

Sergio Castellani

# #01 // Product Management

# Benvenuti #1 // Chi Sono

**Sergio Castellani**

Direttore Commerciale IFORTInfissi

*Formazione tecnica, esperienze in ambito software, medico, meccanico ed edilizia.*

[www.sergiocastellani.com](http://www.sergiocastellani.com)

[iid@sergiocastellani.com](mailto:iid@sergiocastellani.com)



# Benvenuti #2 // Il Corso: Quando?

2 ore settimanali - Lunedì 09:00 - 11:00

*(III° Industrial e Interior, II° Moda)*

Materiale disponibile su [sergiocastellani.com](http://sergiocastellani.com)

info e domande sul corso a:

[iid@sergiocastellani.com](mailto:iid@sergiocastellani.com)



# Benvenuti #3 // Il Corso: Come?

- Struttura a blocchi didattici divisi in unità
- Verifiche di apprendimento a ogni blocco
- Esonero esame a gennaio
- Esame finale a Maggio/Giugno
- Laboratori pratici



# Benvenuti #3// Il Corso: Obiettivi?

- Conoscere la figura del Product Manager
- Comprendere il significato di Prodotto
- Conoscere il contesto operativo aziendale
- Comprendere la gestione del Prodotto
- Apprendere la gestione di Progetto
- Conoscere il mercato e i clienti
- Unire e utilizzare tutte le nozioni



# Iniziamo...

*"Le idee sono nulla  
senza controllo"*

*insp. Pirelli Tyres*



# Il product management #1 // Storia

- *Primi del '900, esigenza: “Assicurare una crescita continua e profittevole per le aziende”*
- *I “prodotti” (beni o servizi) hanno un valore tangibile che può essere prodotto e venduto con profitto*
- *Le aziende possono continuare a crescere e a guadagnare solo garantendo un continuo flusso di nuovi prodotti*
- *La domanda: “Da dove arriveranno questi nuovi prodotti?”*



# Il product management #2 // Storia

- *Prima della 1<sup>a</sup> guerra mondiale si procedeva a tentativi e lo sviluppo di prodotti era molto lento (Watt, Edison, Marconi)*
- *Con il velocizzarsi degli sviluppi e delle tecnologie, l'invenzione divenne meno dipendente dal singolo genio inventore e le aziende si organizzarono con reparti di sviluppo prodotto*
- *Si parlava ancora di R&D tecnica, disconnessa da esigenze di mercato*





# Il product management #3 // Storia

*Poi si comprese che, per avere successo, era necessario identificare prodotti che allo stesso tempo:*

- *soddisfacessero le necessità e i desideri dei clienti*
- *incontrassero le capacità produttive aziendali*
- *mantenessero alta l'attenzione verso le condizioni di un mercato in continua mutazione*



# Il product management #4 // Storia

- *Si è poi capito che non si trattava più di reagire semplicemente alle condizioni di mercato*
- *Le aziende avvertirono la necessità di andare oltre creando nuovi mercati mentre continuavano a dominare quelli esistenti*
- *Quello che nacque fu un approccio formale alla Pianificazione e Gestione di Prodotto: il Product Management*



# Il product manager #1 // Chi è?

- *Colui che gestisce un prodotto o una linea di prodotti coordinandone tutte le fasi, dalla progettazione alla vendita (figura trasversale)*
- *Interagisce costantemente con tutte le altre funzioni aziendali (competenze molteplici)*
- *E' normalmente inquadrato nel settore Marketing dell'azienda (raramente nel sett. tecnico)*
- *E' aperto alle innovazioni, sa valutare la domanda e ha capacità di analisi*



# Il product manager #2 // Cosa fa?

- *Svolge analisi e verifiche sul prodotto*
- *Analizza le prospettive di vendita all'interno del mercato di riferimento, inclusi i canali distributivi*
- *Pianifica il lancio di prodotto sia in termini di supporto alla vendita che come risultati attesi*
- *Pianifica e gestisce la vita del prodotto fino alla dismissione*
- *Definisce le politiche di prezzo durante il ciclo di vita e per canale distributivo*



# Il product manager #3 // Cosa fa?

*Il Product Manager gestisce le 4P del Marketing di Kotler:*

- *Prezzo*
- *Punto vendita*
- *Prodotto*
- *Promozione*

*E' responsabile della "Voce del Cliente"*



# Il prodotto #1 // Definizione

- *Idea, oggetto, servizio o informazione come risultato di un processo che serve un bisogno e soddisfa un desiderio.*
- *E' una combinazione di elementi tangibili ed intangibili (benefici, caratteristiche, funzioni e usi) che un venditore offre a un compratore per l'aquisto.*
- *Es. il venditore di spazzolini da denti non vende solo il prodotto fisico ma l'idea che chi compra migliorerà la sua salute.*



# Il prodotto #2 // Concetti Chiave

- *Risultato di un processo (frutto di organizzazione)*
- *Soddisfazione di un bisogno (studio dei bisogni)*
- *Combinazione di elementi (progettazione modulare)*
- *C'è sempre qualcuno che deve vendere (l'azienda e le organizzazioni di vendita)*
- *C'è sempre qualcuno che deve comprare (il mercato e i condizionatori di opinione)*



# L'azienda #1 // Cos'è?

- *L'insieme di diverse funzioni che garantiscono il raggiungimento dell'obiettivo: il profitto*
- *Il profitto avviene attraverso progettazione, produzione e vendita di “prodotto”*
- *Il prodotto non è solo idea o progetto ma bene da produrre, vendere, distribuire e di cui incassare il prezzo*
- *Anche la migliore idea deve superare gli esami di ciascuna funzione aziendale*





# L'azienda #2 // Le funzioni principali

- *Direzione: responsabile della gestione generale*
- *Amministrazione e Finanza: assicura il flusso finanziario dell'azienda (incassi e pagamenti)*
- *Marketing e Commerciale: responsabile delle operazioni di ricerca, immagine e di vendita*
- *Risorse Umane: gestione dei dipendenti e delle risorse*
- *Tecnico e Produzione: garantisce la realizzazione fisica del prodotto, dal progetto al magazzino*
- *Logistica: gestisce l'immagazzinamento e la consegna dei beni*



# Le interazioni #1 // Identificazione

- *Il P.M. utilizza metodi e tecniche per identificare i problemi/bisogni che il cliente vorrebbe vedere risolti/soddisfatti (palesi o latenti)*
- *Identifica la potenziale platea di soggetti che possono avere la stessa esigenza (segmentazione)*
- *Una volta individuata, il P.M. crea il prodotto che risolve o soddisfa l'esigenza del cliente*



# Le interazioni #2 // Quantificazione

- *Il P.M. identifica e quantifica le risorse necessarie allo sviluppo del nuovo prodotto in termini di persone, tempo, spazi e investimenti*
- *Lo sviluppo deve essere sostenibile per l'azienda quindi il Ritorno dell'Investimento (ROI) deve essere ampio abbastanza da coprire gli investimenti entro un determinato periodo (break-even) per poi convertirlo in profitto*



# Le interazioni #3 // Proposizione

- *Solo la direzione aziendale può stanziare le risorse necessarie per lo sviluppo del prodotto*
- *Il P.M. redige un documento di sintesi (Business Rationale) per identificare l'opportunità individuata*
- *Il P.M. stende il Business Plan a supporto dell'idea di prodotto per convincere la direzione allo stanziamento delle risorse*



# Le interazioni #4 // Coordinamento

- *Normalmente il P.M. guida un team interfunzionale che rappresenta tutte le funzioni dell'azienda*
- *Il P.M. rappresenta al team le richieste del mercato ed il piano di prodotto*
- *Il team approfondisce l'idea ed evidenzia criticità funzionali e possibili soluzioni*
- *Il team sviluppa le caratteristiche e le funzionalità del nuovo prodotto*



# Le interazioni #5 // Comunicazione

- *Ogni prodotto è pensato per una specifica categoria di clienti (target)*
- *L'obiettivo del P.M. e del suo team è quello di ottenere un elevato POSIZIONAMENTO del prodotto presso il suo target di potenziali clienti*
- *Il P.M. condivide la propria visione con la funzione Marketing&Vendite per assicurare il posizionamento richiesto*



# Le interazioni #6 // Vendita

- *Il P.M. è responsabile dell'adeguata comprensione del prodotto da parte di tutti i soggetti che dovranno proporlo alla clientela potenziale individuata*
- *Il P.M. definisce il processo di vendita (e distribuzione) attraverso il quale proporre il prodotto*
- *Il P.M. e il team identificano e sviluppano gli strumenti di vendita necessari (cataloghi, campioni, book, esposizioni, prove, promozioni...)*



# Le interazioni #7 // Il team interno

- *Oltre al team interfunzionale, il P.M. può coordinare un proprio team (interno alla sua funzione)*
- *Il team interno può avere figure specializzate in aspetti specifici del prodotto o del settore dell'azienda*
- *Specialisti in trend e tendenze, esposizione e allestimento, assortimenti, materiali, vendite, logistica e distribuzione sono solo alcuni esempi*





# I Must del P.M. #1 // Non sei solo

*Il P.M. deve essere consapevole che il suo prodotto non è il centro della vita dei suoi potenziali clienti:*

- ***Esistono molti altri prodotti simili (concorrenza)***
- ***I tuoi clienti non pensano al tuo prodotto tante volte al giorno quanto te***
- ***NON pensare che il cliente comprenda tutto del prodotto o trovi tutte le funzioni utili al suo scopo***



# I Must del P.M. #1 // Non sei solo

*Esempi:*

- *Aggiungere funzionalità che pensiamo utili ma che il cliente non ritiene tali e quindi non le userà*
- *Utilizzare termini troppo specifici che non rendono appetibile o comprensibile il prodotto*
- *Essere troppo coinvolti dal prodotto per non comprendere le interazioni con altri prodotti*



# I Must del P.M. #2 // Pensa al futuro

*E' importante inserire nel prodotto sufficienti caratteristiche per il primo rilascio, dilazionando nel tempo alcune altre:*

- *I clienti hanno difficoltà a districarsi con troppe caratteristiche insieme*
- *Le caratteristiche extra possono distrarre il cliente da quelle realmente differenzianti sulla concorrenza*
- *Il dilazionamento nel tempo aumenta la vita del prodotto*
- *Le caratteristiche consentono modularità*



# I Must del P.M. #2 // Pensa al futuro

*La gestione delle caratteristiche (features) ha importanti impatti anche sulla strategia commerciale di prodotto:*

- *Le features possono essere pacchettizzate e rese disponibili a pagamento (v. automotive o software)*
- *Le features possono costituire elementi di upgrading o downgrading del prodotto (con rispettivi riposizionamenti di prezzo/target)*
- *Le features possono aprire a nuovi mercati prodotti già avviati in altri*



# I Must del P.M. #3 // Non solo feature

*Il P.M deve avere la più ampia visione del prodotto e deve essere in grado di vedere e comprendere tutto dai bisogni fondamentali del cliente, al modello di business intrapreso per il prodotto, alla strategia di rilascio sul mercato per il prodotto.*

*Sfortunatamente molti P.M. sono concentrati sul semplice modello di sviluppo feature-focused.*



# I Must del P.M. #4 // Differenziazione

- *Un buon P.M. deve differenziare il suo prodotto evitando di diventare un “me too”.*
- *Entrare rapidamente nel mercato è importante ma lo è ancora di più entrare con qualcosa di unico*
- *Essere i primi è bene ma non significa avere successo*
- *I prodotti realmente superiori e differenzianti hanno un 98% di possibilità di successo contro il 18.4% dei prodotti cosiddetti “me-too” (quote di mercato del 53.5% contro 11.6%)<sup>1</sup>*



# I Must del P.M. #5 // Comunicazione

- *Il P.M. deve assicurarsi che la comunicazione inerente il prodotto sia chiara e consistente*
- *Ogni possibilità di confusione deve essere evitata*
- *La comunicazione non riguarda solo il cliente ma anche tutte le componenti aziendali coinvolte nella gestione (interne ed esterne)*
- *Lo scopo della comunicazione è sempre la comprensione*



# I Must del P.M. #6 // Specializzazione

- *Pensare che un unico prodotto risolva tutti i problemi del cliente (all-in-one strategy) spesso sfocia nel non risolverne neanche uno*
- *Esistono tanti prodotti specializzanti all'interno di linee più ampie (es. shampoo anti-forfora, saponi anti-acne, etc...)*
- *La scelta della strategia di prodotto (e di gamma) dipende dai singoli casi*
- *La specializzazione può arricchire il ciclo di vita del prodotto*





# I Must del P.M. #6 // Specializzazione



# I Must del P.M. #7 // Conosci il problema

- *Albert Einstein disse che se avesse avuto un ora per salvare il mondo, avrebbe speso 55 minuti per studiare il problema e solo 5 per trovare la soluzione*
- *Saltare alle conclusioni, nel product management, spesso comporta inutili costi e rischio di fallimento*
- *Definire bene un problema può offrire importanti spunti per lo sviluppo di caratteristiche nuove e migliori*
- *Definire sempre un problema da tutte le angolazioni e coinvolgendo tutte le funzioni aziendali può salvare il prodotto*



# Product Management #1 // Sommario

*Storicamente lo sviluppo dei prodotti dipendeva dal lavoro di geni e inventori. Con l'avvento della competizione divenne una funzione aziendale organizzata. Con l'incremento della concorrenza, le aziende furono spinte verso la comprensione delle esigenze dei clienti che componevano il loro mercato.*

*Oggi la funzione del Product Manager è importantissima e si interfaccia con tutte le principali funzioni aziendali.*



# Product Management #1 // Keywords

**Beni e servizi** - sono l'output offerto dall'azienda per soddisfare la domanda del consumatore e dei mercati industriali. Si differenziano sulla base di 4 caratteristiche

- **Tangibilità:** i beni sono tangibili (auto, vestiti, attrezzature), i servizi sono intangibili (senza presenza fisica)

- **Deperibilità:** tutti i beni hanno un grado di durata dal momento dell'acquisto. I servizi non hanno scadenza, scadono quando effettuati



# Product Management #1 // Keywords

- *Separabilità: I beni possono essere stoccati per un uso successivo. Produzione e consumo sono tipicamente separati. Siccome invece la produzione e il consumo del servizio sono simultanei, il servizio e il suo fornitore non possono essere separati.*
- *Standardizzazione: la qualità dei prodotti può essere controllata attraverso la standardizzazione e la scalabilità della produzione. La qualità dei servizi è diversa ad ogni somministrazione.*



# Product Management #1 // Keywords

- **Flusso continuo di nuovi prodotti:** *il cliente necessita di qualcosa di nuovo per rimanere interessato ai prodotti dell'azienda. Questo può avvenire attraverso nuove caratteristiche, nuove forme, nuovi prodotti e anche nuovi prezzi. Questa innovazione è il continuo flusso di nuovi prodotti.*

- **Voce del cliente:** *il processo di individuare le richieste dei clienti. E' anche uno spec. metodo di ricerca e analisi di marketing.*



# Product Management #1 // Keywords

*Consiste in metodi sia qualitativi che quantitativi e viene utilizzato spesso in occasione di lancio di nuovi prodotti.*

*- **Ritorno degli investimenti (ROI):** indice che esprime in % il denaro guadagnato o perso rispetto ad un determinato investimento.*

*- **Break-even point o punto di pareggio:** il volume di fatturato necessario al pareggio delle spese sostenute (investimenti e acquisto mat.p.)*

*Non c'è perdita né guadagno, solo pareggio.*



# Product Management #1 // Keywords

- **Business rationale:** documento che descrive le ragioni per cui si ritiene che lo sviluppo di un nuovo prodotto sia di beneficio al business.
- **Business plan:** documento formale di impostazione degli obiettivi aziendali, delle ragioni per cui possono ritenersi attendibili e delle modalità per raggiungerli. Può contenere informazioni sul mercato e sul team (swot)
- **Posizionamento di prodotto:** identifica la posizione del prodotto o del brand in una





# Product Management #1 // Keywords

*ideale classifica che si forma nella mente del potenziale cliente). L'obiettivo di tutte le operazioni di posizionamento è quello di fare ricordare il proprio prodotto o marchio anche in pieno rumore promozionale.*

*- **Processo di vendita:** insieme delle operazioni e dei soggetti che costituiscono il sistematico approccio per la proposizione e vendita di un bene o servizio al mercato obiettivo.*

*- **Strumenti di vendita:** tutti gli elementi e gli*



# Product Management #1 // Keywords

*ausili necessari od utili a facilitare le operazioni di presentazione, argomentazione e vendita dei beni e dei servizi. Fanno parte di questi tutti gli strumenti di vendita (cataloghi, campioni, etc...) ma anche strumenti promozionali come pacchetti promo, pubblicità, manifesti, eventi, presentazioni, campagne sconti, bundle, etc...*



# Product Management #1 // Domande

1. *Come interviene il team di prodotto nella definizione del processo di vendita?*
2. *Come possono essere sviluppati gli strumenti di vendita da parte del team di prodotto?*
3. *In cosa si differenziano il team di sviluppo dal team di gestione prodotto?*
4. *Il team di gestione prodotto aiuta le vendite? Concordi con questa affermazione o no e perchè?*



# Product Management #1 // Letture

*Khan, Kenneth B. (2001). New Product Planning: Response Books Pg 1-6, 17-20.*

*Gorchels, Linda (2006). Product Management: Pg 4-10.*

*Lehmann, Donald R. e Winer, Russell S. (1997) Product Management*

*Kotler, Philip (1998). Marketing Management.*

