

Introduzione

La lavatrice è un bene di consumo da considerare del gruppo delle commodity, cioè assolutamente non di prima necessità, ma fortemente utile e considerato di uso comune e generalizzato. Naturalmente all'interno del gruppo "utenti di lavatrice" c'è un'estrema diversificazione e stratificazione. Non si può definire un'utente tipo della lavatrice, non è possibile individuare un target per il prodotto generico, ma bisogna declinarlo in versionamenti adatti a ogni settore mercato. Si passa dalle famiglie, in cui può essere presente un addetto al lavaggio, cioè una persona che se ne occupa per tutti i componenti, quindi conosce a fondo le caratteristiche del prodotto ed è quindi considerabile come un utente fortemente critico, al singolo che ne fa un uso inferiore e che non ha richieste particolari di prestazioni, anche perché integra la lavatrice con i servizi di lavanderia. Ci sono i neofiti dello strumento, che quindi chiedono poche, ma semplici, funzioni e quelli che invece hanno necessità particolari e quindi desiderano performance peculiari. La stratificazione economica dei possibili clienti è estremamente ampia, dall'utente che desidera un prodotto che svolga bene i suoi compiti, ma con un prezzo estremamente contenuto, a quello che è disposto ad investire una cifra più considerevole dando un forte valore all'impatto estetico dell'oggetto. Inoltre le dimensioni dei luoghi in cui posizionare la lavatrice sono estremamente variabili in funzione dei target, si può passare dalle lavanderie, nelle case più spaziose, agli angoli più angusti, dalla carica dall'alto, alla carica frontale e all'incasso. Bisogna considerare l'ampiezza dei mercati, che sono estremamente eterogenei. Ognuno di questi impone al produttore diversi parametri per valutare la sicurezza e la qualità del prodotto per consentirne la commercializzazione, in particolare l'Europa e gli USA. Ogni mercato inoltre fa richieste differenti frutto delle abitudini e delle caratteristiche climatiche: i paesi nordici preferiscono lavabiancheria con alto numero di giri per la centrifuga, che quindi seccano maggiormente la biancheria non badando eccessivamente al conseguente logorio della stessa, nei paesi mediterranei o caldi si preferiscono invece basse velocità, essendo possibile l'asciugatura all'aria. In alcuni paesi è previsto comunemente il duo lavatrice-asciugatrice, in altri si richiede l'unione di questi due strumenti in un unico prodotto, altri target desiderano solo il prodotto base. Risultato di tutto ciò è un prodotto che si presenti con brand diversificati, in funzione del target economico, con una gamma estremamente ampia per venire incontro alle richieste di ogni consumatore. Si identificano sui mercati tre driver principali per il prodotto: il costo, il servizio e il brand.

Il costo

Il numero di produttori di lavatrici è estremamente ampio, specialmente considerando aziende che coprono solo poche nazioni, quindi la competizione è altissima. Risulta evidente che, essendo la lavatrice un prodotto non certo innovativo, eccetto alcuni modelli particolari, il cliente al momento dell'acquisto, definiti i parametri generali della macchina, si trovi a poter scegliere tra un numero considerevole di oggetti differenziabili in prima analisi solamente per il prezzo. A meno che il cliente non decida di richiedere prestazioni o garanzie di qualità particolari, come le classi di lavaggio o il consumo energetico, la gamma di prodotti apparentemente simili, ma stratificati da un punto di vista di costo è ampio. E' indubbio, quindi, che il cliente non specializzato darà al prezzo una fortissima valenza. Aumentare il prezzo del prodotto, in funzione di un miglioramento delle prestazioni, è quindi una manovra che deve essere ponderata accuratamente per valutare il divario tra l'incremento di costo e l'aumento del valore della lavatrice percepito dal consumatore. Si parlerà di parametri di valutazione touch&feel, quando si individueranno metodi di analisi del valore percepito dal cliente. Non sempre un aumento del valore percepito del prodotto è riconducibile a un incremento reale dello stesso, a volte l'utente associa sensazioni, anche tattili, da questo touch&feel: tocca e senti, a convinzioni ingiustificate sulla qualità, la robustezza e la funzionalità del prodotto. In quest'ottica un prodotto, con costo contenuto, ma dalle alte prestazioni di touch&feel, a cui quindi il cliente assocerà un alto valore, presentando un prezzo inferiore agli altri, semmai appartenenti ad una gamma più alta, verrà preferito dall'acquirente.

Il servizio

Difficilmente un acquirente di una lavatrice chiederà al commerciante di comprare un prodotto non presente presso il rivenditore; fatto una piccola analisi delle varie possibilità di acquisto nella zona in cui vive, il cliente sceglierà l'oggetto più congeniale alle sue necessità. Il prodotto quindi deve essere disponibile al cliente al momento dell'acquisto. Diversamente da quanto accade per prodotti come le automobili o tutto ciò che viene commercializzato attraverso internet, in cui il cliente è disposto ad aspettare un tempo, breve o lungo che sia, tra l'acquisto e la consegna del prodotto, quindi possiamo parlare di un mercato pull (tirato dalla domanda). Per la lavatrice si affronta un mercato, con il sistema commerciale attualmente in uso, totalmente push (spinto dall'offerta). Il cliente non chiede, ma sceglie tra ciò che gli viene offerto, sempre a meno di necessità particolari che spingono l'acquirente alla ricerca di un determinato prodotto che, unico, risponde alle sue richieste.

Il brand

Con brand si intende il marchi commerciale. La lavatrice è un prodotto presente nelle case degli utenti ormai da diversi anni, quindi ogni cliente, direttamente o no, ha a disposizione una casistica di utilizzo discreta. Potrà quindi fidelizzarsi o meno nei confronti di un brand che, con i prodotti antecedenti, ha soddisfatto, o sa aver soddisfatto, le aspettative. Il cliente d'altra parte difficilmente potrà acquistare lo stesso modello di lavatrice due volte, considerando la vita utile medio-lunga del prodotto e il turn-over dei modelli; quindi non potendo ripeter l'acquisto si "affeziona" al marchio.



Figura 1 Schema delle caratteristiche di marketing del prodotto

Il produttore di lavatrici deve versionare il suo prodotto e declinarlo per adattarsi al mercato, cercando allo stesso tempo di abbassare i costi il più possibile, offrendo un servizio di qualità e presentandosi al cliente con un immagine consolidata.

La lavatrice inoltre presenta una certa complessità tecnica, è composta da una meccanica, un'elettronica e un'estetica che devono interagire e fondersi in unico prodotto.

Da un punto di vista tecnico la lavatrice è un oggetto dalla discreta complessità che però ormai gode di un'esperienza costruttiva consolidata. La lavatrice è uno strumento in cui confluiscono elementi pericolosi da accoppiare come: acqua e elettricità, carichi sbilanciati e fortissime velocità di rotazioni (fino a 1600 rpm), forti sollecitazioni e un ambiente "non pulito" e componenti elettroniche complesse. E' dunque evidente che alle spalle di un

prodotto bisogna predisporre un lavoro d'ingegneria notevole; se poi si considerano i volumi di vendita, quindi le caratteristiche della grandissima serie, gli stabilimenti diversi, ognuno con le proprie problematiche e peculiarità, l'alto grado di variazione del mix produttivo e il continuo sforzo per la riduzione dei costi con un contemporaneo aumento di valore del prodotto, si comprende che è necessario anche un'attività di management imponente e collaudata.



Figura 2 macro caratteristiche tecniche, logistiche e gestionali

Scopo di questa tesi è elaborare una serie di strumenti che concorrano a rendere il processo di sviluppo del prodotto più agevole e sicuro, dando dei sistemi di gestione e controllo delle fasi che lo compongono, nella realtà dell'azienda Merloni Elettrodomestici. L'analisi si focalizzerà su uno strumento per il controllo dell'avanzamento del progetto: la Design Review, su un supporto per la pianificazione dei processi terziarizzati, completamente o parzialmente: il timing dei processi terziarizzati, su un sistema di gestione dell'informazione e sul sistema di introduzione di questi strumenti, con un'attenzione particolare alla fase transitoria.

Per raggiungere questi obiettivi il lavoro si svolge in tre fasi principali: una fase preparatoria, una fase di sviluppo e una fase di lancio.

Nella prima fase, come nello studio di fattibilità dei progetti, si compie una prima analisi di tutto ciò che è la documentazione presente e i dati reperibili sul processo di sviluppo della lavatrice presso l'azienda. In questo modo si sviluppa uno schema delle fasi e di tutte le

attività che concorrono allo sviluppo del nuovo prodotto, evidenziano della criticità di ognuna e ponendo forte attenzione ai sistemi di interazione delle stesse.

La seconda fase: lo sviluppo degli strumenti, partirà dallo schema del processo di sviluppo del nuovo prodotto per costruire gli strumenti, uno alla volta seguendo l'ordine imposto dalle necessità contingenti dell'azienda, Design Review (da presentare prima della visita per la certificazione iso 9000), Timing e Sistema di gestione dell'informazione (sviluppato con il software Quick Place presente a costo zero in azienda).

L'ultima fase è il lancio di questi strumenti, cioè il passaggio dalla loro teorizzazione all'applicazione sul campo. Si compie prima una formazione generale sul sistema di gestione dell'informazione, che dovrà essere utilizzato a tutti i livelli, ed è la base per l'introduzione successiva della Design Review, che riguarda solo i General Team dei progetti, e dei timing standardizzati, interessanti solo in fase di pianificazione progettuale per i gestori del processo. Questa attività dovendo essere svolta in una realtà operativa, che quindi non può essere bloccata completamente, deve essere graduale e inserirsi un po' alla volta nel sistema già esistente, creando così un periodo di transizione. In questa fase di transizione si compie l'attività di managing supporting, cioè una serie di azioni che volgono a introdurre il know-how, a livello manageriale, per l'uso dei nuovi strumenti e per la procedurizzazione del processo di sviluppo del nuovo prodotto. Al tempo stesso il managing supporting funge da fase di rodaggio per i nuovi strumenti introdotti e permette di promuovere azioni correttive, non eccessivamente dispendiose. Questa attività ha lo scopo di aiutare i manager a passare dalla vecchia gestione di progetto al nuovo sistema, che desidera, attraverso una serie di strumenti, non tutti elaborati in questa tesi, ma sviluppati internamente all'azienda, rendere più sicuro, standardizzato e chiaro il processo di sviluppo del nuovo prodotto a fronte delle complessità descritte precedentemente.

La Merloni Elettrodomestici è il caso in analisi in questa tesi e ha permesso lo svolgimento di questa ricerca, aprendo i suoi archivi e i suoi dati, impegnando così energie e investimenti in un progetto che ritiene strategico per l'evolversi della sua stessa struttura interna. L'azienda in questione ha una struttura matriciale dividendosi per Business Unit e funzioni. Le prime sono Lavabiancheria, Freddo (frigoriferi), Caldo (piani cottura e forni) e Lavastoviglie. Le funzioni sono l'insieme di infrastrutture che rendono possibile lo svolgimento delle attività delle BU, quindi: Commerciale, Marketing, Logistic, Risorse umane, Amministrazione, Gestione Finanziaria... L'analisi svolta in questa tesi si concentra sulla BU Lavabiancheria nel settore R&D. I brand aziendali principali sono Ariston e Indesit, poi vi sono una serie di brand minori o acquisiti e in fase di assestamento, come HotPoint (marchio di lavatrici

inglesi acquisito da un'anno). La Merloni Elettrodomestici è una società per azioni quotata in borsa, cresciuta venti volte in venti anni, che nel 2003 ha fatturato 3.2 miliardi di euro, una realtà in crescita nonostante il periodo di congiuntura internazionale. Alla fine del 2004 con l'integrazione degli impianti italiani con quelli inglesi, acquisiti recentemente e quello Russo in via di completamento, la produzione arriverà a 4.500.000 lavatrici/anno con una media presso i tre stabilimenti italiani di 5000/lavatrici al giorno, prodotte su 3 turni. La struttura in analisi è quindi molto complessa ed in pieno fermento, viva e dinamica. Proprio per questi motivi sente la necessità di generare un sistema che dia maggior ordine ai processi interni che potrebbero crollare o risultare inadatti ai livelli produttivi richiesti.