

GruppoPoli

RELAZIONE
DI GESTIONE
2012

RELAZIONE
DI GESTIONE
2012

GruppoPoli
Innoviamo per tradizione, dal 1938

RELAZIONE DI GESTIONE

1	L'IDENTITÀ AZIENDALE	4
1.1	LA MISSIONE	8
1.2	I VALORI	9
1.3	LE SOCIETÀ DEL GRUPPO	10
1.4	LE STRATEGIE E POLITICHE DI GOVERNANCE	11
1.5	LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	13
2	IL CONTESTO E L'ANDAMENTO DELL'ATTIVITÀ	14
2.1	LO SCENARIO ECONOMICO	16
2.2	LE STRATEGIE E LE POLITICHE PERSEGUITE	21
2.3	LA DIFFUSIONE SUL TERRITORIO	22
2.4	L'ANDAMENTO DEL FATTURATO	23
2.5	OPERATION E SVILUPPO	24
2.6	L'ANDAMENTO DEI MARGINI	26
2.7	L'ANDAMENTO DEI COSTI	26
2.8	IL RISULTATO ECONOMICO	28
2.9	GLI INVESTIMENTI SOSTENUTI E L'ANDAMENTO FINANZIARIO	28
2.10	I DATI DI SINTESI E GLI INDICI DI BILANCIO	29
3	LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	32
3.1	LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE	34
3.2	LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE	35
4	LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE	36
4.1	L'AZIENDA	38
4.2	IL PERSONALE	42
4.3	I FINANZIATORI	60
4.4	I CLIENTI	66
4.5	I FORNITORI	80
4.6	LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	88
4.7	LA COLLETTIVITÀ	92
4.8	L'AMBIENTE	100
5	L'EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE	110
5.1	L'AMBITO ECONOMICO E PATRIMONIALE	112
5.2	I FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO IL 31 DICEMBRE 2012	114



L'IDENTITÀ AZIENDALE





**“RINNOVA LE TUE OPINIONI MA
CONSERVA I TUOI PRINCIPI.
RICAMBIA LE TUE FOGLIE MA
MANTIENI INTATTE LE TUE RADICI.”**

(VICTOR HUGO)



**POLI, UN'AZIENDA DI FAMIGLIA
DA SEMPRE VICINA
AL TERRITORIO E ALLE SUE GENTI.**

La storia iniziò nel 1938, quando i fratelli Giuseppe e Beniamino Poli aprirono a Trento il primo negozio di frutta e verdura.

Da allora, questa piccola realtà è cresciuta e nel tempo si è progressivamente sviluppata. Un passo dopo l'altro, tanti piccoli successi da più di 70 anni hanno scritto la nostra storia: l'inaugurazione, nel 1957, del primo vero piccolo supermercato, poi lo sviluppo nel cuore della città, la progressiva espansione in regione e la creazione di proficue alleanze a livello nazionale. Una crescita costante, che ancora continua, grazie alla nostra volontà di innovare, di offrire prodotti e servizi sempre nuovi per il cliente e di investire nel mondo dell'informatica, dell'ambiente, dell'ecologia. Guidati, oggi come allora, da un unico filo conduttore: l'attenzione per il cliente, per le persone, per il territorio e per l'intera comunità.

1.1 LA MISSIONE

4 società

3 canali di vendita

ALIMENTARE, NON ALIMENTARE, INGROSSO

65 negozi

6 insegne

CHE CARATTERIZZANO DIVERSI FORMATI
PER DIFFERENZIARE LA NOSTRA OFFERTA

La nostra missione consiste nel perseguire la completa soddisfazione del Cliente, offrendo prodotti e servizi di qualità ad un prezzo conveniente e rendendo i nostri punti vendita sempre più curati e funzionali. Vogliamo creare un servizio per tutta la comunità, raggiungere anche i consumatori più lontani e contribuire allo sviluppo della rete distributiva in termini di efficienza e di copertura capillare del territorio.

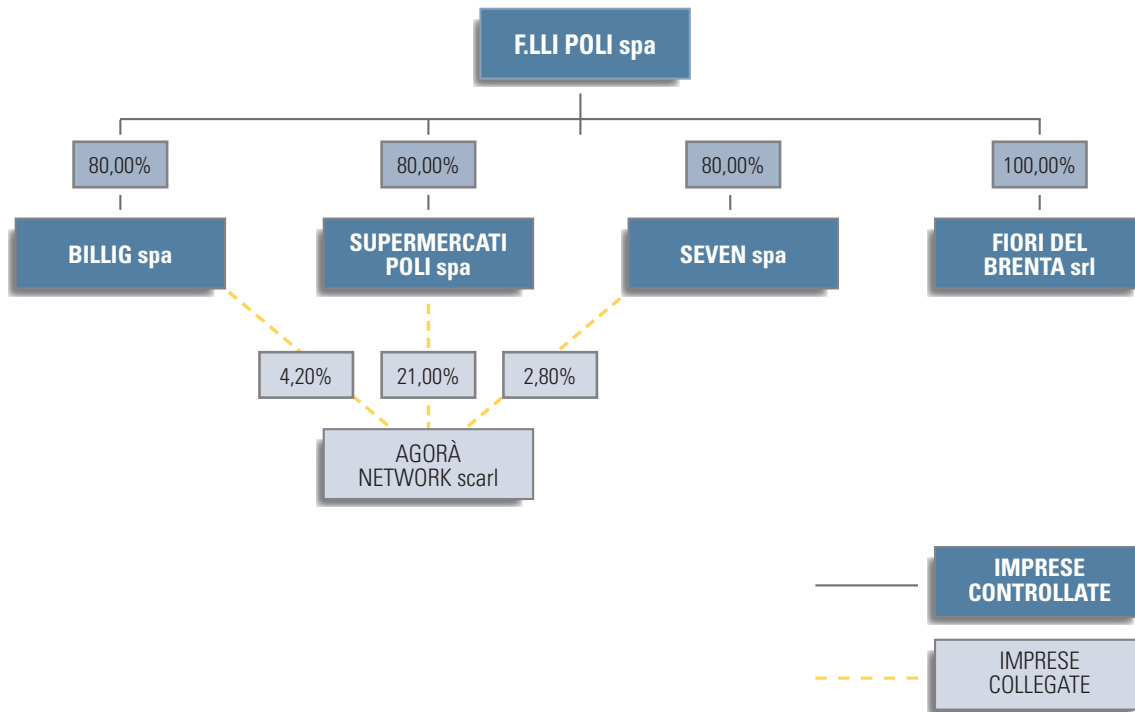


1.2 I VALORI

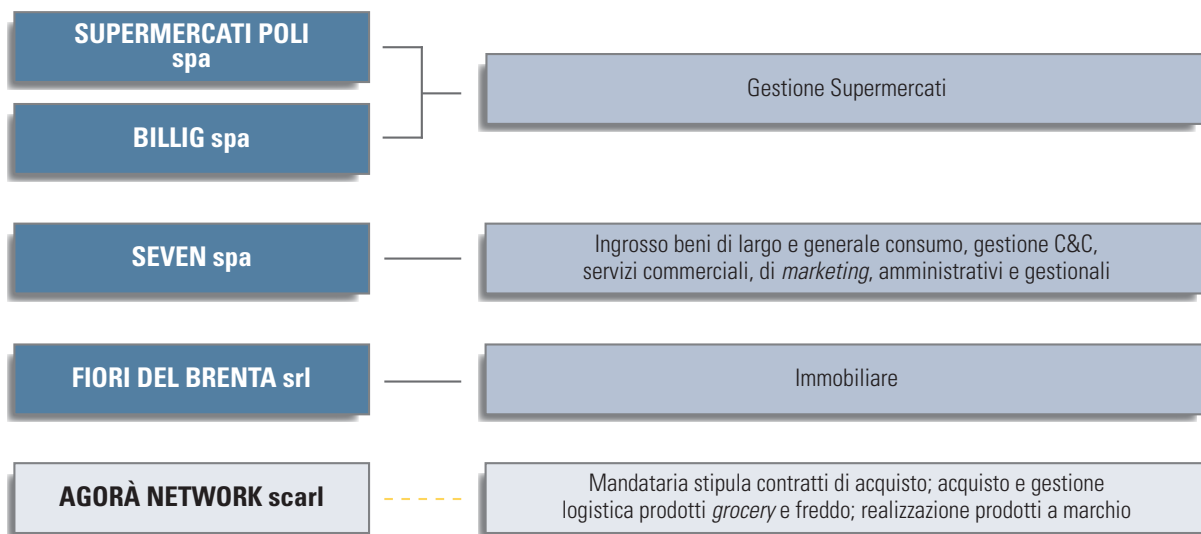
I nostri valori sono la guida cui ci ispiriamo nel lavoro di ogni giorno:

- Salute dei consumatori
- Onestà
- Rispetto delle persone
- Ordine e pulizia
- Impegno e responsabilità
- Coerenza
- Tenacia

1.3 LE SOCIETÀ DEL GRUPPO



L'ambito economico delle varie società



L'area di consolidamento è puntualmente descritta in apposito paragrafo della Nota Integrativa, così come i criteri utilizzati ai fini della redazione del documento di Bilancio. Le società descritte nell'organigramma societario sono state consolidate:

- le controllate, con il metodo integrale;
- la collegata, con il metodo del patrimonio netto.

1.4 LE STRATEGIE E POLITICHE DI GOVERNANCE

Il Gruppo aziendale si è dato una struttura, un organigramma e delle regole di *governance* che mirano:

- a salvaguardare la compattezza della proprietà, pur frazionata fra diversi membri della famiglia, favorendo il permanere della stessa nelle mani dei Soci che intendono proseguire nell'attività imprenditoriale del Gruppo;
- a favorire il passaggio generazionale, dagli attuali beneficiari economici ai loro discendenti, che dimostrino interesse nell'azienda;
- a garantire la rappresentanza negli organi sociali anche ai Soci di minoranza;
- ad assicurare un flusso minimo di dividendi anche ai Soci eventualmente non operativi, senza che le esigenze delle famiglie possano condizionare le scelte strategiche di *business*.

La visione è quindi quella di un'azienda familiare, che interpreti un ruolo da protagonista del mercato regionale della Grande Distribuzione Organizzata nel medio-lungo periodo.

Le politiche di *governance* sono regolate esclusivamente dagli statuti sociali, in particolare dai limiti posti al trasferimento delle partecipazioni e dalle regole per la nomina degli Organi Amministrativi.

Capogruppo

È costituita in forma di Società per Azioni. L'Azionariato è diviso in tre quote paritetiche a mano di persone fisiche, Marco, Sandro e Marcello Poli, esponenti della seconda generazione familiare impegnata in azienda. L'eventuale trasferimento di quote è condizionato dal diritto di prelazione in favore degli altri Azionisti. Per l'ingresso nel capitale di nuovi azionisti è necessario il gradimento dell'Organo Amministrativo. In caso di mancato gradimento, il proponente la cessione ha diritto al recesso da Azionista. L'eventuale stima del valore delle azioni è affidata ad un arbitro, che nel proprio operato si attiene a criteri definiti dallo statuto.

Il Consiglio d'Amministrazione è eletto con voto di lista, il numero dei Consiglieri garantisce rappresentatività agli Azionisti che detengono una quota di almeno il 15% del capitale sociale. Attualmente il Consiglio d'Amministrazione è composto da tre membri, ovvero da ciascuno degli Azionisti, ed ha mandato triennale.

All'Organo Amministrativo competono i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione.

Il Collegio Sindacale è composto da 3 membri, eletti dall'Assemblea, mentre il controllo legale dei conti è affidato ad un revisore contabile.

Non esistono patti parasociali fra i Soci.

Soci di minoranza nel Gruppo

Il Socio di minoranza nelle società consolidate con il metodo intergale è la Toledo Srl, a socio unico Paolo Poli, cugino dei Soci di maggioranza, anch'egli esponente della seconda generazione familiare impegnata in azienda. Essa è titolare di azioni nelle tre principali società operative, Supermercati Poli SpA, Billig SpA e Seven SpA.

Società controllate

Supermercati Poli SpA, Billig SpA, Seven SpA sono partecipate all'80% da F.Ili Poli SpA ed al 20% da Toledo Srl. In tali società le principali regole di *governance* sono identiche.

Non sono emesse azioni di categorie che riservino diritti speciali ai titolari.

L'Assemblea in sede straordinaria delibera con voto favorevole di tanti Soci che rappresentino più del 50% del capitale sociale.

Il Consiglio d'Amministrazione per tutte è oggi composto da quattro membri, in rappresentanza diretta dei quattro beneficiari economici effettivi. Il loro mandato è triennale. All'Organo Amministrativo competono i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione. Le adunanze dell'Organo Amministrativo sono regolarmente costituite quando è presente la maggioranza dei componenti. Le delibere sono assunte a maggioranza dei presenti.

Per tutte è nominato un Amministratore Delegato, cui sono stati conferiti tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società, salvo quelli eventualmente riservati dallo Statuto e dal Codice Civile all'organo collegiale e all'Assemblea, da esercitarsi con firma singola e con limite di importo per singolo affare.

Gli sono quindi conferite le seguenti attribuzioni:

- a) elaborare e sviluppare il piano strategico aziendale, i piani industriali, i piani annuali d'investimento, il *budget* annuale ed il piano organizzativo aziendale da sottoporre all'approvazione del Consiglio d'Amministrazione;

- b) controllare l'attuazione del piano strategico, dei piani industriali, del *budget* annuale e del piano organizzativo aziendale;
- c) sviluppare e gestire le alleanze strategiche;
- d) rappresentare la società nelle relazioni esterne e promuoverne l'immagine;
- e) adottare tutti i provvedimenti urgenti, salvo successiva ratifica del Consiglio d'Amministrazione;
- f) attuare le deliberazioni del Consiglio d'Amministrazione.

L'Amministratore Delegato ha l'obbligo di riferire periodicamente della propria attività al Consiglio, nel corso della prima seduta, convocata dal Presidente dopo la chiusura del semestre.

All'Amministratore Delegato sono stati quindi attribuiti i compiti di rendere coerenti i comportamenti aziendali con i principi della *Corporate Social Responsibility (CSR)* e con i valori statuiti, nonché di favorire la crescita professionale dei membri della terza generazione familiare operativi in azienda.

Il Collegio Sindacale è composto da 3 membri, eletti dall'Assemblea. Il controllo legale dei conti è affidato ad un Revisore Contabile.

Non esistono patti parasociali fra i Soci.

Fiori del Brenta Srl è una società di scopo, controllata per l'intero capitale sociale ed amministrata da un Amministratore Unico.

Attività di direzione e coordinamento, organismi di coordinamento, rapporti economici e finanziari infragruppo

Pur manifestandosi raramente in espliciti atti di indirizzo e precisando che ogni scelta strategica ed operativa è delegata alla piena autonomia degli Organi Amministrativi delle società controllate, stante la rilevante quota di partecipazione e la presenza maggioritaria di propri esponenti nei distinti Consigli d'Amministrazione, si può considerare che la capogruppo eserciti di fatto verso di esse attività dirette di direzione e coordinamento.

Un importante organismo, seppur informale, per le attività del Gruppo aziendale è rappresentato dal Comitato di Direzione. Esso è costituito dai tre esponenti della seconda generazione familiare beneficiari economici delle attività, dai tre esponenti della terza generazione familiare, tutti impegnati operativamente in azienda, nonché da altri tre *manager*. Queste nove persone coprono per intero le responsabilità nelle diverse funzioni del Gruppo. Il Comitato si riunisce con cadenza mensile per l'esame di problematiche operative interdisciplinari e per il supporto a decisioni di carattere strategico che gli Organi Amministrativi delle diverse società sono chiamate ad assumere.

Per valorizzare le sinergie di Gruppo, si instaurano rapporti di natura sia economica che finanziaria fra le diverse società. Ad esempio F.Ili Poli SpA investe prevalentemente in operazioni immobiliari, che favoriscono lo sviluppo della rete di vendita delle controllate, regolando i rapporti attraverso contratti di locazione i cui canoni sono allineati ai valori di mercato. I rapporti di compravendita di merci fra Seven SpA e le società proprietarie delle reti di vendita sono invece regolati da accordi di fornitura ed avvengono anch'essi ai migliori prezzi di mercato. L'attività di *Head Quarter* di tutte le società del Gruppo è svolta da Seven SpA, che addebita i costi dei servizi alle società beneficiarie in base a tariffe calcolate su parametri oggettivi e regolate da un accordo quadro sottoscritto fra le parti.

In caso di comando di personale da una società ad un'altra, questo viene formalizzato con idonea documentazione ed il rapporto economico è regolato sulla base del rimborso dell'intero costo del collaboratore.

Le esigenze finanziarie di lungo periodo sono soddisfatte dalla buona capitalizzazione delle società. Le esigenze di breve sono talvolta soddisfatte da finanziamenti dalle società più liquide alle richiedenti, erogati con la formula della "*commercial paper*" e regolati ad un tasso correlato all'Euribor del corrispondente periodo, con uno scarto di mercato a salire. Considerata l'assenza dell'intermediazione bancaria, si consente rispettivamente al creditore ed al debitore di massimizzare i proventi e di minimizzare i costi di natura finanziaria.

Società collegate

Agorà Network ha la forma giuridica di società consortile a responsabilità limitata.

I tre Gruppi fondatori, fra cui il Gruppo Poli, detengono ciascuno una quota del 28% del capitale, mentre il quarto socio la quota residua del 16%. La partecipazione del Gruppo è suddivisa fra Supermercati Poli SpA (21%), Billig SpA (4,20%) e Seven SpA (2,80%).

Il Consiglio d'Amministrazione è oggi composto da quattro membri, in rappresentanza di ciascuno dei Soci, con mandato a scadenza o revoca.

All'Organo Amministrativo competono i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione.

Il Collegio Sindacale è composto da 3 membri, eletti dall'Assemblea, mentre il controllo legale dei conti è affidato ad un Revisore Contabile.

Il regolamento del Consorzio identifica i settori di attività per i quali i Soci conferiscono mandato ad Agorà Network, precisa le modalità di funzionamento ed i criteri con i quali si formano le tariffe per il pagamento dei servizi e si definiscono gli eventuali conguagli.

Non vigono alla data odierna patti parasociali fra i Soci.

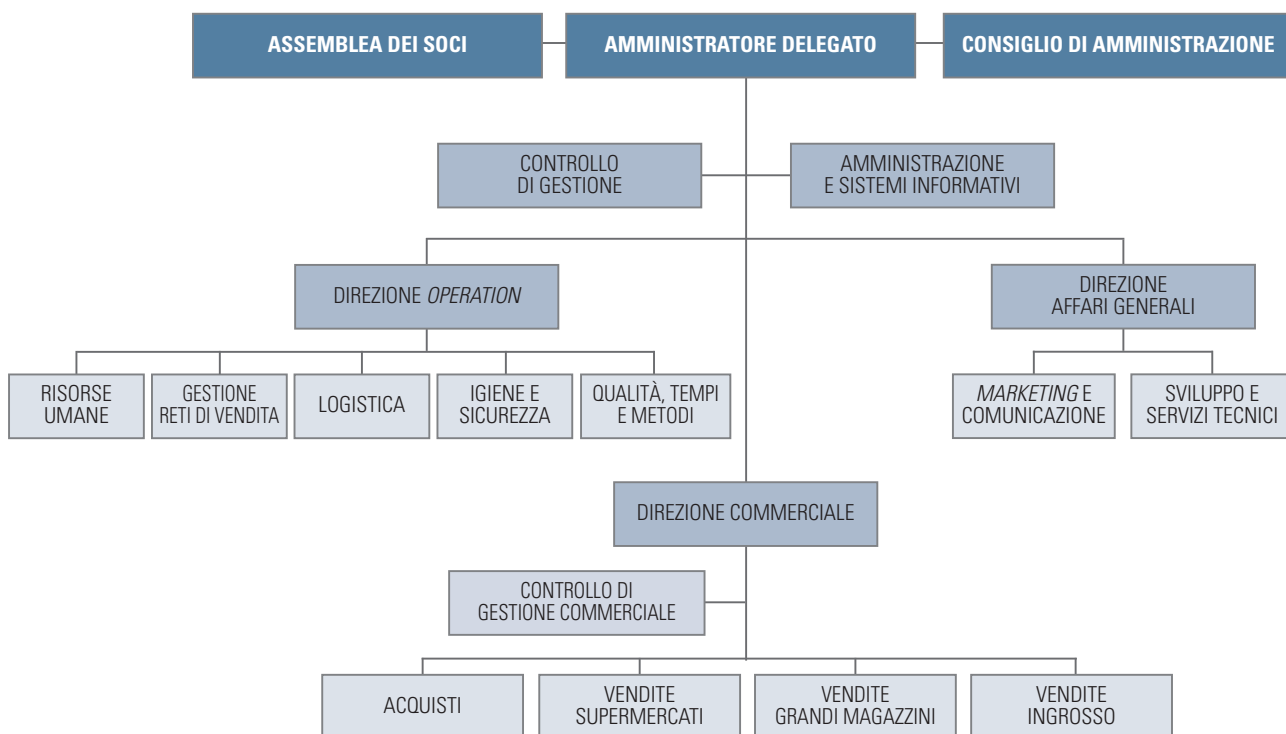
Certificazione dei bilanci

Per la capogruppo, così come per le controllate, ad eccezione di Fiori del Brenta Srl, è stato conferito al Revisione Contabile anche l'incarico per la certificazione volontaria dei bilanci d'esercizio.

1.5 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'attuale struttura organizzativa è stata ridisegnata a livello di Gruppo a fine 2009 ed implementata nel corso del 2010, con gli obiettivi di rendere più efficace l'agire quotidiano, favorire la crescita delle risorse interne che hanno dimostrato la capacità di reggere ruoli dirigenziali ed assecondare il prossimo passaggio generazionale, affidando maggiori responsabilità agli esponenti della terza generazione di famiglia e ruoli di supervisione ai membri più anziani della seconda generazione.

L'organigramma aziendale





IL CONTESTO E L'ANDAMENTO DELL'ATTIVITÀ



2.1 LO SCENARIO ECONOMICO

Sprofondando sempre più nell'abisso

Il 2012 è stato ancora un anno pessimo per l'economia del nostro Paese. Le misure varate dal Governo "tecnico" al fine di contenere il disavanzo pubblico e di riportare i conti dello stato verso l'obiettivo del pareggio di bilancio si sono concentrate soprattutto - come sempre - sul fronte dell'incremento delle entrate, con l'inasprimento di imposta, quale ad esempio l'aumento dell'Iva e delle accise sui carburanti, con l'introduzione di nuove imposte, succedanee di mini-patrimoniali, che anziché manifestarsi una-tantum ed in forma straordinaria, si applicheranno in via continuativa (Imu, bollo sulle disponibilità finanziarie, ecc.), con una malintesa lotta all'evasione fiscale che demonizza i possessori di beni considerati di lusso. Sul fronte del taglio di spesa si è fatto ancora una volta troppo poco e, laddove si è intervenuti, lo si è fatto spesso con tagli lineari, senza aver cura di recuperare efficienza nella pubblica amministrazione e ridurre gli sprechi, per dare servizi migliori ai cittadini ad un costo più basso. Il regime di applicazione della cura da cavallo che è stata imposta all'Italia (o forse che l'Italia si è imposta oltre le pressioni della UE), è stata pittorescamente definita "rigor Montis", ma questa figura ben rappresenta lo stato della nostra economia, che si avvia al *default* non tanto per eccesso di debito, ma per totale mancanza di opportunità di sviluppo e, di conseguenza, di occupazione. Le manovre fiscali sopra indicate hanno infatti ulteriormente depresso i consumi interni che, fatta base 100 l'anno 2010, cioè già periodo di crisi, sono scesi a fine 2012 a 96. In aggiunta a ciò, la scarsa competitività del Paese, conseguenza anche dell'abnorme costo del lavoro che le imprese devono sopportare, per scarsa produttività e per oneri fiscali e previdenziali eccessivi, non sostiene le esportazioni, mentre la carenza di liquidità e le pessime prospettive di breve/medio periodo non invogliano gli investimenti in beni durevoli. L'indice di produzione industriale, che ad inizio 2008 viaggiava attorno a quota 105, a fine 2012 è precipitato a quota 80. La disoccupazione, soprattutto fra i giovani, ha raggiunto livelli inauditi, mentre le ore di cassa integrazione oscillano attorno a quota 100 milioni, di cui ormai il 50% straordinaria. È questo il quadro impietoso, odierno e prospettico, di un Paese che, anno dopo anno, sta accelerando verso il fondo dell'abisso. Il reddito pro capite a prezzi costanti, fatta base 100 per l'anno 2000, è sceso in Italia a quota 94: sono sempre più ampie le sacche di povertà, la classe media è pesantemente colpita dalla congiuntura, i pochi che hanno capacità di reddito e disponibilità faticano a spendere, risparmiando in vista di momenti ancor più bui e per il timore di venire qualificati come probabili evasori fiscali. Il fatto che, nel medesimo intervallo di tempo, la Germania abbia portato il proprio reddito pro capite a quota 115, la Francia a 105 e la tanto vituperata Spagna a 104 ci fa capire quanto male sia stato governato il nostro Paese da classi politiche e classi dirigenti assolutamente inadeguate.

La diminuita capacità di spesa delle famiglie ha confermato se non accentuato alcuni *macro-trend* già segnalati nella relazione dell'anno passato, che hanno quale comune denominatore l'esigenza di convenienza. In particolare un'indagine del CERMES - Università Bocconi - evidenzia come i consumatori abbiano ridotto la spesa alimentare per mezzo delle seguenti modifiche di comportamento:

- più acquisti in promozione;
- meno acquisti non strettamente necessari;
- più acquisti di marca commerciale;
- meno "scorta" di prodotti;
- più acquisti di prodotti primo prezzo;
- meno acquisti dei prodotti più "cari";
- più acquisti al *discount*





Se si traslascia quindi l'ultimo fattore, che interessa la concorrenza fra canali diversi, si può constatare che, anche nel caso i distributori riescano a trattenerne - fidelizzandoli - i propri clienti, difficilmente riusciranno a mantenere i propri livelli di incasso, in relazione al fatto che i consumatori acquistano minori quantità di merce e, soprattutto, la acquistano a minori prezzi, sostituendo i prodotti di marca con quelli di primo prezzo e di marca privata, acquistando le marche solamente quando le trovano in promozione a condizioni particolarmente convenienti. Particolarmente significativo è il fenomeno rappresentato

dalla *Private Label (PL)*. Pur partendo da quote di mercato fra le più basse in Europa (solo Grecia e Turchia fanno peggio, mentre in Svizzera e Spagna superano il 40%), le PL in Italia hanno oggi raggiunto una caratura del 18,1% del totale prodotti del Largo Consumo Confezionato, incrementandola dello 0,9% nel solo 2012, grazie ad un *trend* di fatturato positivo (+4,9%), giustificato non solo dall'incremento dell'assortimento medio (+3,3%), ma spinto da un posizionamento prezzo che si colloca mediamente all'85% della marca industriale e da una pressione promozionale cresciuta nel tempo fino a raggiungere il 23,3%. La prosecuzione del *trend* di crescita della PL è garantito dal continuo lavoro delle catene commerciali per il riposizionamento qualitativo dei prodotti verso il meglio; ciò fa dichiarare al 58% degli *shopper* che in futuro acquisteranno più Marche Commerciali (fonte IRI - Information Resources).

Il tasso di sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata

L'andamento del volume d'affari complessivo della GDO, stimato dal CERMES - Università Bocconi, è risultato a valori correnti in lieve diminuzione. Il fatturato complessivo è infatti sceso del -0,2% a rete corrente (+1,5% nel 2011), in misura ben più accentuata a rete costante (-2,1% nel 2012, che segue il -0,8% del 2011). Secondo IRI, il risultato è componente di dinamiche diverse: il settore LCC, infatti, cresce nell'anno del +0,4%, grazie al contributo preminente della drogheria alimentare; i prodotti freschi a peso variabile registrano un *trend* più moderato (+0,1% a valore) e flettono a volumi del -2,9%; un ulteriore tracollo si registra nell'evoluzione della domanda *non food* (-6,1% che segue il -7,0% del 2011). Tali *performance* non si possono per certo considerare soddisfacenti, e pure il maggiore elemento di preoccupazione deriva dalla tendenza: se a febbraio 2012 si registrava ancora una crescita del +4% nel Largo Consumo Confezionato, da agosto in poi la controcifra è stata sempre negativa, con una punta del -1,9% ad ottobre, per chiudere con un -0,3% a dicembre. Tali andamenti, calcolati a valori correnti, sono in parte giustificati dall'andamento dell'inflazione. Secondo le rilevazioni di Nielsen relative al canale "moderno" (iper + super + libero servizio), infatti, se a gennaio questa veniva stimata al 5,4%, è andata via via progressivamente scemando, fino a chiudere a dicembre con un dato pari all'1,7% ed una media annuale del 3,43%.

Si è già accennato al fatto che il fenomeno del *trading down* abbia spostato quote di mercato fra i diversi canali di vendita, che hanno avuto *performance* alquanto differenziate. Secondo il CERMES - Università Bocconi, nel 2012 gli ipermercati hanno perso vendite in misura del -1,9%, i supermercati le hanno confermate con un +0,1%, mentre ha perso per un preoccupante -3,5% la prossimità (LSP). La proposta di convenienza, coniugata alla flessibilità delle strutture ed alla facilità nello sviluppo della rete, premia i *discount*, cresciuti del +4,1%, ma soprattutto i *drugstore*, la cui *performance* è risultata positiva in misura del +7,3%. Tali *trend*, pur oggi accentuati, si sono peraltro consolidati nel tempo. IRI stima che, nel corso dell'ultimo quinquennio, i *discount* abbiano aumentato le vendite di 1,3 miliardi di euro, crescendo del 23%, i *drugstore* di 700 milioni di euro, crescendo addirittura del 60%. Anche i canali ipermercato e supermercato hanno registrato gli effetti della concorrenza orizzontale.

A fronte di una crescita del mercato LCC di 2,9 miliardi di euro, ne sono passati di mano, cioè registrati da imprese diverse, ben 7,4. Ciò significa che, nel quinquennio, alcune insegne hanno perso fatturato LCC per un valore stimato in 4,5 miliardi di euro, con variazioni di quote di mercato nell'ordine di 11,33 punti. Se l'analisi si restringe al solo 2012 si sono mossi fra i Gruppi della GDO 1,5 miliardi di euro, pari a 3,28 punti quota LCC. Valutando le *performance* delle aziende alleate secondo le rilevazioni di *AC Nielsen*, Agorà Network registra nel 2012 a parità di rete il miglior risultato in assoluto fra i 19 Gruppi censiti, con una crescita progressiva del +3,1%, in un contesto dove solo 4 Gruppi hanno visto crescere le proprie vendite. Negli ultimi 4 anni Agorà Network è risultata essere per 3 volte il miglior Gruppo ed una volta il terzo.

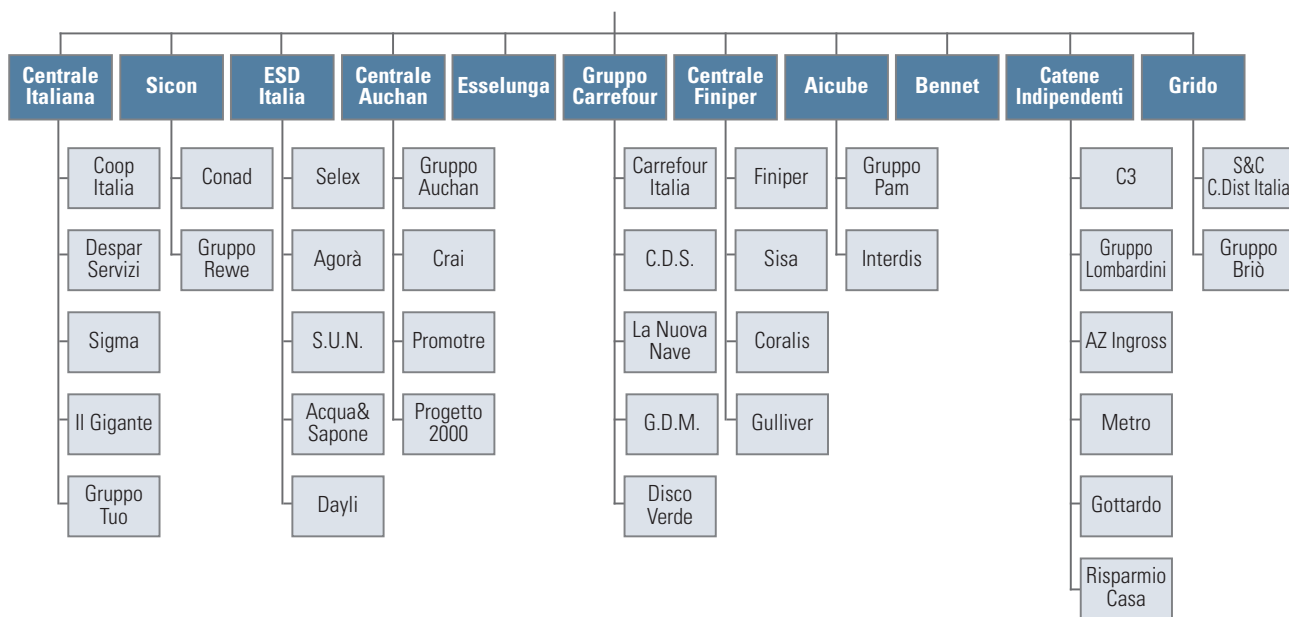




Le Centrali d'Acquisto

In tema di alleanze all'acquisto è interessante osservare gli andamenti del Gruppi e delle Centrali, che rappresentano le alleanze fra Gruppi e cui sono delegate soprattutto le attività di negoziazione delle convenzioni annuali d'acquisto. Prima considerazione è che non si sono registrate variazioni nei criteri di aggregazione Gruppi/Centrali, ovvero che nessun Gruppo ha mutato il proprio sistema di alleanza.

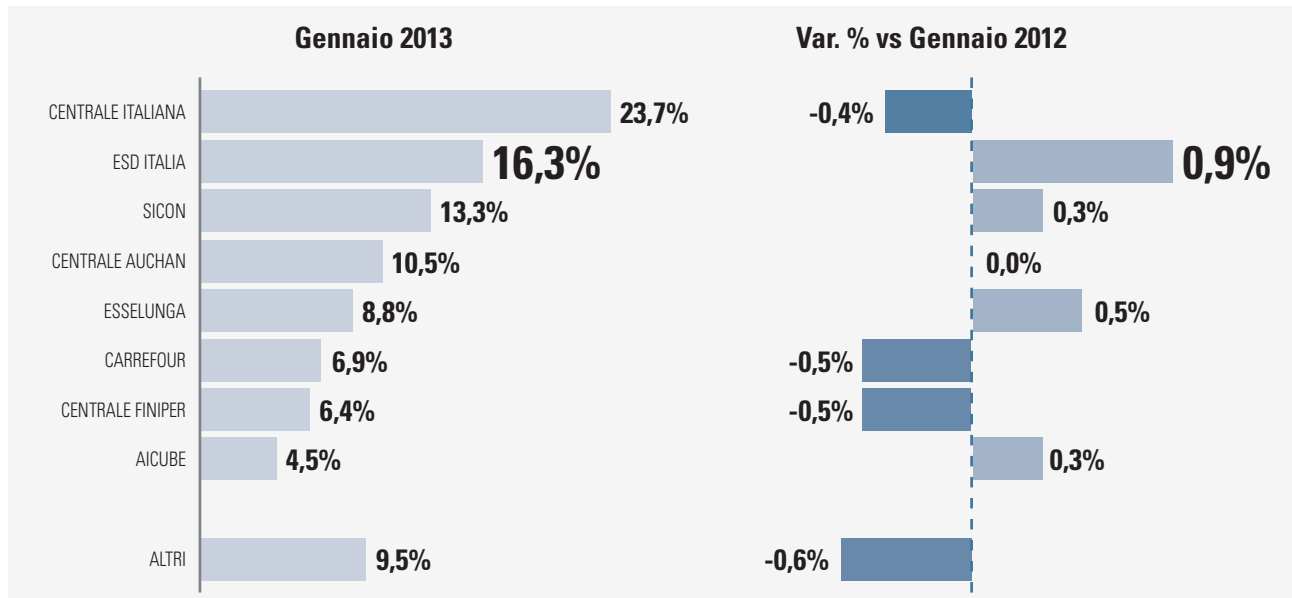
La composizione delle Centrali d'Acquisto al 31 dicembre 2012 (Fonte: IRI Top Trade® - Gennaio 2013)



Gli *highlights* di periodo vedono però qualche rilevante sommovimento a livello di Gruppo d'Acquisto, specchio da una parte della frammentazione, dall'altra del processo di selezione in atto nella GDO italiana. La romana Ce.Di.Gross ha chiuso l'esperienza di affiliazione con Unes/Finiper ed è entrata in S.U.N., Despar Servizi ha perso Aligrup (fallita), Sadas è entrata in Unes, Desa in Sigma, mentre Comm.Gi.Cap è rientrata in Interdis. La stessa Interdis, C3 e Coralis acquisiscono e perdono alcuni Cedi. Ciò ha determinato, ancora una volta, uno spostamento di quote di mercato rilevante con punte in crescita fino allo 0,8% di Conad, grazie al programma attuato di acquisizione punti vendita in casa Lombardini e Billa ed alla perdita dell'1% di Despar. Esselunga si conferma il *best performer*, aumentando la quota dello 0,5%, di fatto solo grazie ai migliori risultati della propria rete. Agorà Network è oggi l'undicesimo Gruppo in Italia, con una quota del 2,4%, in crescita dello 0,1% (Fonte: IRI - Information Resources - Potenziale LCC-ISS *Drugstore* e *Cash*).

A livello di Centrale, ESD Italia si conferma secondo *player* nazionale dopo Centrale Italiana, con una quota complessiva del 16,3%, in crescita dello 0,9% sull'anno precedente.

Con riferimento agli spostamenti di mercato appena descritti ed ai passaggi di quota di mercato fra Centrali, è importante registrare che ESD Italia, centrale di acquisto alla quale anche Poli ha conferito mandato, ha guadagnato nell'ultimo quinquennio 3,33 punti di quota, pari ad un valore vendite LCC di 1,9 miliardi di euro.



Il contesto normativo

Nel bene, ma soprattutto nel male, il 2012 si è caratterizzato per essere il periodo di palestra per l'esercizio di quel processo di liberalizzazioni "senza se e senza ma", concepito come virtuoso dal Governo Monti. In ordine alla validità del provvedimento ai fini del rilancio dell'economia è legittimo qualche dubbio, peccando esso perlomeno di intempestività. In un momento in cui il mercato interno è in forte riduzione per mancanza di disponibilità in capo alle famiglie è evidente che ampliare senza limiti l'offerta, agendo sulle dimensioni spazio (nuovi negozi) e tempo (aperture prolungate) non pare la ricetta giusta per avviare lo sviluppo, ma semmai per far ulteriormente peggiorare la produttività a livello di sistema. Tant'è: l'anno è trascorso soprattutto nel confronto (spesso nelle aule di tribunale) su quali fossero i reali termini di applicazione, in relazione anche a normative concorrenti, di quanto stabilito all'art. 3 del D.L. 13 agosto 2011, n. 138, all'art. 31 del D.L. 6 dicembre 2011, n. 201, cosiddetto "Salva Italia" ed all'art. 1 del D.L. 24 gennaio 2012 n. 1, cosiddetto "Cresci Italia", in tema di totale libertà negli orari di apertura degli esercizi commerciali ed in tema di autorizzazione all'apertura di nuovi punti di vendita, con particolare riferimento alle Grandi Strutture di Vendita. Le norme di livello nazionale si sono sovrapposte infatti a ciò che le singole Regioni, a statuto ordinario così come speciale, avevano cercato di regolamentare. È sorto così un contenzioso a livello istituzionale che ha visto i diversi Enti locali ricorrere alla Corte Costituzionale contro lo Stato per far dichiarare la propria competenza in tema di commercio e per far dichiarare l'incostituzionalità dei provvedimenti varati dal Governo ove confliggenti con normative già emesse dalle Regioni. Viceversa, il Governo ha impugnato davanti alla Corte le leggi approvate dagli Enti locali (vedi Provincia Autonoma di Bolzano) di adeguamento parziale ai nuovi principi di liberalizzazione, reclamando la propria competenza esclusiva su temi riguardanti la liberalizzazione dell'attività d'impresa. In tale caos istituzionale si sono inserite le iniziative, soprattutto delle catene nazionali, di ricorso ai Tribunali Amministrativi Regionali al fine di far dichiarare inapplicabili i provvedimenti, in tema soprattutto di limitazione degli orari di apertura degli esercizi commerciali, vigenti nei singoli Comuni e che si ritenevano superati dalla normativa del Governo Monti.



In tema di liberalizzazione, la Corte si è pronunciata in maniera univoca per la prevalenza delle norme nazionali sulle norme locali e, di conseguenza, ha dichiarato l'incostituzionalità di queste ultime. Ma il processo non è stato semplice, composto di diverse sentenze su ricorsi di Amministrazioni diverse, con fattispecie simili ma non identiche. Le Amministrazioni delle Province Autonome di Trento e di Bolzano hanno vissuto più di altri come lesa maestà l'attività del Governo Monti ed hanno contrastato con tattiche diverse la sua applicazione in sede locale.

Come già accennato, Bolzano ha legiferato e normato ex novo, cercando di recepire solo parzialmente, quali indirizzi, le norme nazionali. Il risultato è stato che, successivamente, il Governo ha sempre impugnato tali nuove norme, dichiarate poi incostituzionali dalla Consulta. Se alla fine la Provincia si è arresa alla liberalizzazione piena in tema di orari, non altrettanto è avvenuto in tema di insediamento degli esercizi commerciali. La norma che vieta (o meglio limita fortemente) l'insediamento del commercio al dettaglio nelle zone produttive, inserita nella legge sul commercio e dichiarata incostituzionale dalla Corte, è stata riproposta ora, con un'operazione "taglia ed incolla", nella legge urbanistica, con l'effetto di congelare tutto fino a definizione del riavviato processo di impugnazione della normativa. Trento invece ha preferito non muoversi, dichiarando la propria normativa valida ed efficace, in quanto mai impugnata dal Governo (era infatti precedente all'insediamento di Monti). Sull'evidenza dell'incostituzionalità derivata, l'Amministrazione provinciale ha preferito far finta di nulla, attendendo l'eventuale dichiarazione esplicita della Corte, sollevata da qualche Tribunale in ambito a ricorsi presentati da privati cittadini. In tema di orari tale orientamento è risultato permanere per tutto l'anno, col rischio di esporre i Comuni a richieste di danno da parte di imprese, che lamentavano la limitazione indebita dei propri diritti di commercio. Solo nel 2013 si è varato un articolo di legge che sospende l'applicazione della disciplina provinciale. In tema di autorizzazioni all'apertura si è lavorato per semplificare le procedure che consentono l'apertura dei negozi e per preparare provvedimenti di Giunta (delibere quindi e non leggi), da approvare nel corso del 2013, di parziale recepimento dei principi di liberalizzazione.



In tale quadro di incertezza sul futuro causato dal contenzioso fra diversi organi dello Stato, che ben si può definire come marasma, le imprese, già fortemente provate dalla crisi economica, dovrebbero pianificare le proprie strategie per il futuro e contribuire al rilancio del sistema Paese. Si può ben comprendere che, procedendo di questo passo, il nostro Paese di futuro non può averne!

Emerge una situazione analoga per quanto riguarda l'entrata in vigore dell'art. 62 del D.L. 24 gennaio 2012 n. 1, norma che regola i rapporti contrattuali all'interno della filiera agroalimentare, con finalità di rendere i comportamenti delle parti più etici ed in particolare di evitare l'abuso nei casi di posizione dominante. Condizionato dalle attività di *lobbying* di tutte le parti coinvolte, il Decreto Interministeriale applicativo è uscito con un qualche ritardo, stabilendo modalità inappropriate ed inadeguate alla finalità perseguita. In tema di rispetto dei termini di pagamento, ad esempio, si è stabilito che questi decorrono non dal momento in cui la merce entra in disponibilità dell'acquirente, ma da quando questo ne riceve la fattura. Originale, probabilmente gli unici al mondo!

Il fatto di aver consentito poi che tali termini, perentori e molto stretti, soprattutto se confrontati col passato, decorrano da fine mese ha portato le imprese commerciali ad una gestione della finanza che si può definire schizofrenica, con accumulo progressivo di liquidità derivante dagli incassi giornalieri dei negozi ed emorragie violente



provocate dal flusso dei pagamenti verso i fornitori, concentrati nel giorno di fine mese. Tale paradossale situazione si è creata al fine di contemperare minimamente le esigenze degli operatori di attenuare gli effetti di una disciplina estremamente restrittiva, che non ha tenuto conto di una necessaria gradualità nella fase di rientro rispetto ai termini precedentemente in atto e di un contesto di grave crisi economica e restrizione del credito.

Ma l'aspetto farsesco si è poi concretizzato a fine anno, con il recepimento con legge statale della disciplina europea cosiddetta "*late payments*", volta a regolare i termini massimi di pagamento di beni e servizi, ma soprattutto a garantire la puntualità nel rispetto delle pattuizioni. Ebbene, un legislatore un po' distratto ha scordato di chiarire nel testo approvato, e che oggi è norma dello Stato, se tali norme di interesse generale superino o lascino in vita quelle definite dall'art. 62 con riferimento alla sola filiera agroalimentare. Oggi sui termini di pagamento rimangono quindi in piedi 3 norme: "*late payments*", art. 62 e, per non farci mancare nulla, quella relativa ai prodotti a base alcolica. Richiesto di un chiarimento in merito da parte di Federdistribuzione, il MISA (Ministero dell'Economia), ha chiarito che la normativa "*late payments*" supera, e quindi rende inefficace, l'art. 62. Prontamente ha replicato il MIPAAF (Ministero dell'Agricoltura), confermando il permanere in vigore della normativa dell'art. 62. Richiesti di una pronuncia definitiva, la Presidenza del Consiglio dei Ministri e l'Antitrust stanno ancora pensando. Nel mentre le imprese non sanno a quale disciplina riferirsi e rischiano pesanti sanzioni per le diverse interpretazioni degli organi dello Stato. Una commedia del grottesco!

2.2 LE STRATEGIE E LE POLITICHE PERSEGUITE

Le linee strategiche della nostra Azienda segnano piena continuità con quanto esplicito nei documenti di Bilancio precedenti. La volontà è quella di gestire una rete di vendita efficiente e ben radicata sul territorio regionale, con negozi ed insegne che si distinguano. Intendiamo perseguire l'eccellenza nella proposta e nel servizio, garantire la convenienza al Cliente, mantenendo in tal modo la *leadership* territoriale nel canale distributivo "iper + super". Le politiche perseguite sono sommariamente riassunte qui di seguito.

Rete di vendita: progressivo aumento della superficie media dei negozi, anche mediante rimpiazzo o eventualmente chiusura di quelli di dimensioni e fatturati minimi, differenziazione dei formati distributivi (iper, super, mini), sviluppo di formati di convenienza, miglioramento complessivo dell'immagine dei punti di vendita. Completa copertura del territorio regionale mediante uno sviluppo efficiente e ragionato.

Clienti: adozione di sistemi di vendita *self-service* ad alto contenuto qualitativo, massima informatizzazione delle attività di *front-office*, con adozione di sistemi di *self-scanning/payment*. In generale, riduzione dei livelli di prezzo proposti e contrasto ai fenomeni inflativi. Sviluppo dell'*one-to-one marketing* e di programmi di fidelizzazione che creino effettivo valore per il Cliente e loro gestione complementare con le attività di *mass-marketing*. Semplificazione delle modalità di relazione con la clientela, miglioramento dei sistemi di ascolto e della comunicazione istituzionale, prima ancora che commerciale.

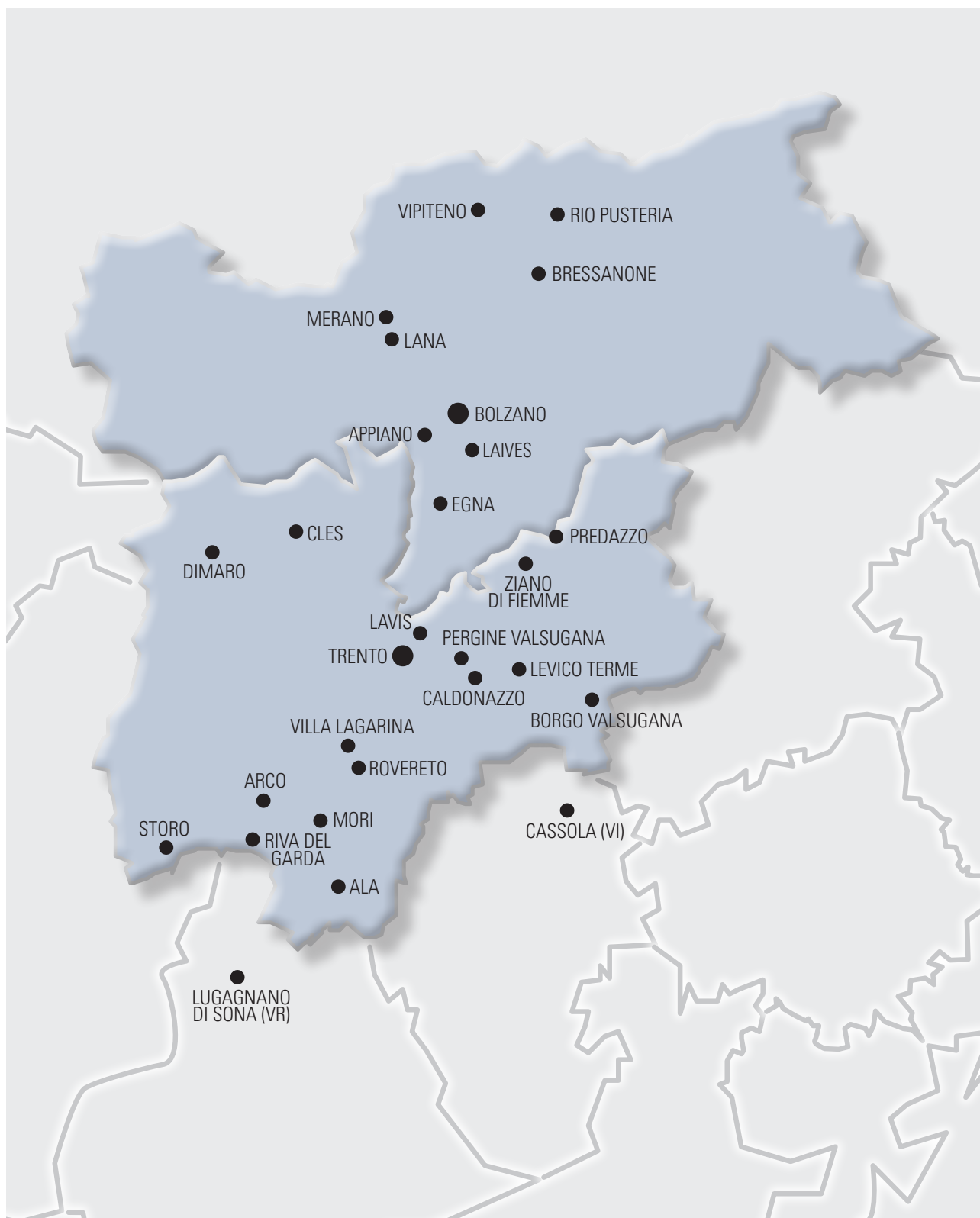


Merci: nei comparti *grocery* e freddo, aumento della massa critica di acquisto mediante partenariato sulle attività commerciali e logistiche, aumento del portafoglio prodotti disponibili; miglioramento delle modalità di selezione dei prodotti freschi, individuazione di sinergie d'acquisto per i prodotti base. In generale, significativo miglioramento delle condizioni d'acquisto, controllo e razionalizzazione dei costi logistici. Sviluppo ragionato di una *private label* di qualità, sia nel *mainstream* che nell'alto di gamma, per la valorizzazione delle produzioni locali. Sviluppo del comparto biologico. Processo di "democratizzazione della qualità", con l'obiettivo di ridurre il *gap* di prezzo fra alto di gamma e *mainstream*.

Risorse Umane: miglioramento del livello di preparazione mediante iniziative di formazione continua. Maggior spinta alla *job rotation*. Selezione ed introduzione di risorse con buona preparazione tecnica conseguente al grado di scolarità. Disimpegno dalle mansioni a più basso valore aggiunto. Introduzione massiva degli ausili informatici alla gestione. Mappatura dei processi e creazione di *standard* di prestazioni. In termini generali, ricerca dell'efficienza.



2.3 LA DIFFUSIONE SUL TERRITORIO



Il Gruppo, impegnato da anni nel settore della Grande Distribuzione, opera sul mercato con una pluralità di insegne e formati distributivi diffusi capillarmente sull'intero territorio regionale. Complessivamente si contano 20 negozi in provincia di Bolzano, 43 in provincia di Trento e 2 punti vendita a insegna Regina fuori regione.

L'attività è focalizzata prevalentemente sul dettaglio alimentare e sul bazar, senza tuttavia perdere di vista il settore dell'ingrosso rivolto alla clientela professionale, in particolar modo ad alimentaristi e ad operatori della ristorazione, del commercio e del turismo.

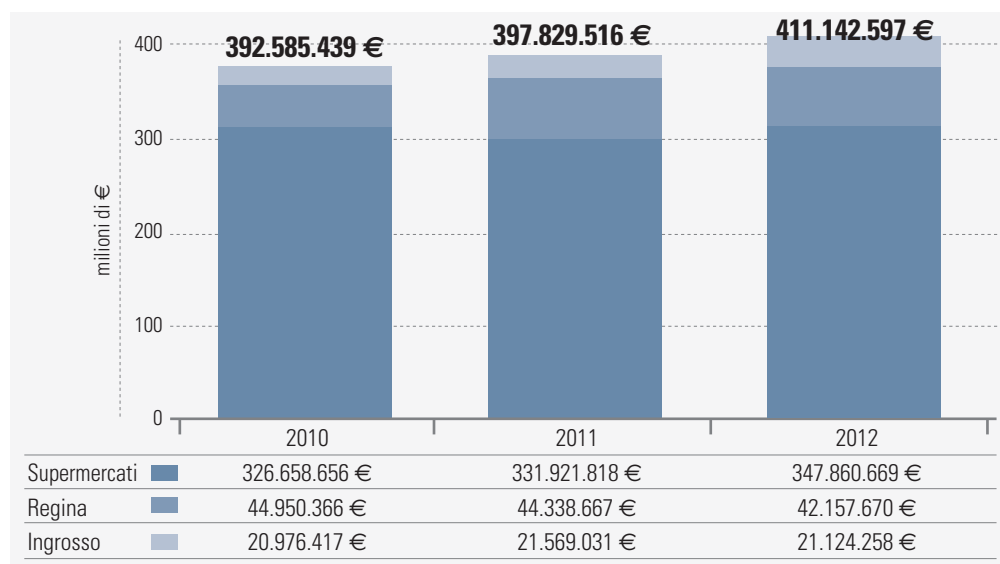
2.4 L'ANDAMENTO DEL FATTURATO

Nel canale alimentare al dettaglio si contano 51 negozi tra cui 38 Supermercati Poli, i punti vendita medio-grandi con assortimenti completi ed alto livello di servizio, 8 MiniPoli, i negozi più piccoli che sviluppano un servizio di vicinato, 1 IperPoli, il maxi-formato che sta evolvendo verso una convenienza giornaliera fatta di "prezzi bassi tutti i giorni" e 4 Amort, i supermercati caratterizzati da un posizionamento prezzi più basso rispetto al mercato (formula EDLP) e dalla presenza di confezioni multiple o maxi-formati.

Il canale non alimentare opera attraverso l'insegna Regina Grandi Magazzini e conta 13 negozi, di cui 2 ubicati fuori Regione, nelle province di Vicenza e Verona.

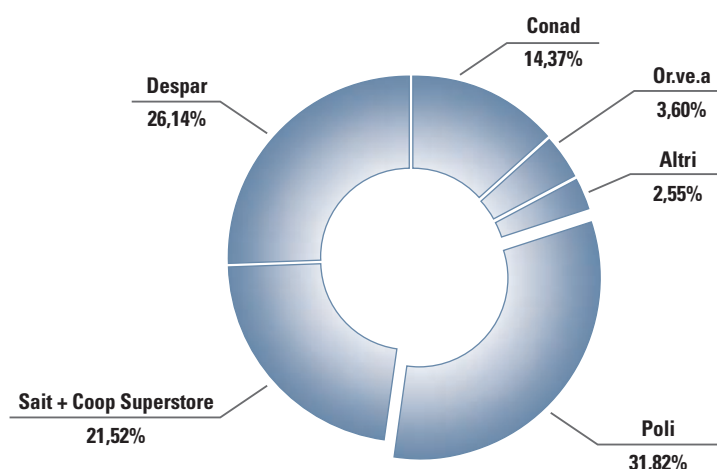
Il settore dell'ingrosso sviluppa il proprio *business* attraverso differenti formule di vendita. Il canale alimentaristi - piccole e medie strutture di vendita governate da imprenditori privati - è gestito tramite agenti di vendita. Punti di riferimento per la clientela Ho.Re.Ca sono invece il *Cash&Carry* di Trento, identificato dall'insegna C+C Italmarket e quelli in provincia di Bolzano, identificati dall'insegna C+C Amort.

Le vendite generate

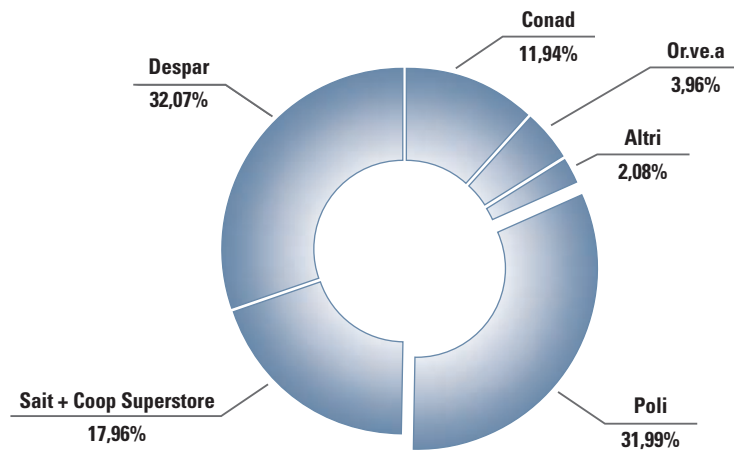


+3,35% le vendite totali di Gruppo
Best performer il Canale Supermercati +4,80%

Le quote di mercato regionali



Fonte: SymphonyIRI Group, Servizio Top Trade, canale IPER + SUPER quota LCC
 Dati al 01.01.2013 - Trentino Alto Adige



Fonte: Nielsen, servizio Guida Nielsen Largo Consumo, canale IPER + SUPER quota LCC
 Dati al 01.01.2013 - Trentino Alto Adige

In entrambe le rilevazioni, la quota di mercato del Gruppo si mantiene stabile rispetto all'anno precedente; migliora Despar, grazie soprattutto a nuove aperture, mentre è in calo il mondo della cooperazione. Cresce anche Conad, sia in virtù dello sviluppo - in particolare della somministrata MPPreis - sia per le migliori performance dei punti vendita. Nella lettura di IRI, Poli conferma la leadership regionale, mentre la perde nel dato di Nielsen. La differenza è dettata dalla modalità di calcolo con la quale i due istituti di ricerca effettuano le stime, che, a loro volta, in parte risentono dei rapporti di collaborazione in corso con le varie imprese della GDO. Il Gruppo Poli collabora in egual maniera con entrambi, fornendo giornalmente i dati dell'intera rete di vendita. Non è invece possibile conoscere quale sia la natura dei rapporti di collaborazione della concorrenza con le due società di rilevazione o con quale assiduità e completezza comunichino i propri dati.

2.5 OPERATION E SVILUPPO

Nel corso del 2012 sono stati sviluppati senza soluzione di continuità rispetto al passato i progetti di miglioramento dell'efficienza della struttura, spesso consolidati in processi. In area logistica, le linee guida risultano quelle di centralizzare il maggior numero possibile di attività, con l'obiettivo di ridurre gli accessi dei mezzi ai punti di vendita, ma anche di saturare gli autocarri che collegano i Cedi alla rete di vendita, lasciando in diretta solo quelle merci che traggono evidente vantaggio dal *merchandising* che il fornitore può garantire assieme alla consegna. Conseguenza è la continua analisi e ri-pianificazione per variare il perimetro delle merci gestite tramite il Cedi. Le aziende di distribuzione storicamente hanno gestito con tale modalità soprattutto le merceologie *grocery*. Nel caso di Poli si è proseguito con l'ortofrutta, quindi con i salumi e i formaggi in volumi sempre crescenti e con i prodotti *non food*.

Nel 2012 è stato il turno delle carni. La riduzione dei costi di filiera è stata conseguita facendo convergere le consegne dai fornitori di merce sulla piattaforma di un operatore terzista. Qui, in tempi brevissimi, le consegne di ogni fornitore vengono scomposte con il sistema della "ventilazione" e ricomposte in base al punto vendita di destinazione.

I trasporti verso destinazione sono effettuati quindi per merceologie miste, pur nel rispetto delle norme igienico sanitarie, giustamente stringenti su di un prodotto delicato come la carne. I fornitori del settore, a fronte dei costi per loro cessanti, sono stati disponibili ad una riduzione dei prezzi di cessione. Tale riduzione finanzia i costi nascenti a carico del distributore. Il ridisegno delle tabelle di consegna, con l'ottimizzazione delle tratte, abbinata al miglioramento del coefficiente di saturazione dei camion, ha contribuito al contenimento degli oneri di trasporto delle merci, costo in tendenziale continuo aumento, a causa anche delle politiche fiscali, che hanno visto l'aumento delle accise sui carburanti, i quali da noi registrano ormai primati mondiali dei prezzi alla pompa. Sempre al fine di migliorare i flussi logistici, ma anche la costante presenza a scaffale del prodotto nelle quantità ottimali per garantire il ser-





vizio al Cliente, si è progressivamente esteso il sistema di riordino assistito delle merci da punto di vendita, dalle merceologie *grocery* vendute in continuativo, a quelle vendute in offerta, quindi ai latticini e salumi *self* ed ai surgelati. Il prossimo passo sarà l'utilizzo del *software* anche per il settore ortofrutta. Nell'ambito del *non food*, invece, le attività di pianificazione e controllo, assistite da idonee procedure informatiche, hanno riguardato l'efficienza degli assortimenti, con l'obiettivo di monitorare

meglio le *performance* di vendita dei singoli *item* esposti nei Magazzini Regina, di rinnovare continuamente la proposta e di renderla più coerente alle attese del Cliente, limitando il ricorso alle svendite.

L'attività di ottimizzazione della pianificazione dell'utilizzo delle risorse umane nei punto di vendita è proseguita con la strutturazione di un ufficio dedicato, che risponde alla Direzione *Operation*. Inizialmente il progetto era stato avviato solo su 3 negozi, a titolo sperimentale. I risultati più che incoraggianti, così come l'apprezzamento del metodo da parte degli stessi gerenti, che trovano in esso un supporto alla pianificazione ormai irrinunciabile, ha incoraggiato l'estensione a tutti i negozi di maggiore dimensione, fino a coprire attualmente circa la metà delle vendite. Gli stessi metodi sono stati applicati, opportunamente adattati, anche alla valutazione delle *performance* ed alla pianificazione delle attività del personale di sede, sia per quanto concerne le attività degli amministrativi, che della segreteria commerciale.

Un impegno rilevante dal punto di vista organizzativo, sia per le risorse economiche che per il tempo dedicato, è risultato essere l'ammodernamento dei sistemi di cassa, attuato con obiettivi di efficienza e di miglioramento della comunicazione con il Cliente, di cui meglio si riferirà più oltre, nell'ambito della Relazione Sociale. Un miglioramento della gestione operativa dello scaffale è atteso anche a seguito dell'implementazione dei nuovi programmi di *space allocation* acquistati nell'esercizio.

La rete di vendita è rimasta sostanzialmente immutata, registrando l'apertura di un nuovo punto di vendita a Vipiteno, piazza sulla quale l'Azienda era assente da qualche anno, e la chiusura del punto di vendita di Pergine Valsugana, via Petrarca, considerato non più strategico e poco performante e perciò riconsegnato ai proprietari nell'ambito degli accordi per il rinnovo del contratto di affitto dell'azienda Ci4 Snc. Tale fatto ha consentito di ricreare un orizzonte temporale adeguato a permettere la completa ristrutturazione del punto di vendita di Pergine Valsugana, via al Lago, leggermente ampliato e riaperto ad insegna CC Amort, con una proposta commerciale fortemente orientata alla convenienza. L'iniziativa è stata molto apprezzata dalla clientela. Oltre al rinnovo radicale di altri negozi, come ad esempio quello di Bolzano, Corso Italia, acquisito da Billa AG a fine 2011, sono stati operati incisivi interventi anche su altri punti di vendita della rete, che va mantenuta sempre al miglior livello qualitativo.

Progetti di sviluppo ormai annosi hanno registrato qualche passo in avanti. Nel Comune di Arco è stato concluso l'iter burocratico che consentirà la ristrutturazione e l'ampliamento del Centro Commerciale di proprietà, con miglioramento sostanziale di viabilità e degli spazi a parcheggio. Nel Comune di Trento si è giunti alle fasi conclusive del lungo iter. La concessione edilizia alla demolizione e ricostruzione in ampliamento del supermercato di via Pranzelores si è poi conclusa nei primi mesi del 2013. Il Comune di Spiazza ha adottato in via definitiva la variante urbanistica, approvata dalla Giunta Provinciale di Trento, per l'edificazione del grande compendio immobiliare posseduto da F.Ili Poli SpA.

Si è quindi proceduto per la definizione del progetto e della convenzione relative al Piano Attuativo, con le cautele dovute al ricorso presentato avverso la variante di P.R.G. dalla concorrente Fam. Coop. di Pinzolo. Ricorso che, a maggio 2013, è stato inopinatamente accolto dal T.A.R. di Trento e che, in tal modo, farà ripartire da zero la pianificazione degli interventi sull'area industriale dismessa e, probabilmente, causerà la perdita per l'Amministrazione Comunale dei rilevanti vantaggi economici e sociali a suo tempo negoziati nell'ambito dell'Accordo di Programmazione Urbanistica pubblico/privato.

Anche questo un segnale dell'efficacia degli impianti normativi ad ogni livello, al fine di favorire l'attività delle imprese e, talvolta, la volontà delle Amministrazioni locali nel perseguire i piani di sviluppo e promuovere la ripresa economica.



2.6 L'ANDAMENTO DEI MARGINI

Nonostante la necessità di assecondare il contenimento dei listini di vendita e nonostante l'aumento della pressione promozionale, nel 2012 l'Azienda è riuscita a migliorare il proprio margine commerciale, recuperando metà di quanto perso nel corso del 2011. Il dato annuale è infatti particolarmente positivo proprio perché confrontato con la *performance* negativa del periodo precedente, nel quale si erano scontati anche eventi straordinari, quali la liquidazione dello *stock* giacenze dei punti di vendita rilevati da Billa.

Il margine commerciale è aumentato in termini assoluti di oltre 6 milioni di euro (+5,34%), raggiungendo il valore di quasi 122 milioni di euro. Il risultato è stato conseguito grazie all'aumento dei volumi di vendita in misura del 3,36%, così, come precedentemente accennato, grazie all'aumento dei margini percentuali (+,062%, da 32,29% a 32,91%). Metà del miglioramento è registrato già al primo livello, sul quale incide una gestione più accorta delle svalorizzazioni di fine campagna dei prodotti *non food*, l'altra metà grazie ai contributi concessi dai fornitori e finalizzati alle attività di *marketing* sulle iniziative di sviluppo della rete, ovvero il rilancio dei punti di vendita ex Billa e dell'apertura del supermercato di Vipiteno.



I margini commerciali	2011	2012	Var.	Var. %
Vendite netto resi	358.333.529	370.368.599	12.035.070	3,36%
Acquisti di merci	263.526.545	269.396.239	5.869.694	2,23%
Delta scorte	-630.369	994.518	1.624.887	-257,77%
Costo del venduto	262.896.176	270.390.757	7.494.581	2,85%
margine "di primo livello"	95.437.353	99.977.842	4.540.489	4,76%
margine "di primo livello" %	26,63%	26,99%	0,36%	
compensi promozionali	20.269.929	21.908.767	1.638.838	8,09%
margine "lungo"	115.707.282	121.886.609	6.179.327	5,34%
margine "lungo" %	32,29%	32,91%	0,62%	

2.7 L'ANDAMENTO DEI COSTI

Le spese per servizi sono cresciute in misura del +10,11% (+10,52% se si esclude dal conteggio il lavoro interinale). È ormai un *trend* consolidato quello di registrare un incremento di tali voci di spesa significativamente superiore a quella del fatturato. Si è già spiegato in precedenti relazioni che ciò deriva in parte dalla tendenza ad una moderata terziarizzazione delle attività a



minor valore. Esaminando le voci di spesa più significative, si constata un ulteriore, esagerato, aumento nei costi per energia (+18,97%), dovuto all'aumento della superficie di vendita complessiva della rete, ma soprattutto all'aumento delle tariffe di energia elettrica e gas; aumenti si sono avuti anche per manutenzioni (+11,54%), assicurazioni, vigilanza e pulizia (+15,85%),

trasporti e approvvigionamenti merci (+10,47%), per cui valgono le stesse considerazioni che per i costi energetici, pubblicità e promozioni (+22,54%). In controtendenza sono invece le spese bancarie, postali e telefoniche (-15,43%) ed infine per consulenze varie (+2,55%). Il costo complessivo per gli organi statutari è risultato stabile a 754 mila euro (-0,11% rispetto all'anno precedente), mentre 58 mila euro sono stati corrisposti per la revisione legale, non affidata al Collegio Sindacale. I costi per il godimento dei beni di terzi sono incrementati nell'esercizio del +9,14%, in relazione sia agli adeguamenti all'indice del costo della vita contrattualmente previsti, sia all'assunzione di nuovi contratti (rete ex Billa e Vipiteno) o al rinnovo di alcuni di essi (contratto Ci4).

Con riferimento alla più importante voce di spesa, il costo del lavoro, è opportuno mettere in valore il risultato ottenuto, che consiste in una crescita inferiore a quella del fatturato. Nonostante l'apertura di 3 nuovi punti di vendita, la progressiva estensione delle aperture alle giornate domenicali, la crescita tendenziale dei salari dovuta ad elementi contrattuali, la sottoscrizione del nuovo accordo integrativo riguardante i collaboratori di BILLIG SpA, il costo del lavoro è cresciuto solo del 2,72%, tenuto conto non solo dell'onere dei dipendenti diretti, ma anche quello derivante dal lavoro somministrato. Si è abbassata così la sua incidenza al valore del 14,0%, obiettivo che ci si era posti di raggiungere con un percorso di avvicinamento progressivo. Negli anni precedenti tale percentuale era stata del 14,28% nel 2010 e del 14,10% nel 2011. Tale risultato si è potuto ottenere soprattutto grazie al programma di monitoraggio e pianificazione delle attività già sommariamente descritto, che ha consentito l'aumento della produttività in tutti i punti di vendita nel quale è stato applicato. Con riferimento inoltre al rinnovo dell'accordo integrativo aziendale di Billg SpA, questo è stato concluso secondo il principio di ripartire fra i Collaboratori le risorse che si sarebbero liberate grazie ad aumenti di produttività. I miglioramenti economici sono e saranno quindi erogati solo in presenza di una diminuzione del tasso di assenteismo, calcolato a livello di negozio. In futuro, si conta di poter applicare questo principio di corresponsabilità anche alle trattative riguardanti gli accordi integrativi di altre società del Gruppo, rendendo evidente che, soprattutto in un periodo dove le risorse sono limitate, queste devono essere trovate grazie all'eliminazione degli sprechi. E l'assenteismo è il primo grande spreco che non ci possiamo più permettere.



Il costo del lavoro	2011	2012	Var.	Var. %
Personale diretto				
Stipendi e salari	35.427.444	36.309.736	882.292	2,49%
Oneri sociali	10.583.777	10.998.391	414.614	3,92%
Trattamento di fine rapporto	2.859.960	2.844.649	-15.311	-0,54%
Totale	48.871.181	50.152.776	1.281.595	2,62%
Lavoro interinale				
Costo del lavoro somministrato	1.503.722	1.582.172	78.450	5,22%
Commissione di servizio	143.230	157.693	14.463	10,10%
Totale	1.646.952	1.739.865	92.913	5,64%
Totale costo del lavoro	50.374.903	51.734.948	1.360.045	2,70%
Totale costo inclusi servizi	50.518.133	51.892.641	1.374.508	2,72%

Il valore degli ammortamenti e delle svalutazioni è aumentato ulteriormente, quest'anno in misura del +4,47%, in conseguenza delle ristrutturazioni dei punti vendita, in primis gli ex Billa, dei nuovi investimenti anche immobiliari e dell'entrata a regime delle aliquote sui beni pluriennali acquisiti nel 2011. La proporzione fra ammortamenti di immobilizzazioni materiali ed immateriali è fissata in quota di circa 1/3 e 2/3, ma con le materiali in progressiva crescita sul totale.

Gli accantonamenti per rischi diversi sono in regresso del -13,29%, mentre sono sostanzialmente stabili gli oneri diversi di gestione, che registrano una crescita del +1,18%.



2.8 IL RISULTATO ECONOMICO

Il risultato economico conseguito è di sicura soddisfazione. Nonostante la congiuntura economica sfavorevole e le difficoltà progressive del mercato, esso migliora a tutti i livelli. La gestione caratteristica produce un risultato positivo di oltre 14 milioni di euro, in crescita del 4,88%, il risultato della gestione finanziaria, pur contando poco più di 0,3 milioni di euro, migliora del +148,94%, le partite straordinarie portano con sé il recupero fiscale dovuto alla ritrovata deducibilità dell'IRAP e saldano positivamente per quasi 1,4 milioni di euro. Ciò fa sì che il reddito prodotto, ante imposte, abbia quasi raggiunto i 16 milioni di euro, in crescita del +16,55%. Un *tax rate* più moderato rispetto all'anno scorso, tornato ai livelli del 2010 (35,23% nel 2012, 43,44% nel 2011, 35,25% nel 2010), fa salire l'utile dell'esercizio a oltre 10 milioni di euro (+33,48%).

I principali indicatori di redditività del Gruppo sono tutti migliorati: si segnala infatti un ROI pari al 3,62% (+0,17%), un ROE del 3,93% (+0,92%), un ROS del 2,97% (+0,13%).

Determinata in 2,190 milioni di euro la quota di utile di competenza di terzi, il risultato netto di Gruppo supera gli 8 milioni di euro, anch'esso in crescita del 34,84%, recuperando quasi la quota raggiunta nel 2010.

2.9 GLI INVESTIMENTI SOSTENUTI E L'ANDAMENTO FINANZIARIO

Il programma di investimenti è proseguito a ritmo sostenuto anche nel 2012. Sono stati spesi, infatti, quasi 14 milioni di euro per l'acquisto di beni strumentali. Di questi, 2 milioni hanno natura immateriale, essendo relativi prevalentemente a spese per ammodernamenti su beni di terzi ed a *software*, in gran parte per il rinnovo dei sistemi di cassa.



Dei 12 milioni di immobilizzazioni materiali, quasi la metà riguardano investimenti immobiliari effettuati dalla capogruppo al fine di mettere a disposizione delle controllate locali in cui svolgere la propria attività commerciale. Una quota di identico valore è quella destinata invece all'acquisto di nuovi impianti, macchinari ed attrezzature strumentali. Il finanziamento dei nuovi investimenti è ampiamente coperto dalla quota di *cash-flow* relativa ai soli ammortamenti.

Limitate risorse finanziarie (circa 300 mila euro) sono state dedicate agli investimenti in partecipazioni, tutte nell'ambito del Gruppo La Finanziaria Trentina SpA. Si è infatti provveduto ad arrotondare la quota nella società stessa, acquistando a sconto rispetto al prezzo dell'ultimo

aumento di capitale da Azionisti interessati a liquidare la propria partecipazione. Si è investito inoltre in una quota di minoranza di Ecoprogetto Milano Srl, società già controllata da Gruppo Ladurner, alla quale è stato concesso anche un finanziamento produttivo di interessi di 300 mila euro.

Il valore del *cash-flow* generato (28.382 mila euro) cresce del +12,10%, ritornando sui livelli del 2010. La Posizione Finanziaria Netta è migliorata di 7.610 mila euro. In particolare è migliorata la disponibilità di cassa e di conto corrente, seppur misurata come dato puntuale al 31.12, a quota 48.844 mila euro, aumentando anche l'indebitamento bancario, gravante di fatto sulla capogruppo, del 41,90% e si assesta ora a complessivi 17.957 mila euro. Su tale debito non è aperto alcuno strumento di copertura del tasso, essendo stato chiuso a maggio 2012 lo strumento derivato *IRS* in precedenza vigente. I finanziamenti sono stati concessi dal sistema in forme di breve periodo, quelli di medio lungo riguardano mutui ipotecari già gravanti sugli immobili al momento della loro acquisizione.



2.10 I DATI DI SINTESI E GLI INDICI DI BILANCIO

I dati di sintesi di bilancio

Di seguito si propone lo schema con i dati di sintesi dello stato patrimoniale consolidato per una immediata evidenza della composizione percentuale del capitale investito, in base al grado di liquidità delle attività e delle fonti di finanziamento, sia proprie che di terzi.

Attivo (importi in migliaia di Euro)		2011	%	2012	%
Attivo immobilizzato	(AI)	226.312	71,84%	223.600	68,90%
Attivo corrente	(AC)	52.752	16,75%	52.068	16,05%
Liquidità	(LI)	35.942	11,41%	48.844	15,05%
Totale capitale investito	(CI)	315.006	100,00%	324.512	100,00%

Passivo (importi in migliaia di Euro)		2011	%	2012	%
Capitale Netto	(CN)	199.657	62,56%	206.090	63,51%
Passivo Fisso	(PF)	17.071	5,71%	16.106	4,96%
Passivo Corrente	(PC)	98.278	31,73%	102.316	31,53%
Totale fonti di finanziamento	(FF)	315.006	100,00%	324.512	100,00%



Conto Economico (importi in migliaia di Euro)		2011	%	2012	%
Ricavi netti di vendita	(Sales)	380.927	100,00%	395.017	100,00%
Costi correlati alle vendite		262.845	69,00%	270.391	68,45%
Margine di contribuzione lordo		118.082	31,00%	124.626	31,55%
Altri costi di gestione		89.587	23,52%	94.789	24,00%
Margine di contribuzione netto	(Ebitda)	28.495	7,48%	29.837	7,55%
Ammortamenti		15.899	4,17%	16.536	4,19%
Accantonamenti e svalutazioni		1.719	0,45%	1.567	0,40%
Risultato operativo	(Ebit)	10.877	2,86%	11.734	2,97%
Risultato della gestione finanziaria		135	0,04%	331	0,08%
Rettifiche di valore Attività Finanziarie		49	0,01%	65	0,02%
Risultato della gestione straordinaria		2.562	0,67%	3.747	0,95%
Risultato ante imposte	(Ebt)	13.623	3,58%	15.877	4,02%
Imposte sul reddito dell'esercizio		5.919	1,55%	5.594	1,42%
Risultato al lordo delle quote di terzi		7.704	2,02%	10.283	2,60%
Risultato attribuibile ai terzi		1.702	0,45%	2.190	0,55%
Risultato d'esercizio per il Gruppo	(Net Earning)	6.002	1,58%	8.093	2,05%



Gli indici economico-finanziari

Utilizzando i prospetti sopra riportati, sono stati ricavati alcuni indici che misurano il grado di solidità patrimoniale e finanziaria del Gruppo e la redditività prodotta.

Indici di solidità patrimoniale e finanziaria		2011	2012
Indice primario di struttura	CN / AI	88,22%	92,17%
Indice secondario di struttura	(CN+PF) / AI	95,77%	99,37%
Indice di indebitamento complessivo (<i>leverage</i>)	(PF+PC) / CN	57,77%	57,46%
Indice di disponibilità	(AC+LI) / PC	90,25%	98,63%
Indice di copertura del capitale circolante	AC / PC	53,68%	50,89%
Indice di dipendenza finanziaria	(PF+PC) / FF	36,62%	36,49%
Margine di tesoreria (dati in migliaia di euro)	(LI+AC) - PC	-9.584	-1.404
Capitale circolante netto (dati in migliaia di euro)	AC - PC	-45.526	-50.248

Indici di redditività		2011	2012
<i>Return On Investment</i> (ROI)	Ebit / CI	3,45%	3,62%
<i>Return On Equity</i> (ROE)	Net Earning / CN	3,01%	3,93%
<i>Return On Sales</i> (ROS)	Ebit / Sales	2,86%	2,97%
Incidenza delle gestioni <i>extra</i> operative	Gestioni e.o. / Ebt	18,81%	23,60%
<i>Tax Rate</i>	Imposte / Ebt	43,45%	35,23%



**LA SOSTENIBILITÀ
ECONOMICA**



3.1 LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

Il valore aggiunto misura la ricchezza prodotta dall'Azienda prima della remunerazione del Personale, dell'Amministrazione Pubblica, del Capitale di Credito e di Rischio e si ottiene attraverso la riclassificazione del conto economico aggregato. Tutte le società del Gruppo sono state consolidate con il metodo integrale.

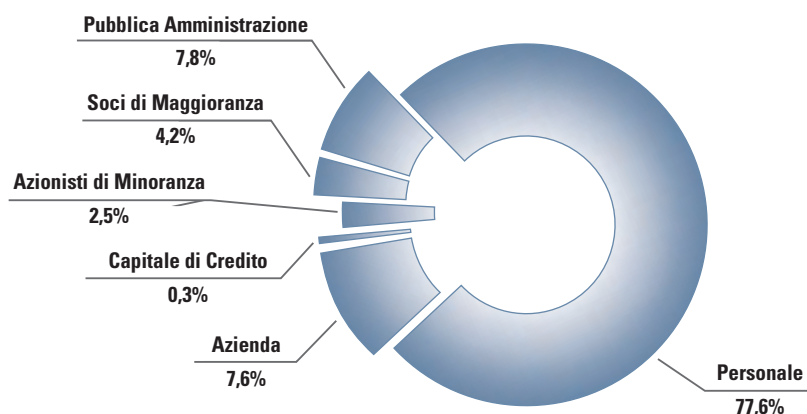
La produzione del valore aggiunto (importi in migliaia di Euro)	2010	2011	2012
A) Valore della produzione			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	373.701	378.603	392.455
Variazioni delle rimanenze	2.823	630	-1.172
Altri ricavi e proventi	1.354	1.195	1.233
Ricavi della produzione tipica	377.878	380.428	392.516
B) Costi intermedi della produzione			
Costo per acquisto merce	-257.330	-263.527	-268.862
Costo per servizi	-25.314	-26.262	-28.996
Costo per godimento di beni di terzi	-7.951	-8.243	-8.996
Accantonamento per rischi	-1.599	-1.695	-1.644
Oneri diversi di gestione	-441	-562	-522
Valore aggiunto caratteristico lordo	85.243	80.139	83.496
C) Componenti accessori e straordinari			
Ricavi accessori	1.547	1.757	1.736
Costi accessori	0	0	0
Ricavi straordinari	1.842	2.117	3.436
Costi straordinari	-352	-134	-197
Valore aggiunto globale lordo	88.280	83.879	88.471
Ammortamenti	-14.744	-15.899	-16.536
Valore aggiunto globale netto	73.536	67.980	71.935

3.2 LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

Il prospetto di riparto del valore aggiunto globale, viene di seguito proposto anche quale risultante delle remunerazioni percepite dagli interlocutori interni ed esterni all'Azienda.

Gli importi destinati alla remunerazione degli Azionisti di Minoranza sono stati deliberati successivamente alla data del 31 dicembre 2012. Trattasi quindi di dividendi che, pur essendo da ricondurre alla competenza 2012, sono stati effettivamente erogati nel 2013.

La ripartizione del valore aggiunto (importi in migliaia di Euro)	2010	%	2011	%	2012	%
A) Remunerazione Personale	53.335	72,53%	54.047	79,50%	55.810	77,58%
Personale non dipendente	5.355	7,28%	5.176	7,61%	5.693	7,91%
Personale dipendente						
Remunerazioni dirette	37.680	51,24%	38.287	56,32%	39.591	55,04%
Remunerazioni indirette	10.300	14,01%	10.584	15,57%	10.526	14,63%
B) Remunerazione Pubblica Amministrazione	7.374	10,03%	5.786	8,51%	5.634	7,83%
Imposte dirette	6.900	9,38%	5.919	8,71%	5.594	7,78%
Imposte indirette	547	0,74%	501	0,74%	678	0,94%
Sovvenzioni in c/esercizio	-73	-0,10%	-634	-0,93%	-638	-0,89%
C) Remunerazione Capitale di Credito	424	0,58%	443	0,65%	208	0,29%
Oneri per capitali a breve termine	333	0,45%	352	0,52%	197	0,27%
Oneri per capitali a lungo termine	91	0,12%	91	0,13%	11	0,02%
D) Remunerazione Azionisti di Minoranza	2.000	2,72%	1.600	2,35%	1.800	2,50%
Utili distribuiti	2.000	2,72%	1.600	2,35%	1.800	2,50%
E) Remunerazione Soci di Maggioranza	2.250	3,06%	2.250	3,31%	3.000	4,17%
Utili distribuiti	2.250	3,06%	2.250	3,31%	3.000	4,17%
F) Remunerazione dell'Azienda	8.153	11,09%	3.854	5,67%	5.483	7,62%
Variazione delle riserve del Gruppo	7.549	10,27%	3.752	5,52%	5.093	7,08%
Variazione delle riserve di pertinenza di terzi	604	0,82%	102	0,15%	390	0,54%
Valore aggiunto globale netto	73.536	100%	67.980	100%	71.935	100%





LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE



4.1 L'AZIENDA

27

GRUPPI DI LAVORO ATTIVATI

175

PERSONE COINVOLTE

oltre 2 milioni di €

DESTINATI ALLO SVILUPPO DEL SISTEMA INFORMATICO

20%

I DIPENDENTI DOTATI DI PC

All'interno del mercato globale e locale, l'Azienda non può essere concepita come entità a sé stante, bensì vive e agisce in un tessuto sociale molto ampio e sempre più attento all'operato imprenditoriale.

Per questo dobbiamo servirci di leve competitive coerenti con uno sviluppo sostenibile per la collettività, adeguarci in modo rapido ed efficiente a situazioni sempre nuove, valorizzare il patrimonio delle relazioni instaurate, sviluppando la capacità di innovare, le competenze ed il *know how* delle Persone.



LE LINEE GUIDA

- Far crescere la cultura aziendale
- Perfezionare la struttura organizzativa
- Migliorare l'immagine sul mercato
- Innovare

4.1.1 LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

L'insieme dei programmi informatici e dei meccanismi operativi interni costituiscono il sapere diffuso all'interno dell'Azienda. Si tratta di una sorta di "conoscenza strutturata", un vero e proprio valore intangibile che si costruisce facendo leva sulle potenzialità del singolo, ma che può diventare un patrimonio condiviso ed allargato. È fondamentale definire procedure, trascriverle in manuali, impartire direttive e fissare momenti di incontro affinché ogni dipendente possa consolidare le proprie capacità, renderle trasferibili e, di conseguenza, fare in modo che esse sedimentino nell'intera organizzazione.

Tutto questo presuppone la disponibilità di ciascuno a condividere le informazioni e sviluppare un sincero spirito di squadra. Ciò non dipende solo dalle attitudini individuali, ma anche da scelte portate avanti dall'Azienda per diffondere una cultura di *team work* e condivisione.



GLI INTANGIBILI

La gestione della conoscenza	2010	2011	2012
Gruppi di lavoro attivati	17	24	27
Partecipanti a gruppi di lavoro	122	161	175
Ore dedicate a gruppi di lavoro	1.854	2.247	2.855

4.1.2 L'INFORMATIZZAZIONE

Il sistema informatico, nella sua articolazione più completa di infrastrutture, *database* e applicativi è un elemento fondamentale per l'organizzazione che permette di automatizzare e rendere agevolmente operative le scelte aziendali. Una delle condizioni essenziali affinché gli applicativi supportino adeguatamente l'attività aziendale è che essi siano frequentemente aggiornati, sia per la parte *hardware* che per la parte *software*.

Di seguito viene quantificato l'impatto in termini di sviluppo informatico, prendendo in considerazione tutte le spese di consulenza e assistenza tecnica, i canoni legati ad interventi di manutenzione ed il valore dei nuovi investimenti sostenuti in corso d'anno.

GLI INTANGIBILI

L'informatizzazione	2010	2011	2012
Sviluppo sistema informatico	€ 1.442.830	€ 1.310.394	€ 2.051.986
Incidenza su fatturato	0,39%	0,35%	0,52%
Numero PC	270	289	279
Utilizzo informatico Numero PC / Dipendenti in forza a dicembre	19,16%	20,22%	20,09%
Trasferimento informatico di informazioni % utenti collegati a rete intranet	16,75%	17,56%	17,21%

Nuovi sistemi di cassa per tutta la rete.

Con l'installazione presso l'Iperpoli di via Galvani, il 24 febbraio 2013 si sono conclusi i lavori di sostituzione del sistema di cassa.

Intrapreso con la volontà di superare i limiti nella gestione delle promozioni, ampliando la numerica di attività gestibili, ma anche di facilitare la creazione di un nuovo sistema di relazione con il Cliente, il progetto ha complessivamente portato al cambio di oltre 330 postazioni, dove, in abbinata al nuovo *software*, sono state installate tastiere virtuali di nuova generazione funzionanti con modalità *touch*. L'installazione pilota è stata effettuata il 27 maggio 2012 presso il negozio di Lavis e poi, a seguire, la sostituzione ha progressivamente interessato tutta la rete.



La centralizzazione in sede del nuovo motore promozionale permette di effettuare verifiche istantanee sui dati di vendita delle singole carte fedeltà ancor prima di chiudere gli scontrini in corso, con il risultato di poter applicare immediatamente i vantaggi definiti potenzialmente in maniera differenziata per ciascun Cliente. In pratica, il sistema permette di offrire ai Clienti vantaggi coerenti con le proprie esigenze, manifestate attraverso il comportamento d'acquisto. Tali vantaggi possono essere definiti come sconti diretti sui prodotti, come punti premio o come messaggi di tipo promozionale o informativo.

I vantaggi per l'Azienda sono principalmente riconducibili alla possibilità di governare in maniera più efficace la politica promozionale, attraverso attività ed offerte speciali di sicuro impatto, più aggressive perché più mirate. Anche il Personale può trarne un sicuro giovamento: la tastiera di tipo *touch* facilita lo svolgimento delle attività di cassa, garantisce un utilizzo più intuitivo e funge da valido ausilio nel rapporto con i Clienti. Le nuove funzionalità permettono, infatti, di impostare messaggi di interesse per il Cliente, che l'operatore di cassa può leggere direttamente sullo schermo e comunicargli.

La tastiera digitale può essere personalizzata per singolo negozio o per singolo operatore, permette la gestione virtuale di prodotti, quali ricariche telefoniche, schede prepagate o abbonamenti ai canali satellitari, facilitando al tempo stesso anche altre operatività legate, ad esempio, all'emissione o redenzione di buoni sconto, alla gestione del concorso DupliCard o di altre iniziative promosse in corso d'anno.

L'ultima fase del progetto ha riguardato l'adeguamento del *software* che gestisce il sistema di *self-scanning* "FACCIOio", puntando ad una tecnologia più attuale rispetto al passato e ad una migliorata interfaccia grafica. La prima installazione è avvenuta il 22 aprile 2013 presso il punto vendita di Laives (BZ); a seguire è stato subito stilato un calendario lavori che, entro l'inizio dell'estate, porterà complessivamente alla sostituzione di oltre 270 lettori di vecchia generazione con apparecchi più moderni e funzionali. Questo aggiornamento apre nuove possibilità di sviluppo per il sistema, compresa l'introduzione del *self payment*.

L'ultima fase del progetto ha riguardato l'adeguamento del *software* che gestisce il sistema di *self-scanning* "FACCIOio", puntando ad una tecnologia più attuale rispetto al passato e ad una migliorata interfaccia grafica. La prima installazione è avvenuta il 22 aprile 2013 presso il punto vendita di Laives (BZ); a seguire è stato subito stilato un calendario lavori che, entro l'inizio dell'estate, porterà complessivamente alla sostituzione di oltre 270 lettori di vecchia generazione con apparecchi più moderni e funzionali. Questo aggiornamento apre nuove possibilità di sviluppo per il sistema, compresa l'introduzione del *self payment*.

L'ultima fase del progetto ha riguardato l'adeguamento del *software* che gestisce il sistema di *self-scanning* "FACCIOio", puntando ad una tecnologia più attuale rispetto al passato e ad una migliorata interfaccia grafica. La prima installazione è avvenuta il 22 aprile 2013 presso il punto vendita di Laives (BZ); a seguire è stato subito stilato un calendario lavori che, entro l'inizio dell'estate, porterà complessivamente alla sostituzione di oltre 270 lettori di vecchia generazione con apparecchi più moderni e funzionali. Questo aggiornamento apre nuove possibilità di sviluppo per il sistema, compresa l'introduzione del *self payment*.



4.2 IL PERSONALE

1.389

COLLABORATORI IN FORZA

94%

DEI CONTRATTI DI LAVORO SONO A TEMPO INDETERMINATO

348

NUOVI ASSUNTI NELL'ULTIMO TRIENNIO

1,6 milioni di €

DESTINATI AD INCENTIVI PER I DIPENDENTI

Qualsiasi cosa facciamo, possiamo realizzarla solamente grazie alle persone. Le persone sviluppano idee, contribuiscono all'innovazione, apportano miglioramenti. Il punto di forza di ogni organizzazione sono le persone, perché con il proprio impegno e le proprie capacità sono in grado di determinare il successo ed il vero valore dell'impresa.

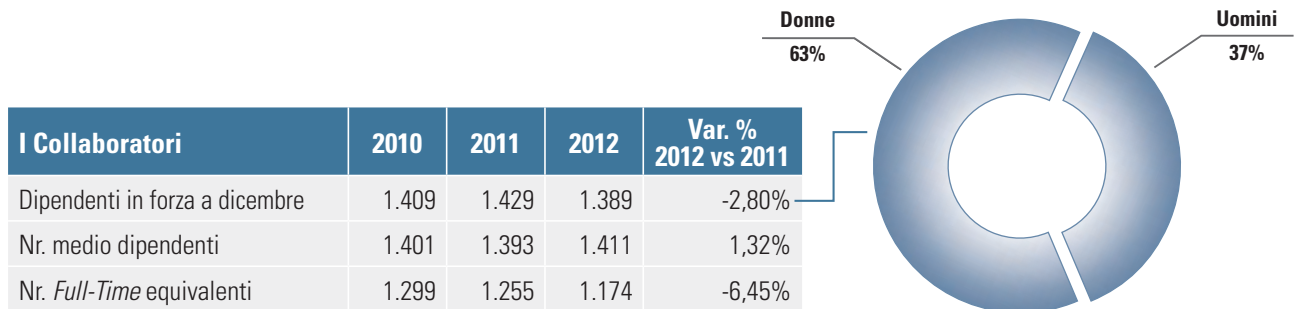


LE LINEE GUIDA

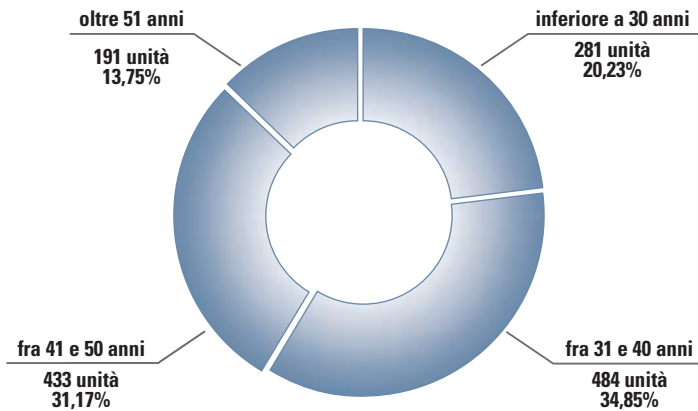
- Trasparenza, correttezza e pari opportunità
- Crescita individuale, professionale e valorizzazione delle competenze
- Retribuzioni adeguate a ruoli e responsabilità
- Soluzioni concrete per conciliare le esigenze familiari e lavorative
- Eliminazione delle inefficienze per preservare la competitività ed i posti di lavoro

4.2.1 LA COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

Il Gruppo Poli gioca un ruolo importante sul territorio in termini di salvaguardia e crescita dei posti di lavoro. La consistenza del Personale è di seguito rappresentata secondo diverse modalità di calcolo. L'indicatore *Full-time* equivalenti è un dato puramente teorico, che rappresenta il numero di dipendenti a tempo pieno necessario a coprire il monte ore complessivamente lavorato nell'arco dell'anno, considerando anche il contributo dei lavoratori interinali e temporanei utilizzati a fronte di punte di intensa attività.

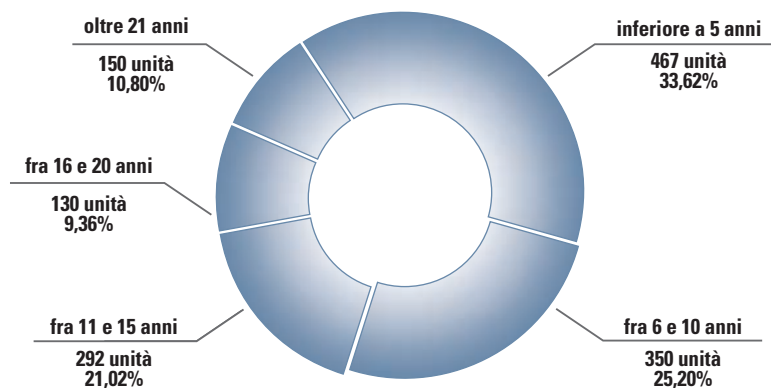


L'età



1 dipendente su **2** ha meno di 40 anni

L'anzianità di servizio



Il **41%** dei Collaboratori è in Azienda da oltre un decennio

Il livello di scolarizzazione

Prosegue il percorso intrapreso dall'Azienda diretto al miglioramento del livello di preparazione dei propri Collaboratori. In maniera molto più spiccata rispetto al passato, già in sede di selezione del Personale si ricercano risorse con buona preparazione tecnica conseguente al grado di scolarità.

GLI INTANGIBILI

La scolarizzazione	2010	2011	2012
% laureati e diplomati su totale organico in forza	27,75%	28,62%	28,65%

4.2.2 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

L'orario di lavoro per tutte le società del Gruppo è articolato su una base di 38 ore settimanali. Si è infatti concluso nel 2012 il processo di conversione dei contratti di lavoro che, nel corso di un triennio, ha sancito il passaggio dalle 40 ore alle 38 ore settimanali per tutti i dipendenti in forza.

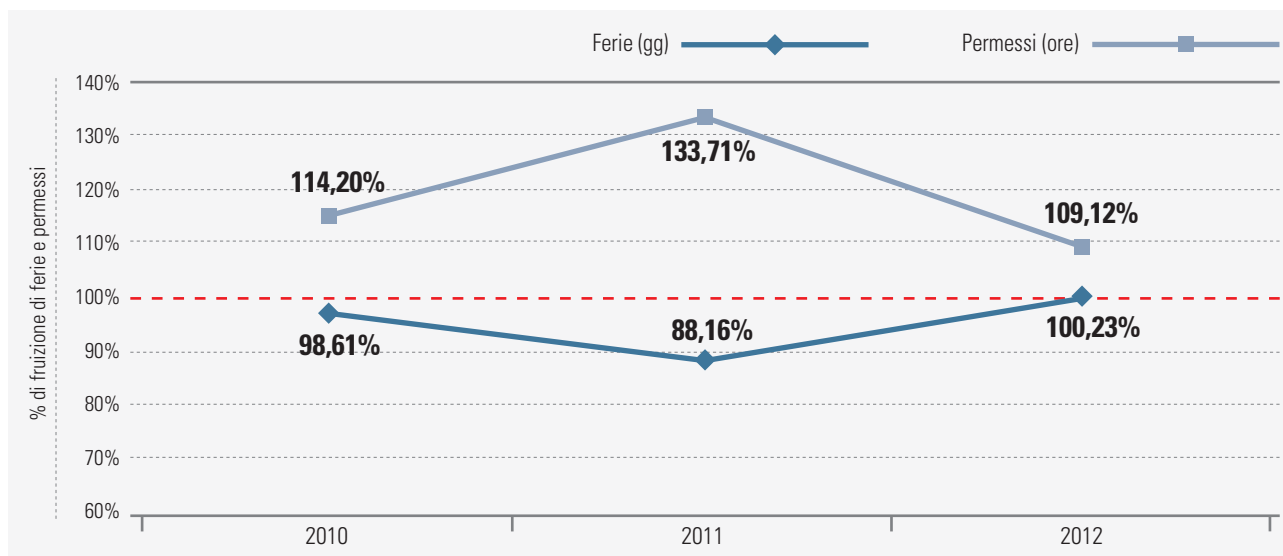
Le prestazioni lavorative sono distribuite su sei giorni, dal lunedì al sabato. Quelle svolte nei giorni festivi o in occasione di eventuali aperture domenicali vengono di norma recuperate per garantire i riposi di legge e prevedono comunque la corresponsione di una maggiorazione.

L'analisi presenze - assenze	2012		
Presenze al lavoro	Valore in ore	Giorni equivalenti	% su totale lavorabile
Ore Lavorate	2.009.303	317.425	84,23%
Assenze dal lavoro	Valore in ore	Giorni equivalenti	% su totale lavorabile
Ferie e Permessi	267.871	42.318	11,23%
Malattia e Ricovero	74.970	11.844	3,14%
Congedi Parentali	21.516	3.399	0,90%
Infortunio	9.118	1.440	0,38%
Attività Socio-Sindacali	2.125	336	0,09%
Altre Assenze	479	76	0,02%
Totale lavorabile	2.385.382	373.727	100,00%



Le ferie e permessi

È vivo l'impegno per favorire l'equilibrio nel rapporto fra tempo libero e tempo lavorativo dei propri Collaboratori, garantendo la massima fruizione di ferie e permessi maturati. Prosegue anche nel 2012, sia pur in maniera meno marcata rispetto all'anno precedente, la politica aziendale mirata all'impiego e al progressivo smaltimento delle ore di permesso arretrate risalenti agli anni passati. Il residuo registrato a fine anno si attesta in media a 25 ore per dipendente. Con riferimento alle ferie, invece, si segnala un residuo di 8 giorni medi per dipendente nelle società al dettaglio, di oltre 12 per la società Seven.



Il lavoro straordinario

Il lavoro Straordinario	2010	2011	2012
Ore di lavoro Straordinario	85.732	100.855	118.123
Ricorso al lavoro straordinario	4,18%	4,99%	5,88%
Incidenza del lavoro straordinario	4,01%	4,75%	5,55%

Il ricorso al lavoro straordinario quantifica lo sforzo aggiuntivo richiesto al Personale dipendente rispetto al normale orario di lavoro. L'incidenza dello straordinario misura, invece, il peso degli straordinari sul totale delle ore lavorate dall'organico in corso d'anno.

L'incremento delle ore di lavoro straordinario trova giustificazione nel maggior numero di aperture dei punti vendita in giornate festive e domenicali, 207 in più rispetto all'anno precedente considerando l'intera rete di vendita.



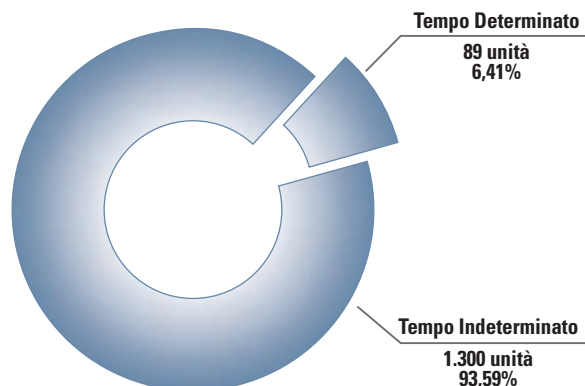
Le nuove assunzioni

Nel 2012 la rete di vendita è rimasta pressoché inalterata. Questo, di fatto, ha contribuito ad un rallentamento nella politica di reclutamento di nuove leve. Tra i nuovi contratti stipulati nel corso dell'esercizio, 56 in totale, il 21% è a tempo indeterminato.

Le nuove assunzioni	Tempo indeterminato	Inserimento	Apprendistato	Tempo determinato	Totale	Lavoro interinale (ore)
2010	16	74	16	53	159	123.902
2011	67	38	1	27	133	83.333
2012	12	27	0	17	56	85.884

La tipologia dei contratti

Si consolida ulteriormente il *trend* di crescita dei contratti a tempo indeterminato, siglando un aumento di 2 punti percentuali rispetto all'anno precedente e di oltre 6 punti percentuali considerando l'ultimo biennio.



FOCUS

Il lavoro ai tempi della crisi...

Crisi del lavoro, crisi economica, ma soprattutto crisi familiari e personali. Storie di donne e uomini al lavoro, o da questo estromessi, che provano a resistere e ad immaginare un futuro positivo che possa offrire loro nuove occasioni, anche in un mercato del lavoro profondamente segnato e mutato a causa del perdurare della congiuntura sfavorevole. Come ha spiegato l'Istat nel suo rapporto annuale 2012, sono sei milioni, in totale, le persone, che non hanno un'occupazione e quelle in cerca di lavoro. A crescere è in particolare la disoccupazione di lunga durata, che ingloba i lavoratori in cerca di un impiego da più di un anno. E spesso chi lo trova, non trova con esso le garanzie che cerca, perché la domanda di lavoro da parte delle aziende si sta sempre più spostando verso posizioni a termine, il che si traduce per i lavoratori non solo in un minor reddito ma anche in minori tutele e minori certezze per il domani. Anche in Trentino la recessione in corso, la seconda in quattro anni, si riflette sul mercato del lavoro. I disoccupati sono 19mila, il valore più alto dall'inizio del lungo periodo di stallo.

Nel primo trimestre del 2013 il tasso di disoccupazione tocca il 7,6%, quasi 5 punti sotto la media italiana, ma comunque in forte aumento rispetto al 6,9% del pari periodo nell'anno precedente. E a soffrire maggiormente sono gli anelli deboli: i giovani che non riescono a entrare nel mercato del lavoro ed i lavoratori che dal mercato vengono espulsi.

(Fonte: dati Istat sul mercato del lavoro - primo trimestre 2013)

La stretta economica si è fatta sentire anche nel nostro settore, facendo emergere una necessità non dilazionabile: migliorare l'intera macchina organizzativa, ridurre i costi, eliminare le inefficienze, ottimizzare il lavoro, la sua pianificazione e la distribuzione dei carichi fra le risorse. Due sono le strade percorribili. La prima è gestire correttamente l'Azienda, facendo ciò che è previsto dalle leggi, nel rispetto dei contratti nazionali e di specifiche disposizioni. La seconda, più strategica, è invece andare oltre le disposizioni di legge e fare ciò che sembra giusto, anche se non imposto.

Sappiamo di poter e dover contare su diversi strumenti per fronteggiare al meglio le necessità operative: dai contratti di lavoro a termine all'apprendistato passando anche per i contratti di somministrazione del lavoro. Ma, laddove le condizioni organizzative lo permettono, preferiamo offrire prospettive durature ai nostri Collaboratori, a conferma di un apparato aziendale che privilegia la qualità, piuttosto che l'economicità dei rapporti precari. I dati che rappresentano le stabilizzazioni dell'organico testimoniano il nostro impegno in questa direzione.



La conferma dei contratti in scadenza	Apprendistato			Inserimento		
	In scadenza	Conferme	%	In scadenza	Conferme	%
2010	16	11	69%	17	14	82%
2011	50	42	84%	7	6	86%
2012	9	7	78%	32	26	81%

Accanto alle nuove leve, i giovani freschi di scuola e quelli che da poco sono entrati nel mondo del lavoro, cerchiamo di valorizzare anche i lavoratori non più giovani, quelli per cui il mercato riserva minori opportunità a causa di moltissimi fattori culturali, economici e legislativi che ostacolano l'incontro fra domanda e offerta di lavoro nel nostro Paese e, talvolta, anche nella nostra realtà locale. Lavoratori che possiamo definire maturi e che ancora hanno molto da offrire: competenze acquisite negli anni, capacità personali ed un bagaglio di esperienza da mettere in gioco. Di seguito la storia di due nostri Collaboratori, pubblicata sul quotidiano Trentino, il 1° maggio 2013.

I CINQUANTENNI STABILIZZATI

«Noi over 50 con il posto sicuro»

Maria Grazia e Maurizio, contratto a tempo indeterminato da Poli

► TRENTO

Il sogno del posto fisso si può agguantare anche dopo i cinquant'anni. Lo dimostrano le storie di Maria Grazia Eccel e di Maurizio Simoni, entrambi dipendenti dei Supermercati Poli di Borgo Valsugana. Entrambi con un contratto a tempo indeterminato in tasca dopo essere passati per un contratto di inserimento (tipologia abrogata dalla riforma Fornero). La loro assunzione definitiva è frutto degli incentivi provinciali per la stabilizzazione gestiti da Agenzia del lavoro.

Maurizio Simoni compirà 55 anni a luglio, ha un diploma all'Enaip come congegnatore meccanico. Per quasi vent'anni ha lavorato alla Montedison di Borgo, poi Italcementi, fino a quando lo stabilimento trentino ha chiuso i battenti. «Avevo 35 anni e ho dovuto imparare a fare altro, ho fatto il magazziniere, poi ho lavorato al

“ Abbiamo cominciato con i contratti di inserimento, poi è arrivata la bella notizia, ci sentiamo fortunati. Serve umiltà e la capacità di imparare cose nuove

bar con mia moglie. Con un po' di pazienza un lavoro si trovava ancora. Una volta chiuso il bar, ho lavorato in un negozio di alimentari. Poi ho fatto domanda per un posto al Poli, ho avuto qualche contratto a tempo, ho frequentato i corsi e da un anno sono assunto a tempo indeterminato». «Sì - ammette - è stata una fortuna trovare un posto sicuro in un'azienda solida e in un ambiente positivo. I giovani? Dovrebbero adattarsi di più a fare lavori umili che oggi servono di più, pizzaiolo, gelataio. E

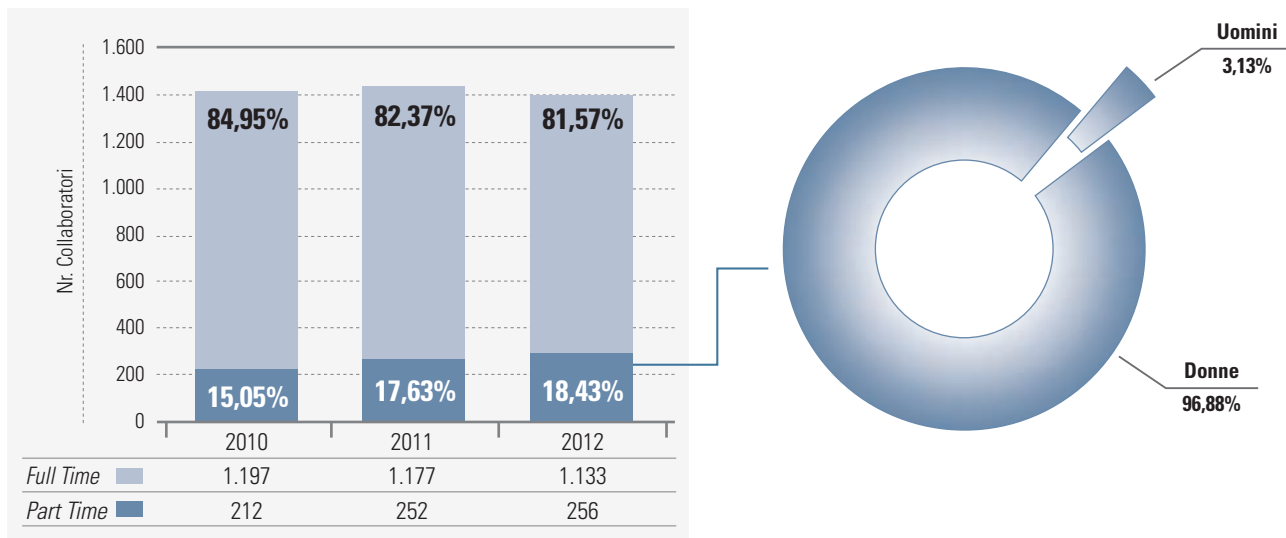
poi bisogna essere pronti a imparare lavori nuovi, a me è successo».

Maria Grazia di anni ne ha 53. Fino al 2009 ha gestito un'attività di ristorazione insieme ai suoi fratelli, poi la crisi li ha costretti a chiudere. «Mi sono ritrovata senza lavoro, ho cercato per 6 mesi, tra annunci su Bazar, telefonate, contatti con conoscenze. Trovavo offerte per 15 giorni, massimo un mese. Poi è arrivato il colloquio con Poli, prima un contratto di 4 mesi attraverso l'Adecco, poi altri 18 mesi e infine la bella notizia. Ci speravo, ma non l'ho mai dato per scontato». Alla pensione le mancano 7 anni, «spero che nel frattempo non cambino ancora la legge», sorride Maria Grazia. Ma lavorare al supermercato, con un posto sicuro mentre attorno i disoccupati continuano ad aumentare, è comunque una garanzia e una soddisfazione.

(ch.be.)

I contratti a tempo parziale

Il Personale impiegato a tempo ridotto è in costante crescita (+1,59% rispetto allo scorso anno, +20,75% nel biennio). Nel 2012, gli addetti *Part Time* rappresentano il 18,43% dell'organico totale. È importante evidenziare che la stipula di un contratto a orario ridotto proviene sempre da una richiesta diretta dell'interessato; questo perché l'Azienda tiene in considerazione le necessità di natura *extra-lavorativa* del Personale e, compatibilmente con le esigenze organizzative, cerca di alleggerire l'orario di lavoro, dando seguito principalmente alle richieste delle madri. In generale, una Collaboratrice su tre può beneficiare di un contratto *Part Time*.



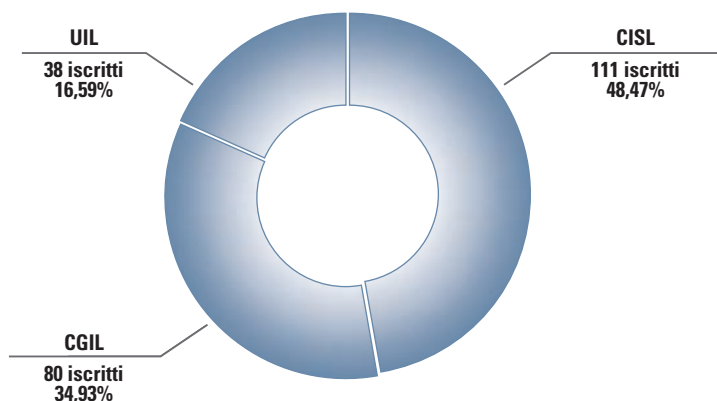
Le relazioni sindacali



Il livello di sindacalizzazione in Azienda risulta relativamente basso; le tre rappresentanze sindacali confederali raccolgono complessivamente 229 iscritti, pari al 16,25% del totale dipendenti.

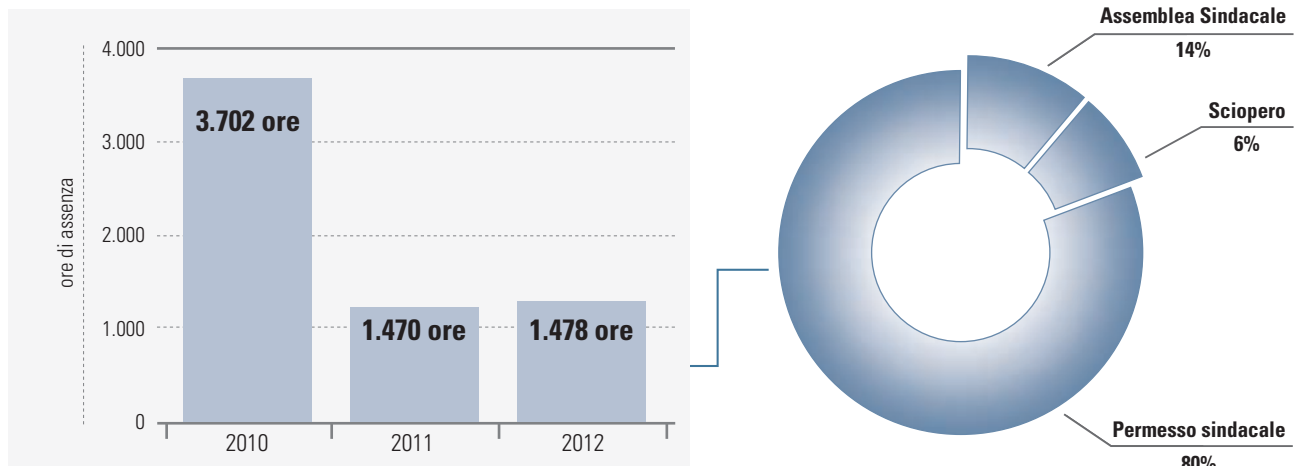
La partecipazione alle attività sindacali contempla i permessi e le assemblee sindacali, gli scioperi ed il monte ore assorbito da rappresentanti e delegati a titolo di aspettativa per le cariche sindacali. Nel 2012 il peso preponderante delle assenze è da attribuire ai permessi sindacali, mentre si azzerano le assenze per aspettativa.

In corso d'anno sono state organizzate diverse assemblee sindacali, che hanno assorbito 199 ore in totale fra incontri in orario e fuori orario di lavoro, inerenti



l'imminente scadenza del contratto integrativo della società Supermercati Poli spa ed il rinnovo del contratto per la Billig spa. Sottoscritto nell'ottobre 2012, l'accordo per il rinnovo contrattuale della Billig ha introdotto novità sia economiche che normative, tra cui l'integrazione del premio di risultato fino ad un massimo di 210 euro, riconosciuto sotto forma di carta-acquisto e determinato in relazione inversa al tasso di assenteismo registrato nel punto vendita di appartenenza; la possibilità di richiedere ed usufruire di un periodo di aspettativa non retribuita post congedo parentale e di permessi non retribuiti per gravi eventi o cause particolari ed, infine, maggiori facilitazioni per la richiesta di un anticipo TFR.

L'assenza per attività sindacali



4.2.3 LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

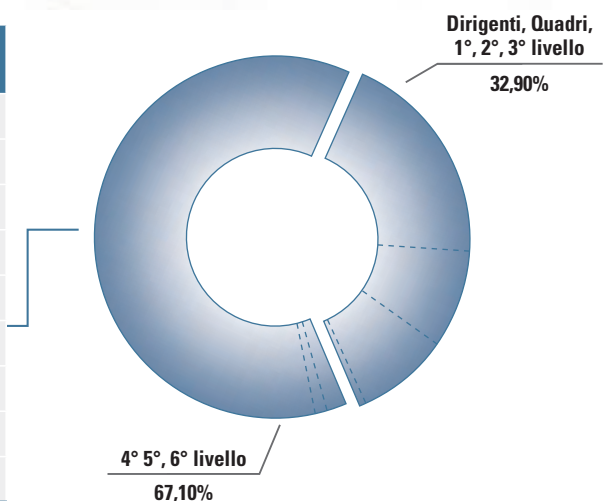
La politica retributiva

I dipendenti sono inquadrati secondo le norme del C.C.N.L. del settore Terziario integrato dalla contrattazione di secondo livello.

L'inquadramento dei Collaboratori è attribuito sulla base delle mansioni svolte nell'ambito del proprio ruolo e nel rispetto di quanto statuito dal mansionario aziendale, il documento che descrive tutte le posizioni professionali elencandone sinteticamente i dettagli della qualifica, le attività, le competenze e le conoscenze richieste, le responsabilità ed i rapporti gerarchici.

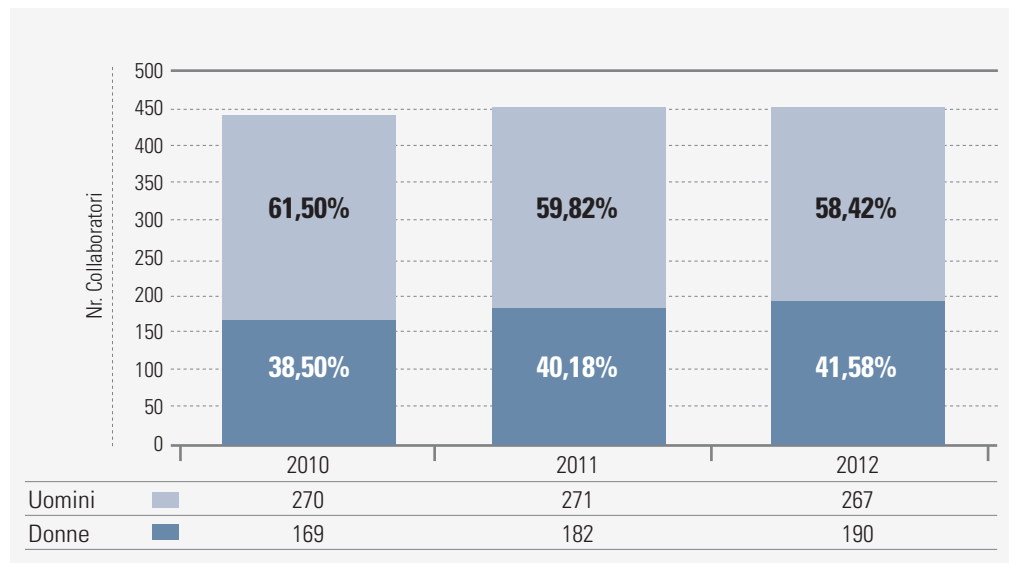


L'inquadramento	Nr.	%
Dirigente	3	0,22%
Quadro	18	1,30%
1° Livello	88	6,34%
2° Livello	92	6,62%
3° Livello	256	18,43%
4° Livello	870	62,63%
5° Livello	22	1,58%
6° Livello	40	2,88%
Totale	1.389	100,00%



Sono considerati *Key People* i Collaboratori con inquadramento superiore al terzo livello, che esercitano mansioni non solo operative, ma anche di alta specializzazione e di concetto. Nel 2012 essi rappresentano il 33% del Personale.

I Key People



Aumentano i ruoli di responsabilità affidati alle donne:

+4% rispetto al 2011, +12,4% nel biennio

Di seguito sono dettagliati gli importi mediamente percepiti dai dipendenti Poli e la differenza, in positivo, rispetto alla retribuzione media prevista dal Contratto Nazionale. Nel 2012, la retribuzione aggiuntiva garantita dall'Azienda rispetto a quanto previsto dal CCNL si attesta al 18%.

La retribuzione media (RAL)	Donne	Uomini	Media aziendale	Retribuzione da CCNL	Retribuzione aggiuntiva	Var. %
Dirigenti	€ 0	€ 112.309	€ 112.309	€ 56.484	€ 55.825	98,83%
Quadri	€ 54.641	€ 69.930	€ 69.031	€ 34.511	€ 34.520	100,03%
1° Livello	€ 37.537	€ 39.697	€ 39.200	€ 28.207	€ 10.993	38,97%
2° Livello	€ 30.974	€ 31.264	€ 31.188	€ 25.713	€ 5.475	21,29%
3° Livello	€ 25.862	€ 26.167	€ 25.997	€ 22.923	€ 3.074	13,41%
4° Livello	€ 23.521	€ 23.386	€ 23.489	€ 20.788	€ 2.701	12,99%
5° Livello	€ 22.861	€ 20.488	€ 21.437	€ 19.557	€ 1.881	9,62%
6° Livello	€ 19.855	€ 19.895	€ 19.874	€ 18.285	€ 1.589	8,69%

Note alla lettura: la base di calcolo contempla i dipendenti di tutte le società del Gruppo, ad esclusione di assunti e cessati in corso d'anno. Tutte le voci retributive, nel caso di contratti a tempo parziale, sono state normalizzate a tempo pieno. La retribuzione annua lorda è comprensiva della tredicesima e quattordicesima mensilità mentre la parte integrativa è calcolata secondo il criterio di competenza e comprende pertanto le voci erogate sia a titolo di anticipo che di conguaglio.

Nella politica retributiva assumono una particolare valenza gli incentivi riconosciuti sia a titolo individuale, che indistintamente aperti a tutti i Collaboratori.

L'incentivazione individuale è indirizzata a ruoli di responsabilità e prevede la corresponsione di uno o più premi a fronte del raggiungimento di obiettivi quantitativi e qualitativi definiti a inizio anno. L'incentivazione collettiva, rivolta invece a quasi tutti i dipendenti in forza, contempla l'erogazione di un Premio di Risultato in funzione del raggiungimento di obiettivi generali legati a fattori di produttività, redditività ed efficienza. Il valore liberato viene quindi distribuito in relazione al livello di assiduità al lavoro registrato da ciascun dipendente.

GLI INTANGIBILI

L'incentivazione individuale	2010	2011	2012
Nr. dipendenti coinvolti	95	100	109
% dipendenti coinvolti	6,78%	7,18%	7,73%
Monte salario destinato	€ 360.250	€ 389.550	€ 365.700
Raggiungimento obiettivi	€ 279.392	€ 289.791	€ 274.115
% raggiungimento obiettivi	77,56%	74,39%	74,96%

GLI INTANGIBILI

L'incentivazione collettiva	2010	2011	2012
Nr. dipendenti coinvolti	1.269	1.215	1.338
% dipendenti coinvolti	90,58%	87,22%	94,83%
Monte salario destinato	€ 1.792.217	€ 1.828.753	€ 1.975.103
% raggiungimento obiettivi	72,36%	73,79%	75,60%
Importo erogabile	€ 1.296.854	€ 1.349.520	€ 1.493.197
Importo effettivamente erogato	€ 1.207.929	€ 1.272.743	€ 1.359.577
% erogazione su monte salario teorico	67,40%	69,60%	68,84%

La formazione

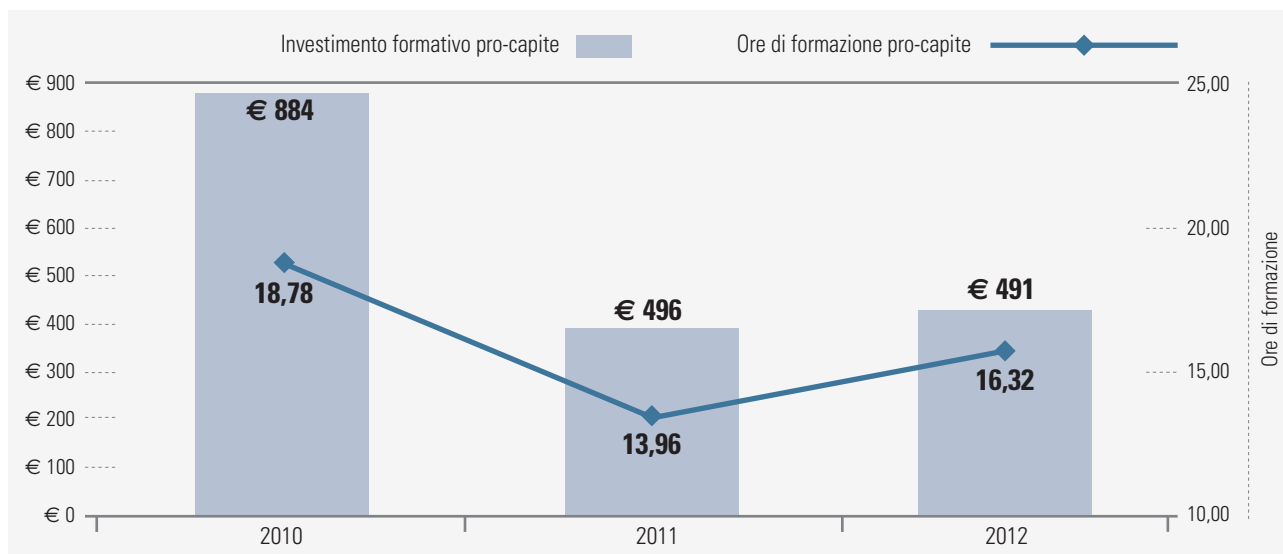
La funzione Risorse Umane elabora con periodicità annuale un piano formativo in base al quale sono programmate diverse attività, tendenzialmente rivolte a tutto il Personale, che si strutturano in formazione di ingresso, formazione specialistica e formazione trasversale.

In varie occasioni i corsi, specialmente nel caso di addestramento tecnico-specialistico, sono curati da Personale interno.

La consistenza della formazione	2010	2011	2012
Nr. Partecipanti	2.501	1.841	2.180
Ore di formazione	26.311	19.450	23.023
Investimento totale	€ 1.238.060	€ 690.460	€ 692.149
Incidenza formazione su fatturato	0,33%	0,18%	0,18%



La formazione pro-capite



La partecipazione ed il coinvolgimento del Personale

A ottobre 2012, replicando l'esperienza degli anni passati, è stata organizzata la quinta edizione di "Incontriamoci", il *meeting* rivolto a tutti i Collaboratori di sede ed ai responsabili di negozio per condividere risultati e strategie aziendali senza perdere di vista l'andamento del mercato.

Ospite della *convention* Oscar Farinetti, imprenditore ottimista, mercante dall'animo poetico e *patron* di Eataly, la catena di negozi che ha cambiato il modo di fare la spesa di migliaia di consumatori e il luogo dove le eccellenze della tradizione agroalimentare italiana non solo si comprano, ma si consumano e si studiano.

A Farinetti piace raccontare, raccontarsi, stupire. E dal palco quella sera ha proposto le sue "lezioni di coraggio" con l'augurio che possano essere d'aiuto in un momento economicamente complesso. Perché lui nel futuro dell'Italia crede davvero. La strada passa attraverso un'idea apparentemente semplice: valorizzare quello che si ha e "non aver paura di copiare dagli altri le cose giuste". Meglio smetterla di lamentarsi perché il problema vero non è la crisi, ma "siamo noi che ci lamentiamo continuamente e non impariamo abbastanza dagli americani che dicono *maybe* - forse" e nel dire forse lasciano spazio a un dubbio tipico di chi è disposto a mettere in discussione i propri pensieri e le proprie idee per migliorare, un dubbio che dà la possibilità di sfidare le regole, anche quelle che paiono assodate.



FOCUS

Vogliamo essere un'Azienda che comunica. Prima di tutto internamente.

Un fattore che è la vera chiave di volta per la qualità di un'organizzazione e delle persone che in essa lavorano è l'attenzione, non solo agli aspetti normativi, ma anche alla cultura dell'ascolto e alle regole non scritte del rispetto e della valorizzazione della risorsa.

In questo aiutano molto la formazione e la comunicazione, attività spesso correlate, che, se strutturate bene, muovono grandi potenzialità. Se occuparsi del Personale e delle sue politiche significa "gestire le persone" per lavorare meglio, allora non è possibile pensare allo sviluppo organizzativo come a qualcosa di separato dallo sviluppo della persona. Formazione e comunicazione interna sono, dunque, leve motivazionali irrinunciabili che agiscono sul benessere della persona, anche al lavoro.

Da un lato, una formazione articolata e continua riesce a far lavorare meglio la struttura; dall'altro, gli strumenti di comunicazione interna riescono a trasmettere ai dipendenti un preciso messaggio di attenzione e coinvolgimento. Tutto questo, in sintesi, rende il dipendente una persona che non deve essere solo gestita, coordinata, valutata, ma soprattutto motivata, sostenuta e ascoltata.



"Detto fra Noi" ...un nuovo modo di comunicare

Risale all'agosto del 2011 la prima uscita del "Detto tra Noi", la nostra *Newsletter* commerciale. È in pratica una sorta di bollettino straordinario attraverso il quale poter divulgare a tutti i Collaboratori le notizie, le offerte e le migliori opportunità dal mondo Poli e Regina. L'idea è nata dalla volontà di condividere il più possibile gli aspetti legati alla vita dell'impresa, a partire da promozioni e attività straordinarie. Inviato tramite *mail* ai dipendenti di sede e ai negozi ed affisso in tutte le bacheche collocate presso le varie unità lavorative, questo comunicato non ha una cadenza prestabilita, ma segue piuttosto l'andamento delle iniziative di volta in volta attivate. Talvolta parliamo di sconti, offerte speciali e concorsi, altre volte di eventi particolari in programma, altre ancora trattiamo in maniera leggera e comprensibile aspetti e novità legate alla nostra politica commerciale. E così sono molte le cose di cui abbiamo dato notizia: convegni, "partite del cuore", iniziative di solidarietà anche improvvisate od estemporanee, introduzione di nuovi servizi e miglioramento di quelli esistenti. Nel 2012 si contano 18 uscite, proseguite poi nei primi mesi del 2013 per un totale di 32 edizioni.

A marzo 2012 arriva anche la Newsletter Istituzionale

L'apprezzamento dimostrato per gli avvisi commerciali, ci ha indotti a consolidare il nostro approccio alla comunicazione interna, creando un nuovo strumento più adatto ad esprimere e divulgare tematiche di natura istituzionale.

È nata così la nostra *Newsletter* istituzionale, un periodico interno indirizzato a tutti i Collaboratori in forza ed inviato tramite posta, in cui cerchiamo di raccontare i progetti in corso, i risultati raggiunti e le mete che intendiamo perseguire. Utilizziamo questo strumento nell'intento di migliorare la consapevolezza di ciò che succede nel nostro ambiente di lavoro e nel mercato, generando uno scambio continuo di informazioni per favorire l'integrazione e il gioco di squadra, per condividere la cultura, i valori di fondo e per promuovere una maggiore adesione e partecipazione.

L'obiettivo è che tutti i Collaboratori, dal primo all'ultimo, si sentano sempre più legati all'Azienda, parte integrante di un progetto di valore e del suo sviluppo, corresponsabili dei destini e del benessere proprio e di tutti i colleghi che vi lavorano, sia internamente che come indotto.

Non importa se il ruolo sia in negozio, in ufficio, in magazzino, operativo o manageriale: ciascuno, con il proprio impegno, tenacia e passione, è importante per il raggiungimento del risultato finale.

I contenuti sono strutturati in diverse sezioni: si parte con l'editoriale e con gli articoli che espongono le novità del momento; a seguire c'è la sezione dedicata ai "lavori in corso" che parla principalmente della rete di vendita, di nuove aperture o chiusure, di rinnovi e ristrutturazioni.

Si passa poi all'angolo dei risultati, che ospita dati e considerazioni in merito alle attività in corso per concludere con l'angolo delle curiosità, la sezione in cui, spaziando di volta in volta fra passato e presente, presentiamo un pezzo della nostra storia.

4.2.4 L'ORIENTAMENTO AI RISULTATI

Le assenze per malattia

In conformità alle leggi vigenti, l'Azienda attua un piano di sorveglianza sanitaria destinato ai dipendenti, organizzando controlli sanitari mirati ai rischi specifici delle diverse mansioni.

Le assenze per malattia	2010	2011	2012
Nr. eventi	1.877	1.737	1.799
Giorni di assenza	14.399	14.231	14.129
Assenza media (gg)	7,67	8,19	7,85
Dipendenti con evento	851	835	809
% dipendenti con evento	60,74%	59,94%	57,34%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	16,92	17,04	17,46
Tasso annuo di assenza	3,16%	3,18%	3,14%

Le assenze per infortunio

Per il Gruppo è importante sensibilizzare i propri Collaboratori in tema di sicurezza sul lavoro e prevenzione degli infortuni. A tal scopo attua un piano di formazione continua ed aggiorna costantemente i manuali specifici per la sicurezza, redatti allo scopo di standardizzare le procedure operative da seguire all'interno dei vari reparti nello svolgimento delle varie mansioni e definire le misure preventive da adottare. Apposite sessioni formative sono inoltre previste per i componenti delle Squadre di Primo Soccorso e di Evacuazione Emergenza. Nel 2012 sono state erogate 877 ore di formazione, che hanno interessato 170 Collaboratori. Nell'anno non si segnalano interventi o censure da parte delle Autorità competenti in materia di sicurezza sul lavoro.



Le assenze per infortunio	2010			2011			2012		
	Infortuni	sul lavoro	in itinere	Infortuni	sul lavoro	in itinere	Infortuni	sul lavoro	in itinere
Nr. eventi	80	56	24	75	49	26	69	48	23
Giorni di assenza	2.015	1.279	736	1.494	778	716	1.876	1.233	643
Assenza media (gg)	25,19	22,84	30,67	19,92	15,88	27,54	27,19	25,69	27,96
Dipendenti con evento	76	55	21	70	45	25	65	45	22
% dipendenti con evento	5,42%	3,93%	1,50%	5,03%	3,23%	1,79%	4,61%	3,19%	1,56%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	26,51	23,25	35,05	21,34	17,29	28,64	28,86	27,40	29,23
Tasso annuo di assenza	0,43%	0,27%	0,16%	0,32%	0,17%	0,15%	0,38%	0,25%	0,13%

Nel 2012 la somma fra gli infortunati in itinere e quelli sul lavoro non coincide con il dato complessivo. Questa apparente anomalia è legata al fatto che due dipendenti hanno subito nello stesso anno due incidenti, uno sul lavoro ed uno in itinere.

Le dimensioni del rischio infortunistico

Da anni l'Azienda monitora alcuni indicatori suggeriti dalla norma UNI 7249 - 2007 "Statistiche degli infortuni sul lavoro".

Le dimensioni del rischio infortunistico	2010	2011	2012
INDICE DI FREQUENZA			
Nr. di infortuni ogni milione di ore lavorate	37,40	35,34	32,43
<i>di cui sul lavoro</i>	26,18	23,09	21,62
<i>di cui in itinere</i>	11,22	12,25	10,81
FREQUENZE RELATIVE			
Nr. di infortuni ogni mille dipendenti	57,12	53,85	48,89
<i>di cui sul lavoro</i>	39,99	35,18	32,59
<i>di cui in itinere</i>	17,13	18,67	16,30
INDICE DI GRAVITÀ			
Giorni persi per infortunio ogni mille ore lavorate	0,94	0,70	0,88
<i>di cui sul lavoro</i>	0,60	0,37	0,58
<i>di cui in itinere</i>	0,34	0,33	0,30
RAPPORTO DI GRAVITÀ			
giorni persi in media da ogni addetto	1,44	1,07	1,33
<i>di cui sul lavoro</i>	0,91	0,56	0,87
<i>di cui in itinere</i>	0,53	0,51	0,46

Gli interventi delle Autorità competenti in materia di sicurezza sul lavoro

Si segnala il pagamento di due ammende, pari a 398,88 euro ciascuna, comminate ai sensi del D.P.R. nr. 547/1955 - art. 11 e del D. Lgs. 626/1994 art. 4 - c. 2 e c. 5 lett. d).

La produttività del Personale

I dati riportati in tabella esprimono la resa produttiva effettiva del Personale. Nel calcolo sono considerate esclusivamente le voci che contribuiscono in maniera diretta all'espletamento dell'attività lavorativa. Secondo questa logica vengono pertanto escluse le ore di formazione e addestramento, le assenze per corsi di specializzazione, le assenze per servizio e le ore di lavoro prestato da società terze.

La produttività per metro quadro	2010	2011	2012
Supermercati	€ 6.614,75	€ 6.609,24	€ 6.605,27
Regina	€ 2.615,05	€ 2.573,33	€ 2.473,32
Ingresso (C+C)	€ 2.437,00	€ 2.979,00	€ 3.035,00
Totale	€ 5.754,27	€ 5.568,64	€ 5.756,93

La produttività oraria	2010	2011	2012
Supermercati	€ 189,00	€ 200,12	€ 205,81
Regina	€ 188,16	€ 187,48	€ 191,30
Totale	€ 188,90	€ 197,19	€ 203,63

Prosegue l'importante progetto di studio e ri-organizzazione dei processi di lavoro, confermandosi una leva fondamentale per migliorare l'efficacia lavorativa.



Nel canale supermercati, il nuovo modello organizzativo è stato implementato in 12 punti vendita che complessivamente coprono il 47% del fatturato e quasi il 41% delle ore lavorate a livello di Gruppo.

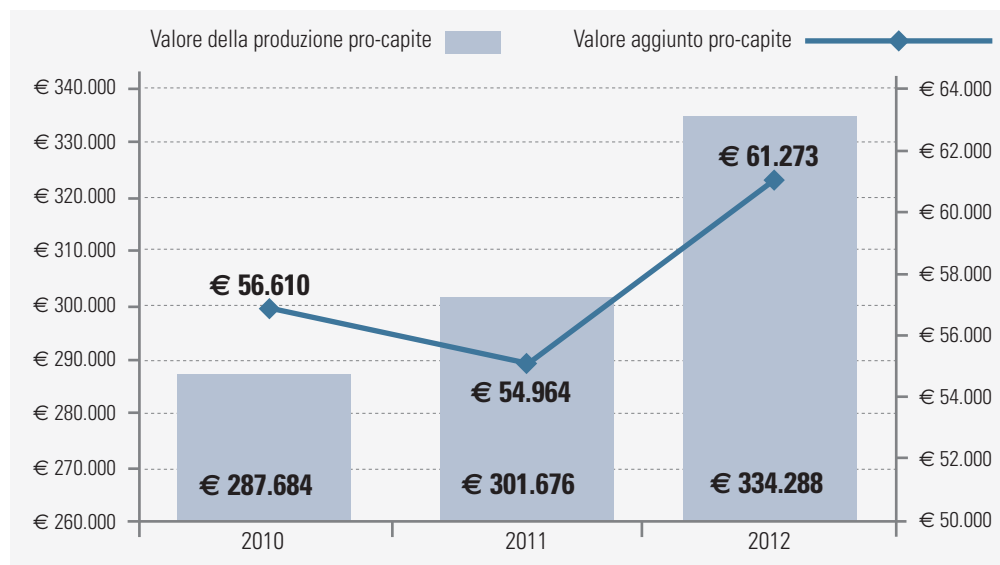
Considerando il canale Regina si è invece dato avvio ad un percorso di analisi centrato principalmente sulla gestione degli spazi e degli assortimenti, che ha portato alla mappatura diretta in negozio dello spazio dedicato alle diverse famiglie merceologiche e ai relativi prodotti. Le nuove procedure definite hanno permesso di incrementare gli indici di rotazione e migliorare, al contempo, la redditività dei negozi.

A partire dal 2012 il progetto di organizzazione del lavoro è stato esteso anche alle attività impiegate della sede, coinvolgendo in una prima fase la funzione amministrativa e quella commerciale. L'approccio è rimasto il medesimo: attraverso interviste e verifiche sul campo sono state mappate le attività svolte, le varie fasi operative e le metodologie di lavoro. Alla fase di analisi è seguita la "riprogettazione della geometria organizzativa", che, ove necessario, ha previsto una ottimizzazione del metodo oltre che un'eventuale redistribuzione dei carichi di lavoro sulle risorse impiegate. Infine, allo scopo di migliorare le prestazioni sia organizzative che individuali, sono stati adottati nuovi strumenti di pianificazione del lavoro, basati su una programmazione settimanale.

L'efficienza del Personale

L'efficienza del Personale può essere misurata sia in termini di valore della produzione che in termini di costo del lavoro. Gli indicatori relativi agli importi pro-capite proposti negli schemi seguenti sono calcolati considerando l'organico normalizzato, ossia il numero teorico di addetti a tempo pieno necessario a coprire le ore lavorate nel corso dell'anno.

Il valore della produzione

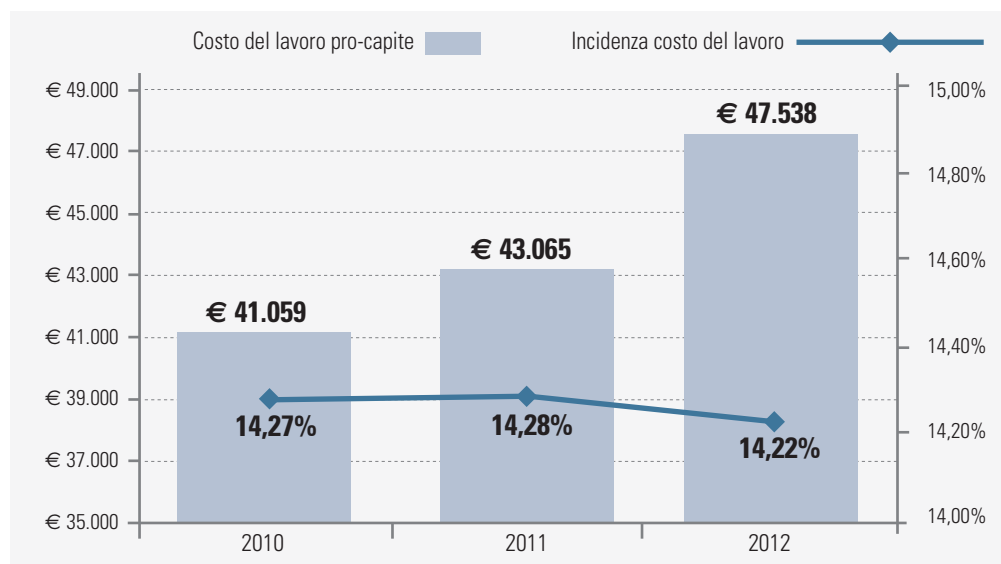


In media cresce dell' **11** % la produzione pro-capite

Il costo del lavoro

L'incidenza del costo del lavoro è calcolata rapportando l'importo totale destinato a remunerazioni dirette e indirette del Personale, sia dipendente che interinale, al valore della produzione.

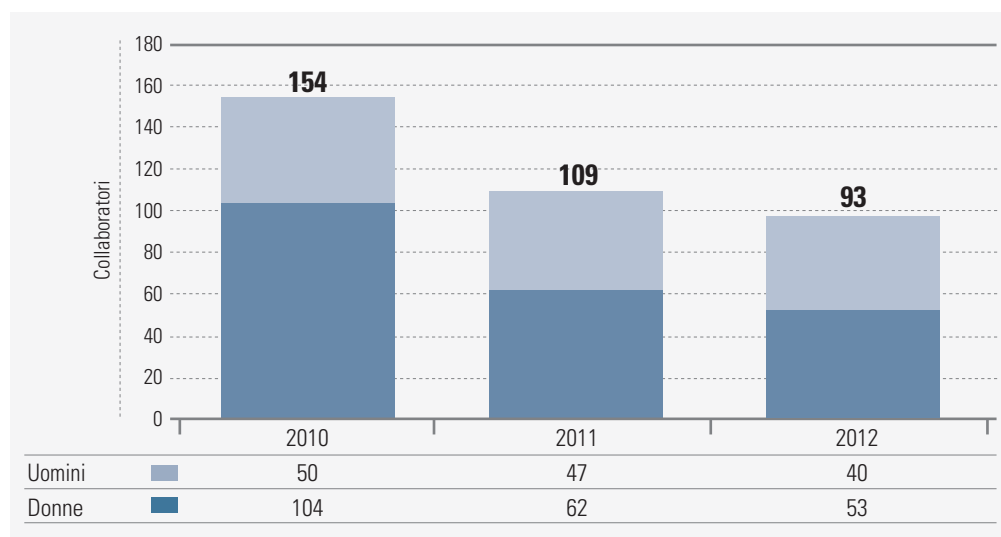
Il costo del lavoro



Razionalizzazione e miglior distribuzione dei carichi di lavoro
con **81** Full-time equivalenti in meno

La stabilità del Personale

Le collaborazioni terminate



In calo del **21%** le dimissioni volontarie

L'analisi dei rapporti di lavoro conclusi in corso d'anno permette di calcolare il tasso di *turnover*. L'indice complessivo considera il flusso di personale in uscita ad esclusione dei contratti stagionali e temporanei che, per loro natura, sono destinati a concludersi al termine del periodo concordato.

È possibile distinguere più tipi di *turnover*: il "*turnover* fisiologico", comprensivo di pensionamenti e decessi, tendenzialmente inevitabile ma che non influisce sulla continuità produttiva dell'azienda e sulla stabilità organizzativa; il "*turnover*



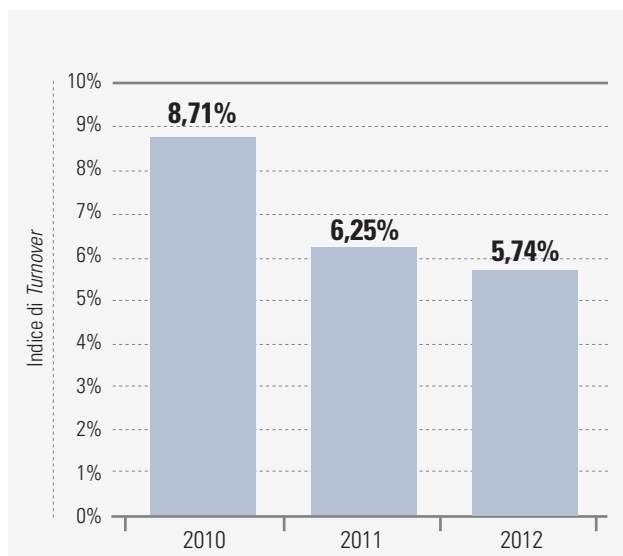
imposto", legato ai licenziamenti o mancati superamenti del periodo di prova e, infine il "turnover patologico", cui devono essere ricondotte principalmente le dimissioni volontarie. Talvolta, questa componente è legata a errate politiche aziendali che possono causare disagi e insoddisfazione delle risorse impiegate in azienda.

In generale, il turnover rappresenta un indicatore molto sensibile, che deve essere monitorato costantemente per limitare la perdita di valore del capitale umano ed evitare gli alti costi collegati all'uscita ed al rimpiazzo del personale. Secondo Schlesinger and Heskett (1991, *The Service-Driven Service Company*) il costo del rimpiazzo può arrivare fino al 150% del pacchetto remunerativo del personale fuoriuscito; basti pensare, ad esempio, ai costi

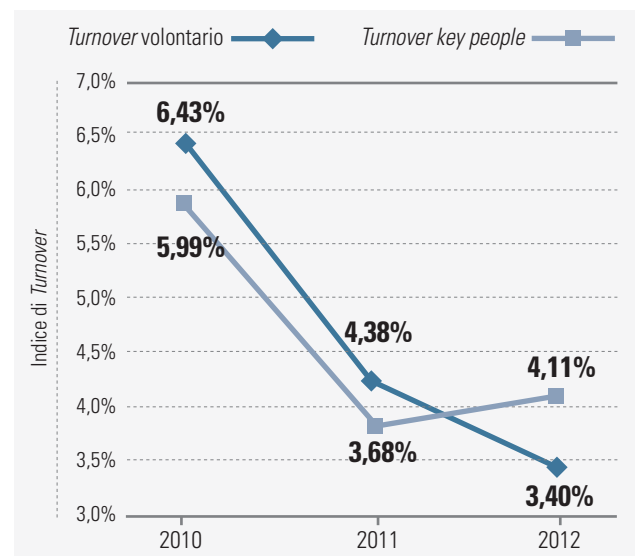
diretti di ricerca e selezione del personale, alle spese di inserimento e formazione di nuovo personale in azienda ma anche ai costi indiretti legati alla riduzione della produttività e alle conoscenze perse.

Nel caso di Poli, il monitoraggio del dato storico consente di verificare, anno dopo anno, il rilievo delle politiche volte ad aumentare il benessere dei Collaboratori ed il loro senso di appartenenza all'Azienda. La stabilità dell'organico è peraltro favorita dalle scarse opportunità di impiego alternativo causate dalla crisi economica.

Il turnover complessivo



Il turnover volontario e dei "key people"



L'analisi del turnover viene poi dettagliata ed analizzata per aree aziendali, per punto vendita, oltre che per tipologia di Personale. Un ulteriore passo in avanti per misurare il grado di fedeltà all'Azienda rimanda, infatti, alle dimissioni volontarie dei Collaboratori che ricoprono ruoli chiave all'interno dell'organizzazione.

Dispute fra Azienda e Collaboratori

Nel corso del 2012 sono state emanate 49 contestazioni. Solo in due casi le giustificazioni addotte dai dipendenti sono state ritenute idonee ed accettate da parte dell'Azienda.

Si segnalano 2 licenziamenti disciplinari e 44 provvedimenti disciplinari, nessuno dei quali impugnato.

Non si evidenziano cause di lavoro intentate contro l'Azienda.

4.3 I FINANZIATORI

8 *partner bancari*

DI CUI 6 CON SEDE IN TRENTINO ALTO ADIGE

411 milioni di €

TRANSATI, 186 CON MONETA ELETTRONICA

9 milioni di €

DI GIACENZA MEDIA PRESSO CONTI CORRENTI LOCALI

785 mila €

DI REMUNERAZIONE AI FORNITORI DI CAPITALE

Nelle nostre scelte di *partnership*, privilegiamo gli istituti di credito che rivolgono la loro attenzione alle esigenze della comunità locale e che fanno del territorio regionale il principale mercato per l'impiego della liquidità. Per questo motivo, abbiamo progressivamente consolidato nel tempo le relazioni con i finanziatori locali.



LE LINEE GUIDA

- Prediligere i finanziatori attenti alle esigenze del mercato locale
- Ottimizzare il rendimento della liquidità generata e la sua messa in disponibilità al sistema di credito locale
- Concorrere allo sviluppo e diffusione dei mezzi elettronici di pagamento evoluti per contribuire alla riduzione dei costi di sistema

4.3.1 LE MOVIMENTAZIONI BANCARIE

Con l'intento di rendere più economiche e sicure le transazioni bancarie, l'Azienda si impegna ad incrementare l'utilizzo di strumenti elettronici nella gestione delle attività di incasso e disposizione.

A tal scopo ha dotato la propria rete di vendita di moderni sistemi di pagamento per le carte elettroniche, malgrado i costi da riconoscere al sistema non contribuiscano certo ad incentivare simili iniziative.

Nella tabella seguente sono riportati gli incassi registrati in tutti i negozi della rete di vendita, compreso il *Cash&Carry* di Trento e le vendite ingrosso concluse tramite agenti. Le operazioni bancarie indicano, in numero e valore, i versamenti effettuati presso i vari Istituti di credito per mezzo delle società di vigilanza e prelievo denaro, l'ammontare delle

spese pagate in contanti od assegni, le movimentazioni di denaro attraverso bonifici e gli spostamenti di somme tra i vari conti correnti attivi.



Le operazioni bancarie	2010			2011			2012		
	Nr. operaz.	Importo transato	%	Nr. operaz.	Importo transato	%	Nr. operaz.	Importo transato	%
Bancarie	155.048	€ 227.449.453	57,94%	161.323	€ 224.538.244	56,44%	144.244	€ 224.970.742	54,72%
Bancomat	2.929.695	€ 137.020.500	34,90%	3.047.879	€ 142.929.916	35,93%	3.386.778	€ 154.175.244	37,50%
Carta di credito	596.488	€ 28.115.485	7,16%	650.899	€ 30.361.356	7,63%	696.538	€ 31.996.687	7,78%
Totale	3.681.231	€ 392.585.438	100%	3.860.101	€ 397.829.516	100%	4.227.560	€ 411.142.673	100%



4.3.2 I DEPOSITI BANCARI

L'attività caratteristica svolta dall'Azienda la rende tendenzialmente liquida, poiché il saldo dei flussi di cassa risulta sempre positivo. Tale peculiarità può essere considerata anche secondo la prospettiva di valenza sociale a favore del territorio, dal momento che la liquidità messa a disposizione degli Istituti bancari viene circuitata attraverso la concessione di finanziamenti, in gran parte riservati al sistema economico locale.

La giacenza media di conto corrente

La liquidità disponibile è diminuita nel corso dell'esercizio, anche in relazione agli effetti generati dall'applicazione dell'art. 82 del Decreto "Cresci Italia". Di conseguenza si è cercato di privilegiare gli Istituti di

credito locali, riservando soprattutto loro le giacenze depositate. La consistenza dei depositi al 31/12/2012 ammonta a 48,4 milioni di euro, per la quasi totalità affidati a imprese locali (94,67%).

La giacenza media	Istituti locali	%	Istituti <i>extra-regionali</i>	%	Totale
2010	€ 17.451.512	83,74%	€ 3.387.539	16,26%	€ 20.839.051
2011	€ 10.425.274	52,06%	€ 9.599.283	47,94%	€ 20.024.557
2012	€ 9.059.080	75,60%	€ 2.923.724	24,40%	€ 11.982.804

4.3.3 LA RICHIESTA DI FINANZIAMENTI

Gli investimenti di carattere continuativo hanno interessato l'acquisizione dell'immobile di Vipiteno, inaugurato il 22 marzo 2012, l'acquisto del nuovo *software* di cassa, l'allestimento e l'ammodernamento dei tre negozi del ramo d'azienda ex Billa acquisiti alla fine del 2011 e, infine, le spese legate a diverse ristrutturazioni sulla rete di vendita. Tra i negozi rinnovati nell'anno si ricordano il Regina di Rovereto, il Supermercato di Cles in via Degasperi, il punto vendita di Pergine in via al Lago, divenuto un CC Amort a partire da settembre, e lo stabile di Corso Italia a Bolzano. Sono state utilizzate allo scopo solo risorse proprie.

Le tabelle seguenti schematizzano la necessità di ricorrere a mezzi finanziari esterni al Gruppo e la loro suddivisione fra Istituti di credito locali ed Istituti *extra-regionali*.



I mutui a medio lungo termine

L'indebitamento medio mensile	Istituti locali	%	Istituti <i>extra-regionali</i>	%	Totale
2010	€ 1.051.542	100,00 %	€ 0	0%	€ 1.051.542
2011	€ 885.397	100,00 %	€ 0	0%	€ 885.397
2012	€ 854.292	100,00 %	€ 0	0%	€ 854.292

Il debito residuo al 31/12	Istituti locali	%	Istituti <i>extra-regionali</i>	%	Totale
2010	€ 975.531	100,00 %	€ 0	0%	€ 975.531
2011	€ 795.263	100,00 %	€ 0	0%	€ 795.263
2012	€ 667.444	100,00 %	€ 0	0%	€ 667.444

I valori riferiti ai mutui a medio-lungo termine sono stati scorporati delle quote con scadenza entro i 12 mesi, di cui si è dato evidenza nella tabella successiva.

I finanziamenti a breve termine

I mutui ipotecari	Istituti locali	%	Istituti <i>extra-regionali</i>	%	Totale
2010	€ 164.314	100,00 %	€ 0	0%	€ 164.314
2011	€ 151.969	100,00 %	€ 0	0%	€ 151.969
2012	€ 125.972	100,00 %	€ 0	0%	€ 125.972

Le sovvenzioni a breve	Istituti locali	%	Istituti <i>extra-regionali</i>	%	Totale
2010	€ 7.712.329	100,00 %	€ 0	0%	€ 7.712.329
2011	€ 10.000.000	100,00 %	€ 0	0%	€ 10.000.000
2012	€ 4.328.767	100,00 %	€ 0	0%	€ 4.328.767

Le aperture di credito in c/c	Istituti locali	%	Istituti <i>extra-regionali</i>	%	Totale
2010	€ 3.842.936	48,10%	€ 4.145.969	51,90%	€ 7.988.905
2011	€ 1.255.456	91,75%	€ 112.835	8,25%	€ 1.368.291
2012	€ 1.224.468	100,00%	€ 0	0,00%	€ 1.224.468

L'assenza di investimenti di carattere straordinario ha fatto venir meno l'esigenza di ricorrere a sovvenzioni bancarie a breve e medio termine che, di conseguenza, sono più che dimezzate nell'ultimo anno. Per contro, al fine di sostenere gli investimenti di carattere ordinario, si è preferito attingere alla liquidità di Gruppo. A questo deve essere ricondotta la significativa diminuzione dei depositi bancari, evidenziata nei paragrafi precedenti nella tabella riepilogativa delle giacenze di conto corrente. A fine anno, l'ammontare totale dei debiti a breve termine è pari 17,3 milioni di euro.

Le Fidejussioni

Aumentano le fidejussioni prestate da banche nell'interesse del Gruppo, la maggior parte delle quali stipulate a garanzia delle manifestazioni a premi svolte presso le reti di vendita e dei contratti di affitto relativi agli immobili che ospitano i vari negozi. Si segnala infine una corposa fidejussione accesa a fine 2011 per la partecipazione ad un progetto formativo indetto dal Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua nel terziario.

Le fidejussioni	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2010	€ 495.517	41,78%	€ 690.513	58,22%	€ 1.186.030
2011	€ 484.815	54,46%	€ 405.337	45,54%	€ 890.152
2012	€ 995.776	71,85%	€ 390.073	28,15%	€ 1.385.849



4.3.4 I COSTI BANCARI

L'Azienda monitora costantemente i costi legati all'intermediazione bancaria.

Il costo medio bancario totale quantifica l'importo mediamente speso per ciascuna operazione, rapportando le commissioni complessivamente versate dal Gruppo, senza distinzione di categoria, al monte totale di operazioni effettuate e servizi richiesti.

I costi di intermediazione	2010	2011	2012
Costo medio bancario totale	€ 0,260	€ 0,248	€ 0,186
Costo medio gestione C/C	€ 0,342	€ 0,309	€ 0,285
Costo medio finanziamenti richiesti	1,95%	3,02%	3,26%
Commissione media per transazione elettronica	€ 0,161	€ 0,142	€ 0,128
Incidenza commissioni per transazioni elettroniche	0,34%	0,30%	0,28%

Il costo medio di gestione di conto corrente considera i costi di apertura, gestione ed eventuale chiusura di conto corrente, rapportandoli alle operazioni effettuate in termini di versamenti e prelievi tramite assegni o contanti.

Il costo medio finanziamenti misura il peso degli interessi passivi corrisposti per gli stanziamenti richiesti.

La commissione media per transazione elettronica quantifica il costo pagato dall'Azienda per singola operazione effettuata, considerando a livello aggregato le transazioni con carta di debito e quelle con carta di credito.

L'incidenza commissioni per transazioni elettroniche rapporta le commissioni pagate per pagamenti elettronici all'importo totale transato attraverso carta di debito o credito. Gli indicatori relativi ai costi di intermediazione bancaria sono tutti in miglioramento, fatta eccezione per gli oneri a titolo di interesse passivo che scontano un generale innalzamento degli "spread" sui tassi di riferimento.



La remunerazione ai fornitori di capitale

La remunerazione riservata agli interlocutori finanziari incide in quota pari allo 0,19% sulle vendite totali di Gruppo. Di seguito sono rappresentati i dati disaggregati per tipologia di corresponsione erogata.

Gli oneri finanziari	2010	2011	2012	Var. % 2012 vs 2011
Interessi passivi	€ 327.359	€ 374.311	€ 209.571	-44,01%
Spese gestione C/C ed incasso	€ 53.090	€ 49.776	€ 41.093	-17,44%
Commissioni su garanzie fidejussorie	€ 9.807	€ 7.600	€ 10.351	36,20%
Commissioni su pagamenti elettronici	€ 566.862	€ 526.354	€ 524.035	-0,44%
Totale oneri finanziari	€ 957.118	€ 958.041	€ 785.050	-18,06%

4.4 I CLIENTI

16,6 milioni
DI PASSAGGI ALLE CASSE

11,3 milioni
DI VISITE DEI CLIENTI ABITUALI (68% SUL TOTALE)

259 mila
CARTE FEDELTA' ATTIVE, DI CUI 88 MILA ABILITATE AL *FACCIO IO*

1.955
CHIAMATE AL NUMERO VERDE E
297 ORE DEDICATE ALL'ASSISTENZA CLIENTI

460 mila
ACCESSI TOTALI AL SITO *WEB*,
IN MEDIA 1.257 AL GIORNO, 1,5 MILIONI DI PAGINE VISITATE

La soddisfazione del Cliente rappresenta il nutrimento necessario per la nostra crescita e prosperità. È un obiettivo cardine e imprescindibile, che vogliamo raggiungere lavorando su più fronti: garanzia di qualità nel prodotto e nei processi, eccellenza nei servizi, assistenza, dialogo e miglioramento della nostra reputazione.



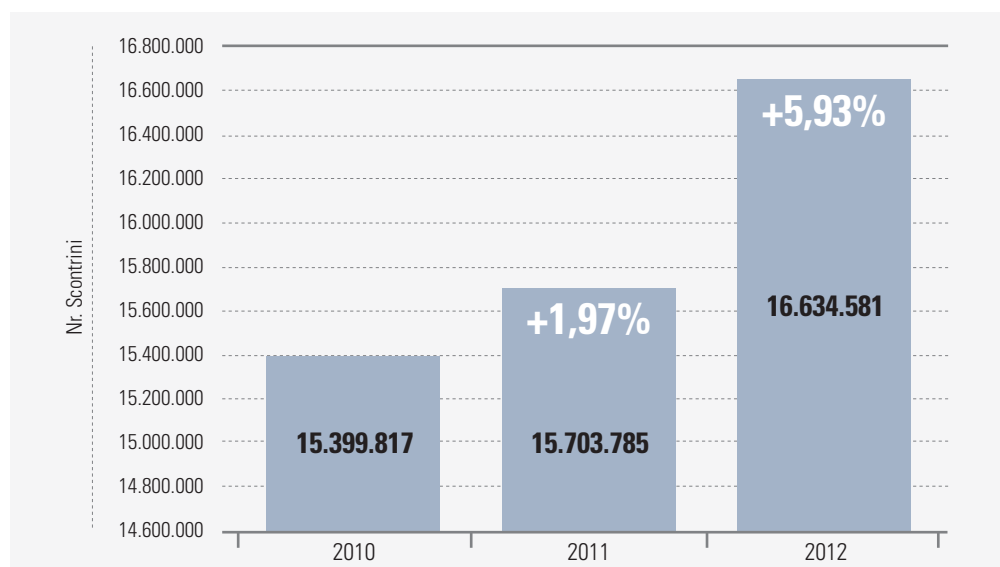
LE LINEE GUIDA

- Consolidare il legame con i Clienti
- Migliorare la comunicazione ed i sistemi di ascolto
- Potenziare l'offerta commerciale in termini di assortimento e servizio
- Aumentare la convenienza reale dei prodotti

4.4.1 LE VISITE DEI CLIENTI

Le visite presso i negozi della rete di vendita sono in costante aumento. Grande peso rivestono i Clienti fidelizzati. Nel 2012 hanno coperto il 68% delle transazioni e più del 77% degli acquisti.

Gli scontrini della rete di vendita al dettaglio



Aumentano del **29%** le visite negli ultimi 5 anni

La Carta Fedeltà

Nel 2012 la percentuale di acquirenti abilitati al servizio di *self scanning* FACCIOio sale al 33,82%. Nell'ultimo anno sono 5.746 i Clienti che si sono iscritti al servizio e che lo hanno poi effettivamente utilizzato almeno per una spesa. Altri 2.795 ne hanno richiesto l'attivazione senza però utilizzarlo nel corso dell'anno.

L'utilizzo della Carta Fedeltà	2010	2011	2012
Tessere Attive	252.715	254.241	259.259
di cui abilitate a "Faccio Io"	70.181	79.134	87.675



GLI INTANGIBILI

I Clienti DupliCard	2010	2011	2012
- numero di visite	10.778.601	10.897.565	11.335.652
- valore acquisti	€ 291.418.472	€ 294.248.064	€ 299.207.825
- spesa media	€ 27,04	€ 27,00	€ 26,40
I Clienti non DupliCard	2010	2011	2012
- numero di visite	4.621.216	4.806.220	5.298.929
- valore acquisti	€ 80.190.549	€ 82.019.035	€ 90.810.514
- spesa media	€ 17,35	€ 17,07	€ 17,14

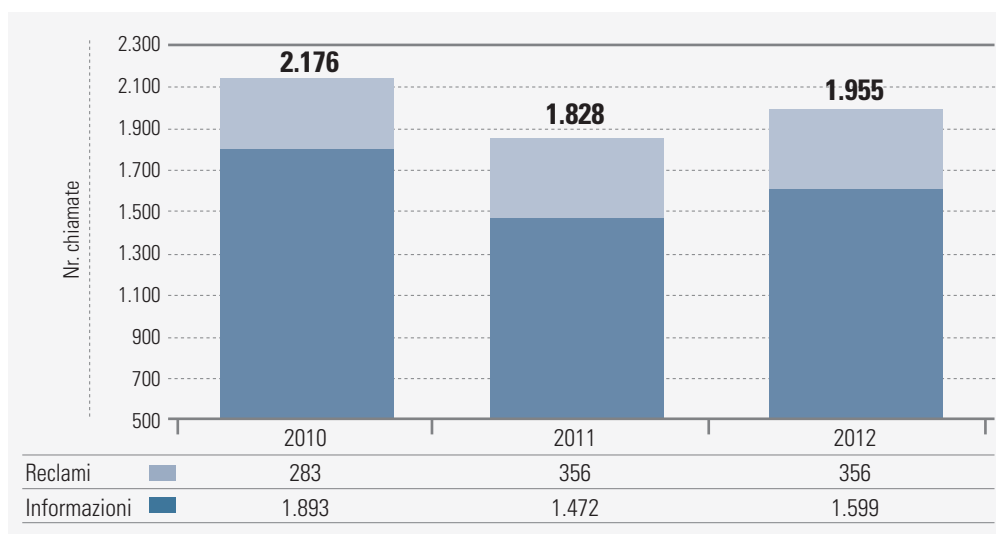
4.4.2 I SISTEMI DI ASCOLTO



Il Servizio Clienti

Il numero verde del Servizio Clienti Poli Regina, funzionante dal 2003, è gestito con risorse interne ed è attivo tutti i giorni, dal lunedì al venerdì. Il 2012 ha visto in media 163 chiamate al mese, circa 7 al giorno. Rispetto all'anno precedente, crescono del 12% le ore dedicate all'assistenza dei Clienti e decresce leggermente (-1,27 p.p.) l'incidenza dei reclami.

Le chiamate al Numero Verde



Negli ultimi 5 anni sono più che triplicate le ore dedicate ad assistenza Clienti

GLI INTANGIBILI

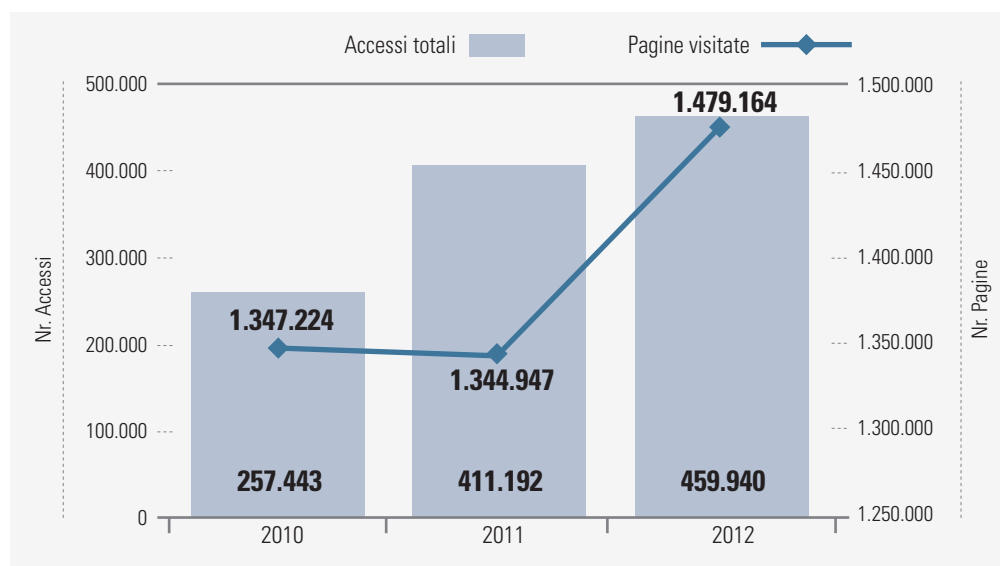
Il Servizio Clienti	2010	2011	2012
Ore dedicate ad assistenza Clienti	229,4	265,6	296,5
Risposta immediata o nei tempi previsti	97,15%	96,50%	96,42%
Numero reclami	283	356	356
Peso dei reclami sul totale segnalazioni	13,01%	19,47%	18,21%
Grado di insoddisfazione (Nr. reclami per ogni milione di scontrini)	18,38	22,67	21,40

Il sito internet

Il sito internet istituzionale, raggiungibile agli indirizzi www.superpoli.it, www.magazziniregina.it, www.minipoli.it rappresenta un punto di riferimento sempre più importante per la *virtual community* dei Clienti; offre una panoramica completa dell'Azienda e della sua attività, con particolare attenzione a prodotti, promozioni e servizi.

In media ogni giorno si registrano oltre 1.250 accessi, 130 in più rispetto all'anno precedente, in crescita del 12%. Prosperano anche gli iscritti alla sezione My Poli (+46%) passando nel giro di un anno da 2.340 a 3.425 iscritti.

L'utilizzo del sito internet



3.420 iscritti alla sezione MyPoli, in crescita del **46%** in un solo anno

FOCUS

Il nuovo sito internet: estetica e funzionalità mai andate così d'accordo.

Poli rinnova la propria presenza *on-line* con un sito internet nuovo di zecca, ricco di contenuti, moderno, funzionale e fruibile da ogni dispositivo. Il sito riconosce automaticamente se lo si sta visualizzando da *pc*, *tablet* o *smartphone* e adatta la visualizzazione alle dimensioni dello schermo utilizzato, per rendere sempre consultabili tutte le informazioni su orari, accessibilità, *news* e altro ancora.

Oltre a garantire una migliore navigabilità, il *restyling* di grafica e contenuti rispetto alla precedente versione si è posto l'obiettivo di creare un'identità di Gruppo e al contempo dare importanza alle singole insegne, valorizzandone le peculiari caratteristiche, offerte commerciali e servizi.

Realizzato da Archimede, agenzia di comunicazione specializzata nella creazione di spazi *on-line* e *web design*, che nel corso degli anni ha collezionato diversi riconoscimenti, il sito costituisce un canale privilegiato di comunicazione diretta fra Azienda e Cliente. L'utente, infatti, attraverso una navigazione semplice e intuitiva, può spaziare in oltre 50 pagine differenti, dove sono riportate informazioni pratiche su prodotti, attività e servizi. La *welcome-page* ha un cuore pulsante sempre in movimento, che mette in evidenza le tematiche più importanti del momento. Permette inoltre di accedere alle singole *home-page* di insegna, così come alla sezione istituzionale e alla sezione *news*, in cui sono raccolte le informazioni più importanti riguardanti l'Azienda. Il sito è arricchito da un'area *social*, principalmente *FaceBook* e *YouTube*, e dalla sezione " rassegna stampa", che a breve verrà implementata, per rendere consultabili non solo le nostre pubblicazioni (Comunicati, rivista Buonaidea), ma anche gli articoli che, sulle diverse testate giornalistiche, parlano di noi, della nostra storia, della nostra Azienda e di tutte le nostre attività.

Sono poi disponibili nuovi servizi: l'inoltro diretto tramite *web* della richiesta di carte regalo prepagate, la possibilità di accedere alla sezione "Parla con Noi" per inviare suggerimenti o richiedere informazioni di vario tipo o, ancora, l'area "Lavora con Noi" che permette di verificare eventuali posizioni aperte ed inviare il proprio curriculum vitae in via digitale.

E le novità non finiscono qui. Fin dall'inizio del progetto abbiamo analizzato i dati degli accessi al sito, prestando particolare attenzione al traffico internet generato da dispositivi mobili. È vertiginoso l'aumento registrato in poco tempo: in meno di un anno si quintuplicano gli accessi dai dispositivi mobili arrivando a rappresentare l'11% degli accessi totali.

Questa tendenza, che non poteva di certo lasciarci indifferenti, ci ha spinto a valutare l'eventuale implementazione di applicazioni mobili.

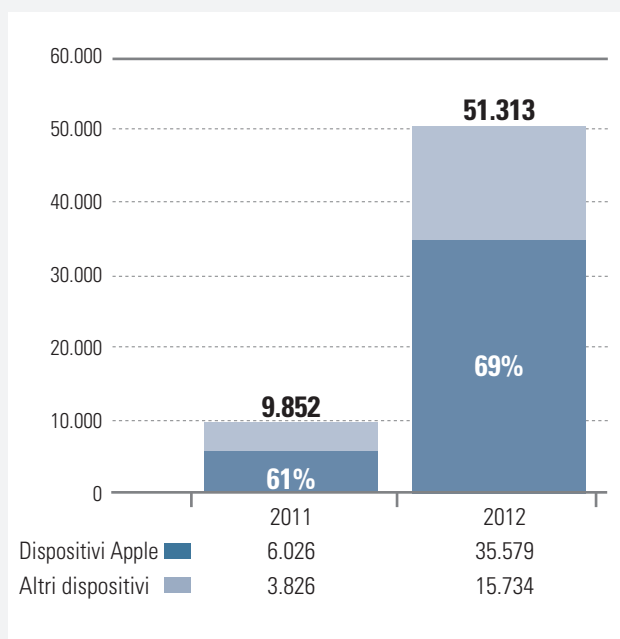


Accessi al sito internet da mobile	2011	2012	Var. % 2012 vs 2011
Accessi da mobile	9.852	51.313	420,84%
% su totale accessi	2,40%	11,16%	

Velocità, alta navigabilità, servizi e contenuti di qualità adatti a chi vuole navigare anche fuori casa: questi sono i tratti principali degli ultimi arrivati nel mondo *web* di Poli. Stiamo parlando del SITO MOBILE, la versione ridotta e ottimizzata del sito internet aziendale e di POLI®INA, l'App gratuita di Poli disponibile - per ora - solo per i dispositivi Apple. Tale scelta deriva dal fatto che, nel nostro caso, gli accessi da dispositivi iOS rappresentano oltre i due terzi degli accessi complessivi da *mobile*.

Detto e fatto. Comode ed intuitive, le due soluzioni permettono di accedere facilmente ai servizi e alle informazioni più utili pubblicate sulla versione classica del sito. Entrambe permettono di sfogliare volantini promozionali e cataloghi, consultare le pagine dei diversi punti vendita per controllare gli orari e conoscere le aperture straordinarie o, ancora, accedere all'area riservata "My Poli", controllare saldo punti e messaggi, scaricare buoni sconto personalizzati e sfogliare il catalogo premi DupliCarD. Solo sulla nostra App invece, una chicca per i più golosi: la sezione dedicata alla buona cucina, con sfiziose ricette spiegate passo a passo e consigli utili in merito al migliore abbinamento di vini e bevande. E per i cuochi più evoluti è possibile inviare direttamente gli ingredienti necessari alla lista della spesa virtuale. Basta un click, ed ecco stampato l'elenco dei prodotti da acquistare già suddivisi ordinatamente per categoria.

www.superpoli.it: un sito progettato a misura di utente. Divertente, piacevole, ma anche pratico ed efficace. Buona navigazione a tutti!

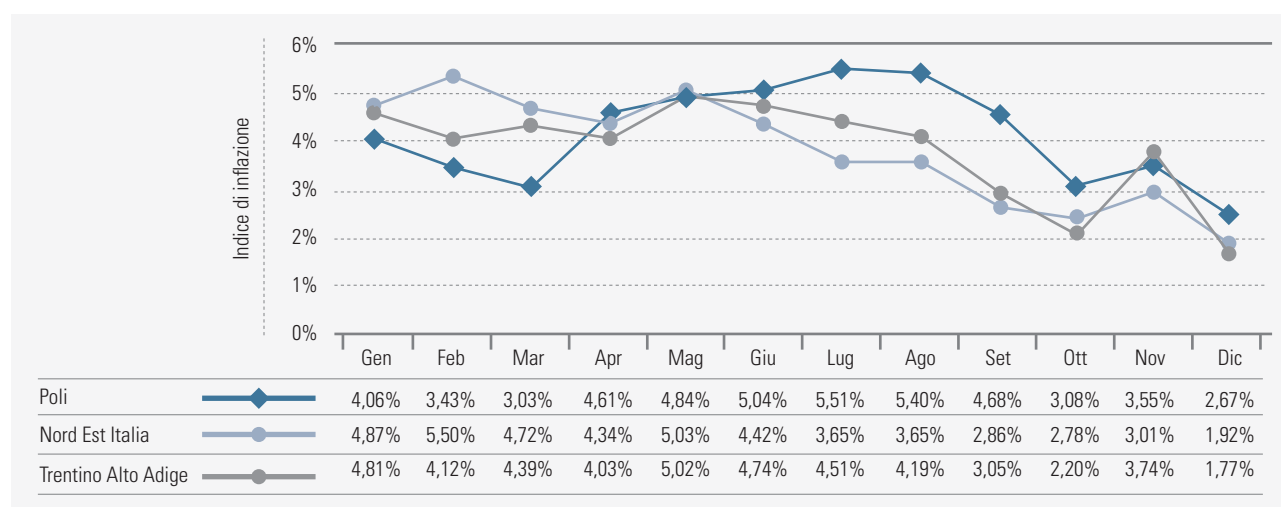


4.4.3 LA CONVENIENZA

In un contesto di mercato caratterizzato da una perdita preoccupante del potere d'acquisto da parte delle famiglie, Poli si attiva su molti fronti per garantire il contenimento del costo della spesa. Alcuni esempi sono la diversificazione della proposta assortimentale, l'inserimento di primi prezzi, il potenziamento della marca commerciale ed il contrasto, già in sede negoziale, agli aumenti di listino richiesti dall'Industria di Marca.



L'indice di inflazione alla vendita Fonte: Nielsen - Inflazione al consumo calcolata con indice di Laspeyres

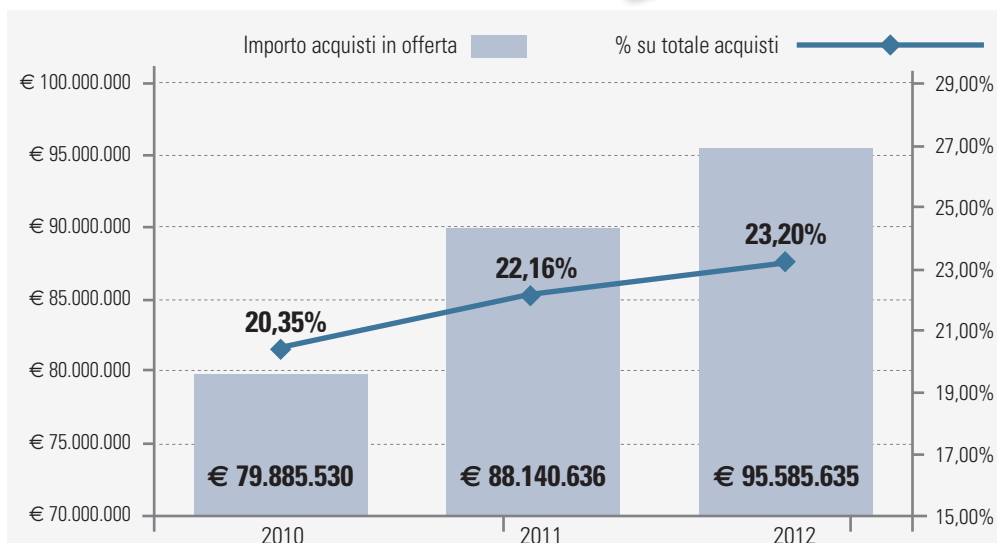


Le Promozioni

I trend di mercato mostrano consumatori fortemente orientati al risparmio e sempre più attenti alla presenza di prodotti in offerta speciale. Tale tendenza trova piena conferma nelle rilevazioni effettuate internamente: in un triennio, l'incidenza dell'acquistato in promozione balza verso l'alto di 4,7 punti percentuali. Rispetto al 2011, il valore assoluto degli acquisti di prodotti in offerta speciale cresce del 20%.



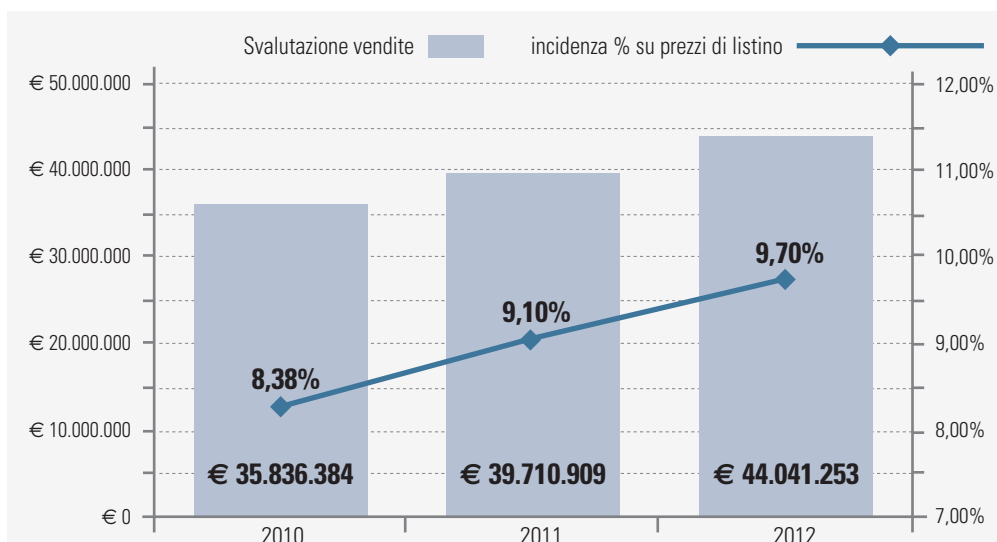
Gli acquisti in offerta



Crescono del 20 % gli acquisti in offerta

A fronte di questa esigenza di risparmio, l'Azienda risponde mantenendo elevati i valori di pressione e profondità promozionale in tutti i canali di vendita. Il risparmio effettivo per Clienti trova misura nell'importo destinato alla svalorizzazione dei prezzi di listino, che nel 2012 ha superato i 44 milioni di euro.

Il contenimento dei prezzi di vendita



Nell'ultimo anno è aumentato dell' 11 % l'investimento per tagliare i prezzi di vendita

In aggiunta alle promozioni, vengono proposte altre iniziative a sostegno della convenienza. Tra queste rientrano i concorsi, le attività a breve, il *couponing* e l'emissione di buoni da redimere in sconto. Tali attività, promosse talvolta autonomamente

QUASI GRATIS

Sabato 8 e Domenica 9 dicembre

Clementine,
rete 1,5 kg/2 kg

a solo
0,50 EURO
al kg

Offerta valida in tutti i punti vendita aperti nelle giornate di Sabato 8 e Domenica 9 dicembre fino ad esaurimento scorte.

Pole, IPER Pole, Pole,

e talvolta, invece, in *co-marketing* con l'Industria, si sono tradotte in quasi un milione di euro di risparmio aggiuntivo per la clientela.

Gli sconti aggiuntivi	2010	2011	2012
Couponing e concorsi	€ 1.939.171	€ 2.025.597	€ 835.788
Sconti su prodotti industria	€ 159.164	€ 160.800	€ 123.268
Totale sconti aggiuntivi	€ 2.098.335	€ 2.186.397	€ 959.056

Molti fattori hanno concorso all'importante riduzione degli sconti aggiuntivi riservati alla clientela rispetto all'anno precedente.

Nell'ambito della raccolta fedeltà, non si è dato seguito all'attività di collezione parallela QUIconTE, che permetteva di trasformare in buoni sconto i punti raccolti grazie all'acquisto di prodotti speciali, tra cui i pro-

dotti locali, biologici, equosolidali e quelli a marchio privato, che nel 2011 aveva generato oltre 330 mila euro di buoni. Si riducono, inoltre, le iniziative estemporanee proposte in occasione delle aperture straordinarie nelle giornate domenicali e festive. In netto calo anche la *redemption* dei buoni industria veicolati con il circuito Catalina, probabilmente a causa di un minor interesse per i prodotti proposti.

4.4.4 I PRODOTTI

La qualità e la sicurezza

Gli aggiornamenti delle normative igienico sanitarie previste dal protocollo di autocertificazione H.A.C.C.P. giustificano il *trend* in continuo aumento del numero di controlli.

L'autocontrollo interno H.A.C.C.P.	2010	2011	2012	Var. % 2012 vs 2011
Nr. controlli	2.682	5.029	5.576	10,88%
Spesa sostenuta	€ 42.232	€ 49.301	€ 47.252	-4,16%

I controlli sui prodotti Primia	2010	2011	2012	Var. % 2012 vs 2011
Nr. controlli	910	786	962	22,39%
Spesa sostenuta	€ 273.411	€ 223.768	€ 368.935	64,87%

I controlli routinari sui prodotti Primia sono effettuati dai laboratori Silliker, Chelab e, a partire dal 2011, anche dal consulente AcQ, Fit Italia. Questa ultima collaborazione ha prodotto in maniera continuativa *audit* in loco presso gli stabilimenti produttivi e *audit* a distanza sui prodotti prelevati direttamente in punto vendita, oltre ad una ricca documentazione valutativa di ciascun fornitore.

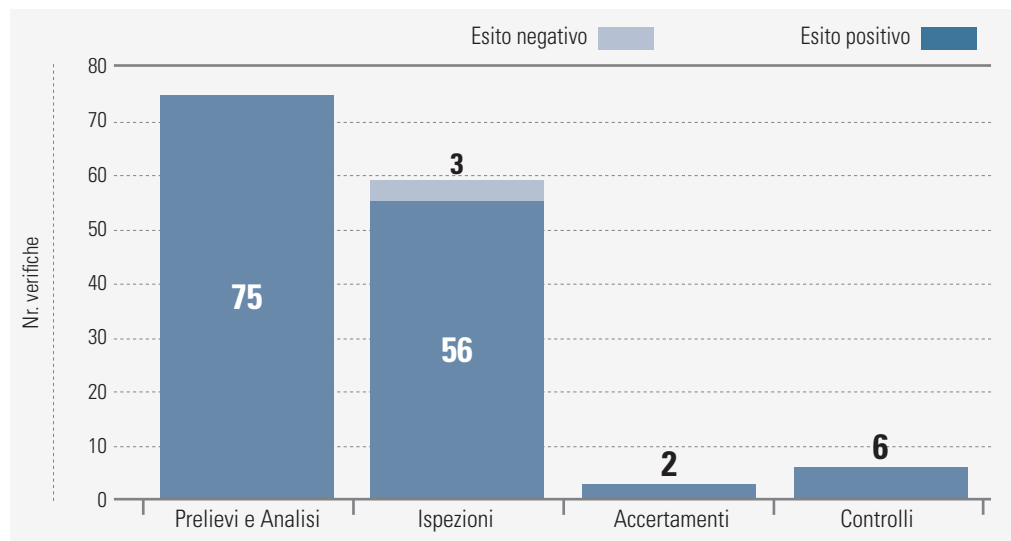


Novità del 2012 sono i *Panel Test*, 35 in totale per una spesa complessiva di 45 mila euro. Trattasi di un nuovo servizio di controllo qualità teso a valutare le proprietà organolettiche del prodotto con analisi del gusto e della piacevolezza percepita da parte del consumatore, effettuando confronti con i prodotti *leader* e con le marche commerciali delle principali insegne concorrenti.

Nel 2012 prosegue, consolidandosi, la programmazione periodica degli *audit* a sorpresa in negozio per verificare il rispetto delle buone prassi lavorative ed igieniche da parte del Personale e per testare il grado di pulizia dei locali e delle attrezzature utilizzate per la produzione e la vendita dei cibi. Le verifiche ambientali si basano sull'utilizzo di piastre a contatto - note come *slides* o tamponi - capaci di rilevare l'eventuale carica microbica sulle superfici analizzate. Sono 1.352 i tamponi ambientali eseguiti nel 2012, i cui esiti sono stati meticolosamente riportati nelle carte di controllo del singolo negozio.



I controlli esterni delle Autorità Pubbliche



Il 98% dei rilievi ha dato esito positivo

Tra controlli, ispezioni, accertamenti e prelievi, le Autorità pubbliche delegate al controllo del rispetto delle normative commerciali ed igienico sanitarie hanno effettuato 143 rilievi presso i punti di vendita e le piattaforme logistiche del Gruppo. Il 98% ha dato esito positivo; solo in 3 casi le Autorità competenti hanno emanato prescrizioni, adempiute poi entro i termini di legge a seguito delle ispezioni effettuate.

Si segnala infine un caso di sequestro avvenuto nel corso di una pratica ispettiva effettuata nel marzo del 2012 presso il punto vendita di Gardolo, in via Soprassasso. Nello specifico, il Nucleo Antisofisticazioni e Sanità ha posto sotto custodia 4 chilogrammi di baccalà per sospetta tossinfezione alimentare. In seguito all'esito regolamentare delle analisi effettuate sul prodotto, le Autorità hanno autorizzato il dissequestro della merce.

In data 28/02/2012 è stata pagata un'ammenda di 250 euro, comminata a carico di un esponente aziendale per violazione degli articoli 5 lettere b) d) e 6 della Legge 283/62 - disciplina igienica per la produzione e la vendita di sostanze alimentari e bevande. Tre sanzioni amministrative sono state contestate ed archiviate. Di seguito i dettagli.

Data	Normativa di riferimento
06/03/2012	D.Lgs. 27/01/1992 n. 109 art. 8, cap. 1, lett A
29/09/2012	Reg. (CE) 28/01/2002 n. 178 art. 19, II c.
23/10/2102	L.P. 30/07/2010 n. 17, art. 24, I c.

I prodotti a prezzo d'attacco

Si consolida l'attenzione alle esigenze delle categorie di consumatori con basso potere di acquisto grazie all'ampliamento dell'offerta di prodotti *unbranded* (+32% in un solo anno). Nel 2012 cambia il nome identificativo di tali prodotti, una volta distinti dallo *slim* "Prezzo OK", ora invece denominati "Spesa Leggera". Nato in ambito Agorà Network, il progetto Spesa Leggera si pone l'obiettivo di creare un paniere di prodotti rappresentativo della spesa quotidiana, andando a coprire le categorie con ruolo di traffico, dove è maggiore la propensione al risparmio da parte del Cliente.



I prodotti a prezzo d'attacco	2010	2011	2012
Nr. prodotti	189	161	212
Nr. categorie	40	39	36
Vendite generate	€ 3.105.520	€ 2.953.930	€ 3.332.443
Pezzi venduti	3.758.543	3.471.847	4.068.656
Clienti DupliCarD acquirenti	152.732	148.845	151.694
% Clienti DupliCarD acquirenti	70,87%	68,32%	68,23%

I prodotti a marchio privato

Completano l'assortimento i prodotti a marchio privato: Primia, sinonimo di qualità, sicurezza e convenienza e Bontà delle Valli, il *brand* che attraverso la proposta di prodotti tipici delle valli alpine contribuisce a mantenere vive le tradizioni locali.

Il 2012 è stato un anno di grande sviluppo per Primia, non solo in termini di numerica prodotti - sono oltre un centinaio, infatti, le nuove referenze inserite in continuativo - ma anche e soprattutto in termini di risposta e interesse della clientela. Balzano verso l'alto le vendite e i pezzi acquistati (+21%) e cresce del 3,4% il numero



degli acquirenti. I risultati sono in parte riconducibili alle attività di fidelizzazione di breve periodo organizzate in corso d'anno, nelle quali l'acquisto di Primia fungeva da acceleratore per il collezionamento di punti e bollini. Tra queste rientrano la *Short Collection* firmata Fontignac, la linea di coltelli professionali, e la *Special Collection* dedicata ai Simpson, la raccolta di figurine che ha riscosso un enorme successo anche grazie alle numerose attività "community" ad essa collegate.

I prodotti a marchio privato	Primia			Bontà delle Valli		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Nr. prodotti	733	844	965	60	67	67
Nr. categorie	43	46	48	17	18	18
Vendite generate	€ 24.562.050	€ 26.397.543	€ 32.017.772	€ 2.759.810	€ 2.711.539	€ 2.311.268
Pezzi venduti	16.628.326	17.151.679	20.847.681	1.171.533	1.097.763	875.252
Clienti DupliCarD acquirenti	200.639	202.144	208.954	134.175	130.006	123.832
% Clienti DupliCarD acquirenti	93,10%	92,78%	93,98%	62,26%	59,67%	55,70%

I Prodotti etici

Pur contrassegnando nicchie ristrette di mercato, i prodotti etici continuano a richiamare l'interesse dei consumatori. Tra questi si ricordano le soluzioni naturali bio-compatibili, i prodotti del commercio Equo e Solidale e tutta la gamma alimentare del senza glutine.

I prodotti etici	Biologici			Equo-solidali		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Nr. prodotti	232	881	933	48	35	44
Nr. categorie	31	40	42	11	10	9
Vendite generate	€ 2.654.894	€ 3.941.801	€ 4.821.403	€ 529.399	€ 506.769	€ 609.128
Pezzi venduti	1.294.134	1.811.490	2.253.104	237.719	210.930	249.261

I prodotti senza glutine	2010	2011	2012
Nr. prodotti	40	55	213
Nr. categorie	9	7	13
Vendite generate	€ 174.885	€ 193.799	€ 837.923
Pezzi venduti	84.301	87.010	345.584

Il Cliente può finalmente scegliere dove acquistare i prodotti senza glutine...

La delibera della Giunta provinciale 773 del 20 aprile 2012 ha sancito in via definitiva gli indirizzi per l'applicazione delle direttive provinciali in materia di celiachia. Pertanto è ufficiale: la legge provinciale 8/2011 è finalmente entrata in vigore. Prima a livello locale, unica in Italia ma anche in Europa, la legge impone una presa in carico del problema in maniera più organizzata e consapevole rendendo giustizia a una malattia oramai diffusa, definita appunto "sociale" e non più rara.

I dati attuali dimostrano un'alta prevalenza della celiachia, circa un caso ogni 100 abitanti. Si stima che in Trentino i malati siano 5.000 di cui, però, solamente un quinto effettivamente diagnosticati. Questo perché la patologia è spesso di difficile individuazione. Tre intolleranti su quattro sono donne, l'età media è in aumento ed i malati crescono ad un ritmo del 10% all'anno.



Il valore della legge? Rendere tutto più facile...

La spesa alimentare quotidiana non è certo cosa facile per chi è affetto da celiachia: fino a poco tempo fa erano disponibili pochi prodotti e, peraltro, solo in farmacia.

Con la nuova legge, la fruizione di prodotti *gluten-free* è diventata un diritto (art.3), in forza del quale vengono assegnati al malato dei contributi economici ad personam per consentire l'acquisto presso qualsiasi rivenditore dei prodotti necessari per la dieta quotidiana.

Oggi gli assistiti non sono più costretti a rivolgersi esclusivamente alla farmacia, ma possono invece procurarsi gli alimenti in qualsiasi negozio, senza limitazione territoriale - quindi sia in provincia che fuori provincia - con un conseguente miglioramento della qualità della vita in termini di risparmio di tempo, di risorse e maggiore libertà di scelta.

La grande novità?

I contributi in denaro...e in anticipo!

La grande novità della delibera consiste proprio nell'erogazione di una provvidenza economica diretta. Niente più assegnazione *standard* di prodotti dietoterapeutici, niente più rimborsi a posteriori e niente più buoni spesa da depositare e utilizzare "a scalare" dal farmacista di fiducia. Ora ci sono i contributi in denaro, che vengono erogati ogni tre mesi, all'inizio del trimestre di riferimento, per fare in modo che il paziente non debba anticipare alcuna somma.

L'unico vincolo previsto ai fini dell'utilizzo degli importi annuali

è che gli alimenti acquistati siano inclusi nel Registro Nazionale degli Alimenti senza Glutine o nel Prontuario degli alimenti tenuto dall'AIC - Associazione Italiana Celiachia. Allo scopo sono previsti controlli a campione sull'effettiva destinazione delle somme e per questo è bene conservare tutta la documentazione, come fatture o scontrini, almeno un anno dal momento dell'acquisto.

Il nostro Corner del Senza Glutine

I prodotti privi di glutine fanno parte del nostro assortimento oramai da molti anni. Siamo partiti nel 2003, proponendo 11 referenze base. Con il passare del tempo, abbiamo progressivamente ampliato la nostra offerta cercando di mantenere il passo con le tendenze evolutive del settore gastronomico. Così, oltre alle classiche farine e paste,

abbiamo introdotto vari alimenti surgelati, prodotti dolciari nuovi e più sfiziosi, *snack* di vario tipo, ma anche birra e altre bevande. Una crescita graduale, fino a un paio di anni fa, quando abbiamo deciso di dare nuovo impulso e completezza alla categoria dei prodotti attenti alla salute.

Ripercorrendo i passi compiuti nel 2011 per lo sviluppo del mondo del biologico, nel 2012 ci siamo concentrati sul mondo del Senza Glutine cercando di valorizzare il più possibile la nostra proposta, attraverso una gamma completa, capace di esaltare i sapori tipici della buona cucina: prodotti buoni, gustosi, ma anche convenienti, per fare in modo che il regime alimentare *gluten-free* diventi anche un piacere.

Tutti i negozi, anche quelli di ridotte dimensioni, espongono almeno una sessantina di referenze senza glutine; a queste se ne aggiungono molte altre, oltre 150, che nei punti vendita più grandi

sono esposte all'interno dell'isola dedicata al biologico. Le categorie presidiate sono la pasta, i sostituti del pane, gli *snack* dolci e salati, i biscotti, i cereali per la colazione e le merendine, tutti

alimenti di qualità, arrivati sui nostri scaffali grazie alla collaborazione con aziende specializzate e qualificate. In alcuni casi, laddove il *layout* e le dimensioni di negozio lo permettono, abbiamo allestito il "Corner del Senza Glutine": presente su 20 punti vendita, sta diventando un vero e proprio punto di riferimento per il Cliente. Abbiamo lavorato molto anche sulla comunicazione da rendere all'utente finale: tutti gli alimenti si riconoscono dalla dicitura S/G indicata sia sull'etichetta esposta a scaffale prima della descrizione, sia sullo scontrino.

A un anno dal lancio, possiamo guardare con orgoglio i risultati raggiunti: cresce l'interesse della collettività, aumentano gli acquirenti e si quadruplicano le vendite. Un progetto importante in cui abbiamo creduto e in cui continueremo ad investire. Grande qualità, risparmio assicurato. E i clienti ringraziano.



4.5 I FORNITORI

68 mila

ARTICOLI TRATTATI

411 milioni di €

DI VENDITE LORDE GENERATE

125

AZIENDE DI SERVIZIO, DI CUI 79 LOCALI

oltre 99%

LA QUOTA DI FATTURATO GENERATO CON I FORNITORI
DI SERVIZIO LOCALI

In una terra di montagna come è il Trentino Alto Adige, la collaborazione fra imprese per la crescita economica comune è considerata una linea di azione prioritaria. Pur riconoscendo la diversità di ruoli ed interessi, è grande il nostro impegno nella definizione di relazioni solide, costruttive e continuative.

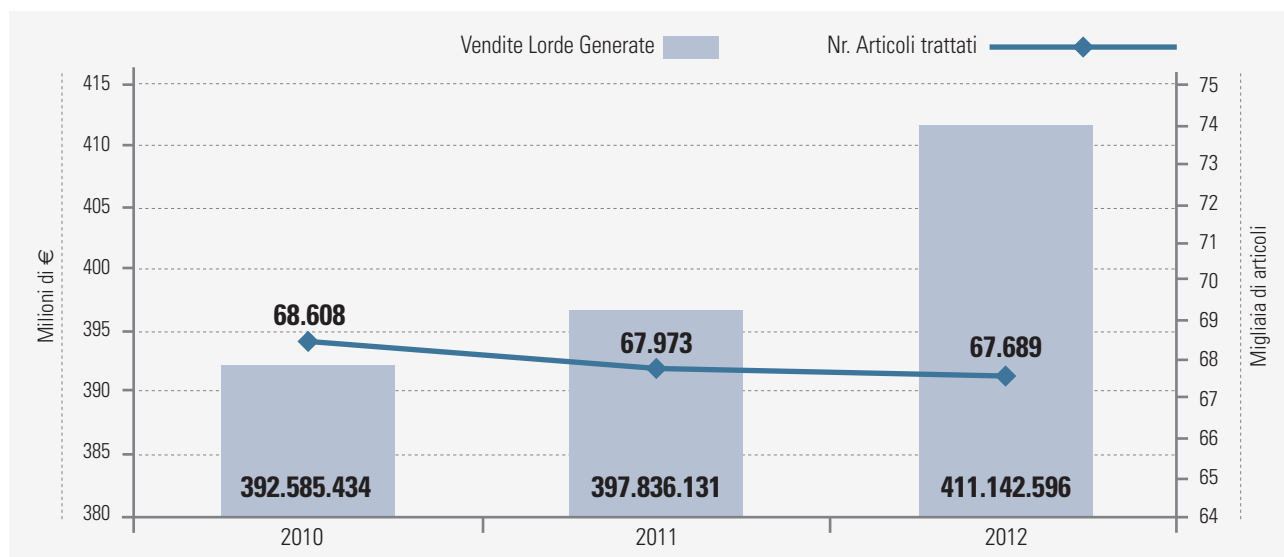


LE LINEE GUIDA

- Sostenere lo sviluppo dei Fornitori locali
- Valorizzare i prodotti tipici del nostro territorio
- Attivare iniziative di *partnership* reale, superando le contrapposizioni negoziali
- Creare un indotto positivo, a supporto dell'economia della nostra Regione

4.5.1 I FORNITORI DI MERCI

La scelta dei Fornitori riveste un ruolo fondamentale, perché spesso significa scegliere veri e propri *partner* commerciali che avranno una parte di responsabilità nella salvaguardia del rapporto con il Cliente e nel successo dell'impresa. La ricerca va effettuata con cura, confrontando diverse opzioni e ricordando che l'economicità è in tale ambito un valore importante, ma non esclusivo. Meglio dunque spendere, anzi "investire" qualcosa in più e poter contare su una maggior sicurezza e affidabilità, su un'assistenza efficiente e maggiori servizi accessori, su una maggiore velocità di risposta alle richieste del mercato e su competenze solide, da condividere e mettere a fattore comune.



Anche nella definizione dell'assortimento, Poli vuole essere espressione del territorio, delle sue genti e delle tradizioni gastronomiche e culturali. La valorizzazione di aziende locali dinamiche e capaci di interpretare le esigenze del mercato contribuisce a contenere il più possibile il rischio di omologazione della proposta commerciale, e genera al tempo stesso effetti positivi a cascata sulla crescita economica globale della nostra Regione.

Sul versante della produzione locale, solo alcune merceologie sono in grado di rappresentare il territorio trentino e altoatesino. Tra queste si citano prodotti come il pane fresco, la pasticceria, il latte, la panna e il burro, il mondo degli yogurt e dei dessert, i salumi, i formaggi, le farine, ma anche i vini, gli spumanti, le grappe ed i liquori tipici montani.



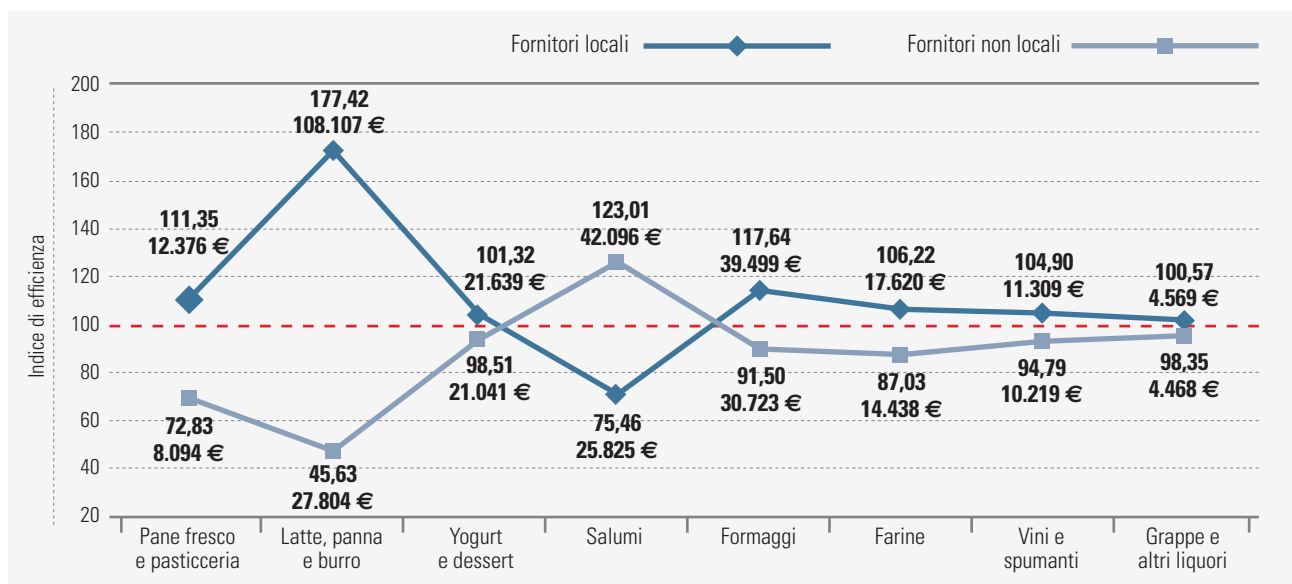


Molti altri ambiti merceologici sono invece di totale appannaggio di produttori nazionali o internazionali. In particolare, è quasi nulla la produzione regionale di referenze tipiche del settore *non-food*, parte preponderante invece nella costruzione dell'assortimento.

Il forte radicamento di Poli nella realtà regionale trova evidenza nell'analisi delle categorie merceologiche più significative, nelle quali i fornitori locali si vedono riconosciuta un'importante presenza a scaffale ed una quota di fatturato che sfiora il 52%. Scendendo in dettaglio, le categorie più altovendenti sono state quelle del pane e pasticceria, latte panna e burro, farine e grappe che hanno generato, ciascuna nel proprio ambito di riferimento, più del 70% del fatturato.

Le merceologie rappresentative per il territorio	Locali	%	Non Locali	%	Totale
Nr. Fornitori	187	33,33%	374	66,67%	561
Nr. Prodotti	2.570	54,03%	2.187	45,97%	4.757
Vendite	€ 53.036.682	51,74%	€ 49.472.014	48,26%	€ 102.508.696

Il grafico seguente riporta, per ciascuna categoria merceologica, le vendite medie generate per articolo ed i relativi indici di efficienza alla vendita. Posto pari a 100 il valore totale indicante la vendita media per articolo (tratteggiata rossa nel grafico), l'indice di efficienza misura le *performance* di vendita prodotte, in ciascuna categoria, dagli articoli locali e da quelli *extra-regionali*.



Da Poli e Regina, grandi progetti all'insegna della novità.

Regina presenta Nucleo... quando le novità sono da indossare!

Compie un anno l'importante progetto che da Regina ha interessato la proposta abbigliamento per i più piccoli. Tutto è nato nella primavera 2012, con la presa di coscienza della necessità di svecchiare il nostro assortimento, qualificarlo, renderlo più interessante per il Cliente, cercando di interpretare creativamente le tendenze moda, con occhio attento al giusto mix di *comfort*, qualità e, naturalmente, convenienza.

La prima fase del lavoro ha fatto perno sulla ricerca di un fornitore che avesse maturato nel tempo un elevato livello di competenze e conoscenze tecniche. La scelta ci ha portati al Gruppo F.lli Campagnolo, azienda all'avanguardia nel panorama del tessile, che possiede uno *staff* di eccellenza nella ricerca stilistica ed una struttura produttiva matura, composta da 10 stabilimenti tra Italia, Romania e Tunisia. Fin da subito Campagnolo ci ha



proposto una gamma completa di prodotti e servizi, mettendo a disposizione NUCLEO, un marchio di abbigliamento e accessoristica tradizionalmente destinato a canali di vendita in *franchising* o catene di negozi monomarca. Il cambio per noi è stato radicale, complice primario proprio il nuovo marchio. Nucleo è un abbigliamento "total look" 0-14 anni, capace di coniugare creatività ed esperienza, in sintonia con i temi più diffusi nel mondo dell'infanzia e con i *trend* in voga tra i giovani *teenagers*. Nelle collezioni Nucleo è possibile scegliere tra diverse linee stilistiche, facilmente combinabili tra loro e da usare in coordinato, tutte studiate con particolare attenzione alla comodità, alla ricerca di materiali e alla sicurezza. Ogni capo è garantito come

prodotto "Sicuro al 100%", essendo realizzato senza impiego di coloranti né fibre con residui di metalli pesanti, nel pieno rispetto della natura e dell'ambiente. Tessuti leggeri e traspiranti, in lino e cotone, ma anche soffici lane, pratiche tute e tanti pezzi adatti alla stagione fredda e alla scuola. Il tutto in funzione di una differenziazione per fasce d'età (0-18 mesi, 3-7 anni, 8-16 anni) e condito da una buona dose di colore, originalità, estro e, perché no, un briciolo di vezzo.

Le maggiori criticità hanno riguardato il posizionamento di prezzo, in quanto le fasce di vendita adottate da Nucleo erano più alte rispetto alle nostre. Come soluzione, in accordo con il nostro *partner* abbiamo deciso di affiancare ai prodotti della linea Nucleo alcuni della tradizionale linea Fratelli Campagnolo, ottenendo così un posizionamento prezzi più consono alle nostre esigenze.

I nostri *buyer* ed i responsabili del Gruppo F.lli Campagnolo si relazionano assiduamente: anticipando di oltre sei mesi la stagionalità, studiano e selezionano le diverse tematiche su cui centrare le nuove collezioni per arrivare ad offrire un prodotto nuovo e, in ogni caso, ad un prezzo perfettamente in linea con il posizionamento di Regina. Mediamente nel corso di ogni stagione si trattano 6 o 7 temi, con una decina di articoli suddivisi per età e sesso, più la linea basica e quella delle tute che comunque si legano fra loro. A inizio stagione ogni negozio riceve un *book* contenente tutti gli articoli che andranno ad alimentare l'assortimento, corredati di prezzo, immagini fotografiche e alcuni spunti per l'esposizione del prodotto. Fondamentale è la codifica per taglia e colore, che, gestita con tracciato informatico, consente alla ditta fornitrice di riassortire puntualmente la merce. Le consegne di impianti ed i riassortimenti avvengono direttamente in negozio tramite mezzi di proprietà di Campagnolo o spedizionieri, evitando del tutto l'intermediazione logistica di nostri magazzini.

A fine stagione i capi vengono messi in saldo con il metodo "TUTTO A..." che prevede la vendita a fasce prezzo (5 €, 10 €, 15 €, 20 €, ecc.).

Terminato il periodo di liquidazione che in genere coincide con la consegna dei nuovi arrivi, Campagnolo ci consente di procedere al reso totale della merce, cosa che per noi si traduce nella garanzia di avere prodotti sempre nuovi e freschi, senza dover trascinare le rimanenze delle precedenti stagioni. Un cambio così deciso di fatto ha portato ad una virata altrettanto netta sul fronte della comunicazione. I volantini realizzati per il lancio delle collezioni - la prima è stata quella "Autunno Inverno 2012" - rompono decisamente gli schemi con il passato: nuovo formato, nuova grafica ed una presentazione dei capi molto più accattivante, emozionale e divertente.



Nuovi processi per la gestione del display... in Poli arriva il pacchetto JDA

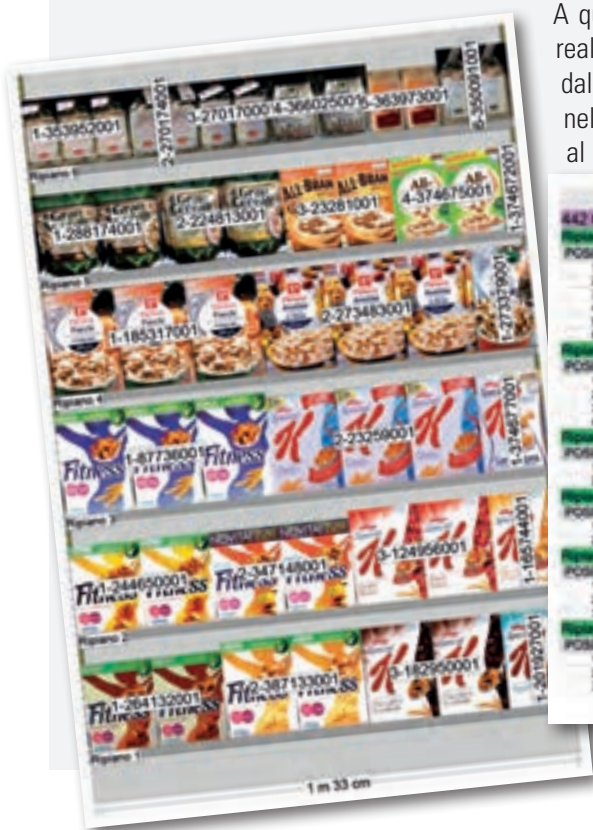
Era il febbraio 2012 quando, in seguito ad una visita aziendale effettuata presso i colleghi di Dimar Spa, azienda associata al gruppo Selex, che come noi fa capo alla centrale di acquisto ESD Italia, nacquero alcune riflessioni sulla gestione del *display*.

Da una quindicina di anni Dimar ha intrapreso un percorso che l'ha portata ad attribuire un ruolo centrale all'ufficio *display*: un ufficio molto integrato con le altre funzioni e sostenuto da un forte credo aziendale, che gestisce a planogramma tutte le categorie del *grocery* e del fresco con aggiornamenti settimanali e che convoglia tutte le informazioni relative a spazi ed assortimenti, fino ad arrivare al riordino in negozio.

La nostra gestione, invece, all'epoca era piuttosto diversa: a buon punto per la clusterizzazione - ogni categoria assortimentale era clusterizzata e ad ogni negozio veniva attribuito un *cluster* per categoria coerente agli spazi espositivi a disposizione - ma ancora molto arretrata per la gestione a planogramma delle varie categorie e per il corretto posizionamento dei prodotti a scaffale, complici sicuramente alcune problematiche di carattere tecnico e organizzativo.

Il *software* utilizzato, APOLLO, non rispondeva più alle esigenze aziendali e, non essendo predisposto per comunicare con il nostro gestionale MERSY, implicava, ogni volta e per ogni planogramma, un grande lavoro manuale di *matching* dei dati relativi all'assortimento, alle vendite, alle rotazioni, ai prezzi, e così via.

A questo si aggiungevano poi le difficoltà riscontrate in negozio nella realizzazione del *display* - il *cluster* assegnato poteva infatti differire dalla metratura e dall'assortimento effettivamente a disposizione - e nel recepire eventuali modifiche, cambi o manutenzioni da apportare al *display*.



ELENCO POSIZIONI PRODOTTI						
442 CEREALI TNXL 6 E 7 RP						
LARGHEZZA: 4 m 99,00 cm						
Regione n. 6						
POSIZIO.	COD. ARTIC.	LabelCode	Nome	Brand	FILE	
1	33990001	002350020	FUCHS NATURA MUESLI FARRIO 376G		2	
2	279174001	002379174	FUCHS MUESLI-FRUIT BOSCO GR. 375		2	
3	279174002	002379175	FUCHS MUESLI-FRUITA GR. 375		2	
4	366020001	002366020	FLORENTINI RICICOLI GRUSCA 250G		2	
5	363070001	002363070	VERNALI GRUSCA/AVENA 500G		2	
6	300001001	002300004	FUCHS NATURACIOCI GRUSCA ED FARRIO GR. 375		2	
Regione n. 5						
POSIZIO.	COD. ARTIC.	LabelCode	Nome	Brand	FILE	
1	224174001	002224174	GRANCEREALE CEREALI CACAO GROSS		2	
2	224813001	002224813	BIANCO CEREALI SICUR NAT 300		2	
3	23291001	002232910	KELLOGG ALL BRAN 1375		2	
4	23467001	23467001	KELLOGG WHEAT NAT 1375		2	
Regione n. 4						
POSIZIO.	COD. ARTIC.	LabelCode	Nome	Brand	FILE	
1	18017401	002180174	PRIMA CEREALI INTEGRALI 1375		2	
2	27463001	002274630	PRIMA ANELLINI AL WHEE GR. 375		2	
Regione n. 3						
POSIZIO.	COD. ARTIC.	LabelCode	Nome	Brand	FILE	
1	8770001	002877001	NESTLE CEREALI FITNESS 1375		2	
2	2309001	2309001	KELLOGG SPECIAL 4 1375		2	
Regione n. 2						
POSIZIO.	COD. ARTIC.	LabelCode	Nome	Brand	FILE	
1	244650001	002244650	NESTLE FITNESS ANELLINI 1300		2	
2	24714001	002247140	NESTLE FITNESS PRIMO GR. 325		2	
3	2496001	002249600	KELLOGG SPECIAL 4 PROCESS 1300		2	
Regione n. 1						
POSIZIO.	COD. ARTIC.	LabelCode	Nome	Brand	FILE	
1	26413001	002264130	NESTLE FITNESS & CHOC F 325		2	
2	26710001	2671100	NESTLE DER.FITNESS CO.BIANC.1300		2	
3	18290001	002182900	KELLOGG SPECIAL 4 GOOD TASTE		2	



L'obiettivo da raggiungere iniziava ad essere chiaro: creare planogrammi specifici per singolo negozio e non più per *cluster*, con la possibilità di mantenerli periodicamente e di trasmetterli con efficacia, reattività ed efficienza al personale addetto in punto vendita.

Di qui la scelta di affidarsi ad un nuovo programma informatico, più flessibile, per rispondere rapidamente a quanto accade sullo scaffale, modificare le previsioni in tempo reale e implementare piani tempestivi, strettamente connessi alla reale domanda del Cliente.

Si chiamano *Space Planning e Planogram Generator* i *software* acquistati nell'agosto scorso. Potendo interagire con il nostro gestionale, permettono di compiere analisi più approfondite e puntuali in fase di realizzazione del *display* di nuove categorie, facilitando altresì le attività di aggiornamento e manutenzione.

Attualmente gestiamo circa 900 planogrammi *live* su 46 negozi della rete dei supermercati - 38 Super e 8 Minipoli - trattando il fresco, il freddo ed alcune categorie del *grocery*, 36 in totale considerando quelle gestite per *cluster* e quelle gestite a negozio.

Il *database* del *software* ospita però più di 1.100 planogrammi fra gli storici, quelli in lavorazione e quelli *live*. Grazie alle potenzialità del nuovo strumento, riusciamo poi ad implementare ogni mese un paio di nuove categorie. Procedendo di questo passo contiamo di arrivare a governare l'intero assortimento entro la fine del 2014, mentre la parte prettamente alimentare già entro la fine del 2013.

Le revisioni di categoria, per il momento quindicinali, vengono inoltrate al negozio in forma cartacea, ma è già in programma un ulteriore sviluppo del progetto. A settembre 2013 verrà finalizzato l'acquisto del pacchetto *Web Publishing*, che permetterà di pubblicare in rete ed in tempo reale eventuali aggiornamenti o revisioni.

4.5.2 I FORNITORI DI SERVIZI

La continua pressione per la riduzione dei costi di filiera ha spinto il Gruppo ad esternalizzare le attività ritenute non *core competence* e quelle che, per loro natura, possono essere espletate in maniera autonoma rispetto alla gestione organizzativa interna.

Questo comporta un ampliamento del numero di attori che intervengono nell'attività di impresa, rendendola di fatto una "realtà estesa", con ricadute positive di lavoro per molti altri soggetti operanti nel tessuto economico locale. Sono numerosi i rapporti di collaborazione allacciati con imprese di pulizia, cooperative di lavoro ed altri operatori che si occupano di logistica, trasporti, vigilanza, prelievo denaro e con società specializzate per la raccolta e il trattamento di rifiuti e di materiale riciclabile.

Pulizia, raccolta rifiuti e trattamento materiale riciclabile	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	56	86,15%	€ 1.507.660	97,14%
Non locali	9	13,85%	€ 44.465	2,86%
Totale	65	100,00%	€ 1.552.125	100,00%

Aumenta del **17%** il fatturato generato con i fornitori locali

Trasporti, logistica di magazzino, ed altri servizi	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	23	38,33%	€ 12.426.049	99,40%
Non locali	37	61,67%	€ 75.002	0,60%
Totale	60	100,00%	€ 12.501.051	100,00%

Aumenta del **9%** il fatturato generato con i fornitori locali



4.6 LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

17 milioni di €

DI INTROITO FISCALE GARANTITO DALL'AZIENDA NEL 2012

58 milioni di €

NELL'ULTIMO TRIENNIO

15 milioni di €

A BENEFICIO DEL TERRITORIO NEL 2012

52 milioni di €

NELL'ULTIMO TRIENNIO

La nostra capacità di generare valore aggiunto e profitto garantisce alla Pubblica Amministrazione un importante flusso finanziario derivante dal versamento delle imposte dirette e indirette. Tali introiti rimangono, in larga parte, sul nostro territorio a vantaggio dei diversi Enti Locali operanti in Trentino Alto Adige.



LE LINEE GUIDA

- Ricercare nuove e più proficue forme di dialogo e collaborazione
- Seguire con attenzione i progetti socialmente utili promossi dalla Pubblica Amministrazione
- Sostenere con il gettito tributario le politiche di rilancio dell'economia locale

4.6.1 I VERSAMENTI ERARIALI

Il rapporto dell'Azienda con la Pubblica Amministrazione si manifesta sia attraverso la propria posizione di soggetto passivo di imposta, sia attraverso il proprio ruolo di sostituto d'imposta nei confronti dell'Erario per i compensi e gli emolumenti liquidati ai propri Collaboratori.

La seguente tabella riepiloga i flussi finanziari dei versamenti effettuati nel corso dell'anno a favore dell'erario, calcolandoli secondo il criterio di cassa. Per questo motivo, gli importi non sempre trovano corrispondenza con le voci esposte in bilancio, che, invece, rispettano il criterio di competenza come previsto dal Codice Civile.



Le imposte e le tasse	2010	2011	2012	Totale
Imposte dirette	€ 7.538.676	€ 8.247.647	€ 2.624.061	€ 18.410.384
Imposte sostitutive	€ 4.781.480	€ 688.976	€ 19.434	€ 5.489.890
Imposta sul Valore Aggiunto	€ 3.929.512	€ 2.602.571	€ 6.995.431	€ 13.527.514
Imposte e tasse di gestione	€ 256.987	€ 250.394	€ 211.604	€ 718.985
Imposta Municipale Unica (IMU)	€ 210.657	€ 216.428	€ 444.833	€ 871.918
Vidimazioni e diritti annuali	€ 29.336	€ 27.955	€ 29.204	€ 86.495
Tasse automobilistiche	€ 3.577	€ 3.874	€ 3.877	€ 11.328
Totale imposte e tasse	€ 16.750.225	€ 12.037.845	€ 10.328.444	€ 39.116.514

Proprio in virtù della rappresentazione per cassa dei flussi finanziari, i maggiori acconti versati nell'anno 2011 hanno determinato un rilevante credito di imposta che ha conseguito minori versamenti nel 2012, evidenziando una significativa riduzione degli importi versati a titolo di imposte dirette. Analogo discorso può essere riferito all'andamento dell'imposta sul valore aggiunto: l'aumento riscontrato in tabella nell'ultimo esercizio va ricondotto ai versamenti di competenza del 2011 effettuati, però, nei primi giorni di gennaio 2012. Le imposte sostitutive, invece, presentano un andamento ciclico in base alla presenza o meno di elementi dell'attivo che ne richiedano il versamento.

L'intermediazione fiscale	2010	2011	2012	Totale
Sostituto d'imposta	€ 5.842.775	€ 6.236.020	€ 6.949.231	€ 19.028.026



4.6.2 LA REDISTRIBUZIONE DEI FLUSSI TRIBUTARI

Nonostante una parziale delocalizzazione della piattaforma logistica in Lombardia e le alleanze nazionali sul fronte degli acquisti, la sede legale di tutte le società del Gruppo rimane sul territorio regionale, così come in Regione sono effettuati i versamenti di tutte le imposte. La presenza del Gruppo sul territorio consente la redistribuzione dei flussi fiscali a favore degli Enti Locali. Di seguito è proposta una stima di tali importi, stante a quanto prescritto dallo Statuto Speciale per il Trentino-Alto Adige in materia di ripartizione delle entrate tributarie.



Ente Locale beneficiario	2010	%	2011	%	2012	%	Totale	%
Prov. Autonoma di Bolzano	€ 9.423.810	46,32%	€ 5.456.926	33,15%	€ 2.091.489	13,58%	€ 16.972.225	32,51%
Prov. Autonoma di Trento	€ 9.934.396	48,83%	€ 10.274.253	62,42%	€ 11.658.982	75,69%	€ 31.867.631	61,04%
Regione Trentino Alto Adige	€ 785.902	3,86%	€ 520.514	3,16%	€ 1.399.086	9,08%	€ 2.705.503	5,18%
Comuni in Prov. di Trento	€ 181.604	0,89%	€ 187.375	1,14%	€ 230.610	1,50%	€ 599.589	1,15%
Comuni in Prov. di Bolzano	€ 19.849	0,10%	€ 19.849	0,12%	€ 23.170	0,15%	€ 62.868	0,12%
Totale devoluto localmente	€ 20.345.561	100%	€ 16.458.917	100%	€ 15.403.337	100%	€ 52.207.816	100%

Come stabilito dall'articolo 13 della legge 214/2011, il cosiddetto "Decreto Salva Italia", dal 2012 è stata istituita in via sperimentale l'IMU - Imposta Municipale Unica, che è andata a sostituire l'ICI - Imposta Comunale sugli Immobili. Concepita nell'ambito della riforma come principale fonte di entrata per i Comuni, l'IMU è diventata nel corso del 2012 un elemento centrale dello sforzo di risanamento imposto all'Italia a livello internazionale.

Con il passaggio da ICI a IMU sono cambiate anche le modalità di redistribuzione degli introiti: in passato, i flussi derivanti dal versamento ICI, essendo destinati ai vari Comuni di competenza, rimanevano integralmente sul territorio; ora invece, è previsto che venga corrisposto allo Stato un valore pari al 50% dell'aliquota ordinaria dell'IMU. Ai Comuni rimane il restante 50% più la quota derivante da eventuali maggiorazioni deliberate dai Comuni stessi.

Nonostante questo, le entrate per i Comuni non risentono in modo significativo del nuovo regime, in quanto la tassazione prevista dall'IMU, attraverso un incremento della base imponibile, risulta quasi doppia rispetto a quella prevista dal precedente regime ICI.

4.7 LA COLLETTIVITÀ

190 giornate

DEDICATE AL SOSTEGNO DI INIZIATIVE BENEFICHE,
73 IN PIÙ RISPETTO ALLO SCORSO ANNO

oltre 1 milione di €

IL VALORE DELLA MERCE DEVOLUTA ALLE MENSE DEI POVERI

51,4 tonnellate

DI ALIMENTI RACCOLTI CON LA COLLETTA ALIMENTARE,
157 NEGLI ULTIMI 3 ANNI

324 mila €

DEVOLUTI PER LA CURA DEI MALATI DI AIDS,
1,8 MILIONI DI EURO DALL'INIZIO DEL PROGETTO, SETTE ANNI FA

L'essere accanto ai più deboli della nostra comunità è un atto non solo di solidarietà, ma anche di responsabilità civile. Per questo siamo impegnati ad attivarci su più fronti per offrire un aiuto concreto alle persone in situazioni di difficoltà economica o in condizioni di disagio di varia natura.



LE LINEE GUIDA

- Proseguire nel convinto sostegno ad iniziative che aiutano le popolazioni bisognose
- Fornire un contributo alle organizzazioni che si occupano delle nuove povertà

4.7.1 IL PROGETTO DI CHARITY

Impegnato in Africa da oltre 30 anni, medico presso l'Ospedale Luisa Guidotti di Mukoto in Zimbabwe e coordinatore altri di 4 Centri di Terapia, il trentino Carlo Spagnoli è uno dei maggiori sostenitori dello sviluppo dell'assistenza medica a favore dei malati di AIDS.

Grazie ai passi avanti fatti dalla medicina, oggi è possibile arrestare la replicazione del virus dell'HIV attraverso una cura farmacologica costante ed un programma alimentare complementare. Sono migliaia i pazienti disperati che ogni giorno bussano alla porta dei centri assistenziali per chiedere di essere curati. Al contrario, i fondi disponibili sembrano non essere mai abbastanza, dato che la cura mensile ha un costo compreso fra i 16 e i 20 euro per gli adulti e arriva fino ai 30 euro per i bambini.

Le accurate testimonianze dei volontari, la loro dedizione, la loro tenace volontà nel mantenere accesa la speranza, hanno portato alla nascita del progetto "Un amico in più per fermare l'AIDS". Partito nel 2006, quando per la prima volta fu inserito nel Catalogo Premi, è oramai giunto alla sua settima edizione. Il meccanismo è rimasto immutato negli anni: a fronte della donazione di 500 punti spesa da parte dei Clienti, Poli si impegna a devolvere 13 euro all'associazione.

Dalla nascita del progetto, circa 140mila donazioni hanno permesso di destinare più 1,8 milioni di euro alla cura di oltre 2.000 malati, per la maggior parte mamme e bambini.



A partire da quest'anno il Governo locale ha iniziato a intervenire direttamente nella lotta contro l'AIDS fornendo alcuni farmaci della terapia antiretrovirale e permettendo così di mantenere in cura altri 400 pazienti. Considerata la catastrofica situazione economico-finanziaria dello Zimbabwe non si è in grado di prevedere l'affidabilità nel tempo di tale intervento. Per questo il gruppo di Spagnoli si tiene responsabilmente pronto a riassumere in terapia questi malati, ben sapendo che, in mancanza di continuità, andrebbero incontro a morte certa.

Inoltre, grazie al maggior gettito generato dalle ultime edizioni dell'iniziativa - 1 milione di euro devoluto in tre anni, di cui 323mila euro nel 2012, è stato possibile estendere l'aiuto per l'acquisto di farmaci generici contro le malattie opportunistiche dell'AIDS a due nuovi ospedali in Tanzania e Uganda.

4.7.2 LE ATTIVITÀ A SCOPO SOCIALE

Si rinnova anche per il 2012 la disponibilità del Gruppo ad accogliere e sostenere diverse associazioni umanitarie nella raccolta fondi da destinare a soggetti in difficoltà.

Le iniziative benefiche	2010	2011	2012
Nr. iniziative	16	19	25
Punti vendita coinvolti	39	42	57
Nr. giorni	96	117	190

Il banco alimentare

Si è conclusa nella notte del 24 novembre 2012 la sedicesima edizione della "Giornata Nazionale della Colletta Alimentare", uno spettacolo di gratuità e beneficenza andato in scena in più di 9mila supermercati italiani. Sono stati oltre 130mila i volontari che hanno attivamente collaborato con la Fondazione e 9.622 le tonnellate di cibo raccolte, un dato che conferma quello dell'edizione precedente.

In Trentino Alto Adige hanno aderito circa 350 punti vendita. La raccolta degli alimenti, 216 tonnellate a livello locale,

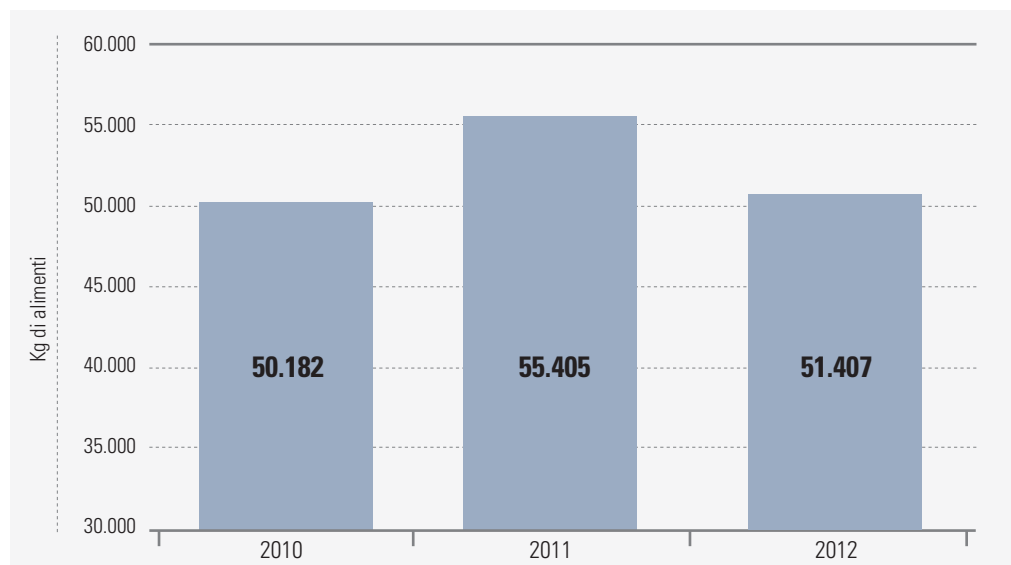
è stata resa possibile grazie all'impegno di volontari provenienti da esperienze diverse: gli alpini (ANA delle province di Trento e Bolzano), i "NUVOLA" (Nucleo Volontari Alpini della Protezione Civile della Provincia di Trento), le diverse Caritas parrocchiali e le associazioni convenzionate con il Banco Alimentare del Trentino Alto Adige, diversi gruppi Scout, la Croce Rossa Italiana e tanti altri, studenti ed adulti desiderosi di partecipare a questo grande gesto di carità. I prodotti donati sono stati poi distribuiti a oltre 100 enti convenzionati per un totale di più di 13mila bisognosi.

(Fonte: Associazione Banco Alimentare Trentino Alto Adige Onlus novembre 2012)

Poli ha aderito all'iniziativa con 43 negozi. Al fine di agevolare le donazioni da parte della Clientela, è stata organizzata una particolare promozione sui prodotti più adatti e funzionali alla raccolta, come olio, omogeneizzati e alimenti per l'infanzia, pelati, sughi, legumi, carne e tonno in scatola, succhi di frutta, minestre pronte e molti altri prodotti confezionati. All'interno dei negozi, sono stati quindi raccolti ed esposti in un'area appositamente dedicata e ben riconoscibile grazie alla cartellonistica riportante la grafica della colletta alimentare. La crisi non ha spento la carità dei Clienti: sono state donate oltre 51 mila tonnellate di viveri, il 24% di quanto raccolto complessivamente dalle varie insegne in Regione.



La raccolta per il banco alimentare



377 tonnellate di alimenti raccolte negli ultimi 10 anni

Le mense dei poveri

Il Gruppo è parte attiva anche nelle iniziative di supporto ai più poveri, portate avanti dall'ordine dei Frati Cappuccini di Trento. Ogni giorno più di cento famiglie in Trentino vengono sfamate grazie alla merce raccolta dai frati presso supermercati di varie insegne. Trattasi di prodotti buoni, ancora in perfetto stato di conservazione, spesso scartati semplicemente per qualche difetto sulla confezione esterna. Nel 2012 Poli ha devoluto prodotti per un valore complessivo di oltre 60mila euro.

Prosegue, inoltre, la collaborazione intrapresa con l'Associazione Trentino Solidale Onlus per il quotidiano recupero delle eccedenze alimentari cucinate nei reparti rosticceria, pizzeria, pasticceria, verdure e pesce e di molti altri alimenti confezionati che, sia pur prossimi alla scadenza, sono ancora in buono stato. All'interno dei negozi coinvolti, raddoppiati in un solo anno, sono 105 le persone impegnate che ogni settimana dedicano complessivamente 130 ore nella preparazione degli alimenti

da consegnare ai volontari. Nel 2012, il valore dei prodotti donati da Poli rappresenta il 65% di quanto raccolto complessivamente a livello regionale.

(Fonte: TrentinoSolidale Onlus - assemblea annuale 2012)

La collaborazione con Trentino Solidale	2010	2011	2012
Punti vendita coinvolti	16	22	45
Alimenti raccolti (in kg)	70.726	236.371	419.077
Importo devoluto in €	160.000	583.832	961.380

La merce donata rappresenta il **65%** di quanto raccolto in Regione

La raccolta fondi a supporto dei terremotati dell'Emilia

Era la notte tra sabato 19 e domenica 20 maggio, quando una prima violenta scossa di terremoto ha messo in ginocchio l'Emilia, andando a colpire pesantemente moltissime persone delle province di Ferrara, Bologna, Modena, Rovigo. Una tragedia grave, che ha portato con sé ingenti danni e migliaia di sfollati. Persone che hanno perso tutto: la casa, il lavoro, la sicurezza e la speranza per il futuro e perciò bisognose di aiuti concreti.

Di fronte a un simile scenario, è stata immediata la risposta di Poli che, per raccogliere fondi a favore dei terremotati ha aggiunto un premio al catalogo della raccolta punti DupliCard. Il meccanismo replicava quello utilizzato per il progetto di *charity*: 500 punti spesa donati dai Clienti corrispondevano a una devoluzione di 13 euro a favore degli sfollati in Emilia Romagna. In poco tempo sono stati raccolti 41.028 euro.

Ad oggi la direzione di Poli, in collaborazione con il Comitato Provinciale di Trento della Croce Rossa Italiana, è in contatto con il Sindaco di Finale Emilia, una delle comunità più colpite dal sisma, in attesa di finalizzare un progetto che prevede la ricostruzione di una casa protetta destinata ad accogliere persone con disabilità di vario tipo.



Il sostegno dei caseifici colpiti dal terremoto

A seguito del sisma che ha colpito l'Emilia, anche la Filiera del Parmigiano Reggiano è stata duramente colpita al cuore. In 37 caseifici, dove il formaggio nasce e rimane fino al termine della lunga stagionatura, il distacco delle scaffalature ha provocato la caduta e la conseguente rottura di numerose forme: oltre 600mila quelle rovinare, 15mila quelle distrutte e ben 8mila i *bins* di forme avviate alla fusione in quanto inutilizzabili.

Grazie alla solidarietà e al dinamismo della comunità emiliana, hanno subito preso vita diverse iniziative per aiutare i caseifici colpiti dal terremoto a vendere nel più breve tempo possibile i prodotti derivanti da forme recuperate. Anche Poli ha aderito, ritirando nel periodo immediatamente successivo e fino ai primi di luglio, l'equivalente di oltre 200 forme di Parmigiano Reggiano con stagionature variabili tra i 13 e 18 mesi. Le confezioni, in tagli da 300 e 900 grammi, erano evidenziate dall'apposita etichetta "Una confezione speciale per un aiuto concreto" per dare adeguata visibilità al prodotto. Il valore all'acquisto, circa 80mila euro, è andato a beneficio dei caseifici Albalat di Albareto e Razionale Novese di Novi, entrambi in provincia di Modena.



Coltiviamo i vostri progetti... e lo facciamo con il cuore.

“Coltiviamo i vostri progetti” è il nome dell’iniziativa di solidarietà con cui vogliamo rendere ancora più stretto il legame con la nostra Comunità sostenendo concretamente le idee e le attività che portano valore al territorio. Lanciata a dicembre 2012, ad oggi è attiva presso i punti vendita di Storo, Vipiteno e Ziano di Fiemme.

Il funzionamento è molto semplice: ogni due mesi, per ciascun punto vendita coinvolto, viene stanziato un contributo in denaro pari a 1.000 € da destinare a vari progetti di utilità sociale. Tra le associazioni interessate a partecipare e che allo scopo hanno inviato la propria candidatura, ne vengono selezionate tre. I loro progetti vengono quindi presentati in negozio in modo tale da coinvolgere in maniera diretta i Clienti nella destinazione dei fondi. Al momento del pagamento in cassa, infatti, ciascuno riceve un “gettone cuore” da depositare nell’apposita urna a tre scomparti, dando la preferenza al progetto ritenuto più meritevole.

Al termine del periodo vengono contati i gettoni ed a ciascuna associazione viene assegnato un contributo in denaro proporzionale alle preferenze ricevute. Ma vediamo da vicino i protagonisti che fino ad oggi hanno dato vita a questo importante momento di solidarietà collettiva.



Associazione Trentina Aiutiamoli a Vivere & il progetto “Accoglienza dei piccoli bielorussi”

L’associazione Trentina Aiutiamoli a Vivere opera da 16 anni per ospitare minori provenienti da zone della Bielorussia contaminate a seguito dello scoppio della centrale nucleare di Cernobyl. Ogni anno, da marzo a novembre per un periodo di circa 30 giorni, molte famiglie accolgono questi ragazzi donando loro affetto e sicurezza. Attualmente i Comitati dell’Associazione sono presenti in 36 Comuni. I fondi raccolti, 416 €, sono stati impiegati nell’organizzazione di varie attività da proporre ai ragazzi ospitati.

Associazione Sportiva Dilettantistica Teamvolley C8 & il progetto “Pallavolo domani”

La Società Sportiva Teamvolley C8 ha come scopo la divulgazione della pallavolo e nel 2013 festeggia il 45° anno di attività. Dagli anni '90 si impegna a diffondere la pallavolo in tutta la Valle del Chiese per consentire a tutti gli appassionati dello sport di partecipare ai vari campionati di categoria o di serie. Da sempre un occhio di riguardo è rivolto all’attività giovanile: per questo la quota raccolta, 183 €, è stata destinata alle manifestazioni sportive riservate agli atleti più piccini.

Scuola Equiparata dell’Infanzia Isidora Cima & il progetto «Un, due, tre...via!»

Il gioco e l’attività motoria costituiscono il cuore delle attività educative portate avanti dalla Scuola Materna di Storo. Per questo è stato pensato il progetto “Un, due, tre...via!” con l’obiettivo di poter dotare l’asilo di nuovi spazi e nuovi strumenti didattici per aiutare i bimbi a riscoprire la gioia del movimento e mantenerla nel tempo. Un messaggio importante che parte dai bambini, i destinatari diretti dei 401 € raccolti, ma che possa arrivare fino ai genitori, per diffondere l’importanza del movimento per la salute ed il benessere di ciascuno di noi!

Gruppo Alpini di Darzo e Nonni Vigili & il progetto “Una giornata diversa”

Il Gruppo degli Alpini di Darzo opera sul territorio da 55 anni. Dal 2004 è stata legata agli Alpini anche l’attività dei Nonni Vigili che, ogni giorno, aiutano i bambini in età scolare ad attraversare la strada in sicurezza. Da sempre un

occhio di riguardo è rivolto alle persone che più hanno bisogno di sostegno, calore e affetto. Con il progetto “Una giornata diversa”, cui sono stati devoluti 300 €, i volontari hanno regalato qualche momento spensierato a persone gravate da disabilità di vario tipo, invitandole a pranzo ed organizzando attività di intrattenimento per il resto del pomeriggio.

Pro Loco di Darzo & il progetto “La commedia in dialetto darzese”

A settembre 2013, la Pro Loco di Darzo festeggia il 50° anniversario di fondazione. Per l’occasione, intende dedicare l’apertura della Sagra Paesana ad un momento che ogni darzese possa sentire proprio: una rappresentazione teatrale in dialetto. Un’idea nuova e alternativa, per valorizzare la storia del paese e rispolverarne il dialetto che con il tempo tende sempre più a scomparire.

Per far riaffiorare il passato e l’identità paesana in un modo non convenzionale, il progetto mira a coinvolgere il più possibile la popolazione: gli interpreti, circa una ventina di persone, ed i moltissimi altri che hanno deciso di donare il loro tempo e la loro esperienza. Saranno loro destinati i 192 € raccolti.

Scuola Materna di Lodrone & il progetto “Giocando e pedalando in libertà”

La Scuola Materna di Lodrone, che in media accoglie ogni anno oltre 50 bambini di Lodrone e dei paesi vicini, è un punto di riferimento per l’intera comunità, con la quale interagisce in diverse occasioni.

Grazie ai fondi devoluti con la nostra iniziativa, 508 €, la scuola ha dato avvio ai lavori di rimessa a nuovo del piccolo giardino esterno, rimasto immutato ormai da molti anni. In programma c’è la sistemazione del manto erboso e dei giochi presenti, e la volontà di acquistare un percorso attrezzato per le biciclette dei bambini, affinché anche i più piccini possano giocare in sicurezza e in tutta libertà.

È tuttora in corso la *tranche* cui partecipano le associazioni di seguito presentate. Riportiamo brevemente i progetti in gara, ma, ovviamente, non è ancora possibile dare misura delle preferenze ricevute.



Gruppo Missionario di Storo & il progetto "La missione di Don Malcotti chiede aiuto..."

Il Gruppo Missionario di Storo aiuta persone bisognose in varie parti del mondo. Da tempo sostiene Don Costantino Malcotti, nativo di Storo e missionario in Ciad. Tra i progetti che Don Costantino vorrebbe realizzare nella sua parrocchia, vi è la costruzione di una scuola che possa accogliere, formare e crescere tanti bambini e ragazzi, garantendo loro il diritto all'istruzione. Resta ancora molto da fare. Per questo i volontari del gruppo stanno raccogliendo fondi per l'acquisto di materiali didattici e suppellettili da destinare alla sua scuola in Ciad.

Nucleo Volontariato Protezione Civile A.N.C. Valle del Chiese & il progetto "Rinnovo del vestiario per i volontari"

I volontari della Protezione Civile supportano la Polizia Locale da oltre 15 anni, prestando servizio di vigilanza stradale e regolazione del traffico in occasione di manifestazioni sportive, religiose e feste organizzate dalle varie associazioni nella Valle del Chiese. Gli scarponi utilizzati nei servizi invernali sono ormai usurati e di scarsa qualità, così come molte delle divise in uso. I fondi raccolti verranno destinati alla sostituzione degli scarponi dei volontari. A seconda dei fondi disponibili, si inizierà a sostituire, a rotazione, anche le divise più vecchie ed usurate.

ASD Moto Club Storo & il progetto "Minicross e sicurezza"

Il Moto Club di Storo è nato nel 1978 su iniziativa di alcuni appassionati del motore e da allora promuove l'organizzazione di corsi e gare di motocross per tutti gli amanti della disciplina. Nell'estate 2013 verranno organizzati due corsi scuola di minicross e motocross rivolti a piccoli piloti già praticanti e ai principianti. I corsi, grazie alla presenza di un istruttore abilitato, permetteranno di avvicinarsi in sicurezza e preparazione a questo sport.

Fino ad oggi l'iniziativa ha coinvolto realtà molto diverse: associazioni dedite alle attività sociali e alla formazione, ma anche enti votati alla valorizzazione del territorio dal punto di vista culturale, artistico, ricreativo e sportivo. Due *tranche* si sono già concluse; la terza è ancora in corso. Una cosa è certa: a vincere, in tutti questi casi, è l'intera Comunità.

4.8 L'AMBIENTE

2 milioni di imballaggi
RIUTILIZZATI NEL CICLO PRODUTTIVO

13 mila tonnellate
DI RIFIUTI RECUPERATI NELL'ULTIMO TRIENNIO

**22 milioni
di casse IFCO**
UTILIZZATE DAL 1999 AD OGGI

712 mila Kw/p
PRODOTTI CON IMPIANTI FOTOVOLTAICI

Combattere i danni ambientali, l'inquinamento e lo spreco energetico sono azioni da perseguire partendo da piccoli gesti. Ogni scelta quotidiana è una potenziale opportunità per essere più vicini al nostro pianeta. Per questo cerchiamo di rendere la nostra politica aziendale sempre più eco-sostenibile.



LE LINEE GUIDA

- Limitare la produzione del rifiuto da imballaggio
- Proseguire nel recupero e nell'avvio al riciclo dei rifiuti
- Puntare al risparmio energetico e all'utilizzo di energie alternative

4.8.1 LO SMALTIMENTO DEI RIFIUTI

L'impatto principale dell'attività aziendale sull'ambiente rimanda alla gestione degli imballi secondari, alla loro riduzione e al loro recupero nel momento in cui diventano rifiuto.

Il dato in tabella relativo al recupero di carta e cartone rappresenta sia la raccolta effettuata da operatori esterni privati che quella gestita attraverso aziende municipalizzate.

I rifiuti smaltiti (in kg)	2010	%	2011	%	2012	%
Carta e cartone	3.409.755	83,26%	3.526.629	83,18%	3.550.336	83,10%
Grassi animali	289.776	7,08%	296.550	6,99%	349.398	8,18%
Nylon	132.060	3,22%	158.401	3,74%	162.994	3,81%
Ferro	119.321	2,91%	116.232	2,74%	118.213	2,77%
Legno	122.730	3,00%	118.740	2,80%	68.310	1,60%
Plastica	7.240	0,18%	8.470	0,20%	9.240	0,22%
Oli di frittura	14.350	0,35%	14.753	0,35%	14.100	0,33%
Totale	4.095.232	100%	4.239.775	100%	4.272.591	100,00%

I controlli delle autorità competenti per la protezione ambientale

Nel corso del 2012 è stata disposta l'archiviazione di una sanzione amministrativa precedentemente ingiunta per supposta violazione dell'art. 23 T.U.L.P. - Testo Unico Provinciale sulla Tutela dell'Ambiente dagli Inquinamenti.

4.8.2 IL RECUPERO DEGLI IMBALLAGGI

Poli ha posto in essere una capillare organizzazione di recupero degli imballaggi riciclabili siano essi in cartone, polistirolo, legno, nylon oppure in plastiche dure. Oltre a questo, per la fornitura delle carni e dei prodotti ortofrutticoli si avvale dei contenitori IFCO, le casse autosmontabili a rendere che permettono di generare vantaggi concreti dal punto di vista ambientale: si riducono i volumi in fase di trasporto dell'imballaggio vuoto, diminuiscono i mezzi circolanti sulle strade e, di conseguenza, si riduce l'immissione di gas nocivi nell'aria. Viene inoltre evitata la produzione di qualsiasi rifiuto, perché, anche i contenitori eventualmente rotti o non più utilizzabili vengono ridotti in granulato ed utilizzati per la produzione di nuove casse.

All'interno del ciclo produttivo e di approvvigionamento del settore ortofrutta, a partire dal 2011 Poli ha posto in essere un circuito a noleggio di apposite pedane in plastica da utilizzare per la consegna della merce da parte dei fornitori. Nell'ultimo anno il progetto ha coinvolto il 35% del portafoglio fornitori ed ha permesso di movimentare, riutilizzandoli più volte, oltre 30mila *pallet*.



Gli imballaggi recuperati	2010	%	2011	%	2012	%
Casse IFCO	1.977.086	98,93%	1.981.187	97,91%	1.992.167	97,63%
Contenitori binx e microbinx	21.320	1,07%	17.257	0,85%	18.229	0,89%
Noleggio pedane	0	0,00%	25.061	1,24%	30.172	1,48%
Totale	1.998.406	100%	2.023.505	100%	2.040.568	100%

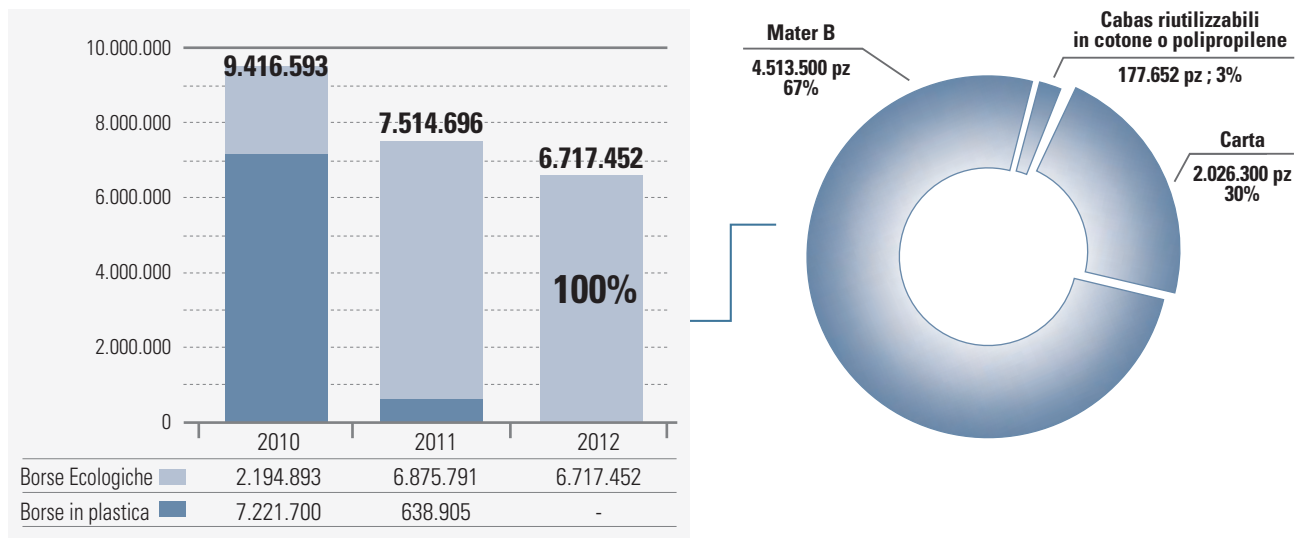
22 milioni di casse IFCO utilizzate in 13 anni

Gli shopper in vendita

Che siano di carta o Materbi, riutilizzabili in cotone o polipropilene - il materiale ricavato per il 60% da plastica riciclata - sono ecologici tutti i sacchetti posti in vendita nel 2012. Si è infatti concluso nei primi mesi del 2011 lo smaltimento delle ultime borse monouso in polietilene.

L'utilizzo di borse riutilizzabili e biodegradabili è stato accompagnato da una progressiva riduzione della quantità complessiva messa in circolazione, a testimonianza di una crescente diffusione di sane abitudini individuali molto attente a limitare lo spreco.

Le borse in circolazione



Si riducono costantemente i sacchetti usciti

-11% nell'ultimo anno; -29% nel biennio

4.8.3 I CONSUMI

Nell'ottica di un percorso costante di riqualificazione energetica, Poli ha progressivamente sostituito gli impianti a gasolio con impianti a minor impatto ambientale. Restano esclusi i soli negozi ubicati in contesti condominiali, per i quali l'Azienda non ha facoltà di intervento, e quelli dislocati in zone non ancora raggiunte dal gas metano.

I consumi di gasolio	2010	2011	2012	Var % 2012 vs 2011
Approvvigionamenti (litri)	116.575	124.523	87.522	-29,71%
Superficie (mq)	13.190	13.384	8.135	-39,22%
Approvvigionamenti medi per superficie (litri/mq)	8,84	9,30	10,76	15,64%

10 strutture con impianto di riscaldamento a gasolio, 4 in meno rispetto all'anno precedente

I consumi di gas metano	2010	2011	2012	Var % 2012 vs 2011
Approvvigionamenti (m ³)	786.917	824.460	770.895	-6,50%
Superficie (mq)	77.395	78.736	80.474	2,21%
Approvvigionamenti medi per superficie (m ³ /mq)	10,17	10,47	9,58	-8,52%

50 siti produttivi con impianto di riscaldamento a metano

Cinque negozi della rete di vendita, a Bressanone - Supermercato e Regina, Rio Pusteria, Merano e Riva del Garda, sono allacciati alla rete di teleriscaldamento, la forma di riscaldamento basata sulla distribuzione di acqua calda, acqua surriscaldata o vapore attraverso una rete di tubazioni isolate e interrato. Il calore è solitamente prodotto in un'unica centrale di produzione o "cogenerazione" funzionante a combustibili fossili o biomasse e viene distribuito agli utenti attraverso i fluidi termovettori, eliminando così l'utilizzo, presso le varie sedi, del gas metano o di altri combustibili. Oltre ai benefici legati al risparmio energetico e alla riduzione nell'emissione di CO2, il sistema del teleriscaldamento è semplice da utilizzare, sicuro ed economico. Funzionando per mezzo di acqua calda, non richiede l'installazione presso l'utenza di una centrale termica e di tutte le infrastrutture connesse al suo funzionamento, come canne fumarie, scarichi di sicurezza o cisterne. Si eliminano così i rischi di esplosione ed intossicazione da fumi e si risparmia sui costi relativi alla manutenzione, riparazione e sostituzione degli impianti.

Il teleriscaldamento	2011	2012	Var % 2012 vs 2011
Consumo (kwh)	590.903	519.430	-12,10%
Superficie (mq)	4.317	4.317	0,00%
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	136,88	120,32	-12,10%

5 strutture gestite tramite teleriscaldamento

I consumi di energia elettrica	2010	2011	2012	Var % 2012 vs 2011
Consumo (kwh)	29.840.348	29.891.589	29.791.895	-0,33%
Superficie (mq)	94.583	94.922	95.878	1,01%
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	315,49	314,91	310,73	-1,33%

4.8.4 IL RISPARMIO ENERGETICO E LE ENERGIE ALTERNATIVE

Gli impianti fotovoltaici installati presso 4 negozi della rete e presso la sede hanno prodotto nel 2012 circa 712 mila Kw di picco. I quantitativi eccedenti alla copertura dei fabbisogni energetici, circa il 16,4%, sono stati ceduti in rete.

La produzione da fotovoltaico	2011	2012	Var % 2012 vs 2011
Nr. impianti	5	5	0,00%
Produzione (kw/p)	670.148	711.764	6,21%

A conferma del fattivo impegno nella ricerca e nell'utilizzo di energia pulita, Poli ha rinnovato l'accordo con Trenta S.p.A. per la fornitura della sola energia proveniente da fonti energetiche non fossili secondo i sistemi di certificazione RECS (*Renewable Energy Certificate System*) e CO-FER (Certificazioni di Origine da Fonte Elettrica Rinnovabile).



Nell'ottica della politica di continuo abbattimento dei consumi energetici, nel corso del 2012 si è provveduto ad installare all'interno dei punti vendita lampade specialistiche orientate alla valorizzazione del prodotto basate su tecnologia LED.

Grazie alla riduzione della potenza nominale da 80 watt/h a 45 watt/h di ciascun punto luce, i consumi complessivi arrivano quasi a dimezzarsi. Inoltre, la tecnologia LED produce meno calore rispetto alle tradizionali luci e pertanto i locali abbisognano di un minore condizionamento per la corretta conservazione della temperatura ambientale.

La nuova struttura di vendita a Vipiteno, inaugurata nel marzo del 2012, sottolinea ancora una volta il forte orientamento al risparmio energetico e alla contestuale riduzione dei consumi. Il negozio, 600 metri quadri di superficie di vendita, occupa il piano terra di un edificio destinato parzialmente anche ad uso residenziale e costruito sulla base di un progetto architettonico moderno, funzionale e molto attento, a partire dai materiali utilizzati, all'impatto sull'ambiente. L'impianto di illuminazione è una caratteristica importante che connota la struttura dal punto di vista ambientale. La zona centrale della sala è stata allestita seguendo gli *standard* degli altri negozi della rete Poli, che prevedono l'utilizzo di lampade a neon a basso consumo energetico; le aree promozionali e quelle specialistiche di reparto, sono invece illuminate attraverso innovativi fari LED a cromaticità regolabili a seconda delle diverse esigenze, garantendo così, oltre alla gradevolezza estetica, anche una grande versatilità, a costi e consumi ridotti.

La luminosità del locale è gestita da un sistema domotico che prevede la graduale accensione delle luci in fase di apertura e, sempre in automatico, il graduale spegnimento a chiusura dei locali.

Tutti i banchi di vendita refrigerati sono chiusi, cosa che permette risparmi di energia superiori al 30% anche verso attrezzature di ultima generazione.

All'abbattimento dei consumi si accompagna l'utilizzo di energie alternative a basso impatto ambientale: grazie ad un sistema ad alta tecnologia, il calore prodotto dai banchi frigo viene totalmente recuperato e successivamente impiegato per alimentare l'impianto di riscaldamento e condizionamento, oltre che per produrre acqua calda sanitaria. Tale recupero energetico garantisce la completa autosufficienza della struttura, che, pertanto, non è stata collegata alla linea di teleriscaldamento comunale.



FOCUS

A Bolzano Corso Italia arriva il Nuovo Sistema Integrato Casa... per valorizzare l'uso dell'energia.

Nonostante il momento di forte crisi economica, rilanciamo il nostro impegno a migliorare la rete di vendita. Con un investimento di circa 2,5 milioni di euro abbiamo rinnovato completamente i due negozi di Bolzano in Corso Italia rendendoli più moderni, funzionali e soprattutto amici dell'ambiente.



Partendo dalla sostituzione dei serramenti che ci ha permesso di riqualificare energeticamente l'immobile grazie alla massima riduzione della dispersione termica, i lavori hanno interessato tutti gli impianti presenti: dal riscaldamento alla climatizzazione estiva, dai dispositivi per il ricambio dell'aria dei locali a quelli per la produzione di acqua calda, senza trascurare, ovviamente, le attrezzature per la refrigerazione alimentare.

Primi in regione, con orgoglio abbiamo introdotto quello che definiamo il "Sistema Integrato Casa",

in cui l'efficienza energetica si gioca in pochi elementi chiave: innovazione prima di tutto, abbattimento dei consumi, limitazione degli sprechi, utilizzo di energie alternative e, infine, integrazione. E così, siamo passati da una realizzazione impiantistica di tipo tradizionale - dove le diverse strumentazioni lavorano in maniera indipendente, ad una di tipo integrato, nella quale tutti gli impianti lavorano in sincronia, collegati ad un unico centro di gestione e controllo energetico.



Una buona intuizione

Per poter lavorare, ogni impianto ha bisogno di energia e inevitabilmente produce energia di scarto. Basti pensare, ad esempio, ai frigoriferi: consumano energia elettrica per raffrescare, ma producono del calore che normalmente viene rilasciato nell'ambiente. Una constatazione tutto sommato semplice, che però ha dato il via ad un importante progetto che prevede di gestire ogni attrezzatura non più come una dotazione a sé stante, ma piuttosto come parte di un sistema molto più grande ed integrato, in cui le attività si intrecciano, si mescolano, si completano; un sistema dove le energie termiche di scarto di ogni singolo impianto si recuperano e si mettono nuovamente in circolo a beneficio di altre attrezzature. Il tutto gestito da un unico centro nevralgico di coordinamento e controllo, una sorta di "Intelligenza Collettiva" che, in remoto, garantisce l'accensione ed il corretto funzionamento delle attrezzature, governando anche eventuali malfunzionamenti o problematiche.

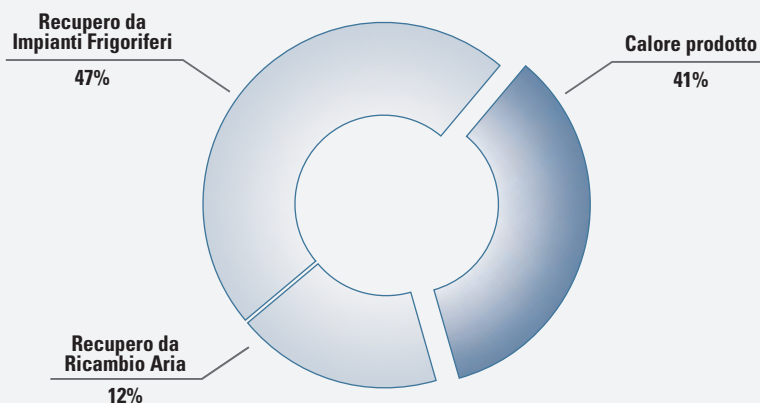
Il calore di scarto...enorme miniera di energia!

Nelle stagioni autunnali ed invernali, gli impianti di riscaldamento dell'intero stabile utilizzano l'energia che deriva dal calore di scarto prodotto dalle centrali frigorifere del supermercato. Qualora il calore recuperato dai frigoriferi non sia sufficiente al riscaldamento

dei locali, si attiva al bisogno un integratore termico in pompa di calore ad elevata efficienza, molto più ecologico della vecchia caldaia funzionante a gasolio. Anche l'acqua calda per uso sanitario viene totalmente prodotta con il calore di scarto degli impianti di refrigerazione alimentare.

In questo modo, e in pochi mesi, siamo riusciti ad abbattere i costi di riscaldamento del 25%. Di seguito rappresentiamo le fonti di energia che alimentano il nostro sistema di riscaldamento in regime invernale: fatto 100 il fabbisogno energetico totale, quasi il 60 % è coperto grazie al recupero di calore proveniente dal ricambio dell'aria e dagli impianti per la refrigerazione alimentare.

Regime invernale - Le fonti di energia dell'impianto di riscaldamento

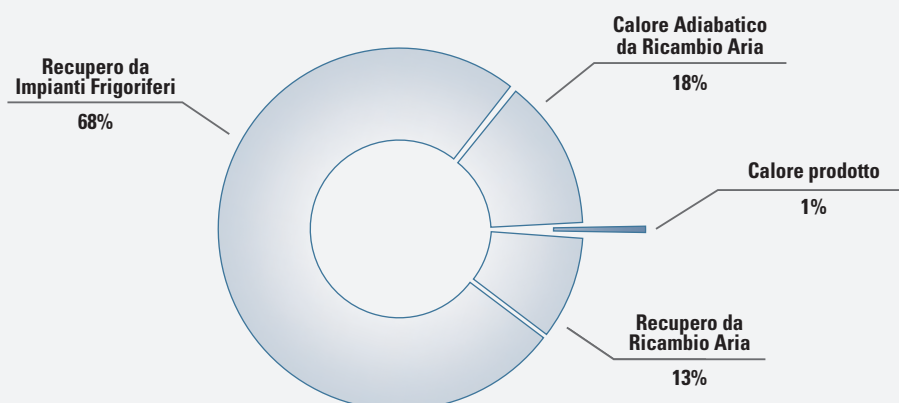




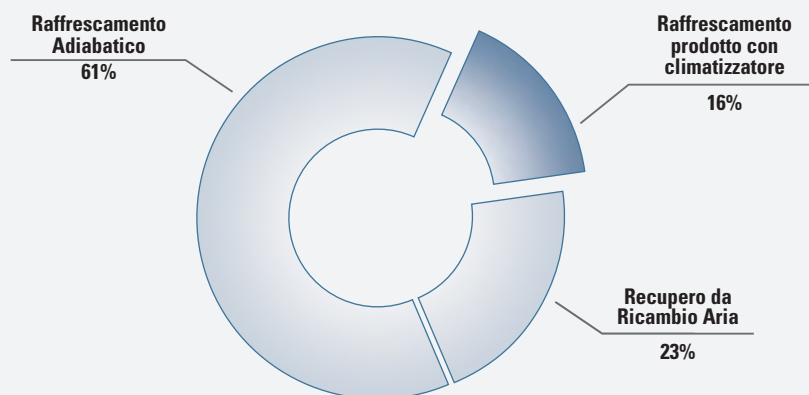
Il ricircolo dell'aria... arieggiare senza aprire le finestre

Nell'ottica di risparmio della risorsa idrica, abbiamo sostituito il vecchio sistema di climatizzazione, che permetteva di abbattere la temperatura solo a fronte dell'utilizzo di importanti quantitativi di acqua. L'apparato di condizionamento installato rappresenta una moderna tecnologia per la corretta aerazione dei locali e consente di mantenere un clima adatto per garantire il *comfort* ed il benessere delle persone, con costi di gestione minimi e consumi energetici ridotti. Esso svolge, infatti, una funzione - che in gergo tecnico si definisce "adiabatica" - di scambio dei flussi fra interno ed esterno. In estate introduce con continuità aria fresca durante la notte e nelle prime ore della mattina, riducendo così il consumo dell'impianto di climatizzazione. In primavera e autunno introduce aria calda nelle fasce orarie della giornata in cui ve ne è disponibile, prevalentemente quelle centrali, garantendo la conservazione della temperatura più adatta all'interno del negozio. La resa maggiore si ottiene nelle cosiddette mezz stagioni, quando è più ampio il divario fra temperature minime e massime giornaliere. Di seguito si rappresentano le fonti di energia che alimentano il sistema di riscaldamento e quello di raffrescamento in questi periodi dell'anno.

Regime Autunnale e Primaveraile - Le fonti di energia dell'impianto di riscaldamento



Regime Autunnale e Primaverile - Le fonti di energia dell'impianto di raffrescamento



Niente puzza sotto il naso... elettronico

La bontà dell'aria è sempre garantita grazie alla presenza del nostro "naso elettronico", una sonda CO2 dotata di particolari sensori elettronici di qualità dell'aria. Nel momento in cui ne rilevano la cattiva qualità, attivano i dispositivi di ricambio per fare uscire l'aria viziata interna e sostituirla con aria fresca e pulita proveniente dall'esterno.

L'efficienza energetica è garantita anche quando le condizioni esterne non sono favorevoli: in questi casi entra in gioco un recuperatore di calore ad alta efficienza che consente di mantenere nei locali il caldo in inverno e il fresco in estate. Mediante un sistema di scambio, va a preriscaldare o preraffreddare l'aria proveniente dall'esterno, in modo tale da non sovraccaricare l'impianto, limitando il consumo di energia.

Una gestione perfettamente sincrona

Tutti gli impianti ed i relativi componenti, come ad esempio la centrale, i banchi e la cella frigorifera, la macchina di ricambio dell'aria, la pompa di calore, il climatizzatore o il ventilconvettore, sono totalmente gestiti in modo centralizzato e in sinergia, per fare in modo che le esigenze energetiche dei vari elementi concorrano ad obiettivi di risparmio globale.

Il comportamento di consumo delle diverse apparecchiature può essere modificato interagendo in telecontrollo. Ciò si traduce in una maggiore rapidità ed efficienza nel risolvere le emergenze, ma anche in minori costi di gestione, minori trasferite, minor utilizzo di mezzi e conseguente minor immissione in atmosfera di elementi nocivi come i gas di scarico.

I vantaggi della soluzione integrata... poca spesa, grande resa

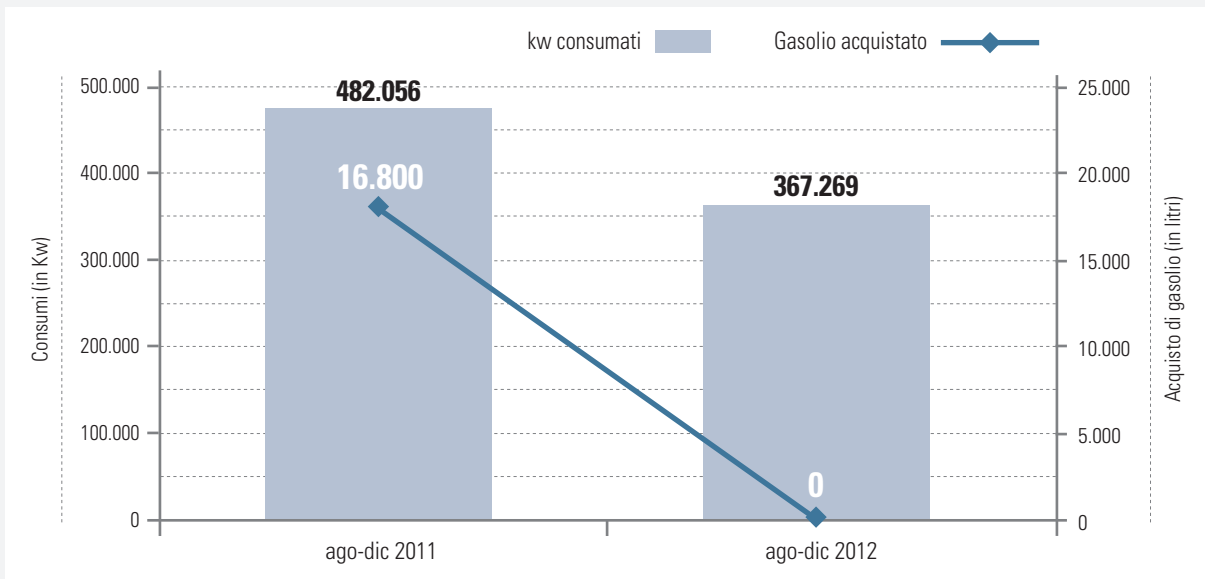
In poco meno di 4 mesi sono stati smantellati i vecchi impianti per lasciare spazio ai nuovi.

Innovativo, versatile, intelligente, il Sistema Integrato Casa funziona a regime da settembre 2012 ed ha portato con sé molti vantaggi, prima di tutto ambientali, ma anche economici ed organizzativi.

Ad esempio, avere un'unica centrale termo-frigorifera ci ha permesso di eliminare la caldaia, i produttori di calore per l'acqua sanitaria, i raffrescatori estivi ed i vari impianti di adduzione. Inoltre, non dovendo più utilizzare combustibili come metano e gasolio, abbiamo ridotto considerevolmente l'immissione nell'aria di anidride carbonica e polveri sottili.

In soli 5 mesi, a partire da agosto 2012, abbiamo risparmiato circa 115 mila kw rispetto al pari periodo dell'anno precedente. Il dato assume una valenza ancora maggiore se si considera che nel 2011 avevamo acquistato oltre 16.800 litri di gasolio per l'alimentazione del vecchio sistema di riscaldamento che invece, ora, è alimentato grazie al recupero totale del calore dissipato dall'impianto di refrigerazione.

L'andamento dei consumi





**L'EVOLUZIONE
PREVEDIBILE
DELLA GESTIONE**



5.1 L'AMBITO ECONOMICO E PATRIMONIALE

Il risultato elettorale di febbraio non ha di certo contribuito a dare una serena prospettiva al nostro Paese. La frammentazione del Parlamento su più gruppi politici, con idee fra loro del tutto divergenti sulle linee di intervento da assumere per rianimare un'economia ormai in fase comatosa, non consente di capire in quale verso ci si muoverà. Dopo il tanto tempo perso alla ricerca di improbabili alleanze, l'iniziativa forte del Presidente della Repubblica ha consentito di dar vita ad un esecutivo cosiddetto "di larghe intese", dove peraltro non si capisce come queste intese si possano trovare. Ad iniziare dall'allocatione delle poche risorse destinate alla crescita, per un partito da finalizzare ad una timida diminuzione del cuneo fiscale e quindi del rapporto fra costo del lavoro e salario netto, per un altro ad alleggerire il carico fiscale sui piccoli proprietari, con l'abolizione dell'IMU sulla prima casa. Per il momento si è imboccata la strada del rinvio delle decisioni, visto che di unitarie è difficile trovarne. La permanenza in vita del Governo è minacciata non solo dai contrasti fra le diverse forze politiche che lo sostengono, ma anche dalla lotta interna agli stessi partiti, fra i "collaborazionisti", convinti che il sostegno all'esecutivo sia l'unica opzione responsabile oggi disponibile, e "falchi e pitonesse", votati alla demagogia e fortemente motivati a dare continuità a quell'incredibile (e pericolosissimo) teatrino che ci ha portati, come si diceva in apertura di relazione, a sprofondare nell'abisso. Le stesse vicende giudiziarie dell'ormai ottantenne, ma inossidabile, ex-Premier rischiano di far saltare definitivamente il banco e di portare il Paese verso nuove elezioni, che non consentiranno nulla di nuovo se non spreco di denaro pubblico, insulse campagne elettorali, rinvio delle azioni che potrebbero metterci sulla via della risalita (o almeno arrestare la discesa).

Nel mentre gli Italiani assistono a questo teatrino, alcuni allibiti, altri assuefatti, si stima che nel 2013 perderanno il lavoro oltre 250.000 persone ed il reddito delle loro famiglie è destinato a crollare, se non ad azzerarsi.

IRI ha previsto per il 2013 una contrazione delle vendite LCC a prezzi costanti in misura del -1,3%, ma il dato per l'anno mobile a maggio segnava -1,9%. La contrazione a volumi potrebbe essere compensata da un tasso di inflazione sui medesimi prodotti del +1,2%, portando quindi ad un quasi pareggio del valore del mercato. Le vendite al dettaglio nel canale moderno hanno segnato un -1,4%, che diventa -3,5% se calcolato a rete omogenea. E' questa la cartina di tornasole dell'efficacia delle politiche del decreto "Cresci Italia": maggior concorrenza (sulla carta) e orari di apertura estesi non hanno evitato (o hanno favorito?) un crollo del 3,5% in un solo anno nella produttività dei punti di vendita.

In tale ambito le aziende di Agorà Network, pur risentendo pesantemente del calo dei consumi, si posizionano sempre nel lotto dei *best performer*. AC Nielsen segnala come nei primi 5 mesi abbiano avuto a rete costante un fatturato pari a quello del pari periodo 2012, posizionandosi al 4° posto fra i 19 Gruppi censiti. Anche le aziende di ESD Italia stanno lavorando bene e, secondo i dati IRI Information Resources, crescono del +2,1%, mentre i concorrenti perdono mercato in misura del -1,6%, nonostante indici inflativi ben più moderati in ambito ESD (inflazione 0, contro +0,8% dei concorrenti).

Nel caso del nostro Gruppo, il *trend* di fatturato realizzato nel canale supermercati nei primi 5 mesi dell'anno è risultato deludente, segnando un arretramento di -1,15%. Gli andamenti dei diversi punti di vendita sono ben poco omogenei, in generale si verifica che quelli interessati da aperture di punti di vendita della concorrenza non dimostrano più il margine di tenuta di un tempo e perdono quote preziose di fatturato. In generale però si mantiene o incrementa il numero dei Clienti, mentre cala vistosamente il valore dello scontrino medio. Questo dato consente più chiavi di lettura: un Cliente fedele che





spende meno perché ha meno disponibilità, un Cliente non sempre fedele che aumenta la propria frequenza d'acquisto, un Cliente non più monogamo, che ha individuato insegne/canali alternativi per una parte della sua spesa.

Peggior è l'andamento del canale grandi magazzini, che nei primi 5 mesi ha perso vendite in misura del 7,77%. In questo caso non è improprio il detto "piove sul bagnato": una primavera particolarmente ed inusualmente piovosa e fredda ha ulteriormente contribuito alla depressione del fatturato nel settore che maggiormente risente della crisi, quasi azzerando le previsioni di vendita dei prodotti tessili dell'abbigliamento e dei prodotti *open-air*, come i mobili e gli accessori da giardino. Il canale ingrosso risulta stavolta quello che ha conseguito i risultati più brillanti, segnando una crescita in misura del +3,8%, grazie soprattutto all'eccellente crescita del fatturato del *Cash&Carry* (+8,4%).

Ciò che preoccupa maggiormente è però il calo del margine commerciale, sia in valore assoluto, che percentuale. Una parte di tali risorse, come è ovvio, vengono a mancare per la riduzione del fatturato, un'altra, molto importante, per il continuo incrementare della pressione promozionale, che richiede un investimento in margine di oltre mezzo punto percentuale. Infine incide il riposizionamento verso il basso dei prezzi, dettato anche da fattori concorrenziali, su tutti i prodotti LCC e, in misura impattante, sui prodotti ortofrutticoli.

Prosegue e, quindi, si accentua il fenomeno del *trading down*. Esempio significativo è il fatto che, secondo le stime di IRI - Information Resources, nel primo quadrimestre dell'anno nel *food & beverage* la marca privata sia cresciuta del 6%, raggiungendo una quota di mercato del 18,1%, mentre l'Industria di Marca non ha registrato incrementi di fatturato.

Ulteriore elemento di incertezza per il futuro è dettato dal panorama competitivo. A livello nazionale sono ormai giunte al capolinea storiche aziende di distribuzione, quali Lombardini, Sadas, Viale. Secondo i *rumors* numerose altre non saranno in grado di superare i prossimi mesi, aprendo così un rischio di acquisizioni, chiusure e riposizionamenti dei superstiti. In sede locale uno dei principali *competitor* - Or.Ve.A. SpA - peraltro da noi partecipata in quota vicina al 18% - ha chiuso il peggior bilancio della sua storia, arretrando col fatturato e mangiando quote importanti di patrimonio. Le vicende relative alla successione del socio di maggioranza, il defunto Aldo Bertoldi, fanno presumere un passaggio di mano a breve della società. Ciò potrebbe causare l'ingresso sul mercato trentino di nuovi ed importanti operatori, di dimensione maggiore a quella di Poli.

Detenendo un'elevata quota di mercato regionale e coprendo in maniera abbastanza efficace il territorio di vocazione, l'Azienda deve indirizzare le strategie di sviluppo e di apertura di nuovi punti di vendita da una parte ai territori meno serviti, dall'altra al riposizionamento dei negozi meno performanti. Ciò significa che una quota significativa del nuovo fatturato sarà conseguito per cannibalizzazione di Clienti propri e che le nuove aperture indeboliranno ulteriormente la proposta dei negozi insediati nell'area di influenza. Si dovrà pensare quindi con sempre maggior determinazione ad una razionalizzazione della rete, che potrà portare, contestualmente alle nuove aperture, alla chiusura o cessione di alcuni punti di vendita.

Incontrando difficoltà nello sviluppo, ma anche nel mantenimento del fatturato, l'Azienda è fortemente concentrata nel controllo dei costi, attività peraltro che può portare dei vantaggi molto relativi. La struttura di costo di un'azienda commerciale è in gran parte composta da costi fissi (ad esempio tutti i costi immobiliari e logistici) ed anche sul fronte del costo del lavoro la perdita di fatturato a fronte di un numero di scontrini crescente non consente di pianificare efficaci ristrutturazioni.

In considerazione delle dinamiche sopra esposte, le prospettive economiche aziendali e la capacità delle società commerciali di produrre reddito paiono minacciate dalla differente dinamica di costi e ricavi. Per tale motivo ci si deve attendere un risultato d'esercizio in significativo peggioramento rispetto a quello conseguito nel 2012.

5.2 I FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO IL 31 DICEMBRE 2012

Nel corso dei primi mesi dell'anno non si sono concretizzate aperture di nuovi punti di vendita. Si è peraltro potuto avviare il cantiere per la ristrutturazione del Centro Commerciale di Arco, che impegnerà l'intero 2013, garantendo comunque l'apertura continua dei negozi attualmente insediati e contando di poter inaugurare la nuova struttura finita entro fine novembre.

Nel mese di maggio si è finalmente ritirata la concessione edilizia relativa alla realizzazione del grande supermercato di Trento, via Pranzelores. Sono stati contestualmente appaltati i lavori di demolizione dell'esistente struttura, il trattamento dei materiali, gli scavi, la bonifica, i movimenti terra e la realizzazione della viabilità. Queste opere impegneranno fino al prossimo ottobre. Entro fine estate saranno appaltate anche le opere di costruzione che, essendo relativamente semplici, dovrebbero consentire l'apertura del nuovo punto di vendita entro fine 2014.



E' stato contrattualizzato l'acquisto di un immobile nel Comune di Comano Terme (TN), dove potrà essere ospitata una media struttura di vendita. Il cantiere è già stato aperto ed è possibile poter alzare le serrande già nella tarda primavera 2014.

Per quanto concerne l'iniziativa di Spiazzo (TN), si è già riferito del fatto che una sentenza del T.A.R. di Trento ha annullato la variante di P.R.G. approvata dal Comune con la finalità di riqualificare l'area industriale dismessa "ex-Ille". Questo azzera, o perlomeno ad oggi congela, l'ipotesi di realizzare un punto di vendita di grande dimensione in quel sito. Paradossalmente, peraltro, la sentenza, ripristinando le previsioni urbanistiche previgenti alle ultime 2 varianti di P.R.G., entrambe annullate dal T.A.R., la prima ricorrente Poli, la seconda Fam. Coop. di Pinzolo, potrebbe consentire la realizzazione a breve dell'apertura di una Media Struttura di Vendita di mq. 800 in uno degli edifici esistenti, con intervento diretto, senza cioè dipendere dall'approvazione di Piani Attuativi. L'ipotesi di utilizzo parziale dell'area viene valutata positivamente,



almeno in questa fase intermedia, dall'Azienda e, compiute le ulteriori verifiche, si procederà con la progettazione, con l'obiettivo di aprire un punto di vendita entro l'estate 2014.

L'evoluzione normativa della Provincia Autonoma di Bolzano ha consentito un progetto di risistemazione del *layout* dell'IperPoli di Bolzano, con la riunione in un unico esercizio di ciò che precedentemente era gestito in virtù di distinte autorizzazioni e locali. Si rivedrà anche la politica di vendita del negozio, riportandola verso un EDLP simile a quello attuato nei negozi ad insegna CC Amort.

Si è più sopra riferito dell'andamento commerciale del Gruppo.

Non si segnalano ulteriori elementi o fatti che rilevino significativamente sull'andamento aziendale.

Trento, 31 maggio 2013

Il Presidente del Consiglio d'Amministrazione
Sig. Marcello Poli



