



Reward crowdfunding

Quando il mercato
paga in anticipo

Indice

Di cosa parliamo in questo numero	2
La sintesi	3
1. Quando il prodotto ha bisogno di mercato prima che di capitale	4
2. Che cos'è il reward crowdfunding	5
3. Quali imprese e quali progetti possono essere interessati	6
4. Come si costruisce la campagna	7
5. Come si valuta il costo reale	9
6. Che cosa cambia per l'impresa	10
7. Clausole e rischi da valutare prima del lancio	11
8. Dati, comunicazione e controllo della campagna	12
9. Dal progetto al lancio alla consegna	13
10. Il caso guida: Beta S.r.l.	15
11. Quando non è la soluzione giusta	16
12. Come prepararsi e lanciare la campagna	18
Checklist dell'impresa	20
Glossario essenziale	21

Nota di lettura

La pubblicazione ha finalità esclusivamente informative e di educazione finanziaria. Non costituisce consulenza legale, fiscale, contabile, assicurativa o finanziaria, né un'offerta o una raccomandazione relativa a specifici prodotti. Condizioni, ammissibilità e caratteristiche degli strumenti devono essere verificate con gli intermediari e i professionisti competenti sulla base della singola operazione e della disciplina vigente.

Crediti editoriali

Astrolabio. Strumenti per orientarsi nella finanza d'impresa. Anno I, Numero 5, Agosto 2026
Progetto editoriale, testi e coordinamento redazionale a cura dell'Area Comunicazione di Innexa S.c.r.l.

Di cosa parliamo in questo numero

Il **reward crowdfunding** è una forma di raccolta fondi nella quale un'impresa o un ideatore di progetto raccolgono denaro da una pluralità di sostenitori **attraverso una piattaforma online**, promettendo in cambio non un rimborso finanziario né una quota di capitale ma **una contropartita non monetaria**: nella maggior parte dei casi **un prodotto** (o un servizio), **offerto in prevendita a un prezzo agevolato, prima che la produzione sia avviata**. Chi sostiene la campagna versa il proprio contributo confidando che l'ideatore utilizzi le risorse raccolte per progettare, produrre e infine consegnare quanto promesso.

L'interesse per questo strumento nasce da un problema che precede quello finanziario: prima di investire in stampi, scorte, certificazioni o produzione in serie, **un'impresa ha bisogno di sapere se un mercato per quel prodotto esiste davvero**. Il reward crowdfunding risponde a entrambe le esigenze nello stesso momento: **raccollecte capitale anticipato** dai futuri clienti e, contemporaneamente, **misura la domanda attraverso il numero di persone disposte a pagare in anticipo**. Per questo motivo lo strumento viene spesso descritto come una prevendita su larga scala, più che come un finanziamento in senso stretto.

Proprio questa doppia natura — raccolta di capitale e test di mercato insieme — rende il reward crowdfunding diverso tanto da un prestito quanto da un ingresso di soci: **chi sostiene la campagna non deve essere rimborsato con interessi e non entra nel capitale sociale** ma l'impresa assume comunque un'obbligazione nei confronti del sostenitore e, quando quest'ultimo agisce come consumatore, deve tenere conto anche della disciplina delle vendite a distanza e della tutela del consumatore.

Nelle campagne basate sulla prevendita di un prodotto, il rapporto può assumere sostanzialmente le caratteristiche di una vendita a distanza. Possono quindi rilevare, a seconda del caso:

- gli obblighi informativi prima dell'acquisto;
- il diritto di recesso, salvo le eccezioni previste;
- i termini di consegna;
- i rimedi in caso di mancata consegna;
- la garanzia legale di conformità sui beni venduti.

La normativa europea prevede, per i contratti a distanza, un periodo ordinario di recesso di 14 giorni. Nel caso della vendita di beni, il termine decorre generalmente dal momento in cui il consumatore riceve il prodotto, ferme restando le eccezioni previste dalla disciplina applicabile. Per i beni venduti ai consumatori opera inoltre una garanzia legale minima di due anni.

Le somme ricevute non coincidono automaticamente con un margine disponibile. Nelle campagne assimilabili a una prevendita possono rappresentare acconti ricevuti da clienti e generare obblighi contabili, fiscali e di consegna che devono essere considerati fin dalla costruzione del budget.

Dietro la stessa espressione possono trovarsi campagne molto diverse tra loro: piattaforme generaliste o verticali su un settore, modelli «tutto o niente» (i più diffusi per la prevendita di prodotti) che restituiscono il denaro se l'obiettivo non viene raggiunto, modelli «flessibili» che trattengono comunque quanto raccolto, commissioni e tempi di accredito differenti, regole diverse su rimborsi, ritardi e proprietà intellettuale. Anche qui, come per altri strumenti di finanza alternativa, la prima regola di lettura non è il nome della piattaforma ma il regolamento concreto a cui l'impresa aderisce.

Il dossier si concentra prevalentemente sulle campagne reward basate sulla prevendita di prodotti, perché sono quelle nelle quali risultano più evidenti gli effetti finanziari, produttivi e logistici per l'impresa.

La sintesi

Tabella 1 – Le domande essenziali per orientarsi

Domanda	Risposta operativa
Che cos'è il reward crowdfunding?	Una raccolta fondi da una pluralità di sostenitori in cambio di una contropartita non monetaria, tipicamente il prodotto in prevendita.
È un prestito o un ingresso di soci?	Né l'uno né l'altro: non c'è rimborso finanziario né diluizione, ma sorge un obbligo contrattuale di consegna verso i sostenitori.
Quali imprese può interessare?	Progetti con un prodotto o servizio comunicabile, un pubblico raggiungibile e una produzione pianificabile per volumi variabili.
Che cosa determina la raccolta?	L'obiettivo di finanziamento, i livelli di contropartita, la durata della campagna e la capacità di comunicazione dell'ideatore.
Come si misura il costo reale?	Sommando commissioni di piattaforma e di pagamento, costo di produzione e spedizione di ogni contropartita, e i costi di marketing e comunicazione.
Perché il margine per singola contropartita è decisivo?	Perché il prezzo di prevendita deve coprire produzione, spedizione, commissioni e imprevisti, lasciando comunque un margine.
Quali clausole vanno lette prima del lancio?	Regola tutto-o-niente o flessibile, tempi di accredito, gestione dei rimborsi, responsabilità sui ritardi, proprietà intellettuale.
Quando finisce l'impegno dell'impresa?	Non alla chiusura della campagna. L'impegno prosegue con la produzione e la consegna e, quando applicabili, con la gestione di assistenza, non conformità, sostituzioni, rimborsi e garanzia legale.
Qual è il rischio principale?	Sottostimare il costo e i tempi di produzione su larga scala, promettendo una consegna che poi non si riesce a mantenere.
Qual è la verifica finale?	Costruire un budget di campagna in più scenari di raccolta e verificare che produzione, cassa e tempi restino sostenibili in ciascuno.

1. Quando il prodotto ha bisogno di mercato prima che di capitale

Prima di scegliere come finanziare un nuovo prodotto, occorre chiedersi che cosa manchi davvero: il capitale oppure la domanda sul mercato. Molte imprese affrontano un investimento iniziale rilevante — stampi, prototipi, certificazioni, prima produzione in serie — senza avere ancora una prova concreta che il mercato risponderà. Il rischio non è soltanto finanziario: è il rischio di produrre qualcosa che nessuno compra, dopo aver già impegnato le risorse necessarie a realizzarlo.

Il ciclo tradizionale di lancio di un prodotto fisico segue una sequenza rigida: si progetta, si finanzia la produzione, si produce, si vende, si incassa. Tra l'investimento iniziale e il primo incasso possono trascorrere molti mesi, durante i quali il capitale resta immobilizzato in stampi, materiali e scorte, senza alcuna garanzia che il volume prodotto trovi acquirenti. Per un'impresa giovane o per un prodotto realmente nuovo, questa sequenza concentra nello stesso momento due incertezze distinte: se il mercato esiste e se l'impresa dispone delle risorse per servirlo.

Il **reward crowdfunding** inverte parzialmente questa sequenza: **chiede al mercato di manifestarsi e di pagare prima che la produzione sia avviata**. Chi lancia una campagna non sta soltanto raccogliendo denaro, sta chiedendo a un pubblico di sconosciuti di anticipare il prezzo di un prodotto che non esiste ancora, sulla base di una descrizione, di immagini, di un prototipo o di un video. Se un numero sufficiente di persone accetta di pagare in anticipo, l'impresa ottiene due risultati: **raccoglie le risorse necessarie** ad avviare la produzione e **riceve un segnale concreto di domanda** da parte del pubblico raggiunto. La campagna rappresenta un riscontro più significativo di una semplice manifestazione di interesse ma ovviamente non dimostra, da sola, l'esistenza di un mercato stabile e replicabile.

Questa caratteristica rende lo strumento particolarmente coerente per progetti che devono superare un salto tra idea e produzione di serie — hardware, design, editoria, giochi da tavolo, prodotti alimentari innovativi, dispositivi tecnologici — dove il capitale necessario a produrre le prime unità è significativo rispetto alle risorse dell'impresa e dove esiste un pubblico raggiungibile e disposto ad attendere la consegna. Il quadro cambia quando il prodotto è già sul mercato con volumi consolidati, quando il fabbisogno riguarda spese correnti o debiti pregressi o quando l'impresa non ha alcun pubblico da cui partire: in questi casi il reward crowdfunding rischia di essere scelto per la sua visibilità mediatica più che per la sua reale coerenza con il fabbisogno — un tema che il capitolo 11 riprende in dettaglio.

La diagnosi da compiere prima di considerare una campagna deve quindi rispondere a due domande distinte, non a una sola. La prima riguarda il capitale: **quanto serve per produrre e consegnare la prima serie del prodotto**, comprendendo stampi, materiali, assemblaggio, imballaggio, spedizione e certificazioni. La seconda riguarda il mercato: **chi sono le persone disposte a pagare in anticipo**, quanto sono raggiungibili attraverso i canali dell'impresa o della piattaforma e quale prezzo sarebbero disposte a versare oggi per un prodotto che riceveranno tra mesi. Soltanto quando entrambe le risposte sono consolidate ha senso costruire una campagna di raccolta di capitali, perché il reward crowdfunding non crea da solo né il capitale né il pubblico: li fa incontrare, se esistono.

2. Che cos'è il reward crowdfunding

Reward crowdfunding è l'espressione utilizzata per indicare **campagne di raccolta fondi realizzate online** nelle quali l'ideatore di un progetto riceve contributi da una pluralità di sostenitori e si impegna, in cambio, a consegnare loro una contropartita non monetaria: nella grande maggioranza dei casi il prodotto stesso, offerto a un prezzo di prevendita spesso più favorevole di quello che avrà sul mercato una volta lanciato. Possono esistere anche contropartite (**ricompense**, nel gergo tecnico delle origini di questo strumento) simboliche, esperienziali o di riconoscimento ma il caso più rilevante dal punto di vista finanziario resta quello della prevendita di un prodotto fisico o digitale.

La campagna si svolge **su una piattaforma online** che mette in relazione l'ideatore con il pubblico dei potenziali sostenitori, gestisce la raccolta dei pagamenti, applica le proprie commissioni e definisce le regole del modello di raccolta. **La piattaforma non è un investitore e non valuta il progetto con gli stessi criteri di un finanziatore**: la sua funzione principale è mettere a disposizione l'infrastruttura tecnica, il pubblico e le regole del gioco, lasciando al mercato la decisione se finanziare o meno il progetto.

Il funzionamento tipico prevede un obiettivo di raccolta dichiarato, un insieme di livelli di contropartita a prezzi crescenti, e una durata predefinita della campagna, tipicamente compresa tra alcune settimane e due mesi. Le piattaforme possono adottare modelli differenti. Nel modello **tutto-o-niente**, che è il più diffuso tra le piattaforme nel caso di prevendita di prodotti, i fondi vengono trasferiti soltanto se l'obiettivo è raggiunto. Alcune piattaforme o specifiche tipologie di campagna possono prevedere **formule diverse**. Le opzioni effettivamente disponibili devono essere verificate nel regolamento vigente sulla piattaforma scelta al momento del lancio.

Il reward crowdfunding va tenuto distinto da altre forme di finanza alternativa con cui viene talvolta confuso. **Non è equity crowdfunding**, dove il sostenitore riceve quote di capitale e diventa socio dell'impresa; **non è lending crowdfunding** o social lending, dove il sostenitore presta denaro e attende un rimborso con interessi. Il reward crowdfunding si differenzia sul piano operativo anche da una normale **prevendita e-commerce**, perché il prodotto spesso non è ancora disponibile, la campagna può essere subordinata al raggiungimento di un obiettivo e i tempi di consegna possono dipendere dall'avvio della produzione. Nelle campagne rivolte ai consumatori, tuttavia, il rapporto può assumere giuridicamente le caratteristiche di una vendita a distanza.

Il reward crowdfunding non rientra nel perimetro del Regolamento europeo sui fornitori di servizi di crowdfunding, che disciplina essenzialmente il crowdfunding basato sull'investimento e sul prestito. Ciò non significa che l'attività sia priva di regole: in base alla struttura concreta possono applicarsi la disciplina dei contratti, del commercio elettronico, della tutela dei consumatori, dei pagamenti, della fiscalità e della sicurezza dei prodotti.

3. Quali imprese e quali progetti possono essere interessati

Chiarito che cos'è lo strumento, la domanda successiva — prima di entrare nel dettaglio della campagna — è a chi si rivolge davvero. L'adeguatezza del reward crowdfunding non dipende dal settore in astratto ma da un insieme preciso di condizioni: la comunicabilità del prodotto, la raggiungibilità di un pubblico disposto a pagare in anticipo e la capacità dell'impresa di pianificare una produzione a volumi non completamente prevedibili.

Un prodotto comunicabile e desiderabile prima di esistere

Il prodotto deve poter essere descritto, mostrato e reso desiderabile attraverso immagini, video, prototipi o campioni, senza che il potenziale sostenitore debba provarlo fisicamente per capirne il valore. Prodotti con un forte elemento visivo, funzionale o narrativo — design, tecnologia indossabile, giochi, editoria illustrata, accessori, prodotti alimentari con una storia riconoscibile — si prestano meglio di prodotti la cui utilità è difficile da trasmettere a distanza.

Un pubblico raggiungibile prima del lancio

Il successo di una campagna di raccolta fondi dipende in larga parte da quante persone la vedono nelle prime ore e nei primi giorni, non soltanto dalla qualità del prodotto. Un'impresa che dispone già di una community, di una lista contatti, di un seguito sui social o di relazioni con la stampa di settore parte con un vantaggio significativo rispetto a chi conta soltanto sulla scoperta organica (e casuale) della proposta all'interno della piattaforma on line. La domanda da porsi non è soltanto «quante persone comprerebbero questo prodotto?», ma **«quante di queste persone posso davvero raggiungere nei giorni della campagna?»**.

Una produzione pianificabile a volumi variabili

A differenza di un ordine di produzione tradizionale, concordato con un volume noto in anticipo una campagna di reward crowdfunding può raccogliere un numero di ordini molto inferiore o molto superiore alle attese. L'impresa deve quindi poter contare su una filiera produttiva capace di scalare in entrambe le direzioni: fornitori disposti a produrre piccoli lotti se la raccolta è modesta e capaci di aumentare i volumi senza compromettere qualità e tempi se la raccolta supera ampiamente l'obiettivo. Un progetto legato a un fornitore rigido, con quantità minime elevate o tempi di produzione non negoziabili, è più esposto al rischio di non riuscire a onorare gli impegni assunti con i sostenitori.

Capacità organizzativa di gestire campagna e consegna

Infine conta la capacità dell'impresa di sostenere due fasi molto diverse tra loro: **la campagna di raccolta fondi**, che richiede intensa comunicazione, aggiornamenti frequenti e gestione delle domande dei sostenitori, e **la produzione-consegna successiva**, che richiede logistica, controllo qualità, gestione doganale per le spedizioni internazionali e assistenza post-vendita. Sottovalutare la seconda fase, concentrando tutte le energie sul lancio, è una delle cause più frequenti di ritardo nelle consegne — un tema che i capitoli 6 e 9 approfondiscono.

Un criterio di adeguatezza

Il reward crowdfunding è più coerente quando il prodotto è comunicabile prima di esistere, l'impresa raggiunge un pubblico proprio oltre alla sola piattaforma, la filiera produttiva può scalare in entrambe le direzioni, e l'organizzazione è in grado di sostenere sia la campagna sia la produzione e la consegna che seguono.

4. Come si costruisce la campagna

Il risultato di una campagna di raccolta fondi è l'effetto combinato di più scelte che devono essere definite prima del lancio e che, una volta pubblicate, sono difficili da modificare senza perdere credibilità presso i sostenitori già acquisiti. Concentrarsi soltanto sul prezzo del prodotto conduce a una preparazione incompleta: l'obiettivo di raccolta, i livelli di contropartita, la durata e il modello di finanziamento concorrono insieme a determinare quanto denaro entra, quando e a quali condizioni.

L'obiettivo di raccolta

L'obiettivo dichiarato non è una stima del potenziale della campagna ma **la soglia minima di capitale sotto la quale il progetto non è economicamente realizzabile**: deve coprire almeno i costi fissi indispensabili per avviare la produzione della prima serie, gli stampi o le attrezzature non riutilizzabili, le commissioni di piattaforma e di pagamento e una parte dei costi di comunicazione sostenuti per il lancio. Un obiettivo fissato troppo in basso per apparire facilmente raggiungibile può lasciare l'impresa con fondi insufficienti anche in caso di successo apparente; un obiettivo fissato troppo in alto rischia di non essere mai raggiunto, soprattutto nel modello tutto-o-niente.

I livelli di contropartita

Una campagna non propone quasi mai una soglia di contributo unica ma una sequenza di livelli di contropartite: ciascun livello indica un contributo minimo e la contropartita specifica che il sostenitore riceverà in cambio. Costruire questa sequenza è, a tutti gli effetti, costruire un listino prezzi rivolto a un pubblico che deve ancora essere convinto e la sua architettura tipica segue una logica ricorrente, che vale la pena ricostruire prima di entrare nel dettaglio economico di ciascun livello.

Il primo livello è spesso un **livello simbolico**, pensato per chi vuole sostenere il progetto con una cifra contenuta senza necessariamente ricevere il prodotto: un ringraziamento pubblico, il nome del sostenitore nei crediti, un contenuto digitale. Seguono tipicamente uno o più livelli «**early bird**», che offrono il prodotto principale a condizioni più favorevoli rispetto al prezzo ordinario **ma soltanto per un numero limitato di posti**: la loro funzione non è soltanto premiare i primi sostenitori ma generare slancio e visibilità nelle prime ore della campagna, il momento in cui l'algoritmo della piattaforma e l'attenzione del pubblico sono più sensibili alla velocità di raccolta. Il livello successivo è lo **standard**, che corrisponde alla vendita del prodotto principale al prezzo di prevendita ordinario: è il livello su cui si costruisce l'economia dell'intera campagna, perché è quello scelto dalla maggioranza dei sostenitori una volta esauriti i posti early bird. La sequenza può chiudersi con uno o più **livelli premium o bundle**, che abbinano al prodotto principale accessori, quantità multiple o edizioni speciali a un prezzo proporzionalmente più alto, e possono essere affiancati da componenti aggiuntive acquistabili separatamente, utili a chi desidera personalizzare il proprio contributo senza salire a un livello superiore.

Tabella 2: tipologia dei livelli delle contropartite offerte

Livello	Funzione nella sequenza	Contropartita tipica
Simbolico	Coinvolgere chi sostiene il progetto senza acquistare	Ringraziamento, nome nei crediti
Early bird	Generare slancio e visibilità nei primi giorni, posti limitati	Prodotto principale a condizioni agevolate
Standard	Sostenere la campagna: è il livello delle vendite tipiche	Prodotto al prezzo di prevendita ordinario
Premium / bundle	Aumentare il contributo medio senza moltiplicare i livelli	Prodotto più accessori, quantità multiple o edizione speciale

Costruita la sequenza, ciascun livello resta in sostanza un prezzo di vendita anticipato e va trattato con lo stesso rigore di un listino: deve coprire il costo di produzione dell'unità, l'imballaggio, la spedizione stimata verso le diverse aree geografiche, le commissioni trattenute dalla piattaforma e dal sistema di pagamento e lasciare un margine sufficiente a coprire gli imprevisti che quasi sempre emergono tra la campagna e la consegna. **Livelli troppo numerosi o troppo simili tra loro confondono il sostenitore e complicano la gestione della produzione;** livelli con margini troppo esigui possono rendere l'intera campagna in perdita anche in caso di piena raccolta — il calcolo puntuale è sviluppato nel capitolo 5.

La durata della campagna

Campagne troppo brevi lasciano poco tempo per raggiungere sostenitori oltre la cerchia iniziale; campagne troppo lunghe tendono a perdere slancio nella fase centrale e a concentrare la maggior parte della raccolta nei primi e negli ultimi giorni, con un andamento a «U» che va previsto nella pianificazione della comunicazione. **La durata deve inoltre essere coerente con il calendario di produzione:** una campagna che si chiude a ridosso di festività o periodi di rallentamento dei fornitori può ritardare l'avvio della produzione indipendentemente dal risultato della raccolta.

La formula di raccolta

Le piattaforme possono adottare formule differenti. Nel modello tutto-o-niente, se l'obiettivo non viene raggiunto entro la scadenza, i sostenitori non vengono addebitati e l'impresa non riceve i fondi. Altre piattaforme o specifiche tipologie di campagna possono prevedere formule diverse, nelle quali l'ideatore riceve quanto raccolto anche sotto la soglia dichiarata. Prima del lancio l'impresa deve verificare quali formule siano effettivamente disponibili e che cosa accada in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo.

Tabella 3 – Le variabili da definire prima del lancio

Variabile	Che cosa determina	Domanda da porsi
Obiettivo di raccolta	La soglia minima di fondi per avviare il progetto	Copre davvero costi fissi, stampi e commissioni?
Livelli di contropartita	Il prezzo di prevendita di ciascuna unità	Il margine resta positivo dopo produzione, spedizione e commissioni?
Durata della campagna	La finestra temporale per raggiungere i sostenitori	È coerente con il calendario dei fornitori?
Modello di finanziamento	Formula di raccolta	Quali formule sono disponibili e che cosa accade se l'obiettivo non viene raggiunto?
Spedizione per area geografica	Il costo aggiuntivo per ciascuna destinazione	È stato stimato correttamente per tutte le aree servite?

5. Come si valuta il costo reale

Ricostruite le variabili della campagna, la domanda naturale è quanto costa davvero raccogliere fondi in questo modo — e la risposta non può fermarsi alla commissione dichiarata dalla piattaforma online su cui la campagna viene ospitata. **Il costo reale del reward crowdfunding è la somma di più componenti** che agiscono insieme sul margine di ciascuna contropartita venduta e va calcolato prima del lancio, non ricostruito a campagna conclusa.

Commissioni di piattaforma e di pagamento

La piattaforma che ospita la campagna trattiene tipicamente una percentuale sui fondi raccolti e il gestore dei pagamenti applica una propria **commissione, spesso composta da una quota percentuale e da un importo fisso per transazione**: quest'ultimo pesa in proporzione maggiore sui contributi di importo più basso. A queste voci possono aggiungersi costi di cambio valuta per i sostenitori esteri e commissioni aggiuntive per funzionalità opzionali offerte dalla piattaforma.

Costo di produzione e di spedizione per unità

Il costo dell'unità venduta deve includere materiali, lavorazione, assemblaggio, imballaggio e controllo qualità, calcolato ai volumi realisticamente previsti — un errore frequente è utilizzare i costi unitari ottenibili soltanto a volumi molto più elevati di quelli della prima produzione. La spedizione va stimata per ciascuna area geografica servita, comprendendo dazi doganali dove applicabili: un costo di spedizione sottostimato verso l'estero è una delle cause più comuni di margine negativo su campagne apparentemente riuscite.

9

Tabella 4 – Struttura economica di una contropartita da 80 euro

Voce	Importo	Nota
Prezzo di prevendita	80,00 euro	Importo assunto ai soli fini della simulazione, al quale deve essere aggiunta l'IVA applicabile
Commissione piattaforma (circa 8%)	– 6,40 euro	Trattenuta al momento dell'incasso
Costo di produzione unitario	– 35,00 euro	Materiali, lavorazione, assemblaggio, imballaggio
Costo di spedizione stimato	– 8,00 euro	Media ponderata sulle aree geografiche servite
Margine residuo per unità	30,60 euro	Prima di marketing, imprevisti e costi fissi

Per semplicità, il calcolo assume un corrispettivo netto di 80 euro, al quale deve essere aggiunta l'IVA applicabile. Il prezzo effettivamente comunicato al consumatore deve essere determinato nel rispetto della disciplina fiscale e degli obblighi di trasparenza sui prezzi.

Il margine residuo per unità non è ancora il risultato economico della campagna: da questa cifra devono ancora essere sottratti **i costi fissi non legati al singolo pezzo** — stampi, prototipazione, certificazioni — e **i costi di marketing e comunicazione** sostenuti prima e durante il lancio, spesso concentrati proprio nei giorni in cui non è ancora certo che la campagna avrà successo.

Costi di comunicazione e marketing

Pochi progetti raggiungono l'obiettivo soltanto grazie alle visite casuali (organiche) sulla piattaforma: video, fotografie professionali, campagne pubblicitarie a pagamento e attività di relazione con la stampa di settore rappresentano spesso una componente di costo significativa, sostenuta prima di sapere se la raccolta avrà successo. Questi costi vanno pianificati come un investimento a rischio, distinto dal costo di produzione delle ricompense, e vanno confrontati con il margine complessivo atteso dalla campagna, non soltanto con il margine della singola unità.

Il paradosso dell'overfunding

Una raccolta che supera ampiamente l'obiettivo viene percepita come un successo ma introduce un effetto che va gestito con attenzione, speculare a quanto accade quando un pagamento variabile accelera insieme ai ricavi in altri strumenti di finanza. Più sostenitori significano più unità da produrre e un maggiore fabbisogno lordo di capitale circolante. Una tensione di cassa può emergere quando gli anticipi richiesti dai fornitori, gli oneri fiscali o i costi logistici devono essere sostenuti prima che i fondi raccolti siano integralmente disponibili.

La verifica economica

Il reward crowdfunding crea valore soltanto se il prezzo di ciascuna contropartita copre produzione, spedizione e commissioni, e se il margine complessivo della campagna copre anche i costi fissi e di comunicazione sostenuti per lanciarla — in ogni scenario di raccolta, compreso quello di forte overfunding.

6. Che cosa cambia per l'impresa

10

Compreso come si costruisce la campagna e quanto costa realmente, resta da capire come l'operazione modifica concretamente la gestione dell'impresa. L'effetto immediato è l'ingresso di liquidità anticipata rispetto alla vendita tradizionale; l'effetto gestionale più importante si manifesta nei mesi successivi alla chiusura della campagna, quando l'impresa deve trasformare quella liquidità in prodotti consegnati, rispettando tempi comunicati pubblicamente a centinaia o migliaia di sostenitori.

L'incasso viene prima della produzione, non dopo

A differenza di una vendita ordinaria, **il denaro entra prima che il prodotto esista in forma consegnabile**: questo capitale non è liberamente disponibile, perché è gravato dall'obbligo di consegna verso ciascun sostenitore. **Trattare l'incasso della campagna come un ricavo pienamente disponibile, anziché come un impegno da onorare, è uno degli errori più frequenti**: una parte della liquidità deve essere riservata alla produzione e non può essere destinata ad altri utilizzi prima che la consegna sia completata.

La produzione su volumi diversi dal previsto

Come anticipato nel capitolo 5, sia una raccolta sotto le attese sia una raccolta molto superiore introducono difficoltà operative diverse. **Con una raccolta modesta**, l'impresa può non raggiungere le quantità minime richieste da alcuni fornitori o vedersi applicare costi unitari più alti di quelli previsti nel budget. **Con una raccolta molto superiore all'obiettivo**, l'impresa può dover reperire capitale circolante aggiuntivo se tempi di accredito, trattenute e condizioni di pagamento dei fornitori producono un disallineamento finanziario.

La comunicazione diventa un obbligo di gestione

Il rapporto con i sostenitori non si esaurisce con l'incasso: la maggior parte delle piattaforme prevede **aggiornamenti periodici sullo stato del progetto** e i sostenitori si aspettano trasparenza su eventuali ritardi o modifiche. Questo introduce un carico organizzativo che non esiste in una vendita ordinaria: qualcuno in azienda deve monitorare lo stato della produzione, preparare comunicazioni regolari e gestire le richieste individuali di centinaia o migliaia di persone, spesso attraverso canali diversi da quelli commerciali abituali.

L'interazione con gli altri impegni finanziari

I fondi raccolti si inseriscono nella struttura finanziaria già esistente dell'impresa: se il budget di produzione risulta insufficiente rispetto alla raccolta reale, l'impresa potrebbe dover attingere ad altre fonti

— linee di credito, capitale proprio, ulteriori finanziamenti — per completare la produzione e onorare gli impegni assunti pubblicamente con i sostenitori. Prima del lancio è opportuno verificare quale margine di manovra finanziaria residua l'impresa avrebbe a disposizione in caso di costi di produzione superiori al previsto o di ritardi dei fornitori.

Tabella 5 – Il controllo da integrare nel budget di progetto

Area	Dato da rilevare	Domanda operativa
Fondi	Liquidità riservata alla produzione e spedizione	Quanto è realmente disponibile per altri usi?
Produzione	Volumi effettivi rispetto al piano	La filiera può scalare senza compromettere qualità e tempi?
Comunicazione	Aggiornamenti e richieste dei sostenitori	Chi presidia il rapporto dopo la chiusura della campagna?
Cassa	Fabbisogno aggiuntivo in caso di overfunding	Esiste un margine di manovra finanziaria residuo?
Calendario	Tempi di consegna promessi e reali dei fornitori	La scadenza comunicata è realistica in ogni scenario?

7. Clausole e rischi da valutare prima del lancio

11

I capitoli precedenti hanno ricostruito come si costruisce la campagna, quanto costa e come cambia la gestione dell'impresa. Restano da capire le clausole del regolamento a cui l'impresa aderisce accettando le condizioni della piattaforma: che cosa accade in caso di ritardo, di mancata consegna, di richieste di rimborso, o di contestazioni sulla proprietà intellettuale del progetto. Una preparazione limitata a obiettivo e livelli di contropartita lascia fuori una parte essenziale del rischio.

Il regolamento della piattaforma online

Ogni piattaforma applica regole proprie su commissioni, tempi di accredito dei fondi, gestione del modello tutto-o-niente o flessibile, e soprattutto sulle responsabilità dell'ideatore verso i sostenitori. Molte piattaforme richiedono esplicitamente che l'ideatore si impegni a completare il progetto e a comunicare tempestivamente eventuali difficoltà ma intervengono solo in misura limitata in caso di controversie: la responsabilità principale di mantenere gli impegni resta in capo all'impresa, non alla piattaforma.

Tempi di accredito e trattenute

I fondi raccolti non sono sempre immediatamente disponibili: alcune piattaforme trattengono una parte della raccolta come garanzia, applicano tempi di accredito differiti o subordinano il rilascio dei fondi al superamento di verifiche antifrode. L'impresa deve verificare quando può effettivamente utilizzare il capitale per avviare la produzione, perché un accredito ritardato rispetto al calendario di produzione previsto può da solo compromettere i tempi di consegna comunicati ai sostenitori.

Ritardi, mancata consegna e responsabilità

I ritardi rappresentano uno dei principali rischi operativi delle campagne reward. Comunicarli tempestivamente e spiegare le misure adottate può preservare il rapporto di fiducia con i sostenitori ma non elimina gli obblighi contrattuali dell'impresa né gli eventuali diritti riconosciuti ai consumatori. Diverso ancora è il caso della mancata consegna: se un progetto non riesce a produrre e consegnare quanto promesso, l'ideatore può essere tenuto a restituire i fondi, a offrire una contropartita alternativa o a rendere conto pubblicamente dell'utilizzo del denaro raccolto, con conseguenze anche sulla reputazione dell'impresa che possono estendersi oltre la singola campagna. Il regolamento va letto per capire quali obblighi di rendicontazione scattano in caso di difficoltà e quali tutele sono garantite ai sostenitori.

Rimborsi e modifiche dell'ordine

Occorre verificare se e fino a quando i sostenitori possono modificare il livello di contropartita scelto, cancellare il proprio contributo o richiedere un rimborso dopo la chiusura della campagna. Regole poco chiare su questo punto generano un carico amministrativo imprevisto e possono alterare, anche in modo significativo, l'importo netto realmente disponibile rispetto alla raccolta lorda comunicata al pubblico.

Proprietà intellettuale e riservatezza del progetto

Pubblicare un progetto su una piattaforma online significa renderne visibili design, funzionalità e, in molti casi, dettagli tecnici, prima ancora che sia protetto da un brevetto o da una registrazione. L'impresa deve valutare, con il supporto di un consulente in proprietà intellettuale, quali elementi proteggere prima del lancio e quali informazioni possono essere condivise senza esporre il progetto a imitazioni durante i mesi che separano la campagna dalla commercializzazione ordinaria. Quando il progetto contiene una soluzione potenzialmente brevettabile, la pubblicazione della campagna può costituire una divulgazione anteriore rilevante e compromettere il requisito di novità. L'opportunità di depositare la domanda prima del lancio deve quindi essere valutata con un consulente specializzato.

Tabella 6 – Clausole da tradurre in effetti operativi

Clausola	Effetto possibile	Verifica da svolgere
Modello tutto-o-niente o flessibile	Raccolta azzerata o fondi insufficienti rispetto al piano	Simulare gli esiti previsti dalla formula concretamente disponibile
Tempi di accredito	Ritardo nell'avvio della produzione	Verificare quando i fondi sono realmente disponibili
Obblighi in caso di ritardo	Necessità di comunicazioni pubbliche e rendicontazione	Definire una procedura interna di aggiornamento periodico
Mancata consegna	Obbligo di rimborso o contropartita alternativa	Valutare la copertura finanziaria per lo scenario peggiore
Rimborsi e modifiche	Riduzione dell'importo netto disponibile	Controllare termini e condizioni applicabili ai sostenitori
Proprietà intellettuale	Esposizione del progetto prima della protezione formale	Valutare tutela legale prima della pubblicazione

8. Dati, comunicazione e controllo della campagna

Durante una campagna di reward crowdfunding l'impresa ha accesso a un flusso di dati molto più frequente di quello di un lancio di prodotto tradizionale: numero di visitatori della pagina, tasso di conversione in sostenitori, importo medio del contributo, provenienza geografica, andamento giornaliero della raccolta. Questi dati non servono soltanto a misurare il successo della campagna: sono lo strumento principale per correggere la rotta mentre la campagna è ancora in corso.

Il monitoraggio durante la campagna

L'andamento tipico di una campagna segue una curva a «U», con una raccolta intensa nei primi giorni, un rallentamento nella fase centrale e una nuova accelerazione nell'ultima settimana. Monitorare quotidianamente lo scostamento tra la raccolta effettiva e quella necessaria a raggiungere l'obiettivo consente di decidere per tempo se intensificare la comunicazione, introdurre nuovi livelli di contropartita o campagne pubblicitarie aggiuntive, prima che sia troppo tardi per incidere sul risultato finale.

La comunicazione con i sostenitori

Gli aggiornamenti pubblici sono a tutti gli effetti uno strumento di gestione del rischio, non soltanto di marketing: comunicare con regolarità lo stato della produzione, eventuali difficoltà con i fornitori o modifiche al calendario riduce le richieste di rimborso e le contestazioni e mantiene la fiducia dei sostenitori anche in presenza di ritardi. Il silenzio prolungato, al contrario, è una delle cause più frequenti di escalation delle controversie, anche quando il ritardo in sé sarebbe stato accettato se comunicato tempestivamente.

Riconciliare la raccolta lorda con i fondi netti

Analogamente a quanto descritto nel capitolo 5, l'impresa deve tenere separati la raccolta lorda comunicata pubblicamente e i fondi netti realmente disponibili dopo commissioni, trattenute, rimborsi e cancellazioni.

Un errore frequente è pianificare la produzione sulla base della cifra mostrata sulla pagina della campagna, anziché sull'importo che verrà effettivamente accreditato: la differenza, se non prevista, può tradursi in un fabbisogno di cassa aggiuntivo scoperto soltanto a campagna già conclusa.

Il presidio dopo la chiusura della campagna

Il monitoraggio non si esaurisce alla chiusura della raccolta: l'impresa deve continuare a tracciare stato degli ordini, avanzamento della produzione, spedizioni effettuate e richieste di assistenza, con la stessa disciplina riservata a qualunque altro impegno assunto verso clienti o partner finanziari. La responsabilità di questo controllo dovrebbe essere assegnata a una persona o funzione specifica e non lasciata alla gestione informale del team di comunicazione che ha seguito il lancio.

L'impresa deve inoltre chiarire quali dati dei sostenitori riceverà dalla piattaforma, per quali finalità potrà utilizzarli e per quanto tempo potrà conservarli. I dati necessari alla consegna non possono essere automaticamente utilizzati per successive attività promozionali. Vanno verificati i ruoli della piattaforma e dell'impresa, l'informativa fornita agli interessati e le eventuali condizioni per trasferimenti verso Paesi extra UE.

13

9. Dal progetto al lancio alla consegna

Compresi lo strumento, i suoi effetti gestionali, le clausole di rischio e il ruolo dei dati, resta da descrivere il percorso operativo con cui l'impresa arriva al lancio e conduce il progetto fino alla consegna effettiva. Il reward crowdfunding viene spesso raccontato come la storia della campagna ma, dal punto di vista dell'impresa, la campagna è soltanto una fase intermedia di un percorso più lungo, che comprende preparazione, lancio, produzione e consegna.

Preparazione e validazione preliminare

Prima ancora di scegliere la piattaforma, l'impresa dovrebbe validare il prodotto con un pubblico ristretto — attraverso prototipi, sondaggi, liste di attesa o test di mercato mirati — e costruire il budget completo descritto nei capitoli 4 e 5, comprensivo di produzione, spedizione, commissioni e marketing. Questa fase dovrebbe anche includere il contatto preliminare con i fornitori che realizzeranno la produzione, per verificare tempi e quantità minime prima di comunicare pubblicamente una scadenza di consegna.

Scelta della piattaforma e preparazione del materiale

La scelta della piattaforma va fatta confrontando commissioni, pubblico raggiunto, regole del modello di finanziamento e settore di specializzazione, secondo quanto descritto nel capitolo 7. Il materiale di campagna — video, immagini, descrizione, livelli di contropartita — va preparato con cura sufficiente a rappresentare fedelmente il prodotto, evitando promesse su funzionalità o tempi che non sono stati verificati con i fornitori.

Il lancio e la gestione della campagna

Durante la campagna, l'impresa deve applicare il monitoraggio quotidiano descritto nel capitolo 8, gestire la comunicazione con i sostenitori e restare pronta ad adattare la strategia in base all'andamento della raccolta. Alla chiusura, l'esito deve essere formalizzato: raggiungimento o mancato raggiungimento dell'obiettivo, importo lordo raccolto, numero di sostenitori per livello di contropartita, e tempistica prevista per l'accredito dei fondi netti.

Produzione, controllo qualità e spedizione

Con i fondi netti disponibili, l'impresa avvia o conferma la produzione ai volumi effettivamente raccolti, gestendo le eventuali differenze rispetto al piano originario descritte nel capitolo 6. Il controllo qualità va mantenuto anche in presenza di volumi superiori alle attese e la spedizione va organizzata per area geografica, tenendo conto di dazi doganali e tempi di consegna reali, spesso diversi da quelli comunicati durante la campagna se non verificati in anticipo con i fornitori logistici.

Sicurezza, etichette e tracciabilità

Prima della consegna, l'impresa deve verificare che il prodotto rispetti tutti i requisiti applicabili in materia di sicurezza, conformità, documentazione tecnica, etichettatura e tracciabilità. Certificazioni, prove di laboratorio e adeguamenti del prodotto devono essere programmati e inseriti nel budget prima della campagna, non affrontati soltanto al termine della produzione.

Assistenza post-consegna e chiusura del progetto

Il progetto si considera concluso soltanto quando tutti gli ordini sono stati consegnati e le eventuali richieste di assistenza, sostituzione o garanzia sono state gestite. Una comunicazione finale ai sostenitori, che riepiloghi l'esito del progetto, chiude formalmente il rapporto e consolida la reputazione dell'impresa in vista di eventuali campagne future.

Tabella 7 – Il percorso operativo

Fase	Attività principale	Presidio dell'impresa
1. Preparazione	Validare il prodotto e costruire il budget completo	Contatto preliminare con i fornitori e stima dei costi
2. Scelta piattaforma	Confrontare regole, commissioni e pubblico	Materiale di campagna coerente con quanto verificato
3. Lancio	Raccogliere fondi e gestire la comunicazione	Monitoraggio quotidiano e aggiornamenti ai sostenitori
4. Chiusura campagna	Formalizzare l'esito e i fondi netti disponibili	Riconciliazione tra raccolta lorda e importo accreditato
5. Produzione	Realizzare le ricompense ai volumi raccolti	Controllo qualità e gestione degli scostamenti dal piano
6. Consegna e assistenza	Spedire e gestire il post-vendita	Comunicazione finale e chiusura formale del progetto

10. Il caso guida: Beta S.r.l.

Beta S.r.l. ha sviluppato un accessorio tecnologico già prototipato e intende lanciare una campagna in modello *tutto-o-niente* per finanziare stampi e prima produzione, con un unico livello di contropartita principale corrispondente al prodotto finito. L'esempio ha finalità esclusivamente illustrativa: non rappresenta condizioni di mercato né un risultato garantito e non sostituisce il budget costruito sul progetto concreto.

Per semplicità, il calcolo assume un corrispettivo netto di 80 euro, al quale deve essere aggiunta l'IVA applicabile. Il prezzo effettivamente comunicato al consumatore deve essere determinato nel rispetto della disciplina fiscale e degli obblighi di trasparenza sui prezzi.

Tabella 8 – Le condizioni del caso guida

Voce	Condizione	Lettura operativa
Obiettivo di raccolta	40.000 euro	Soglia minima per avviare la prima produzione
Modello di finanziamento	Tutto-o-niente	Sotto l'obiettivo, nessun fondo viene incassato
Durata della campagna	30 giorni	Coerente con il calendario dei fornitori
Contropartita principale	80 euro	Prezzo di prevendita del prodotto finito
Commissioni piattaforma e pagamento	8% della raccolta	Trattenute al momento dell'accredito
Costo di produzione unitario	35 euro	Ai volumi della prima produzione
Costo di spedizione stimato	8 euro	Media ponderata sulle aree geografiche servite
Costi fissi di progetto	8.000 euro	Prototipazione, progettazione e certificazioni, già sostenute
Costi di comunicazione e marketing	6.000 euro	Sostenuti prima e durante la campagna

15

Il costo fisso di progetto e il costo di comunicazione, pari complessivamente a 14.000 euro, sono sostenuti indipendentemente dall'esito della campagna: nel modello *tutto-o-niente*, se l'obiettivo non viene raggiunto, questa somma rappresenta una perdita secca per Beta, perché nessun fondo viene incassato dai sostenitori.

Tabella 9 – Il caso Beta in tre scenari di raccolta

Scenario	Raccolta lorda	Sostenitori (a 80 euro)	Esito	Risultato per Beta
Pessimistico	25.000 euro	circa 312	Obiettivo non raggiunto: nessun fondo incassato	Perdita dei 14.000 euro già spesi
Ordinario	45.000 euro	circa 563	Obiettivo superato del 12,5%	Margine economico di progetto indicativo di circa 3.200 euro
Ottimistico	150.000 euro	circa 1.875	Overfunding pari a quasi 4 volte l'obiettivo	Utile potenziale elevato ma produzione da scalare di oltre 3 volte

Lo scenario ordinario

Con una raccolta di 45.000 euro, al netto dell'8% di commissioni, Beta dispone di 41.400 euro. Per produrre e spedire le circa 563 unità vendute, il costo variabile complessivo è di circa 24.200 euro (563 unità per 43 euro di produzione e spedizione), lasciando un margine di circa 17.200 euro. Sottraendo i 14.000 euro di costi fissi e di comunicazione già sostenuti, il risultato netto della campagna è un margine economico di progetto indicativo di circa 3.200 euro: positivo ma con un margine di sicurezza contenuto rispetto a eventuali imprevisti in produzione o in spedizione.

Lo scenario ottimistico e il paradosso dell'overfunding

Con una raccolta di 150.000 euro Beta incasserebbe, al netto delle commissioni, circa 138.000 euro e il margine, dopo produzione e spedizione, salirebbe a circa 57.400 euro, per un margine economico di progetto indicativo intorno ai 43.000 euro: un risultato molto più favorevole in termini economici. Il problema non è economico ma produttivo: se il fornitore di Beta può realizzare al massimo 400 unità al mese, produrre 1.875 unità richiede quasi cinque mesi soltanto per la fabbricazione, a fronte di una consegna comunicata ai sostenitori in quattro mesi.

Cosa succede se si raggiunge ma non si supera l'obiettivo minimo prefissato?

Con una raccolta di 40.000 euro, sulla base delle ipotesi considerate, il margine residuo sarebbe di circa 1.300 euro. L'obiettivo risulta quindi appena superiore al punto di equilibrio e offre una protezione limitata contro imprevisti produttivi e logistici.

Che cosa insegna il caso

Il caso Beta mostra dunque perché il successo di una campagna non può essere misurato soltanto dall'importo raccolto. Il modello *tutto-o-niente* concentra il rischio nella fase di lancio, rendendo i costi fissi sostenuti in anticipo una posta a rischio totale; lo scenario ordinario, pur riuscito, lascia un margine di sicurezza ridotto; lo scenario di forte overfunding, pur più favorevole sulla carta, può mettere sotto pressione la filiera produttiva e i tempi di consegna promessi. La decisione di lanciare una campagna richiede di verificare la sostenibilità di tutti e tre gli scenari, non soltanto di quello ordinario.

16

11. Quando non è la soluzione giusta

Il reward crowdfunding non è una soluzione universale e non va scelto soltanto per la sua visibilità mediatica o perché non richiede rimborso finanziario né diluizione del capitale. Lo strumento è poco coerente quando il fabbisogno non riguarda un lancio di prodotto comunicabile, quando l'impresa non dispone di un pubblico raggiungibile, quando la filiera produttiva non può scalare in modo affidabile o quando l'impresa non è in grado di sostenere l'impegno di comunicazione e consegna che la campagna comporta.

Prodotti già maturi o fabbisogni di cassa ordinari

Se il prodotto è già sul mercato con volumi consolidati o se il fabbisogno riguarda spese correnti, debiti pregressi o capitale circolante ordinario, il reward crowdfunding non è lo strumento appropriato: la sua logica è quella della prevendita legata a un lancio, non quella di una linea di finanziamento ricorrente. In questi casi strumenti di credito a breve termine o soluzioni sul capitale circolante rispondono in modo più diretto al fabbisogno reale.

Assenza di un pubblico raggiungibile

Una campagna priva di un pubblico proprio da attivare nei primi giorni difficilmente raggiunge una visibilità sufficiente all'interno della piattaforma, indipendentemente dalla qualità del prodotto. Costruire un pubblico soltanto durante la campagna, anziché prima del lancio, è una delle cause più frequenti di mancato raggiungimento dell'obiettivo.

Filiera produttiva rigida o non verificata

Se il fornitore individuato richiede quantità minime elevate, non può scalare in caso di overfunding o non ha ancora confermato tempi e costi ai volumi realistici della campagna, il rischio di non riuscire a onorare le consegne promesse è elevato, indipendentemente dal successo della raccolta. In questi casi è preferibile completare la validazione della filiera prima di comunicare pubblicamente una data di consegna.

Progetti con proprietà intellettuale non protetta

Se il valore del progetto risiede in un'innovazione facilmente replicabile e non ancora protetta da un brevetto o da una registrazione, la pubblicazione su una piattaforma pubblica può esporre il progetto a imitazioni prima ancora che l'impresa abbia potuto commercializzarlo. In questi casi va valutato, con il supporto di un consulente in proprietà intellettuale, se procedere alla protezione formale prima del lancio, o se scegliere un percorso di finanziamento meno esposto.

Organizzazione non pronta a gestire campagna e consegna

Infine, se l'impresa non dispone delle risorse organizzative per sostenere comunicazione intensiva durante la campagna e gestione di produzione, logistica e assistenza dopo la chiusura, il rischio non è tanto di non raccogliere fondi, quanto di raccogliarli e poi non riuscire a onorare l'impegno assunto pubblicamente con centinaia o migliaia di sostenitori — con conseguenze reputazionali che possono superare, in gravità, il mancato raggiungimento dell'obiettivo.

Tabella 10 – Il fabbisogno orienta il confronto tra strumenti

Fabbisogno prevalente	Strumenti da confrontare	Logica del confronto
Lancio di un nuovo prodotto comunicabile, con pubblico proprio	Reward crowdfunding	La prevendita finanzia la produzione e fornisce un primo riscontro della domanda
Prodotto già maturo, volumi consolidati	Credito a breve termine, linee di cassa	Il fabbisogno è ricorrente, non legato a un lancio
Crescita con necessità di capitale paziente e condivisione del rischio	Equity crowdfunding, capitale di rischio	Serve capitale non vincolato a una consegna specifica
Innovazione con proprietà intellettuale non protetta	Percorso di tutela prima della raccolta pubblica	La visibilità della campagna può esporre il progetto a imitazioni
Filiera produttiva non verificata o rigida	Validazione dei fornitori prima del lancio	Una consegna promessa senza filiera verificata è un rischio operativo, non finanziario

12. Come prepararsi e lanciare la campagna

Prepararsi non significa soltanto realizzare un buon video o una pagina di campagna accattivante: significa costruire una rappresentazione completa del progetto che consenta di valutare la sostenibilità economica e operativa in tutti gli scenari di raccolta, riportando a sintesi operativa tutti i temi affrontati nei capitoli precedenti. Il lavoro va svolto prima del lancio, perché una campagna già pubblicata è difficile da correggere senza perdere credibilità presso i sostenitori.

1. Validare il prodotto e il pubblico

Come indicato nel capitolo 1 e nel capitolo 3, l'impresa dovrebbe verificare, prima del lancio, che esista un pubblico realmente raggiungibile e disposto a pagare in anticipo, attraverso liste di attesa, sondaggi o test con un gruppo ristretto di potenziali sostenitori. Questa validazione riduce il rischio di scoprire soltanto durante la campagna che la domanda stimata non corrisponde a quella reale.

2. Costruire il budget completo in più scenari

Con la stessa disciplina descritta nei capitoli 5 e 10, il budget deve comprendere obiettivo di raccolta, livelli di contropartita, commissioni, costi di produzione e spedizione per area geografica, costi fissi di progetto e di comunicazione, calcolato in almeno tre scenari: una raccolta appena sopra l'obiettivo, una raccolta doppia o tripla, e — nel modello tutto-o-niente — lo scenario di mancato raggiungimento dell'obiettivo, per conoscere in anticipo l'entità della perdita da sostenere in quel caso.

3. Verificare la filiera produttiva prima di comunicare le date

Prima di indicare pubblicamente una data di consegna, l'impresa dovrebbe ottenere dai fornitori conferme scritte su tempi e costi ai volumi minimi e massimi realisticamente attesi, comprendendo che cosa accadrebbe in caso di raccolta molto superiore all'obiettivo — lo scenario di overfunding descritto nei capitoli 5 e 10 — e quale capitale circolante aggiuntivo sarebbe necessario per gestirlo.

4. Definire le regole del contratto con i sostenitori

Prima del lancio vanno definite, coerentemente con il regolamento della piattaforma descritto nel capitolo 7, le regole di gestione dei ritardi, dei rimborsi e delle modifiche d'ordine, e va predisposto un piano di comunicazione periodica verso i sostenitori, da attivare fin dai primi giorni della campagna e da mantenere fino alla consegna completa.

Tabella 11 – Griglia minima per valutare la sostenibilità del progetto

Elemento	Scenario minimo	Scenario centrale	Scenario di overfunding
Raccolta lorda			
Fondi netti dopo commissioni			
Numero di unità da produrre			
Costo totale di produzione e spedizione			
Capacità della filiera a quei volumi			
Capitale circolante aggiuntivo necessario			
Tempo di consegna realistico			
Risultato netto atteso			

5. Coinvolgere professionisti competenti

Prima della pubblicazione della campagna dovrebbero essere coinvolti professionisti competenti per gli aspetti fiscali e contabili legati al trattamento dei fondi raccolti e un consulente in proprietà intellettuale se il progetto contiene elementi innovativi non ancora protetti. All'interno dell'impresa occorre individuare chi presidia produzione e logistica, chi gestisce la comunicazione con i sostenitori e chi ha la responsabilità finale di decidere eventuali modifiche al progetto in corso d'opera.

La decisione finale di lanciare la campagna può essere ricondotta a **quattro verifiche**: il prodotto deve essere comunicabile e il pubblico realmente raggiungibile; il margine per contropartita deve coprire produzione, spedizione e commissioni in ogni scenario; la filiera deve poter scalare senza compromettere qualità e tempi; l'organizzazione deve essere pronta a sostenere comunicazione, produzione e assistenza fino alla consegna completa. Se una di queste condizioni non è soddisfatta, l'impresa dovrebbe rivedere il progetto, ridurre l'ambizione della campagna, o considerare uno strumento più coerente con il proprio fabbisogno.

Checklist dell'impresa

Prima del lancio

- ☐ Il prodotto è comunicabile e desiderabile prima ancora di esistere in forma vendibile?
- ☐ Esiste un pubblico realmente raggiungibile, oltre alla sola scoperta organica sulla piattaforma?
- ☐ Il fabbisogno riguarda un lancio di prodotto, non spese correnti o debiti pregressi?
- ☐ È stata validata la domanda con liste di attesa, sondaggi o un test su un gruppo ristretto?
- ☐ Sono state confrontate più piattaforme e sono state verificate le formule di raccolta disponibili?

Condizioni economiche

- ☐ L'obiettivo di raccolta copre davvero costi fissi, stampi, certificazioni e commissioni?
- ☐ Ogni livello di contropartita copre produzione, spedizione e commissioni, lasciando un margine?
- ☐ Sono stati calcolati risultato e margine negli scenari minimo, centrale e di overfunding?
- ☐ È stata verificata la differenza tra raccolta lorda comunicata e fondi netti disponibili?
- ☐ I costi di comunicazione e marketing sono stati pianificati come investimento a rischio?

Produzione e filiera

- ☐ I fornitori hanno confermato per iscritto tempi e costi ai volumi minimi e massimi attesi?
- ☐ È stato verificato come cambierebbero tempi e costi in caso di forte overfunding?
- ☐ Il calendario di consegna comunicato ai sostenitori è coerente con i tempi reali dei fornitori?
- ☐ È stato stimato il capitale circolante aggiuntivo necessario in caso di raccolta molto superiore all'obiettivo?
- ☐ La spedizione è stata stimata correttamente per tutte le aree geografiche servite, dazi compresi?

Regolamento, comunicazione e gestione

- ☐ È stato letto il regolamento della piattaforma su tempi di accredito, trattenute e responsabilità?
- ☐ Sono chiare le regole su rimborsi, cancellazioni e modifiche dei livelli di contropartita?
- ☐ È stato valutato se proteggere la proprietà intellettuale prima della pubblicazione?
- ☐ È stato predisposto un piano di comunicazione periodica verso i sostenitori?
- ☐ Sono state attribuite responsabilità interne per produzione, logistica, comunicazione e assistenza post-consegna?
- ☐ È stata verificata la copertura finanziaria disponibile in caso di ritardi o costi superiori al previsto?
- ☐ Sono stati verificati i requisiti di sicurezza, conformità, etichettatura e tracciabilità del prodotto?
- ☐ Sono stati chiariti ruoli e responsabilità nel trattamento dei dati dei sostenitori e l'eventuale utilizzo per finalità di marketing?

Glossario essenziale

Tabella 12 – I termini da conoscere

Termine	Significato operativo
All-or-nothing (tutto-o-niente)	Modello nel quale i fondi vengono incassati solo se l'obiettivo di raccolta è raggiunto entro la scadenza. Utilizzato generalmente quando si tratta di prevendita di prodotti.
Backer / sostenitore	La persona che contribuisce economicamente alla campagna in cambio di una contropartita.
Campagna flessibile (keep-it-all)	Modello nel quale l'ideatore riceve comunque quanto raccolto, anche sotto l'obiettivo dichiarato.
Commissione di piattaforma	Percentuale trattenuta dalla piattaforma sui fondi raccolti.
Commissione di pagamento	Costo applicato dal gestore dei pagamenti per processare i contributi dei sostenitori.
Fondi netti	L'importo realmente accreditato all'impresa dopo commissioni, trattenute, rimborsi e cancellazioni.
Livello di contropartita	Ciascuna soglia di contributo a cui corrisponde una specifica contropartita.
Obiettivo di raccolta	La soglia minima di fondi dichiarata come necessaria a realizzare il progetto.
Overfunding	Raccolta che supera l'obiettivo dichiarato, spesso in misura significativa.
Prevendita	Vendita di un prodotto prima che sia stato completamente prodotto o reso disponibile.
Proprietà intellettuale	L'insieme dei diritti che proteggono un'invenzione, un design o un contenuto originale.
Raccolta lorda	L'importo totale dei contributi promessi dai sostenitori, prima di commissioni e trattenute.
Reward crowdfunding	Raccolta fondi da una pluralità di sostenitori in cambio di una contropartita non monetaria.
Stretch goal	Obiettivo aggiuntivo, superiore a quello iniziale, che sblocca funzionalità o ricompense ulteriori.
Tempi di accredito	Il periodo che intercorre tra la chiusura della campagna e l'effettiva disponibilità dei fondi netti.

La terminologia commerciale non sostituisce la lettura del regolamento della piattaforma. Espressioni identiche possono essere utilizzate con significati diversi da piattaforme differenti. L'impresa deve verificare regole, costi e obblighi contrattuali con i professionisti competenti prima del lancio.