

IDENTIFICAZIONE DEI BISOGNI DEL CLIENTE

51



Dichiarazione d'intenti (*mission statement*)

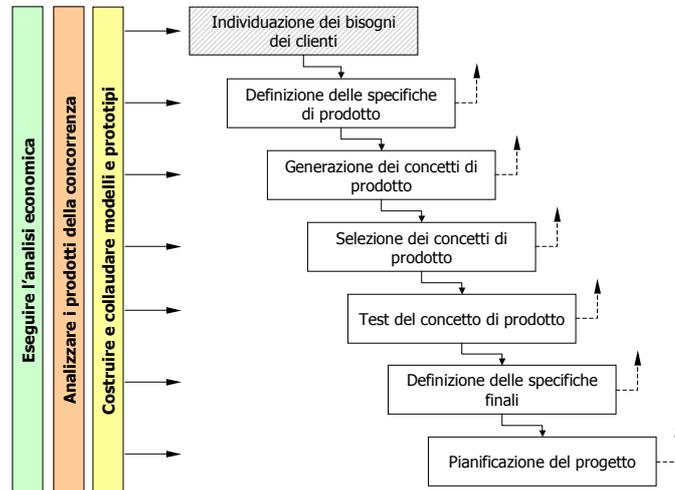
La dichiarazione d'intenti ha il compito di stabilire degli obiettivi dal punto di vista del mercato, e in parte dal punto di vista tecnico.

- **DESCRIZIONE DEL PRODOTTO:** Cacciavite elettrico a batteria per veloce e facile utilizzo
- **KEY BUSINESS GOALS:** 10% mercato entro il 2015
50% margine operativo lordo
Disponibile da settembre 2013
- **MERCATO PRIMARIO
(TARGET MARKET):** Cliente "fai da te"
- **CARATTERISTICHE BASE:** Maneggevole (uso manuale - non da banco)
Con motore
Tecnologia batterie ricaricabili
- **FIGURE CHIAVE:** Utilizzatore
Rivenditore
Organizzazione vendite
Centro assistenza post-vendita
Produzione
Legale

Progettazione e Sviluppo Prodotto

52

La fase iniziale del processo di sviluppo: la progettazione concettuale.



Progettazione e Sviluppo Prodotto

53

Bisogni del cliente: obiettivi da raggiungere

- SVILUPPARE UN PRODOTTO **FOCALIZZATO SUI BISOGNI DEL CLIENTE**
- IDENTIFICARE BISOGNI **LATENTI** E BISOGNI **ESPLICITI**
- CREARE UNA DOCUMENTAZIONE DI BASE A SUPPORTO DELLE SPECIFICHE DI PRODOTTO
- ESSERE CERTI CHE NESSUN BISOGNO PRIMARIO SIA STATO DIMENTICATO O NON CONSIDERATO
- CREARE UNA AMPIA CONDIVISIONE ALL'INTERNO DEL TEAM (E DELL' AZIENDA) SULLE SCELTE CHE VENGONO FATTE
- CREARE UN **ARCHIVIO** DELLE ATTIVITÀ SVOLTE DURANTE LO SVILUPPO

Progettazione e Sviluppo Prodotto

54

Identificazione di bisogni del cliente

-
- ```
graph TD; A[1. DEFINIRE LO SCOPO DELLA RICERCA] --> B[2. RACCOGLIERE INFORMAZIONI (CARATTERISTICHE) DAI CLIENTI]; B --> C[3. TRASFORMARE I DATI RACCOLTI IN TERMINI DI BISOGNI]; C --> D[4. DEFINIRE UN LIVELLO DI PRIORITÀ TRA I BISOGNI IDENTIFICATI]; D --> E[5. PESARE E DEFINIRE L'IMPORTANZA DI OGNI BISOGNO];
```
1. **DEFINIRE LO SCOPO** DELLA RICERCA
  2. **RACCOGLIERE INFORMAZIONI** (CARATTERISTICHE) DAI CLIENTI
  3. **TRASFORMARE I DATI** RACCOLTI IN TERMINI DI BISOGNI
  4. DEFINIRE UN **LIVELLO DI PRIORITÀ** TRA I BISOGNI IDENTIFICATI
  5. **PESARE** E DEFINIRE L'IMPORTANZA DI OGNI BISOGNO

*Progettazione e Sviluppo Prodotto*

55

## Progettazione concettuale. Identificazione dei bisogni e delle specifiche

- I **bisogni** del cliente rappresentano funzioni o attributi del prodotto desiderati dal cliente. Possono essere **espliciti** o **latenti**.
- I bisogni del cliente sono **indipendenti dalla tecnologia** utilizzata dal prodotto.
  
- La **specifiche** di prodotto rappresentano caratteristiche tecniche effettivamente e facilmente misurabili.
- Le specifiche tecniche dipendono fortemente dal concetto (soluzione) scelta, e quindi dalla tecnologia utilizzata.

*Progettazione e Sviluppo Prodotto*

56

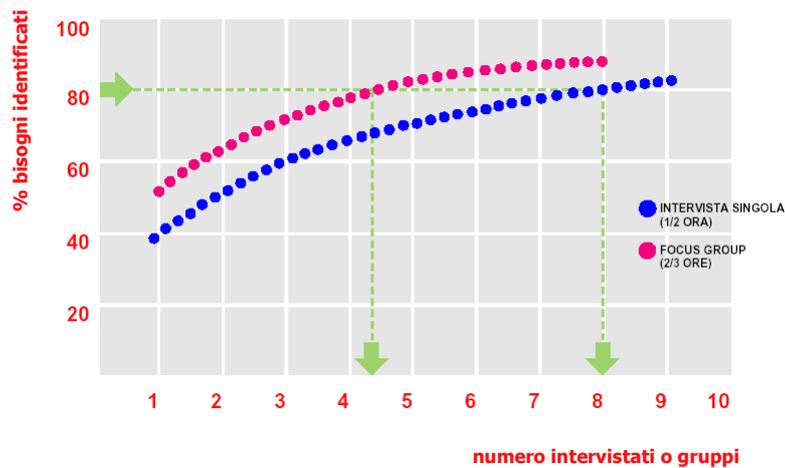
## Raccolta dei dati: metodologie di base

- **INTERVISTE:** **COLLOQUIO DIRETTO** CON LE FIGURE CHIAVE, SECONDO SCHEMI PREDEFINITI, CHE RIFLETTONO IL PESO DELL'INTERVISTATO NELLA CATENA DEL VALORE DEL NUOVO PRODOTTO. **UN SOGGETTO ALLA VOLTA**, PER UN TEMPO DI UNA/DUE ORE.
- **FOCUS GROUP:** **DISCUSSIONE CON UN GRUPPO** DI 8/12 FIGURE CHIAVE TENUTA DA UN MODERATORE E, A VOLTE, INTEGRATO DA COMPONENTI DEL TEAM DI SVILUPPO. VIENE ESALTATA LA COMPETIZIONE CHE SI VIENE A FORMARE TRA I PARTECIPANTI.
- **ANALISI DELL'IMPIEGO:** **OSSERVARE L'USO DEL PRODOTTO** IN CONDIZIONI SPECIFICHE, CON O SENZA UN RAPPORTO DIRETTO CON L'UTILIZZATORE

Progettazione e Sviluppo Prodotto

57

## Bisogni rilevati in funzione del numero di interviste o focus group



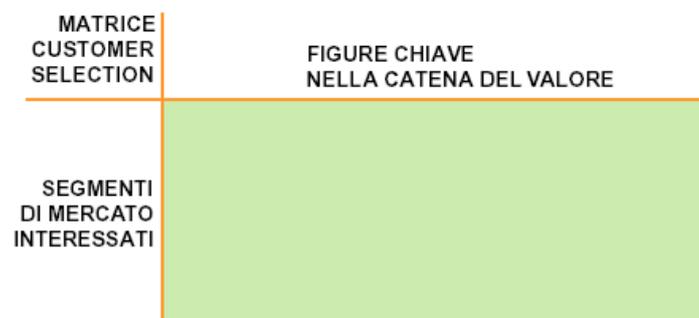
Progettazione e Sviluppo Prodotto

58

## Scelta delle figure da intervistare

- Se sono coinvolti **più soggetti acquirenti** (es. resp. acquisti + utenti finali) rivolgersi all'utente finale e a gli altri soggetti solo se significativi
- Se sono coinvolti **più segmenti di mercato** raccogliere informazioni da ciascun segmento

## Matrice mercato / cliente



## Esempio di matrice mercato/ cliente

| SEGMENTI DI MERCATO                | NUOVO PRODOTTO: ZAINO PLURIUSO | SEGMENTI INTERESSATI DAL NOSTRO PRODOTTO | FIGURE COINVOLTE NELL'ACQUISTO | PESO |
|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|------|
|                                    | A) ZAINI / SACCHE PORTA LIBRI  | •••                                      | STUDENTE MEDIE                 | •••  |
| B) ZAINI / SACCHE PER USO GENERICO | ••                             | STUDENTE SUPERIORI                       | ••                             |      |
| C) ZAINI PER USO SPORTIVO/ TECNICO | •                              | STUDENTE UNIVERSITA                      | •                              |      |
| D) ZAINI PER USO PROFESSIONALE     |                                | GRANDE DISTRIBUZIONE (GDO)               | •                              |      |
|                                    |                                | RIVENDITORI SPECIALIZZATI SPORT          | •                              |      |
|                                    |                                | CARTOLERIE EDICOLE ECC. ECC.             | •                              |      |
|                                    |                                | SPORTIVO(ATLETA)                         |                                |      |
|                                    |                                | SPORTIVO GENERICO (VACANZA ECC.)         | ••                             |      |
|                                    |                                | SPORTIVO SEMIPROFESSIONISTA              |                                |      |

• BASSO  
 •• MEDIO  
 ••• ALTO

*Progettazione e Sviluppo Prodotto*

61

## Esempi di quesiti da porre al cliente

- Quando e perché usa questo tipo di prodotto ?
- Può mostrare un tipico esempio di utilizzo del prodotto ?
- Cosa le piace / non le piace dei prodotti esistenti ?
- Quali considerazioni fa nel momento di acquistare il prodotto ?
- Quali miglioramenti farebbe al prodotto ?

*Progettazione e Sviluppo Prodotto*

62



## Rendere efficace l'interazione con il cliente

- **Seguire il flusso del discorso:** non preoccuparsi di seguire la traccia dell'intervista se il cliente sta fornendo indicazioni interessanti.
- **Utilizzare stimoli e supporti visivi:** portare una serie di prodotto esistenti (o immagini) correlati con il prodotto da sviluppare
- **Eliminare ipotesi e considerazioni sulla tecnologia del prodotto:** evitare che la discussione si concentri sugli aspetti di progettazione tecnica del prodotto
- **Chiedere al cliente una dimostrazione d'uso**
- **Fare attenzione ad informazioni non verbali e ai bisogni latenti:** attenzione alle espressioni ed alle opinioni espresse sui prodotti della concorrenza



## Documentare l'interazione con il cliente

- **Registrazione audio:** facile. Ma la successiva trascrizione è lenta. Molti clienti non amano essere registrati.
- **Appunti scritti:** meglio se presi da altra persona rispetto a quella che intervista.
- **Registrazione video:** è utilizzata soprattutto per registrare gruppi di discussione. È utile per identificare bisogno latenti (attraverso espressioni di sorpresa).
- **Fotografie.** Sono utili soprattutto per registrare le dimostrazioni d'uso

## Trasformare i dati raccolti in bisogni (1/2)

- **Esprimere il *cosa* e non il *come***: l'espressione del bisogno dovrebbe essere indipendente da una particolare soluzione tecnica.
- **Mantenere lo stesso rapporto di dettaglio tra dato rilevato e bisogno.**
- **Utilizzare espressioni affermative piuttosto che negative.**
- **Esprimere i bisogni sottoforma di attributi del prodotto.**
- **Evitare i termini *deve* e *dovrebbe***

Progettazione e Sviluppo Prodotto

65

## Trasformare i dati raccolti in bisogni (2/2)

| LINEE GUIDA                 | AFFERMAZIONE DEL CLIENTE                                                                           | FORMULAZIONE CORRETTA DEL BISOGNO                                                           |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Cosa" non "Come"           | "Perché non mettere protezioni attorno ai contatti della batteria?".                               | La batteria del cacciavite è protetta da corto circuiti accidentali.                        |
| Stesso livello di dettaglio | "Faccio cadere il mio cacciavite tutte le volte".                                                  | Il cacciavite funziona anche dopo numerose cadute.                                          |
| Affermazioni non Negazione  | "Non importa se piove. Devo lavorare all'aperto anche di sabato".                                  | Il cacciavite funziona normalmente sotto la pioggia.                                        |
| Come attributo del prodotto | "Mi piacerebbe poter caricare la mia batteria dall'accendisigari della mia auto".                  | La batteria del cacciavite può essere caricata attraverso l'accendisigari di un'automobile. |
| Evitare "deve" o "dovrebbe" | "Io non sopporto il fatto di non sapere quanta carica è rimasta nella batteria dei miei utensili". | Il cacciavite fornisce un'indicazione del livello di energia della batteria.                |

Progettazione e Sviluppo Prodotto

66



## Organizzare i bisogni in modo gerarchico (*clustering*)

- L'identificazione dei bisogni può portare ad una lista da **50** a **300** bisogni. È necessario procedere ad un loro raggruppamento.
  - **Filtrare i dati:** eliminare le espressioni ridondanti
  - **Raggruppare** i bisogni secondo un **criterio di similitudine**
  - **Assegnare una frase** (etichetta) a ciascun gruppo di bisogni
  - **Raggruppare i vari gruppi** (creare supergruppi)



## Organizzare i dati raccolti in gruppi di bisogni omogenei

- GRUPPO 1** **Il CV ha un'elevata energia disponibile.**  
Il CV mantiene l'energia dopo alcune ore di intenso utilizzo.  
Il CV può avvitare su legni duri.  
Il CV avvita su tubi in metallo.  
Il CV è più veloce di un cacciavite manuale.
- GRUPPO 2** **Il CV facilita l'inserzione di una vite.**  
Il CV trattiene la vite prima che sia avviata.  
Il CV può essere utilizzato per creare un foro guida.
- GRUPPO 3** **Il CV lavora con diversi tipi di vite.**  
Il CV può avvitare viti philips, a croce, a brugola, brugola incassata, a stella.  
Il CV può essere usato con diversi diametri di vite.
- GRUPPO 4** **Il CV può accedere facilmente all'area di manovra.**  
Il CV può essere manovrato in aree molto strette.  
Il CV può accedere a viti fissate in fondo ad un foro.
- GRUPPO 5** **Il CV avvita viti in cattive condizioni.**  
Il CV può essere utilizzato per rimuovere grasso o sporco dalla testa della vite.  
Il CV permette di lavorare anche con viti verniciate.
- GRUPPO 6** **Il CV si "adatta" alla mano dell'utilizzatore.**  
Il CV è confortevole quando l'utilizzatore spinge su di esso.  
Il CV è confortevole quando viene azionato.  
Il CV è bilanciato nella mano dell'utilizzatore.  
Il CV può essere usato sia con la mano destra che con la sinistra.  
Il peso del CV non è eccessivo.
- GRUPPO N** **Il CV...ecc.**

## Definire le priorità

### ■ SCALA DELLE PRIORITÀ

- PUNTEGGIO
- 1 → PRESTAZIONE **NON DESIDERATA**. NON È CONSIDERATO ACQUISTABILE UN PRODOTTO CON TALE PRESTAZIONE.
  - 2 → PRESTAZIONE **NON IMPORTANTE**. GENERALMENTE NON VIENE RICORDATA .
  - 3 → **PRESTAZIONE CHE SAREBBE BENE AVERE**, MA NON È NECESSARIA.
  - 4 → PRESTAZIONE **ALTAMENTE RICHIESTA** MA SI POTREBBE CONSIDERARE ANCHE L'ACQUISTO DEL PRODOTTO SENZA.
  - 5 → PRESTAZIONE **INDISPENSABILE (CRITICA)**. NON È CONSIDERATO ACQUISTABILE UN PRODOTTO SENZA DI ESSA.

## Attribuire dei pesi a ciascun bisogno

| PESO | BISOGNI                                                                           |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|      | <b>Il CV ha un'elevata energia disponibile.</b>                                   |
| 4    | Il CV mantiene l'energia dopo alcune ore di intenso utilizzo.                     |
| 3    | Il CV può avvitare su legni duri.                                                 |
| 3    | Il CV avvita su tubi in metallo.                                                  |
| 5    | Il CV è più veloce di un cacciavite manuale.                                      |
|      | <b>Il CV facilita l'inserzione di una vite.</b>                                   |
| 2    | Il CV trattiene la vite prima che sia avviata.                                    |
| 2    | Il CV può essere utilizzato per creare un foro guida.                             |
|      | <b>Il CV lavora con diversi tipi di vite.</b>                                     |
| 5    | Il CV può avvitare viti philips, a croce, a brugola, brugola incassata, a stella. |
| 4    | Il CV può essere usato con diversi diametri di vite.                              |
|      | <b>Il CV può accedere facilmente all'area di manovra.</b>                         |
| 2    | Il CV può essere manovrato in aree molto strette.                                 |
| 2    | Il CV può accedere a viti fissate in fondo ad un foro.                            |
|      | <b>Il CV avvita viti in cattive condizioni.</b>                                   |
| 3    | Il CV può essere utilizzato per rimuovere grasso o sporco dalla testa della vite. |
| 2    | Il CV permette di lavorare anche con viti verniciate.                             |
|      | <b>Il CV si "adatta" alla mano dell'utilizzatore.</b>                             |
| 2    | Il CV è confortevole quando l'utilizzatore spinge su di esso.                     |
| 2    | Il CV è confortevole quando viene azionato.                                       |
| 3    | Il CV è bilanciato nella mano dell'utilizzatore.                                  |
| 4    | Il CV può essere usato sia con la mano destra che con la sinistra.                |
| 4    | Il peso del CV non è eccessivo.                                                   |
|      | Ecc.                                                                              |



## Autovalutazione del processo

---

- Si è interagito con **tutti i potenziali clienti** del mercato obiettivo ?
- Si è riuscito ad individuare i **bisogni latenti** ?
- È necessario realizzare ulteriori interviste ? Esistono **aree di indagine inesplorate** ?
- Quali tra i clienti con cui si è interagito potrebbero **collaborare all'attività di sviluppo** ?
- Cosa si è scoperto **che non si conosceva inizialmente** ?
- Sono state coinvolte **tutte le componenti aziendali** che devono comprendere i bisogni del cliente ?
- Come si può **migliorare** il processo **per futuri progetti** ?