IL MAGAZINE DELLA RETE
NAZIONALE DI RICERCA
SISTEMA DESIGN ITALIA
RESEARCH NETWORK
MAGAZINE

+ SDI REVIEW
+ COLOPHON

SDI DESIGN REVIEW

torna all'indice generale

ISSN: 1824-2219
© 2005 Edizioni Poli.design
Prima edizione: giugno 2004

via Durando 38/A – 20158 Milano
T. +39 02.2399.7206
F. +39 02.2399.5970
e-mail: edizioni.polidesign@polimi.it
internet: www.polidesign.net

Stampa: ALLgraphic S.a.S

Venanzio Arquilla e Arianna Vignati hanno curato il presente numero della rivista. In particolare: Venanzio Arquilla si è occupato dei saggi 02/04/07/09, Arianna Vignati si è occupata dei saggi 01/03/05/06, i saggi 08/09 sono stati curati congiuntamente.

Tutti i diritti sono riservati; è vietata la riproduzione non autorizzata, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, la memorizzazione elettronica o altro sistema di registrazione.

Periodico semestrale registrato presso il tribunale di Milano al n° 409 del 7 giugno 2004. L'editore adempie gli obblighi previsti dall'art. 1 del decreto legislativo luogotenenziale 31.8.1945, n. 660.

Per contattare la redazione:

SDI | Sistema Design Italia
via Durando, 38/A
20158 Milano
T. +39 02.2399.5942
F. +39 02.2399.5943

info@sistemadesignitalia.it
www.sistemadesignitalia.it

Lefiloft
design e sviluppo

La relazione tra design e ICT nei sistemi produttivi locali italiani.

01 | Imprese e design per una nuova cultura dell'innovazione
di Antonio Marano
Agenzia SDI | Chieti

scarica il PDF

02 | Design e Information & Communication Technology. Una strategia per la competitività dei distretti industriali.
di Stefano Maffei
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF

03 | Forme consolidate, variabilità dei modelli e ambiti di relazione con la cultura del design dei distretti industriali del mezzogiorno
di Vincenzo Cristallo
Agenzia SDI | Napoli "Federico II"

scarica il PDF

04 | Un modello di innovazione basato su Design e ICT
di Paolo Ciuccarelli
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF

05 | Il design nella piccola e media impresa dell'area lombarda e triveneta. Il ruolo delle ICT come attivatore d'innovazione organizzativa e progettuale
di Arianna Vignati
Agenzia SDI | Milano

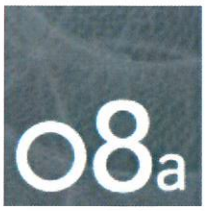
scarica il PDF

06 | La metodologia della ricerca e il modello interpretativo
di Arianna Vignati
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF

07 | Un modello di lettura dei casi studio
di Venanzio Arquilla
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF



08_A | AGAC Beghelli
di Daniela Sangiorgi
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF

08_B | Consorzio 21
di Loredana Di Lucchio
Agenzia SDI | Roma

scarica il PDF

08_C | Giacomini
di Arianna Vignati
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF

08_D | ITR Holding
di Elianora Baldassarri
Agenzia SDI | Chieti

scarica il PDF

08_E | Onami Design
di Massimo Bianchini
Agenzia SDI | MIlano

scarica il PDF

08_F | RHIAG
di Massimo Bianchini e Venanzio Arquilla
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF

08_G | SPM Engineering
di Venanzio Arquilla
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF

08_H | Up2gold
di Roberto Segoni, Massimo Ruffilli, Anna Maria Pagliuca, Elisabetta Cianfanelli, Lino Centi, Angelo Butti, Elisabetta Benelli
Agenzia SDI | Firenze
Sintesi del caso studio a cura di Angelo Butti

scarica il PDF

09 | Conclusioni
di Francesco Zurlo
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF

10_A | ADVcom
di Donato D'Ercole
Agenzia SDI | Chieti

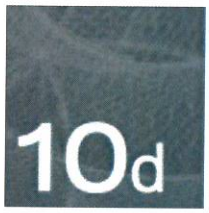
scarica il PDF

10_B | CETMA
di Antonio Basti
Agenzia SDI | Chieti

scarica il PDF

10_C | COMIT – EQI
di Giuseppe Di Bucchianico
Agenzia SDI | Chieti

scarica il PDF



10_D | Divanomoderno.it
di Matteo Ingaramo
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF

10_E | Federterme
di Loredana Di Lucchio
Agenzia SDI | Roma

scarica il PDF

10_F | HPE
di Matteo Ingaramo
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF

10_G | Merloni Solutions
di Daniela Sangiorgi
Agenzia SDI Milano

scarica il PDF

10_H | www.mipadesign.it
di Venanzio Arquilla, Filippo Perazzoli, Arianna Vignati
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF

10_I | Prada Virtual Network
di Roberto Segoni, Massimo Ruffilli, Anna Maria Pagliuca, Elisabetta Cianfanelli, Lino Centi, Angelo Butti, Elisabetta Benelli
Agenzia SDI | Firenze
Sintesi del caso studio a cura di Angelo Butti

scarica il PDF

10_L | Proto 21
di Lucia Pietroni
Agenzia SDI Roma

scarica il PDF

10_M | Textilebusiness
di Lucia Rampino
Agenzia SDI | Milano

scarica il PDF

10_N | Treviso Tecnologia
di Marcella Ottolenghi
Agenzia Sdi | Milano

scarica il PDF

10_O | Unione Industriali Pratese
di Roberto Segoni, Massimo Ruffilli, Anna Maria Pagliuca, Elisabetta Cianfanelli, Lino Centi, Angelo Butti, Elisabetta Benelli
Agenzia SDI | Firenze
Sintesi del caso studio a cura di Angelo Butti

scarica il PDF

Sistema Design Italia | Magazine
N 01/2004

Merloni Solutions

Di Daniela Sangiorgi | Agenzia SDI | Milano

Introduzione

Nel quadro generale dell'evidente orientamento di molte industrie manifatturiere verso un incremento e rafforzamento della componente di servizio nella loro offerta, Merloni Elettrodomestici merita sicuramente una particolare attenzione.
Nell'ultimo anno Merloni ha ufficialmente lanciato un nuovo brand per il *customer service* chiamato *Solutions,* attraverso il quale l'azienda si propone come un fornitore di servizi integrati per l'*home care*. Questo evento è il risultato di importanti innovazioni tecnologiche e di un importante cambiamento nell'organizzazione interna dell'azienda, con la costituzione, sin dal 1999 di una business unit dedicata (*Business Unit Customer Care*).
L'interesse nei confronti di questo caso è duplice.
Innanzitutto è un esempio interessante del cambiamento, che uno dei più importanti produttori europei di elettrodomestici principalmente concentrato sui volumi di produzione e di vendite, ha programmato a favore di una strategia maggiormente orientata al servizio; questa evoluzione sta comportando un graduale cambiamento della mentalità e dell'organizzazione aziendale, l'acquisizione di nuove competenze, il miglioramento dell'interfaccia del servizio, la costruzione di un' ampia e mutevole rete di partnership per fornire il servizio stesso.
In secondo luogo l'introduzione di apparecchiature digitali (Ariston Digital) _ in grado di comunicare fra di loro e con il mondo esterno attraverso reti di telecomunicazione_ ha favorito l'introduzione di nuovi prodotti-servizi potenzialmente in grado di cambiare il comportamento dei consumatori verso modelli più sostenibili.

Indice

1. Descrizione servizio 2
1.1 Motivazioni 2
1.2 Partnership 2
1.3 Competizione 3
2. Processo progettuale 3
2.1 Risultati 5
3. Sintesi valutativa 5

Copyright © 2003 _ SDI | Sistema Design Italia _ Tutti i diritti riservati

1. Descrizione servizio

Merloni Elettrodomestici, nata nel 1975 dalla Divisione Elettrodomestici delle Industrie Merloni, si colloca fra i tre produttori leader in Europa ed è l'azienda più giovane fra i leader mondiali.
Così come gli altri produttori di elettrodomestici, Merloni si trova a dover affrontare un mercato saturo in cui una politica basata sulla competitività dei prezzi non è più sufficiente. Tre i fattori chiave legati fra loro che si possono considerare le linee guida per la competitività di Merloni sul mercato: l'innovazione di prodotto, l'attenzione al consumatore e la sostenibilità.
Dal punto di vista dell'innovazione di prodotto, Merloni ha recentemente investito molto nella digitalizzazione dei suoi prodotti, con la fondazione, nel 2000, di Wrap Spa, un'azienda di ricerca tecnologica specializzata nelle tecnologie legate all'interconnettività e partner del MIT Medialab. Insieme hanno realizzato il *Web Ready Appliances Protocol* che è la tecnologia alla base della nuova generazione di elettrodomestici digitali.

1.1 Motivazioni

Alla fine degli anni Novanta Merloni ha constatato che oltre a un calo delle vendite, anche il numero di interventi per l'assistenza post-acquisto era decrescente, a causa della maggiore qualità dei prodotti, una riduzione del ciclo di vita dei prodotti e della convenienza economica dell'acquisto rispetto alla riparazione.
L'amministratore delegato Vittorio Merloni considerava però i contatti instaurati con i clienti in Europa (oltre 4 milioni di contatti all'anno) come un *valore* effettivo da rafforzare ed ampliare; alcune ricerche di mercato confermarono questa intuizione.
Nell'ottica generale di aumentare la "customer intimacy", Merloni prese quindi la decisione strategica, nel 1999, di creare una distinta *Business Unit for Customer Care*. In particolare questo cambiamento organizzativo rispondeva ad un progetto globale di lancio del nuovo brand *Solutions* attraverso il quale Merloni si voleva proporre come un fornitore di serivizi intergrati per l'*home care*.
Solutions si propone come *unico consigliere per i problemi domestici* e come centro di assistenza autorizzato per i prodotti Ariston, Indesit, Scholtès, Faber, Philco, Star e Tecnowind; a partire da un'ampia rete di centri di assistenza esistenti e l'attivazione di un numero verde, *Solutions* ha iniziato ad offrire una prima serie di servizi da ampliarsi nel corso del tempo; inoltre, con il parallelo sviluppo del processo di digitalizzazione degli elettrodomestici, *Solutions* è diventato il referente per la gestione degli elettrodomestici digitali e per i controlli on-line.

1.2 Partnership

L'obiettivo di essere interlocutore unico per i problemi casalinghi come operatore multiservizio, ha portato Merloni ad entrare in contatto con un numero sempre maggiore di attori, per poter stringere un accordo ed offrire servizi in conto terzi.

Copyright © 2003 _ SDI | Sistema Design Italia _ Tutti i diritti riservati

Fino ad ora la BUCC ha contattato categorie di attori come: *public utilities* (Enel, Agac, AEM, Acea, ect.), *assicurazioni* (Zurigo, INA, EuropeAssistance, etc.), *centri commerciali* (UniEuro, Mediaworld, Expert, etc.), *operatori porta a porta* (come INCO), *piccoli network di servizi* (idraulici, elettricisti, etc.) ed *erogatori di servizi per la telecomunicazione* (TIM, Vodafone Omnitel, Telecom, Fast Web).

1.3 Competizione

Non possedendo il know how necessario, queste categorie di attori non sono ad oggi viste come concorrenti ma come opportunità per Merloni di ampliare la sua offerta. *Solutions* é un progetto in via di sviluppo che fino ad ora sembra non avere alcun competitor diretto nel mercato degli elettrodomestici. I produttori principali sono ancora principalmente focalizzati sull'innovazione tecnologica e considerano i servizi come un'occasione per vendere altri prodotti, e non come un generatore di valore di per sé.
Di conseguenza Merloni sta attualmente cercando di raggiungere la leadership sul mercato prima di chiunque altro.

2. Processo progettuale

Il progetto "Solutions", é il risultato di una prima intuizione dell'amministratore delegato Vittorio Merloni che capì il valore potenziale legato ai quasi quattro milioni di contatti annui stabiliti con i clienti che Merloni aveva già nel 1999: l'idea imprenditoriale innovativa consisteva nel trasformare l'assistenza tecnica da costo a fonte di guadagni, offrendo nuovi servizi per l'*home care*.
Questa intuizione era inoltre rafforzata dalle potenzialità in termini di servizio offerte dai neo-nati elettrodomestici digitali. L'Ing. Caluffi, direttore dei servizi post vendita, diventò la persona incaricata di sviluppare questo progetto, a partire dalla costruizione di una nuova *Business Unit for Customer Care* che divenne unica responsabile del design dei servizi e del management di Merloni.
Il progetto, iniziato nel 1999, é stato sviluppato in due fasi:

- una prima fase il cui obiettivo principale era di iniziare ad offrire nuovi servizi per l'home care all'interno di contatti già avviati;
- una seconda fase, iniziata nel 2001, in cui nacque l'idea del brand *Solutions* ed il cui obiettivo principale era quello di entrare all'interno di nuove abitazioni e creare nuove opportunità di assistenza. Questo obiettivo é stato sviluppato gradatamente (ed é ancora in fase di sviluppo) attraverso campagne di promozione B2C e accordi B2B.

Le principali attività svolte per supportare il progetto possono essere sintetizzate in: sviluppo della BUCC, ricerche di mercato, formazione della rete di assistenza, contatti B2B, eventi promozionali.

- BUCC

Copyright © 2003 _ SDI | Sistema Design Italia _ Tutti i diritti riservati

Due agenzie di consulenza hanno supportato nella prima fase la definizione della BU e lo sviluppo di un Piano Finanziario attraverso analisi del mercato di riferimento, prospettive di sviluppo e posizionamento dei competitor.

- Ricerche di mercato

Contemporaneamente alla nascita della BUCC, il dipartimento di marketing, con l'aiuto di agenzie esterne, ha dato il via (1999) ad una serie di focus group nei Paesi principali del mercato di riferimento, allo scopo di capire i principali bisogni legati alla vita domestica e alla gestione della casa.

I risultati hanno rilevato principalmente: un bisogno generale di *pace dei sensi* e *riposo* nell'ambiente domestico, l'esigenza di un *interlocutore unico per l'home care*, una *generale insoddisfazione* rispetto alla qualità dei servizi di assistenza indipendenti e una *sfiducia* legata alla trasparenza nei prezzi.

- Formazione della rete di assistenza

A partire dalla seconda metà del 2000, Merloni ha dato il via ad un costoso e impegnativo programma di formazione che ha coinvolto il network di assistenza e i call centre Merloni.

La rete di assistenza tecnica necessitava di un duplice programma di formazione da svolgersi parallelamente: uno per l'aggiornamento degli operatori sui nuovi prodotti e l'altro che lavorasse su aspetti commerciali e comportamentali.

La formazione all'interno dei call centre è stata gestita principalmente dal Quality Field Department della BUCC, che ha progettato gli script a video e le procedure per guidare la conversazione fra operatori e clienti.

- Contatti B2B

Il progetto di Solutions, come multiservizio per la risoluzione di problemi domestici, necessitava di creare dei contatti B2B per poter generare degli accordi e offrire un'ampia gamma di servizi per conto terzi.

Questo tipo di attività è stata programmata nell'originario Piano Finanziario di *Solutions*, ma si è poi rivelata un progetto aperto viste le crescenti e mutevoli potenzialità dei contatti avviati.

I potenziali partner sono contattati generalmente in conformità a progetti già definiti, com'è accaduto per la *Pay per Use* con Enel Distribuzione, o per discutere insieme potenziali aree di collaborazione.

Queste attività di Pubbliche Relazioni sono coordinate dal Marketing Manager della BUCC e supportate dal Business Developer all'interno della Divisione Marketing.

Il contatto col potenziale partner avviene generalmente per telefono seguito da un incontro di persona. Una volta definite le potenzialità di collaborazione viene creato un team progettuale *ad hoc* e l'attività viene quindi orientata alla definizione di un accordo reciproco, che definisca diritti, doveri e procedure del servizio che verrà erogato.

- Lancio

Una prima promozione dei servizi *Solutions* è stata condotta tramite i contatti dell'assistenza tecnica con i clienti consolidati.

La promozione ufficiale di *Solutions* è iniziata invece nel luglio 2002 in alcune grandi città test attraverso la promozione su stampa e affissioni. Il design dell'immagine coordinata di

Copyright © 2003 _ SDI | Sistema Design Italia _ Tutti i diritti riservati

Solutions è stata definita dalla Divisione marketing della BUCC e quindi presentata ad agenzie di pubblicità esterne.

2.1 Risultati

E' forse troppo presto per giudicare il successo di Solutions, vista la sua giovane età _specialmente considerando il lancio ufficiale del luglio 2002_ e il suo parziale sviluppo. Per questo motivo la valutazione può essere solo provvisoria o comunque basata sulle prime osservazioni. Considerando le entrate della BUCC, si è rivelata come un'attività molto proficua, se confrontata con i margini di profitto delle altre Business Unit: la BUCC ha avuto nel 2001-2002 un margine di profitto quasi doppio e una crescita di fatturato più che doppia rispetto alle altre Business Unit.
A partire da circa 4 milioni di visite a domicilio, la BUCC ha raggiunto i 5 milioni di contatti grazie al maggior numero e alla diversificazione dei servizi erogati.

3. Sintesi valutativa

Il progetto Solutions e il caso particolare della *Pay per Use* sono esempi dell'enorme potenzialità di innovazione che le ICT possono portare ad aziende tradizionalmente manifatturiere, in termini di relazione con l'utente, di costruzione di partnership e di nuovi orientamenti di business.
Nonostante una risposta del mercato ancora limitata, il valore di quest'iniziativa risiede principalmente nel considerevole ritorno in termini di immagine e nella creazione di un *know how* strategico (competenze tecnologiche, capacità logistiche e di relazione con l'utente) per l'affermazione di Merloni nel settore della domotica e dei servizi per la casa.
Accanto ad una capacità visionaria dell'amministratore delegato, il ruolo delle ICT è stato determinante sia come stimolo alla definizione di nuovi scenari di offerte che in termini di traduzione delle idee di servizio in soluzioni operative.
E' stata, infatti, conferita alla Wrap S.p.A., in collaborazione col Laboratorio Sviluppo Prodotti di Merloni, il ruolo di sviluppare le potenzialità tecnologiche associate alla digitalizzazione dell'elettrodomestico tradizionale per l'avvio di nuovi progetti.
Accanto ad una presenza determinante della tecnologia, il ruolo del design (nella sua veste ufficiale del designer Makio Hasuike) è stato marginale e focalizzato sull'interfaccia grafica del display degli elettrodomestici digitali.
La complessità del sistema di erogazione e l'innovazione *sociale* che le soluzioni teleassistite comportano, avrebbero potuto prevedere, a mio parere, una presenza del design più rilevante in due ambiti particolari:

– *formulazione e visualizzazione di nuovi scenari d'uso per la casa*. I processi di negoziazione con la fitta rete di partner per l'erogazione dei servizi Solutions è stata basata principalmente sulla fiducia e autorevolezza ispirata dal marchio Merloni e portati avanti attraverso discussioni informali. Questo tipo di processi potrebbero essere facilitati ed arricchiti nel momento in cui, accanto ad una dimensione puramente contrattuale

Copyright © 2003 _ SDI | Sistema Design Italia _ Tutti i diritti riservati

dell'accordo, le due parti potessero dialogare e sviluppare idee di servizi a partire da *visualizzazioni* di soluzioni possibili;

– *regia o partecipazione attiva nello sviluppo delle idee di servizio integrando maggiormente, nel processo di design, la dimensione di analisi delle attività dell'utente:* la portata dell'innovazione tecnologica accanto al carattere sperimentale dell'organizzazione di tutto il sistema di servizio, hanno lasciato uno spazio ridotto, durante il progetto, all'analisi del comportamento dell'utente. L'analisi è stata svolta attraverso alcune tecniche tradizionali di marketing, finalizzate a verificare la plausibilità delle idee e l'adeguatezza di alcune soluzioni puntuali, e attraverso i cosiddetti *field test*. Considerando la portata di innovazione sociale di alcuni di questi servizi, potrebbe risultare utile integrare indagini di tipo etnografico dove il confronto con la *pratica* quotidiana dell'utente bilancerebbe il rischio di un approccio progettuale eccessivamente *technology push*.
La figura del *designer di servizi* diventerebbe quindi una figura mediatrice che interpreta e indirizza l'osservazione dell'utente trasformandola in input progettuali per la definizione di tutto il sistema di erogazione e in particolare della parte di interfaccia con l'utente.

Copyright © 2003 _ SDI | Sistema Design Italia _ Tutti i diritti riservati