

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

MEEEX Experience (Ungheria)

Attila Petheo
Corvinus University of Budapest

Luca Iandoli
University of Naples Federico II

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riutilizzo o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

L'ESPERIENZA MEEEX

Introduzione

In una nuvolosa mattina primaverile del 2010 Balázs Szabo e Dani Varga, i due fondatori di MEEEX (Associazione Studentesca Universitaria Ungherese di Sport Estremi), erano seduti nel loro moderno ufficio in affitto nel centro di Budapest e parlavano con Peter Czuczor di progetti per il futuro della loro attività. La loro associazione era molto popolare e conosciuta per l'organizzazione di eventi sportivi estremi. Tuttavia, da tale notorietà i fondatori non avevano ancora incassato un centesimo. Fino a quel momento erano riusciti a coinvolgere migliaia di studenti universitari in dei mix unici di eventi sportivi estremi e di festival musicali, e avevano anche un'abbondanza di nuove idee per ulteriori occasioni. Ma quello che non avevano era una strategia per trasformare MEEEX in un'attività finanziaria di successo. Dovevano trovare una soluzione e al più presto. Era un'attività in espansione e il rischio di essere battuti dalla concorrenza era sempre più reale. Capirono che una cosa era avere delle buone idee, ma trasformarle in un'attività imprenditoriale sostenibile era una sfida totalmente diversa. Per Dani e Balázs, quello che era inizialmente un modo per divertirsi ed era cresciuto per pura passione, stava diventando un lavoro molto impegnativo che richiedeva un impegno di quattordici ore al giorno per pochissimi soldi.

Sebbene la maggior parte degli eventi non fosse a scopo di lucro, l'associazione si era distinta nelle aree tecnica e di vendita, e presto compresero che quello che gli mancava era il senso degli affari per il quale avrebbero dovuto trasformare MEEEX in un'attività imprenditoriale a scopo di lucro. Per questa ragione contattarono Peter per aiutarli con la loro sfida d'affari. Peter era un giovane che lavorava come consulente in un centro per lo sviluppo delle piccole imprese a Budapest e i fondatori pensavano che avrebbe potuto fornirgli la competenza di cui l'associazione aveva bisogno. In breve tempo, Peter fu invitato a far parte del consiglio di amministrazione della società e ad assistere i fondatori nella crescita potenziale di MEEEX in un'attività professionale a scopo di lucro. Gli posero una semplice domanda: *“che dobbiamo fare?”*

Storia della società

La storia di MEEEX iniziò nel 2005 quando Dani e Balázs si incontrarono nello studentato della loro università. Ebbero l'idea di organizzare degli eventi di sport estremo per far

divertire i propri amici. Non si limitarono a parlarne, ma organizzarono delle attività sportive non convenzionali, o estreme, come paintball, rafting, alpinismo, **dragon boat**, wakeboarding, sci e snowboarding, con il servizio che offrivano descritto dai due imprenditori così:

“Può essere qualsiasi cosa! ...MEEEX è pronta per saltare con Te, per scalare con Te!”

Balázs era una persona straordinariamente creativa, mentre Dani era più conservatore e pianificò ogni cosa meticolosamente al fine di evitare agli utenti finali un qualsiasi delusione alla fine di un evento. Gli ultimi cinque anni erano stati febbrili per questi promettenti imprenditori in quanto si erano laureati e avevano anche già creato la loro prima attività professionale MEEEX. Alla fine del 2009 MEEEX aveva trentamila membri, quasi 80 organizzatori attivi e in aggiunta ai due fondatori avevano assunto sette persone a tempo pieno. In realtà, il 2009 era stato un grande anno per la società in quanto organizzarono il loro primo Snowattack (ski and snowboard) festival, con più di 7.000 iscritti per 2.700 posti. Erano diventati i leader del mercato grazie al numero dei partecipanti a questi eventi e la loro performance aveva superato tutte le principali agenzie di viaggio ungheresi. Durante la stagione invernale del 2008/2009 MEEEX organizzò sei campi invernali e un festival, offrendo il proprio servizio a più di 6.000 clienti. Dopo il successo iniziale i due imprenditori si attendevano dei profitti, ma questi non si concretizzarono nel 2009.

Quando Peter entrò nella società all'inizio del 2010 non riusciva a capire come mai dopo quattro anni di attività MEEEX non avesse una persona fosse responsabile per le finanze della società. Dani e Balazs non sapevano quanto avessero guadagnato (non avevano uno stipendio dall'attività), non sapevano quanto dovessero ai subappaltatori, e quanto denaro ricevessero i propri dipendenti. Avevano affittato un grande ufficio di design che era sovradimensionato e troppo costoso per le attuali esigenze della società. Avevano anche noleggiato un piccolo magazzino pieno zeppo di equipaggiamenti per gli eventi come innumerevoli pistole da paintball, pareti per arrampicate al chiuso, beach flag, console X-box, mazze da hockey, costumi, materiale promozionale, televisori LCD e così via. Finora, la società non aveva tenuto né curato alcun inventario. Il volume d'affari di MEEEX nel 2005 era di un milione di euro/€1m e nel 2008 di circa due milioni di euro. MEEEX non aveva neanche un programma per la pianificazione degli eventi futuri. In breve, non avevano una visione strategica della società, e nemmeno un programma degli eventi per l'anno successivo.

Peter iniziò a lavorare immediatamente e convinse Balazs e Dani a sviluppare una strategia a lungo termine e un budget per i prossimi tre anni. Pensò che l'iniziativa imprenditoriale MEEEX rappresentasse una grande opportunità. Balazs aveva in mente una lunga lista di potenziali progetti, ma virtualmente non avevano soldi e personale a sufficienza per realizzare queste idee,

“Sfortunatamente, mi limitavo a sognare” ammise Balazs. Peter iniziò a raccogliere tutti i dati che avevano a disposizione dagli eventi passati, e con i due imprenditori ricostruì la storia della società fino a quel momento con l'obiettivo di raccogliere informazioni utili per iniziare la redazione di un business plan dettagliato.

L'Idea imprenditoriale

Dani e Balazs raccontarono a Peter come avevano iniziato la loro attività partendo da una semplice idea, che ruotava intorno all'organizzazione di festival musicali invernali combinati con la pratica sciistica e le vacanze invernali. Con l'unica eccezione dello 'Snowbombing' creato nel Regno Unito dalla compagnia britannica Outgoing Ltd., nessuno organizzava un grande evento sciistico/musicale in Europa. Outgoing Ltd. aveva circa 3.000 partecipanti che prendevano parte in una delle migliori stazioni sciistiche di Mayerhofen, Austria. I biglietti si esaurirono presto all'Università di Manchester, molto prima dell'evento. Balazs aveva pensato di contattarli per cercare di capire se sarebbero stati dei concorrenti nel mercato europeo. Dalla risposta che ebbe da Outgoing Ltd fu chiaro che non avevano intenzione di vendere biglietti fuori dall'Inghilterra e il Giappone.

Nel febbraio del 2009 MEEEX organizzò il suo primo evento su larga scala, il primo Snowattack ski and snowboard festival a Puy Saint Vincent, Francia. Con 2.700 partecipanti, tutti provenienti dall'Ungheria, l'evento fu un grande successo. I fondatori lo attribuirono ai clienti a cui si erano rivolti. I partecipanti furono soprattutto studenti universitari interessati a partecipare all'evento perché volevano *“combinare il viaggio con una atmosfera di festa”*, *“praticando gli sport invernali”*. Questo tipo di cliente aveva anche la disponibilità economica per acquistare questo servizio. Come spiega Balazs:

“Non vogliamo essere competitive sul prezzo, vogliamo offrire la migliore esperienza, che non dimenticherai!”

Dopo aver ascoltato la storia dei due imprenditori, Peter realizzò presto che MEEEX non aveva una descrizione esplicita della propria mission. Né Dani né Balazs avevano la minima idea di dove avrebbero voluto essere nei prossimi cinque anni e di cosa volessero realizzare durante questo arco di tempo. Come punto di partenza, Peter suggerì che identificassero in anticipo

quali fossero i risultati dell'attività attesi e di trasformarli in performance economiche. Comunque, dovevano prima dovevano legare gli obiettivi dell'attività ad una precisa mission.

Il mercato

Dani e Balazs informarono Peter che durante l'inizio la fase d'avvio dell'attività avevano osservato i concorrenti e imparato da loro. Imprese come CMT o Outgoing Ltd. avevano guadagni molto alti (oltre il 25% di redditività nel 2009). Balazs assistette personalmente all'evento Snowbombing e scoprì che Outgoing Ltd. era molto ben organizzata in termini di amministrazione, comunicazione, pacchetti informativi e logistica. Disse Balazs:

“Se riusciamo a raggiungere un risultato appena un poco inferiore a quello di Outgoing, potrei riuscire a comprarmi la mia prima Ferrari molto presto ...”

Dalla sua osservazione del mercato britannico, Balazs scoprì un'evento che poteva essere riprodotto ed adattato al mercato ungherese, London Freeze. Balazs e Dani assistettero all'evento a Londra e tornarono a Budapest con la speranza di poterlo replicare. Decisero dunque un programma per Budapest Freeze e l'evento attirò una notevole attenzione e la sponsorizzazione da parte di aziende. Dopo la performance negativa del 2009, i due imprenditori si resero conto che MEEEX non avrebbe dovuto solo migliorare l'organizzazione degli eventi invernali, ma che questi potevano fungere da leva finanziaria per sostenere l'ingresso nel segmento di mercato degli eventi estivi. Tuttavia, i due imprenditori non erano certi di come stabilire una presenza nel mercato estivo degli eventi sportivi estremi.

Strategia promozionale

MEEEX avevano un track record consolidato di successi negli sport invernali estremi, in particolare per la qualità dei prodotti/dei servizi. Ora Balazs e Dani dovevano trovare dei modi efficaci per informare il mercato a cui si rivolgevano sulla disponibilità di nuovi prodotti e servizi. I clienti avrebbero dovuto essere convinti che MEEEX stava offrendo qualcosa di desiderabile e unico. Balazs e Dani non conoscevano il modo migliore per raggiungere i consumatori, ma sapevano cosa dovevano fare. Dovevano rivolgersi in maniera efficace a gruppi di consumatori, ma non erano certi di quale canale di comunicazione avrebbero dovuto utilizzare. Peter chiese a Dani e Balazs quale approccio di marketing avessero usato precedentemente, quali metodi erano risultati di successo e cosa avessero imparato gli imprenditori dalle reazioni del mercato. Entrambi gli imprenditori stavano accumulando una miniera di informazioni documentate. Dani affermò:

“Abbiamo registrato tutte le nostre attività in video, le persone li vogliono vedere svariate volte se sono fichi, e appariscenti! Ogni partecipante ne porta altri due! Vorresti andare ad un campo dove tutti i tuoi amici stanno andando o andare ad qualche altra parte?”

Ascoltando Dani e Balazs descrivere la loro profonda conoscenza dell'attività e della clientela, Peter fu in grado di trasferire i loro pensieri nell'offerta di mercato che MEEEX organizzava eventi non convenzionali. La società si rivolgeva chiaramente a un'audience giovane e ad una particolare categoria di persone che prestavano molta attenzione, non solo alle caratteristiche intrinseche del prodotto ma anche al modo in cui la società faceva conoscere i propri prodotti e servizi. Sembrava che il mercato reagisse favorevolmente alle proposte della società se le campagne promozionali erano:

- Di natura informale,
- Se il messaggio era divertente,
- Se il messaggio impiegava mezzi di comunicazione non convenzionali come video online e social networking da pari a pari tra membri di 'tribù' giovani urbane,
- Se il messaggio conteneva simboli, icone e slogan alla moda o di alto profilo, che aiutavano individui 'fichi' a trovare le proprie 'tribù',
- Se la proposta li portava a pensare che si sarebbero potuti divertire e incontrare altre persone.

Figura 1: La campagna degli adesivi SnowAttack



Peter fu molto colpito da come i dipendenti di MEEEX e gli imprenditori fossero capaci di sviluppare campagne promozionali creative, prendendo in considerazione sia le caratteristiche peculiari dell'audience a cui si rivolgevano così come il budget limitato disponibile per il marketing. Ad esempio, nel settembre del 2008, quando in tutte le università iniziano i corsi, i

membri di MEEEX entrarono in aula vestiti con giacche da sci, stivali, caschi, occhiali e snowboards, e scivolarono giù per le scale dell'aula magna¹. Gli studenti non erano stati informati di cosa gli addetti della MEEEX stessero facendo; come risultato, iniziarono a chiaccherarne, e quando lasciarono l'aula gli studenti ricevettero degli adesivi all'ingresso (vedi figura 1).

La gente ancora non sapeva cosa fosse Snowattack, ma iniziarono a parlarne e attaccarono questi adesivi dovunque, inclusi, ascensori, bagni, corridoi, e persino per divertimento sulle proprie schiene. Subito dopo, il canale televisivo nazionale più visto, TV2, diventò un gold sponsor dell'evento e offrì 200 spot televisivi come sponsorizzazione. Di conseguenza, MEEEX preparò un video non convenzionale in cui un ragazzo stava scivolando dovunque in città, sui tram, sulle scale, ecc. Alla fine della pubblicità Snowattack fu presentato come il primo festival dello sci e dello snowboard che si sarebbe tenuto in Francia, nel febbraio del 2009. Tutto questo generò un interesse enorme all'evento, e aderirono molti altri sponsor come l'abbigliamento sportivo Fundango, i telefoni Nokia, e le assicurazioni Allianz. MEEEX fu presto pubblicizzata anche sulla stampa, sui pannelli per le affissioni per strada e attraverso promozioni presso ogni università della nazione. La campagna di marketing fu così efficace che per l'evento ci fu il tutto esaurito già alla fine di novembre 2008, sebbene continuarono a piovere quotidianamente prenotazioni negli uffici della MEEEX.

Poiché MEEEX non aveva una licenza come agenzia di viaggi, contattò un'agenzia di viaggi (Campus) per organizzare le trasferte per i partecipanti. Sfortunatamente, le agenzie di viaggi Campus fece bancarotta e per tutta risposta, MEEEX aprì una propria agenzia di viaggi. Disse Dani:

“Voglio dirigere io stessa l'agenzia, per controllare tutte le spese!”

Ottenere una licenza ufficiale in Ungheria non è semplice, né economico. Per svolgere l'attività di un'agenzia di viaggi in Ungheria il provider deve rispettare delle norme molto rigide come avere un ufficio aperto al pubblico, l'ufficio deve essere gestito da un dipendente specializzato in turismo e che abbia un'esperienza rilevante nel settore. L'agenzia deve anche avere una copertura finanziaria di €400.000 per rimborsare i passeggeri in caso di bancarotta o altra evenienza. Poiché MEEEX non aveva capitale a sufficienza per rispettare questa clausola, stipulò una polizza assicurativa di €16.000 annui.

¹ Vedi questo video all'indirizzo www.snowattack.hu nella sezione 'video di combattimento'

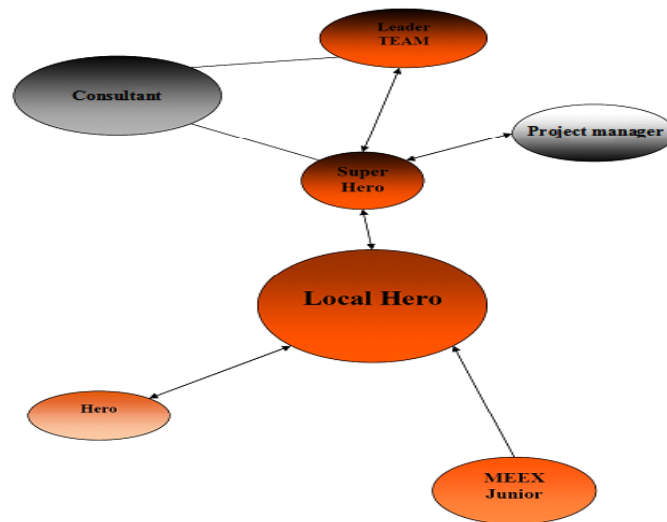
Quando MEEEX organizzò l'evento Budapest Freeze, Dani e Balazs scoprirono che ci poteva essere un'altra, e forse più interessante fonte di reddito in aggiunta alle quote pagate dai partecipanti. I contratti di sponsorizzazione potevano essere un potenziale flusso di reddito per MEEEX. Un evento di alto livello che attirava alcune migliaia di ragazzi poteva essere molto interessante per aziende che si rivolgevano a questo settore di mercato. Decisero di sondare il terreno offrendo a queste aziende una sede e un'opportunità prestabilite per promuovere i loro prodotti esistenti o presentarne di nuovi. Per fare un esempio, una di queste aziende fu la Coca-Cola che voleva presentare il suo Monster Energy Drink nel Centro Europa per sfidare il dominio di Red Bull. Una delle ragioni per cui Coca-Cola sponsorizzò MEEEX fu che la parola MEEEX era l'acronimo di 'Monster Energy EXperience'. Così, Monster Energy Drink diventò lo sponsor di Budapest Freeze. Questo aprì un nuovo scenario per MEEEX; avevano adesso un canale promozionale efficace per attrarre giovani studenti attivi.

Presto, MEEEX fu contattata da molte altre grandi aziende internazionali per presentare nuovi prodotti sul mercato ungherese, incluse, Nescafe, Nike, Microsoft e Vodafone. Per Nike, MEEEX creò una rete di ambasciatori sportivi, con un rappresentante Nike in ogni ateneo che organizzava eventi sportivi tutto l'anno. Per Microsoft, MEEEX sviluppò Exploreman (come Superman, con la 'E' sulla tenuta al posto della 'S'). Questo progetto prevedeva individui che promuovevano l'impiego del browser della Microsoft rispetto a quelli degli altri concorrenti, come Mozilla Firefox, nei corridoi universitari. In conclusione, lavorare con le più grandi aziende aveva i suoi vantaggi, ma i fondatori erano preoccupati che MEEEX potesse rischiare di diventare dipendente dai grandi nomi per il suo sviluppo futuro. Gli imprenditori si chiedevano se le aziende avrebbero, nel tempo, iniziato a imporre quali prodotti e servizi la società avrebbe dovuto offrire ai propri clienti.

Impiantare una struttura organizzativa

Relativamente alla struttura organizzativa, Peter si rese conto che MEEEX aveva una struttura organizzativa davvero unica in quanto si basava su reti locali e incoraggiava la competizione tra i propri membri (vedi Figura 2). Ogni università aveva un proprio 'Local Hero MEEEX', che rappresentava l'organizzazione e c'erano oltre 300 studenti che facevano ogni anno domanda per lavorare da MEEEX. Quelli che venivano presi iniziavano come MEEEX Junior. Attraverso la rete Local Hero MEEEX, la società pubblicizzava e vendeva biglietti per i festival in ogni università di Budapest.

Figura 2: Rete e struttura organizzativa di MEEEX



C'erano due modi per essere promossi alla posizione di Local Hero:

- Superare l'attuale Local Hero,
- Quando un Local Hero finiva i suoi studi, lasciavano l'organizzazione e cedere la posizione al miglior MEEEX Junior.

Dani era desiderosa di sottolineare che:

"...ci concentriamo molto sui nostri membri attivi, in quanto due terzi delle vendite avviene grazie a loro!"

MEEEX aveva dei ruoli per gli impiegati e una descrizione dei loro compiti. Le responsabilità di un MEEEX Junior erano:

- Accettare le '10 Leggi dell'organizzazione',
- Fare da collegamento con il proprio mentor,
- Mantenere e utilizzare regolarmente la mailing list aziendale,
- Inviare i report degli organizzatori al mentor ogni due settimane,
- Partecipare a campagne di marketing online e offline,
- Partecipare alla formazione e alle sessioni informative organizzate dalla società.

In cambio del proprio servizio ogni MEEEX Junior ottiene i seguenti privilegi:

- Una commissione base sulle vendite,
- Tassa di partecipazione scontata agli eventi MEEEX.

La posizione è coperta da una persona per almeno 6 mesi, e dopo questo periodo di prova MEEEX offre delle possibilità di promozione in base alla performance del candidato.

Comunque, se il MEEEX Junior non risponde ai requisiti minimi attesi da qualcuno nella sua posizione allora MEEEX è libera di rescinde il suo contratto.

Il local Hero dovrebbe essere il centro del team MEEEX. Per essere promosso da Junior a Hero, il membro deve fare 100 punti o una segnalazione speciale da parte del consiglio di amministrazione. Il local hero ha le seguenti responsabilità:

- Organizzare attività presso la propria università,
- Agire come modello per i membri MEEEX Junior,
- Accettare le ‘10 Leggi dell’organizzazione’,
- Mantenere e utilizzare regolarmente la mailing list aziendale,
- Organizzare e partecipare a campagne di marketing online e offline,
- Controllare e gestire tutti gli aspetti degli eventi MEEEX incluso per esempio, informare gli ospiti che partecipano ai viaggi in pullman, e fornire assistenza operativa.

In cambio ricevono i seguenti benefici:

- Biglietti da visita aziendali,
- Una pagina web MEEEX personalizzata,
- Livelli di provvigione accresciuti,
- Sconti su prodotti degli sponsor, inclusi Fundango, Smith e Red Bull,
- Partecipazione al design MEEEX.

Con l’approvazione del Super Hero Board, l’eroe locale ha il diritto di crearsi un proprio Junior Team con ogni caso valutato per proprio merito.

Ogni evento ha un gruppo di gestione del progetto che è formato da membri scelti tra i local hero. I local hero che hanno operato in modo notevole e hanno alcuni anni di esperienza organizzativa possono essere promossi al livello di Super Hero. Il Direttore del Personale ha il diritto di nominare i Super Hero. Ai Super Hero erano assegnati i seguenti incarichi:

- Controllare e supervisionare il gruppo organizzativo MEEEX,
- Gestire il team dell’evento,
- Costituire un gruppo di gestione del progetto per ciascun progetto,
- Interagire con gli altri Supereroi sotto la supervisione Del Direttore del Personale,
- Aiutare il Team Leader.

I Supereroi possono essere nominati dai project manager che erano i coordinatori principali dei maggiori eventi della società. I project manager sono a conoscenza di tutti gli aspetti

connessi alla gestione della società, relazionano direttamente ai team leader e/o ai fondatori di MEEEX. Sia il manager che il project manager possono essere aiutati da un consulente, un esperto che per MEEEX ha un'esperienza rilevante in un settore specifico. Infine, i Team Leader costituiscono il senior management group. Attualmente, Dani e Balazs costituirono questo gruppo – la struttura organizzativa di MEEEX è agile. I due imprenditori hanno l'ultima parola sulle decisioni strategiche più importanti per la società.

Conclusioni

Alla fine del loro primo incontro, Peter pensò che MEEEX era molto interessante come società. Pensò che la società offriva alcune promettenti opportunità d'affari che dovevano essere ulteriormente esplorate in futuro. Prese molti appunti durante le interviste con i due imprenditori e notò che c'erano moltiunti di forza nel business model attuale, così come alcune aree da migliorare. Indubbiamente, le sue prime impressioni dovevano essere suffragate da un'analisi più approfondita, ma pensò che aveva del materiale interessante da cui cominciare. Peter aveva deciso; stava per proporre a Balazs e Dani di iniziare a definire un business plan per i prossimi tre anni. Pensò che questo compito gli avrebbe consentito di diventare più razionali nei loro ragionamenti e nei processi decisionali. In conformità ad alcune valutazioni iniziali di Peter, la società aveva il potenziale per raggiungere un volume d'affari di quattro milioni di euro nell'arco di due anni che avrebbe potuto condurre ad un notevole profitto per gli imprenditori. Dani e Balazs erano scioccati dalle valutazioni di Peter, e gli chiesero come fosse possibile. Peter gli disse:

“Non c'è una scienza che possa prevedere il successo di un'impresa e non ci sono garanzie che scrivere un programma ti porterà dove vorresti arrivare. Ma, sapete qual è il bello della redazione di programma? Come ha detto qualcuno, ‘nessun vento è perfetto per quelli che non sanno verso quale porto stanno facendo rotta’².”

Autore: Attila Petheo

Luca Iandoli

Istituzione: Corvinus University, Budapest

Università degli studi di Napoli Federico II

Nazione: Ungheria

Italia

² La citazione è da una lettera a Lucilio dal filosofo romano Seneca.