

Bello, ma come si usa?

Si rende sempre più necessario realizzare prodotti che vadano incontro alle specifiche esigenze del consumatore, senza per questo rinunciare al design e all'innovazione.

di **Andrea Payaro**



Approfondimenti:

<http://tinyurl.com/LargoConsumoDesign>

<http://tinyurl.com/LCLicensing>

Il concetto di marketing sottolinea continuamente l'esigenza di sviluppare prodotti sempre più orientati al cliente. Non a caso dagli anni Ottanta si è iniziato a parlare di strategie "customer centric", ovvero legate alla progettazione e all'esecuzione di attività in grado di fornire sempre maggiore valore al cliente stesso. Il concetto di prodotto inteso come bene a sé stante sta tramontando, lasciando spazio alla creazione di un bene collegato anche a servizi in grado di aumentare o esaltare il suo valore. Alcuni esempi sono i finanziamenti garantiti per l'acquisto di un'automobile o di un elettrodomestico, la fornitura di cialde di caffè a seguito dell'acquisto/noleggio di una macchinetta espresso oppure le ore di chiamate gratuite a seguito dell'acquisto di un telefono cellulare. Questi pochi esempi sono la manifestazione della ricerca delle aziende di rispondere meglio alle esigenze dei clienti, dando per scontato che il prodotto ha raggiunto un livello di perfezione o di innovazione tale che risulta difficile migliorarlo.

Bain & Company ha condotto un'inchiesta sulle esperienze dei clienti di 362 aziende. Il 95% delle aziende ha dichiarato di essere "focalizzate sul cliente". L'80% di queste sosteneva di offrire al cliente "un'esperienza superiore". Ma in quanti casi erano d'accordo anche i clienti? Solo l'8%. Il motivo del divario è da ricercarsi in due aspetti: le aziende si concentrano su come fare crescere il fatturato perdendo di vista i costi di transazione e i reali bisogni dei clienti chiave; è estremamente difficile capire cosa la gente voglia veramente e nello stesso tempo mantenere le promesse e un

dialogo per essere sicuri di soddisfare le mutevoli esigenze dei clienti.

Se da un lato è difficile seguire i cambiamenti della società, dall'altro l'azienda spesso non ha la struttura per comprendere i reali bisogni dei clienti. Oggi le aziende dispongono di specialisti che possiedono un'approfondita conoscenza tecnica, ma che sono rinchiusi nella loro specializzazione e nei loro tecnicismi. Il risultato è che essi, individualmente, dispongono di una notevole quantità di conoscenze tecniche, ma che sono distanti dalle reali richieste dei clienti. Fra le criticità che emergono spesso vi è il fatto che gli uffici tecnici non dialogano con la forza commerciale, né tantomeno con il cliente direttamente.

Da questa mancanza di comunicazione si sviluppano soluzioni che si allontanano dai requisiti di base del prodotto. Si prenda per esempio il videoregistratore. In origine il dispositivo serviva per vedere in piena libertà, comodamente nella propria casa, i film, o per registrare programmi. La ricerca ha portato a inserire nel dispositivo moltissime funzioni molto tecnologiche, ma poco comprensibili al consumatore abituale. Il risultato è stato che in molte abitazioni il videoregistratore se ne stava vicino alla Tv con il display a lu-



ce intermittente e l'ora del timer non impostata. Stesse considerazioni valgono per i telefoni cellulari, televisioni, automobili ecc.

LA DISTANZA DAL CONSUMATORE

L'incomprensione di alcune funzioni è la dimostrazione che il tecnico ha progettato la funzionalità, ma non ha pensato alla facilità d'uso e all'intuitività delle applicazioni. La corsa allo sviluppo di nuovi prodotti o alla loro innovazione per mantenere la posizione di mercato e la progressiva riduzione dei cicli di vita del prodotto stesso portano a spingere allo sviluppo di soluzioni tecnologiche che la maggioranza dei consumatori ignoreranno durante tutto l'utilizzo del prodotto. Vengono in questo modo a crearsi le condizioni in cui nel mercato compaiono nuovi prodotti sempre meno usabili, quindi sempre meno "user friendly": un termine nato negli anni Ottanta che veniva associato a quei programmi che erano facilmente comprensibili e utilizzabili dall'utente. Lo stesso concetto è stato discusso dallo psicologo **Donald Norman**, il quale afferma che quando una cosa semplice esige figure, scritte o istruzioni, vuole dire che il design è sbagliato. Secondo Norman, tutti gli oggetti hanno una proprietà a essi intrinseca, chiamata affordance, ovvero la capacità che ha il prodotto di comunicare come deve essere usato correttamente.

Da questa distanza tra ciò che il consumatore vuole e ciò che l'azienda fornisce, appare evidente che il differenziale deve essere colmato. A parte le conosciutissime ricerche di mercato, spesso risultate inaffidabili per un'errata selezione del campione o perché il campione stesso non conosce il nuovo prodotto, o i focus group, che per il loro costo sono inaccessibili a molte realtà aziendali, quali altre metodologie sono in grado di fornire risposte attendibili? Probabilmente non rimane altro che fare vivere i manager e i progettisti con il potenziale consumatore per riuscire a capire molti elementi che altrimenti dentro gli uffici tecnici delle aziende i progettisti non saranno mai in grado di individuare. A proposito di questa strategia, un dirigente della **Procter & Gamble** ha affermato che «passiamo molto più

tempo vivendo nelle case insieme ai clienti, facendo la spesa con loro e prendendo parte alle loro vite. Questo ci porta a una comprensione molto più profonda».

In un articolo pubblicato su *Usa Today* viene reso noto che oltre venti anni fa **Microsoft** aveva due ricercatori che osservavano i loro clienti a casa e al lavoro. Oggi l'azienda ne ha 300. La **Kimberly-Clark** ha condotto delle ricerche nelle famiglie che l'ha portata a ridisegnare due dei più comuni prodotti commercializzati con il marchio **Huggies**. I ricercatori avevano infatti osservato che le mamme avevano difficoltà a tenere in braccio i bimbi mentre sostituivano il pannolino e li lavavano. Dall'osservazione diventava chiaro che il genitore aveva bisogno di tenere con una mano il bambino mentre con l'altra provvedeva a prendere le salviette. Queste osservazioni hanno portato alla riprogettazione del loro **Huggies Babies Wipes** e **Huggies Baby Wash** per fare in modo che la confezione fosse apribile con una mano e sempre con la stessa mano fosse estraibile la salvietta.

COMPRENDERE I BISOGNI REALI

Questi ultimi casi mettono in evidenza un modo differente di condurre le ricerche, si tratta dell'etnografia: un approccio qualitativo alla ricerca dedicato a ottenere una comprensione profonda delle persone. Di solito prevede di recarsi nelle case o nelle aziende delle persone da studiare, parlando con loro e osservandole per un po' di tempo. Il consumatore o l'utente (nel caso si tratti di un dispositivo usato per lavoro) viene osservato nel suo ambiente naturale, ovvero nella propria casa, nell'azienda o in quegli ambienti sociali dove si ritiene vi siano dei comportamenti interessanti (negozi, reparti di produzione, concessionari, shopping center, cinema, ristoranti, ecc.). La persona viene dettagliatamente osservata in ogni momento per comprendere cose che a quanto affermano i progettisti dovrebbero essere banali: ribaltare un sedile di una macchina, azionare un dispositivo, utilizzarlo nel modo corretto, inserire una card, montare/assemblare un bene, ecc. La vera etnografia è piuttosto difficile, richiede una formazione non indifferente e un'incredibile quantità di tempo e di risorse. Nella situazione giusta può

fornire, però, enormi introspezioni in grado di creare un vantaggio competitivo formidabile.

Proprio dall'osservazione di ciò che accadeva nei punti di vendita, nel 2001 la **Apple** ha cambiato strategia cercando di creare dei negozi in grado di trasferire l'esperienza e non solo la visione del prodotto. Infatti, l'azienda scoprì che non era efficace suddividere i prodotti per categoria (per esempio stampanti, software, fotocamere, monitor, iPod, ecc.) bensì aveva maggiore effetto sul cliente vedere tali dispositivi interconnessi così come lui li utilizzerrebbe nella propria quotidianità. Relativamente all'azienda, più si lavora su larga scala e più è difficile avviare indagini di mercato che riescano davvero a registrare le modalità d'uso effettive di un prodotto da parte dell'utenza. Si deve inoltre sottolineare che spesso ai progettisti è severamente vietato ogni contatto con l'utenza, per ragioni di segretezza.

Prendendo come esempio un'azienda italiana riconosciuta come una design factory, spesso in **Alessi** il design viene prima della funzione, afferma **Carlo Ricchetti**, direttore della produzione. In altre parole, purché un oggetto sia di design autentico, l'azienda è disposta a fare qualche concessione funzionale. Il famoso spremiagrumi di **Starck** non è certo lo spremiagrumi più funzionale sul mercato, esso ha una funzionalità appena sufficiente, ma è considerato un oggetto capolavoro per i suoi contenuti estetici e "poetici". Alessi, in genere, fa oggetti di facile utilizzo. Ciononostante, cura molto la grafica delle immagini sulle istruzioni e, talora, applica sul packaging immagini di comprensione assai immediata. Per quei clienti che avessero problemi a interagire con il bene, l'azienda ha un Servizio Assistenza Clienti in grado di fornire indicazioni telefoniche o via e-mail. I dubbi registrati vengono raccolti in un report di segnalazione e inviati alla Produzione e allo Sviluppo Prodotti. In ogni caso il designer e l'Ufficio Tecnico mettono sempre in discussione i progetti per migliorarne l'usabilità. I requisiti progettuali delle normative sono, evidentemente, un requisito sine qua non (oggetti da fuoco, oggetti in pressione, stabilità, cessioni, resistenza al graffio e all'usura, ecc.). Poi si fanno tutte le proposte possibili per migliorare la funzione. Tuttavia, l'azienda non è disposta a perdere la qualità del design per la funzione: nel caso le esigenze

funzionali minime non siano garantibili all'interno del progetto formale, l'oggetto viene accantonato e non entra in produzione. Il marketing sottopone tutti i prototipi funzionali dei nuovi prodotti a un panel di dipendenti e a un panel dei migliori clienti. Dopo un periodo di uso di almeno un mese, raccoglie tutte le indicazioni: se la funzionalità non è giudicata "almeno" sufficiente, il prodotto non va sul mercato, anche se è una scultura capolavoro dal punto di vista estetico. Con valutazioni pari o superiore a "sufficiente", la progettazione appor-ta tutte le migliorie suggerite, che non abbiano impatto estetico (per esempio affilatura di un becco per tagliare meglio la goccia; durezza dei rivestimenti, a parità di colore e sensorialità tattile, ecc.).

Per **Ikea**, come afferma **Ornella Marangon**, media relations manager Ikea Italia, l'idea commerciale si regge su due aspetti: offrire un vasto assortimento d'articoli d'arredamento funzionali e di buon design a prezzi così vantaggiosi da permettere al maggior numero possibile di persone di acquistarli; offrire un "design democratico" che deve garantire sempre prezzo basso, funzione/qualità e design. Detto questo è anche vero che il giudizio sul design è fortemente soggettivo mentre la funzionalità è una caratteristica più oggettiva e quindi alla base della ragion d'essere di un prodotto, soprattutto se questo si pone l'obiettivo di rispondere a un bisogno o risolvere un problema. Ikea a cadenza regolare realizza delle indagini per comprendere l'interazione fra il consumatore e il prodotto. In particolare i prodotti sono relativi a funzioni molto "old economy" e quindi di generale comprensione e diffusione, da tempo. Comunque designer e Ufficio Tecnico mettono in discussione i loro progetti per renderli più usabili: la progettazione dei prodotti di Ikea parte proprio dalla funzione e dal loro uso che ne fa la maggioranza della gente. Inoltre dei focus group mirano alla comprensione del livello di accettazione di un prodotto da parte del mercato.

Per le aziende la sfida per il futuro sarà quindi quella di essere in grado di raccogliere i suggerimenti dei consumatori, analizzando soprattutto l'interazione fra prodotto e persona. Laddove la persona non fosse in grado di sfruttare appieno le potenzialità del bene, l'azienda dovrà rivedere le soluzioni tecnologiche e il design adottati. ■