

Sergio Castellani

#02 // Product Management

La lezione // Obiettivi

- Il ciclo del product management
- Il significato di "sviluppo prodotto"
- Gestione del proc. di product management
- Fattori chiave nelle decisioni di lancio o
dismissione di prodotti



La lezione // Introduzione #1

- necessità aziendale: essere all'avanguardia sia nei mercati esistenti che nei nuovi
- soluzione: nuovi prodotti che incontrano le esigenze di mercati mutevoli
- metodo: approccio strutturato



La lezione // Introduzione #2

- risultato: Product Management Process
- il P.M.P. è di natura ciclica (vecchi prodotti che muoiono, nuovi che nascono)



Il ciclo del Product Management

1. Identificazione del nuovo prodotto
2. Definizione del nuovo prodotto
3. Sviluppo del prodotto
4. Lancio e crescita del prodotto
5. Dismissione del prodotto



Fase 1 // Identificazione Nuovo P. #1

E' la fase in cui l'azienda conduce diverse attività al fine di comprendere le esigenze e i desideri dei clienti e definisce il “fabbisogno funzionale” del nuovo prodotto attraverso:

- Analisi prodotti esistenti
- Approfondimenti di settore
- Generazione e sviluppo delle idee
- Condivisione e org.ne delle informazioni



Fase 1 // Identificazione Nuovo P. #2

Analisi. L'azienda conduce attività su prodotti esistenti sia per la generazione di nuovi prodotti (test generativi), sia per la verifica di idee creative ed innovative (test confermativi) attraverso:

- Sondaggi
- “Pain-Areas analysis” di prodotti esistenti
- Suggerimenti della forza vendite



Fase 1 // Identificazione Nuovo P. #3

Approfondimento. I componenti del team partecipano a fiere, convegni, leggono libri e riviste di settore, approfondiscono i temi inerenti il prodotto per:

- Conoscere le innovazioni e le tendenze
- Conoscere gli sviluppi della competizione
- Conoscere le mosse dei concorrenti



Fase 1 // Identificazione Nuovo P. #4

Generazione. Le aziende creano dei Think-Tanks (serbatoi di idee) che raccolgono le informazioni che provengono dalle due precedenti attività e sviluppano varie idee:

- Sono team interfunzionali
- Molti dei componenti possono partecipare allo sviluppo
- I partecipanti contribuiscono anche con le proprie esperienze
- Dal dibattito escono le nuove idee di P.



Fase 1 // Identificazione Nuovo P. #5

Condivisione. Le informazioni generate vengono raccolte e condivise dal Knowledge-Manager con l'ausilio di specifici strumenti software (Product-Data-Management). Le informazioni riguardano Prodotti, Tecnologie, Processi, Concorrenza, etc... e la loro gestione consente:

- Condivisione e allineamento del team
- Germinazione nuove idee



Fase 1 // Identificazione Nuovo P. #6

Obiettivo della Fase 1.

Generare nuove possibili idee basate su prodotti esistenti (propri o della concorrenza) ed instaurare un sistema di scambio e condivisione delle informazioni sui nuovi potenziali Prodotti



Fase 2 // Definizione Nuovo P. #1

E' la fase in cui vengono discusse e valutate le idee di prodotto generate dalla "Fase 1" e si delineano i tratti finali del nuovo prodotto attraverso:

- Definizione delle funzioni (alto livello)
- Redazione del Business Case (fattibilità e sostenibilità)
- Vendita dell'idea di prodotto



Fase 2 // Definizione Nuovo P. #2

Definizione. In questa fase vengono definite le specifiche di alto livello (senza scendere nei particolari produttivi) - il Business Rationale:

- Panoramica delle funzioni richieste
- Espresse in modo semplice e chiaro (comprensione)
- Come risolvono il problema/desiderio del cliente



Fase 2 // Definizione Nuovo P. #3

Fattibilità & Sostenibilità. Si redige un Business Case all'interno del quale si definiscono la Fattibilità Tecnica e la Sostenibilità Economica del nuovo P.:

- Obiettivo del Nuovo P.: fornire profitto all'azienda in linea con le strategie
- Piano relativamente preliminare
- Costi e studi di massima per affrontare la decisione



Fase 2 // Definizione Nuovo P. #4

Vendita dell'Idea. Si tratta di un'attività "interna" in cui l'idea del prodotto va condivisa, diffusa e "venduta" ai membri dell'organizzazione. Se il Business Rationale e il Business case hanno avuto esito positivo:

- Dimostrare al Management che il nuovo P. incontra obiettivi strategici e di profitto
- Delineare le esigenze finanziarie da richiedere al Management per lo sviluppo



Fase 2 // Definizione Nuovo P. #5

Obiettivo della fase 2.

Definire la fattibilità (tecnica) e la sostenibilità (economica) del nuovo P. attraverso stime di massima da utilizzare poi come tetto massimo nella fase esecutiva



Fase 3 // Sviluppo Nuovo P. #1

Una volta che le funzioni sono state specificate ad alto livello e le risorse necessarie sono state stanziare dal Management, il team di P.M. coinvolge il team di P.D. (Product-Development) per:

- Definizione delle funzioni (basso livello) e Look&Feel
- Valutare le opzioni di produzione
- Prototipazione
- Congelamento
- Market-test e Feedback



Fase 3 // Sviluppo Nuovo P. #2

Dettaglio. Il team di P.D., sulla base delle specifiche di alto livello fornite dal team di P.M. svolge l'attività di:

- Dettaglio delle funzioni del prodotto
- Definizione del Look&Feel del prodotto
- Suggestiscono, se richieste, minime variazioni mantenendo gli obiettivi principali



Fase 3 // Sviluppo Nuovo P. #3

Opzioni di Produzione. Anche se già analizzato in fase preliminare, il team di P.D. valuta le varie opzioni di produzione e le relative esigenze valutandone i rispettivi impatti:

- Processo produttivo adeguato?
- Implementazione, Nuova Linea o Nuovo Stabilimento?
- Risorse umane?
- Esigenze logistiche di magazzino?



Fase 3 // Sviluppo Nuovo P. #4

Prototipazione. Il primo prototipo viene sviluppato per verificare se incontra le richieste iniziali:

- Stadio fondamentale sia dal punto di vista tecnico che dal punto di vista funzionale
- Feedback da Focus-Group (anteprima a cli. selezionati)
- Decisioni di miglioramento/modifica



Fase 3 // Sviluppo Nuovo P. #5

Test. I prototipi, prodotti in piccolissime quantità, vengono introdotti in piccole aree individuate dalle funzioni Marketing e Vendite per verificarne il funzionamento:

- Reazione della clientela potenziale (prezzo, prodotto)
- Piccoli mercati rappresentativi (lontano da grandi mercati per non influenzare con eventuale esito negativo)
- Spazio per ulteriori modifiche e aggiustamenti



Fase 3 // Sviluppo Nuovo P. #5

Obiettivo della fase 3.

*Fornire tutti gli elementi del prodotto finito,
pronti per il lancio commerciale e distributivo.*



Fase 4 // Lancio e Crescita #1

Il lancio del prodotto necessita di una profonda preparazione per assicurare il successo del prodotto nel mercato prescelto. Fare un buon prodotto non è sufficiente al successo:

- Sviluppo della campagna di lancio
- Diffusione degli strumenti di vendita
- Implementazione e scalabilità del P.
- Miglioramento e forking del P.
- Aumento del ciclo di vita del P.



Fase 4 // Lancio e Crescita #2

Campagna. Il team di P.M. conosce il posizionamento desiderato per il nuovo Prodotto e quale sia il segmento target. Insieme al dipartimento marketing deve:

- Selezionare i format (campagne pubblicitarie, promozioni, bundle, etc...)
- Definire i layout in base agli obiettivi aziendali
- Scegliere i media in base al target individuato
- Mantenere le operazioni di lancio nei budget definiti



Fase 4 // Lancio e Crescita #3

Strumenti di Vendita. L'intera forza vendita (venditori, distributori e retailers) devono conoscere cosa vendono comparati alla loro concorrenza sul campo. Sempre con la funzione Marketing, il team di P.M. sviluppa:

- Corsi di formazione per la F.V.
- Materiale informativo commerciale (depliant, brochures)
- Comparazioni con la concorrenza
- Conteggi di convenienza per i clienti
- Spiegazione delle politiche di prezzo



Fase 4 // Lancio e Crescita #4

Implementazione. Il team di P.M. fornisce continuo supporto per tutta la vita del prodotto in modo da mantenerne sempre alta la vendibilità e la profittabilità:

- Rilascio scalare delle features
- Aumento vita del prodotto
- Mantenere interesse e prezzo
- Mantenersi avanti rispetto ai competitors



Fase 4 // Lancio e Crescita #5

Miglioramento. Il team di P.M. tiene conto dei feedback che arrivano dalla forza vendite e dal mercato per:

- Migliorare i processi produttivi
- Migliorare i tempi di produzione e approvvigionamento
- Migliorare i prodotti in modo incrementale
- Generare nuovi prodotti dai miglioramenti richiesti



Fase 4 // Lancio e Crescita #6

Prolungamento. Il team di P.M. deve utilizzare tutti i mezzi per prolungare il ciclo di vita del prodotto perchè:

- Prolungare la vita di un prodotto esistente costa molto meno che svilupparne uno nuovo
- L'azienda ha necessità di mantenere alto il livello di profitto
- I concorrenti incalzano con i loro nuovi P.



Fase 4 // Lancio e Crescita #7

Obiettivo della fase 4.

La vita di un prodotto ed il suo successo dipendono in gran parte dal lavoro svolto sul campo dal team di Product Management, dal concept fino al lancio ed al mantenimento sul mercato.



Fase 5 // Dismissione del P. #1

Questa è una fase critica della gestione del prodotto. E' il momento in cui un prodotto va dismesso e un altro prodotto va introdotto. Molto difficile perchè si tocca un prodotto già inserito ed accettato dai clienti. Criticità:

- Disponibilità del nuovo prodotto
- Diffusione dei prodotti della concorrenza
- Maturità del cliente
- Formazione adeguata
- Magazzini adeguati



Fase 5 // Dismissione del P. #2

Disponibilità. Il primario elemento da valutare per l'introduzione di un nuovo prodotto è la sua disponibilità, ovvero:

- Il prodotto esiste, il suo sviluppo è ultimato
- Il prodotto è reperibile presso i canali selezionati
- La forza vendite e i canali distributivi ne conoscono l'esistenza e i vantaggi



Fase 5 // Dismissione del P. #3

Diffusione dei concorrenti. Prima di lanciare un nuovo prodotto è necessario capire cosa stanno facendo i concorrenti. Con il loro comportamento potrebbero:

- Forzare il lancio perchè stanno uscendo con il loro nuovo P.
- Forzare la dismissione perchè le nuove tecnologie rendono il nostro P. vetusto (out-of-date)



Fase 5 // Dismissione del P. #4

Maturità del cliente. Il livello di prontezza del mercato individuato è altrettanto importante prima di lanciare un nuovo prodotto dismettendone uno esistente:

- Grado di preparazione del cliente obiettivo al nuovo prodotto
- La maturità del cliente può differire in funzione dei segmenti e dei mercati (segmentazione per reattività)



Fase 5 // Dismissione del P. #5

Formazione. La corretta dismissione di un prodotto per l'introduzione di uno nuovo prevede un'adeguata formazione di tutta l'organizzazione:

- La produzione deve saper produrre il nuovo P.
- La Forza Vendite e i distributori devono sapere come venderlo
- Il cliente deve sapere come utilizzarlo
- Installatori e manutentori devono conoscere gli aspetti di loro competenza (se richiesto)



Fase 5 // Dismissione del P. #6

Magazzino. Il nuovo prodotto deve essere presente nei magazzini dei canali distributivi selezionati dal momento dell'uscita della campagna di lancio:

- Investimenti vanificati se non reperibile il prodotto
- Il cliente si dimentica del prodotto che non trova
- La distribuzione non si vuole accollare i costi di dover giustificare l'assenza di prodotto



Fase 5 // Dismissione del P. #7

Obiettivo della fase 5.

Garantire il continuo flusso di prodotti da proporre ai mercati obiettivo, preservando la profittabilità aziendale senza significative interruzioni di fornitura o discontinuità nella strategia aziendale.



Fase 5 // Dismissione del P. #8

A causa della velocità con cui cambiano le esigenze di mercato e i concorrenti rispondono, i prodotti vengono dismessi ancora prima del termine del loro ciclo economico. Per questo al team di P.M. viene sempre più spesso richiesto di accorciare i tempi di sviluppo e rilascio di nuovi prodotti ma, soprattutto, di accorciare sempre di più i tempi di rientro degli investimenti. Per questi motivi il team di P.M. riporta sempre più spesso la sua attività direttamente al C.E.O.



I K.P.I. // Definizione

Per rendere efficiente la struttura organizzativa ed efficace il suo intervento di generazione di prodotti e di mantenimento della profittabilità si utilizzano i cosiddetti Indicatori di Prestazione (Key Performance Indicator o KPI). Lo scopo dei KPI è di definire dei parametri calcolabili che evidenziano l'andamento del progetto rispetto a determinati obiettivi posti dal P.M.

I KPI sono fondamentali anche nel ciclo di correzione del processo di marketing e per acquisire una chiara visione del contesto.



I K.P.I. // Alcuni esempi

Oltre al monitoraggio, i KPI offrono un importante aiuto in termini di supporto alle decisioni ed esperienza per futuri progetti.

Alcuni esempi di K.P.I. sono:

- Deviazione dal budget assegnato
- Tappa di progetto mancata
- Metrica di variazione dei costi



I C.S.F. // Definizione

Nella definizione di nuovi prodotti sono di importanza rilevante i cosiddetti Fattori Critici di Successo (Critical Success Factors o CSF).

Questi sono i fattori ritenuti inderogabili dall'azienda per il successo dei propri prodotti.

Sono direttamente connessi alla linea di prodotto in relazione al mercato ed alle tipicità delle abitudini d'acquisto.



I C.S.F. // Alcuni esempi

Alcuni CSF possono essere:

- La qualità
- Lo stile riconoscibile
- La puntualità di consegna (esempio collezioni di moda)
- Il servizio a corredo del prodotto o della linea di prodotti
- Il rispetto del costing
- L'innovazione



Il ciclo del P.M. // Fashion #1

Il mercato della moda presenta degli aspetti propri, difficilmente presenti in altri mercati. Il successo o l'insuccesso sono legati al modo in cui l'organizzazione risponde a cambi repentini della domanda. Nell'ambito del prodotto, possiamo identificare:

- Breve ciclo di vita dei prodotti
- Alta volatilità
- Bassa prevedibilità
- Elevata componente impulsiva



Il ciclo del P.M. // Fashion #2

Nell'industria della Moda, il ciclo di Product Management segue esattamente gli stessi passaggi illustrati in precedenza, con le seguenti peculiarità:

- Processo molto dinamico
- Elevatissima stagionalità della domanda
- L'intero processo si svolge almeno 2 volte all'anno
- Elevato numero di revisioni sui prodotti
- Modifiche frequenti, anche a prodotto lanciato
- Elevate difficoltà previsionali sui costi



Il ciclo del P.M. // Fashion #3

Il Ciclo di Product Management nell'industria della moda si svolge secondo i seguenti passaggi:

- Design
- Modellazione/Prototipazione (presentazione alle fiere/sfilate)
- Ingegnerizzazione dettagliata
- Acquisto e reperimento del materiale
- Produzione e distribuzione



Il ciclo del P.M. // Fashion #4

Il processo di P.M. nel Fashion quindi si ripete ciclicamente con tempi molto ridotti entro i quali bisogna svolgere tutte le funzioni:

- **Produzione.** Dura 3-4 mesi a partire dall'approvvigionamento materiali
- **Approvvigionamento.** dura da 2 settimane a 2 mesi e mezzo, dipende dalla campagna di lancio (inizialmente si fanno delle stime, poi si ufficializza l'ordine con una variazione del 20-30% max. sul previsto)



Il ciclo del P.M. // Fashion #5

- **Lancio.** Avviene principalmente in occasione di fiere di settore dove si raccolgono ordinativi. Si tratta di pre-ordini che servono anche a definire quali e quanti prodotti produrre effettivamente
- **Ingegnerizzazione.** Per molte aziende dura fino alla presentazione e la lista di acquisto dei materiali (Bill of Materials - BOM) viene finalizzata a ordini già acquisiti. Può essere di tipo Flessibile o Anticipata.



Il ciclo del P.M. // Fashion #6

[... segue] La decisione di cosa va prodotto e in che quantità può cambiare molto rapidamente durante il periodo di lancio (basti pensare a quanto possa influenzare le vendite l'apparizione di una star di Hollywood che indossa una particolare borsa. Ovviamente questo può capitare anche nell'ultimo giorni di lancio).

Esistono anche aziende che ingegnerizzano tutto prima del lancio (anticipata) facilitando l'approvvigionamento ma sovraccaricando il reparto ingegnerizzazione su capi che forse non serviranno perchè non venduti



Il ciclo del P.M. // Fashion #7

- **Produzione.** Il fornitore è un elemento strategico nel mondo della moda. Mentre il ciclo di P.M. non viene mai esternalizzato, la produzione è spesso data in outsourcing
- **Vendita e Distribuzione.** Le aziende di moda rilasciano strumenti di vendita (cataloghi, books) due volte all'anno raccogliendo le indicazioni della funzione Marketing. La produzione e la distribuzione di questi strumenti deve avvenire molto rapidamente per essere distribuita globalmente già durante il lancio



Il ciclo del P.M. // Fashion #8

- **CSF.** Nel mercato della moda vengono ritenuti Fattori Critici di Successo i seguenti:
 - Qualità (specie nella fascia medio alta del mercato)
 - Servizio al consumatore (aziende leader di nicchia)
 - Puntualità (consegna della collezione ad inizio stagione)
 - Innovazione
 - Rispetto dei costi



Il ciclo del P.M. // Fashion #9

Organizzazione. Il ciclo di P.M. nel Fashion include aspetti legati alla organizzazione del lavoro, flessibilità e coordinamento.

- Il Design e i Designer (o stilisti) ricoprono un ruolo fondamentale.
- Generalmente il lavoro di Design dei nuovi prodotti viene svolto internamente dal cosiddetto Style Department.
- I designer godono normalmente di molta flessibilità, libertà di sperimentazione (materiali, tendenze) e di organizzazione.
- Più elevato è il posizionamento del marchio, maggiore è l'importanza assegnata al reparto Stile (anche dovuto al lungo Time-To-Market).



Il ciclo del P.M. // Fashion #10

Processo. Il processo di P.M. nel Fashion si svolge come segue:

- Studio del Primo Concept svolto dal “Bureau du Style” (circa 2 anni prima della produzione) per definire materiali, fibre e colori. Vengono generati due documenti (“Cahier du Style” e “Cahier de tendance”) che serviranno ad ispirare il Design di prodotto.
- Lo Style Department identifica quali prodotti realizzare nelle collezioni future e definisce le date di rilascio di ciascun prodotto.
- La fase di prototipazione (interna o esterna) testa materiali e idee generando un documento tecnico e un codice identificativo (def. o temp.)



Il ciclo del P.M. // Fashion #11

[...segue]

Il documento tecnico contiene indicazioni riguardo le Materie Prime (raw materials) e accessori sia per il prodotto che per l'eventuale confezione, per le varianti di prodotto e qualche informazione riguardo il processo produttivo.

- Dopo la prototipazione interviene l'ingegnerizzazione durante la quale vengono digitalizzati i modelli
- Segue la fase di Campionatura (le modifiche possono intervenire fino all'ultimo momento)



Il ciclo del P.M. // Fashion #12

[...segue]

- Tutte le funzioni e le fasi sono accomunate dalla gestione delle informazioni (Knowledge Management) che avviene a cura del reparto informatico attraverso l'uso di applicativi specifici. Le principali fonti di informazioni sono:
 - I progetti precedenti
 - L'esperienza personale
 - L'intuizione personale
 - La collaborazione con i colleghi



Il ciclo del P.M. // Fashion #13

Il processo di P.M. può essere:

- **FORMALE o INFORMALE.** Nel primo caso si hanno procedure scritte e determinate, nel secondo caso viene lasciata libertà di gestione in base al dinamiche consolidate.
- **COLLABORATIVO o CONCORRENZIALE.** Nel primo caso avviene in piena collaborazione fra le funzioni mentre nel secondo caso viene svolto in parallelo da diversi team multidisciplinari e multifunzionali.



Il ciclo del P.M. // Fashion #14

Il processo di P.M. può nascondere le seguenti criticità:

- **Previsione dei Costi.** E' la criticità più diffusa e riguarda le continue variazioni richieste sui prodotti. Ciascun prodotto viene posizionato nel mercato con il suo prezzo obiettivo all'inizio del ciclo di P.M., quando non esistono ancora i dettagli del processo di produzione ne la lista di materiale necessari per realizzarlo.
- **Conflitti funzionali.** Derivanti dalla criticità precedente (i tecnici richiedono standardizzazione, gli stilisti seguono la creatività mentre il marketing svolge ricerche di mercato.



Il ciclo del P.M. // Fashion #15

[...segue]

- **Gestione delle informazioni.** La disponibilità di informazioni sempre più a ridosso delle fiere di settore rendono sempre più difficile gestire e processare tutte le informazioni in brevissimo tempo.
- **Caos di Processo.** In molte aziende il processo di P.M. adottato è di tipo informale e risulta pertanto caotico, senza un piano definito e con scarsa definizione dei ruoli e delle responsabilità.



Il ciclo del P.M. // Evoluzioni #1

Visto il costante incremento delle difficoltà nei mercati e nelle aziende, si stanno osservando interessanti varianti al ciclo di Product Management che, pur non mutando il processo in se, ne modificano la sequenza per ottimizzare costi e tempi:

- Ridotti costi di sviluppo di alcune tecnologie rendono meno costosi gli sviluppi
- Disponibilità di tecnologie e materiali “open source” riducono costi di uso e sviluppo
- Modellazione 3D per velocizzazione della prototipazione



Il ciclo del P.M. // Evoluzioni #2

- Pre-vendita attraverso siti di Crowd-Funding (Kick-Starter, indiegogo, etc...)
- Disponibilità di acceleratori di mercato quali ad esempio design.com (si rivolgono a mercati già segmentati con tempi e costi di diffusione molto ridotti)
- Condivisione della “storia” del prodotto per accrescere aspettative e posizionamento



La lezione // Sommario

Il processo di Product Management è importante per l'azienda per garantirsi un sistematico approccio alla generazione di nuovi prodotti e, quindi, la permanenza nel mercato. Il processo di P. M. è diviso in 5 fasi, a partire dall'identificazione del nuovo prodotto, la sua definizione, passando al suo sviluppo, al lancio e alla crescita fino alla dismissione. In quest'ultima fase è fondamentale che l'azienda abbia un nuovo prodotto da sostituire al precedente. L'azienda deve anche assicurarsi di avere la struttura a supporto del P.



La lezione // Key Words #1

Pain Areas. Le aree di utilizzo di un prodotto in cui il cliente manifesta problemi. Normalmente aprono la strada a nuovi prodotti per risolverli.

Time to market (TTM). Il tempo che trascorre dall'identificazione del prodotto al suo rilascio nel mercato. La tendenza è di accorciarlo per cogliere anticipatamente le opportunità individuate.

Think-Tank. Gruppi di persone il cui lavoro è pensare, sviluppare e creare nuovi prodotti o concepts.



La lezione // Key Words #2

High Level Specifications. Ampie specifiche di prodotto che non entrano nel dettaglio.

Business Case. E' la proposta di prodotto sviluppata dal team di P.M. per giustificare la nascita di un prodotto.

Dimensione del Mercato. Il totale delle potenziali vendite che un prodotto può conseguire in un determinato mercato.

Prodotti concorrenti. Sono i prodotti in concorrenza in una determinata categoria. Sono quelli che competeranno con il nuovo P. nel mercato.



La lezione // Key Words #3

Studio di Fattibilità. Analisi tecnica di fattibilità di un determinato prodotto/processo produttivo.

Sostenibilità Economica. Rappresenta la fattibilità economica di realizzazione di un determinato prodotto.

Ingegneria Industriale. Disciplina che si occupa dello sviluppo, miglioramento e implementazione di sistemi integrati di produzione industriale.

Look&Feel. Descrivere l'aspetto del P. dai lati del design, del marketing e del branding



La lezione // Key Words #4

Prototipo. E' un prodotto iniziale normalmente realizzato per mostrarne l'aspetto.

Funzionalità di prodotto. Individua le varie funzioni di un prodotto.

Test Marketing. E' una campionatura di lancio del prodotto per verificare la risposta del mercato.

Campagna. Nel contesto del P.M. identifica un insieme di attività di marketing, di vendita e promozionali. (pubblicità, promozioni, etc.)



La lezione // Key Words #5

Indicatori di Performance (KPI). Indici utilizzati per definire l'andamento di un processo organizzato rispetto agli obiettivi.

Fattori Critici di Successo (CFS). Elementi fondamentali della strategia aziendale per un determinato brand, prodotto o linea di prodotto.

Maturità del Cliente. Abilità del cliente di scegliere a seguito dell'esposizione a diversi tipi di prodotto. Consapevolezza della scelta.



Product Management #1 // Letture

- Khan, Kennet B. (2001). *New Product Planning*
- Gorchels, Linda (2006). *The Product Managers Handbook*
- Bandinelli, Romeo (2013). *New Product Development in the Fashion Industry: An Empirical Investigation of Italian Firms*

