



TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA

Steinhoff

International Holdings Ltd

A cura di
Adalberto Cuccu
Annalisa Santoruvo
Fabio Vernola

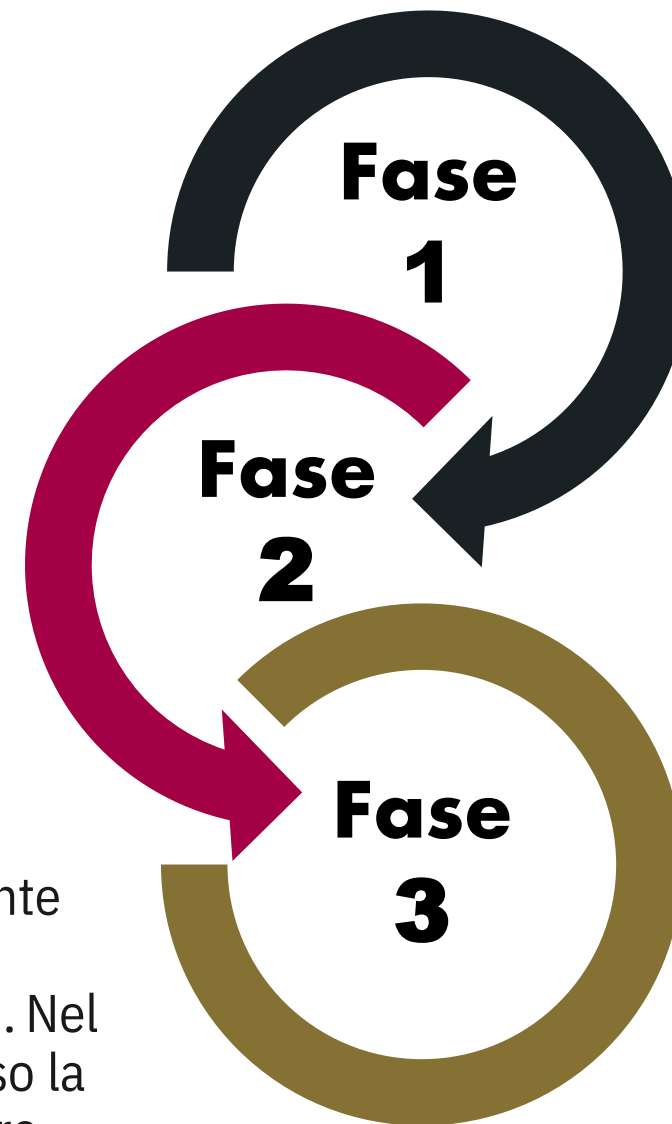
Storia: le tre fasi

1963-1993 SGUARDO AD EST

Il modello di business originale si basava sull'acquisto e la rivendita di mobili tra le due sponde della Germania. A partire dagli anni '70 prende avvio la progressiva **integrazione verticale** del gruppo.

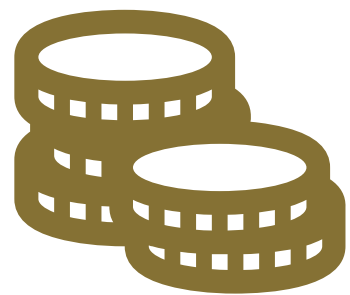
2014-2019 LA NUOVA ERA

Il gruppo si afferma definitivamente come un global retail attraverso l'**acquisizione di numerosi gruppi**. Nel 2015, avviene il **dual listing** presso la borsa di Francoforte. Il 5 dicembre 2017, Il CEO Markus Jooste si dimette e il consiglio di amministrazione prende atto delle **irregolarità contabili**.



1994-2013 GUARDANDO A SUD

Il gruppo si trasferisce in Africa successivamente alla fine dell'apartheid. Nel 1998, la **società si quota** per la prima volta alla borsa di **Johannesburg** e negli anni successivi comincia il suo percorso di espansione globale nel mondo retail.



Settori di Attività e Brand



Fashion Retail

Abbigliamento a basso costo e alla portata di tutti

- Pepkor, Pepco



Discount Retail

Gran varietà di prodotti come generi alimentari, fai da te, cosmesi e pulizia per la casa

- Poundland, Dealz



Furniture Retail

Mobili, complementi di arredo, materassi e oggetti in generale per la casa

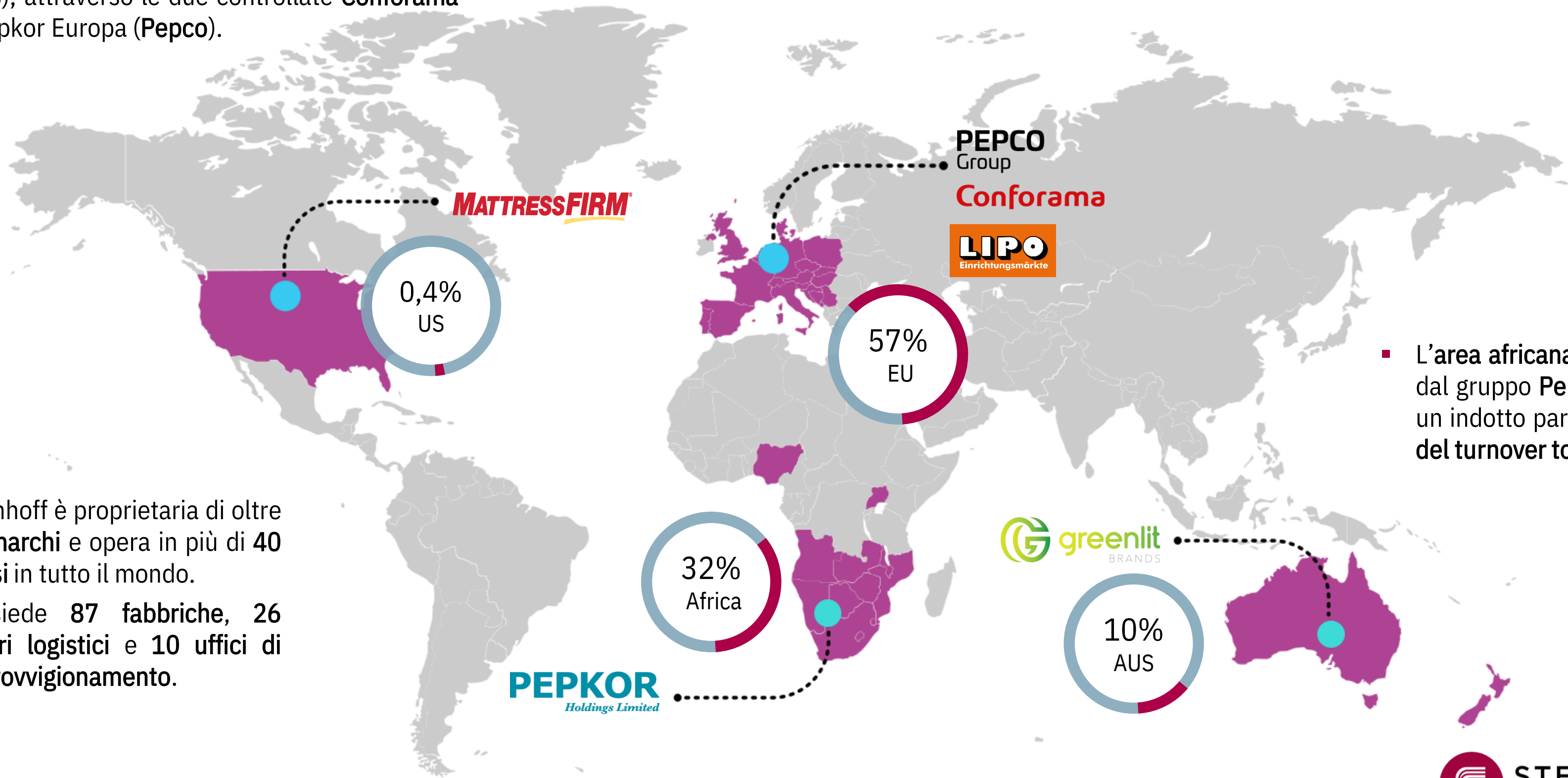
- Conforama, Lipo, Greenlit, Mattressfirm

BRAND IN PORTAFOGLIO

Presenza Geografica

- L'area principale di generazione del fatturato di Steinhoff è ascrivibile a quella **europea** (oltre il **50%**), attraverso le due controllate **Conforama** e **Pepkor Europa (Pepco)**.

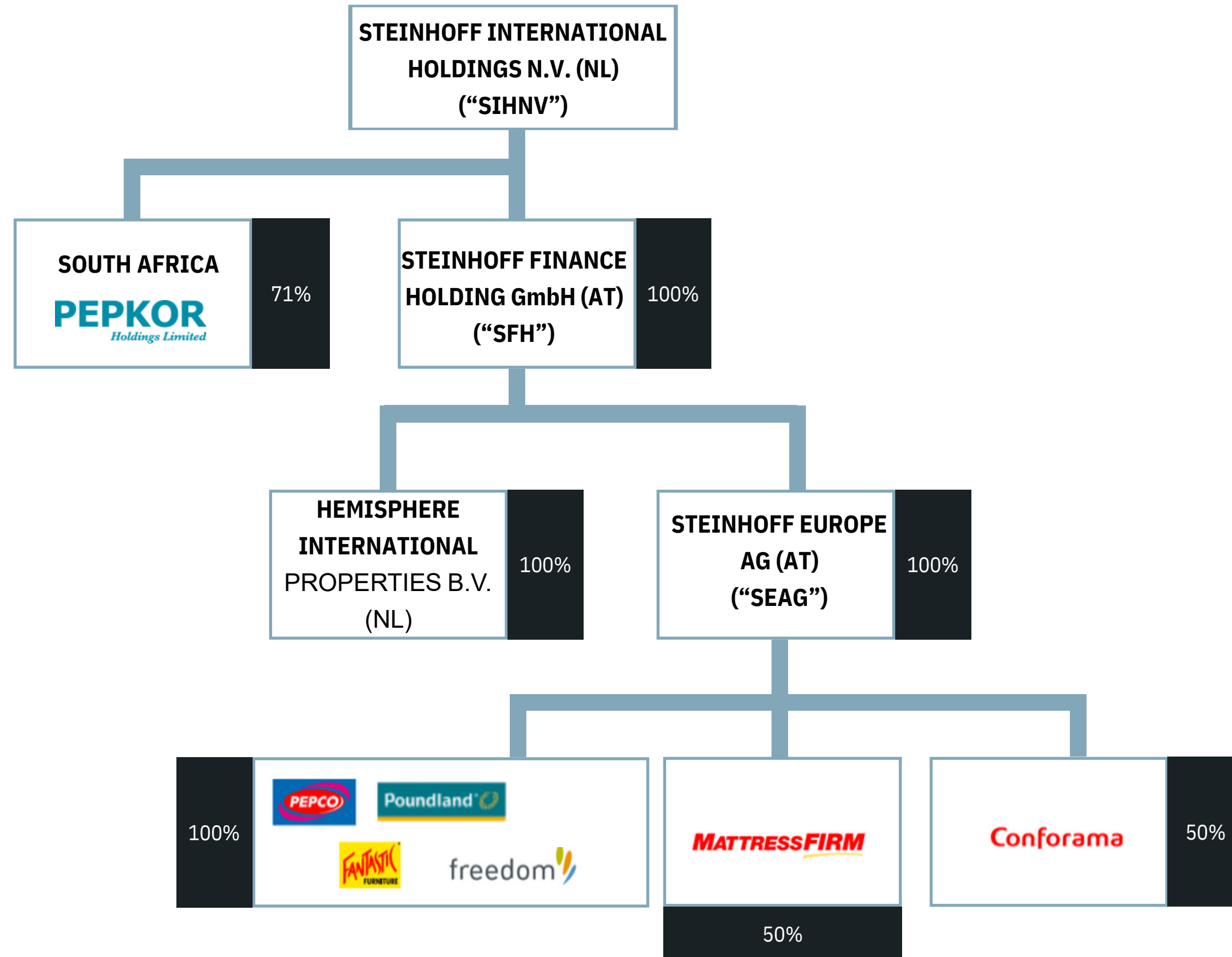
- Steinhoff è proprietaria di oltre **30 marchi** e opera in più di **40 paesi** in tutto il mondo.
- Possiede **87 fabbriche**, **26 centri logistici** e **10 uffici di approvvigionamento**.



- L'area africana, presieduta dal gruppo **Pepkor**, genera un indotto pari ad **un terzo del turnover totale**.

Partecipoprogramma

- La Holding Steinhoff international ha sede legale nei Paesi Bassi e possiede partecipazioni dirette in Pepkor e in Steinhoff finance holding, soggetto giuridico che possiede a cascata tutti i restanti marchi del gruppo.
- Nel 2018 è stato implementato il piano di ristrutturazione finanziaria per limitare l'indebitamento di Steinhoff finance holding. Il primo passo è stato quello di procedere alla cessione delle partecipazioni nel gruppo Kika Leiner, rivenditore di mobili per il mercato austriaco. Allo stesso modo, sono state cedute le partecipazioni in Unitrans ltd, società sudafricana che si occupava di gestire il settore automotive per il gruppo, anch'esso dismesso integralmente.
- Per fare fronte ai debiti accumulati dalla sussidiaria americana, Steinhoff ha dovuto cedere ai creditori il 49,9% del capitale detenuto in SUSHI, la holding che possiede la totalità delle azioni di Mattress Firm.



Azionariato e soggetto economico

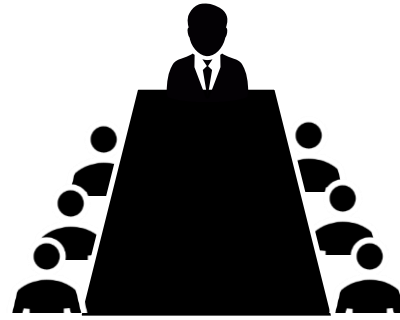
- Steinhoff è una public company con un flottante estremamente polverizzato. La **partecipazione di maggioranza** è in mano al **“Public Investment Corporation (SOC) Ltd”**, ossia il **fondo sovrano dello stato sudafricano**, il quale gestisce asset per un valore complessivo di 150 miliardi di dollari.
- Christoffel Wiese** è stato il **precedente chairman** e **principale azionista** della società con il **20%** del capitale **fino al 2017**, anno in cui ha rassegnato le dimissioni a seguito dello scandalo contabile che ha investito la società.
- Il **soggetto economico** non è chiaramente identificabile. Se si prende a riferimento il principale azionista, allora questo coincide con il **governo sudafricano** stesso.

Shareholders		
Name	Equities	%
Public Investment Corporation (SOC) Ltd.	330.781.463	7.68%
Christoffel Wiese	246.108.350	5.71%
Invesco Advisers, Inc.	128.354.144	2.98%
Investec Asset Management (Pty) Ltd.	123.813.933	2.87%
Steinhoff International Holdings N.V.	83.446.248	1.94%
The Vanguard Group, Inc.	73.752.007	1.71%
Markus Jooste	68.247.244	1.58%
BlackRock Fund Advisors	68.207.576	1.58%
Lancaster 101 Pty Ltd.	51.526.717	1.20%
Business Venture Investments No 1499 Pty Ltd.	42.370.824	0.98%

7,68%

“Public Investment Corporation Ltd” è il fondo pensione dello stato sudafricano, gestito dal ministero dell’economia

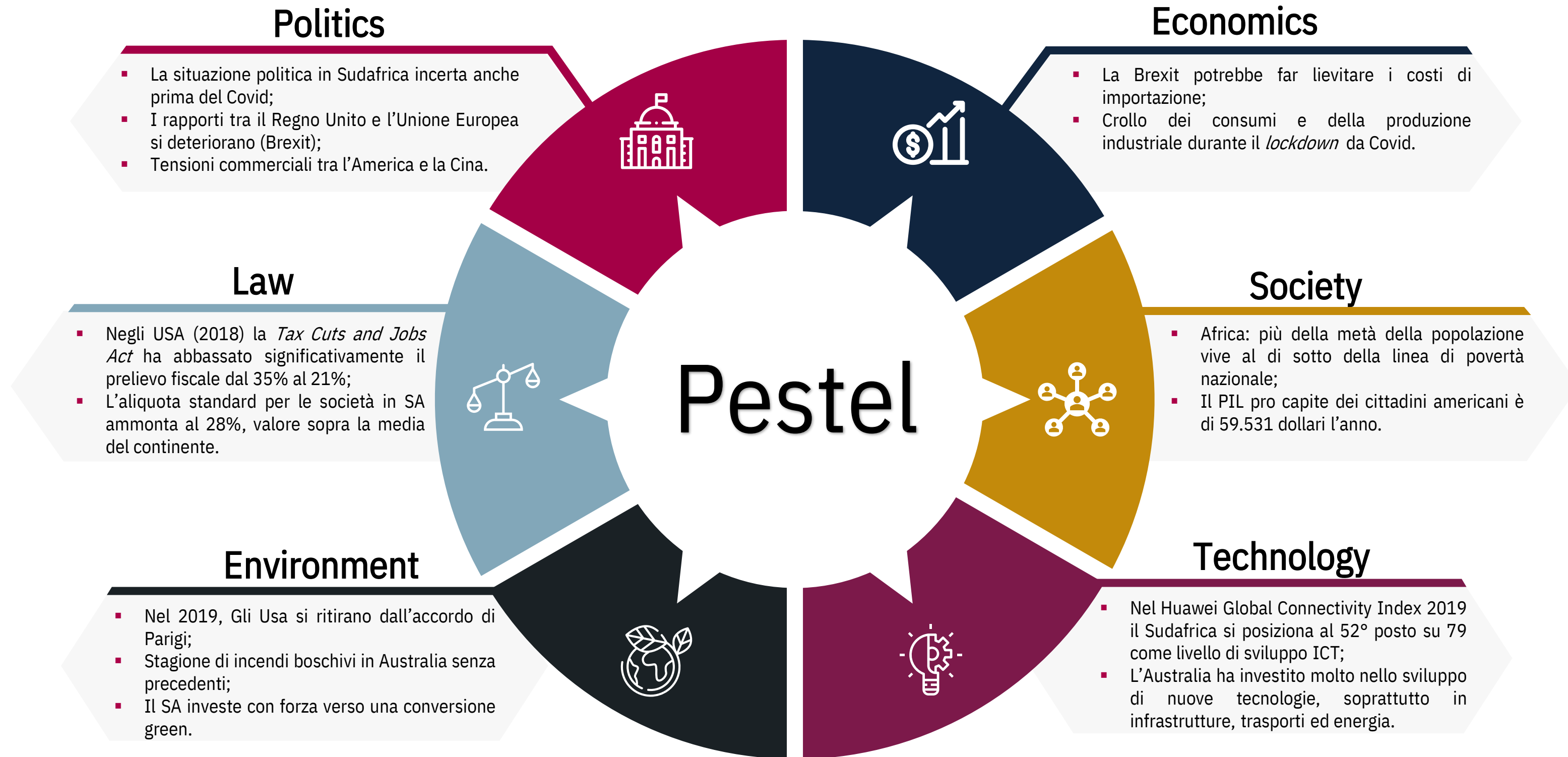
Governance e Management



Il sistema di amministrazione e controllo di Steinhoff è un tipico sistema dualistico nel quale sono presenti due distinti organi. Il primo organo è il (Supervisor Board) eletto dall'assemblea dei soci, il secondo, Consiglio di Sorveglianza invece, il Consiglio di gestione (Management Board) eletto dal Consiglio di Sorveglianza. Gli amministratori sono Luois du Preez (CEO) e Theodore De Klerk (CFO).

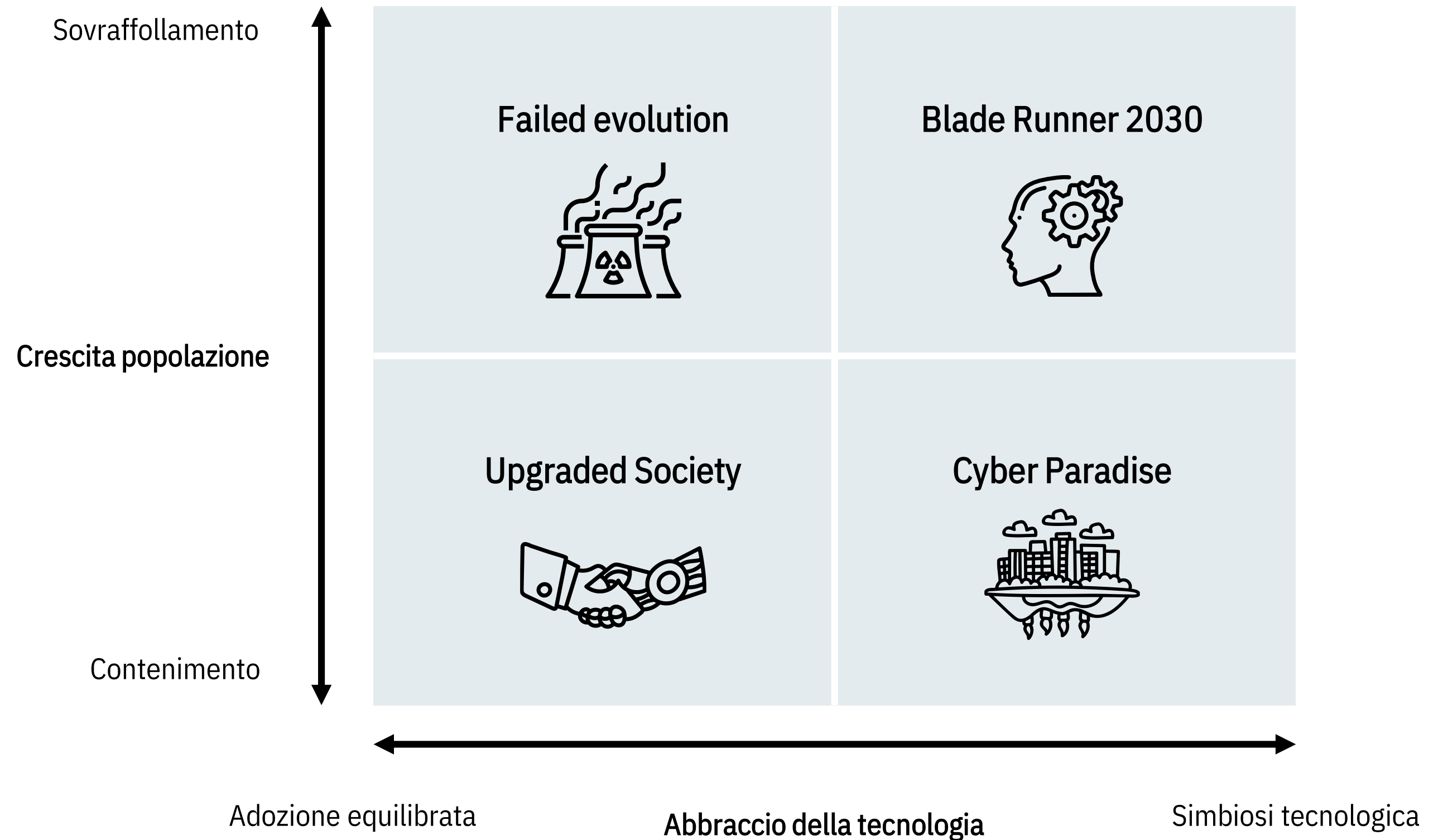
Dalle dimissioni di Markus Jooste, tutti gli stakeholder si sono domandati come fosse stato possibile che il Board non si fosse accorto della gravità delle irregolarità contabili. L'impegno della società è sempre stato, però, orientato alla sola **diligenza minima**, con servizi e attività attuate esclusivamente per la compliance ai fini di legge, **non accompagnati quindi da un impegno realmente etico.**

Analisi del Macroambiente



Analisi di Scenario

- **Blade Runner 2030** - Il modello occidentale di consumismo sarà replicato nel resto del pianeta, fino a raggiungere una situazione di **non sostenibilità**.
- **Cyber Paradise** - Viene raggiunto l'**equilibrio**: la tecnologia permetterà di assicurare un livello di benessere mai sperimentato. Ci sarà la quasi **scomparsa del commercio al dettaglio** e la maggioranza delle attività verranno svolte su canali digitali.
- **Failed Evolution** - La **tecnologia non** sarà così **pervasiva** da apportare miglioramenti incisivi contro la lotta del cambiamento climatico: i processi migliorano ma non tanto da poter sopportare un'espansione della domanda.
- **Upgraded Society** - Le **relazioni sociali** saranno **preservate** e la tecnologia si svilupperà maggiormente rispetto ad oggi; sarà possibile attenuare l'impatto negativo dell'uomo sull'ambiente.



Concorrenti

Fashion retail



Inditex

28,891 miliardi €



H&M

22,30 miliardi €



Marks & Spencer

11,50 miliardi €



Primark

8,63 miliardi €



Woolworths Holding Limited (WHL)

3,66 miliardi €



Next

3,59 miliardi €



Mr. Price

1 miliardo €

Furniture retail



Amazon

248,36 miliardi €



Ikea

32,32 miliardi €



XXXLutz

5.1 miliardi €



OTTO group

3.7 miliardi €



JYSK

3.6 miliardi €



Sleep number

< 1 miliardi €



Casper

< 1 miliardi €

Discount retail



Lidl

89,87 miliardi €



B&M

3,77 miliardi €



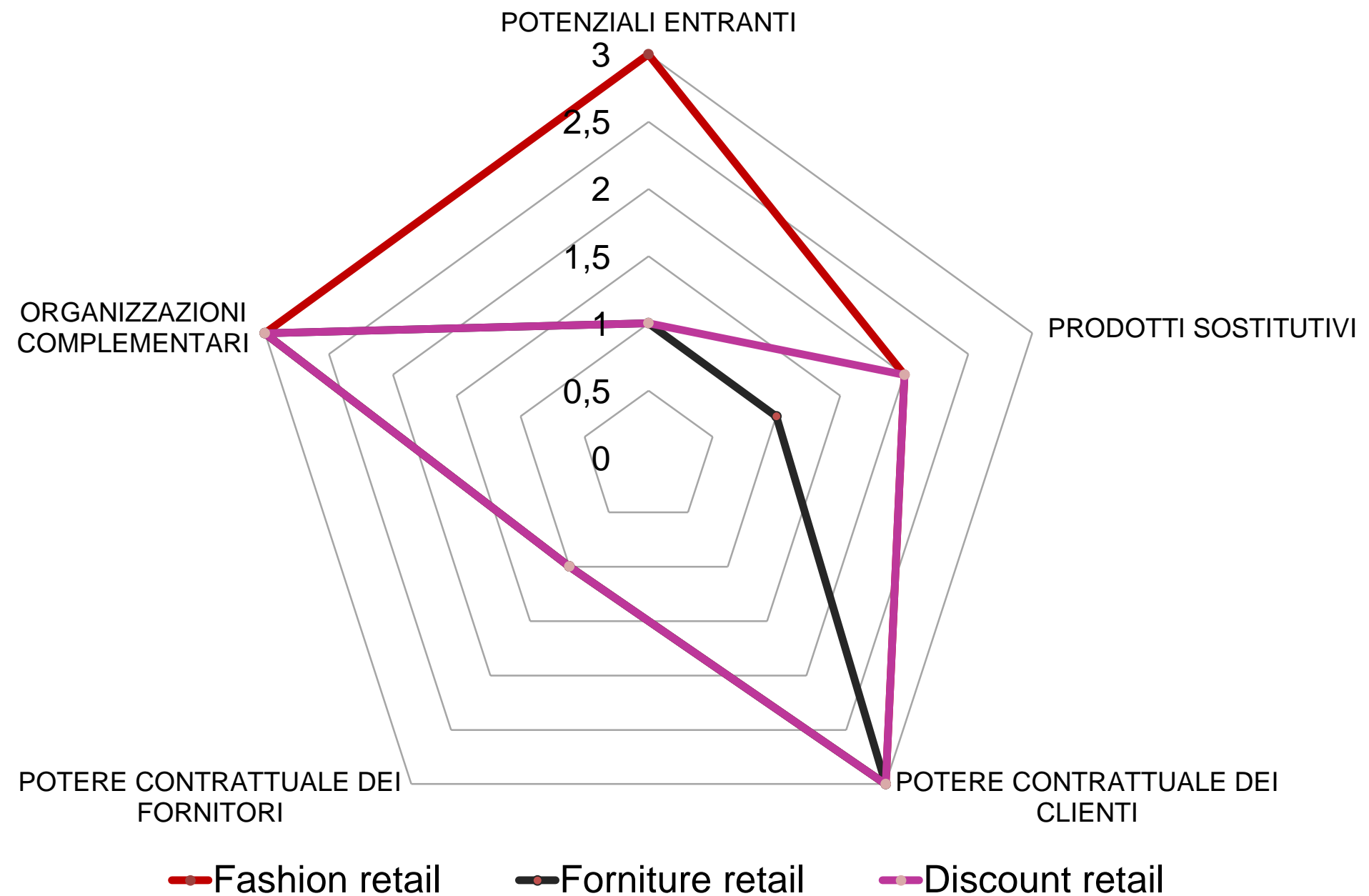
HomeBargains

2,77 miliardi €

Analisi delle Cinque Forze di Porter

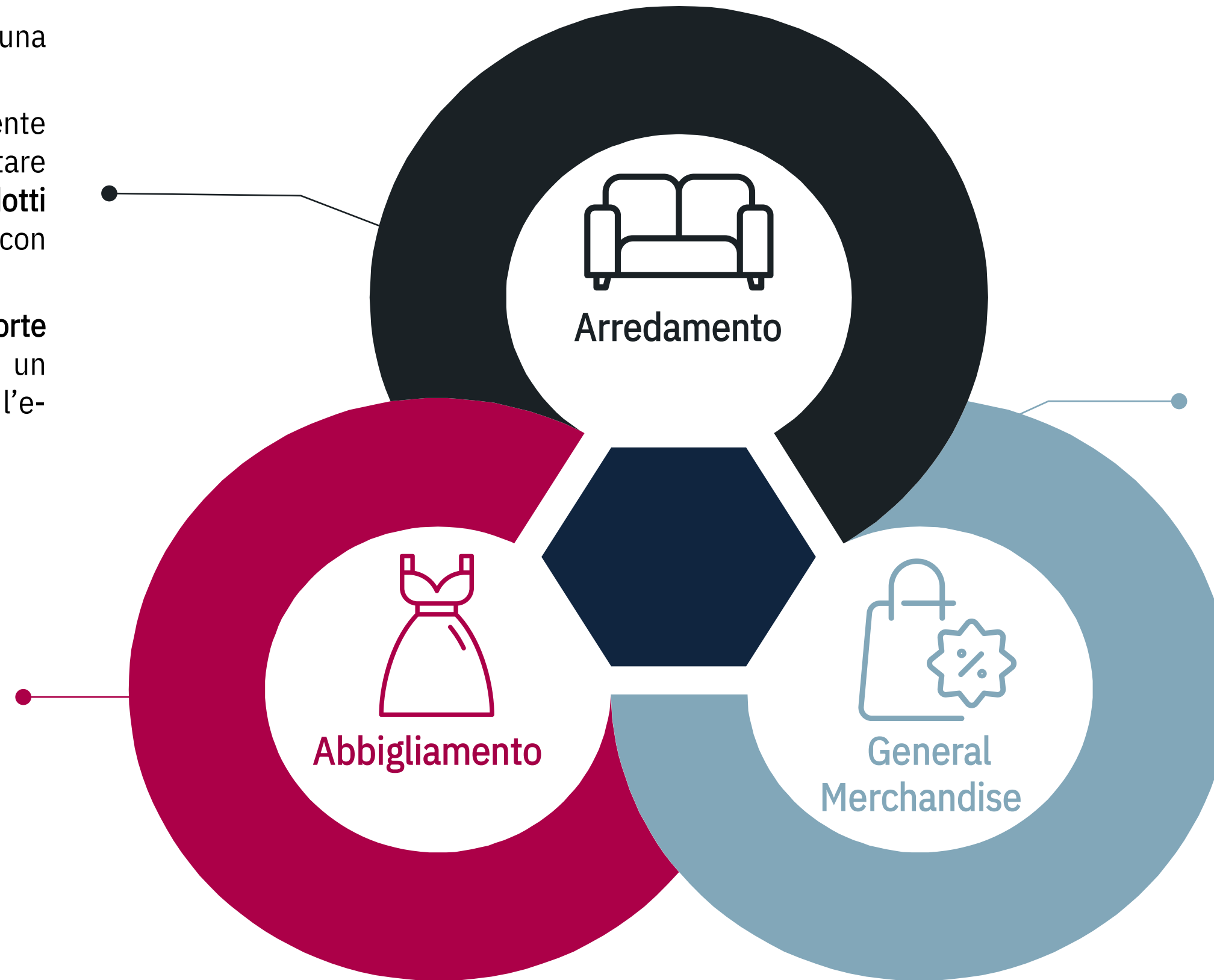
- Tutti e tre i settori sono sottoposti alla **medesima forza/importanza** dei clienti, dei fornitori e delle **organizzazioni complementari**.
- Infatti, sebbene si tratti di ambiti merceologici diversi, i **mercati** presi in esame sono di **massa**, dominati, quindi, da una **forte competizione** e da **switching cost** praticamente azzerati.
- Parlando dei **potenziali entranti**, la minaccia si fa molto più intensa nel **fashion retail**. La logica non si applica invece nel caso dei mobili o della grande distribuzione organizzata.
- Nel caso dei prodotti sostitutivi, è singolare la situazione che contraddistingue il settore **furniture**, per cui **non esiste** un vero e proprio **prodotto sostitutivo**. Per gli altri due settori, invece, esistono diverse **soluzioni alternative**, che diventano sensibilmente **più attraenti** nei periodi di **ripresa economica**.

Diagramma a radar sull'analisi dei tre settori in cui opera Steinhoff



Dinamiche Evolutive

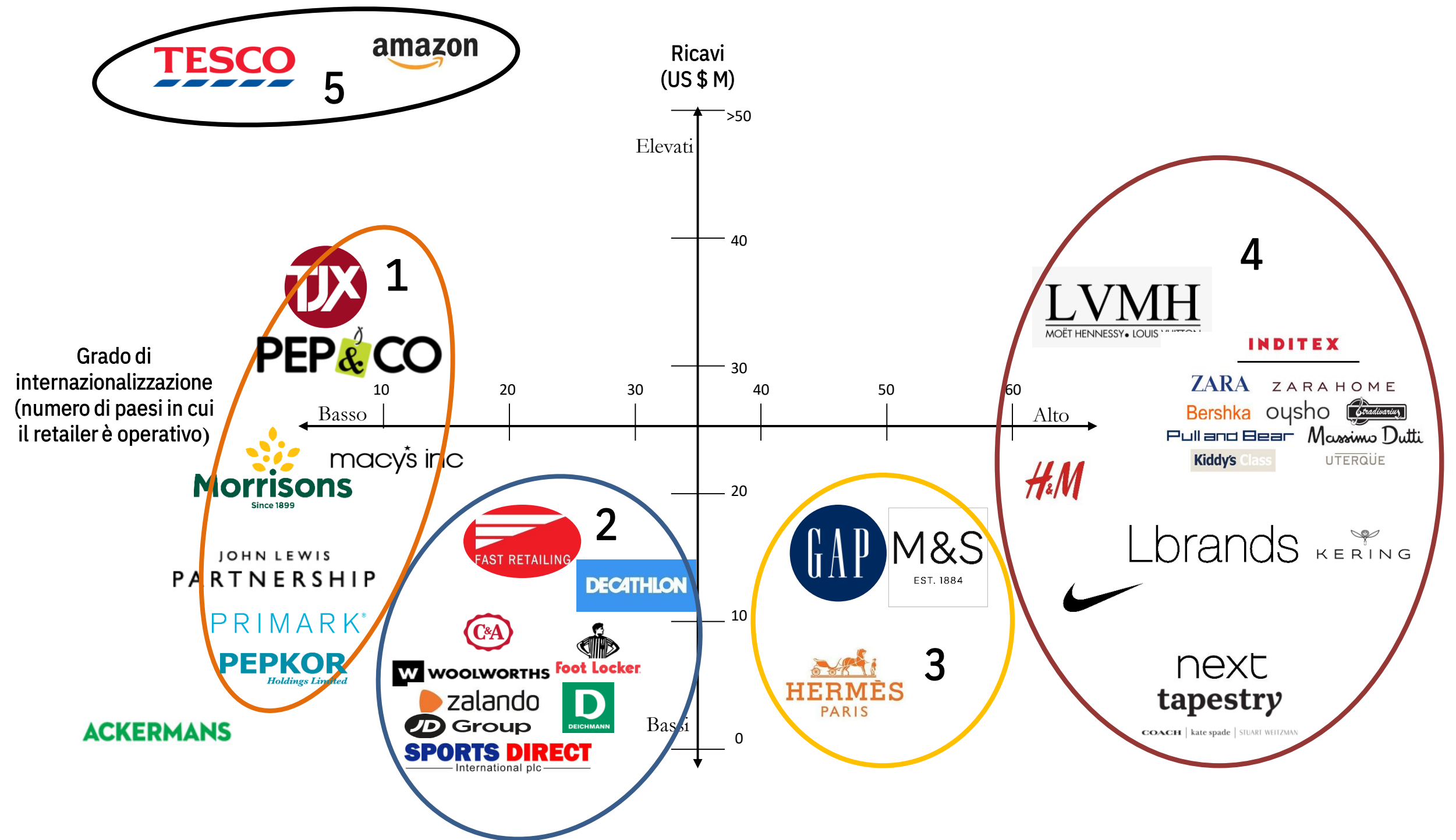
- Il settore dell'arredamento è in una fase di **maturità**.
- È prevedibile che il crescente sviluppo tecnologico possa portare alla creazione di **nuovi prodotti sostitutivi**, come i mobili ottenuti con la **stampante 3D**.
- Il trend degli **acquisti online** è in **forte crescita** quindi si auspica un crescente orientamento verso l'e-commerce.
- I retailer stanno cercando nuove soluzioni che vadano incontro alla **sostenibilità** e affrontino il **problema dei rifiuti tessili**.
- Proseguo della **trasformazione digitale** già in atto: si stima che nel **2023** le **transazioni fisiche** verranno quasi del tutto **soppiantate**.



- La **sfida** posta dallo **shopping online** è molto **complessa**, soprattutto per gli operatori che svolgono la propria attività nella **fascia low cost** del mercato.
- Grandi player come **Amazon** si sono affacciati al settore, **cambiando** completamente le **regole del gioco**.
- L'importanza delle **intelligenze artificiali** nell'analisi dei **big data** è passata da essere un valido strumento di supporto ad un **asset aziendale di valore critico per il successo**.

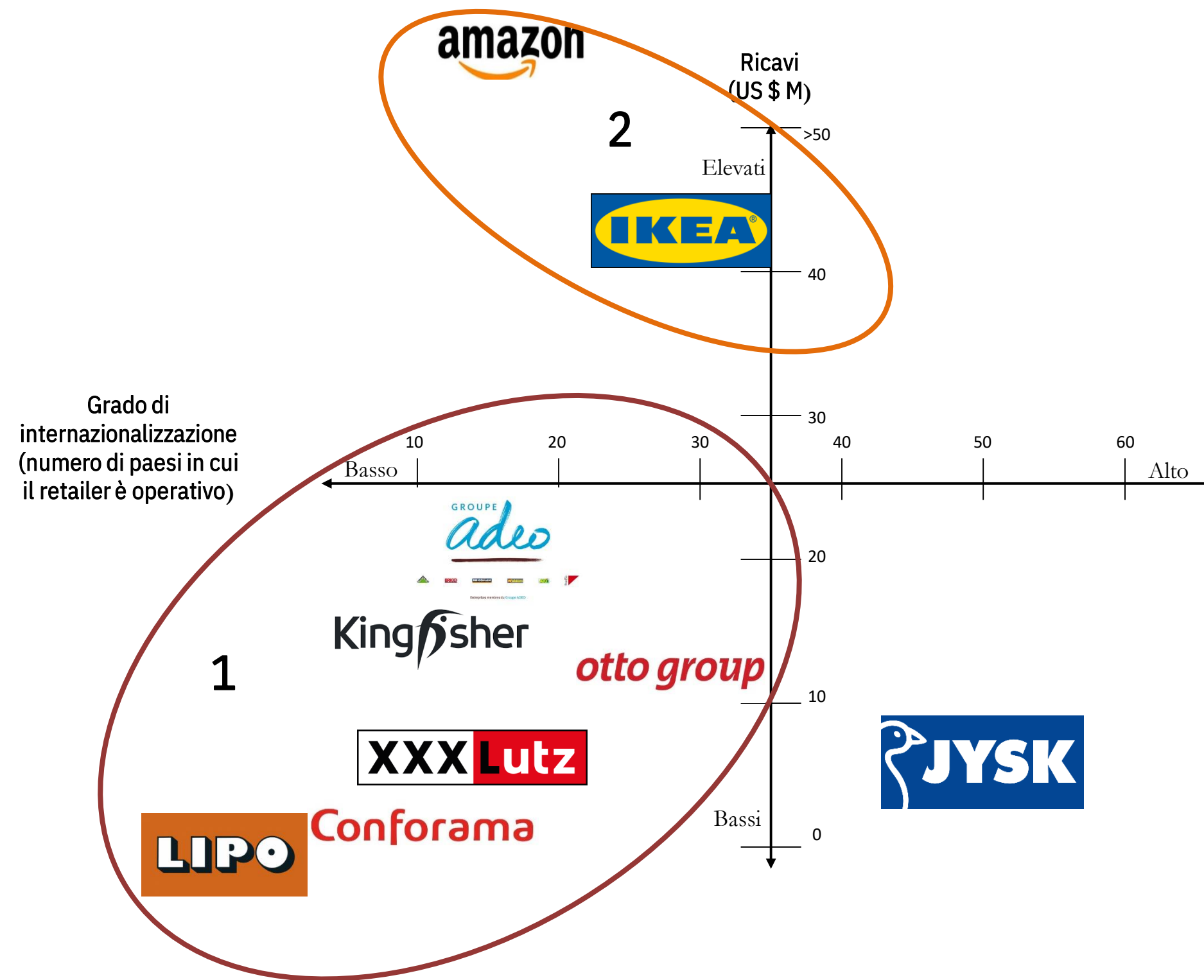
Raggruppamento Strategico: Fashion Retail

- Il primo raggruppamento include al suo interno società poco internazionalizzate con un fatturato massimo di 36,264\$. La strategia adottata da questi operatori è quella di massimizzare la propria presenza nel territorio di riferimento, servendo al più soltanto i paesi limitrofi.
- Il secondo raggruppamento fa riferimento a società maggiormente internazionalizzate rispetto al primo gruppo, ma con un fatturato medio inferiore.
- Il terzo raggruppamento contiene solo tre società, di cui una (M&S) direttamente concorrente di Steinhoff.
- Il quarto raggruppamento ricomprende sia retailer del fast fashion che retailer dell'alta moda. Ciò che accomuna tutte le società è il massimo grado di internazionalizzazione raggiungibile.
- Infine, il quinto raggruppamento è rappresentato da Amazon e Tesco. Entrambe i colossi vendono accanto a prodotti di vario genere anche capi di vestiario e calzature.



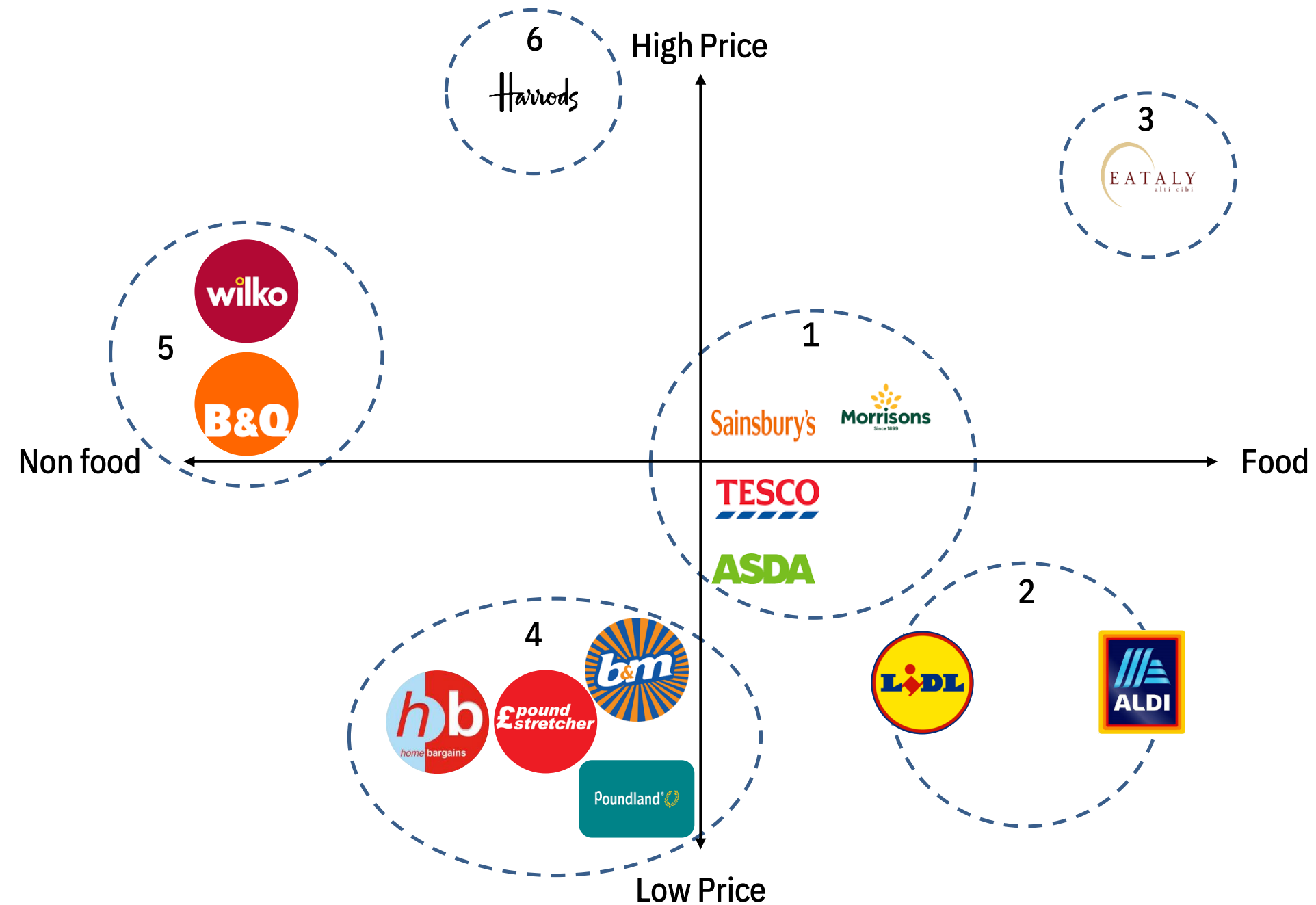
Raggruppamento Strategico: Furniture Retail

- Il **primo raggruppamento** ricomprende unicamente due società, **Amazon** e il gruppo **Ikea**. La società svedese ha saputo prevedere l'impatto del **commercio online**; in secondo luogo, Ikea è stata antesignana di un **nuovo modo di vendere mobili** a basso costo. Amazon, invece, ha inserito all'interno del suo portafoglio diverse **private label** che offrono mobili.
- Il **secondo gruppo**, invece, ricomprende un ampio numero di società con un **fatturato annuo inferiore** rispetto a quello realizzato dal primo gruppo e presiedono in media un numero di dieci paesi, focalizzandosi, quindi, sul **servire** la maggioranza degli **stati europei**.
- JYSK**, pur operando in un elevatissimo numero di paesi, realizza un fatturato di gran lunga inferiore ad Ikea. Probabilmente, questi numeri sono imputabili al fatto che JYSK utilizzi la formula del **franchising internazionale**.



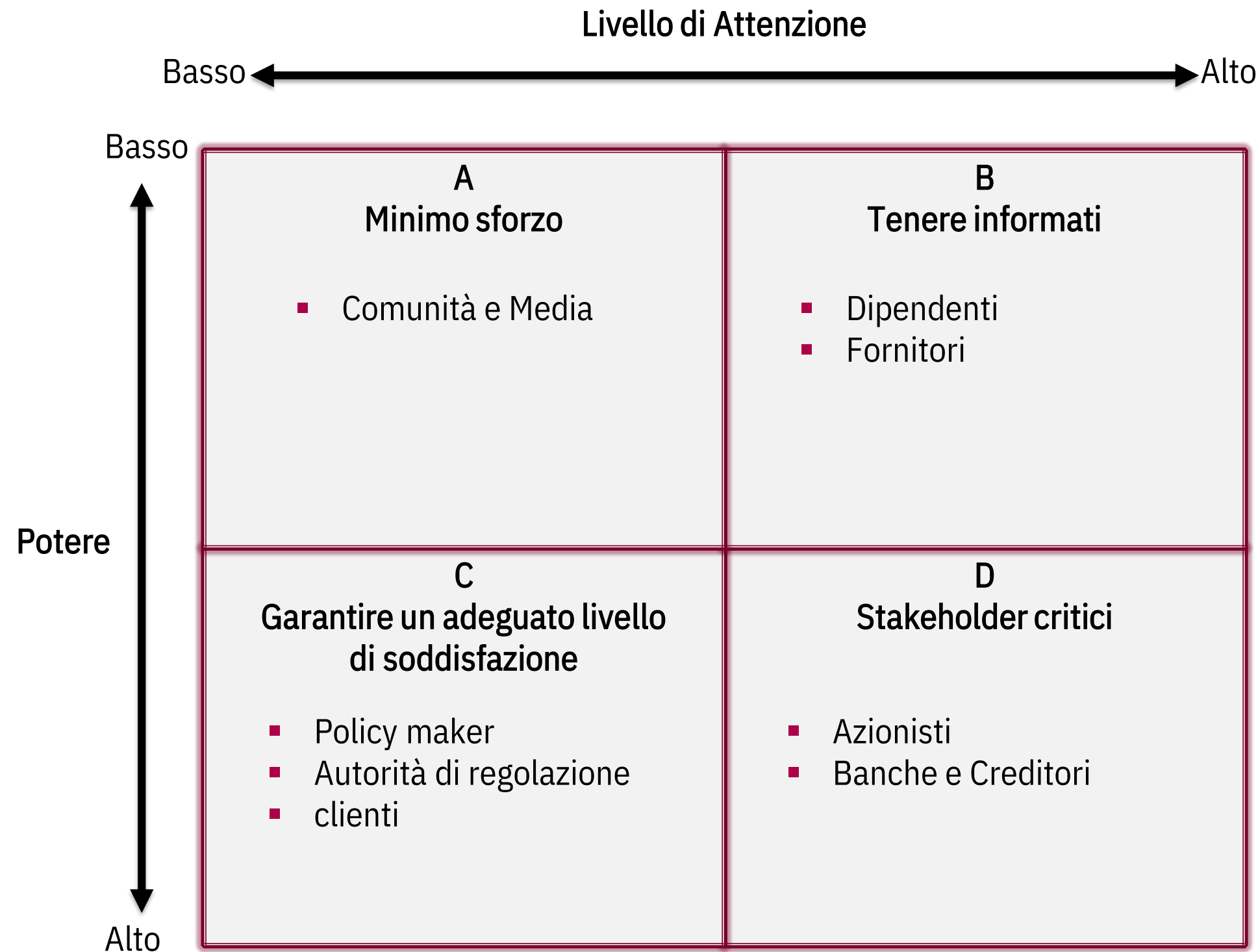
Raggruppamento Strategico: Discount Retail

- Le **grandi catene di supermercati (1)** si focalizzano su un'offerta food dal **buon rapporto qualità-prezzo** e da una ampia varietà di **prodotti di marca**.
- I **discount del food (2)** si concentrano interamente sul **fattore prezzo**, garantendo, però, anche qualità. Nei discount prevalgono le **marche commerciali**.
- **Specialisti del food di alta gamma (3)**: **distribuzione selezionata, qualità e prezzo** dei prodotti alimentari molto elevata.
- Nei **general merchandise low cost (4)** si possono trovare prodotti di ogni possibile categoria e marca, con un maggiore **focus sul non-food**.
- Gli **specialist retailers (5)** si focalizzano su determinate categorie merceologiche **non alimentari**.
- **General Merchandise di lusso (6)** si caratterizzano per: **distribuzione altamente selezionata, qualità e prezzi da top di gamma**, gran varietà di prodotti e **marchi di lusso**.



Potere-Livello attenzione degli Stakeholder

- All'interno del **quadrante A** sono inclusi i portatori di interesse con **basso potere esercitabile** e **basso livello di interesse**, ovvero **comunità e i media**. Steinhoff, occupandosi di retail, non è oggetto usuale di attenzione mediatica, benché comunque rivesti un'importante posizione nel tessuto economico sudafricano.
- Nel **quadrante C**, lo stato e l'autorità pur avendo il potere di emanare direttive e provvedimenti che incidono direttamente sulle attività di Steinhoff, non prestano attenzione all'operato della sola Steinhoff, ma a quello di tutte le imprese che fanno parte del settore. I **clienti**, dalla loro, hanno a disposizione **molteplici alternative** a cui possono rivolgersi.

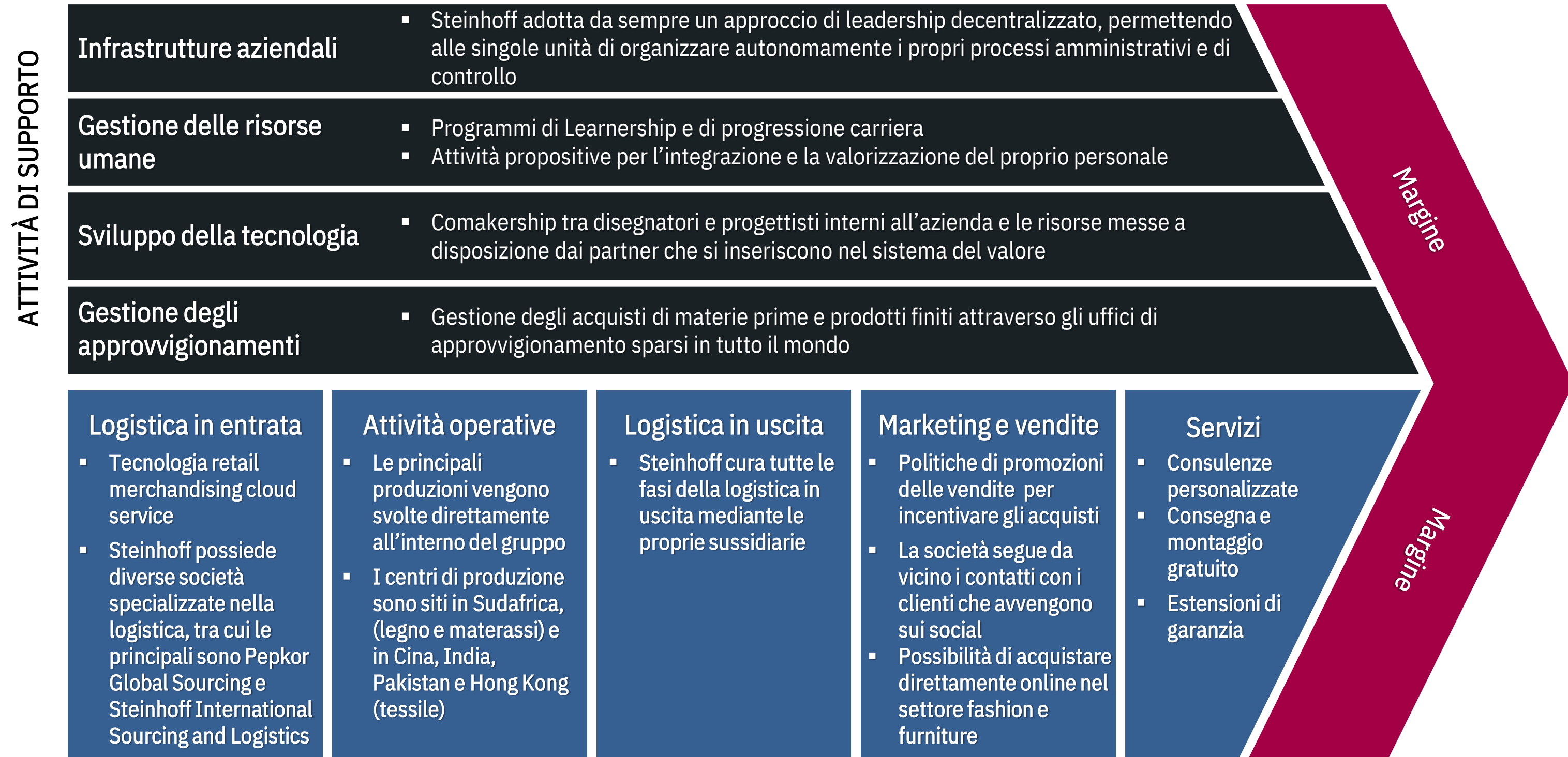


- Il **quadrante B**, invece, comprende i **fornitori** e i **dipendenti**. Entrambe le due categorie di stakeholder, infatti, **pur avendo interesse** a che la società sopravviva nel tempo, **non hanno il potere di influenzare** le sue **strategie**.
- Infine, nell'ultimo **quadrante D** sono riportati gli **stakeholder critici**, cioè coloro che sono **maggiormente interessati** all'andamento dell'attività e che hanno il **potere di dettare le direzioni strategiche**. Oltre agli **azionisti**, le **banche** e i **creditori** tengono sotto stretta vigilanza la situazione economico-finanziaria della società a ragione dell'**elevata esposizione** nei confronti del gruppo.

Analisi VRIO

	V VALORE	R RARITÀ	I INIMITABILITÀ	O ORGANIZZAZIONE	
Supply chain globale	✓	✓	✓	✓	Vantaggio competitivo difendibile
Integrazione verticale	✓	✗	✗	✓	Parità competitiva
Varietà di prodotti	✓	✗	✗	✓	Parità competitiva
Brand posseduti	✓	✓	✓	✓	Vantaggio competitivo difendibile
Internazionalizzazione	✓	✓	✓	✓	Vantaggio competitivo difendibile

Catena del valore



Analisi SWOT



Mission e Vision

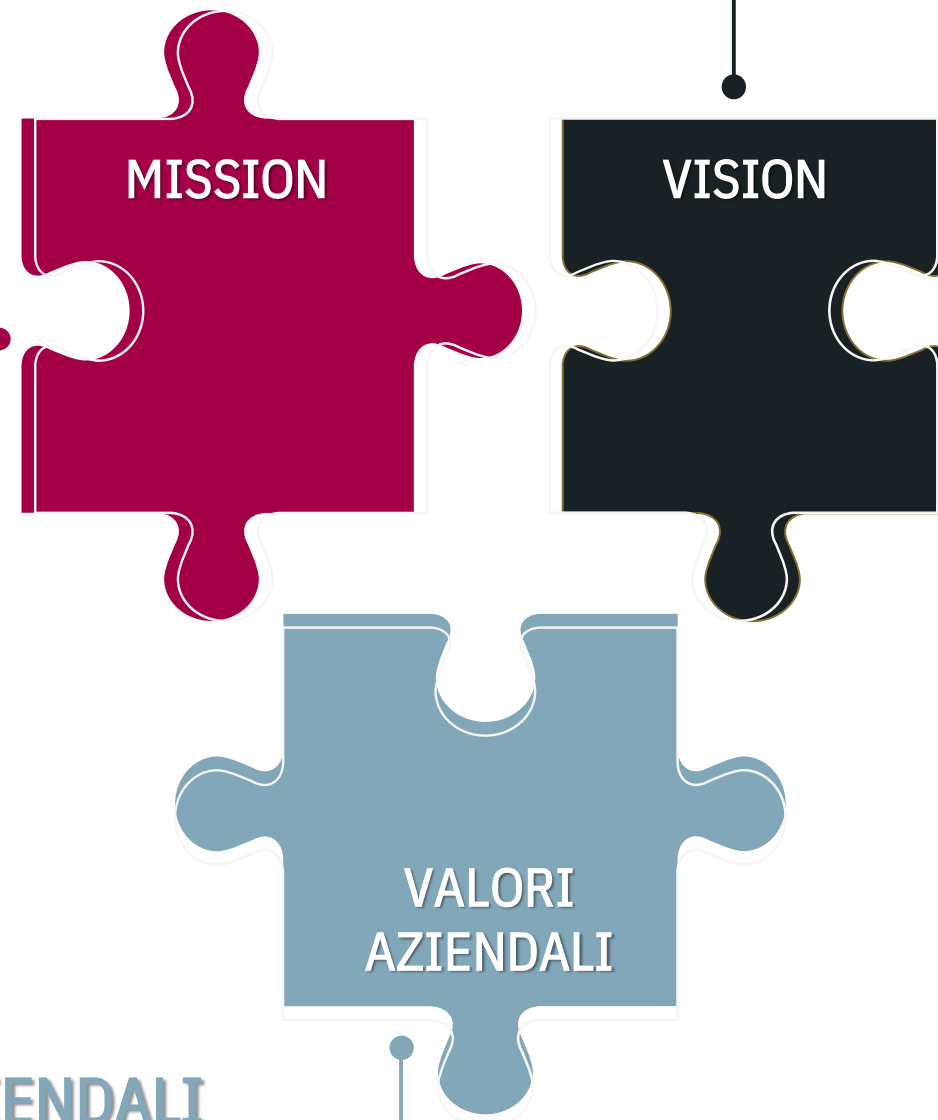
MISSION

«Dai grandi magazzini e store-in-store ai negozi specializzati, l'obiettivo di Steinhoff è quello di rendere lo shopping il più semplice e conveniente possibile»

VISION

«Diventare il più grande retailer del mondo, occupando ogni ambito del grande mercato di massa»

Questo obiettivo è testimoniato dalla **strategia di diversificazione** del gruppo, che da occuparsi solo di rivendita di beni d'arredo, si è affacciato anche nel mercato del **fast fashion** (Pepco e Pepkor), del **general merchandise** (Poundland) e del **noleggio automobili** (Unitrans automotive ed Hertz).



VALORI AZIENDALI

Steinhoff sta cercando di adottare nuove misure per rompere con il passato e riguadagnare la fiducia di investitori, clienti e comunità.

Le tre fasi del piano di ristrutturazione

DOPO LO SCANDALO DEL 2017

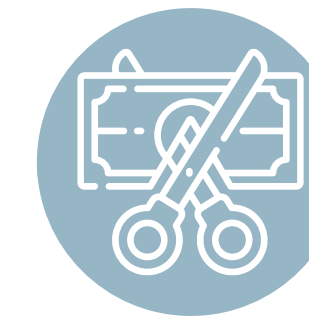
- Il percorso avviato dalla holding punta a **rilanciare il valore** delle **azioni** quotate in borsa per riacquisire la fiducia degli investitori.
- Uno degli obiettivi principali prefissati riguarda la **diminuzione** della **posizione debitoria**, introducendo le seguenti azioni:
 - la **negoziazione dei debiti** con le principali banche creditrici;
 - una **migliore gestione** dei **contratti** con i fornitori;
 - **Vendite** delle strutture **operative inefficienti**;
 - la rimodulazione dei tassi d'interesse e della pressione fiscale.
- Un altro obiettivo riguarda l'**aumento** della **trasparenza** delle comunicazioni verso tutti gli stakeholder attraverso:
 - la **pubblicazione periodica** di **report** riguardanti tutte le iniziative intraprese e i problemi che la società deve affrontare;
 - perseguimento di politiche di gestione più chiare al fine di evitare il realizzarsi di nuovi conflitti di interesse.

Rimediare alla **perdita di fiducia** da parte degli investitori



1 STEP

Ridurre la **posizione debitoria**



2 STEP

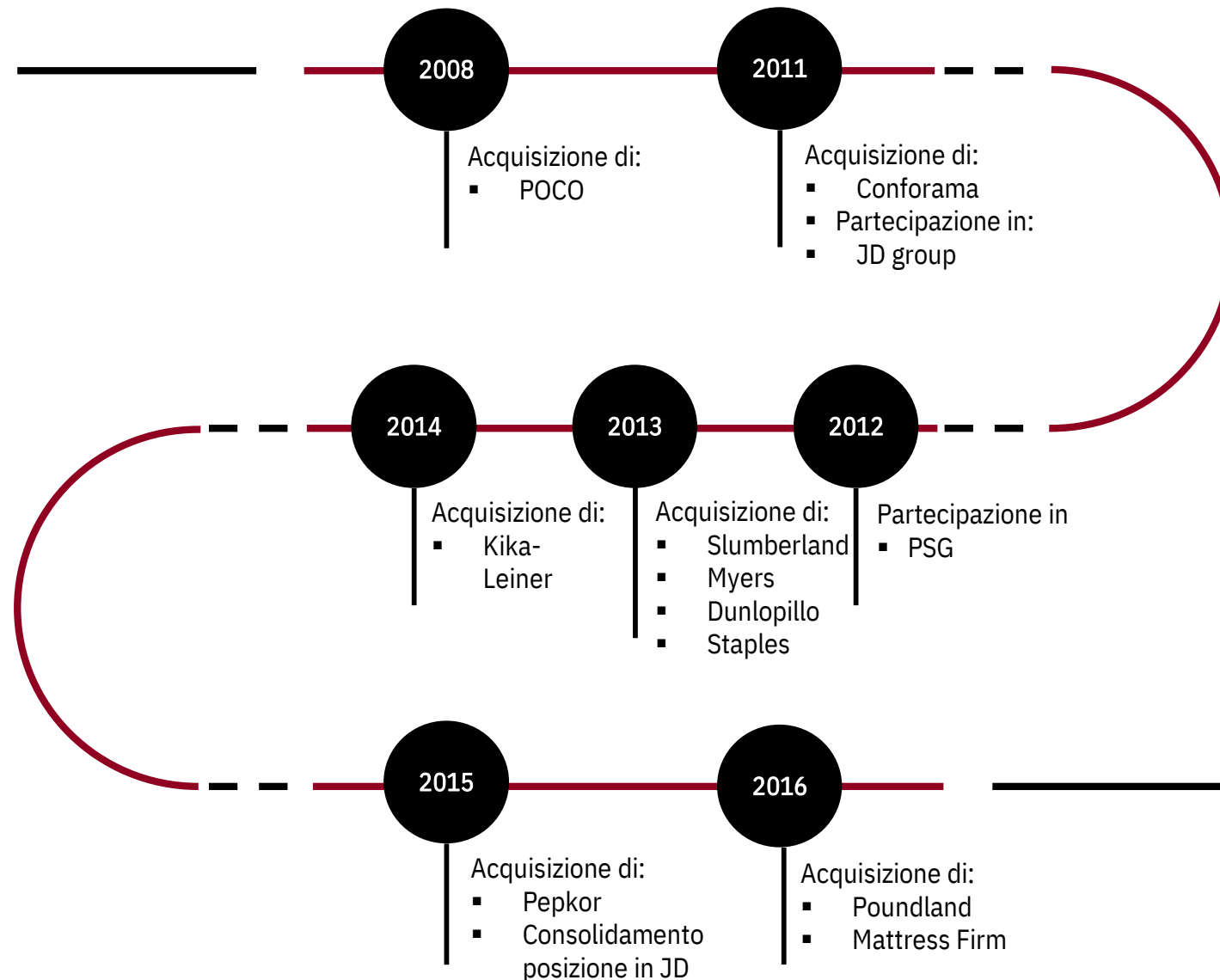
Aumentare la **trasparenza delle comunicazioni**



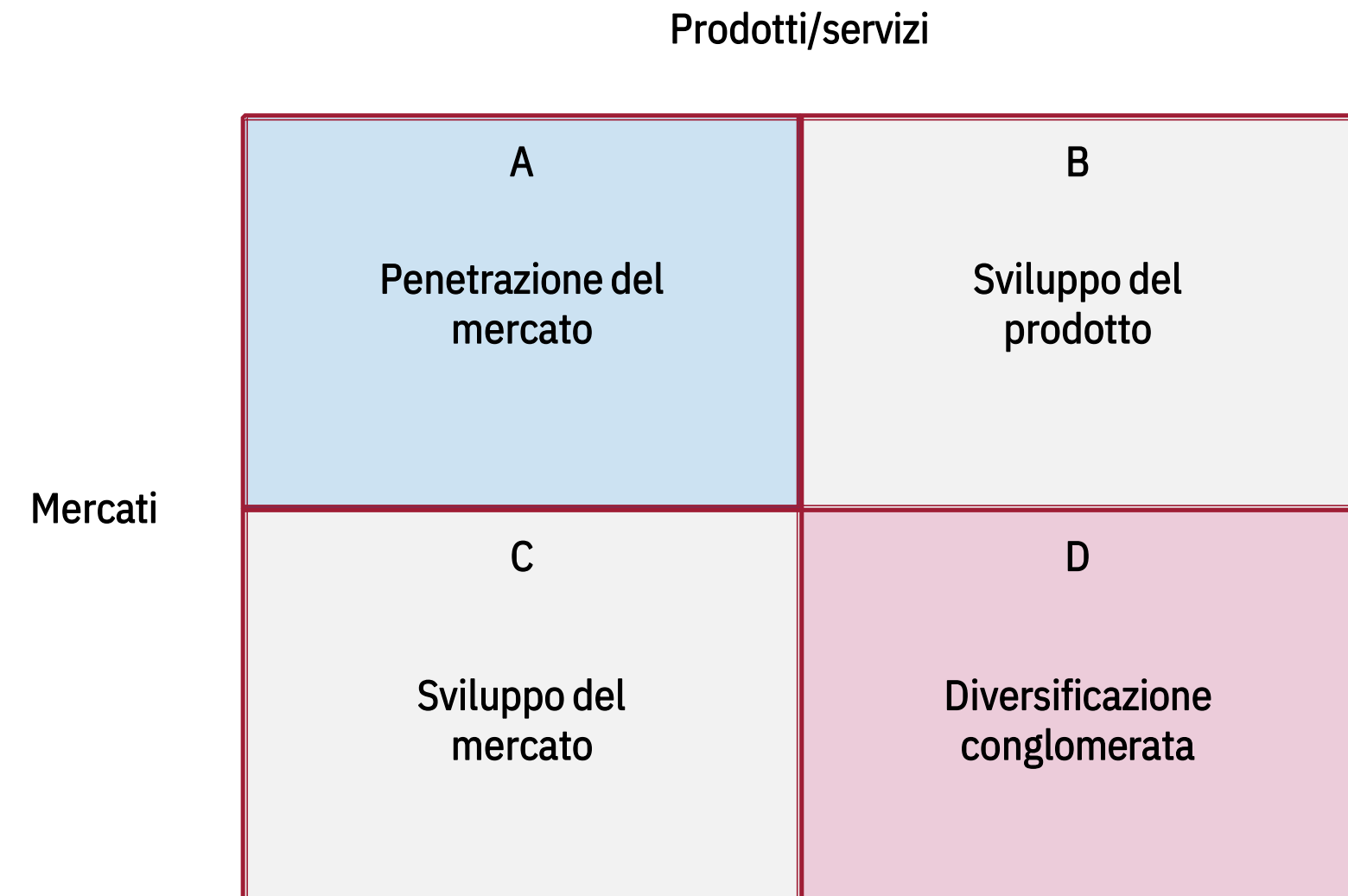
3 STEP

Strategie corporate

TIMELINE ACQUISIZIONI



MATRICE DIRETTRICI STRATEGICHE



- A partire dal 2008, Steinhoff ha portato a segno una rapida **sequenze di acquisizioni** che le hanno permesse di elevarsi a **player di livello globale**.
- La **strategia di internazionalizzazione** è tipica di un approccio **multi-domestico**: il gruppo ha sempre deciso di **acquisire marchi già affermati**, mantenendo le caratteristiche del prodotto apprezzate dai clienti locali. Allo stesso tempo, le **single divisioni nazionali** hanno **ampi margini di autonomia** dal punto di vista delle strategie competitive e le **catene del valore** locali non vengono mai stravolte, ma al più **innestate** nel più grande schema della **supply chain globale**.

- Dagli anni '80, Steinhoff è riuscita a collocarsi nel quadrante della **diversificazione conglomerata**. La società vende prodotti diversificati, che ricomprendono abbigliamento, food, mobili e articoli per la casa, e opera a livello globale.
- Nell'ultimo periodo, Steinhoff ha dovuto focalizzarsi sulla **penetrazione del mercato**. La holding ha in effetti **sospeso** tutte le operazioni di **espansione**, per concentrarsi sui mercati in cui è attualmente presente e stabilizzare la situazione dopo lo scandalo.

Strategie competitive

PEPCO

La strategia competitiva è quella di offrire gli articoli al **prezzo più basso** dell'intero settore, garantendo al contempo un **servizio di alta qualità**. La società sta contemplando l'idea di fare ingresso in **nuovi mercati**, tra cui anche quello russo.

PEPKOR

Pepkor ha optato per una strategia orientata maggiormente su **prodotti di base** e di consumo quotidiano per quanto riguarda il settore dell'abbigliamento e del general merchandise.

CONFORAMA

La strategia messa in atto è stata orientata verso un maggiore **contenimento dei costi di gestione**, con la decisione di **disinvestire dal mercato iberico** e di chiudere diversi punti vendita in Francia. Conforama ha iniziato dal 2016 il suo percorso di **trasformazione digitale**.

GREENLIT BRAND

La società basa la sua competizione sul **vantaggio di costo**. Greenlit per mantenere la propria influenza ha deciso di focalizzarsi sul business maggiormente redditizio, ossia quello relativo alla **vendita di mobili e articoli per la casa a basso prezzo**.

LIPO

La società basa la sua strategia su una **leadership di costo**. In più, però, LIPO cerca anche di offrire articoli di una **qualità superiore** alla media dei rivenditori di mobili. La società si contraddistingue per l'utilizzo di **tecnologie informatiche innovative**.

MATRESS FIRM

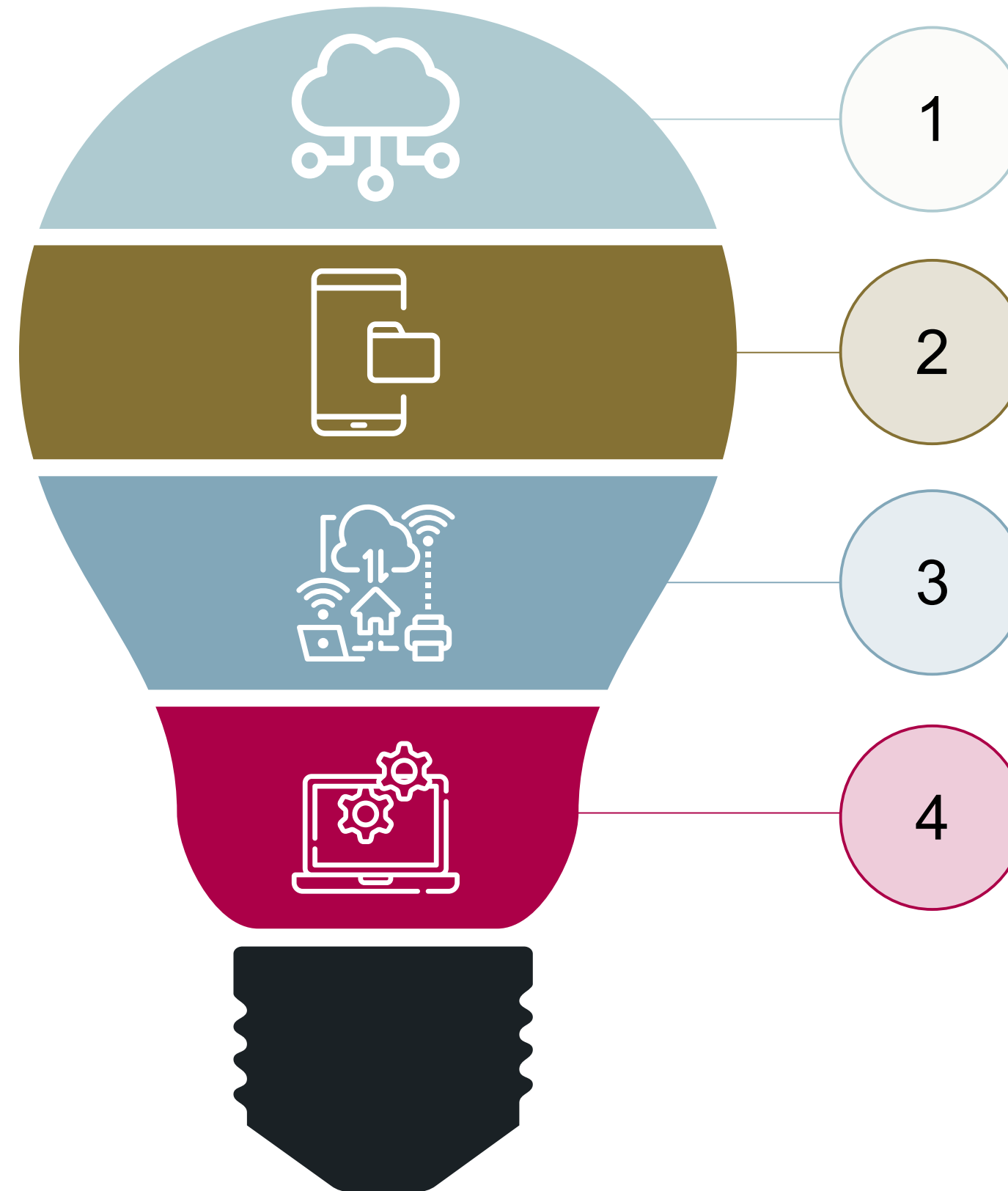
La nuova direzione strategica dell'azienda sarà quella di **ridurre i costi operativi** attraverso la **chiusura di punti vendita fisici**, cercando allo stesso tempo di recuperare terreno sul fronte della **vendita e-commerce**.

POUNDLAND

La catena inglese ha fatto del suo vantaggio competitivo l'assoluta **focalizzazione di prezzo**. La nuova strategia è stata quella di transitare verso il modello di **multi-price format** e di **scostare l'immagine del marchio** dall'offerta cheap di scarsa qualità.

Strategie Digitali

- La **strategia digitale** non può essere considerata separata o di minor importanza rispetto alle altre aree strategiche dell'impresa. Si è arrivati al punto in cui la linea di demarcazione tra le strategie competitive e le strategie digitali è talmente sfumata da non essere più chiaramente definibile.
- Il gruppo ha percepito le **opportunità** che **l'ambito tecnologico** offre e si sta muovendo con **grandi investimenti** nel suo sviluppo.



Il **primo cambiamento** è stata l'implementazione di **sistemi di gestione** che permettono di **raccogliere e analizzare i milioni di dati**.

La strategia digitale mira a dotare **ogni punto vendita** di un **sistema** che faciliti il **coordinamento con le scorte in magazzino**.

Per **integrare i processi e le risorse**, il gruppo ha introdotto un nuovo sistema di **Enterprise Resource Planning**.

Il gruppo è passato ad una soluzione di **Content Management System "headless"**, ovvero un sistema di gestione dei contenuti "senza testa", che permette di **condividere più dinamicamente i dati raccolti**.

Strategie di Responsabilità Sociale

Knysna per l'apprendimento e l'insegnamento (KILT)

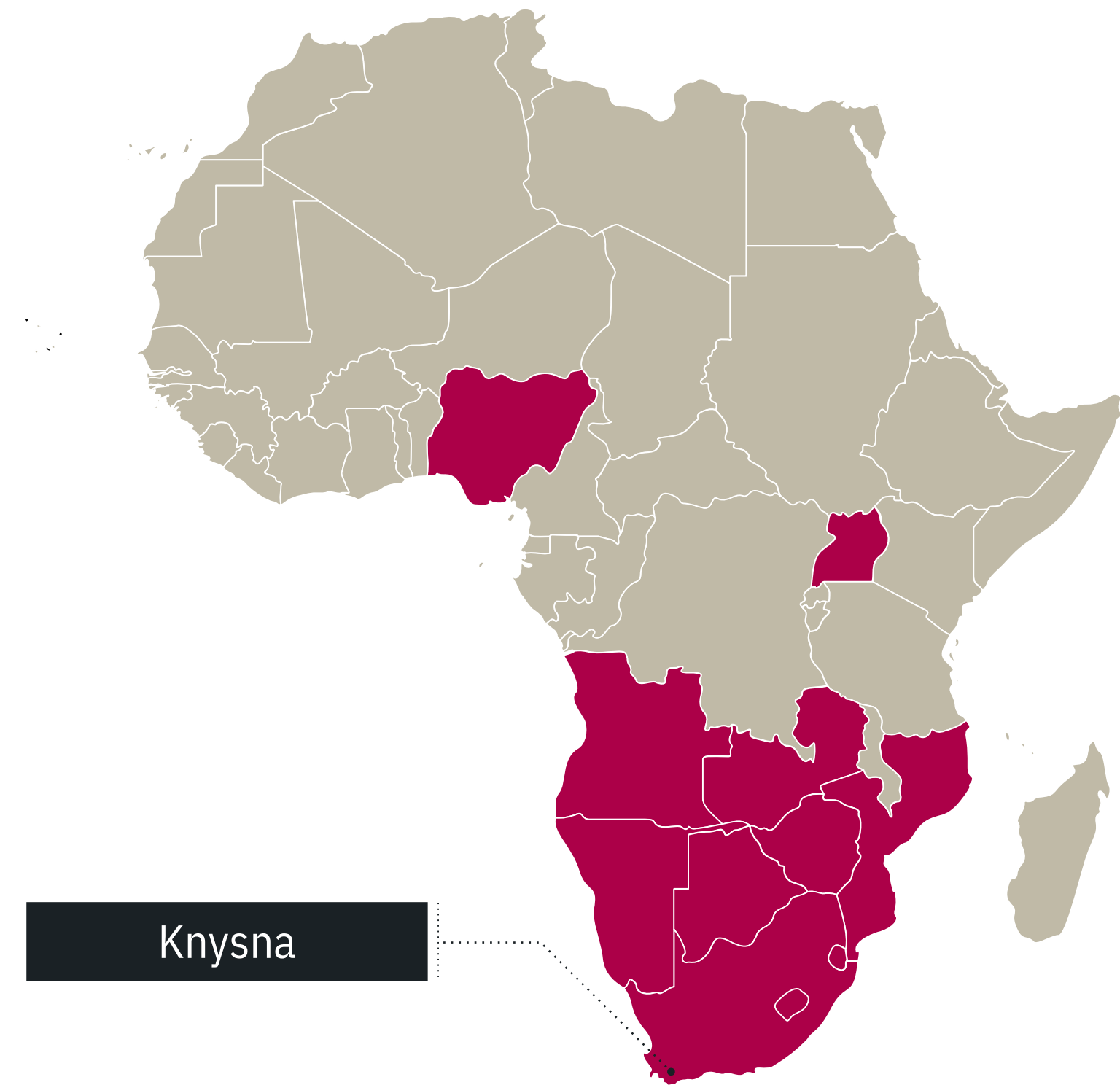


L'iniziativa garantisce una **migliore istruzione** per i ragazzi sudafricani nell'area di Knysna. Steinhoff si occupa di sovvenzionare le scuole che non dispongono di strumentazioni adeguate e, con la sua partecipazione al progetto, **sostiene 17 scuole** per un totale di **12.000 studenti**.

Steinhoff extended family

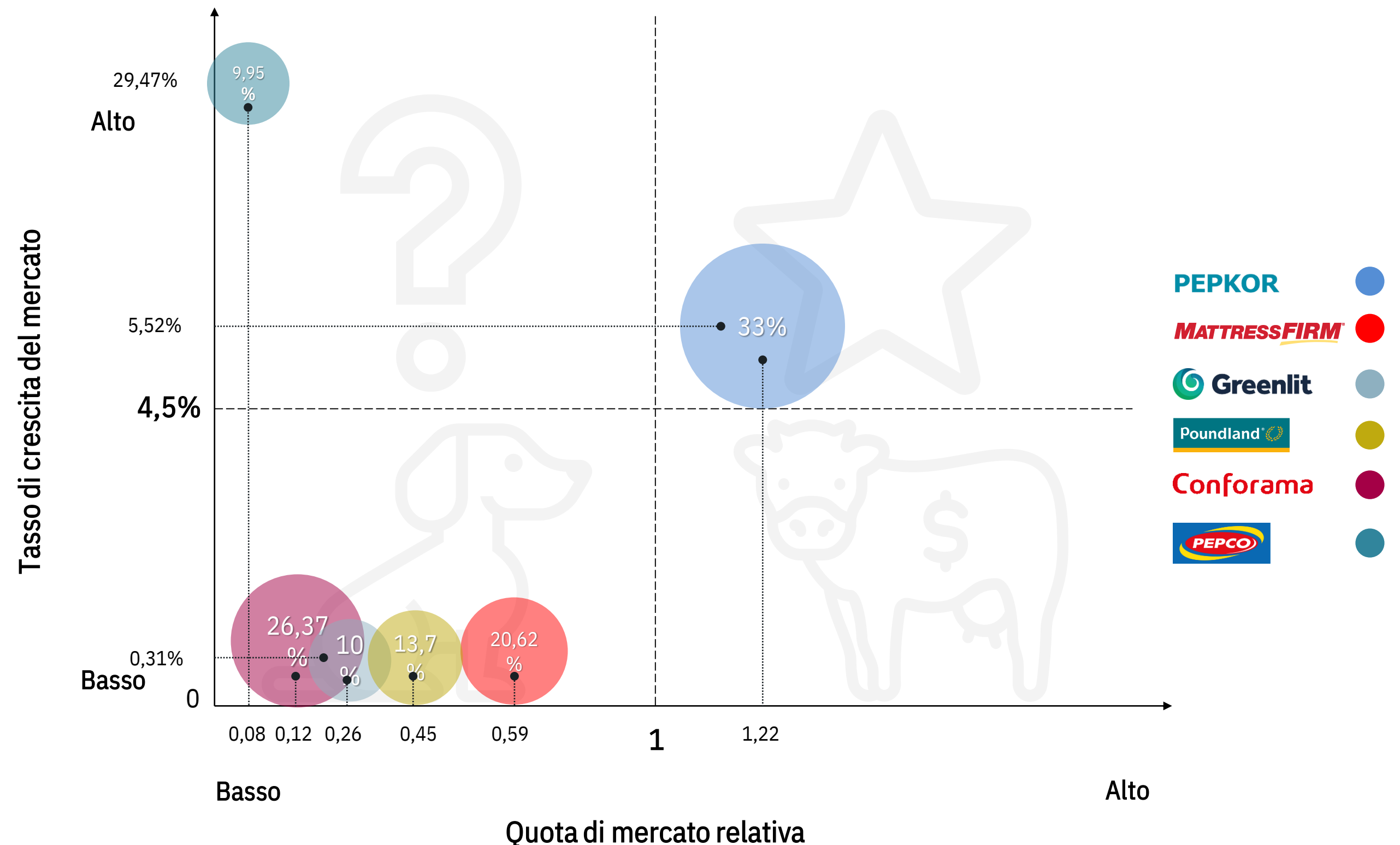


Il programma si occupa di fornire **assistenza domiciliare** a circa 400 bambini affetti da HIV e AIDS. Steinhoff, soltanto nel 2018, ha **contribuito** alla causa con **5,9 milioni di Rand**. Questa somma viene utilizzata per garantire cure necessarie per il trattamento dell'infezione da HIV.



Piano strategico per il prossimo triennio

- Il tasso di crescita del mercato è stato ipotizzato nel 2019 al **4,5%**.
- **Mattress Firm** dovrà implementare un canale **e-commerce** meglio strutturato per **allinearsi ai nuovi concorrenti**.
- **Poundland** può **espandere il business** del marchio **Dealz** nei restanti paesi europei, partendo dalla Polonia.
- **PEPCO** è il brand che sta vivendo lo **sviluppo maggiore** in assoluto, con un **tasso di crescita** di oltre il **29%**. Possibile nuova afflusso di clientela spinta dalla necessità di capi a basso prezzo.
- **Conforama** potrebbe eliminare diversi punti vendita e virare verso un possibile **only digital**.
- **Greenlit** è l'unico vero **dog** in cui Steinhoff potrebbe disinvestire, considerando che questo incide solo per il **10%** sul fatturato.
- **Pepkor** opera in un **mercato in via di sviluppo** che prospetta opportunità di crescita interessanti. L'obiettivo competitivo rimane il **consolidamento della leadership** nel mercato sudafricano.



Lezioni apprese e conclusioni



PIANI DI ESPANSIONE STRATEGICA BEN DEFINITI

Una crescita incontrollata può divenire insostenibile nel lungo termine e può spingere all'assunzione di comportamenti rischiosi che minano il progetto nel suo complesso.



GOVERNANCE FORTE E LEADER CARISMATICO

Una leadership forte è un elemento essenziale per un'impresa di successo, perché è in grado di motivare e diffondere valori coerenti con l'immagine che la società vuole dare di sé stessa.



LAVORARE IN TEAM

In prima persona, abbiamo avuto modo di sperimentare, in piccolo, le dinamiche di conduzione di un progetto e la pressione che si genera lavorando in un team, uscendone rafforzati in ottica lavorativa futura.