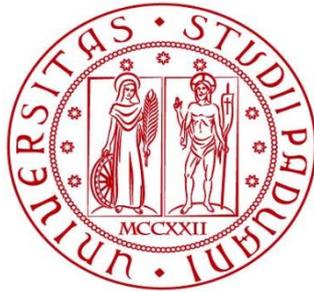


**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di scienze economiche "M. Fanno"**



**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA E  
MANAGEMENT**

**L'IMPATTO DEL CAMBIAMENTO DEI MODELLI DI  
CONSUMO DEI PRODOTTI ELETTRONICI SULLE  
IMPRESE RIPARATRICI**

Relatore: prof. Martina Gianecchini

Laureanda: Elena Costantini

Matricola n. 1022159

Anno Accademico 2016/2017

# INDICE

<b>CAPITOLO 1</b>	<b>3</b>
<b>LA NASCITA E LA CRESCITA DEL CONSUMISMO</b>	<b>3</b>
1. INTRODUZIONE	3
2. LA NASCITA DELLA SOCIETA' DEI CONSUMI	3
3. BOOM ECONOMICO DEGLI ANNI '60	4
4. LA FINE DELL'ETA' DELL'ORO	6
5. LA NASCITA DELLA CULTURA NARCISISTICA E DELLO YUPPIE	8
6. LA NUOVA CONOSCENZA TECNOLOGICA	9
7. IL DECENNIO BREVE	10
8. CONCLUSIONE	13
<b>CAPITOLO 2</b>	<b>15</b>
<b>INNOVAZIONE, IL PASSO DI QUALITA'</b>	<b>15</b>
1. INTRODUZIONE	15
2. INNOVAZIONE: UN PROCESSO AZIENDALE	15
3. CI SONO LE RISORSE PER INNOVARE?	20
4. SOVRAPPOSIZIONE DELLE FASI	21
5. CONCLUSIONE	21
<b>CAPITOLO 3</b>	<b>22</b>
<b>CASO AZIENDALE</b>	<b>22</b>
<b>A.D. ELETTRONICA SAS</b>	<b>22</b>
1. INTRODUZIONE	22
2. TUTTO IN UN GARAGE	22
3. LA PROPOSTA	23
4. PROGETTO DI INNOVAZIONE	23
5. UN APPROCCIO SIMULTANEO	27
6. EVOLUZIONE E MIGLIORAMENTO	27
7. CONCLUSIONE	28

# CAPITOLO 1

## LA NASCITA E LA CRESCITA DEL CONSUMISMO

### 1. INTRODUZIONE

Acquistare, consumare, buttare. Questo è il comportamento della maggior parte dei consumatori al giorno d'oggi, acquistano un prodotto elettronico, lo utilizzano e al primo acciaccio o rottura lo buttano. Potrebbe capitare che qualche individuo decida di portare il proprio bene in riparazione ma alla risposta: << Signore, le conviene di più comprarlo nuovo che ripararlo >> il finale è sempre lo stesso. Che fine hanno fatto i prodotti indistruttibili, quelli che compravi con la promessa e la convinzione che ti dovevano durare una vita? Dove sono finiti i grandi marchi di qualità, quelli per cui eri disposto a spendere anche uno stipendio mensile pur di poter acquistare un bene con quel simbolo marchiato sopra. Acquistiamo un prodotto perché ci serve o perché va di moda? Le risposte a queste domande si possono trovare scorrendo la storia, la crescita e l'affermazione della tecnologia e l'evoluzione del concetto di consumo lungo tutto il '20 e l'inizio del '21 secolo. In un mondo dove i prodotti sono creati per rompersi (obsolescenza programmata), la moda continua a cambiare e la tecnologia ad evolversi, è normale avere a che fare con consumatori perennemente alla ricerca di beni nuovi, per soddisfare bisogni sempre più spesso creati dal mercato per spingere a consumare più. Si sa infatti che le modalità di consumo portano con se un insieme di significati che vanno ben oltre la semplice acquisizione di beni. Come affermano "Dai primi decenni del secolo scorso fino ai giorni nostri, le forme di consumo (ed i suoi attori principali) hanno subito mutamenti ed assunto valori e significati cangianti, come il tessuto sociale all'interno del quale si iscrivevano. Sono cambiate le merci, le routines produttive, gli apparati logistici, le modalità di fruizione,: è cambiato il sistema di significati che il prodotto/segno veicola". (Ugo Esposito e Lorenzo Pierfelice, articolo "Dal consumo di massa al consumo individuale", [www.kapusons.com](http://www.kapusons.com), 2014).

### 2. LA NASCITA DELLA SOCIETA' DEI CONSUMI

Molti studiosi affermano che la società dei consumi fece la sua prima e debole apparizione tra le due guerre mondiali, quando il mito americano cominciava ad essere esportato in Europa. La modernità dei modelli americani penetrò nell'Italia fascista di quel tempo grazie allo sviluppo dei media (cinema, radio) e trovò subito approvazione. Immagini che parlavano di tempo libero, di beni di consumo, di cura del corpo e di sport erano una novità per il nostro paese. Si creò un capitalismo di consumo che portò a una maggiore unificazione del gusto, dei modi di pensare e di vivere. La società Italiana fascista capì che sfruttando intelligentemente le nuove tecnologie mediatiche e non solo, poteva controllare l'integrazione sociale di vari strati di popolazione e creare nuove esperienze comuni di consumo grazie ad un atteggiamento di produzione sempre più legato alla creazione di beni d'uso quotidiano. La propaganda fascista fu quella che indubbiamente fece più presa in Italia, senza nascondere la propria volontà autoritaria e anti-democraica, faceva appello ad una Unità Nazionale, all'esaltazione di un primato da conquistare. Negli'anni '30 nascono i primi grandi magazzini, si verifica una rivoluzione nel settore dei prodotti alimentari che prima venivano venduti

al minuto, senza confezione né etichette, adesso il consumatore cominciava a orientarsi verso i grandi marchi come Cirio o Buitoni, o ai prodotti in scatola. Non dimentichiamoci però che gran parte delle famiglie italiane erano povere, vivevano del frutto del loro lavoro nei campi, molto numerose e in poche potevano permettersi il “lusso” di andare a fare la spesa nei “grandi negozi”. Il regime ha puntato proprio su queste famiglie per rafforzare il sentimentalismo nazionale. Tralasciando per un momento le atrocità avvenute in quegli anni, il fascismo in Italia ha portato grandi novità. Lo sport, il cinema parrocchiale, salari più elevati, aiuto alle famiglie numerose. Anche se gli Italiani non diventarono grandi consumatori, di sicuro rafforzarono il sentimento nazionale e l'appartenenza ad una nazione che prometteva di crescere e di diventare una potenza. Negli anni tra le due guerre mondiali, si è registrata una tendenza all'aumento dei consumi delle famiglie ma “la vera società dei consumi si formò negli'anni '60” (A. Gauthier nel libro “L'economia mondiale del 1945 a oggi” Bologna, 1998, p. 84-86). Dal 1950 al 1970 i livelli medi di vita sono più che raddoppiati in valore reale e la diffusione del credito ha consentito di consumare in largo anticipo e di più. La percentuale sempre maggiore di salariati (tra il 75% e 85% della popolazione attiva all'inizio degli anni '70), l'impatto dei mezzi di comunicazione di massa, il ruolo ormai fondamentale della pubblicità e della standardizzazione ha contribuito a determinare una certa uniformità negli stili di vita. In questi anni ci fu un vero e proprio boom economico che molti studiosi chiamano “Miracolo Economico” perché andò a modificare i modelli e gli stili di vita dell'ormai secolare famiglia contadina tipica Italiana (A. Gauthier nel libro “L'economia mondiale del 1945 a oggi” Bologna, 1998, p. 84-86).

### **3. BOOM ECONOMICO DEGLI ANNI '60**

Questo lungo periodo di crescita, fu contrassegnato dalla trasformazione delle attività produttive in cui si verificò una enorme crescita industriale e un declino nel settore agricolo. Questa evoluzione portò ad un aumento dell'occupazione e ad uno spostamento della popolazione che migrò verso il Nord del Paese, dove l'industrializzazione era più forte, concentrandosi prevalentemente nel centro delle grandi città provocando una intensa urbanizzazione del territorio. La conseguenza più grande di questa esplosione economica fu l'impennata dei consumi. (Marco Unia articolo “La Rivoluzione degli'anni 60 – L'Italia si sposta a sinistra”, [www.storia.in.net](http://www.storia.in.net)). Fino a qualche anno prima, la concezione del consumo era basata su una logica anticomunista, sviluppata dalle due culture dominanti nel nostro paese, il cattolicesimo e il marxismo, che promuovevano un'etica di risparmio. La nuova produzione, la crescita dei salari, i prezzi più accessibili resero il consumo una esperienza nuova, più appagante. I beni cominciano ad entrare nell'era del simbolico, diventano un metro di valutazione, di appartenenza alla società. L'avanzata delle classi medie, la terziarizzazione della popolazione attiva, l'aumento del potere d'acquisto e la maggior dispersione dei redditi nelle categorie socio professionali (che le rende delle variabili esplicative poco rilevanti) comportano una evoluzione sociale verso una società in cui sono gli stili di vita a contare di più (Dell'Aquila 1997). Le spese alimentari cominciarono a diminuire per lasciare spazio a nuove tipologie di acquisto. Nacquero i primi elettrodomestici, frigoriferi, aspirapolveri, lavatrici, televisori. Le prime Tv in bianco e nero si potevano trovare già nelle case degli Italiani all'inizio degli anni '60 e nel 1968 quasi il 90% delle famiglie ne possedevano una. Minerva, Telefunken, Autovox, Seleo sono alcuni tra i tanti

marchi di televisori diffusi in Italia, primo fra tutti in quegli anni fu Mivar (Milano Vichi Apparecchi Radio). Questi beni furono principalmente creati per andare incontro alle nuove esigenze della società che venne a crearsi. La famiglia contadina ormai cedeva il posto a nuclei famigliari meno numerosi e impegnati in modo costante nella vita quotidiana. Le donne, che prima si curavano della famiglia, ora potevano lavorare nelle fabbriche o nei negozi e divennero le principali fonti a cui le varie aziende si ispirarono per la creazione degli elettrodomestici. Apparecchi che potevano rendere la vita più semplice, appartenenti ad una nuova generazione di tecnologie, all'avanguardia per quel tempo, di qualità e funzionali. Queste sono alcuni dei tanti vantaggi che spingevano le persone ad acquistare il loro primo frigorifero o televisore. Molte famiglie andavano incontro a delle spese magari un po' fuori dal loro budget ma con la promessa e la convinzione che quel bene fosse utile e dovesse durare una vita, si lanciavano all'acquisto. Gli elettrodomestici di una volta duravano una vita, non erano costruiti per rompersi ma per funzionare sempre, fino all'usura.

### 3.1. L'ELETTRODOMESTICO COME CORE BUSINESS

Fu così che nacquero e crebbero sia in Italia che in tutta Europa, a ritmo incalzante, numerose imprese che fecero della produzione dell'elettrodomestico il proprio core business.

In Germania la società Telefunken, diventata famosa durante la seconda guerra mondiale per la vendita di apparecchi radar e radio, sviluppò nel 1963 il sistema televisivo analogico a colori PAL (Phase Alternating Line).



FIGURA 1.1 – 1960 PUBBLICITA' PHILIPS  
Fonte: [www.blogspot.com](http://www.blogspot.com)

In Olanda invece, fondata nel 1891 da Gerard Philips, cominciò l'ascesa del colosso Philips. Nata come semplice società produttrice di lampadine, si specializzò prima nel settore elettromedicale poi, negli anni '20 nella creazione di apparecchi radiofonici (FIGURA 1.1) Negli anni '60 arrivarono altri successi, con la produzione di televisori e l'invenzione del circuito integrato.

La società italiana Ignis fondata nel 1946 da Giovanni Borghi, già nei primi anni '50 produceva piccoli fornelli elettrici che andavano a



FIGURA 1.2 – FORNO IGNIS  
Fonte: [www.blogspot.com](http://www.blogspot.com)

sostituire le classiche cucine a legna (FIGURA 1.2). Negli anni seguenti cavalcando l'enorme richiesta di beni, iniziò a produrre frigoriferi, lavatrici, ferri da stiro e cucine a gas, portando come motto pubblicitario: <<Destinazione Donna, l'idea intelligente>>.

Un terzo colosso industriale che prese forma in quegli anni fu la Zanussi, che nacque dall'ingegno e dalla passione di Antonio e Lino Zanussi e nel 1958 lanciò la prima lavabiancheria Rex.

Nel campo dell'elettronica iniziava ad affermarsi il marchio Mivar, che proponeva nuovi modelli di radio a modulazione di frequenza, un sistema che dava una notevole qualità di ascolto. Di lì a pochi anni iniziò la produzione di propri televisori in bianco e nero.

Grazie a questi e molti altri gruppi industriali, nel 1962 l'Italia superò la Germania nella produzione di elettrodomestici, esportando i propri prodotti in tutto il mondo, dando vita al marchio Italiano di qualità.

#### 4. LA FINE DELL'ETA' DELL'ORO

All'inizio degli anni settanta termina, inaspettatamente, quella che Eric J. Hobsbawm aveva definito "l'Età dell'oro". Nel 1971 il presidente americano Richard Nixon annuncia l'inconvertibilità del dollaro in oro decretando di fatto la morte del sistema aureo e la nascita del sistema fluttuante. Fino a quel momento, grazie al meccanismo dei cambi fissi stabilito a Bretton woods erano i governi e quindi la politica a regolare l'economia mondiale. La sovrapproduzione di merci, l'abbondanza di capitali, il basso costo del lavoro e delle materie prime erano la spina dorsale del sistema. Tutto questo permise la nascita in Europa e quindi anche in Italia del Welfare State che attraverso politiche di assistenza sociale, relazioni industriali neo-corporative puntava alla massima occupazione (Roberto Rota nel articolo "L'economia italiana degli anni '70 - La Fine dell'età dell'oro, 2013). Fu proprio per colpa di questa influenza degli stati sull'economia a causare la crisi del sistema, perché non più capaci di controllare ciò che si stava creando. Lo sviluppo delle multinazionali, la divisione internazionale del lavoro, la nascita dei paradisi fiscali. Gli stati perdono il controllo sull'imposizione fiscale e non sono più in grado di tutelare i lavoratori. Nel 1973 poi scoppiò la crisi petrolifera che portò ad un straordinario aumento del prezzo del petrolio e di conseguenza anche dei costi di produzione, creando inflazione e recessione. Il 1969 è segnato da aspri conflitti sindacali, resi

FIGURA 1.4 – IL COSTO DELLA VITA ALLA FINE DEGLI ANNI '70



drammatici dalle tensioni sociali e dagli attentati terroristici. Le lotte dei lavoratori, guidati da vertici sindacali impegnati a non perdere il controllo della base, portarono a risultati straordinari come l'abolizione della gabbia salariale (metodo di calcolo dei salari basato su parametri tipo il costo della vita in un determinato luogo) e la creazione dello Statuto dei Lavoratori (legge n.300 del 20 maggio 1970). Come dimostra la FIGURA 1.4, tutto questo

portò all'innalzamento dei salari e ad un aumento del costo del lavoro che causò diminuzione degli investimenti e della produzione. Molti studiosi affermano che la causa del rallentamento fu il sistema economico italiano arretrato che trovava equilibrio nella possibilità di contare sul basso

costo del lavoro. Si attuarono delle misure restrittive approfittando del regime dei cambi flessibili svalutando la lira e si imposero politiche di restrizione del credito. La "politica del cambio" fu l'atipico strumento usato dalla politica italiana la quale piuttosto che puntare ad un ammodernamento cercava di aumentare le esportazioni attraverso la svalutazione della lira. Non era la domanda a non esserci in Italia ma l'offerta, incapace di soddisfare i consumi. Tutto questo fece crollare gli investimenti e quindi la produttività e l'occupazione (stagflazione). All'inizio degli anni '80, come dimostra l'immagine posta sopra, il nostro paese presenta il più alto livello di inflazione dei paesi europei (con punte superiori al 20%), il più alto livello di disavanzo pubblico e di disoccupazione. "Come al solito, la maggior parte dei politici, degli economisti e degli imprenditori non ha saputo riconoscere dentro la congiuntura i cambiamenti permanenti. La linea politica della maggior parte dei governi e degli stati durante gli anni '70 si basò sul presupposto che le difficoltà economiche fossero solo temporanee. In un anno o due si sarebbe ritornati alla prosperità e alla crescita degli anni precedenti. Non c'era alcuna necessità di modificare le politiche che si erano rivelate così efficaci per una generazione. La storia degli anni '70 fu essenzialmente la storia dei governi che guadagnavano tempo" (E.J. Hobsbawm, *Il secolo breve, 1914-1991*, Biblioteca Universale Rizzoli, Milano 2007, p. 477).

#### **4.1. TUTTI SULLA CRESTA DELL'ONDA**

Nonostante la profonda crisi del sistema, sia economico che sociale che politico, negli anni '70 si sono fatti enormi passi avanti, sia in campo tecnologico che di gestione aziendale. Forse per colpa delle eccessive esportazioni che permettevano di scrutare il mercato "estero" o forse semplicemente perché il mondo stava cambiando, la vendita di prodotti tecnologici in Italia continuò imperterrita. Furono gli anni dell'invenzione del Walkman, figlio di un errore di valutazione rimediato poi con un'abile operazione di marketing, dei primi computer, dei primi videogiochi (Asteroid, PacMan) e della Tv a colori. In Italia, alcune società che nel decennio precedente avevano vissuto sulla cresta dell'onda ora, a causa della sempre più evidente globalizzazione e della crisi economica, si vedono costrette a cambiare la propria produzione o a cederne una parte a qualche colosso industriale straniero. È il caso della Ignis, che nel 1970 fu rilevata per il 50% dalla Philips, che ne acquisì il controllo nel 1972 e cambiò il nome in IRE spa. Mivar, famosa negli anni '50 e '60 per la produzione di radio, scelse di indirizzare gran parte della produzione verso la televisione a colori. Una mossa strategica perché si assicurò un mercato che, nonostante le numerose conoscenze tecniche in continua evoluzione, nel 1988 le avrebbe fatturato più di 176 miliardi di lire e una quota di mercato nazionale pari al 12%, seconda solo a Philips. Limitando al minimo le spese pubblicitarie, che invece andavano sempre più in voga in quegli anni, la Mivar riuscì ad avere in questi anni dei prezzi concorrenziali, tanto da divenire uno dei principali produttori dell'elettronica italiana. Uno dei cavalli di battaglia fu la garanzia dell'affidabilità del prodotto e il rapporto di assistenza tecnica al cliente, garantito dalla diffusione dei centri di riparazione. In questi anni infatti nascono tanti piccoli negozi di elettronica, che oltre a vendere il prodotto, assicuravano al cliente il montaggio e l'assistenza post-vendita. Assicurare al cliente un servizio di manutenzione veloce e affidabile è uno dei primi modi per fidelizzarlo. La strategia di marketing adottata da Mivar o quella del lancio del Walkman è l'esempio di come in questi anni si sono diffuse nuove tecniche di gestione aziendale e soprattutto di marketing. "Nasce il marketing sociale, il marketing industriale, il marketing come

scienza, i suoi fondamenti epistemologici. Si formano di conseguenza nuove professioni e funzioni aziendali, quasi sempre indicate con la lingua inglese: manager, supervisor, copywriter, designer, art director, merchandiser, account executive. I media, i mezzi d'informazione e di comunicazione, sono definitivamente *media*. Il linguaggio operativo della pubblicità e del marketing è tutto un fiorire di budget, goal, target, mission, business. Chi non parla così è *out*. La pubblicità, le promozioni, le relazioni pubbliche conoscono un affinamento creativo e un consolidamento funzionale nel *know-how* professionale tanto degli operatori quanto dei loro committenti. Sono gli anni della corporate communication e del novello mito, l'immagine. In quel decennio si è consolidata la consapevolezza che l'utilizzo sapientemente dosato del mix degli strumenti di marketing e dei media – la comunicazione integrata, appunto – era la soluzione vincente dell'offerta rispetto alla domanda di mercato, la *conditio per competere e battere la concorrenza*".

## **5. LA NASCITA DELLA CULTURA NARCISISTICA E DELLO YUPPIE**

Crisi petrolifere, compressione dei consumi, svalutazione della moneta. Tutto questo negli anni ottanta viene salutato da lontano mentre si dà il benvenuto ad un nuovo boom economico, ben diverso però da quello avvenuto vent'anni prima. Le esigenze che spingono il consumo infatti sono completamente cambiate: dai bisogni familiari come la necessità di acquistare un frigorifero o la prima tv, si passa a "desideri" più individualisti. E' quello che Christopher Lasch chiama "cultura Narcisista" (1981). La progressiva perdita dei vincoli sociali tradizionali coincide con una nuova condivisione di "stili di vita" che si basano su comuni rappresentazioni sociali e valoriali. L'identificazione non è più in gruppi o in ideologie, ma più semplicemente in condivise rappresentazioni del sociale, declinate in appartenenze ideali (Livolsi, 1993, p.51). E' il decennio dell'esagerazione, del consumismo e dello svago. Lo scenario economico-politico è un po' ambiguo. In questi anni infatti le caratteristiche endemiche italiane (corruzione e ipocrisia) assurgono a sistema, manipolando e paralizzando l'apparato economico, la magistratura ed il mondo dell'informazione. Il voto in cambio di favori è stato il meccanismo aureo che ha permesso tutto ciò. L'aumento del risparmio degli italiani, la ristrutturazione della grande impresa, l'espansione del terziario, l'aumento dell'occupazione, l'andamento positivo delle borse, mascherano gli scempi della classe politica che dissimulatamente spinge all'ottimismo. L'italiano psicologicamente acquisisce un senso di potenza, ignora l'essenza e coltiva l'appartenenza a questo nuovo modo di vivere, molto spesso al di sopra delle proprie possibilità. Sono gli anni dello yuppie, giovane rampante che vive freneticamente, consacra la sua vita al business, gioca in borsa ed impegna il tempo residuo negli "appuntamento" che contano.

### **5.1. L'AVVENTO DI INTERNET, DEL CD E DEL CELLULARE**

Dopo un decennio di sviluppo di Arpanet (rete di computer studiata e realizzata nel 1969 dal DARPA, l'agenzia del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti responsabile per lo sviluppo di nuove tecnologie ad uso militare), tutto era pronto per il balzo verso Internet. Un giorno, un errore nell'header di un messaggio durante un test di propagazione delle e-mail bloccò completamente Arpanet e da lì prese il volo Internet. Dopo Norvegia e Inghilterra l'Italia nel 1986 fu il terzo paese europeo a connettersi. La musicassetta muore il 17 agosto 1982 giorno in cui la Philips stampa in una fabbrica di Hannover il primo compact disk commerciale con la Sinfonia Alpina di Richard

Strauss. Martin Cooper, direttore della sezione R&S della Motorola, USA, fu l'uomo che inventò gli ormai insostituibili cellulari. Si diffondono quindi negli anni '80 i primi "mobile", primordiali rispetto a quelli del giorno d'oggi, che permettevano solo di chiamare. All'epoca costavano ancora parecchio quindi non era facile trovare qualcuno che li avesse. Mai nessuno però avrebbe pensato che da lì a 10 anni questo piccolo oggetto diventasse il centro di vita sociale di molte persone. "Oggi, in piena civiltà dell'immagine, si imposta un nuovo concetto, un nuovo effetto sociale, quello dell'apparire. Ognuno cerca di esibire quel mosaico di informazioni visive chiamato look" (Roberto D'Agostino Lucia Castagna, Look Parade, Sperling & Kupfer, 1985). Tutto questo accade grazie anche all'aiuto di una protagonista indiscussa di questi anni, la televisione. Ormai presente in tutte le case degli italiani è diventato un bene essenziale da avere, come il frigorifero, la lavatrice. Mentre questi ultimi però svolgono una mansione di aiuto, di utilità in casa, la televisione a pensarci bene non conserva i cibi, non lava e non stira, anzi, consuma corrente ed è rumorosa. Allora perché tutti la vogliono e tutti la comprano. E' un bene nuovo, capace di intrattenere le serate, di fornirci le informazioni del mondo, di tenerci aggiornati su cosa acquistare, cosa indossare. Le trasmissioni suggeriscono non solo quali beni comprare ma anche quali comportamenti imitare, i personaggi televisivi sono sempre più i nuovi eroi da emulare. Sono proprio questi i motivi che hanno portato molte aziende Italiane e non, a raggiungere fatturati record in questi anni, grazie proprio alla vendita di televisori. Basti ricordare la Mivar, enunciata prima, la Philips, prima in Europa nella vendita di televisori (100 milioni), che in questi anni acquisisce anche numerose aziende, come la Magnavox, impresa statunitense produttrice di elettronica, o la Grundig, impresa tedesca. Il benessere conosciuto dall'Italia negli anni '80, è stato il risultato di un'erronea valutazione, dovuta soprattutto ai giochi mistificatori dell'establishment politico. Lo shock finanziario del 1987 placa ma non frena l'ottimismo e la corsa all'appagamento consumistico.

## **6. LA NUOVA CONOSCENZA TECNOLOGICA**

Negli anni 90 l'Italia ha attraversato un periodo di lento declino economico. Stava diventando di nuovo un paese "povero" rispetto alla media europea. Il PIL cresceva meno rispetto agli altri paesi, gli stipendi dei lavoratori si abbassavano e il debito pubblico cresceva. Il forte sviluppo economico avvenuto negli anni prima con fatturati da record, ora cedeva il posto alla bassa competitività dei prodotti, scarsamente tecnologici e appesantiti dal costo della manodopera. Si parlava sempre di più di globalizzazione, che garantiva sì un aumento degli scambi ma induceva sempre di più alla delocalizzazione. Grandi multinazionali scelsero di spostare la produzione in Paesi dove la manodopera e a volte anche le materie prime costavano meno. Il fattore chiave poi che ha caratterizzato le grandi aziende e Paesi di quegli anni è stato l'investimento sulla conoscenza tecnologica. L'Italia ha scelto di non impegnare grandi capitali sull'istruzione dei suoi ricercatori, almeno non quanto gli altri Paesi Europei. Nonostante i notevoli livelli di fatturato raggiunti da molte imprese italiane, in questi ultimi anni, a un passo dal ventunesimo secolo, il nostro paese vede distruggersi il grande puzzle di imprese nate e cresciute con la tecnologia per lasciare il posto alle multinazionali straniere.

A cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta, è possibile notare una dei più significativi mutamenti nell'azione di consumo. Si passa infatti dall'epoca del voglio tutto ad un comportamento più maturo,

ad una esigenza di maggior senso e linearità. Dal “Carpe diem effimero” al “effimero duraturo” (Morcellini, 1986). La recessione economica internazionale e italiana ha ridimensionato l'iperconsumismo e ha permesso l'affermarsi di nuove tendenze di consumo. Il consumatore degli anni Novanta sembra più critico rispetto alla pubblicità e alle promesse del mercato, più indipendente. Le imprese si trovano di fronte ad una situazione critica: non esiste più un consumatore tipo su cui uniformare la produzione ma gruppi ristretti di soggetti con tendenze diverse. Le multinazionali, per esempio, iniziarono a fare profonde ricerche di mercato allo scopo di ottimizzare al massimo le loro produzioni che dovevano dare un prodotto all'avanguardia ma contemporaneamente anche di design. La Philips, fino al 1995 aveva concentrato le sue campagne pubblicitarie e di marketing a livello di prodotto e per singoli mercati locali. L'impresa si trovò perciò contemporaneamente impegnata in molte campagne di marketing differenti, senza che venisse proposta una rappresentazione globale dell'impresa. Ora invece, a causa della dura concorrenza, decise di cambiare strada. Philips intendeva diventare un marchio globale e sostenere l'idea che la tecnologia avrebbe migliorato la vita delle persone. A questo scopo lanciò una nuova campagna “Let's make things better” che poneva enfasi sul miglioramento della vita attraverso le soluzioni tecnologiche. I televisori venivano abbelliti con delle linee moderne (più arrotondati, colorati, con supporti personalizzati) i frigoriferi e gli elettrodomestici da cucina iniziarono ad essere parte integrante della stessa, scomparendo all'interno del mobilio. Il cellulare cominciò ad avere delle forme più ridotte, e meno sagomate. In questi anni si assiste allo sviluppo della possibilità di scegliere tra numerosi beni presenti sul mercato, dei quali aumentano sia la varietà che la velocità di cambiamento. Sono passati in un lampo gli anni del Tamagotchi come quelli del Game Boy per lasciare spazio alla prima Play Station o ai primi computer in casa. La tv a tubo catodico ormai cominciava a diventare vecchia. Nel mercato infatti cominciarono ad apparire i primi tv al plasma, più snelli, un po' meno pesanti e con schermi più grandi. La moda cambia sempre più velocemente e con essa le tendenze del momento. Se prima un prodotto durava anche 10-15 anni prima di passare di moda, in quegli anni si cominciava già a sostituire qualcosa anche dopo pochi anni di vita, (in quegli anni si produceva ancora con il vincolo della “durata nel tempo”), perché superato da un modello più innovativo. “Il prodotto viene antropomorfizzato. I soggetti possono considerare i prodotti e le marche come delle persone e ricercare con essi quelle valenze psicologiche ed affettive e quelle soddisfazioni interiori che non riescono più a trovare nei legami di tipo interpersonale. Si realizza il passaggio dalla merce alla marca, ossia dall'oggetto al simbolo” (Ugo Esposito e Lorenzo Pierfelice, articolo “Dal consumo di massa al consumo individuale”, [www.kapusons.com](http://www.kapusons.com), 2014).

## **7. IL DECENNIO BREVE**

Gli anni duemila furono soprannominati così a causa della velocità con la quale si susseguirono innovazioni e accadimenti. L'attentato alle torri gemelle, l'avvento dell'euro, la crisi economica e il boom tecnologico. Il mondo cambia rapidamente ed è difficile anzi impossibile fare previsioni. Il 21° secolo comincia con un brutto colpo per gli USA. 11 settembre 2001 l'attacco terroristico alle torri gemelle ha cambiato la vita di tutto il mondo. L'Islam fondamentalista ed estremo ha attaccato le democrazie creando una totale destabilizzazione i cui strascichi sono tutt'ora presenti. Nel 2008 il

disastro del colosso bancario Lehman Brothers, storica banca d'affari americana ha gettato nel panico l'economia americana e mondiale. I riflessi di questo "crack" sono stati enormi, hanno dato il via alla caduta del mercato mondiale. Alti prezzi delle materie prime, (petrolio compreso), crisi alimentari, crisi creditizia, crollo dei mercati borsistici. Viene considerata dai grandi economisti come una delle peggiori crisi economiche, forse seconda solo alla grande depressione 1929.

### **7.1. LA CORSA TECNOLOGICA**

Nonostante tutti questi accadimenti negativi, sono stati fatti enormi passi avanti nel settore della tecnologia, soprattutto quella destinata all'uso di tutti i giorni. Se oggi sono il computer e lo "smart phone" (non più il cane) a essere il migliore amico dell'uomo, se è cambiato il modo in cui ascoltiamo la musica, se il cellulare è diventato un apparecchio tuttotfare, molto del merito è di Steve Jobs. Questo geniale californiano nel 1976 fondò, (nel garage di casa sua) la Apple Computer. La sua prima creazione, Apple I, era un computer formato da pochi componenti, dunque abbastanza economico. Aveva alcune caratteristiche innovative per l'epoca: innanzitutto poteva essere collegato a una tv, in più aveva un sistema di memorie (rom) che ne semplificava l'accensione, una fase critica per i computer di allora. Estetica e design, invece, sarebbero arrivati in futuro: Apple I in pratica era un semplice circuito elettronico con attorno il nulla. Chi lo comprava, se lo sistemava come gli pareva: molti, per esempio, lo montarono in un mobiletto di legno. Ne furono venduti 200: non male come inizio. Nel dicembre 1979 fece un incontro importante: visitò un centro ricerche dell'azienda informatica Xerox, dove stavano studiando un sistema che avrebbe permesso di comandare i computer attraverso semplici menu a icone. Fu la svolta: è grazie a questa idea (copiata pure dai concorrenti) che Jobs e il suo team riuscirono nell'impresa di trasformare il computer in un elettrodomestico alla portata anche degli utenti meno esperti. La metamorfosi si completò nel 1984 con il lancio del Macintosh, il primo computer controllato, oltre che con la tastiera, con un nuovo e curioso apparecchio che fu ribattezzato mouse. A ottobre 2001 ha presentato l'iPod, il lettore portatile di musica che è diventato oggetto di culto tra giovani e meno giovani, tra persone comuni e celebrità. Un paio di anni più tardi ecco iTunes, il negozio virtuale dove si possono comprare i dischi: le canzoni si "scaricano" (legalmente e a pagamento) dal web con il computer. Poi si copiano nell'iPod e si ascoltano... dovunque, in tram o durante il jogging. Un fenomeno planetario che Apple ha celebrato nel 2010 dopo aver tagliato il traguardo dei 10 miliardi di canzoni scaricate. Nel 2007, svelò al pubblico l'iPhone: un cellulare dal design minimalista (senza tastiera, con schermo sensibile al tocco), con capacità musicali e in grado di navigare nel Web come il computer di casa. Negli anni il cellulare Apple è cresciuto notevolmente, migliorato nel design, nelle prestazioni ma non nel prezzo. L'azienda mantiene una politica di vendita rigorosa, è riesce tutt'ora a imporre i propri prodotti come indispensabili mantenendo prezzi di tutto rispetto. Negli stessi anni nascono e si propagano velocemente in tutto il mondo web, servizi, applicazioni, motori di ricerca al servizio dei computer che ormai come aveva previsto Bill Gates, iniziavano ad essere presenti in ogni casa. Facebook (2004), Google, Windows ecc. sono ormai il nostro pane quotidiano. Siamo pienamente nell'era del World wide web. Compriamo, svolgiamo colloqui di lavoro, vendiamo, chiacchieriamo, ordiniamo da mangiare, prendiamo appuntamenti, insomma, tutto gira intorno ad internet.

## **7.2. IL GIGANTE CHE DORME**

Mentre gli Stati Uniti e l'Europa viaggiavano già sulla cresta dell'onda dell'innovazione tecnologiche, dall'altra parte del mondo un gigante si stava svegliando e nessuno avrebbe immaginato le conseguenze che avrebbe provocato un suo risveglio. La Cina era vista come un nuovo e potente mercato cui affacciarsi, su cui espandere le vendite per aprire gli orizzonti. Nessuno aveva considerato che oltre ad acquistare, questo grande colosso prima o poi avrebbe anche venduto. In pochi decenni ha compiuto i passi che il "vecchio continente" (Europa, USA) ha costruito in 2 secoli. Così la Cina che non veniva toccata dalle rivoluzioni industriali, comunista, chiusa, fondata sull'agricoltura si è svegliata, alle porte del ventunesimo secolo, aprendo un immenso mercato (1.300.000.000 consumatori) pieno di opportunità. Sullo stesso ha però portato problematiche altamente destabilizzanti, dal bassissimo costo della manodopera, allo sfruttamento di vaste economie di scala, al dumping (esportazione di merci a prezzo molto più basso rispetto a quello praticato sul mercato interno), alla contraffazione ( marchio, brevetto, copyright, modelli ... ) e le conseguenti "sfrenate" esportazioni verso tutto l'occidente, che hanno fatto sì, data la stagnazione e il momento di collasso dell'economia europea, di aggravare ulteriormente la situazione. Essi costituiscono se mai l'ulteriore prova di un orientamento molto aggressivo a far leva sulle migliori acquisizioni tecnologiche e di prodotto a livello internazionale. La "Terra di mezzo" è diventata "the world's factory" il suo PIL cresce a ritmi del 9-10 % l'anno, i consumi, le importazioni e la produzione di acciaio e cemento sono a livelli altissimi. I nuovi ricchi aumentano di giorno in giorno, la costruzione di infrastrutture è massiccia e continua.

## **7.3. L'EUROPA ATTONITA**

L'Europa, vincolata da un secolo di abitudini industriali, leggi a protezione del lavoratore, dell'ambiente, del consumatore, si trovava spiazzata di fronte a un competitor praticamente senza regole. Il mercato cinese che inizialmente era stato visto da tutti come un immenso bacino economico su cui tuffarsi, ora è diventato un vero problema. Le grandi multinazionali europee che si contendevano il mercato a colpi di lancio di nuovi modelli di prodotti più tecnologici, più di design, più di qualità adesso si trovano spiazzate di fronte a prodotti che svolgono magari la stessa funzione ma ad un costo molto più basso. Un consumatore standard già stremato dalla crisi, che deve comprarsi un televisore nuovo, se ne frega del grande marchio europeo di qualità. A lui basta un televisore che costi poco e che gli permetta di vedere la partita o la grande fiction del momento. E' proprio su questo e su molti altri aspetti che la Cina ha invaso l'Europa e il mondo. Ha incontrato un terreno arso dalla crisi, dove però il consumismo aveva raggiunto livelli record per cui era difficile tornare indietro. Le persone non avevano soldi ma volevano acquistare a tutti i costi l'ultimo televisore a led uscito sul mercato, l'estrattore di frutta, la macchina del caffè. La furbizia ancora più grande fu poi quella di imitare il più possibile le grandi invenzioni e i grandi marchi costosi, così da accaparrarsi tutta quella fascia di consumatori "poveri". Poveri di spirito più che di portafoglio perché inconsapevoli di alimentare un mercato che poi gli si sarebbe rivoltato contro. I prodotti acquistati infatti di lì a poco cominciarono a rompersi, e trovare un centro assistenza di marchi praticamente inesistenti non è facile. Nasce quindi nella mente del consumatore il pensiero: "L'ho pagato poco, lo butto e ne compro uno di nuovo". Questa è stato il trampolino di lancio per la crescita del consumismo ma anche il baratro dentro cui sono cadute molte aziende.

#### **7.4. L'ASIA NON E' SOLO CINA**

Il continente asiatico però non deve essere riconosciuto solo dalla grande Cina. Altri paesi infatti si sono fatti riconoscere in Europa, soprattutto con l'avvento del ventunesimo secolo, per la spiccata velocità con cui si sono evoluti e per la qualità dei prodotti lanciati sul mercato. La Corea del Sud, semplice paese fondato sull'agricoltura, negli ultimi decenni del 1900 a visto crescere a dismisura il proprio PIL, grazie alle giuste scelte di investimento effettuate dal governo, prima fra tutti la tecnologia. Per questo società come la Samsung Group, partita come semplice azienda produttrice di alimenti, ha potuto buttarsi nel campo dell'elettronica e ottenere ottimi risultati. Ha scelto di partire tenendo la propria produzione nel paese, producendo computer solo per i Sud Coreani, i primi cellulari e telefoni Fax e televisori in Bianco e Nero. Poi, negli anni '80 ha attuato una profonda politica espansionistica, posizionando stabilimenti negli Stati Uniti e in Europa. Di lì a poco il fatturato crebbe a dismisura. Samsung propose negli anni 2000 i primi cellulari Galaxi, cercò di mantenersi sempre aggiornata con l'evoluzione della visualizzazione degli schermi dei tv proponendo anche lei tv a cristalli liquidi e a LED e ultima grande invenzione che porta il suo nome è il televisore con lo schermo curvo. Tutti questi prodotti, a differenza di quelli cinesi, non vengono proposti sul mercato a prezzi stracciati ma nella media rispetto a quelli offerti sul mercato. Quello che ha portato Samsung nel vertice delle vendite è stato sicuramente la sua capacità di innovazione, di velocità nel aggiornamento e l'utilizzo della pubblicità. I televisori Samsung offrono una tecnologia all'avanguardia, colori sgargianti, linee accattivanti, ad un prezzo in linea con il mercato. Il marchio, data l'esigenza del mercato, ha permesso l'apertura di numerosi centri di riparazione autorizzati, fattore importante per il servizio post vendita.

#### **8. CONCLUSIONE**

Le multinazionali Europee fecero e stanno tutt'ora facendo una immensa fatica per sopravvivere su questo mercato pieno di concorrenza, a volte spietata o sleale. Da un lato il basso costo cinese, dall'altro aziende come "Samsung" che si aggiornano a ritmi incalzanti e propongono continuamente nuovi modelli sempre più accattivanti. Cosa inventarsi?? Molte multinazionali europee hanno preferito tornare alle origini, ricordare ai consumatori chi sono i "grandi", cosa vuol dire prodotto di qualità. Allo stesso tempo però hanno dovuto adeguarsi al ritmo di produzione del momento e seguire le mode. Studi di mercato, questionari ai consumatori, pubblicità, rivoluzione dell'immagine. Ma cosa vuol dire prodotto di qualità? Questo ultimo aggettivo viene associato a prodotti costruiti con materiali innovativi e duraturi che permettono quindi un buon utilizzo. Quello che è cambiato negli anni è il concetto di durata nel tempo. Se nel secolo scorso un prodotto medio durava dai 10 ai 20 anni e più ora difficilmente raggiunge i 10 anni. Questo perché oltre ai diversi materiali che vengono utilizzati, è cambiato anche l'approccio alla produzione. Costruire un prodotto che non si deve rompere, per lo meno non subito equivale, a far valere il marchio ma anche a ridurre gli acquisti futuri. Quindi, accorgendosi di questo, molte imprese hanno scelto di diminuire la "longevità" dei prodotti e aumentare invece la variabilità degli stessi. Per giustificare quindi un ricambio sempre più rapido e contemporaneamente non perdere la "fedeltà" del cliente, le aziende aggiornano sempre più frequentemente i modelli. Così facendo l'utente sceglie di sostituire il proprio bene anche se non vecchio con il modello successivo, più performante, senza attendere la

rottura del primo. La qualità del prodotto, tanto ricercata ai nostri giorni è stata praticamente sostituita dal desiderio quasi compulsivo di possedere tutto e subito. L'importante è che sia di ultima generazione. Naturalmente il bene di qualità esiste ancora ma è diventato di nicchia. Così facendo le aziende riescono a bilanciare la concorrenza e a soddisfare un consumatore sempre più esigente che a causa del ritmo con il quale è portato a vivere, per i continui impulsi che riceve dal mercato, dalla pubblicità, dalle mode, vuole sempre di più e sempre più velocemente. Il mondo corre e nessuno può rimanere indietro.

## CAPITOLO 2

### INNOVAZIONE, IL PASSO DI QUALITA'

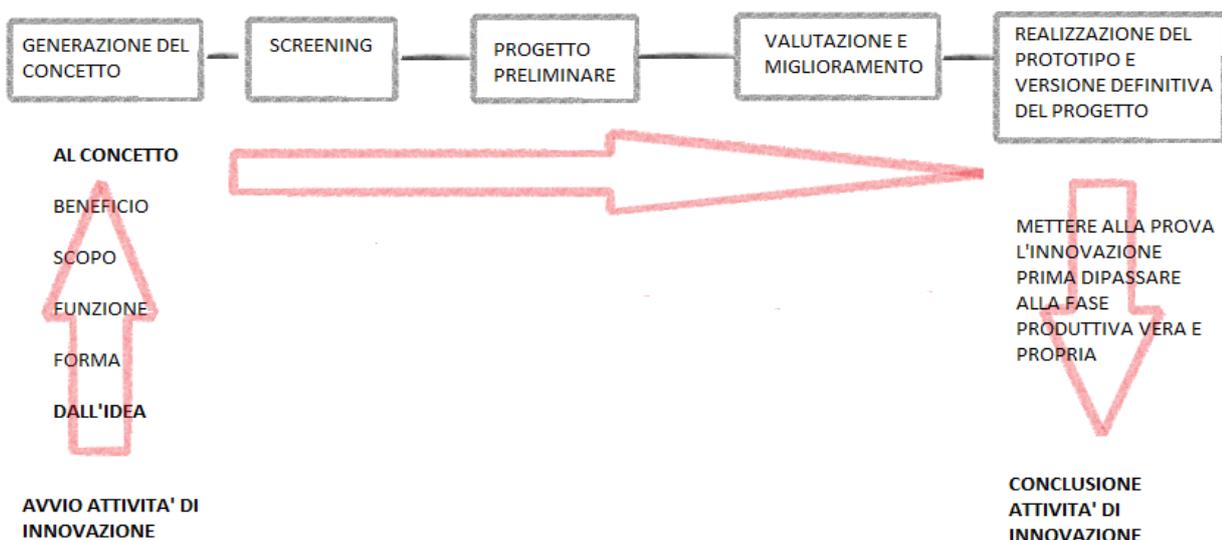
#### 1. INTRODUZIONE

In un mercato dove sono i clienti stessi a richiedere velocità, prodotti aggiornati, modificati, migliorati, la parola d'ordine per sopravvivere è innovazione. Le imprese quindi devono concentrare sempre di più le loro "forze" sulla ricerca di nuovi orizzonti inesplorati, di oggetti, servizi che aiutano il consumatore in tutti i sensi. Essere capaci di cambiare è sempre stato importante, ma negli ultimi anni la velocità e la scala di innovazione hanno subito un'accelerazione in tutti i settori economici e a livello globale. Questa continua ricerca si è creata con la nascita della società dei consumi e negli anni si è sempre più incentrata tra gli obiettivi aziendali, tanto da diventare una attività vera e propria che al giorno d'oggi viene chiamata "processo di innovazione". Fare innovazione significa introdurre con successo dei cambiamenti, nelle svariate forme in cui questi possono manifestarsi. (N. Slack, A. Brandon – Jones, 2013).

#### 2. INNOVAZIONE: UN PROCESSO AZIENDALE

Generare nuove idee e implementarle con successo. Per fare tutto questo occorre una struttura, un assetto che permetta lo svolgimento di tutto quello che serve per "creare il nuovo". Ecco perché l'attività di innovazione viene vista come un processo, dove ci sono: risorse da trasformare (informazioni tecniche, di mercato, progetti, offerte dei concorrenti), risorse trasformanti (Ricerca & Sviluppo, personale, clienti, fornitori, marketing, ecc.), una fase di trasformazione, dove le prime vengono lavorate dalle seconde e l'output finale, che può essere un concetto, un processo o un pacchetto prodotto servizio. Possiamo rappresentare il processo di innovazione come dimostra la FIGURA 2.1 sottostante.

FIGURA 2.1 – PROCESSO DI INNOVAZIONE Fonte: GESTIONE DELLE OPERATION E DEI PROCESSI, 2013



## **2.1. DALL'IDEA AL CONCETTO**

La generazione ha a che fare con le idee, e le idee possono arrivare da qualunque parte. Prima fra tutti ci si aspetta che emergano dalla Ricerca e Sviluppo o dagli addetti alle ricerche di mercato ma ci sono molti altri gruppi che potrebbero aiutare o addirittura sorprendere. I fornitori, i concorrenti, i dipendenti direttamente a contatto con i clienti possono fornire preziose indicazioni sulle preferenze e opinioni di questi ultimi grazie alle loro interazioni personali. Lo stesso vale per gli studi di mercato sui clienti. Come si passa dall'idea al concetto?? Bisogna innanzi tutto dare una forma alla propria idea. Disegni, progetti in scala, progetti 3d, per farsi un'immagine chiara su cosa voler ottenere. Precisare in che modo il prodotto o servizio funzionerà. Quale bisogno andrà a soddisfare e i benefici che apporterà al cliente. Coloro che hanno ideato la tv a schermo curvo, avranno di sicuro dovuto dimostrare le qualità di questo prodotto. La sua funzionalità, l'utilizzo della tecnologia Oled che permette di creare display a colori che emettono luce propria, molto sottili, pieghevoli e che richiedono minor energia per funzionare rispetto ai cristalli liquidi. La forma arrotondata, che oltre a un vezzo stilistico dà un maggiore coinvolgimento nella visualizzazione. Il beneficio infatti che apporta è quello di far sentire le persone come al cinema ma comodamente sedute sul proprio divano di casa ([www.buonoedeconomico.it](http://www.buonoedeconomico.it)).

## **2.2. QUALE TENIAMO E QUALE SCARTIAMO?**

Nella fase iniziale si generano un sacco di idee. Compito dello screening è quello di implementazione, vagliare l'ulteriore sviluppo delle potenziali innovazioni perché non tutti i concetti sono in grado di diventare prodotti o servizi. La finalità dello screening è quella di valutare la fattibilità, l'accettabilità e la vulnerabilità dei progetti. Un prodotto è fattibile se l'azienda ha le capacità che occorrono per produrlo, sia in senso pratico che di marketing (pubblicità, sviluppo) e se il mercato è abbastanza grande. L'accettabilità è il secondo step da affrontare: che ritorno finanziario ci sarà? Quanto si deve riorganizzare le proprie attività per dare spazio a questa novità? Ultime domande a cui occorre rispondere sono sulla vulnerabilità: Qual è il rischio di insuccesso? Quanto ci rimetteremo se le cose andranno male? La maggior parte delle innovazioni è il frutto di un miglioramento continuo o incrementale, sulle offerte esistenti e del processo per realizzarle. Altre innovazioni sono invece caratterizzate da discontinuità e da proposte radicalmente diverse da quanto fatto fino ad allora. L'innovazione discontinua è relativamente rara ma pone grandi sfide a chi opera sul mercato interessato. Questo avviene perché le organizzazioni sono riluttanti a rivoluzionare il proprio consueto modo di lavorare per soddisfare un mercato che quasi ancora non esiste. Clayton Christensen chiama questo problema il "dilemma dell'innovatore" (N. Slack, A. Brandon – Jones, 2013).

## **2.3. UN PRIMO PROGETTO**

Dopo aver scelto i concetti appropriati occorre creare dei progetti preliminari. Questi differiscono in base alla componente predominante. Se si tratta di servizio occorre la produzione di documentazione come mansionari o modelli ideali del servizio, se invece predomina la componente prodotto la progettazione comprende la definizione delle specifiche di prodotto, l'elenco dei materiali dove sono specificate tutte le componenti necessarie per ogni singolo pezzo. Un obiettivo fondamentale del processo di innovazione è ridurre la complessità dei progetti e i costi da sostenere. Alcune tecniche che vengono utilizzate, soprattutto sulle progettazioni su larga scala sono: la

standardizzazione, la comunanza, la modularizzazione e la personalizzazione di massa. La standardizzazione permette di abbattere i costi diminuendo la varietà e quindi la diversificazione. Le aziende che adottano questa politica devono effettuare prima delle ricerche di mercato per capire: quali siano gli standard base (le taglie più indossate, i panini più ordinati) e le mode del momento. Offrono quindi varietà nei gusti, nei modelli ma non nelle misure che restano quelle appunto standard. Per ottenere risultati migliori bisognerebbe calcolare il profitto reale di ciascun prodotto e servizio, per capire quale scartare o quale tenere. La comunanza, altro fattore chiave per la riduzione dei costi, permette l'utilizzo di elementi comuni per la costruzione di modelli diversi. Pensiamo a Burger King, utilizza lo stesso tipo di pane per fare magari 8 panini diversi, o lo stessa fetta di carne. Il Gruppo Binda nel 2010 ha rilanciato il marchio Hip Hop riproponendo un orologio a cui è possibile cambiare il cinturino, disponibile in una infinità di colori e disegni, mantenendo sempre la stessa cassa che viene inserita ad incastro. Risultato, nel 2010 Hip Hop ha venduto più di un milione di pezzi. Quanti più prodotti e servizi diversi possono utilizzare componenti comuni, tanto meno complessa ne risulta la realizzazione. La modularizzazione permette invece di progettare "subcomponenti" standardizzati di un'offerta, che si possono combinare assieme in diversi modi. Un esempio potrebbe essere una agenzia di viaggi che combina vari pacchetti di servizi per creare vacanze perfette per ciascun cliente. Nel 1993 è stata poi scoperta un'altra tecnica per la riduzione dei costi della progettazione, innovativa e all'avanguardia. Si tratta della personalizzazione di massa, una tecnica che permette di offrire prodotti e servizi diversi a diversi clienti senza alzare il livello dei costi. Le offerte sono "personalizzate" per ogni singolo cliente ma fabbricate in alti volumi. Questo approccio richiede molta flessibilità nella progettazione.

#### **2.4. MIGLIORAMENTO**

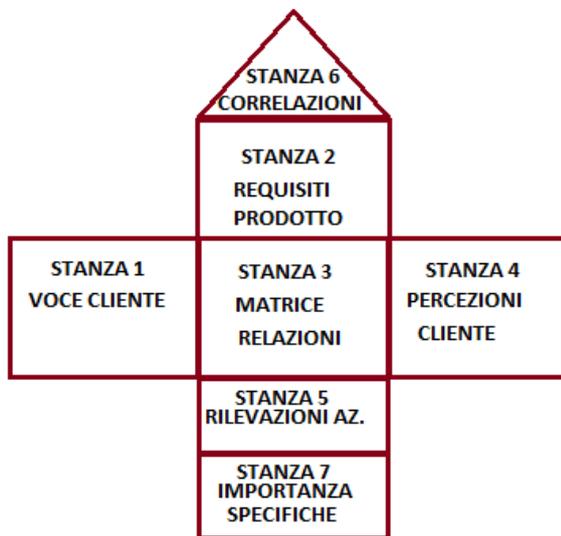
L'obiettivo di questa fase è quello di verificare se il progetto preliminare può andare bene oppure se si deve procedere con dei miglioramenti prima che il prodotto venga lanciato sul mercato. Questa fase richiede l'applicazione di particolari tecniche da integrare tra loro per una corretta analisi e valutazione. La tecnica più utilizzata è la Quality Function Deployment, (QFD), la quale progetta il prodotto/servizio secondo le funzioni d'uso attese dal cliente. Esistono anche altre tecniche che possono essere affiancate alla Quality Function Deployment. Stiamo parlando per esempio del Value Engineering, che permette di ridurre i costi di prodotto attraverso l'ottimizzazione dei materiali e una semplificazione dei processi e il metodo Taguchi il quale si basa sulla robustezza della progettazione, cioè sulla capacità dei prodotti di funzionare anche in situazioni estreme.

##### **2.4.1. La casa della qualità**

Questa metodologia è stata sviluppata in Giappone nel cantiere navale di Kobe ed utilizza come strumento misurativo il grafico "casa della Qualità" (per la sua forma) o "voce del cliente" (per il suo scopo). L'elemento essenziale attorno cui gira questa fase di studio non è solo la qualità dei processi e l'assicurazione delle caratteristiche finali del prodotto in relazione alle specifiche tecniche di partenza ma la soddisfazione del cliente. Prima ancora di avviare la produzione occorre quindi accertarsi che le specifiche delineate corrispondano alle esigenze espresse dal destinatario del prodotto. Nel tentativo di ridurre la possibilità che qualche aspetto essenziale della qualità attesa venga trascurato, le aspettative raccolte vengono unite attraverso l'uso della "Casa della qualità" in obiettivi e priorità in una sorta di guida per il raggiungimento dei valori attesi. Per procedere con il

lavoro occorre prima raccogliere le aspettative del cliente sul prodotto o servizio da utilizzare come linee guida nell'attività di progettazione e sviluppo, andare anche oltre i suoi bisogni per cercare altri elementi di soddisfazione. Ovviamente questa analisi richiede del tempo e l'intervento di rappresentanti delle diverse funzioni che dovranno prendere parte al progetto ma se svolta correttamente permette di avere un quadro generale senza dover richiedere delle rielaborazioni. La struttura della casa della qualità può variare molto in relazione al tipo di impiego e alla completezza delle informazioni da rappresentare. In generale essa è rappresentata da 7 stanze, a ciascuna delle quali è adibita un funzione come dimostra la FIGURA 2.2. La stanza n.1 contiene le esigenze del cliente e per questo viene chiamata "voce del cliente". Per compilare questa stanza occorre individuare i bisogni del cliente, identificarli e valutare la loro importanza. Per fare ciò si possono utilizzare questionari, interviste a campioni di clientela, dati dell'assistenza tecnica, analisi dei

FIGURA 2.2 – LE STANZE Fonte: La casa della qualità, Andrea Bressan, 2008, [www.pmi.it](http://www.pmi.it)



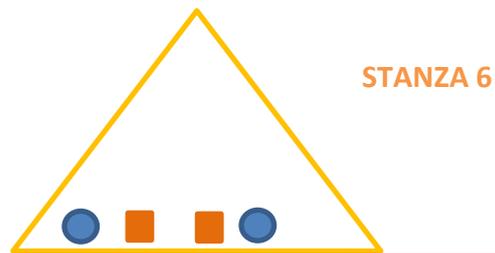
reclami. Spetta al team poi studiare delle categorie in grado di raggruppare i vari bisogni concentrando l'attenzione su quelli prioritari. Trovate le categorie occorre attribuirgli un peso di importanza. Per fare questo si può per esempio chiedere ai clienti di distribuire i vari punteggi sulle esigenze prescelte fornendo loro una griglia di voti da poter dare (voto5=Molto Importante, voto3=importante, voto2=poco importante). Il valore finale cioè il peso della singola esigenza sarà una media di tutti quelli attribuiti. I bisogni del cliente devono poi essere tradotti in requisiti tecnici e per questo occorre l'intervento dei progettisti che compileranno una lista di specifiche che costituiranno gli input

del progetto. Questi elementi verranno inseriti nella stanza 2, ai quali poi sarà possibile attribuire un segno per identificare quali esigenze tendono a dare un risultato migliore. La stanza 3 è una matrice in cui le richieste del cliente vengono relazionate ai requisiti del prodotto stabiliti dal team. Le celle in cui si incontrano i bisogni e specifiche possono essere riempite con numeri o simboli che indicano il legame. Una forte relazione significa che una piccola variazione dell'efficienza tecnica del requisito porta a un considerevole impatto sul grado di soddisfazione del bisogno. Può capitare che alcune cellette rimangano vuote, questo è un aspetto importante perché vuol dire che non rilevabile una correlazione tra caratteristica e richiesta e questo permette di semplificare il lavoro. Per condurre un buon lavoro occorre valutare anche i prodotti già presenti sul mercato, sulla base delle aspettative del cliente. I punteggi raggiunti da ogni prodotto vengono rappresentati con una scala di valori o con l'ausilio di un grafico. Al benchmarking effettuato nella stanza 4 deve corrispondere quello tecnico dell'azienda nella stanza 5. Lo staff dovrà valutare l'efficacia delle varie caratteristiche e confrontare queste ultime con la percezione qualitativa del cliente. Può capitare che i 2 benchmarking non siano allineati, questo perché può succedere che le percezioni del cliente siano falsate, le relazioni della stanza 3 siano disposte in modo errato oppure la valutazione tecnica sia da rifare. Dato che più caratteristiche possono ostacolarsi o supportarsi a vicenda, è necessario

valutare le loro varie correlazioni. Nella stanza 6 infatti è possibile inserire simboli o numeri per indicare l'importanza della specifica o la relazione che la lega alle altre. Ultima stanza, la numero 7, pone l'importanza sui singoli requisiti tecnici: sommando i prodotti tra l'importanza dei bisogni e il grado di relazione otteniamo il livello di importanza per ogni specifica. Sebbene la realizzazione della casa della qualità possa risultare un lavoro lungo e complesso, in particolar modo per progetti di una certa ampiezza, si può affermare quanto l'intero progetto porti benefici sia a livello di pianificazione sia di decisioni strategiche. Alla fine, per il caso in esame, la "casa della qualità" risulterà come quella rappresentata nella FIGURA 2.3 sottostante. Grazie all'utilizzo di questo originale "grafico" è possibile quindi trasformare una idea potenzialmente valida in un progetto concreto (Bressan, 2008).

FIGURA 2.4 – CASA DELLA QUALITA' SULLO STUDIO DI UNA NUOVA MACCHINETTA DA CAFFE'

- SPECIFICA IMPORTANTE
- RELAZIONE TRA SPECIF. IMPORTANTE



STANZA 1		PESO	STANZA 2				STANZA 4		
			DESIGN	MATERIALI UTILIZZATI	PROGRAMMI D'UTILIZZO	SCARTI/RICARICA ACQUA	PRODOTTO ALFA	PRODOTTO BETA	PRODOTTO GAMMA
<b>RELAZIONI</b> FORTE = 9 MEDIO= 3 DEBOLE =1									
	FACILE DA UTILIZZARE	5	1		9	3	4	4	3
	BUONA MACINATURA DEL CAFFE'	5		9	3		5	3	5
	BELLA DA VEDERE	2	9	3		1	2	3	5
	DURATA NEL TEMPO	3		9	1		3	4	5
	POCA MANUTENZIONE	2		3	3	9	4	3	2
			STANZA 3						
			2	3	4	4	STANZA 5		
			3	4	4	3			
			5	5	5	2			
			23	84	69	35			
			STANZA 7						

Per poter creare questa "Casa Della Qualità" basata sullo studio del lancio di una nuova macchinetta da caffè con macinatura automatica sono stati utilizzati i dati raccolti da un gestionale di una impresa di riparazioni elettroniche e i pareri, le critiche, i dubbi le opinioni dei suoi clienti riguardo l'utilizzo, il design, la manutenzione, riferiti a modelli già esistenti di macchinette di questo tipo.

#### **2.4.2. Value Engineering**

Il concetto venne sviluppato negli anni '40 da Lawrence D. Miles (Techniques of Value Analysis and Engineering, McGraw Hill, 1961), dirigente della General Electric Company ed ebbe un riconoscimento ufficiale dall'U.S Navy Bureau of Ships nel 1954. La sua definizione è molto ampia ma può essere sintetizzata come un insieme di tecniche che identificano funzioni di servizi o prodotti, gli attribuiscono un valore economico e un minor costo possibile. Per iniziare occorre mettersi al posto del cliente e porsi le famose domande: "Che cosa mi serve? Esiste un prodotto a costo inferiore che fornisce le stesse prestazioni?". Il costruttore a sua volta, per poter impostare efficacemente la progettazione dovrà chiedersi: "Cosa devo realizzare? , che funzione avrà?, E' possibile farlo in un altro modo? Quanto mi costa?". Dopo essersi posti queste domande occorre procedere con la raccolta delle informazioni e delle documentazioni come le opinioni dei clienti, le norme vigenti, le evoluzioni progettuali, i materiali richiesti, fare quindi una Value Analysis. Il passo successivo è definire la funzione principale (tra le varie che potrebbe svolgere il bene o servizio) e le relazioni che la legano ai costi. Obiettivo: massimizzare la qualità, minimizzare i costi. Scegliere la soluzione migliore non è semplice, occorre valutarle, eliminando quelle senza senso, accorpate e sintetizzare quelle simili, confrontare tra loro vantaggi e svantaggi. Una volta scelta l'alternativa vincente bisogna crearle il "campo" su cui potrà operare, ridurre eventualmente i costi, migliorare l'efficienza, la qualità, l'affidabilità, operando sulla funzione, formare il personale, assicurarsi sempre che quello che verrà offerto è quello che richiede il cliente (Value Management).

#### **2.5. PROTOTIPO E VERSIONE FINALE**

Dopo aver scelto quale progetto portare avanti e come migliorarlo occorre riportare il tutto in un prototipo. Questi ultimi possono essere costruiti con i materiali più strani, dall'argilla alla stampa 3d alle simulazioni al computer. Per i progetti dove la componente è un servizio la prototipizzazione include una simulazione in via sperimentale. Anche se i mezzi sono vari, il principio è lo stesso, fare di tutto per mettere alla prova "l'idea" prima di passare alla fase produttiva.

### **3. CI SONO LE RISORSE PER INNOVARE?**

Il quadro generale della fase del processo di innovazione non può essere completo se non si affrontano le seguenti domande: le risorse aziendali per lo sviluppo sono adeguate? Quanta parte delle mie risorse attuali devo dedicare all'innovazione? Quale e quanta tecnologia utilizzare? Come tutti i processi, anche quello di innovazione ha bisogno di capire come gestire le proprie risorse per rispondere alle esigenze della domanda. Quest'ultima non è costante ma molto altalenante, si possono avere dei periodi lunghi dove è sufficiente un ritmo modesto di innovazione e periodi brevi dove si è costretti a accelerare tutte le fasi. Questa caratteristica pone dei problemi sul reperimento delle risorse. Se l'azienda vuole mantenere un time to market elevato allora deve accettare un reperimento veloce e un utilizzo basso delle sue risorse. Se invece vuole mantenere livelli elevati di impiego dovrà accontentarsi di un tempo più lungo. Se l'azienda non dispone di tutte le risorse che le servono può scambiare le proprie conoscenze progettuali con fornitori, clienti e affidare parte del processo a essi. La decisione è critica perché "esternalizzare" le risorse o comunque reperirle all'esterno diminuisce il controllo che l'azienda ha su di esse. Servono contratti formali che prevedano delle clausole assicuratorie in caso di ritardi o di fuga di conoscenze specifiche. Per

questo l'innovazione esterna viene anche considerata un costo variabile mentre quella interna è generalmente considerata un costo fisso. In aiuto al processo di innovazione occorre anche la tecnologia la quale è particolarmente utile quando l'attività di innovazione è altamente complessa perché permette di ridurre l'incertezza circa il funzionamento del prodotto/servizio con delle simulazioni. La tecnologia più nota è il CAD Computer aided design che immagazzina e classifica informazioni sul prodotto e sui componenti e permette di sviluppare i progetti sul pc e di archivarli e salvarli per usi successivi (N. Slack, A. Brandon – Jones, 2013).

#### **4. SOVRAPPOSIZIONE DELLE FASI**

Ridurre il time to market incrementa il vantaggio competitivo e per fare ciò occorre che tutte le fasi siano simultanee e interattive tra loro. Fino ad ora il processo di innovazione è stato descritto come una sequenza "step-by-step", dove prima di iniziare l'operazione successiva doveva terminare quella precedente. Questo sistema è facile da gestire e da controllare ma richiede molto tempo. Se in una fase si riscontrano dei problemi si blocca l'intera sequenza e finché non vengono risolti non si può procedere. Spesso non occorre aspettare la fine di una fase per avviare quella successiva. Si tratta quindi di affrontare i vari "step" con un approccio più simultaneo. Nella fase di generazione del concetto è già possibile avviare la fase di screening, così se si considera già un concetto non fattibile o vulnerabile non ha senso portarlo avanti. Per utilizzare questo approccio simultaneo occorre ridurre il grado di incertezza, la quale porta sempre a rallentamenti e indecisioni. Questo sistema può funzionare solo se c'è una chiara e continua comunicazione tra le varie fasi (N. Slack, A. Brandon – Jones, 2013).

#### **5. CONCLUSIONE**

Separare la fase del processo di innovazione con tutte le altre fasi è un errore perché essa realizza degli output che si trasformeranno in input per le altre attività che presiedono la produzione. Il tutto quindi è strettamente collegato. E' inutile puntare ad un nuovo progetto innovativo se alla base non c'è una struttura aziendale solida, capace di sostenere una nuova produzione. Ma è anche vero che per innovare ci vuole, oltre all'idea giusta, anche coraggio e caparbietà. Molte imprese piuttosto di avventurarsi in sentieri ambiziosi e impervi preferiscono non cambiare, rimanendo fisse sulle loro ideologie e i loro prodotti. Così facendo però rischiano di rimanere schiacciate dalla loro stessa immobilità. Il mercato però deve essere guardato anche con la lente di ingrandimento. Sotto le grandi multinazionali, che si fanno spazio tra loro, ci sono una miriade di piccole attività, che rappresentano il vero tessuto industriale in ogni nazione. Per alcune di loro l'innovazione è la chiave della sopravvivenza.

## **CAPITOLO 3**

### **CASO AZIENDALE**

#### **A.D. ELETTRONICA SAS**

##### **1. INTRODUZIONE**

In questo capitolo verrà affrontato il caso di una piccola media impresa artigiana italiana la A.D. Elettronica sas, la quale si occupa di riparazioni elettroniche e gestione di servizio assistenze per grandi gruppi commerciali. L'impresa presa in esame ha dovuto fare i conti negli anni con i numerosi accadimenti del mercato e si è quindi adattata anche alle esigenze di quest'ultimo. Negli anni in cui è stata fondata infatti il mercato dei prodotti elettronici aveva cominciato ad assumere dimensioni importanti. Basti pensare che nel giro di 20 anni le case degli Italiani erano state riempite di televisioni, frigoriferi, lavatrici, frullatori tutti prodotti diventati ormai indispensabili ma che avevano anche bisogno di manutenzione e riparazione. Per questo, affianco ai grandi magazzini di vendita cominciarono a nascere anche i primi laboratori di riparazioni che offrivano un servizio sempre più richiesto. Negli anni avvenire i modelli di consumo cambiarono notevolmente, passando dall'iperconsumismo a un consumatore più critico, più moderato (forse a causa anche dell'assetto economico). Il consumatore cominciava ad affezionarsi a marchi ben precisi per quali magari aveva stima e dai quali pretendeva sempre di più. Tra le varie novità del momento cominciarono ad affermarsi sempre di più i servizi post vendita, la consegna a domicilio, l'installazione e la manutenzione/riparazione. I grandi gruppi commerciali dovettero quindi riorganizzarsi per soddisfare anche queste nuove esigenze ed alcuni, data peculiarità del sistema preferirono affidare queste mansioni a società esterne. Fu proprio per questo motivo che la A.D. Elettronica sas, all'epoca Tecnocasa Service, da semplice azienda di riparazioni ha dovuto affiancare al proprio core business anche una servizio di gestione assistenze che sarebbe poi diventato negli'anni essenziale per la sopravvivenza. Questo servizio all'epoca in cui fu progettato fu una innovazione, perché non c'era ancora nessuno, almeno non nel territorio limitrofo, che lo offriva e perché fu creato "su misura" per il gruppo commerciale richiedente. Di seguito verrà infatti presentato tutto il processo di innovazione effettuato dalla società, avvenuto nei primi anni '90 e il percorso che negli anni quest'ultima ha dovuto affrontare per migliorarlo.

##### **2. TUTTO IN UN GARAGE**

Nel 1987 nasce a Vicenza la Tecnocasa Service (nome originario della poi futura A.D. Elettronica sas), piccola azienda a conduzione familiare. L'attività riguardava riparazioni e manutenzioni di prodotti elettronici (televisori, videoregistratori, impianti Hi-fi) sia in sede che al domicilio dei clienti. La società era composta dal solo titolare che svolgeva sia mansioni di riparazione che di segreteria. La piccola impresa prese subito piede, sia perché la tipologia del servizio era sempre più richiesta ma soprattutto perché il titolare aveva un consistente pacchetto clienti acquisito da una precedente esperienza lavorativa svolta in un negozio nel centro storico della città che aveva cessato l'attività e

dal quale il giovane artigiano decise di rilevare la sola parte del servizio riparazioni. L'attività inizialmente operava nel seguente modo: richiesta d'intervento da parte del cliente, appuntamento per uscita e controllo del guasto dichiarato, ritiro del prodotto, riparazione e riconsegna. I costi di gestione erano molto bassi in quanto il titolare disponeva di un piccolo autocarro, il laboratorio si trovava presso lo stesso domicilio abitativo del titolare, non c'erano dipendenti e non c'era magazzino perché i ricambi venivano acquistati solo al momento della necessità. Nonostante la semplicità dell'attività, il titolare riuscì a creare e mantenere un elevato standard qualitativo del servizio. In più, oltre a un notevole pacchetto clienti sempre in crescita, la piccola ditta riuscì ad ingrandire anche il gruppo di fornitori dai quali si riforniva per i materiali. Grazie a questo, la piccola azienda acquisì in pochi anni notorietà sul territorio vicentino.

### **3. LA PROPOSTA**

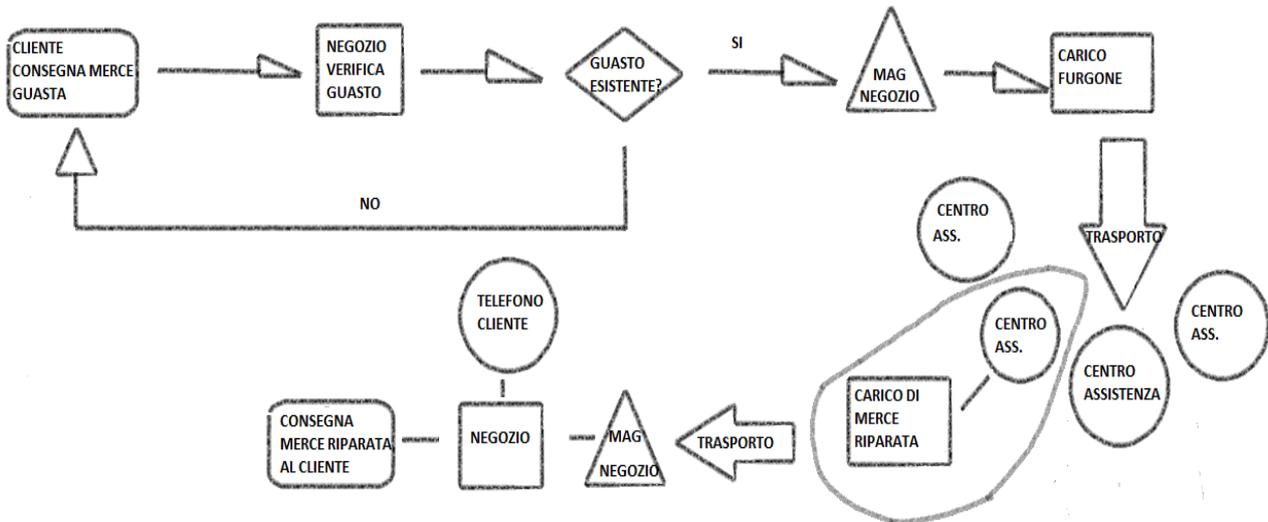
Nei primi anni '90 i grossi gruppi commerciali che inizialmente erano dediti solamente alla vendita, a causa della crescente concorrenza, dovevano trovare nuove strade per fidelizzare i clienti. Si accorsero che la sola vendita non bastava più. Il cliente, sempre più esigente, oltre all'acquisto desiderava anche un buon servizio di assistenza per la manutenzione e la riparazione del prodotto guasto. Nel 1991 la Tecnocasa Service venne contattata da un grande gruppo commerciale di elettrodomestici (Zattarin) in auge in quegli anni, che aveva numerosi punti vendita nel Veneto. Il gruppo aveva bisogno di riorganizzare la gestione delle riparazioni di 10 punti vendita. La Tecnocasa Service doveva presentare quindi un progetto che avrebbe migliorato quello precedente.

### **4. PROGETTO DI INNOVAZIONE**

#### **4.1. CAPIRE LE NECESSITA'**

Dopo la proposta ricevuta, il titolare decise di intraprendere questa strada impervia. Il processo di innovazione parte da una idea, di solito scaturita dalla Ricerca & Sviluppo, da studi di mercato, da questionari ai consumatori, da brainstorming, dalla quale poi si cerca di estrapolare una forma, uno scopo, un bisogno una funzione. Anche se la piccola impresa non disponeva ne di mezzi economici e ne di personale, adottò comunque un corretto procedimento. Prima di tutto cercò di capire quale fosse il sistema attualmente in uso dal gruppo commerciale, per farsi una idea su come creare una struttura migliore, che soddisfacesse le esigenze del gruppo ma soprattutto dei clienti. La FIGURA 3.1 mostra infatti l'assetto del servizio iniziale. Il processo partiva dal cliente che si recava nel punto vendita dove aveva acquistato il prodotto, spiegava al personale incaricato il guasto e il prodotto veniva provato. Se il guasto non sussisteva il prodotto veniva immediatamente riconsegnato al cliente, altrimenti veniva ritirato. Il personale preparava una nota lavoro a mano con i dati del cliente e il guasto riscontrato. Una copia veniva consegnata al cliente e una veniva archiviata in negozio. Dopo di che il pezzo veniva portato in un piccolo magazzino, insieme agli altri pezzi in attesa di riparazione. Ogni negozio aveva un suo automezzo che una volta alla settimana veniva caricato con i prodotti guasti e passava nei vari centri assistenza per scaricare la merce rotta e eventualmente ritirare quella riparata. L'automezzo

FIGURA 3.1-MAPPATURA DEL PROCESSO DI GESTIONE ASSISTENZE INIZIALE DEL GRUPPO COMMERCIALE



poi ritornava nel negozio e scaricava la merce aggiustata. Il personale poi aveva il compito di contattare nuovamente il cliente per il ritiro. Questo sistema, all'apparenza strutturato bene, in realtà presentava numerosi problemi e sbavature. Il gruppo commerciale possedeva 10 negozi, ed ogni negozio doveva gestirsi autonomamente tutto il proprio "ciclo" di gestione assistenze. C'erano, sempre per ogni punto vendita, 1 addetto allo sportello ricevimento clienti un automezzo e un trasportatore. Non esisteva un software di gestione quindi i documenti erano fatti a mano e la comunicazione di notizie e dati avveniva solo telefonicamente. Con il tempo cominciarono ad accumularsi ritardi, dovuti appunto alla scarsa comunicazione tra negozi e centri di assistenza, dal sistema cartaceo dei documenti i quali spesso andavano persi e quindi si faticava a rintracciare sia il prodotto che il cliente. Il sistema era anche molto costoso per il gruppo perché oltre al servizio in se doveva mantenere 10 autocarri, 10 trasportatori e 10 addetti al ricevimento. Il tutto poi condito con un malcontento generale dei clienti, costretti a tempi di attesa troppo lunghi o mal informati sullo stato di avanzamento della riparazione.

#### 4.2. GENERAZIONE DEL CONCETTO, SCREENING

A questo punto, dopo aver compreso i veri problemi del committente, il titolare della Tecnocasa Service cominciò a ideare il servizio da proporre. Innanzi tutto il bisogno e lo scopo principale erano chiari: semplificare la struttura, aumentare la comunicazione e la tracciabilità e diminuire i costi. Occorreva un servizio trasparente, funzionale, veloce e preciso. L'idea era quella di creare un centro pilota per la gestione delle riparazioni di tutti i negozi del gruppo e questo centro sarebbe stato la Tecnocasa Service. Così il titolare della piccola azienda cominciò a "fare quattro conti", per capire se il progetto fosse praticabile dal punto di vista economico. Fece quindi uno screenig per capire cosa effettivamente conveniva o non conveniva fare. Il titolare doveva infatti capire se il progetto fosse fattibile, vulnerabile e accettabile. Il mercato era "grande" e si disponeva delle risorse per sviluppare il tutto. Non c'erano concorrenti, almeno non nel breve raggio d'azione, perché sarebbe stato un servizio nuovo, creato su misura (fattibilità). Il progetto in partenza non richiedeva nemmeno ingenti capitali in quanto l'azienda possedeva già un suo automezzo, il software che doveva essere progettato si sarebbe generato in economia, grazie alle capacità e conoscenze dello stesso titolare e i locali (secondo proposta) sarebbero stati messi a disposizione dal committente in comodato d'uso. L'unica spesa che occorreva sostenere era l'acquisto di nuovi computer e di

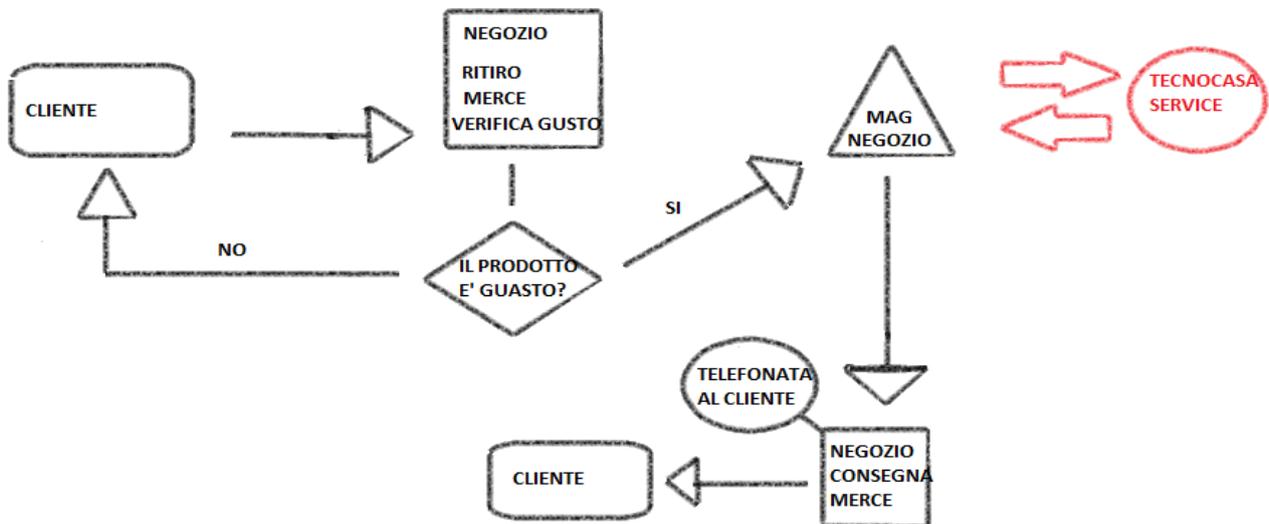
attrezzature da laboratorio. All'inizio non serviva nemmeno nuovo personale, in quanto la mole di lavoro era gestibile solo da una persona, ma nel progetto erano incluse anche possibili assunzioni future, tutto dipendeva dal buon funzionamento del servizio proposto (accettabilità). Il rischio di insuccesso era molto basso in quanto il servizio era molto richiesto e legato al mercato dell'elettronica che era destinato ad ingrandirsi sempre di più. In più, se le cose fossero andate male alla Tecnocasa Service sarebbe comunque rimasta la parte "originale" delle riparazioni (vulnerabilità).

### **4.3. IL PROGETTO**

Una volta generato il concetto principale e appurato che si dispone delle capacità per intraprenderlo occorre creare un progetto preliminare. Il titolare, non disponendo di computer all'avanguardia e nemmeno di software in grado di generare delle simulazioni, stilò il progetto semplicemente su carta, presentando la sua funzionalità vera e propria, le spese che avrebbe richiesto e i vantaggi che avrebbe portato. Compito inoltre della fase di progettazione è quello di ridurre il più possibile la complessità del progetto. Il titolare cercò quindi di creare un sistema standardizzato, uguale cioè per tutti i negozi, per abbattere il pericoloso costo della diversificazione e della variabilità. Cercò inoltre quindi di spiegare come avrebbe strutturato non solo il sistema ma anche il software su cui tutto si basava. Da quest'ultimo infatti partì la costruzione di tutto il progetto. Il programma doveva svolgere le seguenti funzioni: memorizzare i dati sia del cliente che del prodotto consegnato (in particolare, modello e matricola), associare ad ogni prodotto caricato una sigla (che variava da negozio a negozio) e un numero sequenziale, emettere documenti (ddt, fatture, note lavoro), visualizzare lo stato di avanzamento del servizio (se il prodotto era in attesa di preventivo, se era stato consegnato al CAA ecc.), e fornire delle statistiche al gruppo per capire quante riparazioni venivano effettuate per tipologia merceologica. Il software sarebbe stato fornito in comodato d'uso e installato in ogni punto vendita. Il passaggio dei dati informatici dai negozi a Tecnocasa Service e viceversa, sarebbe avvenuto tramite floppy-disk. Dopo la costruzione del software venne progettato il servizio vero e proprio. Una volta alla settimana (predisponendo un giorno che sarebbe rimasto fisso) la Tecnocasa Service, con il suo automezzo sarebbe passata in tutti i negozi del gruppo a: riconsegnare la merce riparata delle settimane precedenti, ritirare la merce guasta, precedentemente ricevuta e caricata nel sistema informatico e scaricare i dati in un floppy disk. Dopo il ritiro, avrebbe depositato i prodotti da riparare nel proprio magazzino centrale dove i pezzi sarebbero stati suddivisi in base ai marchi gestiti dai vari CAT e non in base al negozio. I prodotti dei vari negozi sarebbero rimasti comunque facilmente tracciabili grazie ad una etichetta con la sigla del negozio di provenienza e un numero sequenziale. Suddivisa la merce, l'autocarro sarebbe stato ricaricato e sarebbe ripartito per la consegna dei prodotti ai vari centri assistenza autorizzati dai quali poi avrebbe ritirato quelli riparati. Una volta terminato il giro, sarebbe ritornato al magazzino centrale, dove i prodotti riparati sarebbero stati suddivisi nuovamente in base ai punti vendita. Si sarebbe quindi eseguita la preparazione dei prodotti da consegnare ai negozi la settimana successiva. Un prodotto avrebbe impiegato 2 settimane per ritornare nel negozio contro le 3-4 settimane impiegate dal sistema precedente. All'apparenza potrebbe sembrare tanto ma se si pensa che un gran numero di pezzi normalmente sbagliavano destinazione, venivano danneggiati durante il viaggio o smarriti il discorso cambia. Il sistema, così progettato avrebbe semplificato notevolmente

non solo il lavoro (FIGURA 3.2) ma anche diminuito i costi al committente. Non sarebbero più serviti tutti gli automezzi e i trasportatori per ogni punto vendita.

FIGURA 3.2 – MAPPATURA DEL NUOVO PROCESSO



L'unica cosa richiesta sarebbe stato un addetto per negozio che si occupasse della ricezione clienti e preparazione/smistamento della merce in entrata e uscita (sul quale la Tecnocasa avrebbe provveduto per la formazione base sull'uso del software) un computer a sua disposizione. La gestione del punto sarebbe divenuta più semplice in quanto tutte le comunicazioni con i vari centri assistenza sarebbero state gestite solo e direttamente da Tecnocasa Service che di fatto sarebbe diventata l'unico interlocutore di ogni punto vendita curandosi di filtrare e smistare tutte le informazioni.

#### 4.4. LA PROPOSTA E UNA PRIMA PROVA

Il progetto così come ideato venne proposto alla dirigenza del gruppo commerciale ricevendo subito l'approvazione. I vantaggi infatti che il servizio procurava erano evidenti: diminuzione dei costi (meno personale richiesto, meno automezzi), più tracciabilità dei prodotti, tempi di gestione cadenzati, standardizzazione del sistema (uguale per tutti i negozi), centri assistenza scelti tra i più affidabili sul territorio (grazie all'esperienza e conoscenza di Tecnocasa Service), trasporti dei prodotti coperti da assicurazione, tariffe fisse e forfettarie. Per fornire un quadro generale dei costi del progetto venne proposta una tariffa fissa mensile per la gestione della singola riparazione uguale per tutti i prodotti, sia che il pezzo guasto fosse un frullatore sia che fosse un televisore. Per una copertura certa dei costi, venne inoltre concordata una quantità minima di riparazioni da garantire ogni mese. Nel caso il punto vendita non avesse raggiunto il numero concordato di riparazioni, avrebbe in ogni caso pagato per la quantità minima concordata. La parte committente decise di cominciare subito con una prima prova. Secondo la giusta procedura infatti, l'attività di innovazione include anche una fase di simulazione, prototipizzazione del progetto. Nel caso in cui la componente predominante dell'offerta è il servizio e non un prodotto, il "prototipo" viene spesso generato attraverso una implementazione effettiva del servizio sperimentale. Così, il gruppo commerciale, d'accordo con Tecnocasa Service, decise di testare la reale funzionalità del sistema partendo con la

gestione del solo punto vendita di Vicenza. Come da accordi vennero dati alla Tecnocasa Service dei locali in comodato d'uso per lo svolgimento della nuova attività. Naturalmente gli spazi necessari allo scopo si trovavano nello stesso stabile del punto vendita di Vicenza nei quali la Tecnocasa Service come accordi con la controparte poteva svolgere sia il nuovo servizio sia la normale riparazione per i privati, il vero DNA dell'azienda. La durata del test sarebbe stata di un anno. Dopo di che, se tutto avesse rispettato i parametri prefissati e le aspettative, il servizio sarebbe stato applicato progressivamente (un nuovo negozio ogni 3 mesi) a tutti i punti vendita. Nel 1993 la Tecnocasa Service era riuscita a coprire completamente tutta la catena del gruppo Zattarin con il proprio servizio. Ovviamente, con l'aumento della mole di lavoro (come previsto dal progetto), venne assunto nuovo personale e acquistati ulteriori automezzi.

## **5. UN APPROCCIO SIMULTANEO**

Durante il processo di innovazione ridurre il time to market permette di proporsi prima sul mercato, evitando di essere sorpassati da qualcun altro. Per fare ciò occorre ridurre il più possibile le fasi "stagnanti" del processo per rendere tutto più fluido. Invece di seguire quindi una logica "step-by-step", dove è possibile occorre creare simultaneità e interazione. Il titolare della Tecnocasa service infatti cercò di impiegare meno tempo possibile per la progettazione del servizio, ottimizzando il tempo. Mentre ideava e creava il software infatti cercava di costruirgli attorno anche tutto il servizio. Ogni funzione del programma informatico corrispondeva poi a una mansione umana. Così facendo riuscì in appena 3 mesi a creare il tutto." Chi ha tempo non aspetti tempo".

## **6. EVOLUZIONE E MIGLIORAMENTO**

Negli anni successivi, grazie ad un passa parola tra dirigenti di grandi gruppi commerciali, la Tecnocasa Service ricevette nuove richieste. Unicom, Marco Polo, Unieuro e Mediaworld nei primi anni 2000 richiesero di poter usufruire dello stesso servizio. La piccola ditta, accettò ma dovette ovviamente ampliarsi e riorganizzarsi per far fronte alle nuove richieste. Il salto di qualità avvenne nel 2001 quando la Tecnocasa Service ebbe l'opportunità di acquisire come Centro Assistenza Autorizzato, il marchio olandese Philips. Ora si trattava di mantenere alto lo standard dei servizi già in essere ed iniziare un nuovo percorso come laboratorio di assistenza, come del resto lo era sempre stato, con la differenza che ora si sarebbe dovuto collaborare con una multinazionale. Bisognava far coincidere il lavoro esistente con le esigenze del nuovo arrivato. Fu scelto, almeno inizialmente, di separare i due lavori: da una parte la Tecnocasa Service che si sarebbe occupata esclusivamente della gestione dei grandi gruppi commerciali, dall'altra una nuova società (A.D. Elettronica sas) in nuovi locali che avrebbe svolto il lavoro di riparazione vera e propria. Naturalmente una situazione del genere dal punto di vista organizzativo risultava impegnativa ma indispensabile per far sì che le due aziende potessero lavorare a pieno regime con standard elevati. Nel 2010 consolidati i due lavori, si decise, allo scopo di ottimizzare i costi, di unificare le due aziende. Fu individuato un nuovo locale, che potesse rispondere alle necessità logistiche e il tutto fu inglobato nella attuale A.D. Elettronica sas. La Tecnocasa Service dopo quasi 22 anni di servizio e innovazioni andava in pensione. Ora spettava alla nuova società rispettare gli standard raggiunti e se possibile migliorarli. Iniziò un periodo di forti cambiamenti. Nuove regole di lavoro volute dalla multinazionale Philips,

software dedicati, tempi di lavorazione monitorati, controllo di qualità svolto in maniera sistematica, personale addestrato e qualificato, ambienti consoni al marchio rappresentato. Per migliorare inoltre la gestione dei servizi ai gruppi commerciali servivano, nuovi autocarri più capienti e un nuovo software. Quest'ultimo infatti fu sviluppato sulla base del precedente ma potenziato, con la possibilità di essere utilizzato in rete, collegando tutti i punti vendita in tempo reale senza dover utilizzare supporti esterni. La struttura del servizio gestione assistenze nonostante 20 anni di lavoro è rimasta praticamente invariata.

## **7. CONCLUSIONE**

Nonostante i profondi cambiamenti avvenuti sul mercato e i momenti di crisi economiche, la piccola azienda, grazie alla sua piccola struttura flessibile è riuscita non solo a sopravvivere ma anche a svilupparsi. La stessa ha saputo adattarsi alle varie esigenze e a cogliere al balzo una occasione d'oro. Se infatti il "servizio di gestione assistenza" non fosse mai partito, il solo lavoro di riparazione non avrebbe portato ai risultati attuali. In questi ultimi anni infatti il consumismo e il basso costo dei prodotti finiti ha portato ad un crollo delle riparazioni. Per molti prodotti il costo della riparazione è più elevato del bene stesso. Il consumatore preferisce quindi buttare e comprare un bene nuovo, magari più performante. Il servizio è ancora molto utile e richiesto e oltre agli enormi vantaggi che tutt'ora offre ai gruppi commerciali, permette alla A.D. Elettronica sas di acquisire prodotti da riparare da un bacino ben più grande della sola provincia di Vicenza. In questo momento infatti il servizio copre gran parte del Veneto, del Friuli Venezia-Giulia e arriva fino in Umbria. La A.D. Elettronica sas grazie alla qualità del lavoro dei suoi tecnici e addetti, occupa annualmente i primi posti nella classifica dei CAT (Centro di Assistenza Autorizzato) del nostro paese. Questa semplice presentazione dimostra come una idea, anche se nata in un semplice garage adibito a laboratorio, supportata da caparbietà, buona volontà e capacità organizzativa possa portare a risultati ragguardevoli.

## **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

### **BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA**

#### **LIBRI**

- A.Gauthier, La società dei consumi. L'economia mondiale dal 1945 ad oggi, Bologna, Il Mulino, 1998, pp.84-86
- N. Slack, A. Brandon-Jones, Gestione delle operations e dei processi, 2° edizione, Pearson, 2013, pp.183-208
- Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, 14° edizione, Pearson, 2012, pp. 448-449
- E. J. Hobsbawm, Il secolo breve, 1914-1991, Rizzoli, Biblioteca Universale, 2007, p. 477

#### **REPORT, RICERCHE, PAPER SCARICABILI DA INTERNET**

- La nascita della società dei consumi negli anni trenta. Articolo disponibile online sul sito: [www.biblink.it/catalogo/pagine\\_in\\_vetrina/vetrina\\_%20Anania.pdf](http://www.biblink.it/catalogo/pagine_in_vetrina/vetrina_%20Anania.pdf)
- Il ruolo dei media. Propaganda e Informazione. Articolo disponibile online sul sito: [www.secondaguerramondiale.net](http://www.secondaguerramondiale.net)
- M. Unia, L'Italia si sposta a sinistra, La "Rivoluzione" degli anni '60. Articolo disponibile online sul sito: [win.storiain.net/arret/num182/artic7.asp](http://win.storiain.net/arret/num182/artic7.asp)
- Gli anni 70-80-90-2000, la società. Articoli disponibili su: [www.meetingecongressi.com](http://www.meetingecongressi.com)
- R. Rota, Economia Italiana degli anni '70. La fine dell'età dell'oro. Articolo disponibile su: <http://www.instoria.it/home/index.htm>
- U. Esposito, L. Pierfelice, 2014, Dal consumo di massa al consumo individuale. Articolo disponibile su: <http://www.kapusons.com/home.aspx?lang=it>
- La casa della Qualità (A. Bressan, 2008). Articolo disponibile su: <http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/2550/la-casa-della-qualita-house-of-quality.html>
- Immagine Forno Ignis (<http://thumbs.ebaystatic.com/images/g/Lx8AAOSw1vIUvq2p/s-l225.jpg>)
- Immagine Philips (<http://2.bp.blogspot.com/tx6E6eeAvc0/S-3IFxfXUsl/AAAAAAAAABaA/FHaoKzQVOwo/s1600/philips.JPG>)