

MalpensaNews

Whirlpool, è finito il tempo di andare oltre i draghi?

Maria Carla Cebrelli · Saturday, October 15th, 2022

Sono tempi oscuri per la Whirlpool in Europa e in Italia. **L'azienda sta considerando seriamente di uscire dalla regione europea e, così facendo, disfare quello che ha costruito negli ultimi 30 anni** della sua gloriosa storia.

La Whirlpool Corporation è nata a New York come Upton Machine Company nel 1911. Dopo poco si è trasferita a Benton Harbor, sul lago Michigan, per essere logisticamente vicina al suo cliente principale, la catena di grandi magazzini Sears & Roebuck, e allo stesso tempo ribattezzandosi Whirlpool, con il nome del turbinio dell'acqua nel suo primo prodotto: la lavatrice automatica.

Nei racconti dei suoi 110 anni di storia, c'è **un discorso che viene sempre ricordato per la sua potenza visionaria**: una pietra miliare della trasformazione avvenuta a fine anni '80 da gigante del mercato domestico USA a leader e numero 1 globale del settore degli elettrodomestici. A pronunciarlo fu David R. **Whitwam**, CEO dal 1987 al 2004.

Lo si può ascoltare in questo video pubblicato l'anno scorso in occasione della ricorrenza dei 110 anni dalla fondazione:

Traduciamo dall'inglese e riportiamo gli stralci più significativi.

“Nella profondità dei nostri cuori abbiamo visto il vero nemico, non solo per Whirlpool, ma per tutti i business degli Stati Uniti. Molti di noi l'hanno visto anche nello specchio al mattino. **Siamo noi stessi il vero nemico.** Troppo a lungo ci siamo comportati come gli europei del XIII secolo. Loro, come noi in Whirlpool, erano contenti all'interno dei loro confini, soddisfatti dello status quo e della mancanza di cambiamento e alquanto spaventati per tutto quello che non conoscevano. Andate in qualsiasi museo a vedere le carte geografiche di quel periodo. Gli illustratori di ogni paese dettagliavano con precisione tutto ciò che c'era dentro il territorio locale, il mondo noto, quello con cui erano a loro agio, il mondo visto con l'occhio rivolto verso il passato. Ma lontano dagli ambienti famigliari, per descrivere l'immensità terrificante del mondo esterno, si limitavano ad un solo avvertimento: “Dragons Be Here” [in latino “Hic sunt dracones”, cioè qui ci sono solo draghi e mostri]. Una prospettiva che toglieva ogni desiderio di oltrepassare a qualunque viaggiatore razionale. Solo un pazzo avrebbe scelto i draghi rispetto al comfort rassicurante della

propria casa, simbolo delle cose che non cambiano... **Tutto rimase immutato, fino a quando non arrivarono persone nuove, con visione, ambizione, mete superiori,** persone che affrontarono con coraggio i draghi dell'ignoto, con l'obiettivo dell'eccellenza, e affamati dal desiderio di definire l'universo a modo loro, cambiando sé stessi nell'opera di farlo. Costoro, così facendo, vinsero interi nuovi mondi... Ho iniziato il mio discorso dicendo che sarà probabilmente il più importante che farò nella mia vita. Lasciate che finisca ora senza luoghi comuni, con un'affermazione oggettiva. **Ognuno di noi in Whirlpool ha una scelta da fare. Possiamo scegliere la via miope e cullarci nell'idea di un passato più familiare, che non tornerà mai più.** Alcuni, sono sicuro pochissimi tra di noi, potrebbero essere tentati di scegliere questa via e opporsi al cambiamento. Dopotutto, l'altra via conduce ai draghi sputafuoco dell'ignoto, vero? Forse è proprio così. **Ma io affermo categoricamente che in Whirlpool, il mondo appartiene a chi tra noi sceglie liberamente di scovare e sfidare i draghi, a chi con entusiasmo persegue l'eccellenza e sposa l'opportunità offerta dal futuro.** Io invito tutti voi a unirsi a me e tra di noi, mentre oltrepassiamo i draghi dell'ignoto e raggiungiamo l'eccellenza insieme, andando incontro al nostro destino”.

Molti dei presenti non avevano mai messo piede, nemmeno come turisti, fuori dagli Stati Uniti. Whitwam offriva quello che suonava come un “viaggio nello spazio” a rotondi manager dal viso pallido, cresciuti a baseball, messa alla domenica e partite di caccia nelle selve del mid-west. Nonostante questo, la sua leadership “dominante” guidò negli anni immediatamente successivi l'espansione globale, a partire dal **primo grande acquisto internazionale, che aprì il mercato europeo degli elettrodomestici a Whirlpool. È del 1989 la joint venture con l'olandese Philips** per la divisione grandi elettrodomestici, unica tra tutte ad essere basata all'estero, a **Comerio**, per il riconoscimento e il rispetto al genius loci dell'**impero fondato da Giovanni Borghi** (anche lui fuggito dalla grande Milano e arrivato sulle rive di un altro lago).

L'Europa, come l'Asia e il sud America, dovevano rendere il portafoglio di Whirlpool capace di una performance più stabile e in crescita, disaccoppiandolo dalla ciclicità economica di una sola regione. Non è stata una passeggiata nel parco: volatilità monetaria, frammentazione distributiva, sfide di integrazione culturale (non da ultima quella recente di Indesit), hanno reso il cammino ricco di soddisfazioni e remunerazioni, ma anche di protratte perdite e margini compressi, nonostante gli investimenti non siano mai venuti meno. **Al di là dell'impatto sulla performance finanziaria, cosa ha portato in dono l'Europa a Whirlpool?** Tre esempi eclatanti: la tecnologia efficiente e innovativa; la nave scuola dei capi; il primo CEO non americano. Negli anni 2000 è stata avviata un'iniziativa globale per trasformare Whirlpool in una società innovativa a 360°.

L'esempio più vincente di questa strategia è stato il portare sul mercato americano le tecnologie sviluppate e consolidate in Europa, un mercato più tecnico e diversificato a causa della molteplicità di stili e culture locali. Le lavatrici a carica frontale prodotte in Germania e in Italia, a Napoli, sono diventate il cuore dell'ulteriore ascesa di Whirlpool negli USA, che le hanno permesso di avere le risorse per acquisire Maytag, il concorrente numero 1 di sempre. Oltre al lavaggio, sono state esportate le tecnologie più efficienti nel campo della refrigerazione, compresi gli standard ambientali superiori, e le innovazioni nella cottura, soprattutto a micro-onde e a induzione e, infine, l'incasso di qualità ed estetica superiore. **Negli anni i top manager americani, che hanno poi fatto carriera, sono tutti passati da Comerio per imparare a gestire un business intrinsecamente complesso.** Uno dei più simpatici disse una volta: “Dopo essere sopravvissuto in

Europa, a un americano basta la pausa pranzo per gestire il mercato statunitense”.

Marc Bitzer, CEO mondo dal 2017, nato a Balingen in Germania, è entrato nell'azienda nel 1999 come capo del marchio Bauknecht, basato a Comerio. **Se veramente Whirpool scegliesse di uscire dalla regione europea, porterebbe indietro le lancette della storia e sarebbe paradossale che a pilotare questa decisione possano essere due europei** come Marc Bitzer e Holger Gottstein, capo delle strategie e delle acquisizioni.

Quali draghi vedono guardandosi nello specchio ogni mattina? “Bitzer” significa “amaro” in tedesco e “gottstein” si traduce in “pietra divina”. È possibile andare oltre il proprio destino? Whitwam (che significa “valle bianca”) credeva di sì.

“Ci sono dei confini al di là dei quali non è permesso andare. Dio ha voluto che su certe carte fosse scritto: hic sunt leones”, Jorge da Burgos nel “Nome della rosa” di Umberto Eco.

This entry was posted on Saturday, October 15th, 2022 at 3:11 pm and is filed under [Economia](#). You can follow any responses to this entry through the [Comments \(RSS\)](#) feed. You can leave a response, or [trackback](#) from your own site.