



Design e Metaprogetto | Teorie, strumenti, pratiche |
Luisa Collina | con saggi di: Paola Bertola | Davide Bruno |
Manuela Celi | Paolo Ciuccarelli | Alessandro Deserti | Francesco Zurlo |

7 Un caso di ricerca applicata metaprogettuale: heineken Business Intelligent Experience (HE2)*

Davide Bruno

Premessa

Imprese industriali ed intermediari commerciali, intesi come catene distributive o luoghi di consumo, si trovano oggi ad operare in un ambiente molto complesso e dinamico.

Tra i moltissimi fenomeni emersi negli ultimi anni, quelli che hanno inciso e stanno incidendo in maniera significativa nei rapporti imprese - distribuzione sono: la tendenza generalizzata alla *deregulation* dei mercati; la significativa dinamica evolutiva che caratterizza le *esigenze* sempre “crescenti” della domanda; l'*ampliamento* degli ambiti competitivi, che interessa tutti gli stadi dei canali distributivi e che si manifesta seguendo varie traiettorie, fra le quali il vettore geografico (globalizzazione) e il vettore intersettoriale (sfumatura dei tradizionali “confini” dei mercati) sono quelle principali.

Questi fenomeni hanno portato alla nascita di un contesto

competitivo di canale, che se da un lato si configura sempre più selettivo, dall'altro mostra paradossalmente una crescente difficoltà da parte delle imprese nel perseguire significative strategie di differenziazione.

Sul fronte delle imprese di produzione, la difficoltà a sviluppare con continuità prodotti veramente nuovi ha generato una proliferazione di varianti di prodotti che, se da un lato non riescono a conseguire un accrescimento della soddisfazione dei consumatori tale da modificarne il sistema di preferenze, dall'altro generano un affollamento all'interno dei canali o dei luoghi di consumo, rendendo necessaria un'azione di preselezione sempre più severa da parte della distribuzione.

Per quanto riguarda le imprese di distribuzione e i luoghi di consumo, emerge ormai con evidenza come il livello di sviluppo delle reti abbia condotto le imprese a confrontarsi non solo con altre formule caratterizzate da diversi livelli di servizio, ma soprattutto con concorrenti all'interno della stessa formula determinando un'esigenza non più rinviabile di differenziazione sul piano competitivo rispetto alle imprese concorrenti.

Data questa situazione si rende improrogabile l'esigenza di sperimentare nuove soluzioni e strumenti manageriali che consentano alle imprese di differenziare la propria offerta nelle percezioni del cliente finale, garantendo al contempo la massima efficienza nella gestione.

E' indispensabile quindi implementare un processo di cambiamento, anche graduale e per differenti step, sia delle strategie che dei processi aziendali e degli assetti relazionali con gli altri soggetti del canale.

Non è superfluo aggiungere che alla base di questi processi di riprogettazione si ha lo scopo ultimo di garantire all'azienda profitti maggiori ed una posizione competitiva meglio difendibile grazie a vendite più elevate, maggiori livelli d'efficienza e nuova creazione di valore attraverso fonti "congiunte" produttore - distributore.

Il progetto di ricerca: "La matrice decisionale"

Vari fattori ambientali e scelte strategiche adottate nel passato hanno portato Heineken ad una situazione molto complessa, e quindi non facilmente gestibile, del canale di vendita denominato "trade" per semplicità.

La situazione di complessità sembra coinvolgere essenzialmente due aree decisionali e d'intervento: il prodotto offerto e la comunicazione di supporto sul punto vendita.

a) Prodotto offerto

Il mercato della birra costituisce di per se stesso un settore caratterizzato da un elevato numero di parametri utilizzabili per la segmentazione in base alle caratteristiche del prodotto: dalla gradazione alcolica al tipo di fermentazione, dalla tecnologia di processo al colore, dalla spuma al profumo.

La diversa combinazione dei caratteri di differenziazione della birra dà luogo di fatto a 58 segmenti di consumo che, ovviamente, sono in gran parte sconosciuti alla maggioranza dei consumatori e non sono trattati contemporaneamente nei vari luoghi di consumo.

I 58 segmenti di consumo sono poi spesso raggruppati in 6 macro segmenti (standard, premium, superpremium, specialty, analcoliche, light, saving), tutti significativamente coperti dai numerosissimi brands Heineken acquisiti nel corso degli anni.

Spesso quindi la differenziazione dell'offerta industriale eccede la differenziazione della domanda e quindi spetta al gestore del singolo luogo di consumo riconciliare la richiesta di varietà del consumatore con la differenziazione dell'offerta industriale, individuando la migliore combinazione tra rotazione e prezzo al consumo. Aumentando il numero di segmenti trattati si riduce, infatti, il tasso di rotazione poiché la sensibilità della domanda all'aumento della varietà è decrescente.

In questa operazione di "selezione" del prodotto, spesso il gestore non dispone delle adeguate informazioni o indicazioni a supporto per una scelta ottimale del tipo di birra da commercializzare nel proprio locale, in funzione della categoria di

appartenenza del locale stesso e del suo posizionamento strategico nei confronti di altri esercenti e della sua localizzazione geografica e contesto socio-economico.

In questa sua scelta “solitaria” è quindi il titolare del locale in grado di scegliere la marca e i formati di birra più adatti per il proprio locale? La molteplicità di marchi esistenti non è forse più un elemento disorientante piuttosto che di aiuto?

b) Comunicazione di supporto

Tutte le più recenti analisi sul comportamento e sulle preferenze dei consumatori mostrano un'attenzione sempre maggiore all'ambiente in cui ci si trova a consumare.

L'arredamento, la musica, l'atmosfera in generale sono indicati come elementi di fondamentale peso nella scelta del luogo dove recarsi e nella costruzione di un processo di fidelizzazione. Non solo: una recentissima indagine Demoskopea mostra come quasi il 20% dei consumatori chieda un rinnovo completo degli ambienti dopo due-tre anni.

In questo contesto, Heineken ha sempre mostrato una considerevole attenzione alla veicolazione dei marchi del proprio portafoglio, sia all'interno dei punti vendita sia a livello istituzionale.

La problematicità che sembra emergere è legata all'effettiva validità del materiale attualmente disponibile, al suo processo distributivo, al suo impiego in field.

Il materiale presente nei cataloghi a disposizione dei titolari dei punti di consumo è adeguato? Risponde alle effettive esigenze di protezione del brand da parte di Heineken e da parte del titolare del locale? E' adeguatamente coordinato? E' innovativo? Invoglia il cliente al consumo di birra? Consente una percezione differenziata e chiara dei vari marchi Heineken o crea piuttosto confusione incentivando pericolosi fenomeni di cannibalismo o, peggio, il consumo di prodotti della concorrenza?

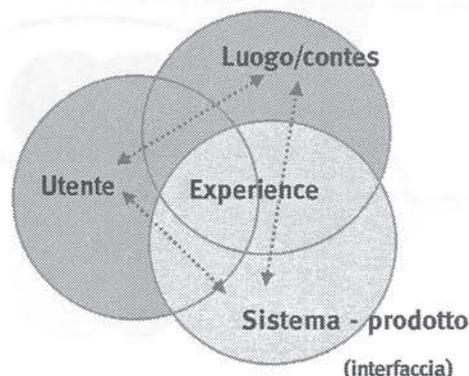
Gli obiettivi del progetto

Il progetto di ricerca ha quindi l'obiettivo di individuare le risposte alle questioni poste in precedenza, cercando inoltre, di individuare una proposta adeguata in termini di prodotti e di strumenti di comunicazione per ogni specifica categoria di punti di vendita.

Questo attraverso un nuovo approccio decisionale e meta-progettuale, che parte dalle specificità del punto vendita (Pub, Discoteca, Night, Bar di Tendenza, ecc.) per arrivare alla definizione di "moduli d'offerta basici" differentemente aggregabili in termini di prodotti e di servizi (tools di comunicazione e sistemi di merchandising). La flessibilità garantita dalla modularità permette una forte personalizzazione sul singolo target.

[Schema 1]

Fonte: Laboratorio
Mast Dipartimento
INDACO -
Politecnico di
Milano.



I primi output del progetto sono una matrice bidimensionale e alcuni supporti aggiuntivi relativi al punto vendita, alla tipologia di prodotto e alla tipologia degli strumenti di comunicazione.

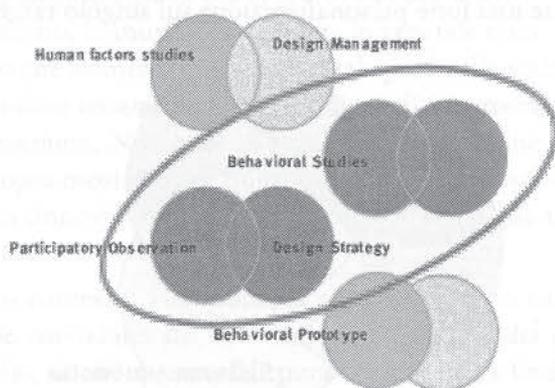
Tipologia del punto di vendita

Capire quanti e quali sono le tipologie di punti di vendita esistenti è di fondamentale importanza e di priorità massima; su tale analisi si basa la scelta dei prodotti da commercializzare, lo sviluppo di eventuali nuovi prodotti, la creazione di un sistema visivo che caratterizzi il punto di vendita, esalti il brand della birra commercializzata, stimoli il consumo.

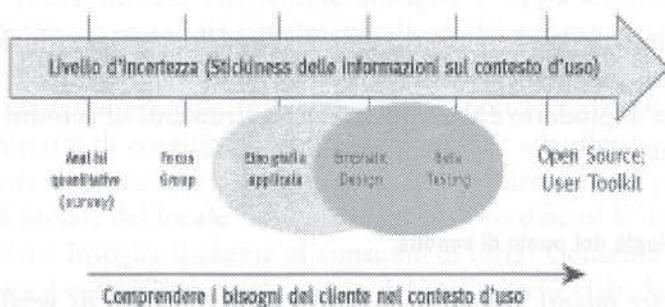
Bar, nights, pub, birrerie, disco, ecc. sono solo alcuni dei locali presi come riferimento, ognuno con le proprie logiche, con i propri processi, la propria tipologia di clienti, le proprie caratteristiche visive e spaziali.

Per poter effettivamente creare nuovo valore per la domanda e per differenziare in maniera adeguata l'offerta, è stato necessario sviluppare la prima parte del progetto attraverso:

- l'identificazione delle tipologie di luoghi di consumo esistenti;
- la descrizione delle caratteristiche principali di tali luoghi e degli elementi differenzianti;
- l'analisi dei frequentatori di tali luoghi e dei loro bisogni/grappoli di bisogni.



[Schema 2]
Dalla ricerca all'azione (design):
metodi
Fonte: Laboratorio Mast Dipartimento INDACO - Politecnico di Milano.



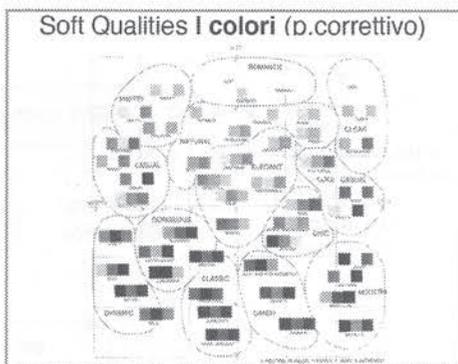
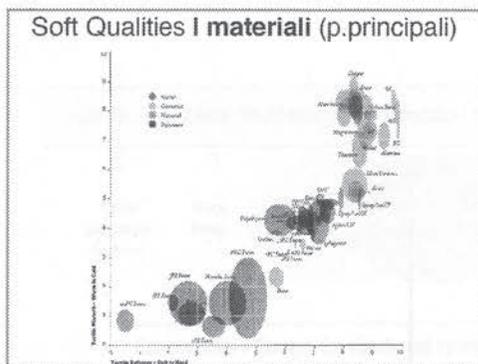
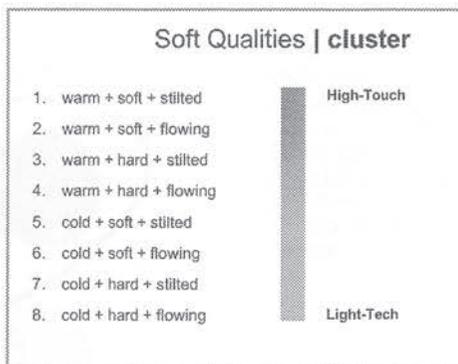
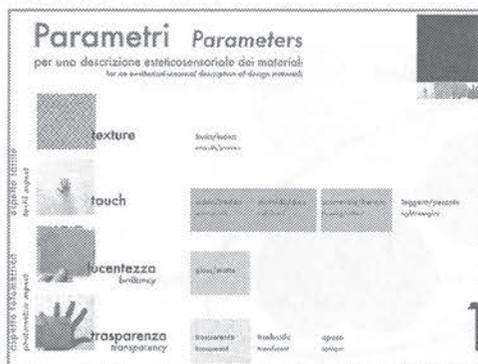
[Schema 3]
Approccio qualitativo: metodi
Fonte: Laboratorio Mast Dipartimento INDACO - Politecnico di Milano.

I metodi utilizzati oggi al Politecnico per la comprensione e la modellazione pre-progettuale della relazione utente-<lo>luogo-<lo>sistema-prodotto affondano le proprie radici negli studi etnografici, nell'osservazione in loco e in diretta, spinta in alcuni casi fino all'integrazione dell'osservatore (progettista) nell'ambiente - mondo sociale, comunità - dell'utente (emphatic design)

Ne risulta una mappatura dei luoghi, dei volumi reali e potenziali, dei frequentatori abituali ed occasionali, condotta secondo metodologie, basate sulle modalità di ricerca proprie della “etnografia applicata”, dell’*Emphatic Design* e – in base alle nuove indicazioni basate su un rapporto più diretto con l’utenza intermedia (FDV), al quale fa riferimento la metodologia del “beta testing”².

Soft qualities analysis

In particolare, per la mappatura dei luoghi, sono state utilizzate le categorie della Soft Qualities Analysis e l'osservazione delle interazioni Interfaccia-Contesto-Utente. Per questo motivo, per quanto ridotta, è stata necessaria in ogni caso l'attivazione di una campagna di osservazioni field, sul punto di consumo.



Tipologia di prodotto

Il secondo step è stato caratterizzato dalla sovrapposizione delle esigenze emerse al punto precedente con la gamma di prodotti presenti all'interno dell'offerta complessiva Heineken. Un prodotto assolutamente inadeguato per una tipologia di locale può essere in realtà ottimale per un diverso luogo di consumo; proporre quindi una chiave associativa luogo di consumo-prodotto, rappresenta un punto fondamentale per il successo incrociato del brand del locale e di quello del prodotto.

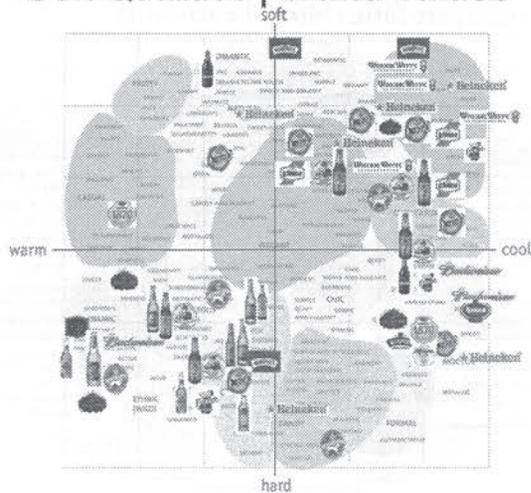
Si tratta quindi di implementare delle politiche di *Category Management*³ tale per cui:

- vengono individuati dei gruppi definiti ed omogenei di prodotti/servizi che il consumatore percepisce come interrelati ed intercambiabili nel soddisfare i propri fabbisogni;
- vengono gestiti tali gruppi concentrandosi sulle attività commerciali e mirando al soddisfacimento delle aspettative dei clienti degli specifici luoghi di consumo.

In ultima analisi, la maggiore efficacia nel processo di vendita del *Category Management* è garantita da:

- una gamma di prodotti ottimale;
- logiche comunicazionali e promozioni di interesse;
- prezzi competitivi;
- un'attraente presentazione delle merci (cfr. il punto b a tale proposito).

Soft Qualities | brand values



Tipologia di strumenti di comunicazione

Fornire il prodotto migliore non basta: occorre comunicare la disponibilità del prodotto, i suoi attributi, i valori del consumatore tipo; ancor più importante è creare una sintonia tra le caratteristiche psichiche, attitudinali e comportamentali del consumatore con l'ambiente in cui si trova a vivere l'esperienza di consumo.

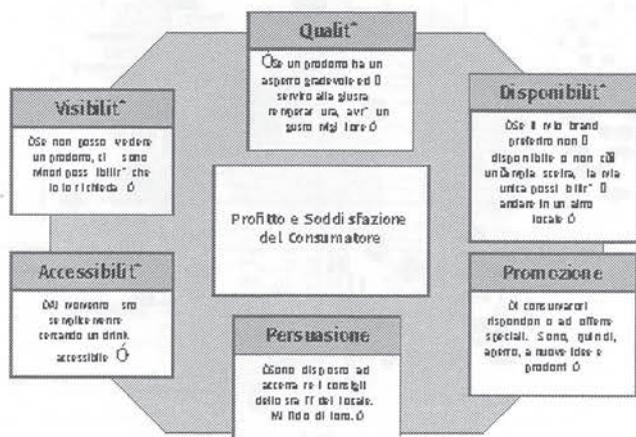
In altre parole, anche lo spazio sensoriale del potenziale consumatore deve essere sfruttato in maniera ottimale per perseguire gli obiettivi aziendali:

- diffondere la cultura della birra;
- creare impulso verso l'acquisto di birra;
- guidare e semplificare la decisione di acquisto;
- posizionare i brand in maniera adeguata valorizzandoli.

Lo scopo ultimo è quello già precedentemente illustrato e che qui ritroviamo: creare valore per il distributore e per il produttore, generando vantaggi per il consumatore.

L'output di questa fase di ricerca è quindi quello di definire, attraverso la disciplina del design, un sistema sensoriale complessivo (non necessariamente solo visivo) che consenta di perseguire gli obiettivi sopra citati.

Alla base c'è la consapevolezza del valore del design, frutto della capacità di cooperazione tra Università, Imprenditori, Tecnici e Progettisti, in una accezione non solo volta a generare una bella forma, quanto finalizzata alla ideazione di visioni in grado di anticipare futuri bisogni e tendenze.



[Schema 4]
Consumer deivers.
Fonte: Elaborazione
a cura di Alessandro
Meretti, Consorzio
Poli.design
- Politecnico di
Milano.

La strategia di Heineken ha trovato in questa area fortissime competenze che hanno portato ad un nuovo approccio con un diverso posizionamento sul mercato.

Attraverso il design si persegue l'obiettivo di tradurre le esigenze dei consumatori e dei gestori in nuove qualità comunicative, estetiche, prestazionali ed ergonomiche dei prodotti industriali, contribuendo alla costruzione ed alla comunicazione della propria identità al mercato di riferimento.

Lo sviluppo di un sistema comunicazionale da adottare nei vari punti vendita si basa su un'ulteriore ricerca meta-progettuale: un'analisi del settore di riferimento, svolta da un team misto di ricercatori, volta all'approfondimento dei competitor, delle tendenze, dei concetti che indirizzano l'evoluzione del sistema prodotto, delle relazioni ad esso dedicate, a partire dalle esigenze e dalle modalità d'uso delle persone.

Gli esiti di questo studio sono sintetizzati in alcuni *trend*, in grado di visualizzare - quali macro-categorie - le modalità di evoluzione del settore di riferimento e di orientare l'azione progettuale, volta all'identificazione di linee guida per un sistema visivo:

- innovativo, funzionale, ergonomico e di facile manutenibilità;
- adattabile alle differenti necessità richieste dal mercato-utente;
- capace di inserirsi nelle tipologie di prodotti da banco esistenti;
- in grado eventualmente di integrarsi con elementi multiuso/ funzione appartenenti alla stessa famiglia di prodotto;
- composto in una fase iniziale da alcuni concept di oggetti, che hanno l'obiettivo di costituire modelli-icone per sviluppare un coordinato di supporti.

Tali indicazioni di massima sono state messe in relazione con il concetto della coldness, recentemente emerso come fattore catalizzante dei processi di consumo di birra.

Dall'individuazione di trend alla progettazione di linee-guida per un sistema di comunicazione

Capire e studiare il consumatore, come tastare il suo polso, capire le sue dinamiche i comportamenti d'acquisto che scaturiscono dalle sue esigenze e sempre più dai suoi desideri dei singoli. L'osservazione più che l'interrogazione come strumento di analisi. Fenomeni che nascono in modo sporadico e apparentemente illogico sottendo bisogni nascosti e inconsci che spesso non sono espressi se non attraverso piccoli gesti o comportamenti.

L'analisi del consumatore post moderno utilizza le fonti di ricerca più disperata, la ricerca desk, come l'osservazione field internazionale, il web, i forum, come i focus group - che possono comunque dare delle verifiche - o l'osservazione di ambiti particolarmente creativi ed intuitivi come il design, la moda, che per sensibilità dei singoli attori di questi ambiti molto spesso sono in grado di captare dei segnali minimi che in un lasso di tempo imprevedibile e comunque sempre più rapido si trasformano in macrofenomeni e boom di mercato.

Da qui l'esigenza per le aziende di ascoltare con ogni mezzo il consumatore ed i segnali che grandi o piccoli lancia al fine di trovare quanto prima una risposta, una soluzione e perché no un nuovo mercato.

L'analisi dei trend del food and beverage, da tempo sotto la "lente", è forse uno degli ambiti oggi più interessanti (basti pensare ad alcuni casi di successo come brezer o come il sushi) ed al contempo più saturi in termini di mercato, di offerte e di richieste.

Gli strumenti utilizzati sono:

- Desk analisi - un panel di riviste internazionali che consente di ponderare le informazioni in funzione del loro livello di diffusione: dalle testate di nicchia a quelle del mass market.
- Field analisi - l'osservazione in ambienti privilegiati, dalla provincia alla metropoli internazionali alle spiagge più remote.
- Focus group, interviste a opinion leader - gestori di locali, giornalisti, comunque personaggi dal punto di vista privilegiato.

Lo studio si è concluso con l'elaborazione di matrici multiattributo da cui sono emersi sette diversi trend, stili del bere quanto mai diversi, qui di seguito sintetizzati.

I trend



1. Rurban – il rurale urbano: è fenomeno che potremmo definire come il ritorno alla “provincia” per ritrovare una nuova qualità della vita e per riappropriarsi di prodotti genuini, di tempi e pause tipiche del vivere in paese.



2. Natural – health & conscious: l'espressione della semplicità e dell'essenza delle cose, attraverso il recupero armonico del contatto con la natura, vivendo più in sintonia con la terra, attraverso l'utilizzo di materiali naturali, di prodotti eco sostenibili, fino a riscoprire la dimensione naturale nell'arredamento come elemento decorativo: foglie, fiori, colori delicati sono gli ingredienti per “look natural”.



3. Empower - tecnologia e potenziamento: più energia, più power la forza l'attività fisica come esasperazione dell'efficienza, potenziare le proprie prestazioni attraverso prodotti dall'alto contenuto vitaminico, basta pensare alla diffusione di ingredienti come il ginseng o all'utilizzo personale di integratori nel cibo o sotto forma di capsule.



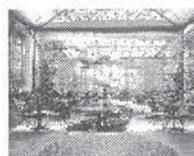
4. Self experience: concedersi di più, in preda ad una frenesia di piacere, ci si vuole liberare da ogni freno per godere appieno i piccoli piaceri della vita. cura di se stessi, sentirsi in armonia, in equilibrio. Cresce il desiderio di ritagliarsi spazi-rifugio dove stare soli con se stessi per rigenerarsi e ritrovare equilibrio dalla frenesia quotidiana.



5. Ricerca-degustativo: trend in crescita costante in questi ultimi anni si fonda sull'apprezzamento dei rituali legati al buon bere associato ad un buon mangiare, si basa sul gusto, sull'esplorazione di sapori ed esperienze nuove. Comprende oltre la riscoperta delle grandi tradizioni della nostra cultura e la scoperta del cibo e del vino di altre culture, una nuova dimensione sperimentativa e ricercata.



6. Postfusion: e' l'evoluzione della fusion, che da anni imperversa in tutti i settori culturali, musica, cucina, ecc, in cui le culture lontane venivano importate e contestualizzate in un continuo avvicinarsi di occidente e oriente, nord e sud.

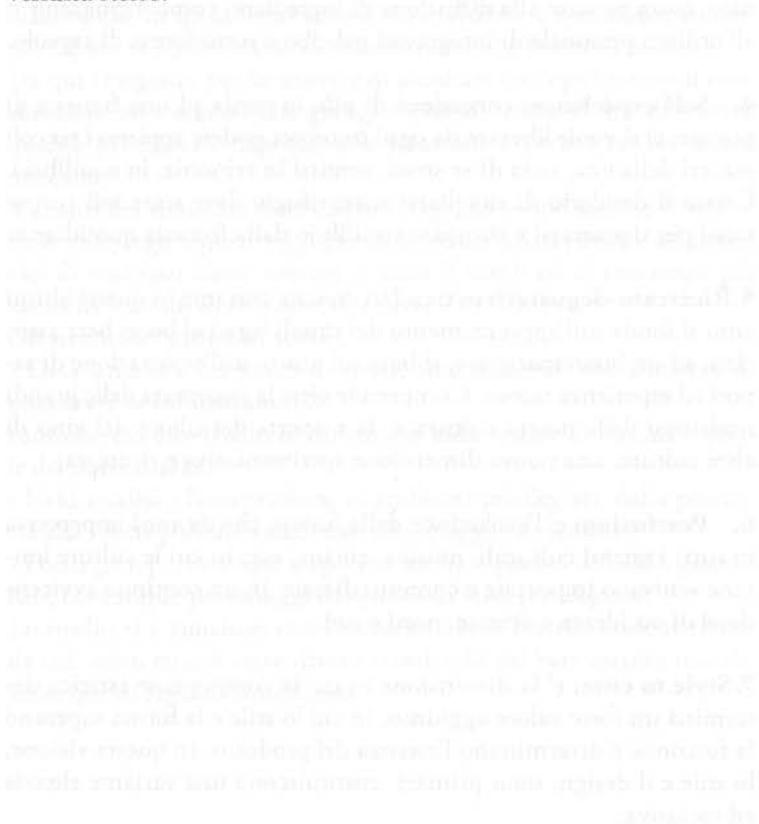


7. Style to cure: e' la dimensione in cui la componente estetica determina un forte valore aggiunto, in cui lo stile e la forma superano la funzione e determinano l'essenza del prodotto. In questa visione, lo stile e il design, sono primari costituiscono una variante elitaria ed esclusiva.

Le linee guida che sono emerse dal meta-progetto di sistema comunicazionale hanno condizionato in particolare la forma, le dimensioni, i materiali e le tecnologie disponibili di merchandising, proponendo nuove soluzioni capaci di aumentare il livello di efficacia del prodotto sul mercato di riferimento, il tutto nel rispetto delle normative e direttive esistenti.

Una volta individuate le tipologie di luoghi di consumo esistenti, analizzati gli attributi delle differenti birre esistenti, creato un sistema di strumenti per comunicare in maniera coordinata e sinergica sul punto vendita, si è passati alla definizione per l'associazione tra uno specifico punto vendita e l'assortimento ideale in termini di marche, confezioni e strumenti di comunicazione da utilizzare¹.

Questo elemento rappresenta un fondamentale output della ricerca, con una chiara individuazione dei criteri da seguire da parte della forza commerciale di quali prodotti proporre al cliente e di come promuoverli sul punto vendita, in funzione della natura del punto vendita stesso.



Note

[*] Heineken Italia attraverso View Point ha incaricato Poli.design, Consorzio del Politecnico di Milano di individuare specifiche categorie di luoghi di consumo per consentire l'elaborazione di alcune linee guida strategiche e commerciali in termini di assortimento di prodotto e di strumenti di comunicazione. Con risultati significativi: maggiori vendite, maggiore efficienza, maggiore soddisfazione da parte dei clienti. Al progetto di ricerca hanno partecipato Roberto Giuliano e Roberto Viganò (Heineken Italia), Luigi Pasiani (View Point). Il progetto è stato curato dai professori Davide Bruno (PM) e con Paolo Ciuccarelli (PL). Hanno collaborato: Alessandro Meretti, Stefania Palmieri, Roberto Martinelli e Donato Ricci (Politecnico di Milano, Poli.design).

[2] Cfr. Verganti, R., M. Calderoni, P. Garrone e S. Palmieri, "L'impresa dell'innovazione", Il Sole24ore Editore, Milano, 2004

[3] Cfr. Category...

[4] Cfr. documento "Category management" in Ho.Re.Ca. Piani di attività 2004, Edizioni Heineken Italia dove si afferma che diventare "leader in visibility" significa: "Customizzare l'offerta secondo le specifiche esigenze del locale (il consumatore modifica le proprie attitudini/prospensioni al consumo a seconda dell'ambiente)"

[5] Cfr. documento "Category management" in Ho.Re.Ca. Piani di attività 2004, Edizioni Heineken Italia dove si afferma che diventare "leader in visibility" significa: "Customizzare l'offerta secondo le specifiche esigenze del locale (il consumatore modifica le proprie attitudini/prospensioni al consumo a seconda dell'ambiente)"

Parlare di metaprogetto oggi, richiama alla mente un oggetto polveroso, da tempo lasciato in soffitta. Il termine suona all'orecchio come datato e ci riporta al periodo eroico del Movimento Moderno e al suo ambire ad un processo progettuale scientifico ed unitario. Di fronte al riconoscimento sia dell'impraticabilità che dei rischi di tale approccio, e superata l'ubriacatura post-moderna, dove lo scollamento tra forma e senso ha raggiunto livelli grotteschi, si sente nuovamente la necessità di confrontarsi con le tematiche di tipo metodologico inerenti il progetto. È possibile oggi, in epoca post-moderna, relativizzare la ricerca metodologica e combinarla con la ricerca formale? Tra rigore metodologico e formalismo; tra tabula rasa e patchwork di stili, ci si interroga in merito alla possibilità di superare la contraddizione tra questi estremi: tra pensiero moderno e postmoderno; tra metodo che non implica la forma (nella tradizione del Bauhaus e della scuola di Ulm) e le successive forme prive di metodo; tra regole logiche necessarie a garantire prestazioni prestabilite e sregolatezza volta all'innovazione del linguaggio; tra approccio moderno, sempre rifondativo, che mira ad annullare le esperienze passate, e uso della storia quale fonte di un nuovo eclettismo. È da questo quadro che emerge l'ipotesi che il metaprogetto, opportunamente adeguato alle istanze contemporanee, possa oggi ricoprire un ruolo importante nell'agire progettuale, facendosi carico, seppure in parte, di alcune delle contraddizioni messe in luce.

Luisa Collina è professore associato in disegno industriale al Politecnico di Milano. Quale responsabile delle relazioni internazionali della Facoltà del Design e del Dipartimento INDACO, collabora con università, istituzioni e imprese in programmi di ricerca internazionali e in progetti d'innovazione guidata dal design. Svolge la propria attività sia didattica che di ricerca nell'ambito della cultura tecnologica della progettazione e, in particolare, della metaprogettazione applicata al design degli interni.