

zioni nelle aziende intervistate. Solo il 18% del campione non prevede strutture di sviluppo prodotti, e si tratta di aziende che, filiali di multinazionali a capitale estero, hanno in altri paesi unità a questo dedicate, oppure di aziende commerciali con un limitato sviluppo dell'assortimento *own branded*. Il 36% delle imprese pone alle dipendenze di una direzione funzionale la responsabilità di sviluppo nuovi prodotti, mentre oltre il 50% dei rispondenti assegna quindi una notevole importanza strategica ai nuovi prodotti, tanto da coinvolgere in qualche modo i vertici dell'impresa, almeno in funzione di controllo diretto sul processo. Il restante 14% prevede altre soluzioni, come il coordinamento da parte di gruppi interfunzionali, o l'inserimento in strutture di ricerca e sviluppo. Le soluzioni adottate per le modifiche dei prodotti sono assai simili a quelle previste per il lancio dei nuovi prodotti, anche se il loro utilizzo varia nella frequenza.

Nel processo di modifica dei prodotti sono coinvolte praticamente con lo stesso peso la direzione generale, la direzione di divisione, e le direzioni di funzione, a significare che anche nelle modifiche e non solo nel caso di significative innovazioni, i vertici aziendali desiderano operare un controllo diretto, valutando la necessità di monitorare costantemente la politica di prodotto dell'impresa, elemento cardine dell'offerta al mercato e della soddisfazione della clientela.

Quanto alle singole modifiche, quattro funzioni hanno la prevalenza sulle altre; queste sono in ordine di importanza marketing (nettamente prevalente), produzione, vendite e ricerca e sviluppo, mentre un ruolo secondario è affidato alla pianificazione e controllo e alla finanza. Più nello specifico, per gli interventi su marchio, package design e attributi funzionali chiave e marginali il ruolo del marketing risulta cruciale, anche se nel caso del package, del design e soprattutto degli attributi funzionali chiave una presenza non trascurabile è quella della ricerca e sviluppo, delle vendite e della produzione.

Nei servizi, affiancate al marketing, le vendite assumono significativa importanza, mentre nelle modifiche sulle componenti il ruolo prevalente è giocato dalla produzione; la ricerca e sviluppo e il marketing rivestono in questo caso un'importanza equivalente (fig. 3). Il marketing, ancor più se si considera accompagnato dalle vendite, risulta la funzione chiave nelle modifiche di prodotto, che sembrano quindi essere guidate soprattutto dalle richieste o condizioni di mercato, in particolare negli aspetti in qualche modo legati all'immagine (marchio, design, package) oppure in quelli relativi a benefici aggiuntivi di carattere marginale (ancora package, servizi, attributi marginali) rispetto alle funzioni di uso basilari

del prodotto dove riprendono valore la produzione e la ricerca e sviluppo. Alle altre funzioni, in particolare finanza, pianificazione e controllo e amministrazione, viene affidato un ruolo di *gatekeeper*, nella valutazione economica delle proposte di modifica.

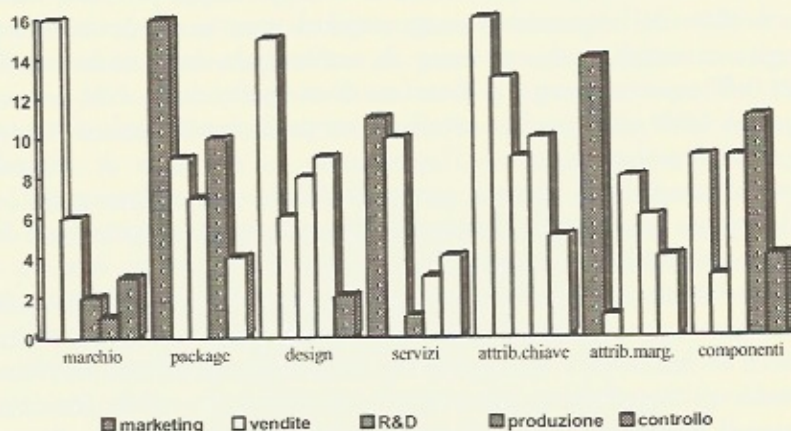


Figura 3 - Livello di coinvolgimento delle funzioni nelle modifiche di prodotto.

Il maggiore utilizzo di indagini sulla C.S. è relativo alle modifiche dei servizi, ma un uso significativo è assegnato alla C.S. anche nel caso della valutazione e modifica del design e degli attributi funzionali chiave. Queste tre rappresentano un primo gruppo di modifiche dove il legame è forte con le azioni di C.S., mentre più lontano (con punteggi inferiori a 3 su un massimo di 5) si situa un secondo gruppo di modifiche rispetto alle quali non viene ritenuta importante l'analisi di C.S.; si tratta di marchio, package, attributi marginali e componenti di prodotto. Tra questi due gruppi, anche analizzando la deviazione standard, sempre significativamente bassa, passa una netta linea di demarcazione che evidenzia una chiara e comune finalizzazione dell'uso delle analisi di customer satisfaction presente in tutte le aziende del campione.

4.3 Il processo di sviluppo dei nuovi prodotti ed il ruolo svolto dalle informazioni sulla C.S.

Il questionario proponeva a questo punto un processo di sviluppo di nuovo prodotto «canonico», composto da tre macro fasi (investiga-

zione-sviluppo-lancio) ognuna delle quali suddivisa ulteriormente, per individuare le effettive procedure seguite dai rispondenti (liberi di proporre altre sequenze o altre fasi specifiche) prima di verificare l'uso della C.S. nelle singole fasi. La maggioranza dei rispondenti ha accettato la proposta del questionario, anche se esistono delle risposte che evidenziano differenze. In particolare, nella figura 4 sono evidenziati i percorsi alternativi in confronto con quello canonico, proposti da alcune aziende.

I processi alternativi sono utilizzati sia da aziende di prodotti di largo consumo, sia di beni durevoli, prefigurando una situazione di costruzione di processi di sviluppo nuovi prodotti su base aziendale più che influenzata da condizioni specifiche di settore o di tipologia di prodotto. Si tratta quindi di adattamenti alla cultura, all'organizzazione, al modo di operare dell'impresa. In realtà, la maggioranza delle proposte non riguarda nuove fasi o accorpamenti di fasi esistenti, quanto piuttosto mutamenti di successione, soprattutto per quanto riguarda il momento in cui si ritiene opportuno effettuare l'indagine di mercato, il test di prodotto e il piano di marketing.

fase di investigazione

Processo	fase 1	fase 2	fase 3	fase 4	fase 5	fase 6
canonico	generazione idee	screening idee	analisi mercato	sviluppo concetto prodotto	analisi economica	
alternativa 1	generazione idee	analisi mercato	screening idee	sviluppo concetto prodotto	analisi economica	
alternativa 2	generazione idee	screening idee	analisi economica	sviluppo concetto prodotto	analisi mercato	
alternativa 3	analisi mercato	generazione idee	screening idee	sviluppo concetto prodotto	analisi economica	
alternativa 4	generazione idee	screening idee	analisi mercato	sviluppo concetto prodotto	analisi economica	sviluppo mktg mix

fase di sviluppo

<i>processo</i>	<i>fase 7</i>	<i>fase 8</i>	<i>fase 9</i>	<i>fase 10</i>
<i>canonico</i>	sviluppo del prototipo	test di prodotto	test di mercato	
<i>Alternativa 5</i>	test di prodotto	sviluppo del prototipo	test di mercato	

fase di lancio

<i>processo</i>	<i>fase 11</i>	<i>fase 12</i>	<i>fase 13</i>	<i>fase 14</i>	<i>fase 15</i>	<i>fase 16</i>
<i>canonico</i>	piano di marketing	piano lancio produzione	training forza vendita e servizi	piano comunicazione	introduzione nel mercato	
<i>alternativa 6</i>	piano lancio produzione	piano di marketing	training forza vendita e servizi	piano comunicazione	introduzione nel mercato	

Figura 4 – *Diversi processi di sviluppo di nuovo prodotto.*

Complessivamente sembra che, in linea di massima, il processo di sviluppo proposto, pur considerandolo base di riferimento più che schema normativo, sia quello più frequentemente utilizzato.

Passando a considerare le unità organizzative coinvolte nelle diverse fasi di sviluppo del prodotto va segnalato come:

- nella fase di generazione delle idee, al primo posto si collochi il marketing, seguito dalla ricerca e sviluppo, dalla direzione generale e poi dai gruppi di progetto e dalla funzione vendite; sono inoltre presenti unità e attori esterni come consulenti, consumatori e istituti di ricerca;
- nella fase di screening delle idee, al marketing si affiancano sempre la ricerca e sviluppo e la direzione generale con un ruolo abbastanza significativo da parte delle vendite, dei gruppi di progetto, e dei consulenti;
- nella fase di analisi di mercato alla funzione marketing si affiancano gli istituti di ricerca e i consulenti;
- nella fase di sviluppo del concetto di prodotto con il marketing,

- sono coinvolti i gruppi di progetto, la produzione, la ricerca e sviluppo, le vendite e consulenti esterni;
- nella fase dell'analisi economica, pur diminuendo la sua importanza, rimane preponderante ancora il marketing, anche se la direzione generale, la finanza, la produzione, l'amministrazione e controllo e le vendite assumono maggiore rilevanza;
- nella fase di sviluppo del prototipo, il marketing e la ricerca e sviluppo risultano le funzioni principalmente coinvolte, la produzione, i gruppi di progetto e i consulenti rivestono comunque un ruolo significativo;
- nella fase di test di prodotto il ruolo principale è ancora del marketing, ma sono anche presenti consulenti esterni e la ricerca e sviluppo;
- nella fase di test di mercato il marketing è sempre la funzione maggiormente coinvolta, seguita a distanza dalle vendite e dagli istituti di ricerca esterni;
- nella fase di definizione del piano di marketing, marketing, direzione generale e vendite risultano le funzioni aziendali più interessate;
- nella fase relativa al piano di lancio della produzione per la prima volta il marketing lascia la prima posizione alla produzione, pur rimanendo fortemente presente; più debole il contributo della direzione generale, delle vendite e dei gruppi di progetto;
- nella fase di training alla forza vendita e al personale responsabile dei servizi, il marketing e le vendite sono le funzioni chiave;
- nella fase relativa alla formulazione del piano di comunicazione la funzione più presente è il marketing, più lontane le vendite e la direzione generale;
- infine, nella fase d'introduzione effettiva del prodotto nel mercato, le vendite sono di gran lunga l'unità organizzativa più coinvolta e il marketing segue a distanza.

La funzione marketing presenta quindi in assoluto il maggiore coinvolgimento nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto. Tutte le altre funzioni, anche quelle maggiormente presenti nel processo hanno una frequenza assai più bassa. Va comunque sottolineato come nella fase di investigazione la direzione generale abbia una presenza significativa, a presiedere l'impostazione strategica e le fasi di scrematura e controllo, riducendo la sua presenza via via che il nuovo prodotto passa a fasi più operative. La ricerca e sviluppo mantiene un ruolo significativo nei primi step delle fasi di investigazione e di sviluppo, mentre le vendite crescono d'importanza a mano a mano che si avvicina il momento di introdu-

zione effettiva del prodotto nel mercato. Estremamente significativa è pure la presenza di attori esterni all'azienda nel processo di sviluppo del nuovo prodotto, soprattutto nella figura dei consulenti, che sembrano accompagnare il processo lungo tutto il suo svolgersi, anche se in alcune fasi particolari assumono maggiore forza gli istituti di ricerca esterni. Le imprese si rivolgono frequentemente all'esterno alla ricerca di professionalità specifiche anche nel delicato e fondamentale processo strategico dello sviluppo del prodotto.

Le cause specifiche d'insoddisfazione, assieme alla rilevanza degli attributi di prodotto ai fini della soddisfazione dei clienti e alle attese dei clienti, sono i tipi d'informazione in cui l'analisi di C.S. è maggiormente utilizzata nello sviluppo di nuovi prodotti. Si tratta di un ambito d'applicazione tipico e ciò sottolinea la forte connessione che si può creare tra la C.S. e lo sviluppo del prodotto, anche nel caso di non effettuazione d'indagini specifiche, ma con il solo utilizzo d'informazioni «normalmente» raccolte nelle analisi della soddisfazione dei clienti.

Ancora, la percezione dell'importanza del *time to market* nello sviluppo dei nuovi prodotti è alta per il 64% dei rispondenti, ciò evidenzia la necessità di ripensare al processo anche in termini di riduzione dei tempi di ogni fase o addirittura di ricomposizione e andamento in parallelo di alcune fasi del processo stesso. I tempi di sviluppo di nuovi prodotti, pur risentendo evidentemente delle diverse condizioni tecnologiche e di concorrenza presenti nei vari settori, risultano nel 75% dei casi inferiori ai due anni. In particolare, la rapidità è assai elevata nel caso dei prodotti di largo consumo, pressati da una concorrenza sempre più aggressiva che enfatizza i vantaggi di un arrivo anticipato sul mercato di innovazioni di offerta. Questo fatto spinge a un più efficiente utilizzo delle indagini di customer satisfaction secondo due direttrici, quella del tempo, occorre restringere gli intervalli tra la necessità informativa sui clienti e la disponibilità dei dati, anche mediante una continuità di rilevazione, e quella dei costi, che forse spinge in direzione opposta.

Quest'ultima direttrice, in particolare, risulta dalle risposte alla successiva domanda riguardante l'onerosità del processo di sviluppo dei nuovi prodotti. Le fasi più onerose per le imprese sono quelle di sviluppo del concetto di prodotto e di sviluppo del prototipo. Una certa onerosità è poi percepita nelle fasi relative all'introduzione effettiva del prodotto nel mercato, al piano di lancio della produzione, alle analisi di mercato e ai test di prodotto. Quasi tutte queste fasi sono quelle su cui si concentra maggiormente l'analisi di C.S., che quindi richiede il controllo dei costi,

necessari alla sua applicazione, anche attraverso la condivisione del suo utilizzo in altri processi aziendali.

5. Alcuni casi aziendali

5.1 Il caso Electrolux¹

Come è noto, negli ultimi anni Electrolux ha perseguito un ambizioso programma di sviluppo che le ha permesso, attraverso l'acquisizione di numerose aziende, di divenire leader mondiale nel settore degli elettrodomestici bianchi. Alle acquisizioni ha fatto seguito un periodo di ristrutturazione delle aziende assorbite e la revisione della struttura organizzativa della Divisione Europea, che ha visto nascere il Central Marketing e le Divisioni Europee di produzione, allo scopo di introdurre uno stretto coordinamento tra le unità che lo compongono evitando così rischi di sovrapposizione.

La progettazione dei prodotti, spesso con marchi diversi, presenti negli stessi punti vendita, rende necessario, accanto ad una differenziazione simbolica, una differenziazione sugli attributi salienti.

La risposta in termini di progettazione della produzione riguarda la progettazione modulare delle apparecchiature e la logica di suddivisione del prodotto in sotto assiemi nella definizione del processo produttivo. L'accresciuta pressione competitiva assegna oggi una notevole importanza alla rapidità e flessibilità dei produttori alla domanda sia di nuovi prodotti, sia di disponibilità di prodotti finiti.

Scomponendo il processo di sviluppo del prodotto in una serie di fasi che partono dallo sviluppo dell'idea, passano attraverso la specificazione del progetto, la sua industrializzazione fino a rendere il prodotto disponibile per la vendita ci si accorge che molte imprese impiegano le loro risorse prevalentemente nella fase di progettazione finale e di definizione del processo produttivo riservando scarsa attenzione alle attività che le precedono e che incidono spesso in modo determinante sul risultato finale. Inoltre, gli elementi che definiscono un bene vengono sviluppati da unità tra loro non comunicanti o coinvolte nel processo in momenti distinti. Si corre così il rischio di accorgersi al momento del

¹ Il caso si rifà alla trattazione del Dott. Roberto Pighin che, dopo aver svolto uno stage presso la Zanussi di Porcia ha elaborato una tesi dal titolo "Il rapporto di produzione - vendita nello sviluppo dei nuovi prodotti. Il caso Electrolux-Zanussi".

lancio che il prodotto non è accettato da coloro che devono venderlo o che non possiede gli attributi chiave richiesti.

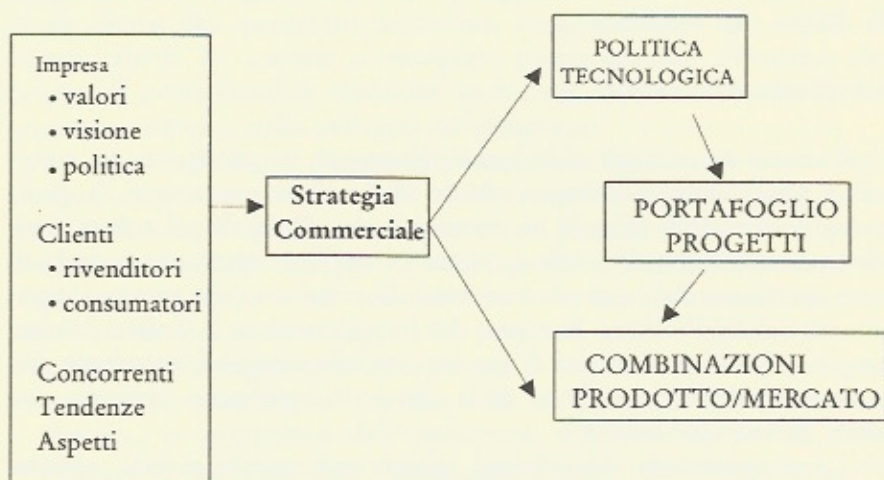


Figura 5 - Processo di sviluppo del nuovo prodotto in Electrolux.

Per Electrolux sono le prime fasi dello sviluppo di un prodotto quelle che determinano l'impatto più significativo sull'intero processo. Sin dall'inizio quindi il progetto deve essere condotto da una squadra integrata composta da R&D, marketing, assicurazione della qualità, progettazione della produzione e dei prodotti, assistita, quando necessario, da specialisti, dai fornitori e dai clienti chiave. Il processo di sviluppo è riconducibile allo schema della figura 5.

Lo sviluppo di un nuovo prodotto parte dalla strategia commerciale che a sua volta è il risultato delle scelte strategiche di base, dei valori e della politica ambientale dell'impresa cui vanno aggiunte le aspettative sui prodotti, le esigenze della clientela, ecc. Dalla strategia commerciale deriveranno le scelte relative alle tecnologie da utilizzare e alle combinazioni prodotto/mercato da proporre. Si identificano perciò le tecnologie chiave da sviluppare mentre per la combinazione prodotto/mercato si individueranno i segmenti obiettivo, la politica di marketing, gli obiettivi in termini di quota di mercato e redditività ritenuti soddisfacenti sia dal marketing, sia dalla produzione. Si individueranno così le idee relative alle tecnologie di base da applicare ai prodotti e quelle per lo sviluppo

dei nuovi prodotti. Le idee generate subiranno una selezione iniziale in base agli obiettivi strategici, alla convenienza finanziaria e alla disponibilità di risorse in modo da far emergere i progetti più vantaggiosi, che devono consentire l'utilizzo migliore delle risorse disponibili e di raggiungere il più alto valore per il cliente dando vita ad un portafoglio progetti.

A livello di divisione produttiva Electrolux predispone la gestione di una Banca delle idee nella quale vengono raccolte le proposte più interessanti. La banca raccoglie e organizza tutte le idee alle quali viene associata una valutazione complessiva. Così quando sono richieste proposte su una certa tematica si possono rapidamente individuare le idee applicabili al problema di cui si dispone. Se l'idea è considerata fattibile e giudicata opportuna in termini d'impatto impresa/mercato diventa un progetto.

Segue lo sviluppo del progetto secondo diverse fasi come: la specifica del concetto, il prototipo del concetto, la specificazione del prodotto, la costruzione dei prototipi, i test di mercato, l'industrializzazione, la messa a punto delle attrezzature per la produzione, la produzione.

5.2 Il caso DIADORA²

Le considerazioni relative al ruolo che la calzatura sportiva deve avere per favorire il gesto atletico, e nello stesso tempo proteggere il piede dalle sollecitazioni provocate dal gesto stesso, hanno indotto Diadora a porsi sempre di più vicino alla realtà agonistica per progettare e produrre i prodotti. Ha così costituito il Centro di Ricerche Diadora (C.R.D.), che ha come scopo principale quello di creare basi e metodi rigorosamente scientifici nella progettazione e nella produzione della calzatura sportiva.

Il CRD si avvale di medici, bioingegneri e tecnici con un'approfondita conoscenza dell'anatomia e della fisiologia del piede e della biomeccanica dei singoli gesti sportivi, nonché delle patologie collegate con una stretta collaborazione di atleti per un riscontro puntuale dei prodotti progettati.

² Il caso è tratto dalla tesi del dott. Diego Pettenò "Il mercato delle calzature tecniche per bicicletta. I casi Diadora e Sidi Sport".



Figura 6 – Il ruolo del marketing nel processo di sviluppo nuovo prodotto in Diadora.

In Diadora, all'interno del processo di realizzazione dei nuovi prodotti il marketing assume un ruolo strategico e intrattiene stretti rapporti da un lato con il CRD, dall'altro, con l'Ufficio sviluppo prodotti (fig. 6)

I rapporti tra Marketing e CRD riguardano progetti a lungo termine, invece i rapporti tra marketing e sviluppo prodotti sono più a breve termine.

Il Marketing una volta individuato il target (acquirenti attuali e potenziali) delle calzature sportive svolge un'attenta analisi della domanda e della concorrenza. Valuta poi le tendenze di mercato individuate e gli attributi salienti che deve possedere una scarpa per risultare vincente nel mercato. L'azione successiva consiste nel filtraggio di quanto emerso e di comunicazione al CRD degli aspetti più significativi.

Il CRD filtra in laboratorio gli input ricevuti, realizza alcuni concetti che poi vengono testati sia in laboratorio, sia dagli atleti e consegna i risultati ottenuti al marketing.

Mentre l'innovazione costituisce l'obiettivo del rapporto tra il Marketing e il CRD, l'output del rapporto tra Marketing Ufficio Sviluppo Prodotti è costituito dalle collezioni e al loro interno dai modelli che si andranno a realizzare. Si considerano quindi i modelli, i costi di produzione, i prezzi di vendita, la capacità produttiva, ecc.

I reparti coinvolti e le funzioni svolte sono sintetizzate in figura 7.

REPARTO	FUNZIONI
Marketing – P.M.	sceglie i modelli collezione
Ufficio Sviluppo	progetta i modelli e coordina la realizzazione dei campionari
Produzione	realizza le calzature
Laboratorio Analisi	effettua test dei materiali e dei prodotti finiti
C.R.D.	test delle scarpette da parte degli atleti

REPARTO	FUNZIONI
Industrializzazione e sourcing	verifica costi
Marketing	lancio collezione e verifica obiettivi

Figura 7 – Reparti coinvolti nella fase di realizzazione di un nuovo modello e funzioni svolte.

5.3 Il caso Diesel Shades³

Lo sviluppo di un nuovo prodotto, occhiali da sole, è in questo caso il frutto di un accordo tra Diesel e Safilo. Si tratta di due imprese ai vertici dei propri settori e a forte vocazione internazionale. Safilo è un'azienda leader nella produzione di occhiali, nata nel 1934. L'attuale Safilo Group comprende alcune società operanti nel settore dell'occhialeria, la corporate Safilo S.p.A., la Safilo S.r.l. che raggruppa unità produttive e di ricerca, le società commerciali, e due altre imprese del settore, Carrera e Smith.

L'attività è orientata all'occhialeria da vista, che rappresenta la quota principale di fatturato, e all'occhialeria da sole. La distribuzione del prodotto passa attraverso 70.000 punti vendita nel mondo. Il successo di Safilo è riconducibile alla qualità, all'innovazione, alla tecnologia e alla ricerca prodotto. Safilo S.p.A. è quotata presso la borsa valori di Milano. Lo sviluppo di Diesel inizia nei primi anni '80, nel settore abbigliamento e in quello dei relativi accessori, soprattutto attraverso prodotti jeans e basic. L'azienda è a capo di un gruppo di società di produzione e distribuzione, con sedi in vari paesi europei ed extraeuropei.

Il marchio Diesel è molto noto presso i target giovanili, sia per i prodotti, sia per le scelte distributive originali, ma soprattutto grazie a campagne di comunicazione del tutto innovative, che hanno contribuito a costruire un'immagine distintiva a livello internazionale.

Per le due imprese la decisione rappresentata dalla formazione di un'alleanza strategica ha portato a soluzione una serie di problemi relativi all'assenza di competenze sufficienti a garantire il raggiungimento di obiettivi di prodotto e di mercato considerati importanti. Per Safilo si

³ Il caso è tratto dalla tesi della dottoressa Stefania Parente "Diesel Shades: una strategia collaborativa per il mercato mondiale degli occhiali da sole".

trattava di poter ampliare l'offerta di occhiali da sole in segmenti giovanili e anticonformisti, dove era assente, per Diesel si apriva l'opportunità di allargare la proposta di accessori moda, necessaria allo sviluppo della strategia di total look dell'impresa, in un settore, come quello dell'occhiale, dove la tecnologia costruttiva e la ricerca sui materiali sono fondamentali. Le aree aziendali principalmente coinvolte nel processo di alleanza strategica sono state lo sviluppo e la realizzazione del prodotto, la produzione, la distribuzione e la comunicazione.

L'alleanza strategica si fonda sull'unione delle competenze di un'impresa tecnologicamente e tecnicamente consolidata, come Safilo, con il valore d'immagine di Diesel.

Safilo e Diesel sono due imprese completamente diverse nella cultura, nella struttura e nell'immagine: Safilo è un'azienda di cultura tecnica, con un management consolidato, di notevole esperienza, di relativamente lunga tradizione, con processi di gestione derivati dalla letteratura e dalla pratica manageriale internazionale; Diesel è fortemente innovativa e anticonformista, sia nella pratica che nella cultura di gestione, portatrice di valori diversi, con un management giovane, fortemente motivato e compatto verso uno stile di vita che caratterizza l'imprenditore, dove gli schemi di riferimento tradizionali sono specchi da infrangere.

Nello sviluppo del nuovo prodotto comune Safilo porta alti livelli tecnologici di progettazione e produzione, l'elevata qualità del prodotto, una distribuzione capillare e qualificata nel mondo, una riconosciuta capacità di assistenza e servizio al cliente. Diesel porta invece un patrimonio rappresentato da una marca forte e di tendenza, nota a livello mondiale, un marchio cult internazionale, una capacità di comunicazione all'utente finale distintiva e aggressiva, dirompente in un settore a cultura para medicale, come l'occhiale.

Il processo di sviluppo della nuova linea di prodotti ha avuto come punti di riferimento iniziale le competenze specifiche messe in campo dai due partner, e ha condotto all'assegnazione a ciascuno di responsabilità diverse nel corso del processo stesso, pur consentendo il mantenimento di una stretta e continua collaborazione.

L'assegnazione dei compiti lungo il processo di sviluppo si può così sintetizzare:

- la ricerca e sviluppo e la progettazione sono state frutto della collaborazione tra il centro stile Safilo e il centro stile Diesel; il primo ha gestito gli aspetti relativi alla funzionalità e tecnicità del prodotto, mentre il secondo ha definito il contenuto moda e la personalizzazione secondo lo stile di vita Diesel;

- la responsabilità di produzione è stata assegnata a Safilo;
- la politica di comunicazione è stata guidata dalle competenze Diesel;
- la distribuzione è stata di competenza Safilo per quanto riguarda il canale degli ottici, di Diesel per i punti vendita di abbigliamento.

La collaborazione parte con un accordo ufficiale stipulato nel 1994. L'alleanza si sviluppa su rapporti di reciproca conoscenza strategica, organizzativa e gestionale che ha previsto lo svilupparsi di un'intesa comune sui 'valori' che il nuovo prodotto doveva possedere. Determinati e accettati questi valori è iniziata la fase operativa. I prodotti sono nati con uno studio stilistico del tutto innovativo, coerente al posizionamento comunicazionale Diesel. Lo sviluppo vero e proprio è avvenuto da parte della divisione ideazione prodotto e sviluppo Safilo con la collaborazione dello staff creativo Diesel, portando alla realizzazione dei prototipi sottoposti al giudizio di entrambi i partner. La linea definitivamente approvata comprendeva 14 modelli ideati su materiali plastici, metallici e misti. La campagna pubblicitaria e promozionale ha rappresentato un'innovazione totale nelle forme e nelle tematiche rispetto alla tradizione dell'occhialeria. Derivava, infatti, la sua struttura e il suo contenuto dallo 'stile' Diesel ed era dominata da una logica che rompeva il conformismo della comunicazione del settore, fondata soprattutto su fotografie di visi di modelli. La campagna rappresenta un gruppo di medici pazzi e di infermiere procaci in un ambiente di clinica svizzera, tutti indossanti gli occhiali Diesel Shades. Nonostante le perplessità iniziali, la distribuzione tradizionale ha finito per accettare la campagna, sviluppata su TV, stampa e su supporti vetrina. La parte creativa della campagna è stata proposta da Diesel, mentre Safilo ha curato la preparazione del materiale di supporto per i punti vendita.

Per quanto riguarda la distribuzione dei prodotti le due imprese hanno programmato un lancio in due fasi, al fine di permettere un migliore coordinamento tra le reti distributive Safilo e Diesel nella definizione del prezzo al cliente finale e nella data di lancio.

In una prima fase il lancio è avvenuto sul mercato italiano e sui principali mercati europei considerando alcuni fattori chiave come la diversa forza del marchio e la possibilità di controllo degli effetti e dei risultati dell'alleanza. Safilo è infatti assai forte sul mercato italiano, mentre Diesel possiede ampia notorietà nei principali mercati centro e nord europei. Attraverso punti vendita test e l'esperienza sviluppata in Europa è stata messa a punto una strategia di immagine comune su due tipologie diverse di punti vendita, gli ottici e i negozi di abbigliamento, che poi è stata utilizzata per il lancio sul mercato americano ed extraeuropeo.

In conclusione cinque sembrano i punti qualificanti di questo esempio di sviluppo di prodotto in alleanza:

1. la ricerca nel partner di competenze complementari alle proprie
2. la reciproca conoscenza e comprensione dei sistemi gestionali
3. l'accordo sull'idea e sul posizionamento di prodotto
4. la definizione delle aree di responsabilità per ciascun partner
5. la condivisione delle scelte su tre fasi chiave:
 - la definizione del prodotto
 - le politiche distributive
 - la strategia di comunicazione

Il successo economico e di mercato dell'iniziativa, in dimensioni addirittura inaspettate, ha portato entrambe le imprese a replicare l'esperienza con nuovi partner su diversi progetti, adattandone le forme alle specificità di volta in volta emergenti. Le due imprese hanno fatto proprio un modo di sviluppare nuovi prodotti, che consente di aprirsi a mercati e settori difficilmente raggiungibili con modi più tradizionali.

Tre sono le idee chiave che emergono dall'analisi dei casi empirici sintetizzati nel testo. Innanzitutto il processo di sviluppo dei nuovi prodotti non può oggi fare a meno dell'apporto fondamentale della customer satisfaction. Le cause specifiche d'insoddisfazione, assieme alla rilevanza degli attributi dei prodotti, sono i tipi d'informazioni in cui l'analisi di customer satisfaction risulta particolarmente utile al fine di soddisfare le attese dei clienti.

Il processo di sviluppo dei nuovi prodotti può essere reso più efficace e, nel contempo, permettere di ridurre il time to market, adottando soluzioni come la "banca delle idee" e la creazione di centri di ricerca, in cui confluiscono differenti professionalità, spesso reperibili solo all'esterno dell'impresa.

Infine, la terza modalità, le alleanze, sfrutta la capacità della rete di utilizzare risorse e competenze dei partner, non solo accelerando il processo di sviluppo dei nuovi prodotti, ma permettendo anche di cogliere nuove opportunità di mercato.

Bibliografia

- BAGOZZI R.P., (1986), *Principles of Marketing Management*, New York, McMillan.
- BLACKBURN J.D., (1991), *Time-Based Competition. The Next Battle Ground in American Manufacturing*, New York, Irwin.
- BOOZ, ALLEN and HAMILTON, (1982), *New Products Managements for the 1980s*, New York, Booz, Allen and Hamilton.
- BUSACCA B., CASATI C., COSTABILE M., (1993), "L'orientamento delle imprese italiane alla customer satisfaction: un'indagine esplorativa", *Economia & Management*, n. 5.
- CASTALDO S., TROILO G., VERONA G., (1997), "Verso la re-ingenerizzazione del processo di sviluppo di nuovi prodotti. Una ricerca empirica", in Valdani E., Ancarani F., *I processi di marketing*, Milano, Egea.
- CHOFFRAY J.M., DOREY F.M., (1988), *Sviluppo e gestione dei nuovi prodotti*, Milano, McGraw-Hill.
- CLARK K.B., FUJIMOTO T., (1991), *Product Development Performance*, Boston, HBR Press.
- CLARK K.B., WHEELWRIGHT S.C., (1993), *Managing New product and Process Development*, New York, The Free Press.
- COLLESEI U., (1994), *Marketing*, Padova, Cedam.
- COLLESEI U., CASARIN F., VESCOVI T., (1995), "Customer satisfaction e lancio dei nuovi prodotti", *Micro & Macro Marketing*, anno IV, n. 3.
- COLLESEI U. (a cura di), (1996), *La comunicazione nelle aziende europee*, Milano, UPA.
- FAULKNER D., (1995), *International Strategic Alliances*, London, McGraw Hill.
- GEHANI R. R., (1992), "Concurrent Product development for fast-Track Corporations", *Long Range Planning*, vol. 25 n. 6.
- HAMEL G., HEENE A., (1994), *Competence - Based Competition*, Chichester, John Wiley & Sons.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., (1994), *Competing for the Future*, Boston, HBS Press.
- HART S.J., BAKER M.J., (1994), "The Multiple Convergent Processing Model of New Product Development", *International Marketing Review*, vol. 11, n. 1.
- IANSITI M., MACCORMACK A., (1997), "Developing Products on Internet Time", *Harvard Business Review*, Sept/Oct, 1997.
- JURAN J.M., (1988), *Juran on planning for quality*, New York, The Free Press.
- LINDELL M., (1991), "Developing new products - An action, Interaction and Contextual Approach", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 7, n. 3.
- MEYER M.H., LEHENERD A.P., (1997), *The Power of Product Platforms*, New York, The Free Press.

- NAGEL P.J.A., CILLIERS W.W., (1990), "Customer satisfaction: a comprehensive approach", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, n. 6.
- NONAKA I., (1990), "Redundant, Overlapping Organization: a Japanese Approach to Managing the Innovation Process", *California Management Review*, Spring.
- OSLAND G.E., (1995), "Learning through strategic alliances", *European Journal of Marketing*, vol. 29, n. 3.
- RISPOLI M., (1972), *La politica dei nuovi prodotti*, Milano, Isedi.
- SCHNAARS S.P., (1991), *Marketing strategy*, New York, The Free Press.
- STALK G.J., (1988), "Time - The Next Source of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, July-August.
- STALK G.J., HOUT T.M., (1990), *Competing Against Time*, New York, Free Press.
- TURPIN D.V., (1995), "Japanese approaches to customer satisfaction: some best practices", *Long Range Planning*, n. 3.
- URBAN G.L., HOUSER J.R., (1980), *Design and marketing of New products*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, first ed..
- URBAN G.L., HOUSER J.R., (1993), *Design and marketing of New products*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, second ed..
- URBAN S., VENDEMINI S., (1992), *European Strategic Alliances*, Oxford, Blackwell.
- VALDANI E., BUSACCA B., (1992), "Customer satisfaction: una nuova sfida", *Economia & Management* n. 2.
- VESCOVI T., (1993), "Prodotto e valore del tempo", *Micro & Macro Marketing*, a. II, n. 3, dicembre.
- VICARI S., (1992), "Risorse aziendali e funzionamento di impresa", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3.
- WHEELWRIGHT S.C., CLARK K.B., (1992), "Competing Through Development Capability in a Manufacturing-Based Organization", *Business Horizons*, July-August.