

Le strade della crescita e il caso Merloni

Le scelte strategiche di Merloni negli ultimi anni sono state ispirate da un obiettivo fondamentale: rafforzarsi in prossimità di una fase di concentrazione del mercato con l'ambizione, non troppo nascosta, di puntare alla leadership in Europa. A differenza dei suoi principali competitor, impegnati in processi di diversificazione, il focus strategico di Merloni è rimasto concentrato sul business degli elettrodomestici, dove realizza oltre l'80% del suo volume d'affari.

Alla base del successo si colloca un'idea molto semplice che affonda le sue radici nell'Italia contadina e artigiana del Novecento: la passione e l'orgoglio di chi fa bene il proprio mestiere puntando sull'innovazione e la presenza di un contesto sociale collaborativo come quello marchigiano. "Merloni Elettrodomestici è cresciuta 20 volte in 20 anni", spiega il presidente Vittorio Merloni, "siamo terzi in Europa e leader in Italia, in Inghilterra, in Russia e Portogallo". E le potenzialità di sviluppo sono ancora vastissime. Nei prossimi cinque anni, per esempio, il gruppo di Fabriano attende una forte crescita del mercato europeo, almeno 10 milioni di pezzi in più, in uno scenario di accelerazione del processo di concentrazione dell'offerta. Difatti, il 58% delle vendite in Europa è controllato da quattro marchi (Bosch Siemens, Electrolux, Merloni e Whirlpool), mentre negli Stati Uniti i leader detengono il 92% del mercato. Ben si comprende allora perché gli analisti ipotizzino fusioni e acquisizioni anche in Europa, oltre che una severa competizione per conquistare spazi maggiori nel mercato.

“Sicuramente anche in futuro rimarremo nel gruppo dei leader” – è pronto a scommettere Vittorio Merloni – “con la speranza di passare al secondo posto e, perché no, al primo. In fondo, siamo solo a due punti di distanza e abbiamo affrontato fin dall’inizio concorrenti più forti di noi”.

Non sarà una passeggiata, anche perché i concorrenti sono piuttosto agguerriti.

“Chi vincerà?” – si chiedeva Andrea Guerra, fino alla metà del 2004 amministratore delegato di Merloni – “Vinceranno le aziende che hanno saputo mantenere una focalizzazione sul proprio business, quelle che sapranno conservare la capacità di investimento e prestare la dovuta attenzione al prodotto e alla qualità. Perderanno le imprese che hanno diversificato troppo e si sono lasciate distrarre da attività che non conoscevano”.

Gli elettrodomestici sono stati, dunque, negli ultimi anni di vita aziendale, il focus delle strategie verso cui orientare la rotta del processo di espansione di Merloni, condotto lungo due binari: la crescita interna e la crescita esterna.

La storia dell’azienda comincia nel 1930, quando Aristide Merloni fondò a Fabriano una società di produzione di bilance, per poi allargarsi alle bombole per il gas, agli scaldabagni e quindi alle cucine. Agli inizi degli anni Sessanta, cominciava la produzione degli elettrodomestici e veniva lanciato il marchio Ariston. Nel 1975, cinque anni dopo la morte di Aristide, i tre figli divisero le loro strade e costituirono ciascuno la propria azienda. Delle tre società, Merloni Elettrodomestici, guidata da Vittorio Merloni, è la maggiore e l’unica quotata in Borsa. Lo sbarco in Piazza Affari nel 1987 ha fornito all’azienda le risorse per accelerare l’espansione, costruendo stabilimenti in molti Paesi europei, e per aumentare le sue quote di mercato.

La crescita è anche dovuta alle acquisizioni, fra le quali spicca Indesit, oggi il marchio singolo più venduto in Europa. Nel 2002, dopo aver scartato l’ipotesi di acquisire Brandt e con l’obiettivo di ampliare però la propria quota di mercato, Merloni Elettrodomestici metteva a segno la sua quattordicesima acquisizione, rilevando da Marconi il 50% di GDA che, con il marchio Hotpoint, era il principale operatore del settore in Gran Bretagna, con quattro stabilimenti complementari a quelli dell’azienda italiana.

“Nel periodo in cui abbiamo acquisito GDA – raccontava ancora Guerra – avevamo la possibilità di rilevare Brandt Moulinex: si trattava di una società sull’orlo del fallimento, ma che deteneva il 7% del mercato europeo e molti altri marchi. Costava la metà di GDA, ma abbiamo preferito spendere il doppio per un’azienda che aveva solo il 3% del mercato perché questo ci consentiva di realizzare importanti sinergie. Anche in Russia, quando abbiamo acquisito il controllo di Stinol, il maggior produttore di elettrodomestici, abbiamo ragionato in questa ottica: abbiamo pagato l’azienda il 100% del fatturato, quando al massimo in questo settore le valutazioni sono dell’ordine del 60% del giro d’affari. Ma oggi deteniamo il 35% del mercato russo: 400 milioni di abitanti con soli 15 milioni di apparecchi e un potenziale con tassi di crescita spaventosi”.

Intanto, General Electric, che controllava il restante 50% di GDA, decideva di delegare la gestione operativa a Merloni (l'accordo riservava all'azienda italiana il diritto di opzione per acquisire la quota in mano a GE entro il 2009, e già nel gennaio del 2003 Merloni portava la sua partecipazione al 60%). L'operazione consentiva al gruppo marchigiano di rafforzare la sua presenza nell'Europa occidentale e di raggiungere una quota di mercato europea superiore al 14%, dietro a Electrolux e BSH (joint-venture tra Bosch e Siemens), ma davanti a Whirlpool, Brandt e Candy, nonché conquistare la leadership di mercato in Gran Bretagna.

Nelle sue strategie di crescita internazionale, Merloni ha deciso di estendere la sua presenza in Cina, affiancando all'attività commerciale una filiale-*antenna*, allo scopo di identificare i produttori cinesi con livelli qualitativi già assestati su standard occidentali. Questi fornitori, che in parte già offrivano la propria capacità di produzione ai grandi operatori globali del settore, come Whirlpool o Electrolux, avrebbero potuto quindi rifornire gli impianti Merloni in Europa di componentistica a prezzi molto competitivi.

Prendendo questa decisione, il Gruppo italiano si riaffacciava così in Cina dopo una prima esperienza condotta con motivazioni differenti. A metà degli anni Novanta, infatti, Merloni Elettrodomestici aveva siglato una joint-venture con il colosso Haier. La società italo-cinese, però, non aveva mai portato allo sviluppo di iniziative importanti su quel mercato, con Merloni ferma alla quota del 15%. A distanza di poco meno di dieci anni, la strategia cambiava rotta, puntando non tanto alla Cina come mercato di consumo finale, quanto come subfornitore di alta qualità e basso prezzo per i prodotti destinati ai mercati europei.

Per il futuro, Merloni ha deciso di rivolgere lo sguardo anche all'Europa dell'Est, così da cogliere le maggiori opportunità di sviluppo dei consumi in quell'area geografica. Ha così avviato la costruzione di tre nuovi impianti di produzione da tre milioni di pezzi, destinando al progetto 100 milioni di euro di investimento. Il primo impianto, approntato per raddoppiare la capacità nell'area dei piani cottura in Polonia, è diventato operativo nella primavera del 2004, pochi mesi prima dello start-up del secondo impianto, ubicato in Russia e dedicato alle lavatrici. Il terzo impianto, sempre da un milione di pezzi, è stato invece destinato alla linea freddo, ancora in Polonia.

Ci si attende che il progetto abbia un deciso impatto tanto sulla capacità produttiva installata (raggiungendo la soglia dei 14 milioni di pezzi) quanto sulla redditività. In primo luogo, si potrebbe realizzare il riequilibrio fra produzione e vendita in Europa orientale, modificate dopo l'acquisizione di GDA, destinando la maggiore produzione a quei mercati dove Merloni si attende la crescita più alta della domanda, superiore al 7% medio all'anno (rispetto all'1,7% dell'Europa occidentale).

In questo scenario, le strategie di R&S formulate dal gruppo di Fabriano si sono concentrate su due linee d'azione. La prima indirizzata alla ricerca e all'innovazione nel campo della domotica, ovvero l'applicazione delle nuove tecnologie dell'informazione e di Internet alla casa.

La seconda orientata alla creazione di elettrodomestici ecocompatibili, in particolare inventando proposte nuove come il *pay per use* per il lavaggio e puntando al rafforzamento dell'offerta di servizio al cliente.

“A metà degli anni Novanta – osservava Guerra – l’industria degli elettrodomestici era una grande addormentata: i prodotti venivano considerati semplici *commodities*. Abbiamo recuperato il rapporto con il consumatore, e gli investimenti in innovazione ci hanno consentito di offrire prodotti ad alto valore aggiunto. Il 50% dei nostri cataloghi viene rinnovato ogni anno, contro il 25-30% di cinque anni fa. Inoltre, abbiamo attuato una politica di marca molto precisa. Oggi in Europa esistono circa 200 etichette: noi deteniamo quasi il 15% del mercato con soli due marchi, Indesit e Ariston”.

La priorità assoluta di Merloni è rivolta ai prodotti, al miglioramento continuo di qualità, all’offerta di prestazioni superiori per soddisfare in modo rigoroso le mutevoli esigenze dei clienti. Un bene prezioso a cui sono destinati anche i servizi post- vendita, che permettono di salvaguardare nel tempo il livello di soddisfazione, oltre a essere redditizi in termini di ritorno economico.

Un’attenzione particolare è stata riservata alla strategia di valorizzazione dei marchi: in primo luogo, rilanciando il marchio Ariston nel segmento dei prodotti a libera installazione, senza intaccare la sua missione nel segmento da incasso, e concentrando il marchio Indesit nel *free standing*; quindi, decidendo di modificare, alla fine del 2004, il nome dell’azienda in Indesit Company, scegliendo di adottare il brand più conosciuto in Europa negli elettrodomestici bianchi. La ricerca di una sempre maggiore efficienza è stata perseguita attraverso una strategia di semplificazione dei processi, con l’unificazione delle piattaforme per quattro linee di prodotti: freddo, cottura, lavabiancheria e lavastoviglie. La tappa successiva ha coinvolto i processi di produzione dei componenti, confidando nelle tecnologie digitali, con lo scopo di unificare tutte le parti strutturali delle quattro linee e conseguire così vantaggi in termini di qualità, efficacia, riduzione dei tempi per il rinnovo della gamma prodotti e contenimento dei costi.

L’esperienza di Merloni dimostra che l’innovazione è la chiave per mantenere elevata la competitività, anche in settori (come quelli degli elettrodomestici) che, a una osservazione superficiale, sembrano essere ormai giunti a maturità. Una sfida difficile, che comporta la diffusione nell’organizzazione di una cultura dell’innovazione, come è accaduto per Merloni nel progetto della domotica. Questo fronte è stato aperto nel 1999, quando, in collaborazione con il MIT di Boston e il MediaLab di Negroponte, è stato varato il progetto *Customer Intelligence*, con l’obiettivo di sviluppare e introdurre nel mercato una nuova generazione di elettrodomestici in grado di connettersi in rete con la tecnologia WRAP (*Web Ready Appliances Protocol*).

Nel 2001, Merloni ha lanciato la linea Ariston Digital, i primi elettrodomestici al mondo capaci di collegarsi a Internet, e ha quindi deciso lo spin-off delle attività di ricerca collegate allo sviluppo delle tecnologie WRAP con la costituzione di una società *ad hoc*. Gli Ariston Digital funzionano come sistemi intelligenti, in grado di comunicare fra loro e verso le reti di telecomunicazioni, consentendo la teleassistenza (gli elettrodomestici possono trasmettere informazioni di funzionamento e segnalare guasti al centro di assistenza Digital) e la gestione dei consumi elettrici (scambiandosi informazioni attraverso la rete elettrica di casa, regolando il consumo in modo da evitare i rischi di black-out).

Dal 2003, Merloni utilizza la tecnologia RF-ID (identificazione automatica a radiofrequenza) per permettere agli elettrodomestici di comunicare con gli oggetti: ora alcuni prodotti Ariston sono in grado di leggere le informazioni relative ai capi di abbigliamento Benetton forniti di etichetta intelligente (*smart tag*). Le informazioni lette si traducono in messaggi al consumatore visualizzati su nuovi display a colori, per esempio suggerendo il programma di lavaggio ideale. Il frigorifero, invece, potrà indicare sul display i cibi contenuti all'interno evidenziando la temperatura ottimale di conservazione, la data di scadenza, la descrizione dell'alimento e le sue proprietà nutritive, mentre il forno sarà in grado di selezionare il programma di cottura più adatto.

Fonte: adattamento da Emil Abirascid, "Così l'azienda diventa innovativa", *Il Sole 24 Ore*, 23 novembre 2003; Nicoletta Picchio, "Il segreto: agli investimenti destiniamo l'85% del cash-flow", *Il Sole 24 Ore*, 22 dicembre 2002.