

# Make Up

T E C H N O L O G Y



# Rossetti.

Tra R&D  
e marketing  
scientifico

di ENZO BIRAGHI<sup>1</sup>, PIETRO ABBÀ<sup>2</sup>, LORIS VITALONI<sup>3</sup>

<sup>1</sup>CEO Anya Cosmetics

<sup>2</sup>R&D Anya Cosmetics

<sup>3</sup>QC Anya Cosmetics

bien@anya.it

In un mercato complesso e dinamico che cambia continuamente, nessuna impresa può permettersi di fare scelte strategiche per il business facendo tentativi e basandosi solamente sull'intuito, sulla creatività o l'esperienza di qualche manager. L'approccio comportamentista "vediamo, proviamo, speriamo" è ancora grandemente diffuso. Le aziende necessitano di strumenti che consentano di prendere decisioni migliori in minor tempo per rispondere al bisogno di chiarezza e sicurezza causato dallo stress decisionale a cui sempre più imprenditori e manager sono soggetti. È possibile andare oltre l'intuito solo attraverso sistemi che connettano input analitici e output strategici, dando indicazioni chiare e non opinabili; sistemi che guidino le imprese attraverso la via strategica più corretta ed efficace, senza sprecare risorse. Questo è un tempo propizio per cambiare: il business ha bisogno di consapevolezza e soprattutto di dati che si trasformino in una nuova energia cinetica di valore.

La risposta è il marketing scientifico che viene applicato con un approccio grafico chiamato Casa della Qualità (HoQ) (Fig.1). Può essere tale perché chiarisce e incrocia la voce del cliente con il suo linguaggio fatto di percezioni, e quello aziendale estremamente formale e numerico. Sarà chiaro e condiviso il percorso logico che ci ha portato alla definizione dei requisiti del cliente. Saranno inoltre evidenti le priorità, fornendo a tutti una bussola per poter prendere decisioni durante tutto lo sviluppo senza che arbitrariamente aspetti secondari possano contrastare lo svolgimento delle attività o, peggio ancora, che si perdano di vista i tempi principali di sviluppo. Il marketing scientifico ha il fondamentale compito di fotografare il territorio competitivo, proprio come farebbe un satellite.

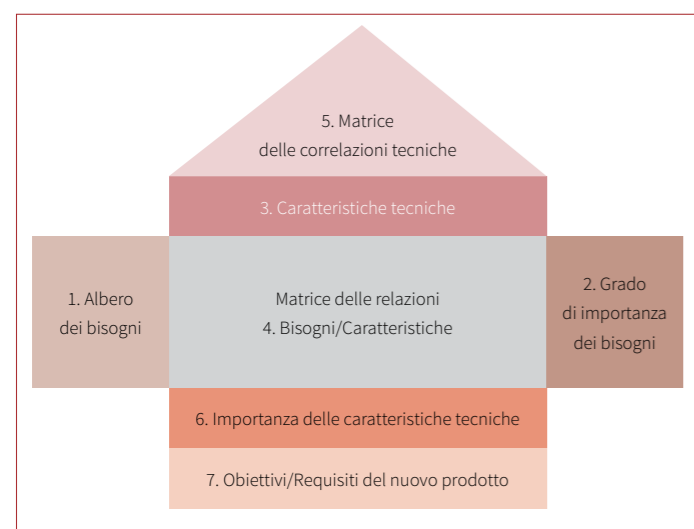


Figura 1 - Casa della Qualità (HoQ)

## Evoluzione dello scenario competitivo

La HoQ è nata per risolvere tre problemi di tipo generale: la disattenzione alla voce del cliente, la perdita dell'informazione durante il ciclo di sviluppo del prodotto, le diverse interpretazioni delle specifiche da parte dei vari dipartimenti coinvolti.

Da un punto di vista strettamente operativo, la HoQ favorisce il raggiungimento dei seguenti obiettivi: definire le caratteristiche del prodotto che rispondono alle reali esigenze del cliente; codificare su moduli appositi tutte le informazioni necessarie allo sviluppo del nuovo prodotto; effettuare un'analisi comparativa con le prestazioni dei prodotti della concorrenza; garantire coerenza tra i bisogni manifestati dal cliente e le caratteristiche misurabili del prodotto senza trascurare nessun punto di vista; rendere informati tutti i responsabili delle singole fasi del processo riguardo la relazione tra la qualità dell'output di ogni fase e la qualità del prodotto finale; ridurre la necessità di apportare modifiche e correzioni nelle fasi avanzate di sviluppo; minimizzare i tempi di interazione con il cliente; garantire piena coerenza tra la progettazione del prodotto e quella del processo di produzione; aumentare la capacità di reazione dell'azienda.

## La voce del cliente

Il primo passo da compiere per definire i requisiti del prodotto è raccogliere la voce del cliente (*Voice of Customer, VOC*), che è il termine per descrivere le esigenze o i bisogni dichiarati o non dichiarati. Queste diverse voci devono essere considerate, riconciliate ed equilibrate per sviluppare un prodotto di grande soddisfazione. È molto importante che i bisogni raccolti non abbiano nella stessa descrizione la soluzione tecnica specifica. Spesso i clienti cercheranno di esprimere le loro esigenze in termini di "come" la necessità può essere soddisfatta, limitando la considerazione della parte tecnica di esplorare le diverse soluzioni che possono condurre a una soluzione ottimale.

Il principale scopo è far entrare la voce del cliente all'interno dell'azienda declinandola attraverso *deployment* successivi in requisiti

tecniche, architettura di prodotto, processi produttivi e procedure di dettaglio; definendo a ogni passaggio quali elementi, per il loro impatto sulla soddisfazione del cliente, sono di volta in volta più importanti. È fondamentale avere dal cliente una classifica delle caratteristiche del prodotto su una scala di valutazione, in modo da determinare l'importanza relativa attribuita dal cliente alle diverse caratteristiche. Per determinare il peso delle esigenze del cliente esistono molti metodi disponibili. Il metodo più semplice è la scala di punteggio. Con l'ausilio del processo di gerarchia analitica (AHP) viene valutata l'importanza degli indici di qualità che costituiscono il modello *lipstick*, ovvero la relazione logica tra i bisogni del cliente, raccolti e trattati per valore di aspettativa, e il controllo della coerenza del giudizio. La voce del processo (*Voice of the Process, VOP*) sarà identificata e trattata in parallelo alla VOC, in modo tale che alle aree dove esse non risultino parallele venga data la necessaria priorità nell'affrontare eventuali problemi. Le esigenze del cliente sono spesso molto vaghe e imprecise, per questo il compito dell'azienda è quello di razionalizzarle al fine di comprenderle, ponendo molta attenzione a non travisarle o snaturarle del reale significato. Una volta comprese le esigenze del cliente, il passaggio successivo sta nel

pianificare i "come", riferiti al modo con cui soddisfare i requisiti da un punto di vista tecnico, e infine i "quanto", cioè in quale quantità intervenire sul "come". I "come" possono influenzare i "cosa" e le relazioni che si stabiliscono tra questi vengono contrassegnate attraverso l'uso di simboli come forti, medi o deboli. I "quanto", invece, vengono espressi in grandezze misurabili per intervenire prontamente sui "come". Le decisioni vengono prese mediante prove e il *marketer* scientifico deve utilizzare i dati interpretandoli da un punto di vista imparziale, dandogli un senso non sempre prendendo i numeri al valore nominale. Ed è più difficile di quanto si possa pensare, grazie a una stranezza psicologica nota come bias cognitivo. In senso romantico, un processo di marketing impeccabile dall'idea all'esecuzione è spesso considerato "arte", ma in realtà non c'è nulla di estetico. È puramente strategico. Il marketing scientifico, detto anche controintuitivo, è basato sull'applicazione del metodo scientifico di Galileo e agisce in tutte e tre le aree del marketing: analisi, strategia e operatività. Rispetto al marketing tradizionale, però, risulta più affidabile, in quanto costruisce correlazioni solide tra gli input analitici e output operativi. Ogni elemento emerso nel processo di *marketing-as-a-science* è fortemente giustificato e dimostrabile, proprio perché nasce a fronte di un'analisi e non grazie al "testosterone *decision making*".

## In cerca di prove misurando

Una volta identificate le esigenze del cliente, si può iniziare la preparazione della matrice di pianificazione del prodotto. La HoQ è orientata al coinvolgimento di un team di persone che rappresentano i vari dipartimenti funzionali coinvolti nello sviluppo del prodotto: marketing strategico, ingegneria del design, controllo qualità, ingegneria di produzione, finanza, supporto al prodotto, ecc. Il coinvolgimento attivo di questi dipartimenti può portare a una considerazione equilibrata dei requisiti o di "cosa c'è" in ogni fase di questo processo e fornire un meccanismo per comunicare conoscenze nascoste. La struttura di questa metodologia aiuta il personale di sviluppo a comprendere i requisiti essenziali, le capacità interne e i vincoli, e a progettare il prodotto in modo che tutto sia a posto per ottenere il risultato desiderato: un cliente soddisfatto.

Le fasi necessarie e gli strumenti utilizzati per la costruzione della HoQ sono riportati in *Tabella 1*.

Fasi	Contenuto	Strumento
1	Bisogni del cliente: funzioni di <i>must-be</i> (mb), <i>one-dimensional</i> (od) e <i>attractive</i> (att) livello; "cosa desidera il cliente"	FAST e capitolato funzionale
2	Importanza funzionale: peso di ciascuna funzione dal punto di vista del cliente	AHP
	Assessment competitivo: grado di soddisfazione del cliente per ciascuna funzione del nostro prodotto rispetto a quello della concorrenza	Benchmarking commerciale
3	Engineering design requirements: caratteristiche/specifiche tecniche misurabili del prodotto; "come soddisfare i desideri del cliente"	Capitolato tecnico e matrice di correlazione funzioni-componenti
4	Matrice di correlazione funzioni-caratteristiche: grado di correlazione tra i bisogni del prodotto ("cosa") e caratteristiche tecniche del prodotto ("come")	Testing
5	Correlation matrix: grado di sinergia/contrasto tra le caratteristiche del prodotto.	Testing
6	Assessment tecnico: definizione del valore attuale di ciascuna caratteristica del prodotto e confronto, se possibile, con la concorrenza	Benchmarking tecnico
7	Obiettivo valore target: definizione dell'obiettivo per ciascuna caratteristica del prodotto	Valutazione tecnica, economica, temporale

Tabella 1 - Fasi e strumenti per la costruzione di HoQ

### Zona 1. Albero dei bisogni

È necessario individuare i bisogni richiesti ed essere consapevoli che ognuno di questi ha un impatto diverso sulla soddisfazione. È fondamentale, quindi, esplorare tutte le tipologie di qualità che il cliente potrebbe percepire per fornirgli una qualità allargata che lo soddisfi sotto più punti di vista, individuando gli attributi *must-be* (mb), *one-dimensional* (od) e *attractive* (att) mediante il modello di Kano (Fig.2).

Kano (1984) è stato il primo a ipotizzare una relazione non lineare tra gli attributi di performance e la soddisfazione complessiva del cliente dimostrando che, per soddisfarlo, è necessario individuare i requisiti richiesti ed essere consapevoli che ognuno di questi ha un impatto diverso sulla soddisfazione. Il modello studia la correlazione tra il sentimento di soddisfazione verso il prodotto in generale e tutte le caratteristiche che ne determinano la qualità. La percezione del “bisogno cliente” spesso non è univoca e potrebbe cambiare al variare dell’interlocutore aziendale generando costi extra, ritardi e quindi riduzioni di valore. L’analisi e la valutazione del prodotto deve essere quindi effettuata a partire dai requisiti fondamentali del prodotto e dalle funzioni primarie richieste dal cliente, coinvolgendo tutti i partecipanti alla definizione del valore, ossia le funzioni di marketing, progettazione, *engineering*, produzione, commerciale e post-vendita. I fabbisogni del cliente e del mercato sono quindi suddivisi in *Customer Critical Requirements* (CCR) relativi allo *stick* e al prodotto finito (Tab.2).

Il tempo speso per l’analisi completa dei bisogni, oltre ad avere l’obiettivo di soddisfare il cliente, ha poi lo scopo di limitare la probabilità di effettuare modifiche e correzioni in corso di sviluppo.

Nella fase di definizione dei bisogni vi possono essere dei problemi organizzativi o più semplicemente di comunicazione ambigua sulla definizione

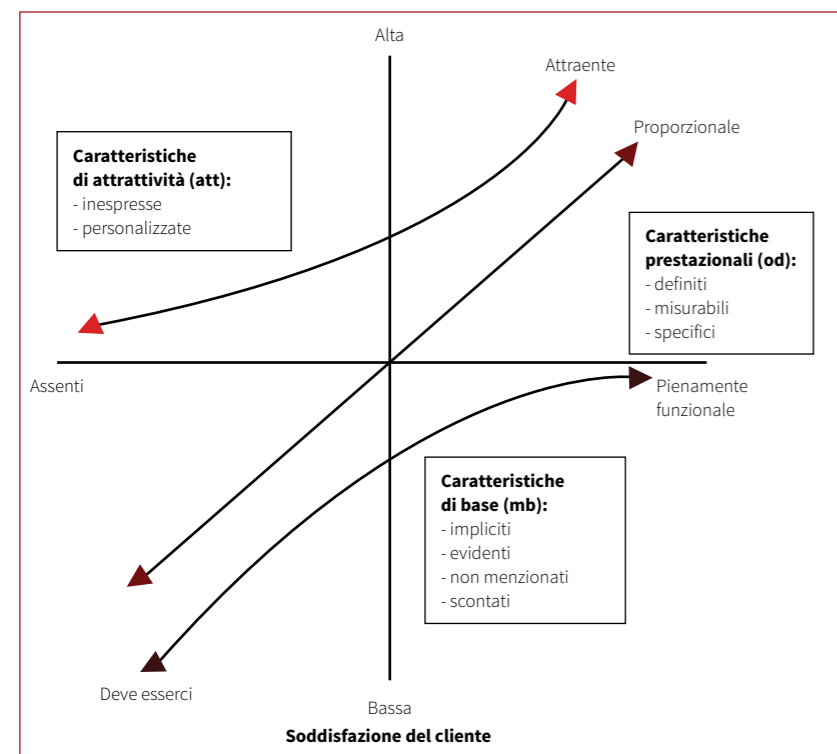


Figura 2 - Modello di Kano

di cosa vuol dire requisito del prodotto tra l’ufficio marketing strategico e la Ricerca e Sviluppo. Questa ambiguità naturale è dovuta alla diversa visione delle due aree: da una parte il *marketer* con il suo linguaggio fatto di percezioni, dall’altra parte la fabbrica e i tecnici con il loro linguaggio formale e numerico. Tutto questo si traduce dal punto di vista del marketing strategico in:

- resistenza da parte dei tecnici a venire incontro agli input del marketing strategico;
- resistenza a sviluppare ciò che piace invece di quello richiesto (“libido formativa”);
- deformazione dei bisogni provenienti dal marketing strategico.

Mentre il punto di vista del tecnico formulatore si può riassumere in:

- informazioni incomplete sul prodotto da sviluppare fornite dal marketing strategico;
- continui cambiamenti nelle richieste durante lo sviluppo;
- individuazione delle esigenze prioritarie talvolta arbitrarie ed emotive.

Il prodotto deve assolvere anche a funzionalità richieste dal cliente interno e non percepite dall’esterno, estremamente critiche e non trascurabili.

### Zona 2. Importanza dei bisogni progettuali

In questa fase si valutano i bisogni progettuali in base a opportuni criteri che vengono condotti attraverso la valutazione di importanza e la scelta di posizionamento sul mercato, confrontandosi con la concorrenza (Tab.3). La finalità di questa fase è

		Bisogni del cliente	Kano
Albero dei bisogni progettuali	CCR1 – Colore	B1 - Scrivenza uniforme	mb
		B2 - Non cambiare colore sulle labbra	mb
		B3 - Corrispondenza allo standard	mb
	CCR2 – Texture	B4 - Qualità sensoriale	od
		B5 - Buona stendibilità	od
		B6 - Non spezzarsi con l'uso	mb
		B7 - Formazione film omogeneo	od
		B8 - Adesione sulle labbra	od
		B9 - Buona resistenza termica	od
	CCR3 – Aspetto	B10 - Striature di colore nello <i>stick</i>	od
		B11 - Buchi sulla superficie	mb
		B12 - Trasudazione dello <i>stick</i>	mb
		B13 - Smagliature dello <i>stick</i>	od
		B14 - Deformazione dello <i>stick</i>	mb
		B15 - Presenza di corpi estranei nello <i>stick</i>	mb
		B16 - Sbavature all'inserimento nel <i>godet</i>	od
CCR4 – Aspetto organolettico	B17 - Sapore dello <i>stick</i>	mb	
	B18 - Fragranza dello <i>stick</i>	mb	
Albero dei bisogni impliciti	CCR5 – Dossier tecnico	B19 - Normative legali	mb
		B20 - Stabilità	mb
		B21 - Sicurezza all'uso	mb
		B22 - Requisiti etici e ambientali	od
Albero dei bisogni integrati	CCR6 – Innovazione comunicativa	B23 - Effetti speciali dello <i>stick</i>	att
		B24 - Forme personalizzabili dello <i>stick</i>	att
		B25 - Formulazione personalizzabile	att
		B26 - Funzionalità del packaging	att
	B27 - Enfasi sugli ingredienti	att	
	CCR7 – Elementi economici	B28 - Costi di ricerca	od
		B29 - Costi di produzione	od

Tabella 2 - Albero dei bisogni

Bisogni del cliente	Livello di importanza	Importanza relativa	Benchmarking sulla qualità percepita		Pianificazione della qualità		Peso assoluto del bisogno	Peso relativo del bisogno		
			Prodotto attuale	Concorrente X	Concorrente Y	Obiettivo nuovo prodotto			Ratio di miglioramento	Punti di forza del prodotto
			A	A'	B	X			Y	C
B1										
B2										
B3										
B4										
B5										
B6										
B7										
B8										
B9										
B10										
B11										
B12										
B13										
B14										
B15										
B16										
B17										
B18										

Tabella 3 - Matrice importanza dei bisogni

porre in evidenza dei valori obiettivo per ciascun requisito di prodotto da raggiungere in fase di progettazione. Tali target rappresentano le specifiche iniziali di prodotti sulle quali si baserà la generazione dei diversi *concept*. Occorre procedere alle seguenti valutazioni:

- importanza di ciascun bisogno, chiedendo al cliente di attribuire un peso a ciascuna voce attraverso un questionario;
- confronto con la concorrenza (analisi dei *competitor*);
- valutazione di elementi di qualità negativa.

Per quanto riguarda le modalità di valutazione, in particolare per importanza e percezione da parte del mercato, si ha a disposizione una valutazione interna da parte di un team interfunzionale che, in base alle informazioni disponibili, attribuisce valori di importanza e di soddisfazione ai bisogni del cliente. In questo caso il team dà priorità all’importanza delle esigenze con una semplice valutazione numerica o meglio mediante la tecnica *Analytic Hierarchy Process* (AHP, Processo analitico gerarchico). Questo metodo può essere semplificato a una semplice valutazione binaria con un confronto

a coppie tra i vari bisogni, al termine del quale si ottiene una classifica di importanza da utilizzare nella HoQ (Tab.4). Attraverso l’analisi di questa matrice è possibile individuare una gerarchia delle caratteristiche di qualità. Più in particolare, partendo da ogni singolo bisogno del cliente si riporta:

- nella colonna A il livello di importanza attribuito dal cliente a ciascuna esigenza;
- nella colonna A' i dati della colonna A “livello di importanza” in percentuale;
- nella colonna B quanto il nostro prodotto riesce a soddisfare le esigenze del cliente;

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	TOT	%
B1	X																			
B2		X																		
B3			X																	
B4				X																
B5					X															
B6						X														
B7							X													
B8								X												
B9									X											
B10										X										
B11											X									
B12												X								
B13													X							
B14														X						
B15															X					
B16																X				
B17																	X			
B18																		X		

B1 - Scrivenza uniforme	B10 - Striature di colore nello <i>stick</i>
B2 - Non cambiare colore sulle labbra	B11 - Buchi sulla superficie
B3 - Corrispondenza allo standard	B12 - Trasudazione dello <i>stick</i>
B4 - Qualità sensoriale	B13 - Smagliature dello <i>stick</i>
B5 - Buona stendibilità	B14 - Deformazione dello <i>stick</i>
B6 - Non spezzarsi con l'uso	B15 - Presenza di corpi estranei nello <i>stick</i>
B7 - Formazione film omogeneo	B16 - Sbavature all'inserimento nel <i>godet</i>
B8 - Adesione sulle labbra	B17 - Sapore dello <i>stick</i>
B9 - Buona resistenza termica	B18 - Fragranza dello <i>stick</i>

Tabella 4 - Analisi binaria per la valutazione dei bisogni

- nella colonna X quanto il concorrente X riesce a soddisfare le esigenze del cliente;
- nella colonna Y quanto il concorrente Y riesce a soddisfare le esigenze del cliente;
- nella colonna C il grado di soddisfazione del cliente che l'azienda si propone di raggiungere.

La valutazione del "grado" nelle colonne A, C e del "quanto" nelle colonne B, X, Y è ottenuta su scala graduata da 1 a 5. Nella matrice, inoltre, si riporta:

- nella colonna D il grado di miglioramento che l'azienda dovrà implementare affinché la soddisfazione del cliente raggiunga quella pianificata. Il calcolo del "ratio di miglioramento" si esegue facendo il rapporto tra

"l'obiettivo nuovo modello" (C) e la valutazione attuale del cliente (B), ovvero  $D = C/B$ ;

- nella colonna E "i punti di forza" vengono assegnati confrontando per ogni esigenza in sede di commercializzazione i valori del "modello attuale" con quelli della concorrenza. Ai punti di forza molto importanti viene assegnato un punteggio convenzionale di 1,5, mentre per le richieste la cui soddisfazione viene considerata "possibile" il punto di forza assegnato è 1,2; alle richieste che non vengono considerate punto di forza viene assegnato il valore 1;
- nella colonna F ogni singolo valore viene ottenuto dal prodotto dei dati espressi nelle colonne A, D, E, ovvero  $F = A \cdot D \cdot E$ ;
- la colonna G riporta in percentuale

i dati della colonna F "peso assoluto".

Tale metodo ha il vantaggio che il cliente deve tenere in conto eventuali *trade-off* tra le varie voci. La matrice riesce dunque a porre un'evidenza di svantaggi di tipo competitivo che contraddistinguono l'offerta aziendale, consentendo al contempo di identificare le azioni da compiere per poterli superare. Garantisce inoltre un sensibile miglioramento del coordinamento tra le varie funzioni.

### Zona 3. Albero delle caratteristiche

Una volta individuati i bisogni del cliente è necessario che il team di sviluppo li traduca in caratteristiche tecniche misurabili, cioè in un linguaggio oggettivo. In pratica sono

le risposte concrete che l'azienda può offrire ai bisogni del cliente (Tab.5).

Questi bisogni sono incrociati con diverse "caratteristiche", le quali, sulla base degli obiettivi che l'azienda si propone di raggiungere, possono essere:

- caratteristiche come "attributi di prodotto": è la meno consigliata in quanto si definiscono subito i requisiti;
- caratteristiche come "funzioni": è quella più orientata all'innovazione e che permette di ripensare alle soluzioni disponibili in funzione delle necessità del cliente.

Questa è una fase cruciale perché una volta elencate tutte le caratteristiche misurabili che descrivono i bisogni sarà possibile il confronto oggettivo.

La costruzione dell'albero delle caratteristiche è comunque indispensabile per l'analisi del valore e talvolta guida la ridefinizione della distinta base. È molto importante, in questa fase, non indicare le modalità con le quali si soddisferanno i bisogni, ma solo il livello di prestazione. I requisiti definiti inizialmente rappresentano le speranze e le aspettative del team, ma non tengono in considerazione i vincoli tecnologici ed economici che si manifesteranno nelle fasi seguenti. Per tale motivo risulta fondamentale rivedere e adattare le specifiche iniziali alle mutate condizioni intercorse.

	Albero delle caratteristiche									
	Colorimetro CIELAB	Coefficiente di frizione	Carico di rottura	Adesività	Calorimetria differenziale a scansione DSC	Tribotouch	Sistema ottico intelligente	Sistema di centratura	Sistema di controllo LQA	Analisi quantitativa descrittiva
Colore del rossetto	Scrivenza uniforme	●								
	Colore immutato sulle labbra	●								
	Corrispondenza allo standard	▲								
Texture del rossetto	Qualità sensoriale					▲				
	Deve avere buona stendibilità		●							
	Non deve spezzarsi con l'uso			●						
	Deve formare un film omogeneo				●					●
Aspetto dello stick	Deve avere buona adesione sulle labbra				●					
	Deve avere buona resistenza termica					●				
	Non deve avere striature di colore						●		▲	
	Non deve avere buchi sulla superficie						●			
	Non deve trasudare								●	
	Non deve avere smagliature									●
	Non deve avere deformazioni						●			●
Non devono essere presenti corpi estranei									▲	
Aspetto organolettico	Non devono esserci sbavature all'inserimento nel <i>godet</i>							*		
	Deve avere buon sapore									▲
	Deve avere ottima fragranza									▲
	ΔE (adimensionale)	Coefficiente di attrito (Ca) (adimensionale)	Newton	Newton (N/m²)	Joule (J/g)	Coefficiente di attrito (Ca) (adimensionale)	Contrasto (adimensionale)	Centratura rad, mm	%	Confronto a coppia (adimensionale)
	Unità di misura									

Tabella 5 - Albero delle caratteristiche con matrice di correlazione e unità di misura

### Zona 4. Matrice correlazione bisogni /caratteristiche

La relazione tra ciascun bisogno e le caratteristiche del prodotto vengono stabilite in questa fase. Ogni bisogno deve essere correlato con una o più caratteristiche. Tale correlazione può essere più o meno significativa e ciò viene rappresentato da un simbolo (indice di correlazione). Se la caratteristica spiega/esprime/ traduce molto bene il bisogno, l'indice di correlazione è un triangolo (▲) e ad esso è attribuito un valore di 9; se la caratteristica è in relazione con il bisogno ma da sola non può rappresentarla, l'indice è un pallino (●) e ad esso viene attribuito un valore di 3; se la correlazione esiste ma è marginale, l'indice è un asterisco (\*), a cui corrisponde un valore di 1. Sostanzialmente deve emergere l'importanza di una data caratteristica in relazione a tutti i bisogni espressi. Ogni bisogno deve avere almeno una caratteristica associata, così come ogni caratteristica deve impattare almeno un bisogno (Tab.5). Mediante una sommatoria che addiziona in ogni colonna

i singoli prodotti (peso assoluto bisogni x impatto) otterremo la *ranking* di importanza delle singole caratteristiche. In pratica l'importanza assoluta di una caratteristica sarà tanto maggiore quanti più requisiti sono a essa collegati e quanto maggiore è l'*overall importance* dei bisogni cliente collegati alla caratteristica.

### Zona 5. Matrice correlazione caratteristiche/caratteristiche

Nella matrice delle correlazioni (**Tab.6**), che costituisce il tetto della casa, le caratteristiche tecniche vengono confrontate tra di loro una ad una in forma qualitativa, specificandone il grado di interdipendenza e mettendo in evidenza come le caratteristiche siano correlate tra loro. Lo staff tecnico dovrà determinare l'intensità dell'effetto di un cambiamento di una caratteristica sulle altre con l'identificazione di una relazione di sinergia positiva (interdipendenza positiva) o negativa (interferenza negativa). L'entità delle correlazioni viene rappresentata con i seguenti simboli:

- correlazione fortemente positiva (↑)
- correlazione positiva (+)
- correlazione negativa (-)
- correlazione fortemente negativa (↓)

L'esistenza di legami negativi è un aspetto che deve essere evidenziato e considerato con assoluta attenzione. La contrapposizione delle due specifiche, infatti, deve portare alla valutazione di un compromesso nella fase di progettazione che non dovrebbe mai essere ignorato.

### Zona 6. Importanza delle caratteristiche tecniche

Il miglioramento di performance è sempre indirizzato, come priorità, a massimizzare il valore generato nei processi base. In questa fase vengono evidenziate le caratteristiche più rilevanti/critiche che

Matrice delle correlazioni	
Colorimetro CIELAB	
Coefficiente di frizione	
Carico di rottura	-
Adesività - TLA	↑
Calorimetria differenziale a scansione DSC	+
Tribotouch	+
Sistema ottico intelligente	+
Sistema di centratura	
Sistema di controllo LQA	↑
Analisi quantitativa descrittiva	+

Tabella 6 - Correlazione: caratteristiche/caratteristiche

guideranno lo sviluppo del progetto. Sono valutate in base al giudizio di importanza dei bisogni (elaborazione della zona 5), al grado di difficoltà nella realizzazione (tecnologia, di costo, di affidabilità), in relazione ai prodotti della migliore concorrenza. Il peso esprime l'entità del miglioramento della performance richiesta. Inoltre è possibile introdurre per ogni caratteristica un punteggio (da 1 a 9) sulla difficoltà tecnico-realizzativa. Questo valore insieme all'importanza possono ben rappresentare, in fase di progetto, il livello di priorità e di attenzione che è opportuno mantenere sulle diverse caratteristiche.

### Zona 7. Matrice requisiti/obiettivi per nuovo prodotto

Tutte le informazioni raccolte servono per presentare i valori misurati in fase di *benchmarking*. A queste rilevazioni è opportuno affiancare i "valori target" da raggiungere; utili riferimenti tecnici per i processi del nuovo prodotto (**Tab.7**).

- Usare i CCR come partenza per definire i target come devono essere stabiliti dopo aver considerato il tipo di bisogno seguendo il modello di Kano.
- Non stabilire i target solo in funzione della qualità dei concorrenti.
- Stabilire per ogni target dei limiti di *Capability*, cioè il campo di tolleranza.
- I bisogni devono essere soddisfatti e non visti come desideri impossibili.

Noto il posizionamento competitivo e tecnico del prodotto, si può sviluppare quindi una precisa strategia di prodotto e di processo quale migliore input delle mappature e progettazione del flusso di valore. Una volta definite le caratteristiche progettuali del prodotto, il costo funzionale (materie prime e trasformazione) deve essere allineato al costo target agendo sia sul progetto sia sui materiali e sul processo produttivo.

### Conclusioni

Per assumersi un nuovo ruolo, il marketing deve saper dimostrare la capacità di dare

		Unità di misura caratteristiche tecniche											
		Colorimetro CIELAB AE (adimensionale)	Coefficiente di attrito (Ca) (adimensionale)	Carico di rottura Newton	Adesività Newton (N/m²)	Calorimetria Joule (J/g)	Tribotouch	Coefficiente di attrito (Ca) (adimensionale)	Sistema ottico Contrasto (adimensionale)	Sistema di centratura rad. mm	Sistema di controllo LQA %	Analisi quantitativa	Confronto a coppia (adimensionale)
Benchmarking sulla qualità percepita	Prodotto attuale												
	Concorrente X												
	Concorrente Y												
	Peso assoluto												
	Peso relativo												
Requisiti/Obiettivi per nuovo prodotto													

Tabella 7 - Matrice requisiti/obiettivi per il nuovo prodotto

ragione del proprio agire e di assumersi le responsabilità dell'esito. È per tale ragione che il marketing è oggi messo alla prova rispetto alla sua capacità di darsi un metodo e un'organizzazione rigorosa e scientifica. Sviluppare un'analisi scientifica ci ha portato a elaborare un modello, modificabile nel tempo, capace di avvicinare l'importante conoscenza tecnologica e le esigenze dei clienti, rendendo customizzabile il prodotto finale per il cliente stesso. La strategia di marketing scientifico, quindi, bilancia creatività e analisi, intuizione e dati, emozioni e logica. Abbiamo bisogno che entrambi i lati del cervello funzionino correttamente per puntare a standard molto elevati; il "meglio" o quanto meno "il meglio delle circostanze". In conclusione, Marketing e R&D, entrambi accumulati da un grande "interesse" verso il futuro, devono annunciare un nuovo matrimonio. A far da

testimone alle nuove nozze è chiamata la strategia d'impresa.

### Letture consigliate

- Ulrich KT, Eppinger SD, Filippini R (2007) Progettazione e sviluppo di prodotto. McGraw-Hill Education, New York.
- Franceschini F (2003) Quality function deployment. Hoepli, Milano.
- Akao Y (1990) Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements into product design. Productivity Press, Cambridge.
- Bressan A (2008) La casa della qualità (House of Quality). PMI, www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/2550/la-casa-della-qualita-house-of-quality.html
- Weiller G (1995) L'analisi del valore e l'analisi Function-Needs. Riduzione sistematica dei costi e conferimento al prodotto, al massimo livello, delle caratteristiche apprezzate dal cliente. Franco Angeli, Milano.
- Baglieri E (2003) Dall'idea al valore. Organizzazione e gestione del processo di sviluppo dei nuovi prodotti. Rizzoli Etas, Milano.
- Sordi F (2019) Marketing Scientifico. Dario Flaccovio Editore, Palermo.

COSMATIC è l'azienda italiana specializzata nella progettazione e costruzione di macchine colaggio rossetti e burrocacao con tecnologia a stampo di silicone

Apparecchiatura per il controllo della tenuta del pastello nella macchinetta

Stromatore manuale rossetti e burrocacao

MANUAL DEMOULDING

Via Libera Grassi 14 - 20876 Ornago (MB) - Italy  
 T +39 039 6919095 - F +39 039 6919438  
 www.cosmatic.it - info@cosmatic.it