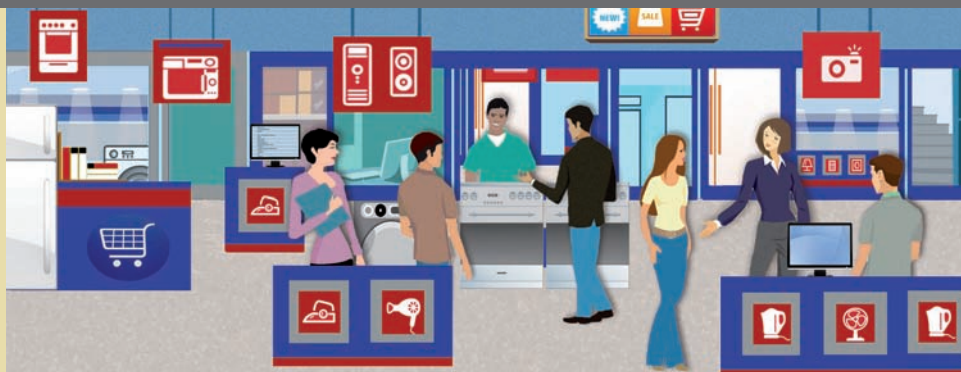


GABRIELE BELSITO
CAMILLA MANZOTTI

FRANCOANGELI



USCIRE DALLA CRISI RIPARTENDO DALLE PERSONE

Il turnaround di UniEuro

Prefazione di Giorgio Del Mare

unieuro

HRC
academy

La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende ed ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR ed aziendale in generale.



Comitato scientifico collana HRCommunity:

Giordano Fatali

Presidente HRCommunity Academy

giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

Franco Di Dio Magri

Direttore HRCommunity Academy

franco.didio@hrcommunityacademy.net

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

GABRIELE BELSITO
CAMILLA MANZOTTI

USCIRE DALLA CRISI RIPARTENDO DALLE PERSONE

Il turnaround di UniEuro

Prefazione di Giorgio Del Mare

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione

di *Giorgio Del Mare, presidente Methodos* pag. 9

Introduzione

di *Gabriele Belsito* » 11

1. UniEuro e la fine dell'era dell'ottimismo » 15

1.1. La storia di UniEuro: dall'azienda familiare al gruppo internazionale » 15

1.2. UniEuro oggi » 17

1.3. La crisi del 2008 » 19

2. La crisi come occasione di rilancio: la ristrutturazione » 25

2.1. Il turnaround » 25

2.2. Il piano di rilancio » 27

2.2.1. Le criticità » 27

Alcune location non ideali » 28

Standard di retail non adeguati » 28

Proposta commerciale indifferenziata e non attrattiva » 29

2.2.2. I quattro pilastri » 29

Revisione del portafoglio punti vendita » 30

Riduzione dei costi » 31

Innalzamento degli standard di retail » 33

Miglioramento della proposta commerciale » 34

2.3. Intervista a Federico Lalatta Costerbosa, <i>Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group</i>	pag.	37
2.4. La ristrutturazione	»	39
2.5. Intervista ad Antonio Vargiu <i>Segretario Nazionale, UILTUCS-UIL</i>	»	41
3. Dalla ristrutturazione ad un nuovo engagement: il progetto CommUNlty	»	45
3.1. Le basi del progetto	»	45
3.1.1. Il lancio di CommUNlty	»	46
3.2. La definizione dei valori guida	»	48
<i>Unicità e orgoglio</i>	»	50
<i>Intraprendenza e soddisfazione del cliente</i>	»	50
<i>Credibilità e correttezza</i>	»	50
<i>Responsabilità e iniziativa</i>	»	51
<i>Condivisione e gioco di squadra</i>	»	51
<i>Redditività e creazione di valore</i>	»	51
3.3. L'ascolto: i focus group	»	51
3.3.1. Le aree di criticità	»	53
<i>La cultura interna e l'identità aziendale</i>	»	54
<i>Il flusso di informazioni</i>	»	55
<i>La formazione</i>	»	55
4. Progetto CommUNlty: dalle parole ai fatti	»	57
4.1. Cultura interna e identità	»	57
<i>"Fiera dei valori"</i>	»	57
<i>Concorsi interni</i>	»	58
4.2. Flusso di informazioni	»	59
<i>Giro d'Italia</i>	»	59
<i>Sistema di comunicazione a due vie</i>	»	61
<i>UniNews</i>	»	64
4.3. La formazione	»	66
<i>Unipedia</i>	»	66
<i>Store Manager Week</i>	»	69
<i>Master UniEuro</i>	»	70
4.4. Formazione e innovazione: UniExpo	»	71
<i>Monitoraggio vincente e socializzazione</i>	»	72
<i>Formazione alla vendita e incontri in plenaria</i>	»	73

4.5. Next steps, la seconda fase: CommUNItY 2.0	pag.	74
<i>CommUNItY 2.0 – Fai la differenza!</i>	»	74
<i>UniEuro Social Forum</i>	»	75
4.6. I risultati del progetto: un Great Place to Work!	»	76
4.7. Intervista a Luca Manfredi, <i>HR Organizational & Development Manager, UniEuro</i>	»	79
Conclusione: chi è UniEuro oggi. Intervista a Mario Maiocchi, Amministratore Delegato, UniEuro	»	81

Prefazione

*di Giorgio Del Mare**

Questo libro racconta un caso di trasformazione aziendale, pensato per superare una crisi molto grave e realizzato attraverso una modalità assolutamente particolare: originare un cambiamento partendo dalla cultura aziendale, dalla mentalità e dai comportamenti sul lavoro prima ancora dei processi, dei prodotti ed delle prassi operative. Inoltre, rappresenta un esempio concreto dell'ineluttabilità dell'assicurare coerenza tra una nuova strategia di reazione alla crisi ed una altrettanto nuova cultura lavorativa delle persone.

In un mondo manageriale ormai antiquato, che persiste nel pretendere di rilanciare un'impresa solo ricorrendo a leve di natura strutturale, ci troviamo qui di fronte ad un'impresa che – finalmente – punta sulle risorse. Che affida cioè al management team il compito di progettare e gestire un programma di cambiamento, facendolo vivere ed agire da subito all'interno di ogni livello aziendale.

In questa sede, le persone non sono chiamate unicamente ad eseguire. Devono piuttosto arricchire il piano d'azione, integrando al suo interno il proprio punto di vista ed i loro – determinanti – suggerimenti operativi.

Salvare l'impresa è il mestiere di tutti e la priorità di ognuno. La comunicazione interna cresce. Gli eventi si moltiplicano. La formazione è richiesta, non subita. I conflitti vertono sul come fare meglio e prima, non sugli obiettivi.

* Presidente Methodos (www.methodos.com).

Così – e solo così – le persone rimangono sé stesse. Vivono cioè i propri valori personali, ma al contempo si dispongono in maniera positiva nei confronti dei nuovi valori da accettare, considerandoli alla stregua di una bussola utile ad orientare le proprie azioni. I valori, dal canto loro, diventano parole performanti, e chi non capisce viene indirizzato in automatico dai colleghi ad investire maggiormente sulla consapevolezza dei fattori critici di successo propri di un piano condiviso e plurale.

Il caso UniEuro è importante, non c'è che dire. Soprattutto perché dimostra quanto i poteri critici e l'intelligenza collettiva siano capaci di superare quella di pochi grandi capi che, al contrario, pensano di rilanciare un'azienda da soli. Senza considerare che l'energia e l'engagement di tutti sono ben più determinanti del loro singolo sforzo.

Se tutto questo ha senso, è tanto più utile pensare ad un volume come questo, perché potrà un giorno diventare una guida su come impostare cambiamenti simili in altre organizzazioni. Ed ancora, perché incoraggia e rassicura circa la possibilità di uscire dalla crisi sulle proprie gambe, ricorrendo ai propri mezzi, senza aspettare aiuti benevoli provenienti da terzi. È, insomma, un inno alla “forza dentro di noi”, come propulsore di cambiamento ma ancor più di successo raggiungibile.

Introduzione

di *Gabriele Belsito**

“Qual è il primo e più rilevante elemento di successo di UniEuro?”

“Sicuramente le sue persone”.

È questa la sintesi più stringata del primo scambio di battute che ho avuto con Corrado Colli, primo AD dell'era Dixons e persona che ringrazio a tutt'oggi per avermi dato la possibilità di vivere questa avventura, iniziata ormai più di sette anni fa.

Di colleghi e di capi, dopo Colli, ne ho visti e conosciuti diversi. Ma a tutti ho presentato l'azienda ricorrendo a questa frase di Corrado. Perché il vero fattore differenziale di UniEuro, anche in rapporto ad altri tipi di aziende, sono davvero le persone. È una differenza che noti subito, ed anch'io me ne sono reso conto immediatamente, fin dalle prime visite nei negozi, dai primi incontri e dalle prime conversazioni con i colleghi. Uno scarto di cui ti accorgi a forza di riscontri su competenza, disponibilità, informalità dei rapporti. E che alla fine ti convince di come i ragazzi e le ragazze di qui siano qualcosa di diverso. E rappresentino proprio per questo il vero punto di forza dell'azienda.

Bello sforzo si potrebbe dire, considerato che oggi in molte aziende si è arrivati a comprendere come le Risorse Umane rappresentino il fattore di successo principale. Ma in una realtà come UniEuro, se possibile, questo è forse ancor più vero ed ancor più importante. Innanzitutto per il tipo di business: l'elettronica di consumo è un settore molto difficile e competitivo, che vive all'ombra di una guerra

* Già HR Director UniEuro ed attuale Direttore Risorse Umane SNAI.

continua sui prezzi tanto devastante da far avvertire i suoi effetti fin sui conti economici, e che per di più risente di una non grandissima differenziazione tra le marche. I clienti, poi, sovente confondono i vari gruppi di acquisto, o magari mischiano le aziende. E queste ultime, dal canto loro, di fatto vendono tutti prodotti simili, in pratica gli stessi, col risultato finale che all'atto pratico non si riesca a tracciare una differenziazione vera e propria quanto all'ambito del prodotto trattato.

Ora, se può dirsi vero che tutti vendono le stesse cose, va tuttavia considerato che si tratta di beni importanti per le persone che li acquistano. Tanto per fare un esempio immediato, comprare una tv è un processo che in fin dei conti coinvolge tutta la famiglia. Un processo importante in cui la differenza la fa il ragazzo che ti trovi di fronte, che ti consiglia, che sovente ti fornisce rassicurazioni pratiche su di un concetto astratto, quello di tecnologia, che per quanto affascinante ogni tanto può anche confondere, o spaventare. Allora, chi meglio del venditore può aiutare il cliente?

Insomma, l'elemento in più, quello che può segnare il punto in modo decisivo, è quello che rimanda alle persone. In UniEuro questo è un concetto fondamentale. Ed è un *melting pot*, un mix incredibile in cui trovi un po' di tutto. E di tutti. C'è chi ha vissuto l'epoca d'oro dell'azienda, quella del periodo più marcatamente imprenditoriale. Trovi chi ti racconta di Oscar Farinetti, il fondatore che molti hanno conosciuto ed al fianco del quale parecchi hanno condiviso i primi successi. Poi, ci sono gli appartenenti alla prima era Dixons. Ed ancora, quelli che sono entrati successivamente, con le nuove aperture. Sono tanti, e tanto diversi tra loro.

Eppure, sono tutti accomunati da uno spirito importante. Quello della vicinanza al brand cui, ultimamente, si unisce una forte voglia di riscatto. Anche perché nel periodo difficile dell'azienda (il biennio 2006–2007) sono state – purtroppo – intraprese scelte di business che hanno ingenerato seri problemi. Forse, l'errore più considerevole è stato quello di aver creato una cesura nel rapporto comunicativo con le risorse. Con quelle stesse persone, cioè, che avevano fatto grande questa azienda, con coloro che lavoravano nei punti vendita. È da qui che abbiamo deciso di ripartire per il *turnaround*. Ed è così che è nato il progetto di engagement CommUNiTy.

La nuova gestione, che ha coinciso con l'arrivo nel 2008 del nuo-

vo Amministratore Delegato Mario Maiocchi e di un parzialmente rinnovato Management team, oltre a far ripartire il business attraverso scelte sicuramente azzeccate, ha avuto il merito di volerlo fare coinvolgendo al contempo e fin dall'inizio tutti i componenti dell'organizzazione. È anche grazie al coraggio sotteso a questa scelta che oggi non solo UniEuro continua ad esistere, ma si caratterizza come un'azienda in cui le persone hanno desiderio di lavorare.

Il vero elemento differenziante è stato non tanto quello di chiedere di far le cose, ma soprattutto di spiegarne i “perché”. In tal modo, siamo riusciti ad illustrare le motivazioni sottostanti ad un processo di ristrutturazione difficile, che per di più è stato affrontato cercando di limitarne al massimo l'impatto sociale. Spiegando i “perché” siamo riusciti ad avere una qualità completamente diversa delle vendite, ed a migliorare così i nostri conti economici. Quella che abbiamo vissuto, insomma, è stata un'esperienza incredibile. Siamo passati in due anni da una situazione di ristrutturazione fortissima e perdite pesanti ad un clima completamente diverso (assecondoci per due anni di seguito all'interno della classifica Great Place to Work), fino a tornare al break-even.

Il turnaround ha rappresentato un chiaro esempio della voglia di riscatto di queste persone, che passavano da un'azienda in passato regina della redditività tra le realtà dell'elettronica di largo consumo alla consapevolezza di avere a che fare con perdite profonde.

Quello del riscatto è stato un tema importante per le persone di UniEuro. Donne e uomini che hanno affrontato questo periodo in modo eccezionale, dando praticamente vita ad un caso di scuola del cambiamento (così come spiega nella sua Prefazione Giorgio Del Mare, presidente di Methodos, la società esperta nella gestione di processi di cambiamento che ci è stata davvero d'aiuto in questo processo di trasformazione).

È per questo che con Camilla Manzotti abbiamo deciso di scrivere questo libro. Per raccontare la piccola, ma per noi grande, avventura che abbiamo vissuto negli ultimi anni.

Ed è ai ragazzi ed alle ragazze di UniEuro che dedichiamo queste pagine.

1.1. La storia di UniEuro: dall'azienda familiare al gruppo internazionale

Informatica, telefonia, audio/video, elettrodomestici, home entertainment. Con in più la missione di offrire ai consumatori il miglior prezzo ed il miglior assortimento attraverso un servizio unico e specializzato.

Questo, molto in breve, è il profilo di UniEuro oggi. Eppure, la storia che l'azienda ha alle spalle affonda le radici in anni in cui di elettronica ancora non si parlava. E porta il segno dell'intuizione di un piccolo gruppo di imprenditori. E questa una storia comune ad imprese italiane molto piccole, che col tempo sono riuscite a diventare molto grandi.

UniEuro è nata nel 1967 in Piemonte, ad Alba (CN), quando tre soci avviarono un'attività di vendita per corrispondenza di prodotti di vario genere, tra i quali abbigliamento, biancheria, prodotti per la casa, caffè. Il nome derivava dal fondatore Paolo Farinetti, convinto che l'Europa si sarebbe presto unita fino a formare un unico grande mercato.

Nei primi anni Settanta, l'azienda basò la propria attività sulla vendita del caffè, differenziando la propria offerta attraverso la creazione di abbinamenti con altri prodotti, principalmente casalinghi. Nel 1975, visto il successo riscontrato, venne aperto alla periferia di Alba un punto-vendita simile a un bazar, tra le mura del quale si vendeva un po' di tutto.

Nel 1978, al gruppo di lavoro si aggiunse anche Oscar Farinetti, figlio di Paolo. A lui venne affidato il reparto più piccolo tra quelli presenti, quello degli elettrodomestici. Un business che registrò fin da subito una crescita importante. Tanto netta che risalgono a quegli anni le aperture dei primi quattro punti-vendita esclusivamente dedicati alla distribuzione di casalinghi ed elettrodomestici.

Fu da quel momento che iniziò l'espansione di UniEuro in Liguria e Piemonte attraverso nuove acquisizioni. Ai piccoli e medi distributori locali venne proposto di affiliarsi alla catena, per evitare nuove aperture – finanziariamente troppo onerose – e consentire un'espansione più rapida e meno dispendiosa.

Nel 1990, i soci fecero il loro ingresso in uno dei gruppi d'acquisto di elettrodomestici più importanti d'Italia, il gruppo GRE (Grossisti Riuniti Elettrodomestici).

Nel 1995 il contatto con Rinascente portò all'acquisizione di Trony, dando vita alla prima catena nazionale di punti vendita di elettronica di consumo. In quegli anni furono aperti numerosi punti-vendita, tra i quali megastore come quelli presenti a Trezzano (MI) e Roma Muratella, e venne altresì acquisita Triveneta, una società di commercio in elettrodomestici e Hi-Fi.

Consolidata la presenza sul territorio l'azienda decise di uscire dal gruppo Rinascente, e riprese così il marchio UniEuro facendo leva su di una campagna di comunicazione contraddistinta dallo slogan "Da oggi potete chiamarci con il nostro vero nome". Questo segnò l'ingresso nell'era dell'ottimismo, un periodo caratterizzato da una filosofia del tutto nuova, per di più diffusa attraverso un testimonial poeta e sceneggiatore italiano di fama internazionale, Tonino Guerra.

Nel 2001 UniEuro venne ceduta al gruppo britannico Dixons Retail attraverso un processo graduale che portò, a partire da luglio 2004, alla completa acquisizione.

Retailer specializzato nel settore dell'elettronica, Dixons è presente in 13 Paesi con 1450 punti vendita ed oltre 38mila dipendenti. In più, rappresenta uno tra i leader europei nella vendita al dettaglio di elettrodomestici e prodotti elettronici, con un fatturato capace di scavalcare la considerevole quota dei 10 miliardi di sterline. Tra i suoi marchi PC World, Currys e Dixons Travel in Gran Bretagna ed Irlanda, Italia e Danimarca; UniEuro in Italia; Elkjøp nei Paesi Scandinavi; Kotsovolos in Grecia; Electro World nell'Europa cen-

trale, Grecia e Turchia; PC City in Italia; Pixmania.com in tutta Europa. Tante insegne, insomma, per un'unica mission. *Bringing life to technology.*

Complice la maggior disponibilità di capitali, l'acquisizione contribuì a favorire il processo di espansione, e consentì l'apertura di nuovi punti vendita UniEuro ed in franchising (sotto l'insegna UniEuro City). La forte sinergia con Dixons portò, inoltre, all'apertura di una nuova catena di punti vendita specializzati in computer ed affini, PC City, marchio già presente all'interno del gruppo, e diffuso in UK.

L'unione al gruppo inglese, in un primo momento, ha spinto la crescita e la ristrutturazione dell'azienda. Dal 2004 al 2006, infatti, si sono registrate nuove aperture (30 in due anni) e nuovi posti di lavoro (800 nel biennio). In più, sono stati sviluppati nuovi layout (50 re-fitting in un solo anno), una nuova logistica interna (con il passaggio da 9 ad un solo centro di distribuzione) e nuovi partner (80 punti vendita in franchising). Il quadro, tuttavia, è mutato progressivamente dal 2007.

L'inizio della crisi economica che ha iniziato ad affliggere l'Europa, infatti, ha causato anche per il settore dell'elettronica di consumo una brusca frenata con una crescente competitività nel mercato.

1.2. UniEuro oggi

UniEuro rappresenta oggi uno dei più importanti attori del settore dell'elettronica di consumo, presente nel nostro Paese attraverso una fitta rete di punti vendita ed un'ampia gamma di prodotti e servizi.

Le principali categorie merceologiche trattate sono: Office, Telefonia, Audio, Video, Grande e Piccolo Elettrodomestico, Imaging ed Entertainment.

Il vasto assortimento di prodotti è affiancato da una serie di soluzioni volte ad aumentare la qualità del servizio ed il livello di soddisfazione del cliente finale. In particolare, l'attenzione nei confronti dei clienti risponde alla formula NOPROBLEM, attraverso la quale il Gruppo ha scelto di identificare la gamma dei servizi ad alto valore aggiunto stu-

diati per semplificare al massimo tutto il processo di acquisto, dalla scelta dei prodotti all'assistenza post-vendita.

I servizi della linea NOPROBLEM sono numerosi, ed offrono al cliente un'assistenza a 360°. Più nel dettaglio, si tratta di:

- Aladino, un servizio in grado di ordinare qualsiasi tipo di prodotto (anche non presente nell'assortimento UniEuro) senza alcun costo aggiuntivo rispetto al prezzo di vendita;
- Consegna ed Installazione, con il trasporto e l'installazione di tutti i tipi di elettrodomestico a libero servizio e da incasso;
- Servizi per l'informatica, con l'assistenza tecnica per tutti i prodotti di informatica (anche non acquistati presso UniEuro);
- Protezione clienti, declinata nei pacchetti base e premium e con un pacchetto di servizi post-vendita per la tutela degli acquisti;
- Finanziamenti, con la possibilità di rateizzare l'acquisto in comode soluzioni di pagamento.

L'azienda è presente su tutto il territorio nazionale con una vasta rete di punti vendita. Gli store ricoprono infatti l'intera penisola, isole comprese, e si distinguono in due principali categorie: negozi a gestione diretta e negozi in franchising a marchio UniEuro.

I 95 punti vendita diretti, diversi per dimensioni e localizzazione, sono contraddistinti da un'importante caratteristica che rappresenta un punto di forza per l'azienda.

Si tratta della flessibilità, che consente di posizionarsi in qualsiasi spazio adattandosi perfettamente a grandi e piccole location.

Il portafoglio punti vendita di UniEuro, infatti, è vario, e prevede diverse tipologie di negozio. Se alcuni sono "stand alone", ovvero punti vendita autonomi localizzati in contesti differenti come piccoli centri urbani, grandi città o periferie, altri sono invece situati all'interno di centri o parchi commerciali, o nelle nuove formule "outlet".

Accanto ai negozi diretti si inseriscono poi 54 negozi in franchising.

Questa formula ha permesso ad UniEuro di avere da un lato una crescita più rapida, con investimenti e rischi contenuti. Dall'altro, ha favorito una presenza sempre più capillare sul territorio, con il conseguente aumento della riconoscibilità del marchio.

A supporto dei punti vendita esistono poi due sedi centrali, l'una

presso Monticello d'Alba, storico luogo di nascita di UniEuro, ed ospitante la divisione amministrativa, l'altra a Piacenza, dove dal 2007 sono allocate sia la sede commerciale che la piattaforma logistica.

I punti vendita non rappresentano però l'unico canale utilizzato da UniEuro per raggiungere i propri clienti.

Coerentemente con lo sviluppo di Internet e degli acquisti online, l'azienda ha avviato UniEuro.it, uno spazio in cui consultare le caratteristiche dei prodotti ed eventualmente procedere all'acquisto direttamente da casa.

È stato inoltre inaugurato di recente il primo outlet UniEuro a Marcon (VE), un punto vendita con prodotti provenienti da eccessi di stock, prodotti precedentemente esposti nei negozi della rete o di fine serie.

Negli ultimi anni sono stati aperti negozi dedicati all'elettronica anche all'interno di aeroporti, riprendendo la formula di grande successo adottata da Dixons Travel in Inghilterra.

La multicanalità risulta essere così essere il vero punto di forza per l'azienda, consentendole di essere raggiungibile dal cliente con sempre maggiore facilità.

1.3. La crisi del 2008

Eppure, nel 2007 UniEuro ha affrontato un periodo tanto delicato da mettere in serio dubbio il suo stesso futuro. I sintomi di questa situazione risalgono all'anno fiscale 2006-2007 (più specificamente, si tratta del periodo compreso tra il 01/05/2006 ed il 30/04/2007), quando si sono registrate le prime perdite in termini di vendite e fatturato.

Questi segnali hanno costituito il primo campanello d'allarme per un'azienda che, nel 2007-2008, ha finito per subire un calo delle vendite dell'11%, oltre ad un crollo del fatturato al di sotto della soglia del miliardo di euro.

Nel giro di due anni, in più, UniEuro ha peggiorato drasticamente, 19% in meno, le sue performance *like for like* (a rete comparata).