kanale, zato oni kupijo igro in jo prodajajo. Mi pa moramo prepričati tujo založbo, da je naša igra med vso konkurenco boljša, oni jo potem testirajo in tisto igro, ki je uspešna, izdajo v izbrani državi. Mi imamo trenutno igro, ki je bila izdana v Nemčiji, na Poljskem, v Italiji in Franciji. Največji prodajalec družabnih iger po spletu v Evropi je Amazon, kjer imamo tudi mi račun, ampak je problem, ker je tam marketing na nas, ves čas se mora nekdo s tem ukvarjati, mi pa imamo omejen kader. Smo namreč trije redno zaposleni, potem pa sodelujemo še zunanji, ki se ukvarjajo z dizajnom in oblikovanjem, sodelujemo tudi s študenti ter partnerji, ki pomagajo pri prodaji in logistiki.

Kot podjetje smo začeli tako, da smo delali za vse, nato smo začeli z igrami za predšolske otroke – malo smo nihali sem ter tja. Nato pa vidiš, da se moraš nekam usmeriti, in takrat smo začeli z licencami, ki jih imajo Netflix, Apple, drugi studii, in z njimi želimo doseči nekaj več. V tem smo se našli. Sedaj delamo igre za 8+, vseeno pa želimo biti prisotni na slovenskem trgu, ker je zelo enostavno obvladljiv in na njem ni veliko konkurence. Prav tako je naš trg zelo specifičen. Za slovenski trg so bolj primerne manj kompleksne igre.

Spraševalec: Vi imate svoje razvijalce, sodelujete pa tudi z zunanjimi. **Kako tesno sodelujete z njimi med procesom razvoja in izdaje igre?**

Intervjuvanec: Glede sodelovanja z avtorji obstajajo prav sejmi, na katerih razvijalci predstavljajo svojo ideje oziroma prototipe iger. Tja pridejo večje založbe oziroma založniki, in če jim je kaj všeč, začnejo sodelovati z njimi. Je pa tako, da dizajna igre ne moreš zaščititi, prav tako ne mehanike igre, ampak v svetu družabnih iger obstaja tak pošten odnos (angl. fair play), kjer ti ne bo nihče od založnikov ukradel ideje, ki jo vidi na sejmu. Ljudje so zelo zaupljivi in z veseljem pokažejo svoje ideje, ki jim založniki prisluhnejo. Kar se pa zaenkrat še ne kaže za Slovenijo, kjer so razvijalci še zelo nezaupljivi in zaščitniški do svoje igre, kar

ni pravi pristop. Če ne želi pokazati in predstaviti svojega izdelka, potem ga založnik ne bo izbral.

Mi imamo notranji in tudi zunanji razvoj. Torej igre razvijamo sami, sodelujemo pa tudi z zunanjimi razvijalci, s katerimi delujemo redno. Ves čas iščemo, kaj bi bil tisti produkt, ki bi na tujem in domačem trgu delal razliko od že obstoječih iger. V Sloveniji imam občutek, da je veliko hobi razvijalcev, ki imajo željo po razvoju iger. V samemu razvoju iger veliko pomeni prepoznavnost iger. Ti moraš poznati in preigrati veliko iger, da prepoznaš vse mehanizme in jih potem lahko vkomponiraš v novo igro. Mehanike namreč same po sebi že obstajajo, težko si ti izmisliš novo mehaniko, zato je poznavanje tega pri razvoju družabnih iger zelo pomembno. Mi smo veliko sodelovali z Dobro potezo, kjer so se igre igrale, in tam celo našli eno našo sodelavko. Mi na mesec dobimo kar nekaj klicev razvijalcev, ki jim z veseljem svetujemo – tudi preko plačljivih sestankov. Nekateri pridejo s svojo idejo, ki jo sami financirajo, mi pa jim pomagamo s svetovanjem in z znanjem. Igre tudi prodajajo po svojih kanalih.

Spraševalec: Kaj je pomembno pri pripravi navodil namizne igre in kako se to v zadnjih letih spreminja?

Intervjuvanec: Cilj je vedno nekomu razložiti igro zgolj z navodili. Mi imamo test igre, potem pa še popolnoma posebej testiranje navodil. Tako damo ljudem, ki igre še niso igrali, navodila in preverjamo, ali znajo pravilno odigrati igro samo z navodili. Zavedati se je treba, da fokus igralca izgubiš v nekaj minutah. Mi smo pri določenih igrah izgubili fokus že samo s tem, ko so igralci prejeli navodila, ker so bila preveč obsežna. In potem se ljudje zaradi tega ne igrajo igre, kar je škoda. Nekdo si mora vzeti čas in preučiti navodila, ki jih potem razloži ostalim, in za to je potreben čas, ki si ga marsikdo ne vzame. Zaradi omrežij Instagram in Youtube imamo vedno krajši fokus. Ljudem je čas, ki ga potrebujejo za branje, odveč. Ko predstavljamo igro založbam, imajo določene založbe kriterij, da če jim v dveh minutah ne moreš razložiti igre, jim je sploh ne razlagaj. Lahko imajo tudi druge kriterije, ki jim moraš ustreči, če sploh želiš predstaviti igro. Na primer ne predstavljaš igre, ki je samo za dva igralca, ki traja več kot pol ure ... Preden jim torej sploh predstavljaš igro, moraš preveriti, ali ustreza njihovim kriterijem in bi jim bila lahko potencialno zanimiva.

Spraševalec: Ko je razvoj igre končan in gre na trg, kakšne so vaše izkušnje, kako se igra prodaja in deli dobiček v prvem letu in kako se povečuje skozi leta?

Intervjuvanec: Vsak trg ima testno kampanjo. Catan se v Italiji prodaja po več 100.000 kosov letno. Mi prodajamo kvize v Sloveniji, kjer prodamo dobrih 10.000 kosov letno. Ko igro lansiramo na tuji trg, kar je pri večini iger, ki jih ne delamo neposredno za naročnika, (npr. Nemčijo, Francijo), v prvi nakladi nikoli ne prodamo več kot 4000, 5000 kosov. Razlog za to je, ker so tudi v tujini previdni in partner vzame igro ter jo v prvem letu prodaja po 40 % svojih kanalov. Če je tam prodaja uspešna, to poveča na 70 % in šele kasneje na 100 %. S tem ne vzamejo tveganja nase, ampak ga nosimo mi. Da bi bila igra uspešna, na primer

na Poljskem velja, ko se proda med 15.000 in 20.000 iger na leto. V Sloveniji je ta meja 3000 kosov letno. Če jih v Sloveniji prodaš več kot 3000, si že zelo uspešen. Te meje so za vsako državo drugačne. Primer igre, ki smo jo izdali v vseh teh državah, je, da je v vsaki izmed njih igra malenkost drugačna – prilagojena trgu. Razlikuje se predvsem v naslovnici, saj je različnim trgom zanimivo različno. Italijanski in francoski trg se zelo razlikujeta po tem, kakšne ilustracije in mehanika so ljudem všeč. Vzhodni trgi imajo popolnoma drugačen princip ilustracije – bolj risane ilustracije. Nemški trg zahteva zelo močno mehaniko. Vse temelji na mehaniki igre, veliko manj na grafiki igre. Potem so še različne založbe v državah in vsaka založba se specializira za različne vrste iger. Eni se fokusirajo na vojaške igre, drugi na otroške. Redko se zgodi, da ena založba pokriva vse. Zato mora razvijalec nagovarjati pravega. Avtorji običajno dobijo med 3 % in 8 % dobička od prodaje.

Mihael predstavi igro kapitanova posadka, skupaj odigramo dva kroga in nato intervjuvanec komentira in poda svoja opažanja.

Spraševalec: Kakšen je vaš prvi vtis o predstavljeni igri Kapitanova posadka?

Intervjuvanec: Prvi vtis je, da je igra zanimiva. Všeč mi je to, da so pravila dokaj enostavna. Kocke so napad, ladja ima obrambo, pirat ima pa efekt. Produktijsko igra verjetno ne bi bila preveč poceni predvsem zaradi kock, ki igro precej podražijo. Prav tako igro podražijo različne velikosti kart in to, da so karte nestandardnih velikosti. To vse podraži igro. Vedno se v naprej določi zgornja meja igre. V tem primeru bi bila zgornja meja igre 19,90 EUR, saj nima namizne plošče in je po komponentah sodeč lahko v dokaj majhni škatli. Igre se kupujejo glede na škatlo, zato moraš gledati, da se ti izide, da igro takšne velikosti prodaš za 19,90 EUR. Ker ni tako velika, je ne moraš prodati za več. Zato se vedno gleda, da se proizvodnja optimizira, saj si omejen glede na to, koliko vzame trgovec (okrog 50 %), koliko vzame distributer; na koncu dobiš oceno, koliko je lahko maksimalni strošek proizvodnje. V tem primeru je že samo cena ene kocke 15 centov, tukaj pa je 14 kock. Produktijska cena v tem primeru bi bila zato že okoli 4 EUR, kar je predrago. Seveda obstajajo možnosti za optimizacijo stroškov in v tem primeru bi bilo to potrebno, ampak na splošno se velikokrat zatakne pri produktih, ki so komponentno predragi. Zato mi vedno najprej preverimo v proizvodnji. Večino vseh svojih iger delamo v Evropi (90 %), edino kocke bi v tem primeru morale priti s Kitajske. Za igre, ki se prodajajo po 20 EUR, moramo najprej odšteti davek (ki je v različnih državah različen). Potem je odvisno, ali prodajamo neposredno končnemu kupcu ali se kupcu proda preko distributerja. En distributer v Sloveniji kupuje igro s približno 40- do 60-odstotnim popustom, kar pomeni, da mu v tem primeru igro prodamo za 5 EUR. Potem moramo pa še mi zaslužiti. V idealnem svetu bi mi morali zaslužiti 50 % prodajne cene (od 5 EUR), kar pomeni, da mora biti produktijska cena precej nižja. Zato je problem samih komponent zelo pogost.

Razlika se pojavi, če se začnejo igre prodajati po več sto tisoč kosov. Produktijski stroški se v tem primeru blazno spremenijo in je cena bolj sprejemljiva. Po naših izkušnjah se pri 5000 kosih cena precej izravna. Zato mi običajno naročamo igre v količini 5000 kosov, kjer se

stroški priprave in zaključek proizvodnje že sprejemljivo razporedijo med vse kose; to je količina, ki jo običajno lahko prodamo v enem letu.

Spraševalec: Kateri bi bili naslednji koraki, če bi se odločili za sodelovanje z vami? Kako poteka postopek pregleda in odobritve igre v vaši založbi ter kako bi se lahko nadaljevalo sodelovanje in razvoj naše igre?

Intervjuvanec: Igra se mi sama po sebi torej res zdi zanimiva, zabavna, pravila so precej enostavna. Mi bi morali seveda to testirati tudi pri sebi. Kar se tiče tujih partnerjev, predlagam, da igro predstavite na sejmu Spiel v Essnu, kamor mi hodimo vsako leto. Mi z avtorji delamo na način, da od avtorja vzamemo igro, naredimo neko število prototipov in nato poskusimo „targetirati“ naše partnerje po tujini. Če nam je igra dovolj zanimiva, potem pride v naš katalog. Nato se z avtorjem dogovorimo za določen odstotek od prodaje. Mi nato prevzamemo odgovornost in potrdimo pravila, da so taka, kot so, mi prilagodimo produkcijo, da je taka, kot je. Pred izdajo preverimo potrditev pri avtorju, ampak imamo vseeno zadnjo besedo mi, ker mi igro izdamo. Po drugi strani pa lahko tudi avtor hodi do svojih partnerjev, saj se mi ukvarjamo na primer z desetimi projekti naenkrat, za avtorja pa je to en projekt, ki ga predstavlja in se mu lahko popolnoma posveti. V tem primeru imamo mi vse pravice za igro, avtor pa tudi pod našim okriljem igro predstavlja in ponuja še drugim partnerjem, pri čemer se v tem primeru lahko prilagodi tudi delež pri prodaji. Torej če igro prodamo mi kot založba, je delež za avtorja nižji, kot pa če igro proda on. Tukaj smo mi zelo prilagodljivi, saj nam je v interesu, da smo vsi zadovoljni. Dogovor je odvisen tudi od tega, na kateri točki nam je nekdo igro dostavil – je to šele ideja ali že kar dovršen prototip.

V teh začetnih fazah je v vsakem primeru premalo zaslužka za vse nas, da bi se tu zdaj „grebli“ za zaslužek. Če igra uspe in se začne prodajati v večjih količinah na tujih trgih, se spremenijo tudi pogoji. Ko se projekt obrača in igra postaja vse bolj znana, se konstantno dogaja in se igra lahko prodaja tudi brez marketinga, ampak bolj po načelu od ust do ust.

Igra se mi zdi dovolj zanimiva, vendar bi moral najprej preveriti proizvodnje stroške. Proizvodni stroški morajo namreč biti tako nizki, da mi lahko igro prodajamo na tuji trg, kamor pa zaenkrat ne moremo priti brez posrednikov. Vsak del verige mora imeti nekaj od prodaje, zato mora biti produkcijska cena temu primerna.

Cena igra se običajno določa na podlagi škatle. Ker ti kot kupec kupiš škatlo in ne veš, kaj je v njej. Zato se odločaš na podlagi teže in velikosti škatle. Včasih se potem zgodi, da ponujajo igro v preveliki škatli, da jo lahko prodajo po določeni ceni.

Konec avgusta bi mi lahko igro vzeli, izvedli bi nekaj testiranj in videli, kakšen je odziv. Če se nam bo na podlagi tega zdela igra dovolj zanimiva, gremo potem oktobra v Essen na sejem družabnih iger, kjer jo z veseljem predstavimo svojim partnerjem in na ta način dobimo odziv ljudi, ki so najbolj v stroki. V Essen bi se s tako igro v vsakem primeru splačalo iti, z nami ali brez.

Mi imamo radi igre, ki so dovolj enostavne in zanimive ter imajo faktor izkušnje, kar pomeni, da imaš kot izkušenj igralec v igri prednost – zdi se mi zdi, da z vašo igro to lahko dosežeš.