Una «vision» integrata per competere con successo

di **Davide Mondaini** Partner Dimensione Consulting
Alberto Stancari e **Maria Teresa Speziale** Consulenti Dimensione Consulting

Funzioni «permanenti», prodotti, strumenti e obiettivi per lo più annuali (propri dei sistemi di programmazione e controllo di gestione tradizionali) si sono dimostrati inadeguati per guidare con successo l'impresa all'interno dei nuovi scenari di business. I sistemi di management emergenti sono configurati sempre più come processi e adottano logiche non più ottimizzatrici ma imprenditoriali a tutti i livelli dell'organizzazione.

La pianificazione integrata, cioè la pianificazione che trasforma la *vision* in «azioni sul campo» fa leva su nuove regole manageriali e configurazioni organizzative adeguate per affrontare l'attuale scenario competitivo.
Sotto il profilo organizzativo, un buon grado di coerenza e di coordinamento tra le diverse attività aziendali può essere raggiunto attuando il passaggio dalla classica visione piramidale dell'azienda all'ormai noto paradigma dei processi, inteso come insieme di flussi di attività «trasversali» rispetto alle funzioni aziendali (1).
Relativamente ai sistemi di management, vogliamo fin d'ora sottolineare che spesso il loro ruolo risulta inficiato da rilevanti patologie, connesse sia alla progettazione sia all'utilizzo, patologie che inducono le aziende a percepirli come causa di considerevoli sprechi in termini di tempo e di costi. Tali sistemi, paradossalmente vissuti come elementi di «disturbo», all'interno del percorso di generazione del valore (2), perdono così la loro identità di guida razionale dell'attività aziendale, nonché di preziosi strumenti di coordinamento e motivazione delle risorse umane.
In questa sede desideriamo focalizzare l'attenzione su quei processi che l'impresa deve mettere in atto per decidere cosa fare (pianificazione), come farlo (*deployment*) ed infine per realizzare quanto programmato (esecuzione): ovvero i processi di management. Nel caso specifico l'intervento riguarderà principalmente il collegamento fra il pianificare e l'agire.

I processi di management: tendenze evolutive

Sulla base di queste premesse, è opportuno soffermare l'attenzione su alcuni concetti insiti nel nuovo approccio manageriale, che si rivelano cruciali per la sopravvivenza di un'impresa negli attuali contesti competitivi e per il suo sviluppo equilibrato nel lungo periodo.
Si osserva, in primo luogo, l'opportunità di focalizzarsi sulle esigenze dei clienti (*output* di processo) e sulle attività aziendali, piuttosto che sulle risorse (*input* di processo) e sulla loro ripartizione tra le diverse funzioni aziendali.
In questo radicale mutamento di prospettiva, si inquadra la necessità, peraltro già da tempo avvertita anche dal mondo accademico (3) e favorita dal forte sviluppo dell'*information technology*, di integrare le tradizionali misure economico-finanziarie con altri indicatori di tipo quantitativo e qualitativo, al fine di creare *tableau dex bord* multidimensionali e dinamici in grado di cogliere le molteplici sfaccettature della gestione aziendale.

Note:

(1) Per una collocazione dell'informazione digitale rispetto alle precedenti filosofie di gestione del cambiamento e per approfondimenti sul tema dell'organizzazione per processi, si rimanda ai seguenti articoli curati da Davide Mondaini: «Gestire il cambiamento, organizzandosi per processi»; «Rappresentare e analizzare l'impresa "per processi"» e «Riorganizzare i processi critici per migliorare le prestazioni d'impresa», pubblicati rispettivamente su *Amministrazione&Finanza*, nn. 20/1999, pag. 35; 21/1999, pag. 21 e 22/1999, pag. 32.

(2) Per la presentazione di una possibile soluzione a queste problematiche si rimanda a: J. Brimson - J. Antos, Activity-Based Budgeting. Una guida alla creazione del valore, Egea, 1999.

(3) Per un'interessante riflessione sui sistemi informativi multidimensionali si rimanda a: P. Bastia, «Evoluzione del sistema informativo aziendale», *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 12 del 1985.

Allo stesso tempo si dovrebbe realizzare il passaggio da indicatori basati esclusivamente sulla proiezione nel futuro di risultati consuntivi a strumenti idonei a cogliere le reali tendenze evolutive in atto nell'azienda e ad anticiparne i possibili esiti.
Un altro aspetto sicuramente degno di nota è rappresentato dall'importanza di ridurre e, ove possibile, di eliminare il tradizionale divario esistente tra la formulazione e l'implementazione della strategia, adottando sistemi di misurazione e di gestione delle *performance* aziendali coerenti con la pianificazione strategica.
D'altra parte, secondo la visione sistemica dell'azienda, promossa da illustri esponenti della dottrina economico-aziendale (4), l'efficace implementazione dei piani dipende in larga misura dal grado di coerenza tra il sistema di pianificazione e le altre variabili organizzative (altri sistemi operativi, struttura e distribuzione del potere organizzativo), oltre che dalla sua interdipendenza con le variabili ambientali e di contesto (individuali, sociali, istituzionali, tecniche).
La corretta progettazione di questi processi informativi implica, inoltre, l'esigenza di un effettivo e profondo coinvolgimento di tutti i livelli operativi nel raggiungimento degli obiettivi strategici, mediante l'utilizzo, all'interno dell'azienda, di adeguati strumenti di comunicazione degli obiettivi e di incentivazione del personale.
L'evoluzione dei processi di management, in un'ottica di creazione del valore, appare in sostanza percorsa da un filo conduttore costituito dal progressivo abbandono di una gestione di tipo manageriale, che mira all'«ottimizzazione» dell'intero ventaglio di obiettivi aziendali, a favore di una gestione di tipo imprenditoriale (5), senza dubbio più potente ed efficace.
La gestione imprenditoriale possiede le seguenti caratteristiche:
• è focalizzata soltanto su alcuni obiettivi «prioritari», vale a dire particolarmente importanti, sfidanti e, di conseguenza, da monitorare in modo continuo e speciale;
• è attenta non solo alla definizione (cosa), ma anche alle modalità di realizzazione (come) degli obiettivi numerici, nell'ambito di valutazioni relative ad un orizzonte di lungo periodo e del perseguimento della coerenza tra strategia e gestione operativa;
• è imperniata sulla filosofia del miglioramento drastico (*breakthrough*), che si affianca alla logica del miglioramento continuo e graduale (*kaizen*), in relazione alla frequente necessità di consistenti salti di prestazione in tempi molto ridotti, tipica di un'epoca caratterizzata da cambiamenti repentini ed imprevedibili dello scenario concorrenziale e degli altri fattori ambientali;
• è basata sul concetto di visione e di pensiero strategico, inteso come attività creativa, iterativa e flessibile, anziché sull'adozione di piani strategici contraddistinti da un elevato grado di formalizzazione e di rigidità.
La pianificazione imprenditoriale si configura pertanto come un processo, cioè un insieme di attività logicamente correlate e svolte con modalità continuativa.
Questa nuova visione del processo di management è di per sé assolutamente sfidante, non riscontrandosi nelle impostazioni tradizionali. In queste ultime, infatti, il processo è principalmente realizzato attraverso «prodotti periodici» (business plan, budget) e gestito con procedure di controllo rigide presidiate da funzioni permanenti.

Vision, matrice di sviluppo e balanced scorecard

In questo intervento, con riferimento ad un caso aziendale, caso Tlc S.p.A., vengono illustrate le principali tappe di un percorso tipo che conduce ad una drastica innovazione dei sistemi di management ed attiva la pianificazione integrata.
Essa si articola a partire dalla definizione della *mission* aziendale, come ragione d'essere dell'impresa, per esplicitare successivamente la *vision*, vale a dire l'immagine della situazione desiderata dall'azienda, e tradurla in un modello di sviluppo aziendale da assumere come riferimento per la sua realizzazione pratica in un determinato arco di tempo.
Per progettare questo passaggio può essere d'aiuto la «matrice di sviluppo» (Tavola 1), che aiuta ad effettuare il cosiddetto *deployment*, ovvero è di supporto per trasformare la *vision* in un modello di sviluppo aziendale.
Tale matrice obbliga, in effetti, a ragionare su come sviluppare la *vision* sulla base di almeno tre livelli:
— stile di direzione ed equilibrio organizzativo;
— processi di business;
— metodologie e sistemi.
La costruzione della matrice costituisce il riferimento più importante per la creazione del piano poliennale, assieme ad altre attività preliminari, quali ad esempio l'individuazione di obiettivi di miglioramento sulla base di pareri espressi da tutti gli *stakeholders*.
Una volta sviluppata la matrice è possibile identificare le linee guida per la redazione del piano poliennale e successivamente del piano annuale.
Dal piano annuale generale prende avvio l'intero processo di programmazione, al cui interno i piani di tipo tradizionale, quali il budget economico-finanziario, quello degli investimenti ed i piani operativi, interagiscono con nuovi piani volti al miglioramento

Note:

(4) In proposito si veda: G. Airoldi, *I sistemi operativi*, Giuffrè, 1980.

(5) Per un'approfondita illustrazione delle attuali tendenze evolutive dei sistemi di management si veda: G. Merli, *I nuovi paradigmi del management*, Il Sole-24 Ore, 1999.

dell'efficacia gestionale (dei salti di prestazione, delle iniziative e delle priorità).
In estrema sintesi, si può affermare, pertanto, che l'attuale evoluzione degli strumenti di pianificazione e controllo interpreta l'esigenza di una tensione «collettiva» verso l'obiettivo finale di creazione del valore, che può essere attuata in modo efficace soltanto attraverso la ricerca di una forte coerenza interna tra *vision* ed «azioni sul campo».
Il percorso sinteticamente descritto verrà illustrato in seguito con lo sviluppo del caso aziendale.
In conclusione, è appena il caso di ricordare la validità della *Balanced Scorecard* come strumento di traduzione della *mission* e della strategia in obiettivi operativi e sistemi di misurazione, finalizzato al coinvolgimento di tutti i livelli organizzativi nelle differenti prospettive di miglioramento della gestione aziendale (6).

Il caso Tlc Spa

Tlc S.p.A. è un'impresa relativamente giovane, con sede nella periferia di Parma. Costituita nel 1996 da due giovani imprenditori, con esperienze commerciali precedenti nel settore dei telefoni cellulari, opera principalmente nel settore della telefonia ed accessori.
La società sta conseguendo un fortissimo sviluppo e, negli ultimi due esercizi, ha ogni anno raddoppiato il proprio fatturato, arrivando a realizzare nel 2000 circa 100 miliardi.

Lo scenario competitivo

Nel triennio 1998-2000 l'azienda ha lavorato nella direzione di una diversificazione dell'offerta. È stato infatti avviato sia un nuovo business relativo all'acquisizione e gestione di contratti (per conto di uno dei gestori Tlc oggi operanti in Italia) sia, mediante l'acquisizione di un'altra piccola azienda, un servizio di installazione di centraline telefoniche presso aziende.
Anche dal punto di vista commerciale, la vitalità imprenditoriale della proprietà ha portato ad una rilevante complessità del parco clienti e dei canali relativi. Dal '99 ha preso il via la realizzazione di una rete di *franchising* a livello nazionale, che si affianca alla rete di vendita tradizionale (agenti) per garantire una maggior competitività.
Le principali combinazioni prodotti-servizi e mercati nei quali è attiva Tlc attraverso la commercializzazione e la erogazione di servizi sono sintetizzabili mediante la matrice riportata nella Tavola 2.
Supportando lo studio con i dati economici più rilevanti (fatturato, margini, relativi ad ogni incrocio della matrice presentata) e completando la valutazione con specifiche analisi di mercato, si è giunti alla chiara individuazione di dove Tlc dovrà concentrare le risorse, per migliorare la propria posizione competitiva.
Sono inoltre state definite le Aree Strategiche d'Affari principali (ASA), all'interno delle quali è comunque possibile riconoscere le combinazioni prodotti-servizi/mercati in cui oggi l'azienda vuole competere. Questa fase è risultata estremamente importante, dal momento che le ASA presupporranno l'identificazione di strategie economico-operative specifiche.
Successivamente, attraverso il confronto con la proprietà e con il personale chiave e un'accurata analisi del mercato è stato possibile identificare i fattori critici di successo (FCS) determinanti per il miglioramento della posizione competitiva. Una volta individuati i diversi FCS, si sono comprese anche le linee guida relative a «come» l'azienda dovrà competere nei diversi contesti.
Tuttavia non tutti i FCS, nell'ambito delle rispettive ASA hanno la stessa importanza/peso. Conseguentemente l'identificazione della strategia a livello di ASA dovrà tenere decisamente conto di tale aspetto.

Fasi per la pianificazione integrata

Per poter garantire una crescita equilibrata delle principali variabili organizzative, sufficiente ed adeguata per sostenere l'evoluzione che l'azienda sta vivendo, la stessa proprietà ha sentito il bisogno di razionalizzare il sistema di gestione della propria impresa.
Con questo obiettivo, i soci di Tlc hanno infatti avviato un processo che potrà garantire in futuro quella coerenza tra strategia a livello aziendale e gestione

Nota:

(6) Per approfondimenti su questo tema si veda: A.Bubbio «Balanced Scorecard: come misurare le prestazioni aziendali» *Amministrazione & Finanza ORO* n. 1/2000 M. De Marco, V. Salvo, W. Lanzani (a cura di), *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica,* Franco Angeli, 1999.

Tavola 1 • Matrice di sviluppo

	Stile di direzione ed equilibrio organizzativo	Processi fondamentali	Sistemi e metodologie
Stato dell'arte			
Fase/anno 1			
Fase/anno 2			
Vision ▼			

operativa già indicata come aspetto fondamentale nell'introduzione e definita «pianificazione integrata».
In effetti, prima dell'introduzione del processo di pianificazione, l'azienda si trovava a fronteggiare un'espansione fortissima senza che il personale, peraltro molto giovane, avesse i mezzi ed il coinvolgimento necessario per assumere un ruolo attivo nella costruzione del futuro aziendale.
Partendo dall'analisi strategica, si è proceduto per ottenere una realizzazione del percorso di pianificazione integrata nel quale ad una precisa *vision* aziendale possa corrispondere l'equilibrio tra:
— aree d'affari (Tavola 3);
— organizzazione, struttura e competenze aziendali;
— asset e risorse.
Il primo passo verso il nuovo sistema di gestione, più strutturato e coerente, si è concretizzato nella progettazione della riorganizzazione di Tlc. Questa fase, fra l'altro, è stata facilitata, sia durante il processo di analisi sia durante l'implementazione, dal fatto che l'intervento organizzativo era già «sentito» come una necessità primaria, espressa sia dalla proprietà che dagli stessi dipendenti.
Seguendo l'approccio già illustrato, sono stati individuati i processi caratterizzanti l'attività di Tlc.
L'organigramma presentato nella Tavola 4 mostra le unità organizzative ed i principali rapporti gerarchici attivi prima dell'avviamento del progetto, mentre la griglia dei processi aziendali di Tavola 5 fornisce una sintetica visione relativa ai principali processi aziendali, suddivisi in processi «direzionali», «operativi» e «di supporto».
L'identificazione dei processi e l'analisi delle attività risulta fondamentale sia per rilevare lo stato di salute e le incongruenze lungo i processi, sia per ridistribuire carichi di lavoro e responsabilità. Tuttavia, l'utilità di una chiara individuazione dei processi aziendali va vista come un passaggio indispensabile per poter impostare la matrice di sviluppo.
L'identificazione dei processi aziendali risulta quindi un passaggio necessario anche per l'attivazione di una pianificazione strategica efficace.

Dalla vision alla realizzazione della matrice di sviluppo

Se la *vision* dell'azienda, cioè l'immagine della situazione desiderata nel lungo termine, appariva piuttosto chiara per la direzione, anche se non formalizzata, i diversi ambiti in cui l'azienda avrebbe dovuto operare scelte strategiche precise risultavano molto più confusi.
Attraverso lo studio dettagliato dei processi aziendali e delle prestazioni offerte, sia in termini di efficacia che di efficienza, si è invece potuto identificare meglio in quali direzioni l'azienda avrebbe dovuto orientare i propri sforzi, al fine di raggiungere gli obiettivi di lungo periodo.
Si è così proceduto alla formalizzazione di una *matrice di sviluppo*, di cui riportiamo qui di seguito le parti più significative (Tavola 6).
Si noti come le componenti della *vision* aziendale relative ai processi di business coincidano in effetti con le singole «*mission* di processo».

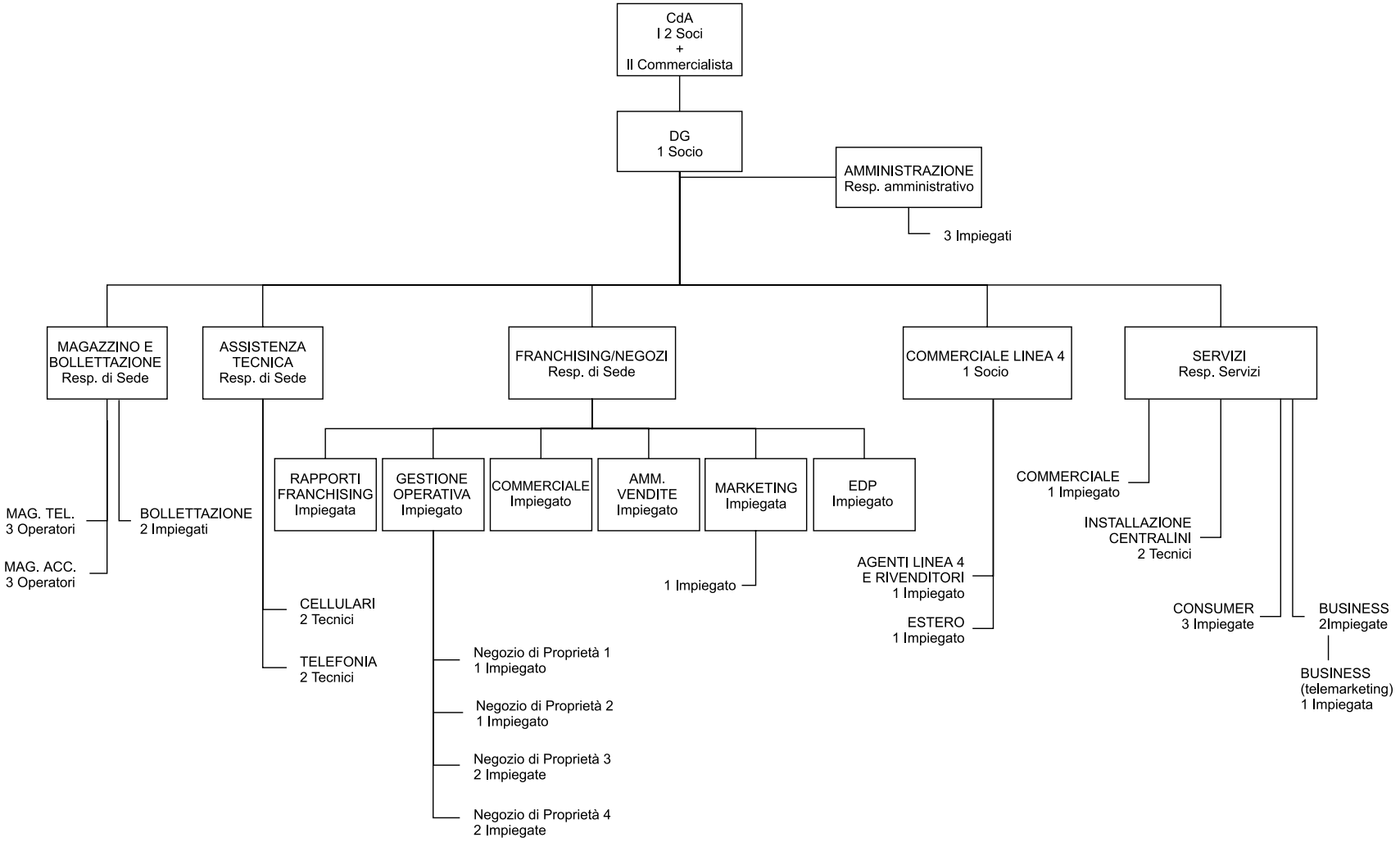
Tavola 2 • Matrice prodotti-servizi/mercati di Tlc Spa

Prodotti/Servizi \ Mercati		Privati e Piccoli Affari	PD (piccola distribuzione)	Franchising	GD (grande distribuzione)	Grossisti Estero	Aziende
Accessori	Telefonia di base		X	X	X		X
	Telefonia mobile		X	X	X		X
	Personal Computers		X	X			
Telefonia	Telefonia di base		X	X	X		X
	Cordless		X	X	X		X
	Centralini		X	X	X		X
	Cellulari		X	X	X	X	X
Personal Computers			X	X	X		X
Servizi	Servizi Business						X
	Servizi Consumer	X	X	X			
	Installazione Centralini						X

Tavola 3 • Fattori critici di successo e loro impatto sulle combinazioni prodotti-servizi/mercati

ASA	**ASA 1**			**ASA 2**			**ASA 3**		**ASA 4**	**ASA 5**	**ASA 6**	
Sub-ASA	Accessori - PD	Accessori - Aziende	Accessori/ Telefoni - GD	Telefoni - PD	Telefoni - Aziende	Telefoni - Grossisti Estero	Accessori - Franch.	Telefoni - Franch.	PC	Installazione Centralini - Aziende	Servizi Business - Aziende	Servizi Consumer - Privati, PD, Franch.
Fattori Critici di Successo												
Prezzo	X			X			X	X	X	X		
Dilazioni di pagamento				X				X	X			
Politiche promozionali	X						X					
Innovazione mix d'offerta	X						X					
Ampiezza della gamma				X				X				
Tempestività	X						X				X	X
Affidabilità di consegna	X						X				X	X
Affidabilità tecnica	X						X					
Assistenza/Sostituzione	X	X			X		X		X			
Capacità di informazione		X			X		X					
Capacità di «sentire» il mercato				X				X				
Capacità di relazione			X								X	X

Tavola 4 • L'organizzazione «di partenza» in Tlc



Fasi dell'approccio alla pianificazione integrata

La realizzazione della matrice di sviluppo è risultata determinante al fine di seguire una metodologia strutturata di pianificazione e programmazione integrata. Tale approccio può essere suddiviso nelle seguenti fasi:

— definizione della *matrice di sviluppo* per l'individuazione delle politiche di riferimento per lo sviluppo aziendale;
— scelta degli obiettivi (derivanti dalle decisioni della direzione) e delle strategie identificate per ogni ASA;
— realizzazione del piano poliennale 2001-2003;
— definizione del piano annuale per il 2001;
— *deployment* del piano annuale.

Per la corretta definizione di un piano operativo risulta sempre più importante individuare non solo «cosa» si voglia ottenere, ma anche «come» ottenerlo. In effetti, i modi attraverso i quali si può raggiungere un obiettivo spesso non sono univoci e ognuna delle possibili alternative può sicuramente incidere profondamente sull'assetto competitivo ed organizzativo di lungo periodo.

Alla luce di questa considerazione è evidente il vantaggio in termini di mantenimento di una coerenza competitiva e gestionale al tempo stesso, offerto da una pianificazione che ha permesso di accomunare gli obiettivi economici e competitivi di Tlc (derivati dall'integrazione del pensiero della proprietà, dall'analisi della concorrenza sulle singole ASA e da alcune indicazioni riscontrate dalla griglia di sviluppo) con le linee guida definite (risultanti dalla griglia di sviluppo).

Infine, si è proceduto ad attuare in maniera scrupolosa la seconda fase dell'approccio, rianalizzando criticamente tutti gli obiettivi emersi ed organizzandoli in maniera strutturata, definendo il giusto ordine temporale tra di essi e accomunando obiettivi e azioni per affinità.

Una volta attuata questa fase di *review* critico, risulta semplice riportare i risultati dell'analisi su un piano pluriennale strutturato.

Nella Tavola 7 riportiamo una sintesi del piano poliennale definito per Tlc Spa.

Si vuole sottolineare come, ad esempio, obiettivi o azioni pianificate per il 2001 vadano effettivamente ad incidere su altre finalità, anche di tipologia differente, relative agli anni successivi. Quindi le politiche di riferimento per il raggiungimento degli obiettivi risultano fondamentali nella costruzione del piano citato. In effetti, proprio mediante i «come» è possibile determinare una serie di target di prestazione coerenti fra loro.

Va in ogni caso sottolineato come ciò che è indicato nel piano poliennale costituisce unicamente un riferimento per la pianificazione delle attività; in poche parole, gli obiettivi operativi da raggiungere verranno definiti di volta in volta, in fase di formalizzazione del piano annuale, attraverso un'ulteriore rivisitazione critica dei target già indicati in linea di massima.

Tavola 5 • Processi aziendali

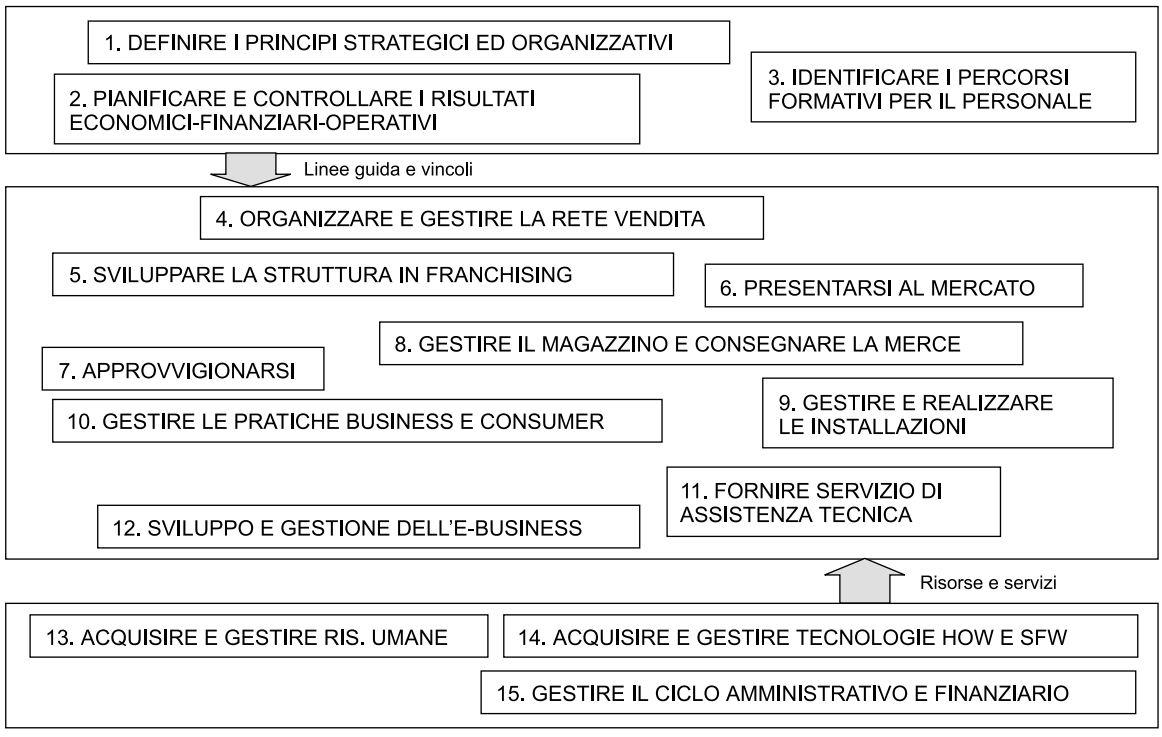


Tavola 6 • Sintesi della matrice di sviluppo di Tlc Spa

Stile di Direzione ed equilibri organizzativi			
Stato dell'arte	Azienda familiare in forte sviluppo, ma con carenze organizzative e di struttura molto forti.	Azienda con capitale sociale concentrato in pochi imprenditori.	Azienda formata da personale giovane, poco coinvolto ed poco addestrato
2001	Rivisitazione della struttura gerarchica, introduzione nuovo organigramma, introduzione *visione* per processi.	Valutazione nuovi equilibri societari, ricerca e inserimento di nuovi partner finanziari.	Ridistribuzione delle attività, formazione on the job, creazione di gruppi di lavoro interfunzionali.
2002	Riorganizzazione in azienda «snella», sviluppo dei «team di processo»	Inserimento nuovi partner strategici.	Formazione continua arricchimento delle mansioni.
Vision	Azienda organizzata per processi, molto flessibile, con un middle management forte nelle posizioni chave.	Azienda con una buona interazione fra finanza e prodotti/servizi	Azienda «squadra» motivata, che condivide gli obiettivi arricchimento delle competenze.

Metodologie e Sistemi		
Stato dell'arte	Sistema informativi di tipo legacy, inaffidabile e carente.	Sistemi di pianificazione e controllo tradizionali, business plan e budget.
2001	Implementazione ERP e formazione del personale.	Introduzione della *vision* per processi e per priorità.
2002	Coinvolgimento della rete commerciale nella gestione ERP, potenziamento dell'e-commerce.	Gestione «day to day», coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi importanti e controllo del loro raggiungimento.
Vision	Sistema Informativo affidabile ed integrato col web.	Sistema di management «imprenditoriale» e per politiche e priorità.
	Processi di business (esempio relativo a due processi)	
	4) Organizzare la rete di vendita	**5) Sviluppare la rete in franchising**
Stato dell'arte	Copertura territoriale non omogenea, clienti non sempre soddisfatti, competenze degli agenti molto specifiche (agenti per ASA).	30 strutture in franchising ancora poco affidabili, scelta dei franchisee effettuata con obiettivo di aumentare il numero di PdV.
2001	Aumento della copertura, taratura «mix di canale» (piccola distribuzione-grande distribuzione). Formazione agli agenti sull'offerta integrata.	Strutturazione di una metodologia precisa per la scelta in base all'affidabilità finanziaria, miglioramento della formazione dei franchisee.
2002	Introduzione sistema di valutazione degli agenti, formazione sull'intera offerta di Tlc .	Realizzazione di un sistema di gestione logistico efficiente ed efficace. Miglioramento delle informazioni fra Tlc e franchesee.
Vision	«Cross-selling» spinto, competenze e conoscenze agenti allargate e trasversali rispetto alle asa.	Rete in franchising su tutto il territorio nazionale, 400 strutture affidabili e ben gestite.

Tavola 7 • Il piano poliennale 2001 –2003 di Tlc

Anno	Obiettivi di business			Obiettivi di capacità	Obiettivi a gestione speciale	Attività principali pianificate
	Obiettivi economico finanziari	Obiettivi strategici	Obiettivi specifici d'anno	Obiettivi culturali, organizzativi, tecnologici	Salti prestazionali d'anno	Azioni ed iniziative
2001	• Fatturato: 150 Mld • ROI: 18% • I Margine: 20,3% • Margine Operativo: 15,8% • Cash Flow: 5%	• Mix fatturato complessivo: — Accessori 20% — Telefoni 70% — PC 5% — Servizi 5% • Mix fatturato Telefonia: — Estero: 70% — Franchising: 25% — PD: 10% — GD: 5%	• Lead Time Accessori: 4 gg • Lead Time Telefoni: 10 gg • Lead Time Servizi: 8 gg • 10 nuovi modelli di accessori «Design Tlc » • Ordini via web: 10% • Frequenza di visita cliente: 10 gg	• Aumento delle informazioni ai clienti • Miglioramento Customer Satisfaction • Adeguamento Sistema Informativo	• Vendite alla GD: 10 Mld • Negozi in franchising: 100 • Frequenza di visite cliente: 7 gg	• Aumento forza vendite e riorganizzazione rete esistente • Assunzione agenti con relazioni presso GD • Potenziamento sito web • Introduzione di un call center
2002	— Fatturato: 200 Mld — ROI: 20% — I Margine: 22,5% — Margine Operativo: 18% — Cash Flow: 6%	• Mix fatturato complessivo: — Accessori 25% — Telefoni 52% — PC 8% — Servizi 15% • Mix fatturato Telefonia: — Estero: 50% — Franchising: 20% — PD: 20% — GD: 10%	— Lead Time accessori: 3 gg — Lead Time Telefoni: 7 gg — Lead Time Servizi: 8 gg — Ordini completi evasi 85% — 25 nuovi modelli di accessori «Design Tlc» — Ordini via web: 60%	— Aumento delle informazioni ai clienti — Miglioramento Customer Satisfaction — Programmazione logistica — Cross-selling spinto	— Vendite alla GD: 20 Mld — Negozi in franchising: 200 — Lead Time accessori: 2 gg — Ordini via web: 80%	— Integrazione informatica con tutti i negozi in franchising — Sviluppo di customer satisfaction continuative — Ripensamento logistica distributiva
2003	— Fatturato: 200 Mld — ROI: 25% — I Margine: 25% — Margine Operativo: 21% — Cash Flow: 8%	• Mix fatturato complessivo: — Accessori 35% — Telefoni 45% — PC 10% — Servizi 20% • Mix fatturato Telefonia: — Estero: 30% — Franchising: 10% — PD: 40% — GD: 20%	— Lead Time Tel./Acc.: 10 gg — Lead Time Servizi: 8 gg — Ordini completi evasi: 90% — 35 nuovi modelli di accessori «Design Tlc»	— Partnership con alcuni clienti e fornitori — Coomarketing con fornitori strategici	— Negozi in franchising 300 — Lead-time tel e accessori 2 giorni — Ordini via Web 90%	— Supply-chain virtuale — Sub-franchising — Sviluppo mercato americano dei megastores