

# Unieuro : il turnaround

Gabriele Belsito

HR Director Unieuro

# LA STORIA.....

unieuro



## PASSATO

- **1967:** Nasce come deposito di elettrodomestici, il primo negozio ad Alba (Piemonte)
- **Fino al '99:** Unieuro è parte del gruppo d'acquisti Trony
- **Dal '99:** Unieuro come marchio indipendente
- **2001** (fine novembre): il gruppo acquisisce il controllo del 24% delle azioni UniEuro S.p.A.
- **2002:** il gruppo acquisisce un altro 72% delle azioni UniEuro, che nel dicembre dello stesso anno incorpora 3 società del sud Italia (Safra srl, Sabato srl, F.Ili Sabato srl). Con questa acquisizione Dixons arriva ad ottenere il 96% delle azioni UniEuro
- Unieuro acquisita da DSGi (Dixons Store Group international) al 100%

## PRESENTE

unieuro



**3.000 dipendenti**

**96 punti vendita**

**2 sedi** (Piacenza – Monticello)

## DSG international plc

GRUPPO LEADER IN EUROPA  
NELLA VENDITA AL DETTAGLIO  
DI ELETTRODOMESTICI E DI  
PRODOTTI ELETTRONICI

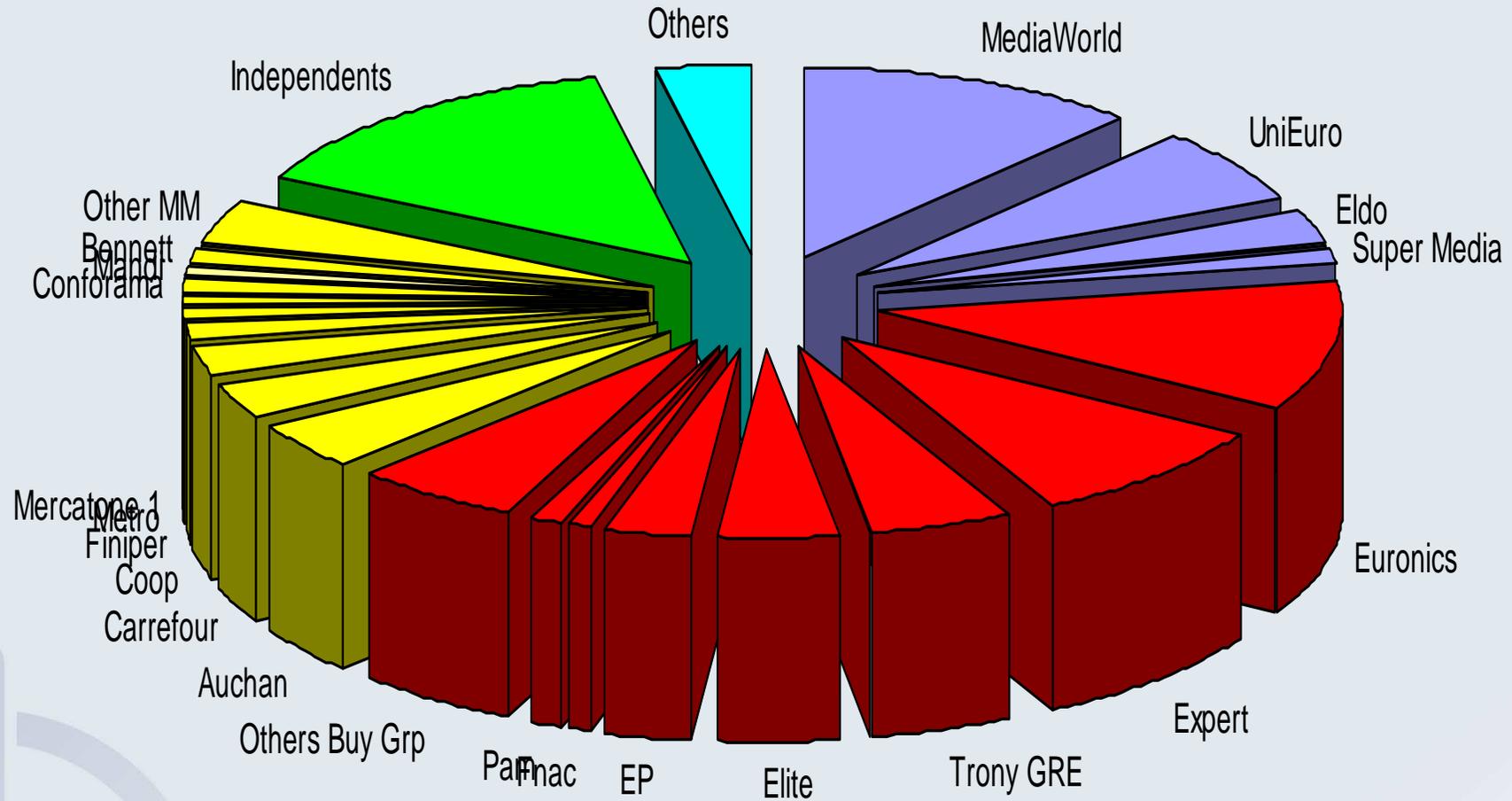
Presente in **14** paesi

Oltre **1450** punti vendita  
**35.000** dipendenti

Oltre **10 miliardi** di euro di  
fatturato



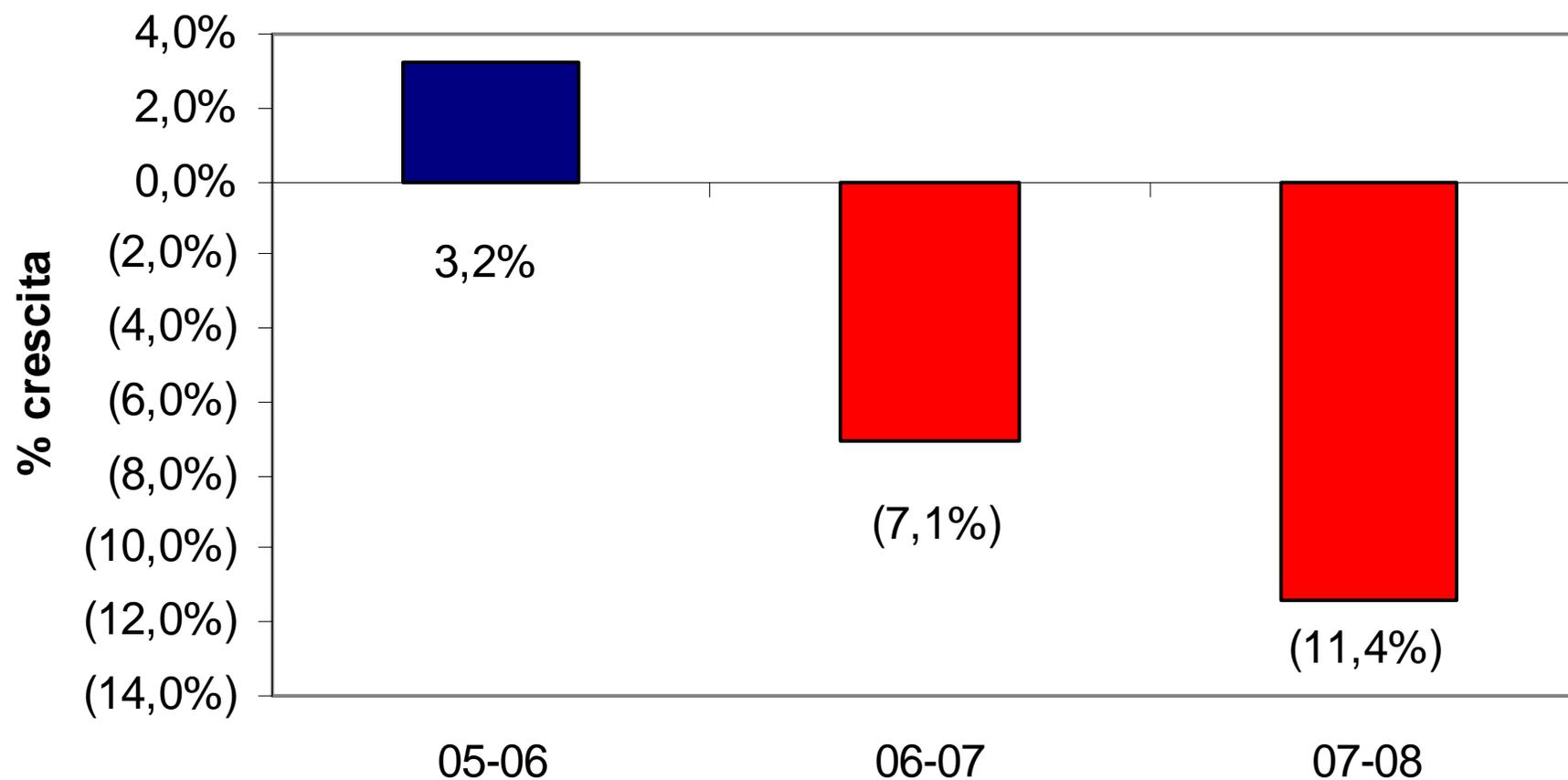
# CONTESTO COMPETITIVO



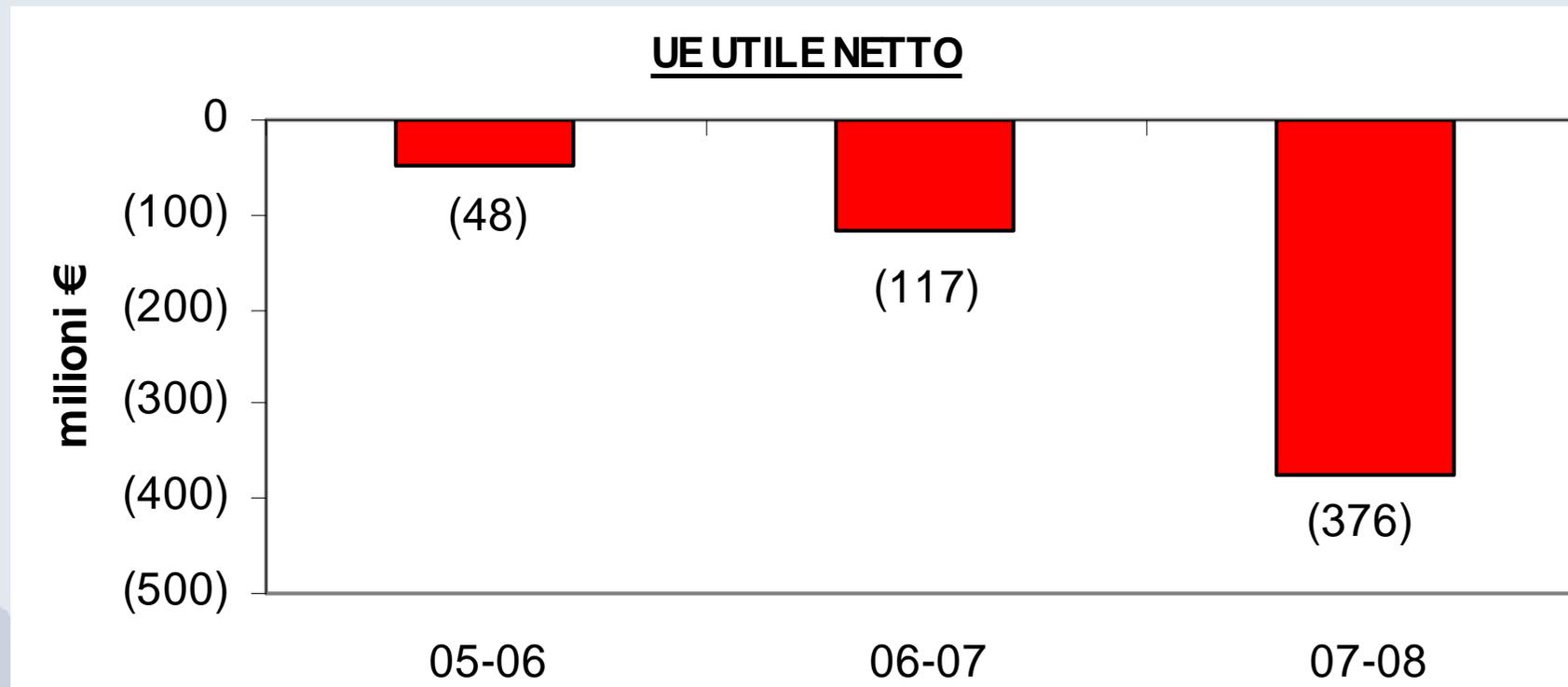


# UniEuro Performances anni passati

UE crescita vendite % LFL



# UniEuro Performances anni passati



# LE BASI DEL PIANO

## Studi Preliminari

- **8 mesi di lavoro con BCG**
- Identificazione dei punti deboli di UniEuro
- Studio delle esigenze del cliente
- Analisi del mercato e dei Competitor
- Identificazione sul posizionamento attuale di UniEuro e previsione futura

## Identificazione dei punti di forza e di debolezza

- ▲ Brand e patrimonio
- ▲ Copertura nazionale degli store
- ▲ Gamma
- ▲ Flessibilità
- ▲ Competenza e presenza di 2 canali vincenti
- ▼ Bassa densità di vendite vs. concorrenza
- ▼ Debolezza dei processi interni / retail execution
- ▼ Politica commerciale indifferenziata ed inefficiente
- ▼ Scarso store network

## Specifici Progetti in corso

“Fix the Basics”

“Evolve the Model”

## Spirito di squadra

- Per la prima volta un Team nuovo e completo
- Impegno per ripristinare un Business di successo

Strategia di Turnaround  
Sostenibilità del Posizionamento Futuro

# Problematiche emerse dall'analisi di BCG

**ALCUNE LOCATIONS NON IDEALI**

**STANDARD DI RETAIL NON ADEGUATI**

**PROPOSTA COMMERCIALE INDIFFERENZIATA E  
NON ATTRATTIVA**

# IL RILANCIO DI UNIEURO

# I 4 pilastri per il RILANCIO

**1. REVISIONE DEL PORTAFOGLIO  
PUNTI VENDITA**

**2. ELEVARE I NOSTRI STANDARD  
DI RETAIL**

**PROGETTO DI  
RILANCIO**

**3. RIDUZIONE DEI COSTI**

**4. MIGLIORARE LA PROPOSTA  
COMMERCIALE**

## 1. REVISIONE DEL PORTAFOGLIO PUNTI VENDITA

- Piano chiusura/vendita store individuati come da dismettere concluso con 1 anno di anticipo



**51 negozi in 15 mesi**

## 2. RIDUZIONE DEI COSTI

- **Riduzione dei costi FY09 vs FY08 = 22.1 Mn€**
- **Riduzione dei costi FY10 vs FY09 = 11.9 Mn€**
- **Miglioramento del risultato = 34.0 Mn€**

### 3. ELEVARE I NOSTRI STANDARD DI RETAIL

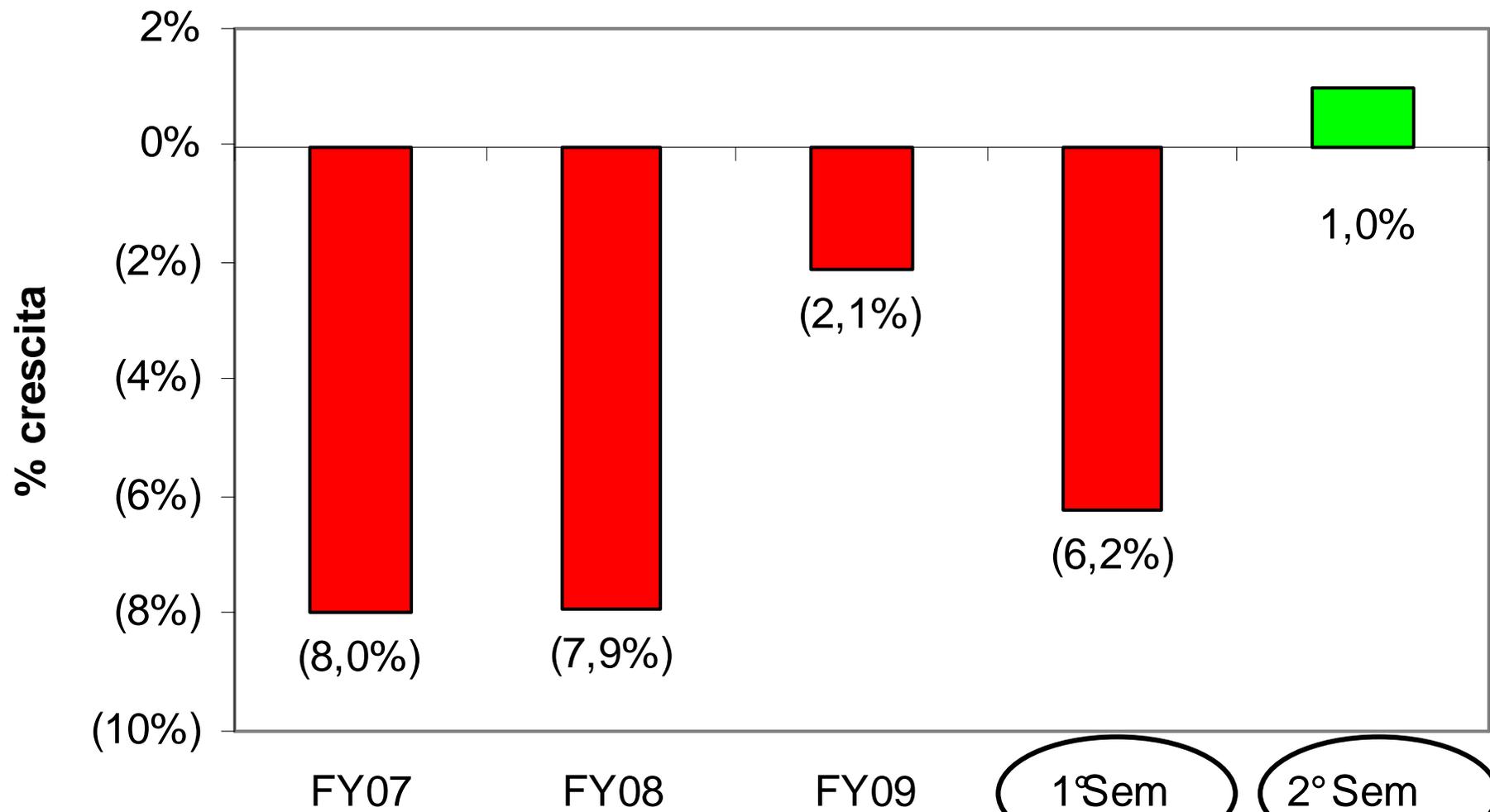
passato      presente      obiettivo

Disponibilità merce a scaffale	55%	85%	95%
stock	250	160	130
Rotazione merce	3.0	4.0	5.0
Merchandising			
Processo di vendita			

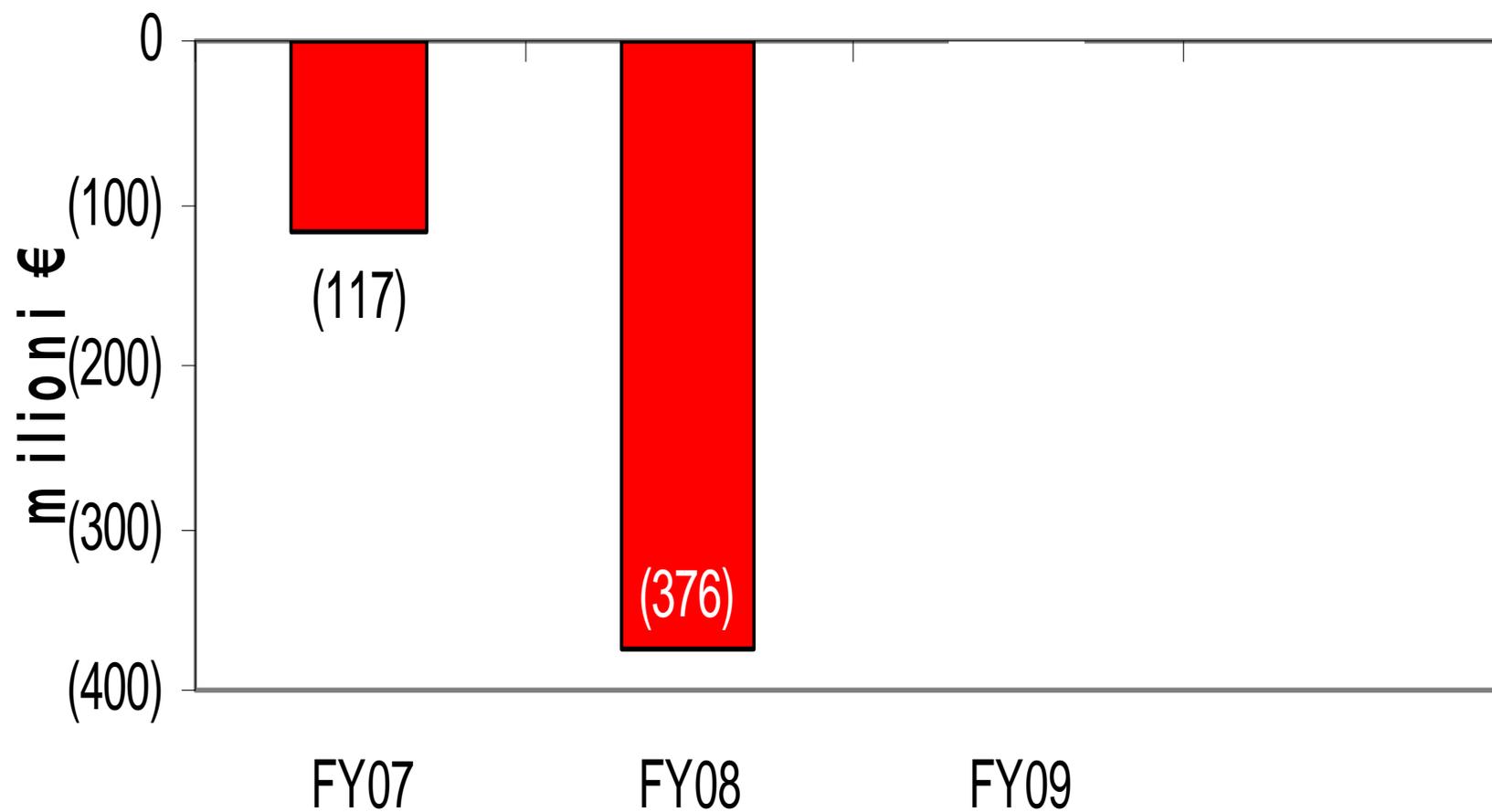
## 4. MIGLIORARE LA PROPOSTA COMMERCIALE

PCC Implants	Nr	40
	Cat. Uplift	27%
Category Proposition	Telephone/ Video/ IT Accessorize	
	MDA/SDA Imaging	
	Household	
	Stores Uplift	8%

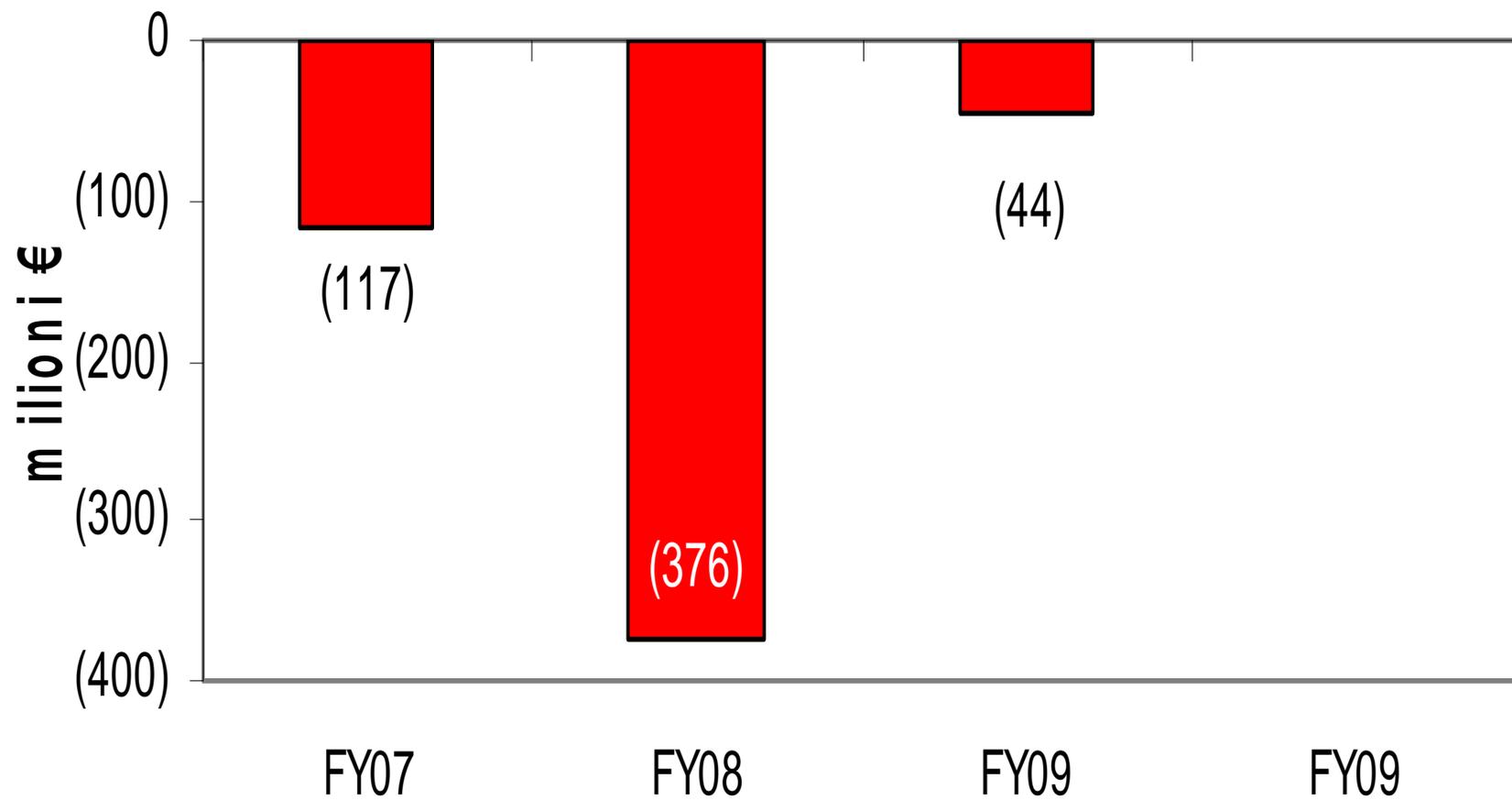
### Differenziale di crescita LFL UE vs Mercato



### Unieuro UTILE NETTO



Unieuro UTILE NETTO



## IL RI-LANCIO ORGANIZZATIVO E STRATEGICO

- **ADEGUAMENTO DEI PROCESSI DI RETAIL**  
(razionalizzazione e integrazione brand)
- **NUOVO MODELLO DI BUSINESS**  
(range prodotti, modello unico di merchandising, promozione, servizio al cliente)
- **OTTIMIZZAZIONE COMPETENZE UniEuro / PC City**  
(maggiore attrattiva e caratterizzazione)

**RICHIEDE**

## UN RI-ALLINEAMENTO CULTURALE

- **NUOVO MODELLO DI LEADERSHIP**  
(VALORI forti e condivisi per orientare i **COMPORAMENTI**)
- **NUOVE COMPETENZE COERENTI**  
(capacità professionali in grado di **“FARE LA DIFFERENZA”** CON IL CLIENTE)
- **MOTIVAZIONE E SPIRITO DI MOBILITAZIONE**



# IL PROGETTO COMMUNITY

(progetto di rimotivazione delle risorse umane)

unieuro



**A.** Ascolto sul campo: i focus group



**B.** Creazione del set di VALORI per il rilancio



**C.** Definizione del MODELLO DI LEADERSHIP e delle linee guida di cambiamento



**D.** Lancio del Modello di Leadership e del PIANO DI MOTIVAZIONE E RIORIENTAMENTO CULTURALE



**E.** Piano di intervento (focus particolare sugli stores)

**1.** Azioni/strumenti di "motivazione"

**2.** Formazione

**3.** Comunicazione "da molti a molti"

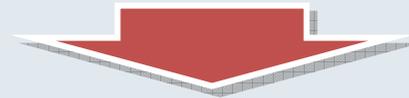


Store Manager come leader e attore centrale

maggio-luglio '09

Da settembre 09

# DAI FOCUS GROUP ...



## Individuazione di 5 aree di criticità



1.CULTURA  
INTERNA  
E IDENTITA'

2.RAPPORTO  
SEDE-RETE

3.FLUSSO DI  
INFORMAZIONI

4.LEADERSHIP

5.FATTORI  
ORGANIZZATIVI

# 1. CULTURA INTERNA E IDENTITÀ

unieuro

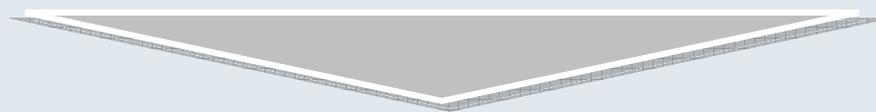


I FOCUS GROUP ci hanno permesso di rilevare VISSUTO, CRITICITÀ E SUGGERIMENTI delle nostre persone ...

TRA GLI ASPETTI DI MIGLIORAMENTO È EMERSA LA

MANCANZA DI UNA

**PRECISA IDENTITÀ UNIEURO**



**Primo passo del Progetto Community:**

**CREAZIONE SET DI VALORI**

# I Valori UniEuro

unieuro



## 2. RAPPORTO SEDE-RETE

- Senso di abbandono, lontananza, sfiducia, ...
- Mancanza di comunicazione e collaborazione
- Accentramento decisionale (in sede)

### **AZIONE PRINCIPALE: Giro d'Italia**

Durante il Giro d'Italia ogni membro del Comitato di Direzione ha visitato i diversi stores ricoprendo, a rotazione, tutte le funzioni (cassa, ricevimento merci, direttore, vice, DM, addetto vendita) e tutti i reparti (MDA, SDA, Bruno, PCC, Office, PED, Telefonia).

### **OBIETTIVI:**

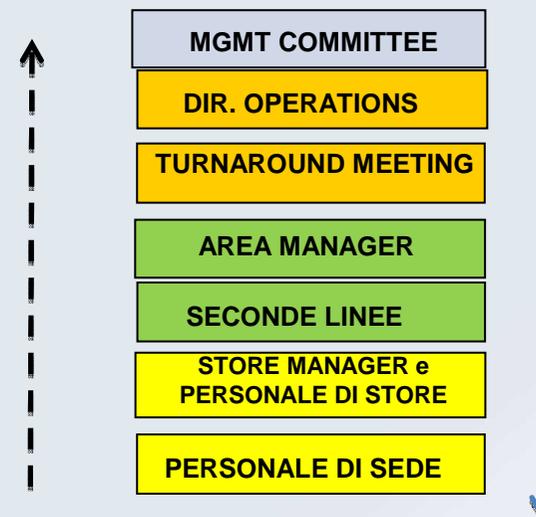
- o Conoscersi meglio
- o Condividere il lavoro e le eventuali problematiche
- o Costruire insieme una parte del progetto CommUNITY

# 3. FLUSSO DI INFORMAZIONI

- Comunicazioni operative incoerenti e poco chiare
- Trasparenza (non sono spiegati i perché)
- Limitati canali di ascolto delle esigenze e delle opinioni della rete

## AZIONE PRINCIPALE: Sistema di comunicazione a 2 vie

- Rispondere all'esigenza emersa dai Focus Group
- Ridurre la casualità e la scarsità delle comunicazioni face to face e dei feedback
- Realizzare un "cascading" per rendere sistematica e capillare la comunicazione a 2 vie
- Ogni livello riceve le informazioni dal livello superiore, ne aggiunge di proprie e le trasmette al livello inferiore:



## 4. LEADERSHIP

- Leve di gestione delle persone poco utilizzate (es. motivazione)
- Ruoli, responsabilità e poteri non definiti

### Azioni previste dal piano:

- Concorso "Champion di negozio"
- Definizione dei profili di ruolo

**Unieuro** **PC City** **UniNEWS**

**1°**  
**YOU'RE THE CHAMPION.**

**Nomina il campione dei valori UniEuro!**

Per i prossimi sei mesi un concorso avvincente ti coinvolgerà in prima persona, stabilendo i campioni dei 6 valori UniEuro. Novembre sarà il mese di "unicità e orgoglio": individua gli Amici e i Nemici di questo valore e poi indica il nominativo di un tuo collega che maggiormente fa vivere questo valore. Alla fine del mese ogni negozio avrà il suo **CHAMPION**, che andrà in concorso con tutti gli altri champion della stessa area. Il vincitore sarà il champion del negozio che ha realizzato la migliore performance di fatturato verso budget. Per i vincitori e i partecipanti, numerosi premi. **Comincia a votare!**

La Newsletter di **COMMUNITY**

## 5. FATTORI ORGANIZZATIVI

### **Un nuovo modo di lavorare:**

- a) realizzazione della nuova intranet grazie al supporto di un gruppo di colleghi di Store
- b) UniNews: la newsletter fatta attraverso il contributo delle persone Unieuro
- c) progetto Service: definizione struttura e processi attraverso il coinvolgimento diretto di 40 colleghi che lavorano sul progetto

## NEXT STEPS

- Continuare a lavorare sul coinvolgimento di tutte le persone di Unieuro
- Survey di verifica dei risultati del lavoro fatto nell'ultimo anno



**unieuro**

### A CHE PUNTO SIAMO?

**Dicci cosa ne pensi!**

**E' arrivato il momento di ascoltarvi **TUTTI!****

**Dal 10 al 23 MAGGIO** compila il questionario on-line e aiutaci a capire come si sta in Unieuro.

**La tua voce sarà lo strumento per costruire insieme il nostro futuro!**

Per ogni questionario compilato Unieuro donerà 1€ ad una delle seguenti ONLUS a tua scelta:

- AMREF (African Medical and Research Foundation),
- ABIO (Fondazione per il Bambino in Ospedale),
- AIRC (Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro).



# GRAZIE

Le informazioni trasmesse sono destinate esclusivamente alla persona o entità alle quali sono indirizzate e potrebbero contenere materiale confidenziale e/o riservato. Qualsiasi revisione, ri-trasmissione, diffusione o altro uso di tale materiale, incluso il compiere azioni in relazione ad esso, da parte di persone o entità al di fuori dei diretti destinatari è proibito. Nel caso in cui abbiate ricevuto questa comunicazione per errore, siete pregati di contattare il mittente e di cancellare tale materiale da ogni computer.