



PROTAGONISTI. Parla il presidente di Indesit Company

Player mondiale con un'identità globale

Nata come impresa familiare, oggi è una multinazionale che persegue una politica di brand acquisition.


Vittorio Merloni a colloquio con Franco Vergnano

Non deve essere davvero facile la vita nel big business. Certo, il passaggio da «italiani» a «europei» è complesso e per niente scontato, anche se aiutato dal saper tenere ferma la barra della strategia e guidato dall'impegno «nel progresso sociale» che ha trovato nuova linfa nelle «radici» imprenditoriali della famiglia e del territorio. Del resto le aziende «hanno un'anima» (nel caso Indesit «italiana») e si struggono. Arrivano perfino a tormentarsi. Lo racconta un uomo di successo come Vittorio Merloni (molto attento al timing «ho sbagliato poco e oggi siamo i quinti al mondo») che ha fatto tutto quanto prescritto dai sacri testi (quotazione dell'azienda di famiglia, internazionalizzazione, divisione dei ruoli tra azionista e management ecc.) e in questa intervista parla più di una volta di scelte sofferte ma risolutive. È facile, e si fa in fretta a dire internazionalizzazione. Ma sovente questa parola suona «misleading». Nel senso che il termine è abusato e ambiguo. Spesso si tende a fare confusione con il vocabolo. C'è infatti chi intende il semplice export (magari come «terzista» o tramite semplici agenti) oppure la subfornitura selvaggia (anche di fase), accanto a imprenditori che invece si vogliono seriamente radicare sui nuovi mercati per servire meglio la clientela locale (come hanno

fatto appunto a Fabriano). In linea di massima, il problema va poi declinato anche in base alla taglia aziendale e alle distanze dei Paesi dove si va a investire. Le occasioni sono infatti diverse per grandi, medie e piccole aziende, come mette in evidenza questa chiacchierata con Vittorio Merloni che offre parecchi spunti di riflessione per ogni taglia aziendale.

Come è cambiata in questi anni la presenza della Indesit in Europa? Possiamo fare un primo bilancio dopo le numerose «campagne acquisti», compresa l'espansione a Est?

Il bilancio è indubbiamente positivo: Indesit Company oggi è il secondo produttore in Europa per quota di mercato e il quinto al mondo. Questo risultato l'abbiamo ottenuto anche grazie a un percorso di crescita che ha avuto come tassello fondamentale una serie di importanti investimenti. Oggi come azienda e come imprenditore possiamo affermare con orgoglio che in questi anni abbiamo sbagliato poco: i meriti di questa crescita vanno divisi con la mia famiglia e con i validi manager che si sono succeduti al mio fianco nel corso degli anni. L'azienda ha fatto le acquisizioni opportune quando è stato il momento di farle, ha aperto all'estero nel momento giusto, è entrata in Borsa per garantire




all'impresa una corporate governance molto più solida. Le acquisizioni per esempio: il fatto di essere tra gli ultimi a entrare sulla scena europea ci ha spinto a comprare aziende sul mercato, ma non per questo abbiamo acquisito tutto quello che ci capitava sottomano. In 32 anni di storia aziendale abbiamo fatto 15 acquisizioni. Tre le pietre miliari: nel 1987 è stata la volta della torinese Indesit che ci ha permesso di entrare nel mercato europeo; nel 2000 Stinol ci ha fatto diventare il numero uno in Russia e nei Paesi vicini; nel 2002 l'ingresso in Hotpoint ci ha portato contemporaneamente a diventare il numero uno in Gran Bretagna e a salire sul podio europeo. Oggi infatti Indesit Company ha una forte presenza commerciale e produttiva nei mercati dell'Europa dell'Est, in Polonia, in Russia, in Turchia e in Cina, pur conservando una forte capacità produttiva in Italia.

È indubbio che la crescita della Indesit nel mondo è stata forte. Come avete trattato i marchi acquistati sia in termini di comunicazione sia di integrazione con la vostra cultura d'impresa?

La nostra sfida è partita dall'Italia, cioè da quei valori che ci appartengono e ci distinguono dal resto del mondo, ma si colloca in un territorio internazionale,



 Per noi il cuore degli interessi è l'azienda. Reinvestiamo gran parte del cash flow nella società e affidiamo a manager esterni il ruolo di Ceo

più adatto ad affrontare le nuove sfide globali. È stato il caso del Regno Unito, in cui siamo entrati tanti anni fa, in punta di piedi, con l'acquisizione di Colston. Sapevamo che all'inizio non avremmo guadagnato ma al tempo stesso contavamo che, in un contesto dove erano presenti tutti i grandi produttori mondiali di elettrodomestici, avremmo imparato molto studiando il modo di muoversi di quelli più grandi e a volte più bravi di noi. Così quando nel 2002 è arrivato il momento di Hotpoint, leader incontrastato in Gran Bretagna che è anche il più grande mercato nazionale in Europa, l'integrazione è stata completa. Hotpoint ci ha anche concesso di fare un salto dimensionale, con oltre 15 milioni di apparecchi prodotti ogni anno. La competizione futura però sarà prevalentemente basata sugli aspetti intangibili dell'economia e tra questi i brand occupano una posizione centrale: il marchio è, prima di tutto, il collante necessario per tenere unite le diverse parti dell'azienda ed è lo strumento che meglio di altri consente di motivare le risorse umane.

Da Merloni avete addirittura cambiato nome alla società, diventando appunto Indesit...

Negli ultimi anni abbiamo investito molto sui brand e sono state prese decisioni importanti per razionalizzare il nostro portafoglio marchi: il cambio di corporate brand, da Merloni Elettrodomestici a Indesit Company, è un esempio. A marzo 2007 abbiamo presentato la nuova "brand architecture" del gruppo che punta a rafforzare ulteriormente i marchi e le loro sinergie. Il marchio Hotpoint si è abbinato ad Ariston, dando vita a Hotpoint-Ariston, combinazione tra la forza internazionale del brand inglese e la tradizione

del marchio italiano, con l'obiettivo di migliorare la posizione di mercato nel segmento medio-alto. Il marchio Indesit sta portando avanti il suo processo di evoluzione del posizionamento rafforzandosi su innovazione e design.

Hanno pagato queste strategie? Anche in termini di reputazione?

Abbiamo sempre puntato e investito sui marchi e proprio nel 2005, al compimento dei 30 anni dell'azienda, abbiamo adottato il nome Indesit come company name. Perché crediamo in quello che Indesit rappresenta e crediamo nella forza di rinnovarsi partendo dalle origini. Questo nostro desiderio di rimetterci in gioco ci rende competitivi e la competizione è stato il driver del nostro sviluppo. Abbiamo scelto Indesit perché è il più internazionale dei nostri marchi, quello più conosciuto nel mondo; company sottolinea la scelta di mantenere un'organizzazione unica e veloce. Nel passaggio abbiamo conferito a Indesit Company lo stesso patrimonio di filosofia e valori che era di Merloni Elettrodomestici.

Come è stato recepito dai vari stakeholder il "cambio di nome" che credo sia stata un'operazione un po' diversa dal classico "renaming"? Che considerazioni si possono fare, "a freddo"?

I mercati hanno risposto bene a questa decisione. Il cambio del nome è servito anche a far capire al mondo che da azienda italiana forte in Europa siamo diventati un gruppo europeo con "un'anima italiana", e siamo sempre più orientati verso i mercati mondiali. Sentiamo l'esigenza di sfidare i mercati, di innovare, consolidarci dove siamo già forti. Il cambio di nome è stato anche l'occasione per ridefinire l'identità della società e i valori guida: innovazione, ottimismo, qualità e responsabilità sociale. Come già sosteneva nel 1967 mio padre Aristide, in ogni iniziativa industriale non c'è valore del successo economico se non c'è anche l'impegno nel progresso sociale. Abbiamo cambiato il nome, ma la strategia è rimasta la stessa: essere competitivi e sostenere i marchi, senza escludere acquisizioni e accordi, sforzandoci nella continua esplorazione di



nuovi orizzonti. Indesit Company guarda adesso con crescente interesse ai Paesi emergenti sempre più interessanti, come la Cina, l'India, gli Stati Uniti.

Si confessi e ci dica la verità: è stato duro togliere il “nome in ditta”? Oppure si è pagato un prezzo “emotivo” - credo elevato - anche per lanciare un segnale al mercato?

La decisione di cambiare il nome è stata una decisione meditata, il cui motivo principale va ricercato nella nostra necessità di evolvere verso dimensioni più ampie, confrontandoci direttamente con le grandi aziende globali che, da tempo, hanno deciso di puntare tutto sul loro marchio più conosciuto: Whirlpool vende Whirlpool, General Electric vende General Electric, anche Samsung fa lo stesso. Sui mercati internazionali Merloni Elettrodomestici non si identificava con il prodotto: il pubblico conosce i marchi dei nostri prodotti, ossia Indesit, Hotpoint-Ariston e Scholtés; prima non c'era un marchio Merloni, noi non vendevamo elettrodomestici a marchio Merloni.

Voi avete avuto diverse fasi di sviluppo. Mi sembra che i filoni di investimento della Merloni si basino sull'innovazione continua, sulla qualità, sulla ricerca, sui marchi. In una parola, sullo sviluppo. Obbligati a crescere per riuscire a sopravvivere? Una regola che vale anche per il futuro?

Lo scenario europeo è cambiato molto dal punto di vista politico, economico e sociale. I modelli di competizione negli anni si sono profondamente evoluti: siamo passati da una fase in cui il driver della concorrenza era costituito dal costo del lavoro e dalle materie prime a una in cui il fattore chiave era la capacità di investimento. Oggi la competizione è condotta dall'innovazione e i parametri del successo sono valori considerati unici e intangibili. La globalizzazione ci obbliga a essere sempre in movimento e più innovativi: i nostri prodotti devono essere sempre “più”: silenziosi, ergonomici, rispettosi dell'ambiente. È cambiato però il modo di essere: la nostra vera dimensione oggi è quella internazionale. Non sopravviveremmo se pensassimo di essere un'azienda

italiana: siamo una delle tre società europee leader del settore degli elettrodomestici e guardiamo ai nostri concorrenti localizzati in altre parti del mondo. Ci siamo preparati alla sfida cambiando appunto nome e dotandoci di un'organizzazione adeguata e di una nuova mentalità.

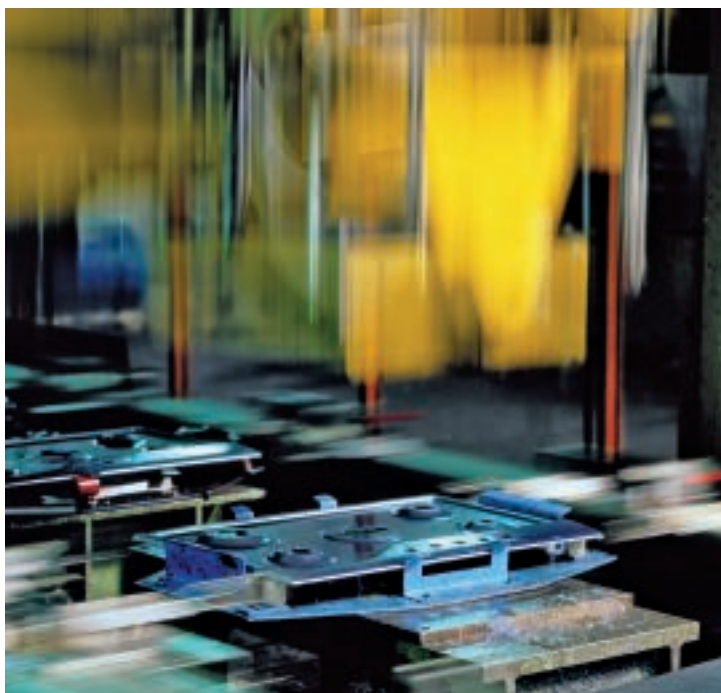
Qual è lo scenario che avete davanti?

Per i prossimi anni l'obiettivo è quello di consolidare la posizione a livello mondiale. Sono otto-dieci i player che si contenderanno il mercato degli elettrodomestici. Il nostro infatti è un settore che nei decenni è stato segnato da una grande concentrazione.

Che cosa dice agli imprenditori che vogliono sapere come si fa a restare ad altissimi livelli per tanto tempo? Qual è il “segreto” del suo successo? È importante la “cultura d'impresa”, quella che gli americani chiamano “corporate culture”?

Il bravo imprenditore è colui che garantisce la continuità dell'azienda offrendo una visione di lungo termine, le strategie di sviluppo, l'esperienza, le relazioni e il confronto con il management. Un imprendito-





re per avere successo deve investire molto in innovazione e puntare sull'internazionalizzazione. Il sistema industriale italiano è costituito da piccole imprese, a volte medie, che non hanno la forza di internazionalizzarsi, ma che hanno bisogno di farlo per essere competitive e che soprattutto devono investire in innovazione e nel capitale umano per pensare in grande e continuare a crescere. La cultura è una risorsa strategica per lo sviluppo, un fattore importante per l'accrescimento della competitività di un'azienda. È necessario promuoverla, poiché rappresenta un importante stimolo per l'innovazione e per lo sviluppo, economico e sociale. È ormai divenuto imprescindibile discutere e promuovere la cultura d'impresa in questa direzione.

In quest'ottica, quanto pesa il collegamento tra famiglia, affari, territorio e azienda? Esistono tre modelli: in uno al centro degli interessi c'è il business tout court. In un altro al centro c'è la famiglia dell'imprenditore. Nel terzo il cuore degli interessi è l'azienda.

Qual è il modello Merloni?

La Indesit è il terzo caso. Basti pensare

che ogni anno noi reinvestiamo gran parte del cash flow in azienda come fa la Toyota. Inoltre in passato ho fatto una scelta fruttuosa: dopo vent'anni di impegno diretto nella gestione dell'azienda, nel 1996 ho dato un impulso di sviluppo e di rinnovamento alla società affidando a manager esterni il ruolo del Ceo. E i risultati sono stati eccellenti. Indesit Company nasce come impresa familiare, oggi è una multinazionale, ma è prima di tutto un patrimonio della collettività e del territorio, ancor prima che della famiglia. La competitività di un territorio è determinata non tanto dai singoli soggetti, quanto dalle relazioni tra questi, dall'integrazione tra risorse, professionalità e competenze regionali.

Cosa si può fare per ridare un po' di competitività a questa Italia provincia d'Europa? Esiste anche un problema che riguarda la cultura d'impresa, come accennato prima?

Il vero paragone da fare oggi è tra macroaree: la Cina, l'Asia, gli Stati Uniti e l'Europa dei 25. Ciò che in questo momento storico preoccupa è l'assenza di una politica comune Ue: l'Europa non esiste ancora, almeno dal punto di vista del coordinamento economico e politico. Nell'era dei mercati globalizzati oggi si confrontano tre culture diverse: c'è l'America, pragmatica, dove tutto è privato; c'è la Cina, dove tutto è statale; e poi c'è l'Europa, litigiosa, che sta nel mezzo, e che per questo non offre le stesse garanzie né della prima né della seconda. Per reggere il confronto con la potenza cinese e con quella americana dobbiamo necessariamente riuscire a fare l'Europa.

Si riesce, attraverso l'esperienza Merloni, a vedere quali sono gli insegnamenti per le aziende di minori dimensioni?

Qualità e innovazione sono i due punti chiave, i fattori intangibili sui quali bisogna investire, a prescindere dalle dimensioni dell'impresa. Come imprenditore sono convinto nel dire che nel prossimo decennio il driver della competizione sarà l'innovazione e i parametri del successo saranno valori considerati intangibili, come il brand e il rispetto del benessere collettivo della società. ■