

L'Innovazione: una competenza strategica per Whirlpool Corporation

Organizzazione, approccio e strategie.

"Innovation represents one of the cornerstones of our Whirlpool Europe strategy. Our strategy is to create loyal customers to our brands. In order to create loyalty almost by definition we must have innovation; which is unique solutions for our customers, which they value and will pay for. Innovation must go beyond product, innovation shall be the foundation for everything we do."

Mike Todman, President Whirlpool Europe.

1. Whirlpool Corporation: un'azienda globale in crescita

2. L'Innovazione, una core competence aziendale

3. Innovazione in Whirlpool: organizzazione e approccio

4. Esempi di Innovazione in Whirlpool

4.1 Innovazione nel Core Business

4.2 Innovazione in Whirlpool Nord America

4.3 Innovazione in Whirlpool Europe

4.4 Design research

1. Whirlpool Corporation: un'azienda globale in crescita

Grazie a più di novant'anni di lavoro all'insegna di "pride, passion & performance", Whirlpool Corporation ha potuto affermarsi come il più grande produttore e distributore mondiale di grandi elettrodomestici. I prodotti affidabili e il servizio che l'azienda offre da decenni hanno fatto dei principali marchi di Whirlpool -Whirlpool, Bauknecht, KitchenAid e Brastemp - dei sinonimi di "eccellenza". Ma Whirlpool Corporation non si accontenta di questi risultati. Con spirito rinnovato, l'Azienda si prepara a rafforzare la propria posizione nel mercato globale mantenendo gli elevati standard qualitativi di sempre.

Il processo di crescita che le ha permesso di trasformarsi da azienda prettamente nord-americana in leader globale è il risultato di un'impostazione strategica decisa alla metà degli anni ottanta. A quell'epoca quattro aziende si contendevano il mercato nord-americano dei grandi elettrodomestici, le cui vendite si aggiravano intorno ai 40 milioni di unità l'anno. Tutte e quattro erano forti, agguerrite e intenzionate a conquistarsi una fetta più larga di un mercato che, secondo le previsioni, sarebbe cresciuto ben poco nei dieci anni successivi. Whirlpool era fra queste. Incapace di trovare un ulteriore potenziale di crescita sul mercato USA e decisa a non accettare lo status quo, l'Azienda avviava una valutazione sistematica delle opportunità esistenti in altre parti del mondo, sia nell'industria degli elettrodomestici che altrove.

Una volta stabiliti i parametri di crescita e raccolti i dati di analisi, l'Azienda decise di continuare a concentrarsi sui grandi elettrodomestici ma di espandersi in mercati dove non era ancora presente. Obiettivo: conquistare la leadership mondiale in un settore in rapida globalizzazione, che registrava ogni anno la vendita di oltre 235 milioni di unità per un valore di circa 70 miliardi di dollari. Rapidamente vennero concluse un'importante acquisizione in Europa, la costituzione di joint venture con società messicane e indiane e un aumento della partecipazione azionaria ad aziende canadesi e brasiliane. Durante i primi anni novanta Whirlpool prosegue la sua espansione in Europa e America Latina, stabilendo una presenza di mercato a livello di produzione e commercializzazione anche nell'Europa Centro-orientale.

Per consentire una migliore gestione del settore dei piccoli elettrodomestici a livello globale viene inoltre costituita la Small Appliance Business Unit.

All'inizio degli anni novanta, Whirlpool comincia a perseguire una strategia di espansione in Asia e nel 1995 è già presente in India, Cina e Sud Est Asiatico.

Whirlpool Corporation acquista così la capacità di soddisfare le richieste dei consumatori di elettrodomestici appartenenti a comunità così diverse tra loro come quelle di Bombay, Buenos Aires, Berlino e Baltimora. Non a caso, Whirlpool è dal 1997 fornitore esclusivo di tutti gli elettrodomestici da

incasso per il colosso dell'arredamento IKEA, che trattiamo a livello globale e con il marchio personalizzato "For IKEA from Whirlpool".

In tutti i paesi in cui Whirlpool opera, l'obiettivo è quello di essere sempre più vicini alle esigenze dei consumatori offrendo marchi e servizi altamente affidabili ma anche dando una mano a chi ne ha bisogno: con Whirlpool Foundation, il braccio filantropico di Whirlpool Corporation. Costituita nel 1951, sostiene organizzazioni ed enti morali impegnati nelle grandi battaglie per la vita. Dalla data della sua creazione la fondazione ha distribuito oltre 110 milioni di dollari (a fine dicembre 2002) sotto forma di contributi, borse di studio e donazioni a svariati enti non-profit operanti nelle comunità Whirlpool di tutto il mondo.

2. L'Innovazione, una core competence aziendale

Nonostante i numerosi e continui successi che Whirlpool ha raggiunto nel corso degli anni, è innegabile che ci troviamo in un mercato sempre più competitivo, in un'economia dove la crisi degli ultimi anni ha lasciato e continua a lasciare segni. Le sfide sono sempre più pressanti, ma questi sono anche i momenti giusti per "scovare" nuove opportunità e sfruttare le necessità di cambiamento in positivo. L'industria degli elettrodomestici è da tempo considerata in fase di "stalemate", ovvero di "stallo": il costante miglioramento dei costi di produzione e la conseguente diminuzione dei prezzi al consumatore insieme all'aumento della pressione competitiva hanno generato una spirale negativa dei margini di crescita e un "livellamento" dei prodotti offerti. Diventa sempre più difficile riuscire a differenziarsi, e quindi ad ottenere la preferenza dei consumatori (figuriamoci la "fedeltà").

E allora come interrompere questo meccanismo perverso? Come conquistare quella competitiva differentiation e quella brand loyalty necessarie per sopravvivere ed eccellere nel mercato?

La risposta di Whirlpool è stata fare dell'innovazione una core competence aziendale. Per dare al consumatore soluzioni uniche ed innovative. Per creare un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo.

E così nel 2000 è cominciata in Whirlpool la sfida Innovation, che decisamente non è stata facile e non lo è tuttora, poichè raggiungere un obiettivo del genere vuol dire mettere in atto un cambiamento culturale aziendale di vaste proporzioni, con tutte le resistenze e le difficoltà del caso. Specialmente in una azienda globale. Vediamo perchè: tre sono gli elementi fondamentali per far prosperare l'innovazione:

- un Mercato per le idee
- un mercato per i capitali
- un mercato per le risorse umane (di talento)

Un mercato per le idee: nelle aziende di grandi dimensioni non è affatto facile creare terreno fertile per l'innovazione. Un "inventore" solitario può mandare il proprio business plan a dozzine di venture capital companies diverse. E' estremamente raro trovare una start-up company di successo che non abbia ricevuto numerosi rifiuti da altrettanto numerosi venture capitalists prima di trovare, finalmente, uno sponsor. Sfortunatamente, nella maggior parte delle grandi aziende c'è solo un possibile interlocutore di fronte al quale presentare la propria idea innovativa, cioè il top management. Basta un unico "NO" per annientare un'idea e difficilmente si può fare ricorso. Il marketplace per le idee nelle grandi aziende è molto limitato, poichè c'è un unico "compratore", per di più pressato dalla necessità di "far quadrare i conti" più che da quella di sviluppare nuove idee.

Un mercato per i capitali: idee creative e nuove opportunità di business raramente superano i "test" finanziari tradizionali. Se le stime di potenziale di mercato e di crescita sono solo minimamente incerte, la proposta verrà rifiutata. Se le ipotesi chiave del business sono un po' traballanti, niente finanziamento. Se le proiezioni finanziarie non possono essere supportate da analisi dettagliate, il top management lascerà perdere.

Il punto è questo: nella maggior parte delle aziende, l'obiettivo del processo di allocazione dei capitali è di fare in modo che l'azienda investa solo ed esclusivamente in progetti che daranno un ritorno accettabile. La propensione al rischio è bassa, e questo contrasta con le logiche di imprenditorialità che caratterizzano l'innovazione, finendo col creare barriere insormontabili allo sviluppo di nuove idee.

Un mercato per le risorse di talento: veniamo al punto più dolente. Mentre ogni azienda ha un processo di allocazione dei capitali, virtualmente nessuna ha un processo di allocazione delle risorse. Ci sono misure, come l'EVA, per determinare se un'azienda sta usando il proprio capitale in maniera efficiente. Ma non esiste una misura parallela per l'allocazione delle risorse. Non c'è modo di sapere se un'azienda sta usando le sue persone migliori nella maniera corretta, ad esempio schierandole dietro le opportunità di business più promettenti.

Se è difficile per un'idea innovativa ottenere capitali all'interno delle grandi aziende, è ancora più difficile procurarsi alcune delle risorse più talentuose. Si tende infatti a lasciare queste risorse negli ambiti ampiamente "navigati", e quindi già redditizi, senza comprendere che una risorsa di talento può rendere molto di più in un business tutto da costruire che non in una funzione che ormai procede in modo già strutturato.

Ma le considerazioni precedenti non devono farci arrivare alla conclusione che sia impossibile fare Innovazione nelle grandi aziende, o che non ci siano per niente i presupposti per un terreno fertile. Non dimentichiamo che le grandi aziende hanno i loro vantaggi: hanno risorse, hanno una fonte di capitale prontamente disponibile, hanno brands e assets che possono dare facile accesso al mercato ad un nuovo business. Nel momento in cui le grandi aziende imparano a sostituire i loro processi "risk-averse" di allocazione dei capitali e delle risorse con un'attitudine focalizzata al finanziamento e sostegno delle nuove opportunità di business, sviluppano un'arma vincente, che unita alla forza dei loro brands e delle loro strutture distributive può davvero portare a quello strategic competitive advantage tanto agognato. Whirlpool ha deciso di seguire questa strada, non priva di ostacoli, impegnandosi a cambiare profondamente la propria cultura, con l'obiettivo di rendere l'innovazione una competenza chiave dell'azienda.

3. Innovazione in Whirlpool: organizzazione e approccio

Che cosa abbiamo cambiato o istituito in Whirlpool per raggiungere l'obiettivo di fare dell'Innovazione una competenza chiave dell'azienda? Ecco di seguito gli elementi fondamentali alla base della nostra piccola, grande rivoluzione:

Innovation Seed funding: abbiamo preso il 10% del nostro capitale a livello globale (e ridotto la normale allocazione regionale) e lo abbiamo messo in uno speciale "fondo Innovazione" internazionale, al quale le regioni possono accedere competendo tra loro - e naturalmente i progetti più innovativi ottengono i finanziamenti.

Innovation Goals: abbiamo stabilito un GOAL (distribuito tra le regioni) per cui ogni anno almeno il 5% dei redditi totali dell'azienda deve provenire da prodotti completamente nuovi o da nuove business opportunities.

Innovation Team: abbiamo creato un processo di "attrazione" delle risorse umane, che bypassa il normale processo corporate e riduce la sindrome del "NO". Un team Innovazione in costante cambiamento e rinnovamento, esperto nelle metodologie Innovation (per nutrire e stimolare la creatività e valutare il potenziale delle opportunità) dedito allo sviluppo di nuove opportunità di business e al training.

Innovation Process & Criteria: Per decidere se finanziare un'idea o meno abbiamo adottato dei criteri di valutazione ad hoc, che esulano dai principi standard solitamente usati per valutare i progetti:

- *Sustainability:* la business opportunity in oggetto genera un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo?

- *Scalability:* si tratta di un'idea replicabile in diversi mercati?

- *Brand Fit:* l'idea è compatibile con il marchio Whirlpool e ne esalta il messaggio?

- *Unique Customer Solution:* l'idea rappresenta una soluzione unica ed insostituibile per il consumatore finale?

- *Impact on Customer Loyalty:* l'idea ha un impatto positivo sulla fedeltà del consumatore al brand?

Abbiamo inoltre deciso che ci sono diversi "livelli" di Innovazione, a seconda di quanto vicino o lontano dal proprio core business ci si pone. E abbiamo deciso che tutti i livelli sono accettabili, a patto che

l'azienda definisca in modo chiaro le proprie direzioni strategiche in relazione alle competenze ed alle risorse disponibili.

Nella figura che segue, i diversi livelli di Innovazione sono rappresentati come cerchi concentrici, che via via si allontanano dal centro di questo bersaglio virtuale, ovvero il core business. Più ci si allontana dal proprio core business, più diventa importante valutare quali sono le competenze (skills, assets, processes, technologies & values) necessarie per sviluppare l'idea, e se per l'azienda vale la pena investire per svilupparle, nel caso non le possieda. Prendiamo ad esempio il progetto "Fitgames", raffigurato nel cerchio più esterno, ovvero "out of the box". Si tratta di un congegno che permette di trasformare la propria bicicletta in una cyclette da casa (tramite un supporto pieghevole progettato ad hoc) e di collegarla alla Playstation o simili, dando la possibilità di svolgere una corsa virtuale a casa propria, con tanto di scelta del paesaggio circostante e dei concorrenti. Diversi prototipi furono costruiti e testati in centri commerciali e palestre, dando un buon risultato di gradimento. Nonostante questo, in seguito ad una valutazione approfondita delle competenze necessarie per poter entrare e dominare in quel mercato, Whirlpool decise di non proseguire. Ragioni principali di questa scelta furono un brand fit discutibile ed una sustainability difficile da ottenere, a fronte di competitors esperti nel settore (e.g. Tecnogym) e di una tecnologia fortemente dipendente da altri (e.g. Sony per la connessione alla Playstation).

Nella figura sono indicati altri esempi di progetti in corso, descritti nella sezione "Esempi di Innovazione in Whirlpool".



4. Esempi di Innovazione in Whirlpool

4.1 Innovazione nel Core Business

LAVATRICE DREAMSPACE: IL LUSSO DELLO SPAZIO

Questa lavatrice extra-large, sviluppata e costruita nella fabbrica di Schorndorf, Germania, è l'icona del lusso dello spazio ed è diventata in breve tempo uno dei prodotti più venduti di Whirlpool. Con una capacità di carico di 8 Kg, contro i 5 normalmente offerti dalle lavatrici standard, ed il cestello ad asse obliquo che permette un carico/scarico comodo ed efficiente, Dreamspace offre al consumatore dei benefits unici. Un design raffinato ed ergonomico completa l'insieme, grazie anche all'innovativo piedistallo/cassetto che permette di riporre detersivi ed utensili e allo stesso tempo di elevare la lavatrice facilitandone ulteriormente il carico/scarico.



MAX! ADVANCE MICROWAVE OVEN

Utilizzando consumer feedback ed insights, Whirlpool **Global** Microwave unit ha prodotto il microonde Max! Advance, vincitore di diversi premi. Con la sua forma rotonda che si adatta perfettamente ad un angolo, Max! Advance sfrutta spazi in precedenza sprecati, permettendo fino al 25% in più di spazio sul piano di lavoro pur mantenendo una ampia capacità all'interno della cavità del forno. Max! Advance è l'unico microonde rotondo esistente sul mercato, che unisce ad un design giovane ed innovativo le migliori funzionalità e la più alta tecnologia.



DISH DRAWER

Dishdrawer è una lavastoviglie ad incasso a due "cassetti". Ergonomicamente rivoluzionaria, questa doppia lavastoviglie è unica in quanto a flessibilità di utilizzo e gestione dello spazio. Dishdrawer ha due scomparti separati che possono essere usati in modo completamente indipendente o insieme, dando la possibilità di far funzionare un solo scomparto se si hanno poche stoviglie da lavare, con enormi vantaggi in termini di consumi e di tempo. Dishdrawer può essere installata con uno scomparto sopra l'altro o uno a fianco all'altro, dando sfogo alla creatività ed alla modularità nel design della cucina.



MINI BUILT-IN

Per quanto piccola la cucina possa essere, c'è sempre spazio per il microonde mini built-in: il primo microonde progettato per essere ad incasso. I materiali, i colori ed il design sono pensati per adattarsi perfettamente al layout della cucina, utilizzando lo spazio di parte di un mobile pensile, lasciando libero il piano di lavoro. Il concetto di microonde è stato completamente ripensato, con l'obiettivo di ottimizzare le dimensioni limitate e l'ergonomia.



4.2 Innovazione in Whirlpool Nord America

Dalla regione Nord Americana, ecco una serie di prodotti innovativi introdotti recentemente sul mercato:

POLARA

Whirlpool Polara è l'unico prodotto al mondo in grado di mantenere un pasto refrigerato per tutto il giorno per poi cucinarlo e tenerlo in caldo in modo da essere perfetto e pronto quando si arriva a casa. Polara unisce diverse funzionalità in un unico prodotto, dando al consumatore la possibilità di preparare in anticipo i pasti, di conservarli correttamente per tutta la giornata e di trovarli cotti a puntino e pronti per essere consumati al momento giusto. Il tutto tramite una semplice programmazione che permette di impostare a propria scelta tutti i parametri.



BRIVA, la lavastoviglie nel lavabo.

Briva è una lavastoviglie incassata nel lavabo della cucina, sempre a portata di mano e con cicli di lavaggio che durano metà del tempo di quelli di una lavastoviglie normale. Briva è un prodotto estremamente versatile in quanto può essere utilizzata anche come un normale lavabo oppure, grazie al suo coperchio in acciaio inox, come una superficie extra per la preparazione dei cibi. Ideale come lavastoviglie “aggiuntiva” per lavare velocemente poche stoviglie oppure come soluzione unica in cucine compatte.

**GARAGEWORKS**

Gladiator GarageWorks è un approccio modulare alla gestione dello spazio in garage, che offre soluzioni pratiche e funzionali per mantenere il garage sempre in perfetto ordine. GarageWorks si rivolge ad un pubblico tradizionalmente maschile, offrendo soluzioni innovative per mantenere il garage ordinato e comodamente organizzato. Ganci per appendere al muro, cassa per gli attrezzi, un contenitore refrigerato per le bevande, un barbecue da macchina con microonde, frigorifero e spina per la birra ad incasso. Quest’ultima soluzione si chiama Gater Pak, si adatta facilmente al baule di una monovolume o di un SUV per divertenti pic-nic fuori casa e si può riporre sotto il tavolo da lavoro Gladiator quando non utilizzato.

**OUTDOOR ENTERTAINMENT**

Whirlpool ha rimosso le barriere tra l’interno e l’esterno della casa, creando una cucina completa “outdoor” che combina un potente barbecue professionale con design e praticità d’uso. Con lo stesso prodotto si possono refrigerare ingredienti e bevande, sciacquare la frutta e la verdura in acqua filtrata, grigliare alla perfezione carne e pesce e perfino dare una veloce sciacquata ai piatti, il tutto senza interrompere la conversazione con gli amici.

**4.3 Innovazione in Whirlpool Europe**

Anche Whirlpool Europe ha diversi esperimenti innovativi in corso. Due esempi sono:

SMARTCHEF

Whirlpool Smartchef è un angolo di ristorazione automatizzato che si ispira al concetto del vending per offrire ai consumatori un pasto “al volo” ma di qualità, grazie alla cottura intelligente dei microonde Whirlpool. I piatti pronti (primi e secondi) vengono conservati in una vending refrigerata a vetrina, dalla quale il consumatore può vedere e selezionare il piatto desiderato. I piatti vengono poi cucinati nei microonde “smart” Whirlpool, che leggendo un codice sul packaging sono in grado di autoprogrammarsi per la cottura ottimale. Questo prodotto è particolarmente indicato per piccole aziende ed esercizi commerciali che non hanno una mensa, oppure sale d’attesa in aeroporti ed ospedali o altri luoghi pubblici.



PURE

Pure è un sistema di purificazione dell'acqua che si connette facilmente al rubinetto e purifica, raffredda e offre la possibilità di gasare l'acqua. Pure può essere installato sul piano di lavoro o incassato sotto il lavabo se si ha poco spazio in cucina. Con Pure i consumatori hanno accesso illimitato ad una fonte di acqua pura e fresca, gasata o naturale a seconda dei gusti. Pure elimina la necessità di comprare scorte di bottiglie d'acqua, trasportarle, trovare lo spazio in casa per riporle e gestirne lo smaltimento.

**4.4 Design Research**

L'innovazione in Whirlpool si estende anche nel campo del design e della sperimentazione delle tecnologie, con progetti che spingono i limiti del product design verso la ricerca di concetti futuristici.

La mostra MACROWAVE: NEW FRONTIERS FOR THE MODERN MICROWAVE

Nel 2000, Whirlpool Corporation ha fatto un passo importante nel mondo del design internazionale, con la mostra "Macrowave - New Frontiers for the Modern Microwave". Lo show ha aperto nell'Aprile 2000 alla triennale di Milano, per poi spostarsi al Louvre di Parigi. La mostra ha esibito prototipi sorprendenti ed innovativi di microonde del futuro, risultato di un workshop promosso da Whirlpool Corporation's Global Product Design & Usability Lab a Cassinetta. A otto tra i più promettenti e giovani designers internazionali è stato chiesto di reinterpretare in modo creativo "il forno a microonde come oggetto" identificando nuove prospettive per il suo utilizzo e significato. I prototipi funzionali realizzati hanno ridefinito il microonde come un oggetto estetico, flessibile e portatile, adatto all'utilizzo in una varietà di ambienti e per diverse categorie di consumatori. Nel 2001 BusinessWeek ha assegnato a Whirlpool Corporation il premio Industrial Design Excellence Award (IDEA) per il progetto Macrowave.

**PROJECT F: FABRIC CARE FUTURES**

Lanciato alla fiera internazionale Hometech di Berlino a Marzo 2002, *Project F: Fabric care Futures*, ha riunito il Global Consumer Design (GCD) di Whirlpool Europe con 3 gruppi di designers esterni al fine di esplorare modi immaginativi di approcciare il lavaggio e la cura dei tessuti. Tramite Project F, questo variegato gruppo di designers è riuscito a ricercare nuove tipologie di esperienze sulla cura dei tessuti con l'obiettivo di coinvolgere e stimolare tutti i 5 sensi pur mantenendo le necessarie funzioni di lavaggio. Sono state esplorate le tendenze nel fashion design e nelle tecnologie dei materiali come fonti potenziali di evoluzione dei prodotti del lavaggio. In modo particolare, i designers si sono chiesti cosa significa "pulito" come esperimento di ricerca finalizzato ad espandere la conoscenza e la comprensione del processo di cura dei tessuti da parte di Whirlpool. Project F è stato anche mostrato al prestigioso Salone del Mobile di Milano nell'Aprile 2002.

Ilaria Tagliavini, Innovation Team Manager Whirlpool. Laureata in Economia e Commercio all'Università Cattolica di Milano, specializzazione in Marketing, nel 1997 comincia a lavorare come Business Systems Analyst alla Whirlpool UK Ltd, Customer Service Business Unit. Dopo 2 anni nella sede londinese, assume la posizione di

Project Manager, Manufacture & Technology group, presso l'Headquarters Europeo di Comerio. Nel 2000 entra a far parte del gruppo Innovation, diventandone manager nel 2002.