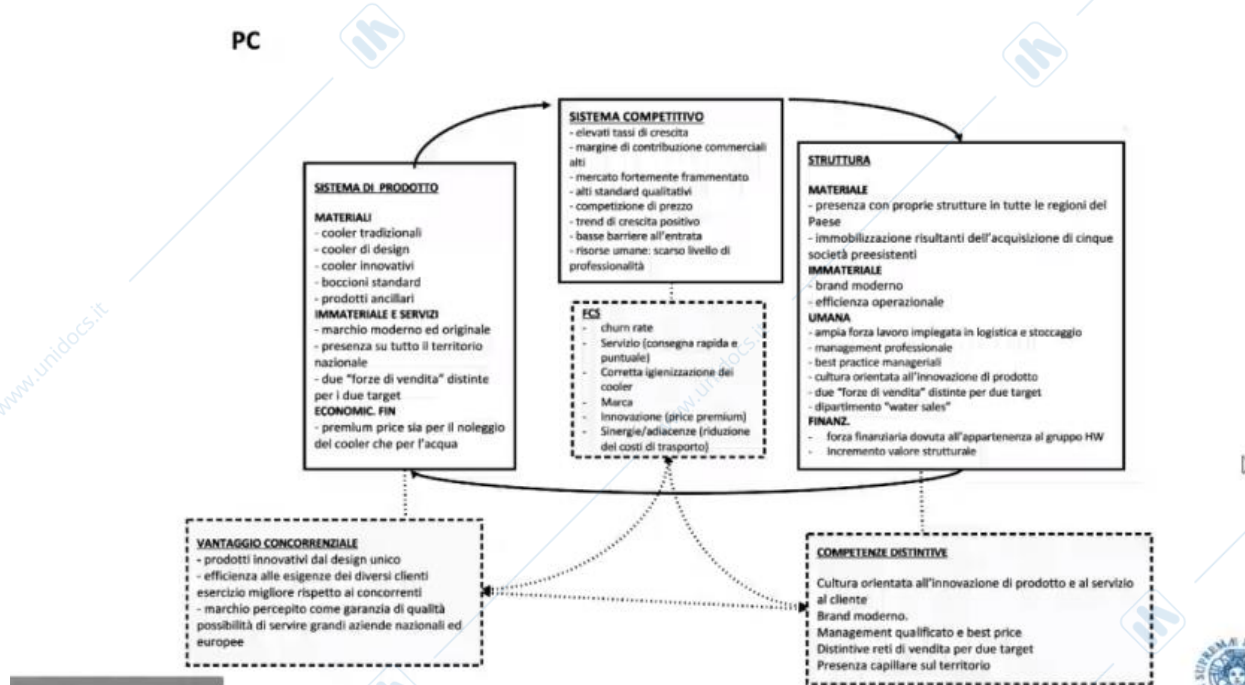


LEZIONE 15/10/20, ORE 10:30

CASO POWWOW

(Esposizione gruppo):



Praticamente abbiamo svolto prima la presentazione della **formula imprenditoriale**. Principalmente, come aveva detto lei, nella prima sezione del sistema competitivo, io partirei inizialmente da quella che è la fonte principale che è forse la struttura (Professoressa: ok, benissimo, corretto).

Dalla **struttura** noi abbiamo suddiviso, come ci ha fatto vedere lei a lezione, le varie categorie in cui abbiamo rappresentato quelli che sono sicuramente i punti più esplicativi del caso Powwow.

(Professoressa: descrivete quali sono gli elementi della struttura). Da un punto di vista **materiale** abbiamo riportato appunto il fatto che l'azienda si è incentrata materialmente, con la presenza di strutture diffuse in tutta la regione, in tutto il Paese, ed in particolare questa presenza materiale è dovuta all'acquisizione che la società ha svolto negli anni, di società che erano già preesistenti sul territorio, quindi operavano nello stesso business in cui si è rivolta la Powwow.

Da un punto di vista **immateriale** abbiamo appunto il fatto che essendosi sviluppata sul territorio con l'acquisizione di queste società, quindi anche da un punto di vista materiale, ha sviluppato un brand moderno sicuramente e un'efficienza notevole da un punto di vista operativa. (Professoressa: cosa significa **efficienza operativa**?) Sicuramente un'efficienza connessa ad una struttura flessibile, imponente da un punto di vista materiale con ampie immobilizzazioni, ma che riesce ad essere flessibile e per una presenza quasi capillare sul territorio. (Professoressa: l'insieme di pratiche manageriali che portano un'azienda a sviluppare pratiche di management connesse al controllo dei costi).

Sicuramente però la forma più importante da un punto di vista della struttura, secondo noi, è stata quella **umana**, dell'azienda, perché anche ricollegandoci ad una criticità, una caratteristica del sistema competitivo che era quella di risorse umane dotate essenzialmente di uno scarso livello di

professionalità, invece ritroviamo nella struttura umana, come abbiamo riportato, un management professionale con conoscenze ampie ed a tratti anche innovative che caratterizzano la sua struttura, anche una cultura aziendale notevole, che infatti come si legge dal caso, è sempre improntata all'innovazione, sempre pronta a capire i cambiamenti dell'ambiente principalmente esterno ed innovare i propri prodotti. Come vediamo nei cooler, non resta ferma alla produzione di un cooler standard ma, si incentra anche su dei cooler nuovi di design e anche innovativi come si legge dai cooler prodotti in collaborazione con IBM, Lufthansa, ecc...

Però la struttura anche da un punto di vista **finanziario** non è rimasta ferma lì, cioè un valore immobilizzato anche immateriale standard, in quanto ha avuto negli anni un incremento notevole dovuto alle mosse finanziarie della società di acquisizione infatti questo viene riportato anche dal fatto che vengono realizzate notevoli plusvalenze.

(Professoressa: e tra queste quali sono le competenze distintive?)

Le **competenze distintive** che noi abbiamo riportato fanno riferimento a quelle del sistema competitivo che hanno distinto l'azienda e tra queste, sono tutte importanti ma secondo noi sicuramente spiccano la cultura aziendale. Si è differenziata da tutte le altre aziende e società del tempo e le ha permesso di diventare in Germania, principalmente l'azienda leader del settore proprio grazie all'innovazione ed importantissimo ai servizi che ha dedicato ai clienti servizi che si sono sempre più implementati ed in certi sensi anche personalizzati, nel senso che ha sempre più offerto un'assistenza sempre più costante ed assidua ed appunto riportiamo anche la presenza capillare sul territorio.

Secondo punto delle competenze distintive, che secondo noi è stato cruciale, è quello del management come dicevo prima, ha sviluppato un nuovo management diverso da quella che era la competizione, da quello di cui erano dotate le altre aziende presenti nel settore e sicuramente, connesso alla cultura aziendale ha avuto, secondo noi, una gestione notevole e unica nel settore.

(Professoressa: corretto, andiamo adesso al sistema prodotto e quindi agli elementi del vantaggio concorrenziale). Nel **sistema di prodotto** abbiamo evidenziato dal lato produttivo del mercato quello che le ha permesso sicuramente di affermarsi e di continuare la sua affermazione oltre ai cooler tradizionali che produceva inizialmente, infatti, come dicevo, negli anni ha capito che non poteva rimanere sul cooler tradizionale, sui servizi tradizionali che offriva ma doveva andare ad offrire altro, ad innovarsi appunto con dei cooler di design personalizzati, esclusivi ed innovativi. Difatti questo si è tradotto anche nell'aspetto immateriale del sistema di prodotto infatti, come leggiamo, abbiamo riportato un marchio moderno ed originale perché, rispetto a tutti gli altri prodotti che non si contraddistinguevano tra di loro, quel marchio era ben riconoscibile grazie alla produzione innovativa e distributiva. Difatti abbiamo riportato anche le due forze di vendita distinte, perché ha saputo distinguere due target di prodotto, due aree di mercato (Professoressa: e quindi di raggiungere il cliente e di realizzare un rapporto di vicinanza con il cliente) anche grazie alla presenza come abbiamo sempre riportato capillare.

L'aspetto più importante forse è dal punto di vista **economico finanziario** perché come leggevamo nel caso il mercato iniziava a muoversi ad evolversi verso quelli che erano dei premium price e nessuno prima di quell'azienda aveva spinto su questi premium price che sarebbero stati negli anni seguenti il futuro del mercato, dei prodotti ed è stata la prima a capirlo ed a improntarlo nel suo operando. Questa logica di sistema di prodotto, connessa al vantaggio concorrenziale le ha permesso di tradursi in vantaggi economici sostanziali (Professoressa: dati da prodotti innovativi) e secondo noi distintivi, cioè l'innovazione le ha permesso di distinguersi dalla massa di produttori che operavano in que

mercato, i clienti sapevano che vedendo un determinato prodotto, quello era stato prodotto dall'azienda, non da una qualunque del mercato.

Questo si è tradotto in dei **vantaggi concorrenziali** sostanziali in particolare l'azienda è riuscita a rispondere in maniera efficace e pronta, tempestiva a quelle che erano le esigenze e anche da questo punto di vista, le esigenze dei clienti non sono rimaste statiche nel mercato, sono mutate naturalmente e l'azienda è riuscita grazie alla sua elasticità a rispondere a queste esigenze dei clienti in maniera migliore rispetto a quella dei concorrenti.

Infine poi abbiamo collegato tutto a quelli che, secondo noi, sono i **fattori critici di successo** dell'azienda (Professoressa: **NO!** i fattori critici sono del **MERCATO**: quando fate l'analisi del sistema competitivo e fate l'analisi dei fattori critici di successo, si individuano i fattori critici di successo in relazione al mercato. La domanda che vi dovete fare è: Quali sono le leve che servono per vincere la competizione su quel mercato? Quindi i fattori critici del successo sono fattori critici del successo del sistema competitivo poi la domanda è: sono coerenti? cioè l'azienda risponde a quei fattori critici di successo? Però l'analisi in prima battuta si fa su fattori critici di successo del sistema competitivo. Cosa serve? Cos'è che mi fa vincere la competizione lì sopra? La fortuna in questo caso è che praticamente sono giusti perchè poi possiamo immediatamente affermare che la formula imprenditoriale di Powwow è sicuramente una formula coerente proprio perchè c'è questa corrispondenza tra interno ed esterno. Quindi l'esercizio è: per vincere la competizione su quel mercato cosa serve? Prezzo alto, prezzo basso? Capillarità, non capillarità? a prescindere dal fatto che l'azienda lo faccia o meno; dopo fate questa verifica, ma la prima verifica è: cos'è che mi determina il successo competitivo? Cos'è che determina il successo all'interno del sistema competitivo? Cosa vogliono i clienti? e cosa fanno in parte anche i concorrenti?

L'analisi è cosa vogliono i clienti?

Poi dopo mi domando nelle slide successive se c'è coerenza, cioè se io la so dare.

Quindi cosa vogliono i clienti nel mercato in cui opera Powwow?

- I clienti vogliono sicuramente una *consegna rapida e puntuale*;
- vogliono un *cooler* che sia *corretto igienicamente*;
- sicuramente sono clienti che *riconoscono un brand*, riconoscono la sua importanza del brand

Affinché le aziende possano vincere la competizione lì dentro e quindi distinguersi ed avere più successo rispetto ai competitors è importante inoltre che il *cliente sia fedele* e quindi il **churn rate** è un elemento importante da conquistare per vincere la competizione lì dentro.)

Allora passerei direttamente alla slide successiva che si ricollega direttamente a questo che ha detto lei:

GIUDIZIO DI COERENZA E DURABILITA'

La formula competitiva di Powwow risulta coerente con le aspettative dell'oggi, in quanto l'azienda dispone di competenze distintive e di un sistema di prodotto unico. E' dunque in grado di far leva sui fattori critici di successo attuali.

Si ipotizza che l'azienda sia in grado di adattarsi ad eventuali mutamenti futuri, sulla base di caratteristiche strutturali solide ed innovative e sulla capacità di stringere opportunamente eventuali sinergie.

abbiamo fatto un piccolo commento su quelle che sono la slide 7 e la slide 8 che riguardano appunto una **valutazione di coerenza dell'oggi** e in **un'ottica futura nel domani**. (Professoressa: e cosa potete dire?). Sicuramente *nell'oggi* abbiamo ritenuto che l'azienda sia **coerente** (Professoressa: Sì) una

valutazione quindi di coerenza positiva appunto perchè secondo noi le competenze distintive e il sistema di prodotto rispetto alle competenze distintive delle altre aziende di mercato sono state uniche (Professoressa: giusto) quindi fondamentali. Inoltre, proprio come diceva lei ora, ricollegandoci ai fattori critici di successo del mercato sicuramente l'azienda era dotata di questi fattori critici di successo, era in grado di farci leva e di sfruttare soprattutto, come diceva lei, il servizio di una consegna rapida e puntuale e sulle sinergie, perchè appunto una caratteristica di quel mercato era rappresentata dal non riuscire a battere i costi di trasporto legati alla produzione, e invece l'azienda è riuscita ad abbattere questi costi di trasporto.

Invece in *un'ottica futura di sostenibilità e durabilità*, basandoci sulle caratteristiche che venivano riportate nel caso anche qui abbiamo dato un giudizio positivo sempre però collegato alle caratteristiche strutturali dell'azienda, in quanto ha delle caratteristiche sicuramente solide ed una mentalità, un management, una cultura aziendale innovativa, ben precisa e ben orientata in grado di capire i cambiamenti del mercato nel futuro e di rispondere alle aspettative future in maniera positiva. (Professoressa: condivido. Quindi possiamo dire che l'**analisi qualitativa**, la **formula imprenditoriale** risulta **coerente** e **sostenibile** nel tempo.

Andiamo adesso a fare una valutazione da un punto di vista **quantitativo** utilizzando la **matrice diagnostica**.)

LA MATRICE DIAGNOSTICA DEL SUCCESSO COMPETITIVO E REDDITUALE

Indicatori competitivi:

- Churn rate basso
- Quote di mercato dominanti
- Tasso di crescita del fatturato in costante aumento

Indicatori reddituali:

- Margine commerciale elevato
- EBITDA/SALES, rapporto negativo con lievi miglioramenti
- Costo materials in abbattimento

Noi primariamente, prima di dire il posizionamento dell'azienda in quella che è la nostra matrice abbiamo riportato quelli che secondo noi sono gli **indicatori reddituali** e **competitivi** più importanti e da un punto di vista *competitivo*, che si ricollega anche ad un fattore critico di successo abbiamo riportato un *churn rate basso* dell'azienda cioè un tasso di abbandono basso, proprio perché l'azienda era in grado di *fidelizzare i propri clienti* grazie ad un prodotto di qualità e riconoscibile, distintivo e delle *quote di mercato*, come riportato nel caso, dominanti perché è riportato anche nella tabella del caso che ha il doppio del doppio della quota di mercato rispetto ai competitors, quindi una fetta di mercato principale. Inoltre ha anche un *tasso di crescita del fatturato* che negli anni analizzati è in costante aumento, quindi un livello di vendite che si incrementa di anno in anno.

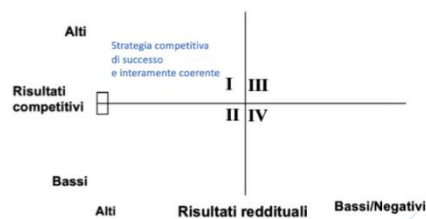
Da un punto di vista *reddituale*, invece abbiamo collegandoci ai costi di trasporto che dicevo prima, abbiamo riportato un margine commerciale elevato, un *margine di contribuzione elevato* proprio perché l'azienda è stata in grado di lavorare su un aspetto critico del mercato che riguardava i costi, soprattutto i costi di trasporto, riuscendo ad abatterli ed a migliorare questi margini commerciali e

contributivi, seppur il rapporto tra l'*EBITDA* e le *SALES* sia un rapporto seppur negativo che vada a migliorare negli anni, sia in costante miglioramento.

In fondo le abbiamo riportato il costo delle *materials*, il *costo necessario* per la *produzione* che hanno l'obiettivo di essere abbattuti e che l'azienda riesce in qualche modo ad abatterli negli anni.

Nella slide successiva abbiamo posizionato, infine l'azienda in quello che secondo noi è il quadrante in cui l'azienda si trova con dei risultati competitivi alti e dei risultati anche reddituali alti, ed abbiamo anche esplicitato una **strategia competitiva di successo** interamente coerente.

LA MATRICE DIAGNOSTICA DEL SUCCESSO COMPETITIVO E REDDITUALE



L'impresa ha successo sia nell'ambito competitivo che in quello reddituale, quindi si colloca all'interno del I quadrante.
Ciò è dato da una formula competitiva di successo coerente.



Prof: Nel 2002? O avevate un orizzonte temporale più lungo?

Studente 1: No, intendevamo nel presente del caso, cioè nel momento stesso in cui venivano esplicitati i dati del caso. Nel commento successivo riportiamo anche che, sicuramente, in un'ottica futura, è necessaria un'attenta revisione, l'azienda non può aspettarsi di avere sempre questi risultati.

Prof: Avete tutti messo la valutazione della formula imprenditoriale nel primo quadrante o qualcuno l'ha messa in un quadrante diverso?

Studente 2: Noi l'abbiamo messa nel terzo quadrante.

Prof: Ok, ora commento io. Intanto ringrazio i ragazzi, che hanno fatto un ottimo lavoro, sicuramente nella parte di analisi della formula imprenditoriale, si fa così. E' vero, i fattori di successo li dobbiamo guardare **in relazione al mercato**, però, a parte questa cosa (che adesso abbiamo imparato), l'analisi della formula imprenditoriale era fatta molto bene. Ottima la scelta degli indicatori, che, appunto, sono indicatori coerenti con quella che è l'azienda e il settore: quindi condivido questa scelta. Poi, dobbiamo ricordarci che l'analisi va fatta in **ottica situazionale**, quindi, ad esempio, la domanda era: nel 2002, l'azienda dove era? Se soffermiamo l'attenzione al 2002, io condivido l'idea di chi ha messo l'azienda nel quadrante numero tre; poi sicuramente nel 2004 sta nel primo, è qua che l'azienda si sposta. Quindi, alla fine, sicuramente andiamo metterla nel quadrante uno, come avete fatto voi (che avete analizzato i dati non in ottica situazionale, ma in **ottica evolutiva** (l'azienda in termini reddituali cresce, è vero che è negativo, però si vede il miglioramento; è vero che i costi sono in questo modo, però si vede l'abbattimento) e quindi avete posizionato la formula in ottica di evoluzione e alla fine si trova lì. Ma se avessimo fatto l'analisi, senza questa prospettiva evolutiva, al 2002 e basta, la formula

l'avremmo dovuta collocare nel quadrante tre. Quindi, sicuramente, nel 2002, apparentemente, cioè con un'ottica che guarda solo l'anno, un'ottica un po' "miope", la mettiamo nel terzo quadrante.

Voglio fare una riflessione però, per arrivare a questa valutazione. C'è nessuno che ha detto che i risultati competitivi sono bassi? E sulla base di cosa lo avete detto?

Studente 3: Sì, lo abbiamo detto rispetto all'intero mercato. Avevamo visto che sia il differenziale percentuale, ad esempio, dell'acqua, è sicuramente più alto rispetto alla media, ma non così alto da far ritenere che abbia un vantaggio competitivo.

Prof: Ok. Ringrazio i vostri colleghi per questo assist che mi hanno dato, fanno un'osservazione giusta: **l'azienda ha dei tassi di crescita elevati, ma se guardiamo rispetto al settore, l'azienda non cresce nel breve termine in misura superiore al settore.** Quindi è vero che apparentemente sono elevati, ma non così elevati da garantirgli un vantaggio competitivo e quindi nella valutazione. Se guardiamo semplicemente i dati citati dai vostri colleghi, possiamo pensare addirittura che le performance di natura competitiva non siano così elevate. Questo non è sbagliato, è giusto, è condivisibile, però ci fa anche capire che quando facciamo l'analisi e analizziamo il contesto competitivo, dobbiamo, come hanno fatto i vostri colleghi, non fermarci a variabili immediate, ma dobbiamo capire quali sono quelle variabili che, collegate all'azienda e al settore, siano in grado di farci apprezzare, se l'azienda ha o non ha successo competitivo. Allora, ci spostiamo dalla mera analisi dei dati in relazione al numero di coolers o l'acqua che viene venduta e iniziamo a considerare come driver, cioè come indicatori, anche elementi quali churn rate. Ma cosa ce lo fa capire? L'analisi della formula che abbiamo fatto prima, ci ha fatto capire come avere il churn rate basso, quindi una clientela fedele, è un fattore critico di successo, un elemento fondamentale per vincere la competizione. Allora ha senso, quando vado a trasferire questo in ottica di matrice diagnostica, considerare il churn rate come uno degli elementi di successo competitivo. Allora, se inizio a integrare anche questo, rivedo un attimo la mia posizione, ad esempio, sul successo competitivo e inizio a capire che forse non è basso, lo devo considerare molto più alto.

In più, devo fare un'altra considerazione: l'azienda è di fatto l'unica che applica un **premium price**, questo significa che se io analizzo i volumi, congiuntamente alla considerazione che l'azienda applica un premium price (e noi abbiamo in mente che un'azienda con prezzi elevati è difficile che poi faccia elevati volumi), questa è l'unica azienda nel settore che applica il premium price e nonostante questo ha volumi molto elevati. Questo significa che, dal punto di vista di accettabilità da parte del cliente, il cliente riconosce e attribuisce valore. Ecco che, la considerazione congiunta, ci fa dire che il successo competitivo di questa azienda è alto. Vi torna il percorso logico?

Studente 3: Assolutamente sì, noi da quel punto di vista avevamo dato questo giudizio competitivo sulle percentuali di vendita rispetto al mercato, però poi è chiaro che l'abbiamo messa nel quadrante tre con un successo competitivo alto considerando le altre questioni.



CONCLUSIONE: poiché Powwow Germania si colloca nel terzo quadrante la sua formula imprenditoriale è incoerente. Ma lo è davvero?



Prof: E' esattamente questo: se guardiamo solo a una variabile, la mettiamo qua. Analizziamo le variabili coerentemente anche con i fattori critici di successo che abbiamo individuato (altrimenti perché avremmo fatto l'analisi della formula competitiva anche a livello qualitativo, ci dice quali sono le variabili da considerare a livello competitivo), allora diventa facile collocare, a livello di successo competitivo, nella parte alta della matrice la nostra Powwow.

I risultati reddituali: analisi statica comparata

Nonostante la ingente perdita, dalla comparazione nel tempo dei dati economici si rileva un **forte recupero di efficienza/economicità**:

% sul fatturato	2001	2002	2003
EBITDA	-43,5%	-30,8%	-16,5%
EBIT	-58,3%	-40,8%	-26,4%

Alcuni Kpi sono decisamente orientati al miglioramento:

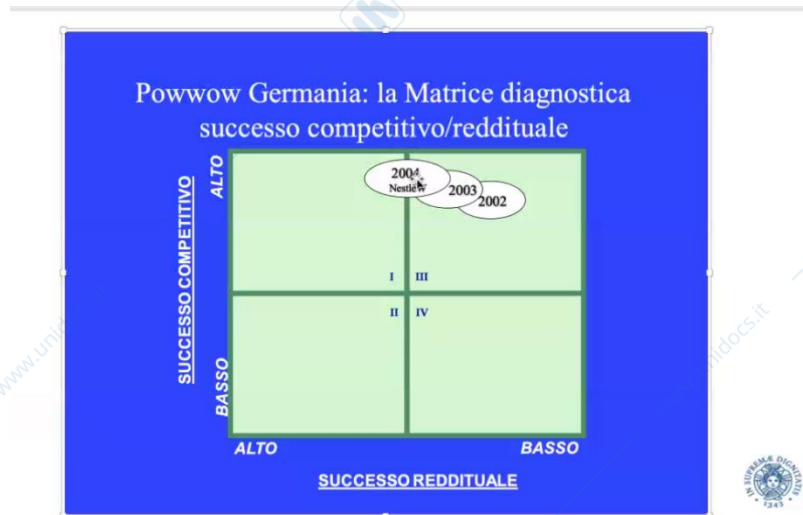
Anno	2001	2002	Stima 2003*
Km x consegna	28	21	17
Bottiglie x consegna	7,1	9	12
Bottiglie x autista (al giorno)	62,5	83	130

I miglioramenti previsti sono però ancora nel 2003 insufficienti per raggiungere l'equilibrio economico.



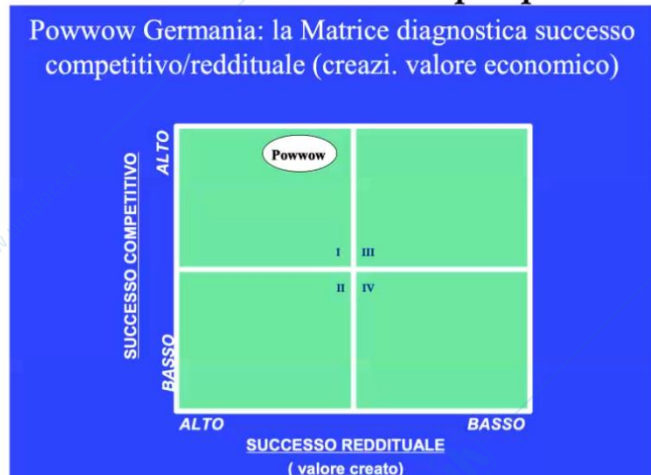
Se andiamo a prendere i **risultati reddituali** e ci fermiamo al solo 2002 e prendiamo come driver, ad esempio, l'EBITDA e/o l'EBIT, anche in rapporto al fatturato, sicuramente i dati sono negativi. Quindi, se facciamo l'analisi guardando al 2002, a quel punto non possiamo che dire che, nonostante i risultati competitivi siano elevati, il successo reddituale non è garantito. Poi però, come hanno detto i vostri colleghi, questa analisi non ci basta, capiamo che c'è qualcosa di diverso. Allora, quando facciamo l'analisi, sicuramente dobbiamo partire da qui, la formula è qui, ma siccome lo facciamo in un'ottica prospettica (che cosa sta per succedere? Cosa succederà nel mercato? Come si evolverà il tutto?) dobbiamo guardare il trend. Guardando al **trend** dei dati, quindi i risultati congiunti del 2001, 2002, 2003, allora capiamo sicuramente che c'è un trend di miglioramento, vediamo che c'è una ricerca di efficientamento. Miglioramento, sia in termini di redditività (se prendiamo la redditività vediamo che, per esempio, nel 2001 era di -43 l'EBITDA, poi -30, -16, quindi sta migliorando in modo importante, ci suggerisce che c'è uno spostamento da risultati bassi a medi; EBIT uguale, passa da -58, -40 a +24, quindi vediamo che c'è questa tendenza che si sposta), sia in termini di efficientamento (anche prima

avete indicato quanto è importante consegnare in tempo, consegnare tanto, il volume) vediamo che le bottiglie in consegna sono aumentate da 7 a 12 nel 2003, le bottiglie per autista al giorno sono passate da 62 a 130, ecc... Quindi, anche se non sono sufficienti a raggiungere quell'equilibrio, sicuramente se dobbiamo rappresentare cosa succede all'azienda, possiamo dire che va in questa direzione (slide sotto).



Per poi andare, alla fine, qua (slide sotto), nel momento in cui Powwow viene acquisita.

I risultati reddituali: analisi prospettica



Domanda studente: Ci darete dei feedback sui lavoro di gruppo?

Prof: Si, verranno assegnati dei punti, poi alla fine verrà fatta una classifica. Le valutazioni le sapremo via via durante il corso.

Domanda studente: Il nostro gruppo ha messo l'azienda tra il primo e il terzo quadrante, perché è vero che i risultati reddituali sono negativi, però abbiamo considerato che l'azienda era entrata da un anno nel business e ha sostenuto dei costi nell'anno precedente molto ingenti (si parla dell'acquisizione di cinque società). Quindi è vero che numericamente l'EBITDA e l'EBIT, sono negativi, però nel complesso non così negativi. E' un ragionamento sbagliato questo?

Prof: No, non lo è, anzi sono felice che riusciate a capire dalla lettura complessiva che, nonostante i dati siano "un meno", è "un meno" che deve essere valorizzato perché c'è una spiegazione: questo significa fare analisi strategica e dare valore al numero (se guardassi solo il numero, direi chiudiamo quest'azienda). Dovete ragionare così e andare oltre al semplice numero, l'approccio è questo.

Domanda studente: I punteggi dei lavori di gruppo fino a quando sono validi?

Prof: Dovrebbero valere per tutti gli appelli invernali, quindi anche gennaio e febbraio.

In strategia non esiste una risposta giusta o sbagliata, l'importante è il ragionamento, che dipende dalle percezioni di ognuno di noi che dipende da tanti fattori.