

GruppoPoli

RELAZIONE
DI GESTIONE
2013

RELAZIONE
DI GESTIONE
2013

GruppoPoli
Innoviamo per tradizione, dal 1938

***La strada è lunga
e a tratti ripida...
ma non fermarti
davanti ad un monte,
non aggirarlo.***

***È sulla vetta
che capirai perché
l'hai scalato.***

(Anonimo)

01

**L'IDENTITÀ
AZIENDALE**



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:

una crescita costante, che ancora continua, grazie alla nostra volontà di innovare, di offrire prodotti e servizi sempre nuovi 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.



1948 La prima inaugurazione

A Trento, in via Brennero, viene aperto un primo piccolo negozio all'ingrosso e al dettaglio di frutta e verdura.



1957 La grande intuizione

Inaugurazione a Trento del primo vero piccolo supermercato, passando, fra i primi in Italia, da negozio tradizionale a negozio con modalità di vendita self service.



Anni '70

Il servizio ai cittadini

L'azienda attua un rapido sviluppo nel capoluogo aprendo 6 negozi nel cuore della città di Trento.



Anni '80

Le nuove vie per affrontare la concorrenza

Viene ideato il nuovo format Regina ed aperto il primo supermercato in Alto Adige, ad Egna.

Anni '90

La diffusione regionale

Nuove aperture ed acquisizioni contribuiscono allo sviluppo nell'intera Regione e alla crescita della redditività. Prosegue il percorso di innovazione che ha portato alla creazione di nuovi layout di negozio e nuovi servizi per la clientela.



Anni 2000

Il periodo proficuo delle alleanze

Nasce Agorà Network, cui si associano medie aziende familiari italiane, forti sul proprio territorio di origine, che vogliono essere protagoniste del mercato e si sviluppano ulteriori partnership nazionali che permettono di avviare un importante progetto di centralizzazione logistica a Brignano Gera d'Adda. Si rafforza il canale ingrosso con l'acquisizione di C+C Italmarket.

Dal 2010

ad oggi, gli anni della tenacia

Investimenti oculati permettono di migliorare, ampliare e valorizzare la rete di vendita tramite acquisizioni, nuove aperture e ristrutturazioni, ma anche attraverso un grande lavoro di innovazione e differenziazione dei formati di vendita e concept di negozio, come ad esempio la creazione delle insegne MiniPoli, IperPoli e C+C Amort. Si procede alla modifica della struttura organizzativa interna per renderla più agile ed efficiente, riorganizzando al contempo i processi di lavoro alla ricerca di una maggiore produttività.



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



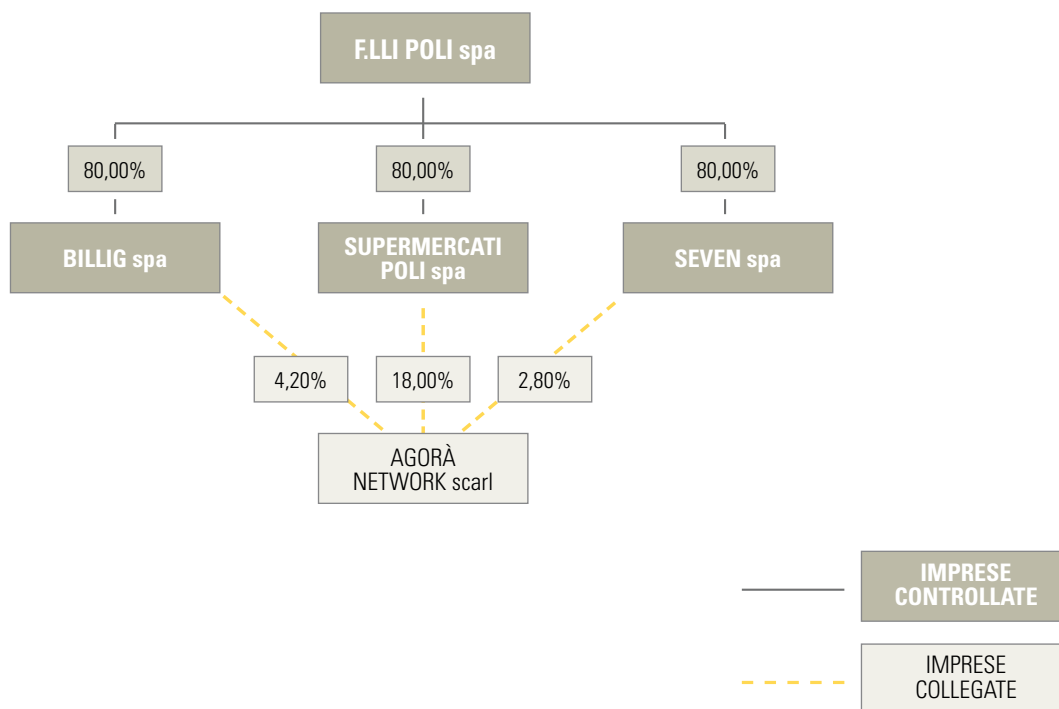
La nostra missione consiste nel perseguire la completa soddisfazione del Cliente, offrendo prodotti e servizi di qualità ad un prezzo conveniente e rendendo i nostri punti vendita sempre più curati e funzionali. Vogliamo creare un servizio per tutta la comunità, raggiungere anche i consumatori più lontani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

1.2 I VALORI

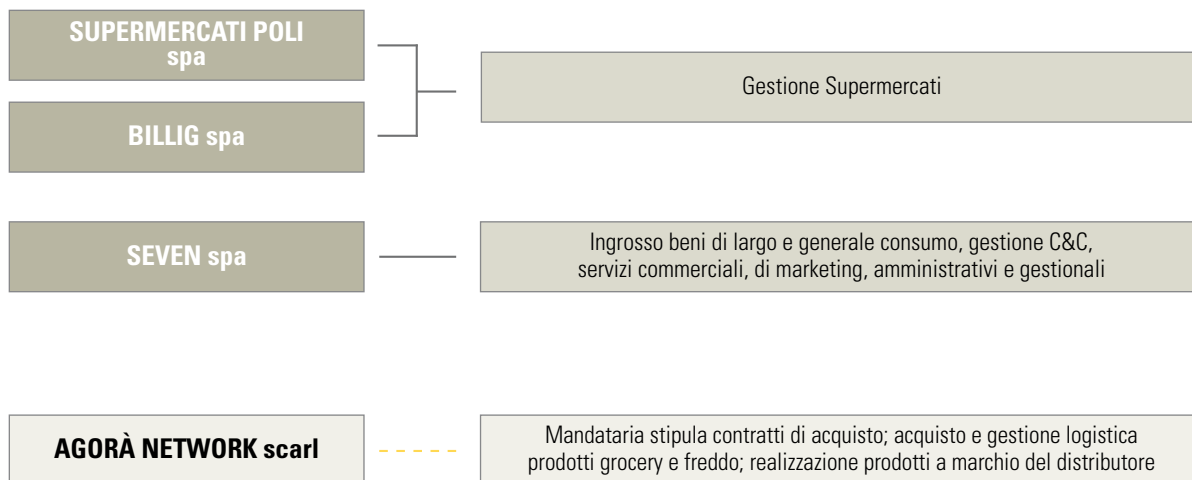
I nostri valori sono la guida cui ci ispiriamo nel lavoro di ogni giorno:

- 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 detengano 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:

- 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.

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 diretta 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 quattro Gruppi Soci, fra cui Poli, detengono oggi ciascuno una quota del 25% del capitale. La partecipazione del Gruppo è suddivisa fra Supermercati Poli SpA (18%), Billig SpA (4,20%) e Seven SpA (2,80%).

Il Consiglio d'Amministrazione è 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.

Nel corso del 2013 l'Assemblea straordinaria dei Soci della consortile ha apportato significative modifiche allo statuto. Anzitutto rideterminando la durata della società. Eliminando inoltre la figura del Socio Fondatore ed i diritti particolari ad

esso attribuiti. Quindi regolando diversamente le fattispecie entro le quali sia possibile negare l'ingresso della compagine sociale ad un aspirante nuovo Socio e le modalità e condizioni alle quali i Soci possono esercitare il recesso. Infine modificando i quorum deliberativi, sia in sede assembleare, che consiliare.

I patti parasociali sottoscritti fra i Soci hanno durata fino al 31.12.2025; essi garantiscono principalmente l'adeguata dotazione patrimoniale e finanziaria della società e l'impegno dei Soci alla partecipazione alle attività consortili. Precisano inoltre in modo maggiormente dettagliato gli aspetti più sopra citati e che sono stati oggetto di revisione statutaria: governance, ampliamento base sociale, recesso, cambio di controllo del Socio.

Certificazione dei bilanci

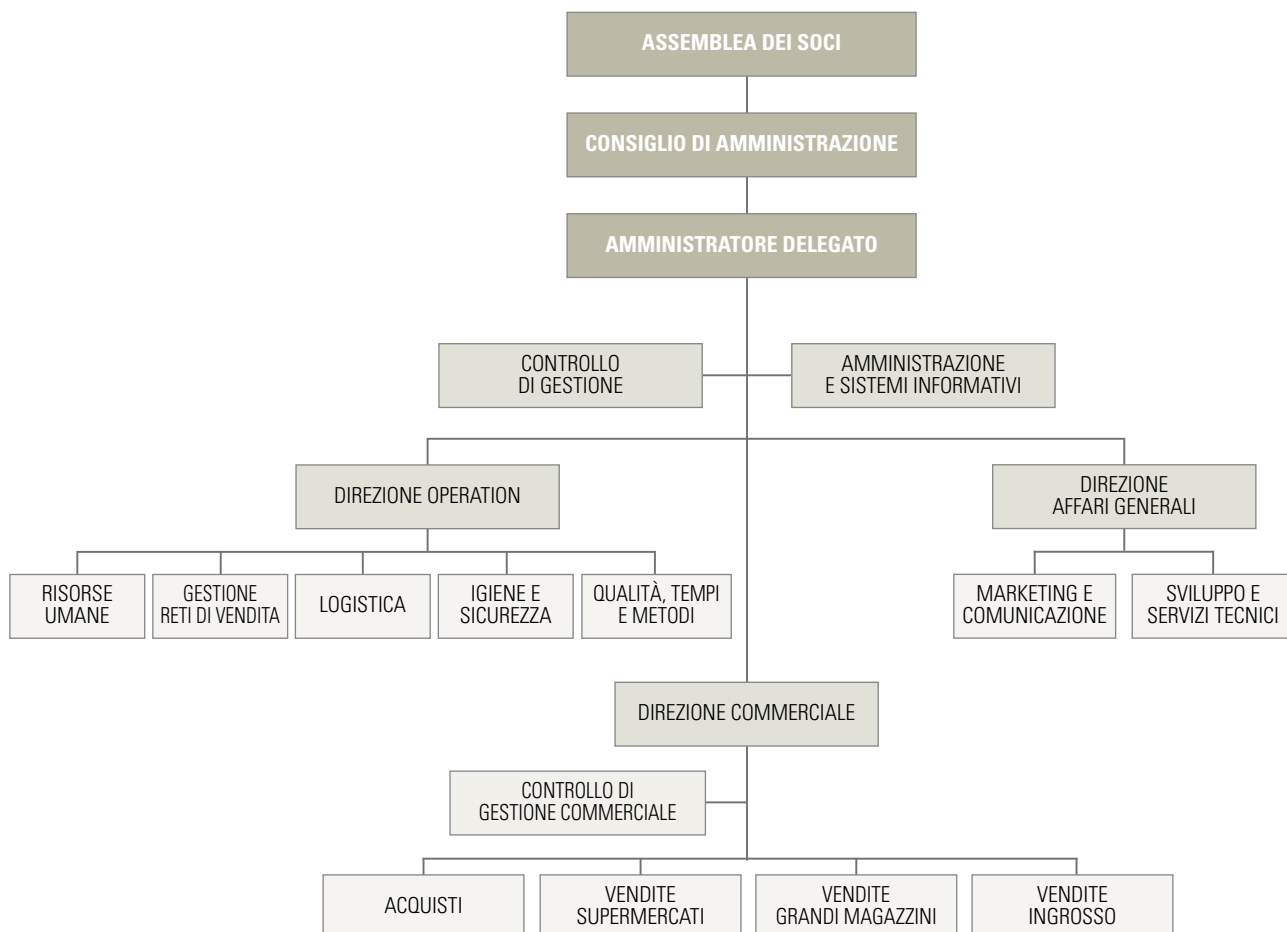
Per la capogruppo, così come per le controllate, è stato conferito al Revisione Contabile anche l'incarico per la certificazione volontaria dei bilanci d'esercizio.

1.5 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

È ormai ampiamente consolidata la struttura organizzativa ridisegnata a livello di Gruppo a fine 2009 ed implementata nel corso del 2010, con gli obiettivi di:

- semplificare e rendere più efficace l'agire quotidiano;
- favorire la crescita e la valorizzazione delle risorse interne che hanno dimostrato la capacità di reggere ruoli dirigenziali;
- assecondare infine il passaggio generazionale, affidando maggiori responsabilità gestionali agli esponenti della terza generazione di famiglia e ruoli di indirizzo o supervisione ai membri più anziani della seconda generazione.

L'organigramma aziendale



02

**IL CONTESTO
E L'ANDAMENTO
DELL'ATTIVITÀ**



2.1 LO SCENARIO ECONOMICO

L'orchestra continua a suonare, mentre il Titanic affonda

Il 2013 è stato un altro anno gettato al vento nell'ottica di rivedere il nostro Paese incamminarsi verso un percorso di risanamento, morale ed economico, di crescita e di benessere. Caduto ad aprile il ben poco amato governo "dei Professori", ci si è avvicinati all'appuntamento elettorale nella speranza che una delle parti politiche potesse acquisire un bagaglio di voti, e quindi una rappresentanza parlamentare, che le consentissero di governare senza bisogno di ricorrere a continui compromessi, come inevitabilmente accade quando i governi sono di larghe intese. Questo termine dovrebbe sottintendere, infatti, la determinazione di una larga parte degli schieramenti parlamentari a sostenere in modo convinto un programma di lavoro condiviso. Ma, aldilà delle dichiarazioni di facciata e dei buoni propositi iniziali, nell'esperienza italiana tali situazioni hanno sempre retto solo per pochi mesi, nei quali dapprima la maggioranza sostiene monoliticamente provvedimenti di emergenza, votati soprattutto ad aumentare la pressione fiscale ed a recuperare dalle tasche dei cittadini risorse volte a placare l'enorme fabbisogno del debito pubblico, poi inizia a sfilacciarsi sui provvedimenti che dovrebbero consentire la riforma delle istituzioni o il rilancio dell'economia, in conseguenza di punti di vista spesso agli antipodi, ma soprattutto sotto la pressione delle esigenze spesso demagogiche di un Paese che è costantemente in campagna elettorale per il rinnovo di una qualche Amministrazione. E così anche stavolta, forse a causa di imprevista insufficienza di "smacchiatori", la parte politica data per ampiamente favorita si è vista recuperare dagli antagonisti, mentre un quarto degli elettori ha dato la propria preferenza ad un movimento/partito, il cui obiettivo nel breve non vuol essere altro che quello di demolire quel già cumulo di macerie che oggi sono le nostre istituzioni. In assenza ancora una volta di chiara e coesa maggioranza parlamentare espressa dall'elettorato, nel mentre l'ala sinistra della coalizione vincitrice si è immediatamente schierata all'opposizione, si è varata così nuovamente una "grande coalizione", che ha dimostrato ancora una volta essere di incapace di assumere una qualsiasi iniziativa politica incisiva ed ha trascorso l'anno a rimandare scelte necessarie o, nella migliore delle ipotesi, a varare asfittici provvedimenti frutto di mediazioni sempre al ribasso. Una maggioranza che, frastornata da scissioni e da varia umanità, è durata poco oltre il termine dell'anno solare, quando il segretario del partito che esprimeva il premier ha deciso di staccare la spina. Un film già visto e rivisto.

Ripercorrendo così, per titoli, quanto occorso nel 2013 non si può non accomunare la nostra classe politica all'orchestra del Titanic, che continuava imperterrita a suonare, come se nulla fosse, mentre il transatlantico affondava con tutto il suo equipaggio ed i suoi passeggeri. Perché anche l'Italia non può che essere accomunata a quel transatlantico. Nel 2013 il PIL del nostro Paese è arretrato di -1,9% (fonte Istat), che si aggiunge al -2,4% dell'anno precedente, riportandoci così indietro di 13 anni, a prima del 2000. Il debito pubblico ha raggiunto un rapporto del 132,6% sul PIL (127% nel 2012). Il saldo di parte corrente (differenza fra entrate ed uscite delle P.A.) è stato negativo per 14 miliardi di Euro, e tutto ciò nonostante il contributo chiesto ai cittadini con le ulteriori manovre finanziarie, come l'aumento dell'Iva, ecc. A dicembre la produzione industriale segnava un -3% sull'anno precedente ed anche in questo caso in esito a cali consecutivi che sono partiti a settembre 2011, con la sola interruzione del fuoco fatuo registrato da settembre a novembre 2013. Ma quel che più conta, quale segnale concreto del disagio sociale che ha causato una crisi che la classe dirigente si è dimostrata assolutamente incapace di fronteggiare, si sono creati quasi 300.000 nuovi disoccupati, con un tasso di disoccupazione salito nell'anno





di 1,2 punti a raggiungere il 12,7%, il 41,6% nella fascia dei giovani fra 15-24 anni. Unico elemento positivo da registrare è la discesa dello spread (in ragione non tanto di una fiducia degli investitori nel nostro Paese, forse non del tutto motivata dai fondamentali, quanto dall'eccesso di liquidità sui mercati internazionali che non sa dove sfogare), che potrà contribuire a diminuire le spese correnti, almeno nella parte destinata a servizio del debito pubblico. Un vero e proprio bollettino di guerra!

Secondo una stima della Commissione Europea il reddito disponibile delle famiglie italiane è stato nel 2013 in ulteriore calo del -1,2% rispetto all'anno precedente. Ciò ha indotto i consumatori ad una vera e propria azione di

spending review, questa sì efficace, che secondo elaborazioni da fonte dati diverse operata del CERMES - Università Bocconi - ha permesso loro nel triennio 2011-13 di risparmiare 5.326 milioni di euro. Tali nuove strategie di ottimizzazione degli acquisti si sono concretizzate nella riduzione dei volumi (per 2.135 mln/euro), nel cambiamento del mix delle marche (risparmio di 1.810 mln/euro), nell'aumento degli acquisti in promozione (risparmio 566 mln/euro), nella maggiore propensione ad acquistare al discount (450 mln/euro) o la Marca del Distributore (saving di 365 mln/euro). Una strategia quindi in più mosse che, se da una parte ha cercato di limitare al massimo gli sprechi, dall'altra ha perseguito con determinazione il value for money. Sarebbe auspicabile che il buon senso delle famiglie potesse contagiare chi amministra lo Stato!

Il livello di preoccupazione per il futuro espresso dai consumatori si è mantenuto su valori molto elevati. Sempre il CERMES - Università Bocconi - rileva che quasi il 41% degli intervistati prevedeva un peggioramento della situazione economica familiare, il 38% non si aspettava alcun cambiamento, mentre solo poco più del 21% aveva una visione positiva. Anche questo non aiuta certo la propensione al consumo.

Il tasso di sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata

Nella situazione di contesto brevemente delineata, l'andamento del volume d'affari complessivo della GDO, stimato da IRI, non poteva essere di certo positivo. Il fatturato complessivo di ipermercati e supermercati è infatti sceso del -1,4% (-0,2% nel 2012) a rete corrente, considerando quindi il contributo delle nuove aperture, in misura ben più accentuata a rete costante (-2,9% nel 2013, che segue il -2,1% del 2012). Dei 12 mesi dell'anno, solo in settembre la domanda dei prodotti del Largo Consumo Confezionato ha registrato una controcifra superiore all'anno precedente (+0,3%). A livello territoriale le vendite sono calate soprattutto nel Sud Italia (-3,1%), il Nord Ovest è la macro area dove i risultati sono stati migliori (-0,6%), il Nord Est, dove opera la nostra azienda, ha perso il -0,8% del fatturato. A volumi la flessione delle vendite è stimata nel -2,00% ed il suo modesto differenziale con il trend delle vendite a valore dà testimonianza di un livello di crescita dei prezzi (inflazione) che, sul mercato al dettaglio, si è assestato per tutto l'anno al di sotto del +1%, per finire a dicembre al +0,6%. La rete di vendita ha registrato più chiusure che aperture: nel secondo semestre dell'anno sono cresciuti in numero solo i superstore ed i discount. Vi è da considerare che il dato che registra la contrazione del numero di punti di vendita del canale drugstore è inficiato dalle chiusure dovute al fallimento di una catena internazionale operante nel settore. La dinamica dei differenti canali è figlia delle loro performance, il cui trend si conferma ormai da anni: gli ipermercati hanno perso nel 2013 il -4,0% del fatturato, i superstore invece hanno guadagnato il +4,4%, i supermercati hanno perso il -0,8%, il libero servizio piccolo il -2,7%, i drugstore hanno incrementato le vendite del 10,7% ed i discount del +1,1%.

Scomponendo le performance di mercato per grandi comparti, secondo i dati forniti da IRI le vendite dei prodotti LCC flettono del -1,0%, dove peraltro ortofrutta, pet care e drogheria alimentare segnano dati positivi, mentre bevande, fresco, freddo, ma soprattutto cura persona e cura casa trascinano il dato verso il basso. Anche i prodotti a peso variabile hanno perso fatturato, in misura del -0,6%, ma il vero e proprio tracollo si è avuto nel comparto del general merchandise, che ha perso nell'anno il -8,0% del fatturato. Le difficoltà del mercato non food sono ancor meglio comprensibili se si esamina la serie storica, giacché il -8,0% del 2013 segue il -6,1% del 2012 ed il -7,0% del 2011!

I principali megatrend segnalati negli anni precedenti, ovvero la crescita della quota di mercato della Marca del Distributore e la crescita della pressione promozionale, si sono confermati anche per il 2013,





essendo fra più efficaci strumenti utilizzati dal consumatore per attuare la propria spending review, come visto più sopra. Le Private Label sono cresciute in quota del +0,6%, raggiungendo oggi il 18,7% del mercato dell'LCC, mentre la pressione promozionale è salita nell'anno dal 25,9% al 27,0%, con un ulteriore investimento nella profondità di sconto, passata da una media del 27,0% al 27,3% nel corso del 2013.

Anche dal lato Industria le cose nel 2013 non sono andate bene. Fra le prime 25 aziende industriali operanti in Italia, nel 2013 ben 23 hanno registrato variazioni percentuali negative delle vendite a valore, che arrivano fino al -15,3%. Delle 2 in positivo, una opera nel settore delle carni bianche fresche, merceologia che ha goduto di ottime performance di mercato, dal momento che ha sostituito nelle scelte delle famiglie le più costose carni rosse.

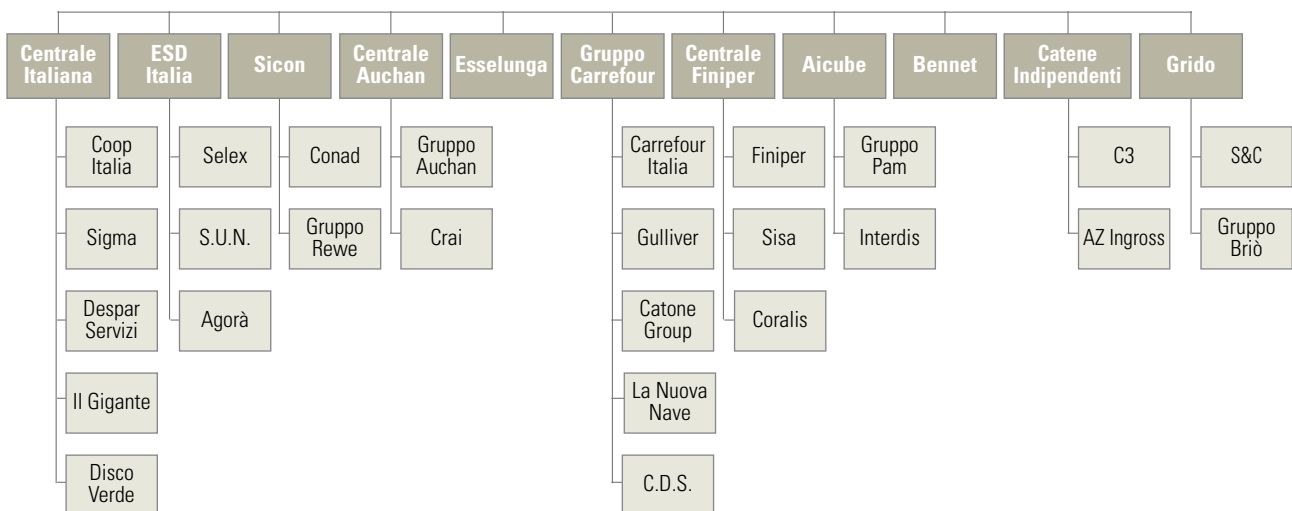
Valutando le performance delle aziende alleate, fra i 19 Gruppi censiti in Italia, Agorà Network, secondo le rilevazioni di AC Nielsen, registra nel 2013 a parità di rete il terzo miglior risultato in assoluto, con una crescita progressiva del +0,1%, in un contesto dove solo 3 Gruppi sui 19 hanno cresciuto le proprie vendite. Negli ultimi 5 anni Agorà Network è salita sempre sul podio dei top performer, per 3 volte quale miglior Gruppo e 2 volte quale terzo.

Le Centrali d'Acquisto

Sul consueto tema delle alleanze all'acquisto, che rappresentano le unioni fra Gruppi e cui sono delegate soprattutto le attività di negoziazione delle convenzioni annuali d'acquisto, anche il 2013 non ha riservato grosse novità. I movimenti si possono considerare minori e vedono l'uscita di Gulliver da Centrale Finiper per entrare in Centrale Carrefour, nella quale entra anche Catone Group, mentre esce Disco Verde, che aderisce oggi a Centrale Italiana. I criteri di aggregazione fra Gruppi e Centrali sono riportati nella tabella sottostante.

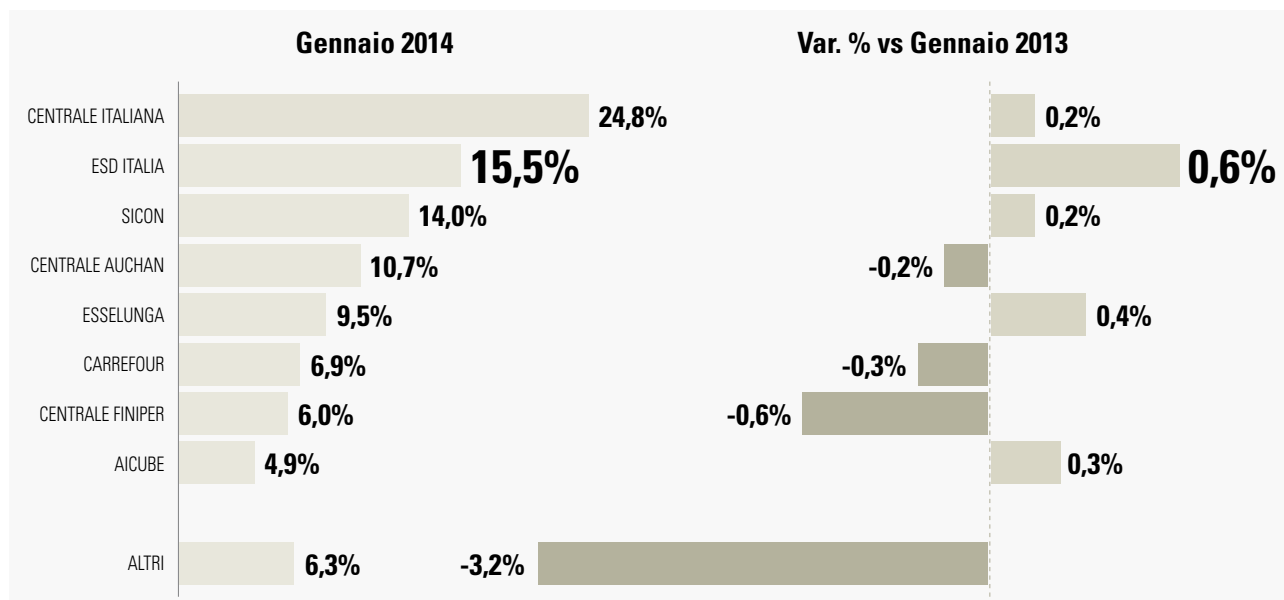
La composizione delle Centrali d'Acquisto al 31 dicembre 2013 - canale ISS

(Fonte IRI - Information Resources - Servizio Top Trade)



Ciò nonostante si sono registrate in corso d'anno significative, seppur frazionali, variazioni nelle quote di mercato detenute dagli appartenenti alle diverse Centrali e motivate dalle differenze di performance realizzate dalle reti di vendita. Se Centrale Italiana, il cui capofila è Coop Italia, consolida la propria leadership con una quota di mercato del 24,8% (+0,2%), ESD Italia, seconda nel ranking, alla quale la nostra azienda aderisce, è quella che è cresciuta maggiormente (+0,6% nell'anno), arrivando ora a detenere una quota del 15,5%, seguita per tasso di crescita da Esselunga (+0,4%), Aicube (+0,3%) e Sicon (+0,2%). Tutte le altre Centrali perdono quota.

La struttura distributiva al 31 dicembre 2013 (Potenziale IS-LCC Drugstore e Cash, Stima IRI - Information Resources)



Una buona notizia in tema di Centrali deriva dalla gratificazione ottenuta dalla nostra Azienda, che ha visto nominare un suo esponente quale Presidente del CdA di ESD Italia. Per certo un riconoscimento ad una realtà regionale, piccola ed ai confini dell'impero, ma solida e stimata nella community degli operatori del Largo Consumo.

In corso d'anno l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha depositato un documento riassuntivo dell'indagine conoscitiva IC43 sul settore della Grande Distribuzione Organizzata. L'iniziativa era stata assunta conseguentemente al cahier de doléances presentato da soggetti attivi nel settore della produzione alimentare in merito a presunti comportamenti vessatori nelle relazioni commerciali adottati dalla GDO. È servita peraltro come base conoscitiva sulla quale sviluppare le attività inerenti le competenze affidate all'AGCM nell'ambito dell'art. 62 della L. 27/2012, oltre che dell'art. 9 della L. 192/98. Da tale indagine emergono considerazioni non del tutto positive in ordine al ruolo delle Centrali d'acquisto, che a giudizio dell'Autorità non paiono contribuire all'efficienza di filiera e, al contrario, rischiano di causare effetti restrittivi sul mercato a valle. Il lavoro di ricerca effettuato è ben strutturato ed approfondito, ma pare di non poter condividere alcune conclusioni, almeno per le esperienze dirette avute in ambito di ESD Italia. Certamente alcune pratiche scorrette attribuite ad operatori della GDO, che determinano squilibri fra diritti ed obblighi delle parti (buyer power) sono già state superate per applicazione delle norme contenute nell'art. 62 della L. 27/2012 sopra citata. Ciò nonostante è possibile che questo o successivi interventi dell'Autorità (come l'istruttoria avviata a dicembre nei confronti di Centrale Italiana e delle 5 catene distributive concorrenti che vi aderiscono, per verificare l'esistenza di una possibile intesa con potenziali effetti sia sui fornitori che sui consumatori) possano indurre Gruppi partecipanti alle Centrali ad abbandonarle o le stesse Centrali a sciogliersi.



Il contesto normativo

Già quasi 2000 anni fa Publio Cornelio Tacito constatava che “più uno Stato è corrotto, più fa leggi”. Se questo è vero, come è vero, non si può certo dire che l’ordinamento italiano abbia cercato di evitare tale rischio, legiferando poco e bene. Al contrario, in particolare negli ultimi decenni, cittadini ed operatori economici hanno assistito al proliferare di una miriade di norme in ogni campo, spesso stratificate, emesse sulla stessa materia da diverse Amministrazioni (Stato, Regioni, Comuni, da diversi Ministeri, Authorities, Agenzie che ne rivendicano la competenza), di



difficile comprensione ed applicazione, non occasionalmente contraddittorie. Questa precisa volontà di regolare pedantemente ogni dettaglio della vita sociale (salvo poi spesso non provvedere alla verifica del rispetto delle norme) si riflette, nel quotidiano, in quella degenerazione che viene comunemente definita burocrazia. La burocrazia è il Moloc con il quale ogni cittadino italiano, per risolvere problemi piccoli o grandi, si è dovuto scontrare. Ed in effetti risulta difficile capire se l’impianto normativo così complicato sia richiesto dalla complicazione della vita moderna (ma in altri stati, come ad esempio la Gran Bretagna, il numero delle leggi è drasticamente inferiore al nostro e, incredibile, i cittadini riescono a sopravvivere lo stesso!) o se sia, come sosteneva Tacito, scientemente voluto per consentire da una parte ad Amministratori e Funzionari pubblici di esercitare un potere discrezionale che non potrebbero avere in presenza di norme chiare e senza dubbi interpretativi, o infine finalizzato a far fiorire oltre ogni logica la professione forense. Perché la Giustizia italiana è costantemente in affanno non tanto per mancanza di risorse destinate dallo Stato, quanto per l’enorme mole del contenzioso che si forma ogni anno tra privati o tra imprese, o tra questi e la Pubblica Amministrazione. A riprova si vedano i numeri dei procedimenti annualmente aperti in Gran Bretagna, enormemente inferiore al nostro, perché proporzionale al minor numero delle leggi di quel Paese. In tale contesto cittadini ed imprese oneste rimangono costantemente nell’incertezza di essere coinvolti, loro malgrado, in violazioni di norme che spesso nemmeno conoscono o delle quali si era data una diversa lettura, mentre i disonesti trovano spunto per giustificare azioni che sono coscienti essere illegali (o per trarne efficaci linee di difesa in Tribunale).

Nella Relazione di Gestione dello scorso esercizio abbiamo sommariamente descritto quali siano stati gli elementi di incertezza e di confusione insorti a seguito dell’emanazione di provvedimenti di liberalizzazione varati dal Governo Monti e crediamo che quelli siano eccellenti esempi a chiarimento delle tesi più sopra esposte.

Nell’anno appena trascorso non vi sono stati interventi normativi specifici per il settore che abbiano significativamente modificato la situazione di contesto. Semmai non sono stati varati provvedimenti attuativi di tante norme (ad esempio in tema di urbanistica commerciale), che lasciano i diritti delle imprese, statuiti per legge, di fatto non esercitabili. La nostra società è stata anch’essa vittima della burocrazia e dalla errata applicazione e/o diversa interpretazione delle norme. Se ne darà relazione più oltre. Ed è proprio questa incertezza, questa enorme dilatazione dei tempi fra le decisioni di investimento e le loro possibilità di attuazione, ulteriore motivo di freno della possibilità di ripresa dell’economia. Non è solo quindi il paradosso che, nella costruzione di un edificio, gli oneri professionali vadano ormai presto a pesare più che i materiali ed il lavoro impiegati. È anche il problema che la norma urbanistica che si deve rispettare per la sua costruzione dà adito a differenti interpretazioni ed a discrezionalità applicativa, prevede iter che coinvolgono spesso molte e diverse Amministrazioni, i cui tempi di risposta, nel migliore dei casi, vanno ben oltre ogni logica di pianificazione degli investimenti. E così non solo i grandi operatori stranieri, ma anche aziende locali come la nostra, sono portate a declinare proposte di sviluppo. Con ciò mettendo a dura prova uno dei valori contenuti nella nostra Carta Etica, quello della tenacia.



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. Sviluppo efficiente e ragionato per il completamento della copertura territoriale.

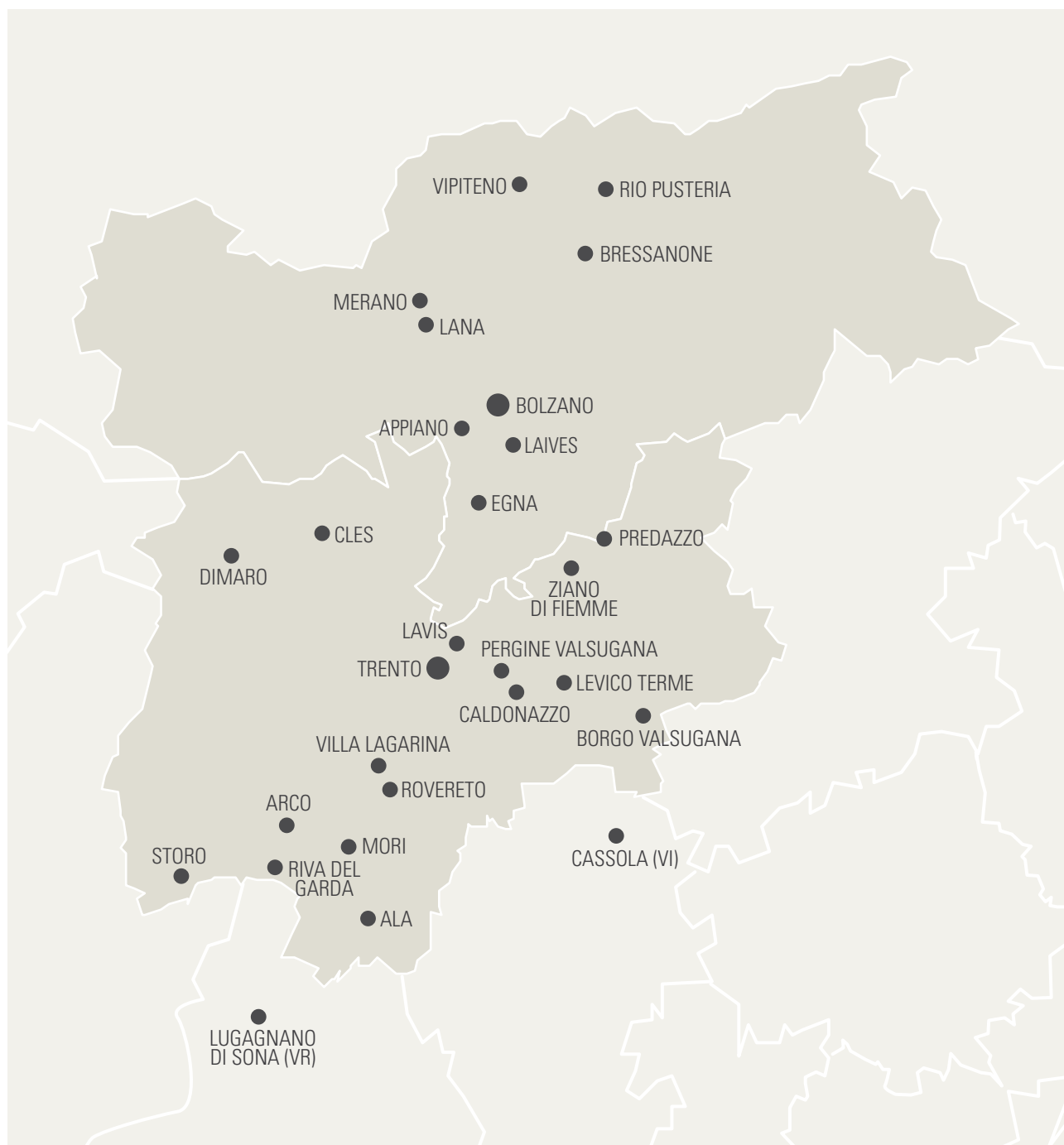
Clienci: adozione di sistemi di vendita self-service ad alto contenuto qualitativo, massima informatizzazione delle attività di front-office, con adozione di sistemi di self-scanning/payment. In generale, riduzione dei livelli di prezzo proposti e contrasto ai fenomeni inflativi. Sviluppo dell'one-to-one marketing e di programmi di fidelizzazione che creino effettivo valore per il Cliente, quale strumento complementare alle attività di mass-marketing, che devono essere migliorate, semplificandole. Miglioramento dei sistemi di ascolto della Clientela e della comunicazione istituzionale, prima ancora che commerciale. Semplificazione quindi di ogni modalità di relazione.

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. Abbassamento del costo del lavoro entry level. Introduzione massiva degli ausili informatici alla gestione. Mappatura dei processi e creazione di standard di prestazioni. In termini generali, ricerca dell'efficienza ed alleggerimento delle strutture di sede.



2.3 LA DIFFUSIONE SUL TERRITORIO



Il Gruppo, impegnato da anni nel settore della Grande Distribuzione Alimentare, 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 operatori della ristorazione, del commercio e del turismo.

Il 2013 ha visto la chiusura del supermercato Poli di Trento in via Pranzelores, per permettere l'avvio dei lavori di rifacimento totale del negozio. Oltre ad ampliare, e di molto, metrature e spazi di vendita, si punta all'apertura di un negozio più moderno, attrattivo ed innovativo. Nel mese di maggio, in seguito al rilascio della concessione edilizia, sono stati avviati i lavori di demolizione della struttura esistente e sono state ufficialmente intraprese le opere per la costruzione del nuovo grande Iperpoli di Trento.

2.4 L'ANDAMENTO DEL FATTURATO

A fronte della chiusura del punto vendita di Trento in via Pranzelores e di nessuna iniziativa di apertura, a fine 2013 si contano complessivamente 51 punti vendita nel canale alimentare, di cui 38 ad insegna Supermercati Poli, 8 Mini Poli, 1 IperPoli e 4 Amort.

La differenziazione delle insegne ha consentito la sperimentazione e quindi l'applicazione su scala più ampia di diversi formati di vendita. Indubbiamente l'insegna che ha maggiormente sofferto è Mini Poli, mentre quelle che hanno registrato le performance migliori sono quelle che attuano politiche "Every Day Low Price", o piuttosto "Fair Price", che meglio comunicano al consumatore il valore della convenienza.

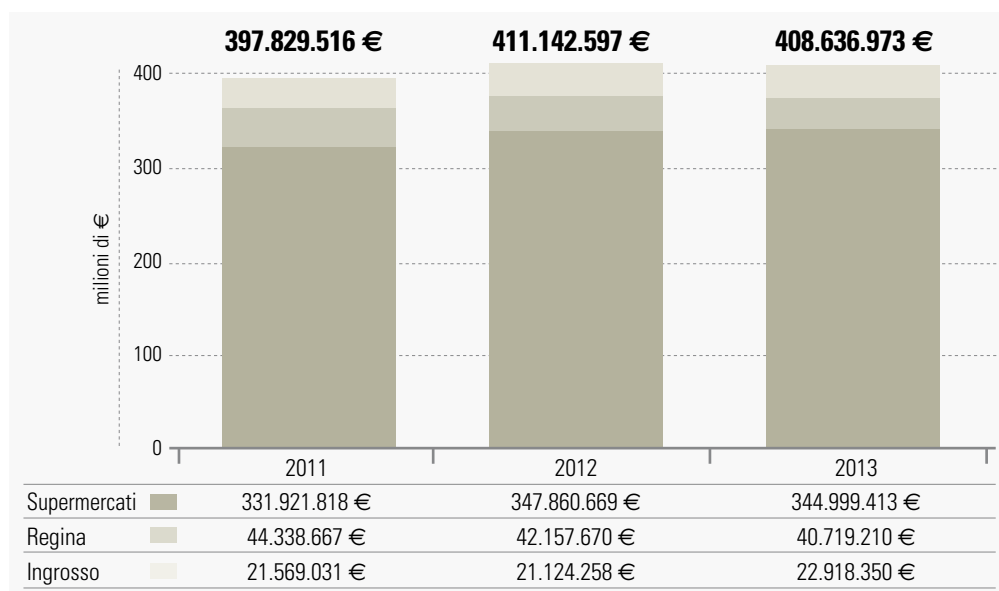
Anche i Grandi Magazzini Regina sono rimasti in numero di 13, ma per alcuni di loro è profondamente cambiato il mix merceologico, con l'abbandono o il forte ridimensionamento degli spazi dedicati all'abbigliamento. Il canale Ingrosso si articola nella proposta tradizionale, con vendita tramite agente o con formula di somministrazione più completa e continuativa, oltre che nella vendita presso il Cash&Carry ad insegna C+C Italmarket.

Mancato sviluppo, inflazione ai minimi termini, regresso dei consumi, hanno contribuito ad una performance di fatturato complessivamente negativa, seppur differenziata fra canale e canale. I migliori risultati li ha registrati nel 2013 il canale Ingrosso, in crescita di +8,49%, che purtroppo però ha un peso pari al solo 5,61% del valore totale delle vendite.



La rete dei Supermercati alimentari, che rappresenta l'84,43% delle vendite, ha complessivamente perso il -0,82% del proprio fatturato, mentre il canale Regina, che vende le merceologie più colpite dalla crisi dei consumi, ha visto flettere le proprie vendite in misura del -3,41%. La partecipazione di questo canale al fatturato aziendale si è così assestata appena al di sotto del 10%, più precisamente al 9,96%. Dalla sommatoria di queste componenti risulta una performance aziendale negativa del -0,61%, per un fatturato che, comprensivo di Iva, si attesta poco sotto i 409 milioni di euro.

Le vendite generate



Vendite totali Gruppo in frenata (-0,61%)

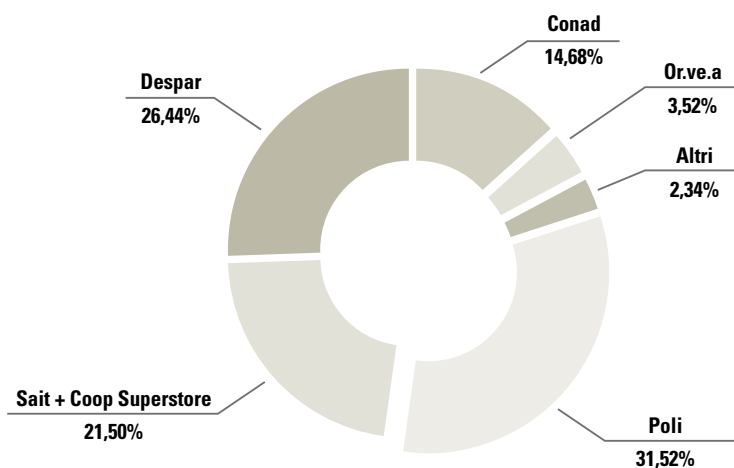
Best performer il Canale Ingrosso +8,49%

Le quote di mercato regionali

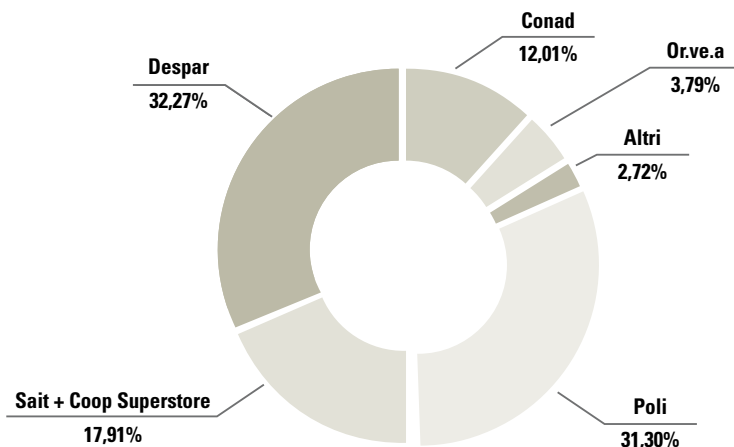
Le quote di mercato delle catene presenti in regione hanno avuto scostamenti frazionali. La sintesi dell'analisi proposta da IRI è la seguente. La rete distributiva, a livello regionale è aumentata di 1 unità, in relazione alle aperture di Despar in Trentino (1) e di Coop (2, una in Trentino ed una in Alto Adige), mentre Poli e Crai hanno chiuso 1 punto vendita ciascuno in Trentino (per Crai l'unico che aveva in zona). Per Despar si contano complessivamente 3 aperture, 2 chiusure e 3 riconversioni tra canali; la sua metratura totale, però, aumenta del +3,2% anche grazie alla ristrutturazione e all'ampliamento di altri 2 negozi. Poli, pur avendo ampliato 2 punti vendita, diminuisce la metratura complessiva dei propri negozi (-0,67%). Attestandosi al 31,52% su base regionale, registra una perdita di quota del -0,30%, interamente assorbita dal 1° concorrente Despar, che cresce dal 26,14% al 26,44%.

In provincia di Trento, Despar cresce di quota soprattutto in relazione alla crescita della numerica complessiva, con conseguente aumento della metratura, ma anche delle performance dei negozi. Lo sviluppo dei competitor comporta una leggerissima flessione sia della quota di Poli (-0,35%), che del 1° concorrente di zona, Coop (-0,13%).

In provincia di Bolzano, Coop cresce leggermente in quota in virtù dell'incremento della numerica delle unità di vendita, così come cresce Conad, ma questa in virtù delle performance dei propri negozi. Pur attestandosi al 26,13% grazie al recupero nel secondo semestre, Poli perde in quota (-0,17%), in ogni caso meno del primo concorrente di zona, Despar, che flette del -0,66%, scendendo a quota 51,48%.



Fonte: SymphonyIRI Group, Servizio Top Trade, canale IPER + SUPER quota LCC
Dati al 01.01.2014 - Trentino Alto Adige



Fonte: Nielsen, servizio Guida Nielsen Largo Consumo, canale IPER + SUPER, quota LCC
Dati al 01.01.2014 - Trentino Alto Adige

2.5 OPERATION E SVILUPPO

Ritardati alcuni progetti di sviluppo della rete di vendita a causa di lungaggini burocratiche e considerato il contesto economico, le energie aziendali si sono soprattutto concentrate verso iniziative di miglioramento e razionalizzazione della rete di vendita, nonché di ottimizzazione dei costi in ogni ambito di attività.

In tale ottica si inquadra la chiusura del supermercato di Trento in via Pranzelores, così come la ristrutturazione totale con ampliamento del supermercato di Pergine Valsugana in via Tamarisi (TN) o la ristrutturazione parziale di vari negozi, tra cui l'IperPoli di Bolzano, il supermercato di Trento in via Fermi e quello di Mori in via del Garda (TN).

Con riguardo alla gestione dei punti di vendita, si è ampliato ulteriormente il numero di quelli in cui si è applicata la procedura di valutazione dei tempi e metodi nei principali reparti, già sperimentata nei due esercizi precedenti a partire dai negozi a maggior assorbimento di mano d'opera. L'applicazione costante e determinata di tali metodi di pianificazione delle attività, che a fine anno copriva 2/3 del totale ore lavorate, ha consentito una considerevole limitazione degli sprechi nel numero di ore lavorate ed una ottimizzazione sia della richiesta di apporto di lavoro straordinario, sia dell'accesso alla fruizione di ferie e permessi. Tuttavia, per conseguire una diminuzione significativa del costo del lavoro, anche in relazione ad un fatturato che flette più a valore che a volumi (effetto trading-down), sarà peraltro necessario conseguire una contestuale riduzione del costo orario delle prestazioni. Anche su questo aspetto si tratta di invertire un trend, poiché il costante diminuire del turn-over porta ad avere in organico sempre più personale di costo elevato, in relazione alla rilevante anzianità di servizio, non mediato da quello dei neo-assunti. In tale ottica, ma soprattutto in prospettiva, saranno determinanti gli effetti dell'applicazione del nuovo contratto integrativo aziendale, stipulato a fine anno da Supermercati Poli. Nello stesso si prevede, da un lato, che i benefici economici aggiuntivi riservati ai lavoratori si manifestino esclusivamente a fronte di un miglioramento del tasso di assenteismo con un sistema autoliquidante, dall'altro, un livello salariale per i neo assunti che non trasferisca loro automaticamente il valore dei superminimi corrisposti al personale dipendente in virtù dei precedenti accordi, stratificatisi in un lasso di tempo di oltre 40 anni.

L'anno 2013 ha visto ulteriormente ampliarsi la fascia oraria di apertura dei negozi. Gli effetti dei provvedimenti del Governo Monti in tema di liberalizzazioni hanno indotto la nostra Azienda ad eliminare in tanti siti la mezza giornata di chiusura del tradizionale turno di riposo infrasettimanale, con la finalità di migliorare il servizio al Cliente. Inoltre, talvolta, siamo stati spinti ad attrezzarci per aperture domenicali o in occasione delle festività, solo per seguire le attività dei concorrenti e non perdere così quote di mercato. Tali attività supplementari hanno comportato ovviamente un maggior impiego di personale per il presidio dei negozi, ma senza corrispondente incremento di fatturato, che si è semplicemente trasferito dai negozi chiusi la domenica a quelli aperti o che si è diluito sulla più ampia fascia di apertura settimanale.

Sempre nella gestione dei negozi si è avuto particolare riguardo a perseguire un risparmio di costi energetici, che erano saliti in modo esponenziale nel corso dell'ultimo decennio. Purtroppo, in questo caso, pur evitando gli sprechi con comportamenti maggiormente responsabili e pur avendo investito considerevoli risorse nel miglioramento dell'efficienza degli impianti approfittando dei progressi tecnologici in materia, gli sforzi dedicati sono stati vanificati dalla corsa delle tariffe. In un anno come il 2013, nel quale sono stati contrattualizzati ribassi significativi del puro costo dell'energia, il carico fiscale e gli oneri accessori imposti dal GSE hanno portato ad un ulteriore incremento del costo complessivo della bolletta. Sempre in tema di lotta agli sprechi, si è perseguita una diminuzione delle differenze inventariali procurate da prodotti che raggiungono sugli scaffali il termine di scadenza. A ciò non bastando i supporti informatici al riordino delle merci da negozio (ormai attivi nella nostra Azienda anche nei principali comparti merceologici freschi, con riferimento non solo alle vendite standard, ma anche in promozione), si è lavorato sulla rivisitazione degli assortimenti con limitazione numerica per quei prodotti basso rotanti (ad esempio nelle categorie degli yogurt) sui quali si registrava il maggior tasso di inventuto. All'uopo ha contribuito l'utilizzo del software "Category Watcher" messo a punto con progetto proprio da Agorà



Network. Anche la gestione informatizzata degli spazi espositivi, integrata con i sistemi commerciali e logistici, si è concretizzata in corso d'anno mediante l'implementazione del nuovo software fornito da JDA, cui sono state dedicate risorse, anche economiche, importanti. In ambito logistico si è proseguito nel fine tuning dei processi, ancora allo scopo di rendere fluide le attività di movimentazione delle merci nei siti logistici e di ottimizzare i costi di trasporto, sia mediante la miglior definizione delle tratte, sia massimizzando la saturazione dei veicoli. Anche in questo caso si è teso ad aumentare il livello di servizio, garantendo i rifornimenti anche domenicali di merci ai negozi aperti. Nel corso del 2013 si sono poste definitivamente le basi per lo sviluppo della rete di vendita, che si potrà concretizzare nel 2014. Anzitutto, ottenute le concessioni edilizie, è finalmente partito il cantiere per la radicale ristrutturazione del Centro Commerciale di proprietà in Arco (TN), che prevede opere di miglioramento della viabilità di accesso ed ampliamento consistente dei parcheggi, la razionalizzazione della logistica merci, oltre al parziale ampliamento e ristrutturazione del supermercato al piano terreno. L'unità di vendita ampliata è stata resa disponibile al pubblico nel mese di dicembre, mentre le opere di cantiere sono proseguite nel corso dei primi mesi del corrente anno.

Un altro annoso iter amministrativo (partito nel 2006) si è concluso nel mese di maggio 2013, con il rilascio della concessione edilizia alla demolizione e ricostruzione in ampliamento del supermercato di Trento in via Pranzelores, che riaprirà presumibilmente nel mese di ottobre 2014 con il format IperPoli, già collaudato con esiti positivi a Bolzano. Si conta che questa nuova apertura di quasi 2.500 mq. possa fungere da catalizzatore per i consumatori del capoluogo, grazie alle politiche spinte di convenienza che si intendono attuare, e possa quindi rappresentare una tappa importante nel consolidamento del ruolo che l'Azienda riveste nella città di origine. Inevitabilmente, peraltro, questo punto di vendita sottrarrà fatturato ad altri negozi della rete posti in location non distanti, come quelli di via Maccani, del Top Center, o di Gardolo.

L'Azienda intende estendere la propria rete di vendita nella zona delle Giudicarie, dove è presente con il solo supermercato di Storo. Si è riferito nella relazione dello scorso esercizio del fatto che l'iter per l'apertura di un supermercato a Spiazzo fosse stato, nel maggio 2013, inopinatamente bloccato da una decisione del Tribunale Regionale di Giustizia Amministrativa (T.R.G.A.) di Trento che, accogliendo un ricorso della Famiglia Cooperativa di Pinzolo, ha annullato la variante di P.R.G. approvata dal Comune di Spiazzo (TN) e dalla Provincia Autonoma di Trento, facendo in tal modo ripartire da zero la pianificazione degli interventi sull'area industriale dismessa. Per gli effetti del giudizio, sull'area è stata ripristinata la destinazione del Piano di Fabbricazione 1993, di "zona produttiva di interesse locale". Una delibera in tema di urbanistica commerciale, varata a luglio dalla Provincia Autonoma di Trento, finalizzata anche a recepire, mitigandoli, i principi liberistici dei "decreti Monti" consente la realizzazione su tali aree di Medie Strutture di Vendita (fino a mq. 800). In tal senso è stato richiesto prima della fine dell'anno il rilascio di concessione edilizia volta ad utilizzare l'immobile "deposito" ex

Ille a supermercato, pur limitato a mq. 800. Parallelamente è stato concluso con l'Amministrazione di Spiazzo un nuovo accordo di programmazione urbanistica per il recupero della rimanente area ex industriale. La concessione edilizia è stata rilasciata a marzo 2014, mentre già a febbraio il Consiglio Comunale di Spiazzo aveva proceduto alla prima adozione della variante di P.R.G. che recepisce le intese contenute nell'accordo più sopra citato. Gli inefabili vertici della Famiglia Cooperativa di Pinzolo hanno impugnato avanti al T.R.G.A. di Trento, con richiesta di sospensiva, anche il nuovo titolo concessorio; l'esito del giudizio si presume arriverà in corso d'anno.

Sempre nelle Giudicarie, nel Comune di Comano Terme, è stato contrattualizzato l'acquisto di un immobile al rustico dove, completati i lavori di allestimento, si conta di poter aprire già entro il primo semestre 2014 una media superficie di vendita di mq. 800.



2.6 L'ANDAMENTO DEI MARGINI

Il 2013 è stato un periodo piuttosto difficile per la tenuta dei margini commerciali. La situazione di mercato particolarmente debole ha imposto di non far gravare sul consumatore finale gli aumenti di prezzo che sono stati spesso richiesti dall'Industria di Marca. Pur non essendo stato quello concluso un anno caratterizzato da generalizzate derive inflative, vi sono stati alcuni comparti, come quello dei prodotti lattiero-caseari, che hanno risentito delle tensioni, ormai cicliche, sulla materia prima. Si sono per contro constatati comportamenti non omogenei in altri comparti. Nel settore della pasta secca, ad esempio, si è potuto assistere ad una situazione inedita, dove leader di mercato non hanno operato aumenti di listino, mentre follower lo hanno invece fatto, anche con tassi a 2 cifre. È questo il probabile risultato di una situazione competitiva in quel settore industriale dove è in atto una vera e propria selezione fra i player e solo pochi fra essi riescono a sostenere la produzione con le linee prezzo in vigore. Anche in altri importanti settori, come quello della detergenza, leader di mercato hanno applicato politiche deflazionistiche, finalizzate in questo caso a recuperare volumi di vendita inesorabilmente persi negli ultimi mesi. Nel corso del secondo semestre l'Azienda si è fatta carico anche dell'aumento dell'aliquota Iva ordinaria.

In aggiunta alle politiche di contenimento dei listini di vendita, un contributo importante alla diminuzione dei margini è stato dato dall'aumento della pressione promozionale, unito ad una profondità di sconto anch'essa in crescita, per favorire la competitività del volantino.

Il fenomeno del trading-down del carrello, con sostituzione di prodotti di marca con altri a più basso costo unitario, in primis quelli della Marca del Distributore e di primo prezzo, ha depresso anch'esso il margine, non tanto in termini percentuali, quanto in valore assoluto.

Il margine commerciale è diminuito così di quasi 6 milioni di euro (-4,68%), arretrando il proprio valore a poco più di 116 milioni di euro. Il risultato deriva sia dalla diminuzione del valore delle vendite in misura del -0,59%, sia, come precedentemente accennato, a causa della diminuzione dei margini percentuali (-1,35 punti percentuali, da 32,91% a 31,55%). I confronti fra i margini di primo e di secondo livello realizzati nel 2013 e quelli dell'esercizio precedente non sono significativi. Ciò in relazione al fatto che in molti casi la struttura contrattuale degli accordi di fornitura è stata profondamente cambiata, anche in conseguenza dell'entrata in vigore della nuova normativa che regola i rapporti nella filiera agroalimentare (art. 62 Decreto Cresci Italia). Dal 2013 molti premi di fine anno sono stati trasferiti direttamente in fattura, così come risorse di secondo livello, precedentemente allocate ai compensi promozionali, sono oggi utilizzate per finanziare più profondi sconti sull'acquisto delle merci. Ciò giustifica il forte calo del valore dei compensi promozionali.



Il margine commerciale è diminuito così di quasi 6 milioni di euro (-4,68%), arretrando il proprio valore a poco più di 116 milioni di euro. Il risultato deriva sia dalla diminuzione del valore delle vendite in misura del -0,59%, sia, come precedentemente accennato, a causa della diminuzione dei margini percentuali (-1,35 punti percentuali, da 32,91% a 31,55%). I confronti fra i margini di primo e di secondo livello realizzati nel 2013 e quelli dell'esercizio precedente non sono significativi. Ciò in relazione al fatto che in molti casi la struttura contrattuale degli accordi di fornitura è stata profondamente cambiata, anche in conseguenza dell'entrata in vigore della nuova normativa che regola i rapporti nella filiera agroalimentare (art. 62 Decreto Cresci Italia). Dal 2013 molti premi di fine anno sono stati trasferiti direttamente in fattura, così come risorse di secondo livello, precedentemente allocate ai compensi promozionali, sono oggi utilizzate per finanziare più profondi sconti sull'acquisto delle merci. Ciò giustifica il forte calo del valore dei compensi promozionali.

I margini commerciali (importi in €)	2011	2012	2013	Var. 2013 vs 2012	Var. % 2013 vs 2012
Vendite netto resi	358.333.529	370.368.599	368.179.263	- 2.189.336	-0,59%
Acquisti di merci	263.526.545	269.396.239	268.882.369	- 513.870	-0,19%
Delta scorte	- 630.369	994.518	1.876.244	881.726	88,66%
Costo del venduto	262.896.176	270.390.757	270.758.613	367.856	0,14%
margine "di primo livello"	95.437.353	99.977.842	97.420.650	- 2.557.192	-2,56%
margine "di primo livello" %	26,63%	26,99%	26,46%		
compensi promozionali	20.269.929	21.908.767	18.757.514	- 3.151.253	-14,38%
margine "lungo"	115.707.282	121.886.609	116.178.164	- 5.708.445	-4,68%
margine "lungo" %	32,29%	32,91%	31,55%		

2.7 L'ANDAMENTO DEI COSTI

Le spese per servizi crescono anche nell'esercizio corrente (+2,18%), ma non con gli stessi trend di quelli precedenti, dove le dinamiche erano sempre superiori al 10% annuo. Si è, infatti, riusciti a mettere un tetto ad alcune voci rilevanti, come quelle per l'energia (-0,29%), quelle bancarie (-18,23%) o per la pubblicità (-9,95%).

Entrando nel dettaglio delle voci di spesa più significative, le manutenzioni aumentano del +15,40% e ciò anche in conseguenza del proliferare continuo di normative, che impongono nuovi controlli, adempimenti, certificazioni, adattamenti, ecc. Se non si ha ovviamente nulla da obiettare rispetto alla finalità di migliorare la sicurezza sui luoghi di lavoro o sul contenimento degli sprechi energetici negli stabilimenti produttivi, pare di poter dire che il carico di burocrazia collegato alle procedure, che impone fra l'altro di sostenere rilevanti oneri professionali, risulta essere spropositato alla finalità e, molto spesso, inefficace allo scopo. Le spese di intermediazione di vendita aumentano anch'esse del +10,58%, in correlazione anche alle performance delle vendite realizzate dal canale ingrosso. Assicurazioni, vigilanza e pulizia aumentano in misura del +7,20%, mentre la voce più importante di spesa, ossia quella per trasporti, che ammonta ad oltre 13 milioni di euro, è in incremento del +3,37%. Il costo complessivo per gli organi statutari è risultato in leggero incremento (+2,42%) a 832 mila euro, mentre 60 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 +1,56%, in relazione soprattutto agli adeguamenti all'indice del costo della vita contrattualmente previsti.

Il costo del lavoro, da sempre la principale voce di spesa aziendale se si tralasciano gli acquisti di merci per la vendita, si mantiene sostanzialmente stabile (+0,14% ogni onere incluso), nonostante gli aumenti contrattuali intercorsi in virtù del contratto di lavoro nazionale e dell'integrativo aziendale sottoscritto con riferimento ai collaboratori di Supermercati Poli SpA. Il risultato è frutto del citato sforzo di pianificazione ed ottimizzazione del lavoro su molte attività svolte dai punti di vendita e su alcune attività svolte a livello di sede, che hanno consentito di ridurre il numero di risorse mediamente impiegate di n. 38 unità. Ne beneficia il costo del lavoro diretto, sceso del -0,52%, anche se parzialmente compensato dal maggior impiego del lavoro interinale, il cui onere è salito nel medesimo periodo del +18,93%. L'andamento deficitario delle vendite ha, nonostante tutto, fatto salire l'incidenza del costo del lavoro sulle vendite nette al 14,06%, vanificando l'opera di avvicinamento al traguardo (che era stato raggiunto nel 2012) costituito dalla soglia del 14%.



Il costo del lavoro	2011	2012	2013	Var. 2013 vs 2012	Var. % 2013 vs 2012
Personale diretto					
Stipendi e salari	35.427.444	36.309.736	36.234.219	- 75.517	-0,21%
Oneri sociali	10.583.777	10.998.391	10.949.265	- 49.126	-0,45%
Trattamento di fine rapporto	2.859.960	2.844.649	2.706.534	- 138.115	-4,86%
Totale	48.871.181	50.152.776	49.890.018	- 262.758	-0,52%
Lavoro interinale					
Costo del lavoro somministrato	1.503.722	1.582.172	1.881.663	299.491	18,93%
Commissione di servizio	143.230	157.693	191.769	34.076	21,61%
Totale	1.646.952	1.739.865	2.073.432	333.567	19,17%
Totale costo del lavoro	50.374.903	51.734.948	51.771.681	36.733	0,07%
Totale costo inclusi servizi	50.518.133	51.892.641	51.963.450	70.809	0,14%

Il valore degli ammortamenti e delle svalutazioni è ancora in leggero aumento (+1,56%) a causa soprattutto dell'incremento di valore degli ammortamenti su immobilizzazioni materiali. Ciò in dipendenza sia dei nuovi investimenti operati nell'esercizio, sia dell'entrata a regime di quelli, consistenti, dell'esercizio precedente, le cui quote sono state calcolate ad aliquota piena nell'esercizio appena chiuso. Si è già commentata la svalutazione delle immobilizzazioni operata per 2,6 milioni di euro e causata dalla demolizione dell'immobile a suo tempo acquisito a Trento in via Pranzelores.

Gli accantonamenti per rischi diversi sono in moderato progresso del +1,83%, mentre aumentano in misura spropositata (+41,75%) gli oneri diversi di gestione, per buona parte a causa delle maggiori imposte gravanti sulle proprietà immobiliari.

2.8 IL RISULTATO ECONOMICO

I risultati economici registrati dalle aziende della distribuzione sono in calo da anni. Una recentissima ricerca svolta da una rivista di settore su dati provenienti da fonti diverse (Mediobanca, Rapporto Coop, altri) illustra in maniera esaustiva tale dinamica. Di seguito pubblichiamo la struttura di conto economico "di sistema" risultante dall'indagine, il cui dato più evidente e preoccupante sta nella bottom-line, ormai tendente ad un valore nullo.

Il conto economico "di sistema" delle aziende della distribuzione	2007	OGGI
Fatturato	100,0	100,0
Costo del venduto	-82,8	-83,0
Valore aggiunto	17,2	17,0
Costo del lavoro	-11,2	-12,0
Margine operativo lordo	6,0	5,0
Ammortamenti	-3,1	-3,2
Margine operativo netto	2,9	1,8
Gestione finanziaria	0,3	0,1
Utili pre-imposte	3,2	1,9
Componenti straordinarie	0,7	-0,7
Risultato di esercizio pre-imposte	3,9	1,2
Imposte	-1,5	-1,0
Risultato dell'esercizio finale	2,4	0,2

Il 2013 è stato caratterizzato, purtroppo anche per la nostra Azienda, da un consistente calo della redditività, con un risultato della gestione caratteristica sceso da 14 milioni di euro a soli 4,6 milioni di euro. È opportuno sottolineare che, oltretutto influenzato dall'insoddisfacente andamento commerciale già descritto, questo risultato subisce la forte penalizzazione relativa alla svalutazione per 2,6 milioni di euro operata sulle immobilizzazioni materiali a seguito dell'abbattimento dell'immobile di Trento in via Pranzelores, prodromico alla sua ricostruzione in ampliamento. Il regresso del risultato della gestione caratteristica si misura nel -67,41%. Arriva quasi a raddoppiare il risultato della gestione finanziaria, da 0,3 a 0,6 milioni di euro, ma anche la gestione finanziaria è penalizzata dall'importante rettifica di valore operata sulla partecipazione detenuta in Or.Ve.A. SpA, per 4,3 milioni di euro. Le partite straordinarie scendono da 1,4 a 0,2 milioni di euro, in relazione al fatto che nell'anno precedente esse comprendevano il valore del recupero fiscale dovuto alla ritrovata deducibilità dell'IRAP. Per le diverse componenti sopra illustrate, il risultato d'esercizio prima dell'applicazione delle imposte scende, pertanto, dai quasi 16



milioni del 2012 agli 1,1 milioni. Il carico di imposte gravante sull'esercizio è stato pari a oltre 3 milioni di euro, importo che riduce il risultato consolidato ad un valore negativo, per quasi 2 milioni di euro, a fronte degli oltre 10 guadagnati nell'anno precedente. Il calcolo del tax rate in questo caso non ha grande significato. Il fatto che le pesanti svalutazioni siano tutte di competenza della capogruppo fa sì che il risultato d'esercizio netto di Gruppo peggiori ulteriormente, segnando una perdita di quasi 3 milioni di euro. I principali indicatori di redditività del Gruppo sono tutti in consistente peggioramento: si segnala infatti un ROI pari al 2,04% (-1,58%), un ROE del -1,48% (-5,41%), un ROS dell'1,63% (-0,34%).

2.9 GLI INVESTIMENTI SOSTENUTI E L'ANDAMENTO FINANZIARIO

Il periodo che stiamo vivendo, caratterizzato da difficoltà economiche e scarsa liquidità delle imprese, non ha rallentato i ritmi di investimento dell'Azienda che, anzi, ove possibile, ha voluto cogliere l'opportunità delle favorevoli condizioni di prezzo e della capacità produttiva disponibile presso le imprese di costruzione ed i fornitori di impianti per spingere al massimo sugli investimenti, laddove autorizzati dalla Pubblica Amministrazione. Sono stati quasi 13 i milioni di euro spesi nell'anno, di cui meno di 1 in immobilizzazioni immateriali (prevalentemente acquisto di licenze, servizi software e ammodernamenti su beni di terzi); dei rimanenti 12 quasi 10 in immobili (inclusi quelli in corso di realizzazione) ed impianti. Essi sono stati finalizzati soprattutto alla ristrutturazione del Centro Commerciale di Arco, alle prime opere del cantiere di Trento in via Pranzelores, agli oneri di progettazione dell'immobile di Spiazzo e agli acconti per l'acquisto dell'immobile nel Comune di Comano Terme. Il valore degli immobili nell'attivo patrimoniale ha subito peraltro una severa correzione, in conseguenza della decisione di



procedere alla svalutazione totale dell'immobile di via Pranzelores, acquisito da qualche anno e nel 2013 completamente demolito per lasciar posto al nuovo edificio commerciale, che sarà completato nell'autunno dell'anno corrente. In tal caso è stato salvato il solo valore attribuibile al terreno, che verrà incrementato da oneri professionali e costi di costruzione per la realizzazione del nuovo progetto. Non si è proceduto a rilevanti investimenti di natura finanziaria, essendosi limitati ad un mero arrotondamento della quota detenuta ne La Finanziaria Trentina SpA, al costo di 109 mila euro.



La partecipazione ad oggi detenuta è così pari al 3% del capitale sociale. Al contrario si è provveduto alla cessione di una quota del 3% del capitale sociale di Agorà Network, del valore nominale di 300 mila euro. Anche nel caso delle partecipazioni finanziarie si è operata una consistente correzione di valori, procedendo alla svalutazione per oltre 4,3 milioni di euro del valore di carico della partecipazione detenuta in Or.Ve.A. SpA. La decisione è stata assunta non tanto perché la società non possa esprimere valori patrimoniali oggettivamente superiori a quelli di libro, in virtù del patrimonio immobiliare di proprietà e di un certo valore di avviamento commerciale, perlomeno di alcuni dei punti di vendita, ma piuttosto in conseguenza della mancanza di prospettive concrete di inversione del trend di risultati negativi che caratterizza ormai da anni la gestione della società, anche a causa di una conduzione che è stata più volte, ahimè invano, oggetto di critica e censura da parte dei Soci di minoranza. Si ricorda che la delibera che approvava il Bilancio 2012 di Or.Ve.A. SpA non è stata condivisa dai Soci di minoranza, che l'hanno successivamente impugnata avanti al Tribunale Civile di Trento. I coeredi dell'Azionista di maggioranza, defunto ormai da oltre 2 anni, mantengono di fatto in condizione di stallo la società, avendone affidato la gestione ad un Consiglio espressione di coeredi e di manager o ex tali, ma inibendo loro la potestà ad assumere quelle decisioni radicali che possano portare ad un difficile recupero di redditività. Anche al fine di tutelare il valore dell'investimento, si sta lavorando per riuscire a sortire un cambio di maggioranza nell'azionariato, che scongiuri il declino sempre più rapido verso il punto di non ritorno. Il valore del cash flow generato (26.209 mila euro) decresce del -15,58%, testimoniando così un andamento gestionale meno pesante di quello rappresentato dall'esame del mero risultato d'esercizio. La Posizione Finanziaria Netta è migliorata di 13.894 mila euro, frutto di una migliorata disponibilità di cassa e di conto corrente, seppur misurata come dato puntuale al 31.12, a quota 59.093 mila euro, e soprattutto della riduzione dell'indebitamento bancario, gravante prevalentemente sulla capogruppo, del -20,31%, che ora si assesta ora a complessivi 14.302 mila euro. Su tale debito non è aperto alcuno strumento di copertura del tasso. 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. L'eccellente rating del Gruppo consente di accedere piuttosto agevolmente a finanziamenti bancari a condizioni di indubbio interesse. Nel corso d'anno si è potuto così aggiungere liquidità proveniente dal sistema bancario a quella generata dalla gestione e, depositandola a vista presso altri Istituti, si è riusciti a trarre profitto dal differenziale di tasso, inferiore sugli utilizzi, rispetto ai depositi.

2.10 I DATI DI SINTESI E GLI INDICI DI BILANCIO

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	%	2013	%
Attivo immobilizzato (AI)		226.312	71,84%	223.600	68,90%	208.625	67,09%
Attivo corrente (AC)		52.752	16,75%	52.068	16,05%	43.260	13,91%
Liquidità (LI)		35.942	11,41%	48.844	15,05%	59.093	19,00%
Totale capitale investito (CI)		315.006	100,00%	324.512	100,00%	310.978	100,00%

Passivo (importi in migliaia di Euro)		2011	%	2012	%	2013	%
Capitale Netto (CN)		199.657	62,56%	206.090	63,51%	199.321	64,09%
Passivo Fisso (PF)		17.071	5,71%	16.106	4,96%	15.770	5,07%
Passivo Corrente (PC)		98.278	31,73%	102.316	31,53%	95.887	30,83%
Totale fonti di finanziamento (FF)		315.006	100,00%	324.512	100,00%	310.978	100,00%

Conto Economico (importi in migliaia di Euro)		2011	%	2012	%	2013	%
Ricavi netti di vendita (Sales)		380.927	100,00%	395.017	100,00%	389.811	100,00%
Costi correlati alle vendite		262.845	69,00%	270.391	68,45%	269.289	69,08%
Margine di contribuzione lordo		118.082	31,00%	124.626	31,55%	120.522	30,92%
Altri costi di gestione		89.587	23,52%	94.789	24,00%	95.863	24,59%
Margine di contribuzione netto (Ebitda)		28.495	7,48%	29.837	7,55%	24.659	6,33%
Ammortamenti		15.899	4,17%	16.536	4,19%	16.792	4,31%
Accantonamenti e svalutazioni		1.719	0,45%	1.567	0,40%	1.530	0,39%
Risultato operativo (Ebit)		10.877	2,86%	11.734	2,97%	6.337	1,63%
Risultato della gestione finanziaria		135	0,04%	331	0,08%	559	0,14%
Rettifiche di valore Attività Finanziarie		49	0,01%	65	0,02%	-4.289	-1,10%
Risultato della gestione straordinaria		2.562	0,67%	3.747	0,95%	-1.500	-0,38%
Risultato ante imposte (Ebt)		13.623	3,58%	15.877	4,02%	1.107	0,28%
Imposte sul reddito dell'esercizio		5.919	1,55%	5.594	1,42%	3.076	0,79%
Risultato al lordo delle quote di terzi		7.704	2,02%	10.283	2,60%	-1.969	-0,51%
Risultato attribuibile ai terzi		1.702	0,45%	2.190	0,55%	971	0,25%
Risultato d'esercizio per il Gruppo (Net Earning)		6.002	1,58%	8.093	2,05%	-2.940	-0,75%



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	2013
Indice primario di struttura	CN / AI	88,22%	92,17%	95,54%
Indice secondario di struttura	(CN+PF) / AI	95,77%	99,37%	103,10%
Indice di indebitamento complessivo (leverage)	(PF+PC) / CN	57,77%	57,46%	56,02%
Indice di disponibilità	(AC+LI) / PC	90,25%	98,63%	106,74%
Indice di copertura del capitale circolante	AC / PC	53,68%	50,89%	45,12%
Indice di dipendenza finanziaria	(PF+PC) / FF	36,62%	36,49%	35,91%
Margine di tesoreria (dati in migliaia di euro)	(LI+AC) - PC	-9.584	-1.404	6.466
Capitale circolante netto (dati in migliaia di euro)	AC - PC	-45.526	-50.248	-52.627

Indici di redditività		2011	2012	2013
Return On Investment (ROI)	Ebit / CI	3,45%	3,62%	2,04%
Return On Equity (ROE)	Net Earning / CN	3,01%	3,93%	-1,48%
Return On Sales (ROS)	Ebit / Sales	2,86%	2,97%	1,63%
Incidenza delle gestioni extra operative	Gestioni e.o. / Ebt	18,81%	23,60%	-135,50%
Tax Rate	Imposte / Ebt	43,45%	35,23%	277,87%

03

LA

**SOSTENIBILITÀ
ECONOMICA**



3.1 LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

All'interno dell'Azienda è sempre più diffusa la consapevolezza di come la sostenibilità sociale, ambientale e di governance siano elementi cardine per la longevità del business.



Per Poli, la possibilità di contribuire ad uno sviluppo sostenibile parte necessariamente dal raggiungimento del proprio successo commerciale, senza il quale non potrebbe generare valore per il territorio in cui opera, supportare la crescita dei propri dipendenti, adottare soluzioni positive ed innovative per l'ambiente e per l'intera comunità.

Di seguito si riporta la ricchezza prodotta dall'Azienda (ante remunerazione di Personale, Pubblica Amministrazione, Capitale di Credito e di Rischio), che 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)	2011	2012	2013
A) Valore della produzione			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	378.603	392.455	386.923
Variazioni delle rimanenze	630	-1.172	-1.852
Altri ricavi e proventi	1.195	1.233	1.089
Ricavi della produzione tipica	380.428	392.516	386.160
B) Costi intermedi della produzione			
Costo per acquisto merce	-263.527	-268.862	-268.420
Costo per servizi	-26.262	-28.996	-29.610
Costo per godimento di beni di terzi	-8.243	-8.996	-9.096
Accantonamento per rischi	-1.695	-1.644	-1.566
Oneri diversi di gestione	-562	-522	-637
Valore aggiunto caratteristico lordo	80.139	83.496	76.831
C) Componenti accessori e straordinari			
Ricavi accessori	1.757	1.736	2.475
Costi accessori	0	0	0
Ricavi straordinari	2.117	3.436	2.101
Costi straordinari	-134	-197	-7.130
Valore aggiunto globale lordo	83.879	88.471	74.277
Ammortamenti	-15.899	-16.536	-16.793
Valore aggiunto globale netto	67.980	71.935	57.484

L'eccezionale crescita dei costi straordinari, come brevemente accennato nel paragrafo iniziale dedicato all'andamento dei costi e come verrà illustrato in maggior dettaglio in nota integrativa, è influenzata da due rilevanti operazioni straordinarie. La prima, che incide per oltre 2,6 milioni di euro, riguarda la svalutazione operata sull'immobile di via Pranzelores, totalmente demolito al fine di permettere la realizzazione di un nuovo compendio. La seconda, ancora più incisiva di oltre 4,3 milioni di euro, riguarda la svalutazione delle quote della partecipata Or.Ve.A. SpA in relazione alla perdita durevole di valore conseguente i risultati negativi di bilancio degli ultimi esercizi.

3.2 LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

La ripartizione del valore aggiunto (importi in migliaia di Euro)	2011	2012	2013
A) Remunerazione Personale	54.047	55.810	55.889
Personale non dipendente	5.176	5.693	6.035
Personale dipendente			
Remunerazioni dirette	38.287	39.591	39.424
Remunerazioni indirette	10.584	10.526	10.430
B) Remunerazione Pubblica Amministrazione	5.786	5.634	3.178
Imposte dirette	5.919	5.594	3.076
Imposte indirette	501	678	795
Sovvenzioni in c/esercizio	-634	-638	-693
C) Remunerazione Capitale di Credito	443	208	386
Oneri per capitali a breve termine	352	197	303
Oneri per capitali a lungo termine	91	11	83
D) Remunerazione Azionisti di Minoranza	1.600	1.800	1.200
Utili distribuiti	1.600	1.800	1.200
E) Remunerazione Soci di Maggioranza	2.250	3.000	3.000
Utili distribuiti	2.250	3.000	3.000
F) Remunerazione Azienda	3.854	5.483	-6.169
Variazione delle riserve del Gruppo	3.752	5.093	-5.940
Variazione delle riserve di pertinenza di terzi	102	390	-229
Valore aggiunto globale netto	67.980	71.935	57.484

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 2013. Trattasi quindi di dividendi che, pur essendo da ricondurre alla competenza 2013, sono stati effettivamente erogati nel 2014.

Dalla tabella si evince una remunerazione negativa per l'Azienda di oltre 6 milioni di euro: lo Stakeholder Azienda, infatti, per la prima volta, anziché beneficiare di una parte di valore prodotto, ha erogato parte delle risorse accumulate nel tempo, per far fronte ai costi straordinari di cui si è già ampiamente parlato e per garantire, al contempo, il livello di remunerazione spettante ai restanti Stakeholder.



04

LA

**SOSTENIBILITÀ
SOCIALE**



4.1 L'AZIENDA

270

RIUNIONI PIANIFICATE NEGLI ULTIMI 5 MESI

oltre 3.000

ORE DEDICATE A TAVOLI DI LAVORO

1,4 milioni di €

DESTINATI ALLO SVILUPPO DEL SISTEMA INFORMATICO

21%

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'attuale ambiente competitivo è stato definito da molti "iperturbolento", in quanto caratterizzato da una crescente incertezza e da un aumento della velocità di cambiamento. Questo comporta maggiori difficoltà nell'attuare strategie veramente efficaci per rimanere competitivi. In tale contesto, la "conoscenza" diventa una risorsa centrale e distintiva per la creazione di un vantaggio competitivo duraturo, ma solo se essa viene adeguatamente diffusa all'interno dell'organizzazione, raccolta, interpretata, modificata, arricchita e coniugata alla capacità di trasferirla in attività che producano valore.

A partire dal 2013 è stato individuato un nuovo indicatore per monitorare le risorse, in termini di tempo e forza lavoro, investite in riunioni. Le riunioni possono essere considerate veri e propri "lavori di gruppo", nei quali più persone con ruoli e competenze diverse mettono a fattor comune informazioni ed esperienze per uno scopo condiviso. Possono essere decisionali, di programmazione o semplicemente incontri periodici attraverso cui divulgare, a vari livelli della scala gerarchica, dati, andamenti e attività.



È facile intuire come esse siano attività ad alta intensità di lavoro e alto costo, ma se ben condotte, possono diventare un valido ausilio organizzativo ed un momento importante di interazione fra funzioni aziendali che solitamente lavorano in autonomia. Esse vengono pianificate, ove possibile, con un congruo anticipo, preparate sia nella scelta degli argomenti che dei partecipanti e, sia pure talvolta in modo informale, sempre verbalizzate. Al termine di ogni incontro, un referente ha il compito di annotare la riunione su un apposito registro, indicando data, argomento, persone coinvolte e durata. In questo modo a fine anno è stato possibile quantificare il numero di riunioni indette, i Collaboratori che vi hanno preso parte e le ore/uomo dedicate. Si tenga presente che l'indicatore riporta i soli dati degli ultimi 5 mesi del 2013. Gran parte degli incontri interessano l'Area Commerciale, che da sola assorbe quasi la metà delle ore complessivamente dedicate (1.437 ore); a seguire la Funzione Risorse Umane con oltre 700 ore e l'Area Sistemi Informativi con circa 400 ore.

GLI INTANGIBILI

Riunioni e gruppi di lavoro	2013 (ottobre-dicembre)
Numero	270
Partecipanti	1.595
Ore dedicate	3.134

417 giorni/uomo dedicati a riunioni in **5** mesi

4.1.2 L'INFORMATIZZAZIONE

Nell'era della new economy, di internet, dell'e-business non si può fare a meno di notare come il sistema informatico, nella sua articolazione completa di infrastrutture, database, applicativi, divenga un elemento fondamentale per gestire le informazioni, processarle, renderle fruibili all'interno dell'organizzazione, automatizzando al contempo molte attività operative.

Per supportare adeguatamente l'attività aziendale, gli applicativi devono essere 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	2011	2012	2013
Sviluppo sistema informatico	€ 1.310.394	€ 2.051.986	€ 1.361.273
Incidenza su fatturato	0,35%	0,52%	0,35%
Numero PC	289	279	279
Utilizzo informatico Numero PC / Dipendenti in forza a dicembre	20,22%	20,09%	20,59%
Trasferimento informatico di informazioni % utenti collegati a rete intranet	17,56%	17,21%	17,64%

FOCUS

La nuova politica commerciale per il nostro IperPoli. La solita qualità, a prezzi ancora più bassi. Per sempre.

Il mese di giugno ha scandito un importante cambio di rotta per la politica di prezzo del nostro IperPoli di Bolzano: al posto delle offerte periodiche contenute nei volantini si è deciso di puntare ad una convenienza giornaliera, fatta, appunto, di prezzi bassi tutti i giorni. Per fare questo sono stati ribassati, in maniera definitiva e importante,



prezzi di oltre 4.500 prodotti: dalle grandi marche ai primi prezzi, dai prodotti freschi ai confezionati, senza tralasciare le categorie speciali come quelle del Biologico, del Senza Glutine e del Senza Lattosio. Il risparmio quotidiano è garantito anche sugli articoli non alimentari, per i quali sono previsti cataloghi dedicati alle occasioni stagionali più interessanti.

L'idea...

Tutto era partito alcuni mesi prima, in occasione delle riunioni periodiche di controllo degli andamenti aziendali. Ormai consapevoli e coscienti del fatto che l'onda lunga della recessione si fosse abbattuta anche sull'Alto Adige, abbiamo intravisto importanti margini di miglioramento per rendere il negozio più appetibile e offrire qualcosa di davvero concorrenziale rispetto a quel che già esisteva, sfruttando alcuni punti di forza su cui potevamo lavorare: unico IperPoli della rete di vendita, collocato su una piazza, quella di Bolzano, molto ricettiva ai cambiamenti e tradizionalmente attenta al fattore prezzo.



Così l'idea si è ben presto trasformata in un obiettivo, chiaro e, come al solito, ambizioso: uscire dall'omologazione e rendere IperPoli un format innovativo, un punto di riferimento per assortimento e convenienza, slegando il concetto di economicità dalle promozioni tradizionali (solitamente comunicate tramite volantino), legandolo piuttosto ad un'idea di risparmio quotidiano e generalizzato, pur conservando "occasioni" in store che si rinnovano a seconda delle opportunità di acquisto e ad iniziative speciali da studiare appositamente per mantenere vivo l'interesse dei Clienti.

Nuovi prezzi, nuovo assortimento...

I contenuti di una nuova possibile proposta sono stati analizzati attraverso diverse simulazioni che, prendendo come base di partenza l'offerta di Amort, ci hanno aiutato ad individuare il posizionamento di prezzo ideale per IperPoli, in funzione della sua collocazione geografica (il capoluogo) delle particolari abitudini di acquisto della Clientela bolzanina e del tipo di vendibilità dei prodotti. I prezzi hanno così subito una sostanziosa limatura, nell'ordine dell'8% - 10%. Nella fase iniziale di negoziazione dei prezzi con l'industria di marca, abbiamo incontrato non poche difficoltà. Alcuni fornitori, spinti perlopiù dalla concorrenza che, per prima, vedeva il nostro IperPoli come una possibile minaccia, hanno assunto atteggiamenti poco collaborativi, in alcuni casi di rottura, rigettando le nostre proposte e tentando di farci desistere dal riposizionamento dei prezzi.





Il grande impegno da parte della Direzione Commerciale e di tutti i Buyer per sostenere con determinazione la nuova politica commerciale, senza cedere a ricatti o compromessi, conservando al contempo l'equilibrio di relazioni durature, è stato risolutivo nel buon esito del progetto.

Il livello dei prezzi di vendita, basso tutti i giorni, è costantemente monitorato per fare in modo che mantenga appeal e credibilità sulla piazza. Per questo prestiamo sempre attenzione alle mosse del nostro principale competitor, Interspar, ipermercato del Gruppo Despar, che si riconferma la maggiore realtà imprenditoriale dell'Alto Adige. In particolare controlliamo che i nostri prezzi non siano mai superiori, cercando di assicurare uno stacco rilevante sui prodotti con ruolo di traffico. Inoltre, in aggiunta alle rilevazioni quindicinali effettuate su un paniere rappresentativo della spesa quotidiana, abbiamo previsto un monitoraggio mensile molto più esaustivo sui prezzi di Interspar, alternando i controlli fra total store e grandi marche.

Oltre all'abbassamento generalizzato dei prezzi a scaffale, abbiamo studiato a fondo la proposta assortimentale, cercando di plasmarla sulle esigenze di un punto vendita che volevamo diventasse quanto prima "l'eccellenza" anche in termini di scelta.

Non è solo una questione di prezzi bassi, ma anche di saper rincorrere i sentimenti del Cliente, fargli trovare quello che desidera e anche quello che non si aspetta. Sorprenderlo. Rendere il negozio un punto di riferimento in cui possa scoprire cose nuove. Specialmente il cibo.

Per questo abbiamo reso l'assortimento grocery il più ampio e profondo possibile, incrementando il numero di referenze già presenti ed integrandole con prodotti esclusivi rispetto al canale Supermercati e con prodotti tipicamente destinati alla Clientela altoatesina.

Abbiamo poi deciso di spingere il formato catering, le referenze formato famiglia, le confezioni multipack e la formula Take Away, in particolar modo nei reparti freschi e freschissimi, come macelleria, pescheria e pasticceria. Inoltre è stata potenziata l'offerta no food, con la creazione del mondo dedicato alla cura della persona e con l'introduzione di nuovi servizi, fiore all'occhiello la Parafarmacia, di cui si parlerà più avanti nella relazione nella sezione dedicata ai Clienti.

...e nuove opportunità

Con il cambio della modalità di vendita si è passati dal concetto di "promozione" al concetto di "occasione". Trattasi di opportunità molto impattanti, che si rinnovano in linea di massima ogni 15 giorni, e che propongono prodotti in/out a seconda della stagionalità, ma anche, a rotazione, alcuni prodotti trattati in continuativo.

I ribassi di prezzo hanno una durata variabile, di norma 10 o 15 giorni, ma non prevedono dichiarazioni inerenti la data di inizio o di fine. Ogni occasione coinvolge circa un centinaio di referenze del mondo grocery, una trentina del mondo fresco ed una ventina dei freschissimi.

Per i prodotti no food è sempre presente almeno un tema dominante, che prevede occasioni allettanti, comunicate adeguatamente sia in reparto che in area promozionale.

La profondità dello sconto applicato è mediamente pari al 30%, scontistica molto simile a quella tipica del canale Supermercati, la quale parte, però, da un listino lordo superiore. Si intuisce, pertanto, che per la gestione ottimale di questa nuova formula promozionale assumono un ruolo fondamentale i prodotti acquistati in modalità speculativa.

Stessa carta, nuovi vantaggi...

Contestualmente all'avvio della nuova formula, è cambiato il ruolo della carta fedeltà: a partire dal 1° giugno 2013, le spese effettuate presso l'IperPoli non hanno più concorso alla generazione di punti DupliCarD, che sono rimasti, invece, presso tutti i Supermercati Poli, MiniPoli e Grandi Magazzini Regina. La tessera DupliCarD tuttavia, è ancora valida per l'utilizzo del sistema "Faccio lo" e per partecipare a nuove forme di convenienza create ad hoc, che, di volta in volta, vengono pubblicizzate e presentate ai Clienti.

Un lancio col botto...

Un cambio così importante doveva essere comunicato nel modo giusto. Pertanto, oltre ad una intensiva campagna di comunicazione supportata dai quotidiani locali Dolomiten e Alto Adige, abbiamo deciso di presentare la nuova politica inviando una lettera indirizzata a tutti i Clienti IperPoli. Inoltre, a titolo di "invito alla prova", abbiamo veicolato in tutto il territorio altoatesino attraverso la distribuzione porta a porta, dei buoni sconto del valore di 10 euro da spendere su una spesa minima di 60 euro. I buoni redenti sono stati 6.973 in poco più di due settimane.

Infine, abbiamo proposto un esclusivo concorso interamente dedicato al risparmio che per tutta



l'estate, dal 10 giugno fino al 1 settembre, permetteva di vincere il valore degli acquisti appena effettuati, mettendo in palio, ogni giorno, 8 spese estratte casualmente fra tutti gli scontrini emessi. In caso di vincita, il Cliente riceveva una Carta Regalo Poli Regina di valore pari a quello della spesa effettuata, da spendere nei successivi 18 mesi presso i nostri negozi.

In 84 giorni di concorso, sono stati distribuiti 24.366 euro a 672 Clienti vincitori.



A circa un anno dall'avvio del progetto, possiamo dire di essere soddisfatti della risposta dei nostri Clienti, che, a parte un comprensibile momento di confusione iniziale, legato principalmente alla mancanza del volantino e delle promozioni che erano soliti trovare, hanno dimostrato di apprezzare la nuova formula: comoda, semplice, diretta, essenziale. Dopo una partenza piuttosto lenta, il negozio ha intrapreso un percorso di crescita che continua, graduale ma costante.

Massima semplificazione anche nel modo di comunicare, ampia scelta, risparmio quotidiano... quello che potremmo definire "una convenienza di qualità".

4.2 IL PERSONALE

1.355

COLLABORATORI IN FORZA

96%

CONTRATTI DI LAVORO A TEMPO INDETERMINATO

222

NUOVI ASSUNTI NELL'ULTIMO TRIENNIO;
73% DI CONTRATTI CONFERMATI

1,5 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.

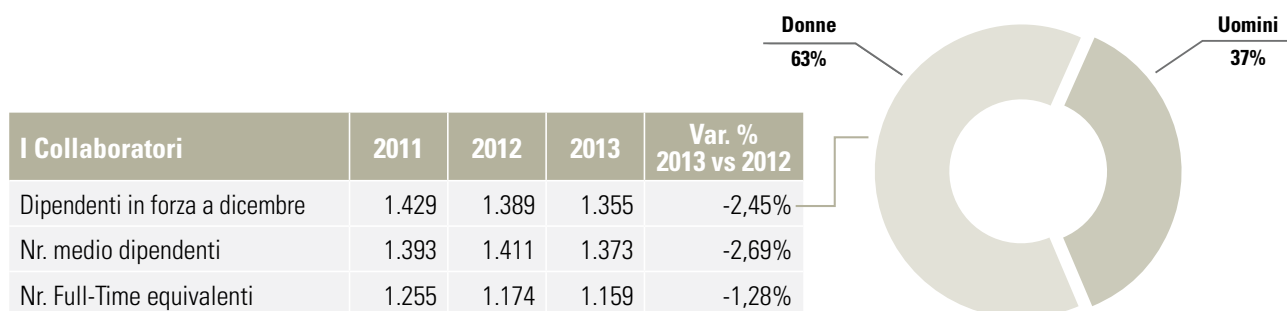
Il punto di forza di ogni organizzazione sono le persone, perché con il proprio impegno e le proprie capacità sono in grado di determinare il successo ed il vero valore dell'impresa.

LE LINEE GUIDA

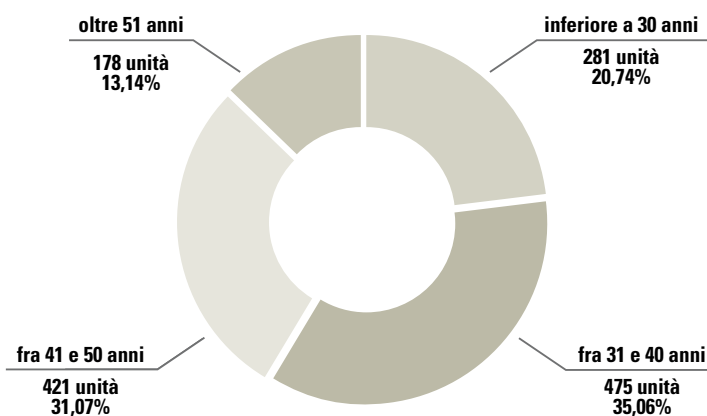
- Trasparenza, correttezza e pari opportunità
- Crescita individuale, professionale e valorizzazione delle competenze
- Retribuzioni adeguate a ruoli e responsabilità
- Soluzioni concrete per conciliare le esigenze familiari e lavorative
- Eliminazione delle inefficienze per preservare la competitività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

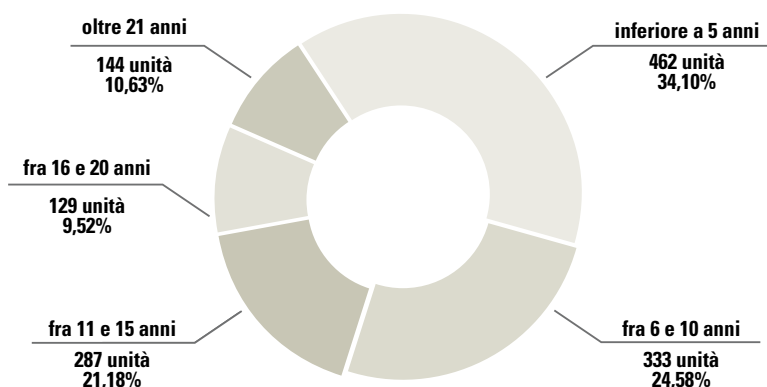


L'età



Più della metà dei dipendenti ha meno di **40** anni;
1 su 5 ne ha meno di **30**

L'anzianità di servizio



4 Collaboratori su **10** sono in Azienda da oltre un decennio



Il livello di scolarizzazione

Lo sviluppo del Capitale Umano comincia sicuramente dalle attività di recruiting. Già in sede di selezione del Personale si ricercano risorse con buona preparazione tecnica conseguente al grado di scolarità, valutando non solo le competenze e le capacità richieste nell'immediato, ma anche le potenzialità necessarie per una crescita futura all'interno all'Azienda.

GLI INTANGIBILI

La scolarizzazione	2011	2012	2013
% laureati e diplomati su totale organico in forza	28,62%	28,65%	28,78%

4.2.2 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

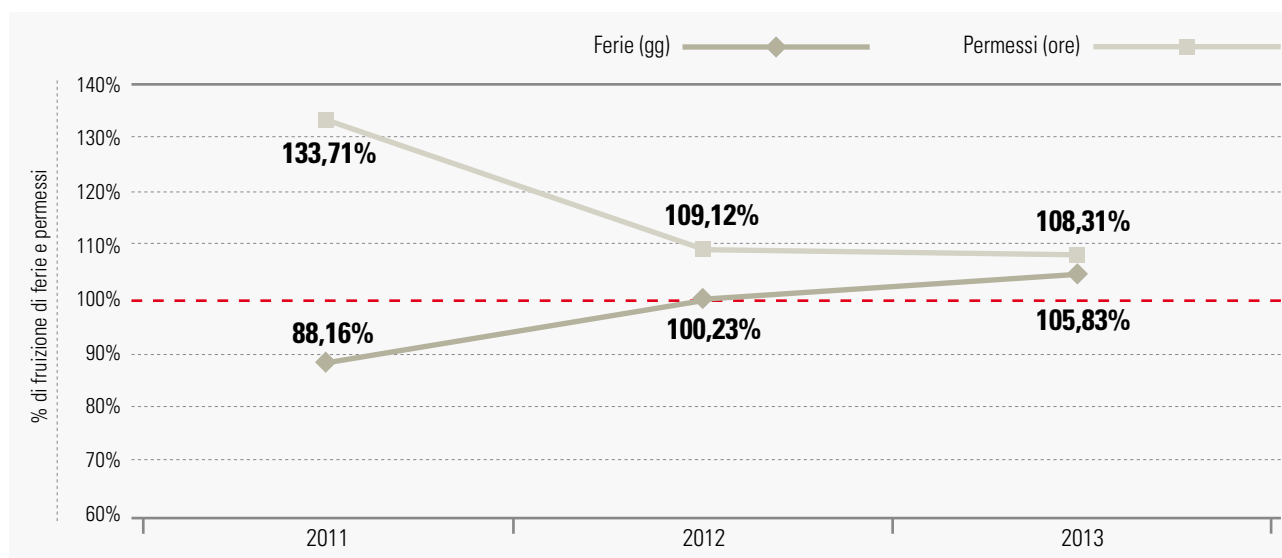
Il Gruppo opera in un mercato caratterizzato da grande flessibilità. Riuscire a gestire al meglio i picchi di attività giornalieri, settimanali e stagionali, mantenendo sempre elevato il grado di attenzione al Cliente, richiede una grande capacità organizzativa. L'obiettivo che Poli intende perseguire, anche attraverso un'accurata politica di riprogettazione dei processi di lavoro, è quello di trasformare le esigenze di flessibilità aziendali nell'opportunità di conciliare maggiormente vita privata e lavorativa dei propri Collaboratori, favorendo un equilibrio duraturo fra esse. Sono diverse le linee di azione perseguite, come ad esempio l'attenta pianificazione degli orari, la migliore distribuzione dei carichi di lavoro, la differenziazione di ruoli, mansioni, tipologie e contratti di lavoro. L'orario di lavoro per tutte le società del Gruppo è articolato su una base di 38 ore settimanali, distribuite su sei giorni, dal lunedì al sabato. Le prestazioni lavorative 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	2013		
Presenze al lavoro	Valore in ore	Giorni equivalenti	% su totale lavorabile
Ore Lavorate	1.976.505	312.244	84,32%
Assenze dal lavoro	Valore in ore	Giorni equivalenti	% su totale lavorabile
Ferie e Permessi	269.237	42.533	11,49%
Malattia e Ricovero	71.477	11.292	3,05%
Congedi Parentali	18.404	2.907	0,79%
Infortunio	4.752	751	0,20%
Attività Socio-Sindacali	2.790	441	0,12%
Altre Assenze	1.018	161	0,04%
Totale lavorabile	2.344.183	370.329	100,00%

Le ferie e permessi

Prosegue anche nel 2013, 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 scende e si attesta ad un valore medio pari a 20 ore per dipendente. Con riferimento alle ferie, invece, si segnala un residuo medio per dipendente poco più elevato di 6 giorni nelle società che operano nel commercio al dettaglio, di quasi 9 giorni nella società Seven.



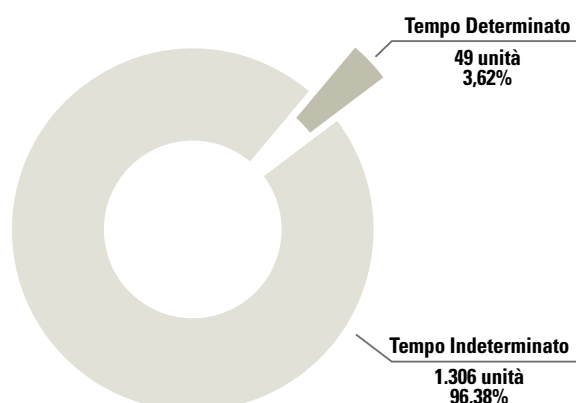
Il lavoro straordinario

Nonostante il maggior numero di aperture dei punti vendita in giornate festive e domenicali, 254 in più rispetto all'anno precedente considerando l'intera rete di vendita al dettaglio, si riduce il ricorso al lavoro straordinario. Questo risultato va ricondotto all'accurata politica di riorganizzazione e riprogettazione dei processi di lavoro, che prosegue con efficacia già da due anni.

Il lavoro straordinario	2011	2012	2013
Ore di lavoro straordinario	100.855	118.123	99.377
Ricorso al lavoro straordinario Ore di straordinario su ore ordinarie	4,99%	5,88%	5,06%
Incidenza del lavoro straordinario Ore di straordinario su ore lavorate	4,75%	5,55%	4,81%

La tipologia dei contratti

Si consolida ulteriormente il trend di crescita dei contratti a tempo indeterminato, siglando un aumento di 3 punti percentuali rispetto all'anno precedente e di oltre 5 punti percentuali considerando l'ultimo biennio.



Le nuove assunzioni

Tradizionalmente la rete di vendita rappresenta l'area in cui il Gruppo è maggiormente impegnato nella ricerca del Personale, anche in relazione alla stagionalità del business. Nel 2013 la rete di vendita è rimasta pressoché inalterata, ad eccezione della chiusura di un supermercato. Questo, di fatto, ha contribuito ad un ulteriore rallentamento nel reclutamento di nuove leve. Tra i nuovi contratti stipulati nel corso dell'esercizio, 33 in totale, il 21% è a tempo indeterminato.

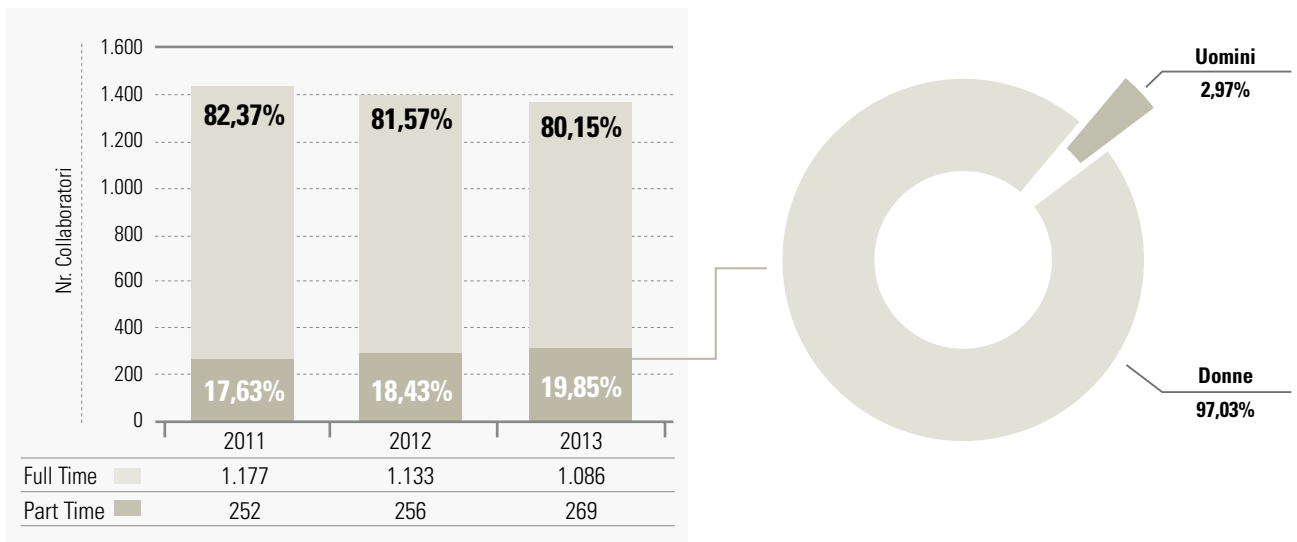
Le nuove assunzioni	Tempo indeterminato	Inserimento	Apprendistato	Tempo determinato	Totale	Lavoro interinale (ore)
2011	67	38	1	27	133	83.333
2012	12	27	0	17	56	85.884
2013	7	0	15	11	33	101.043

Prosegue inoltre la politica di consolidamento dei rapporti di lavoro, puntando alla trasformazione a tempo indeterminato del maggior numero possibile di contratti in scadenza.

La conferma dei contratti in scadenza	Apprendistato			Inserimento		
	In scadenza	Conferme	%	In scadenza	Conferme	%
2011	50	42	84%	7	6	86%
2012	9	7	78%	32	26	81%
2013	15	11	73%	34	25	74%

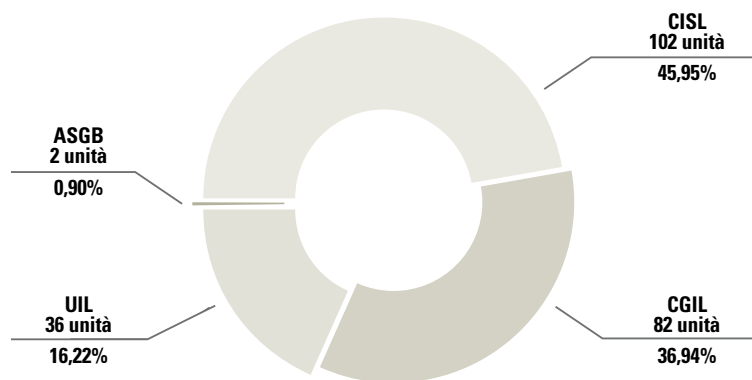
I contratti a tempo parziale

Il Personale impiegato a tempo ridotto rappresenta circa un quinto dell'organico totale, in crescita del 5% rispetto allo scorso anno. È importante evidenziare che la stipula di un contratto a orario ridotto proviene sempre da una richiesta diretta dell'interessato. L'Azienda, compatibilmente con le esigenze organizzative, tiene in considerazione le necessità di natura extra-lavorativa del Personale, consentendo, soprattutto alle lavoratrici mamme, un ampio ricorso a regimi di orario parziale. In generale, una Collaboratrice su tre può beneficiare di un contratto Part Time.

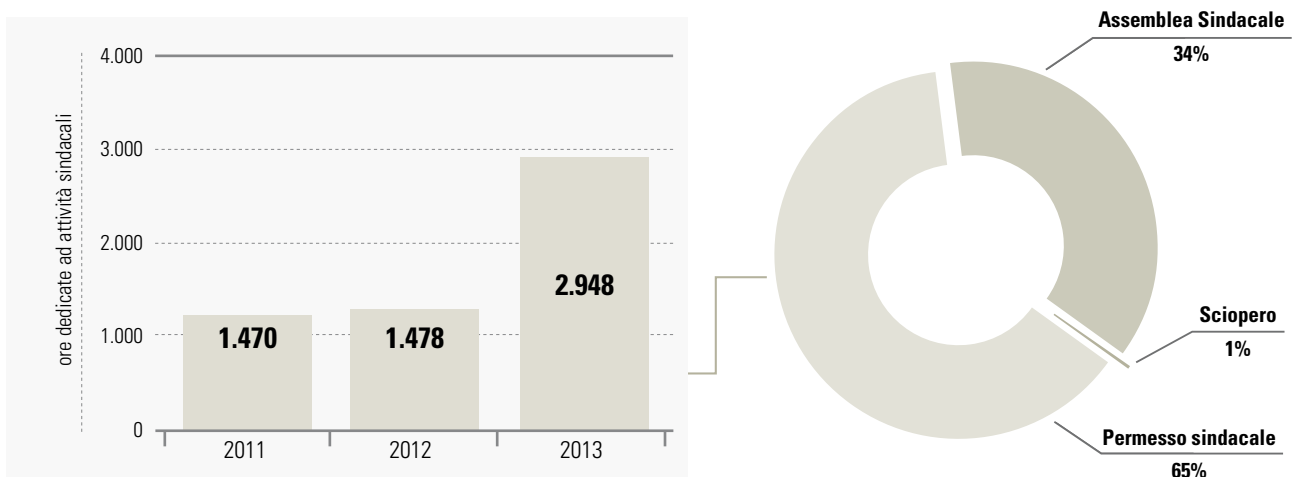


Le relazioni sindacali

Il livello di sindacalizzazione in Azienda risulta relativamente basso. Quattro rappresentanze sindacali confederali raccolgono complessivamente 222 iscritti, pari al 16,38% 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 2013 il peso preponderante delle assenze è da attribuire ai permessi sindacali, cresciuti di oltre il 60% in un anno. Le assemblee sindacali, organizzate sia in orario che fuori orario di lavoro, hanno complessivamente assorbito 990 ore, un valore cinque volte superiore a quello del 2012.



Tale tendenza è da ricondursi principalmente al rinnovo del contratto integrativo della società Supermercati Poli SpA. Nel 2013, infatti, dopo sette mesi di trattative condotte su vari tavoli di lavoro in collaborazione con le 3 rappresentanze sindacali, è stata definita l'ipotesi di contratto integrativo.

Il sindacato ha tuttavia condizionato la firma della proposta di rinnovo ad una consultazione dei dipendenti, chiedendo che in tale sede i Collaboratori esprimessero il loro assenso o diniego per lo schema di accordo presentato. I dipendenti, considerata la bontà della proposta contrattuale, ne hanno approvato i contenuti: su 479 partecipanti, 457 hanno espresso parere favorevole, solo 22 parere contrario.

Il contratto, firmato in data 14 novembre 2013 e validato il successivo 11 dicembre a seguito della consultazione, il 12 dicembre 2013 è stato depositato al Servizio Lavoro della Provincia Autonoma di Trento.

4.2.3 LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

Ogni Collaboratore, sia che svolga la propria attività in ufficio, ma soprattutto in punto vendita, rappresenta davanti al Cliente l'Azienda stessa, la sua filosofia di business, il suo know-how, il suo atteggiamento nei confronti della società, della comunità e dell'ambiente.

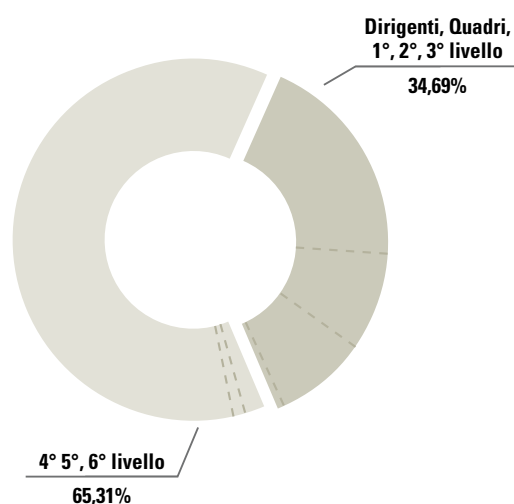
Per questo motivo la gestione della relazione fra il Gruppo e le sue Persone diviene strategica e fondamentale: un Cliente soddisfatto è la miglior promozione ed il miglior valore aggiunto che un'azienda possa vantare.



L'inquadramento

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.

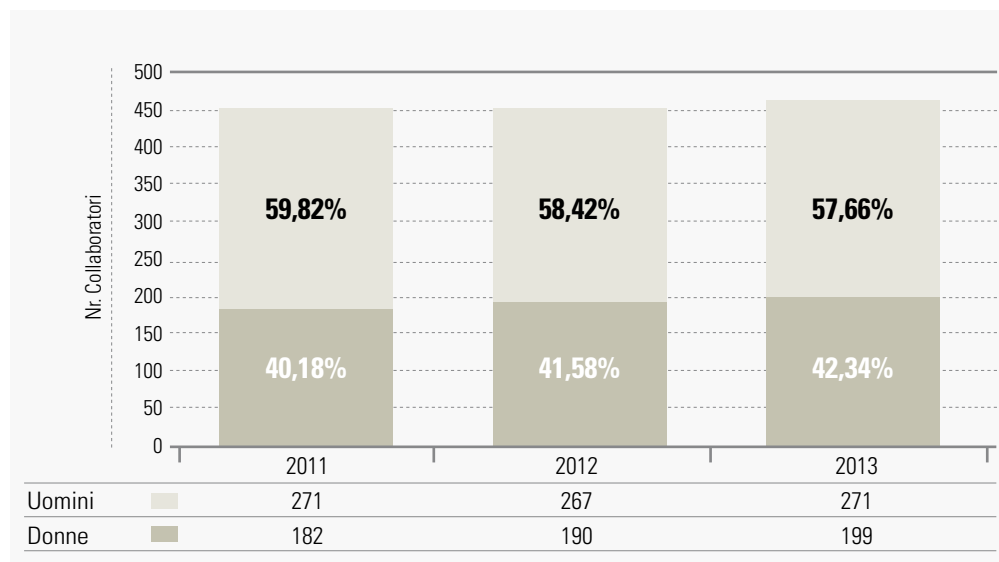
L'inquadramento	Nr.	%
Dirigenti	3	0,22%
Quadri	20	1,48%
1° Livello	87	6,42%
2° Livello	86	6,35%
3° Livello	274	20,22%
4° Livello	855	63,10%
5° Livello	23	1,70%
6° Livello	7	0,52%
Totale	1.355	100,00%



I Key People

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 2013 essi rappresentano il 35% del Personale.

I Key People



Quote rosa in costante aumento:

+4,74% rispetto al 2012, +9,34% nel biennio

La politica retributiva

Gli accordi integrativi delle diverse società del Gruppo presentano una struttura molto simile: rispetto a quanto previsto dalla contrattazione collettiva, prevedono un sistema economico e normativo di miglior favore e sono maggiormente orientati al conseguimento di obiettivi di generale miglioramento aziendale. 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 2013, la retribuzione aggiuntiva garantita si attesta al 19,30%.

La retribuzione media (RAL)	Donne	Uomini	Media aziendale	Retribuzione da CCNL	Retribuzione aggiuntiva	Var. %
Dirigenti	0	€ 117.371	€ 117.371	€ 56.484	€ 60.887	107,80%
Quadri	€ 57.281	€ 72.512	€ 71.750	€ 35.347	€ 36.403	102,99%
1° Livello	€ 38.975	€ 41.670	€ 41.043	€ 29.249	€ 11.794	40,32%
2° Livello	€ 31.964	€ 32.160	€ 32.109	€ 26.331	€ 5.778	21,94%
3° Livello	€ 26.473	€ 26.944	€ 26.681	€ 23.501	€ 3.180	13,53%
4° Livello	€ 24.284	€ 24.038	€ 24.224	€ 21.250	€ 2.974	14,00%
5° Livello	0	€ 21.449	€ 21.449	€ 19.959	€ 1.490	7,47%
6° Livello	€ 21.691	€ 21.070	€ 21.425	€ 18.644	€ 2.781	14,92%

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 quelli aperti indistintamente 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	2011	2012	2013
Nr. dipendenti coinvolti	100	109	118
% dipendenti coinvolti	7,18%	7,73%	8,59%
Monte salario destinato	€ 389.550	€ 365.700	€ 380.200
Raggiungimento obiettivi	€ 289.791	€ 274.115	€ 283.958
% raggiungimento obiettivi	74,39%	74,96%	74,69%

GLI INTANGIBILI

L'incentivazione collettiva	2011	2012	2013
Nr. dipendenti coinvolti	1.215	1.338	1.267
% dipendenti coinvolti	87,22%	94,83%	92,28%
Monte salario destinato	€ 1.828.753	€ 1.975.103	€ 1.942.787
% raggiungimento obiettivi	73,79%	75,60%	64,62%
Importo erogabile	€ 1.349.520	€ 1.493.197	€ 1.255.378
Importo effettivamente erogato	€ 1.272.743	€ 1.359.577	€ 1.210.979
% erogazione su monte salario teorico	69,60%	68,84%	62,33%

La formazione

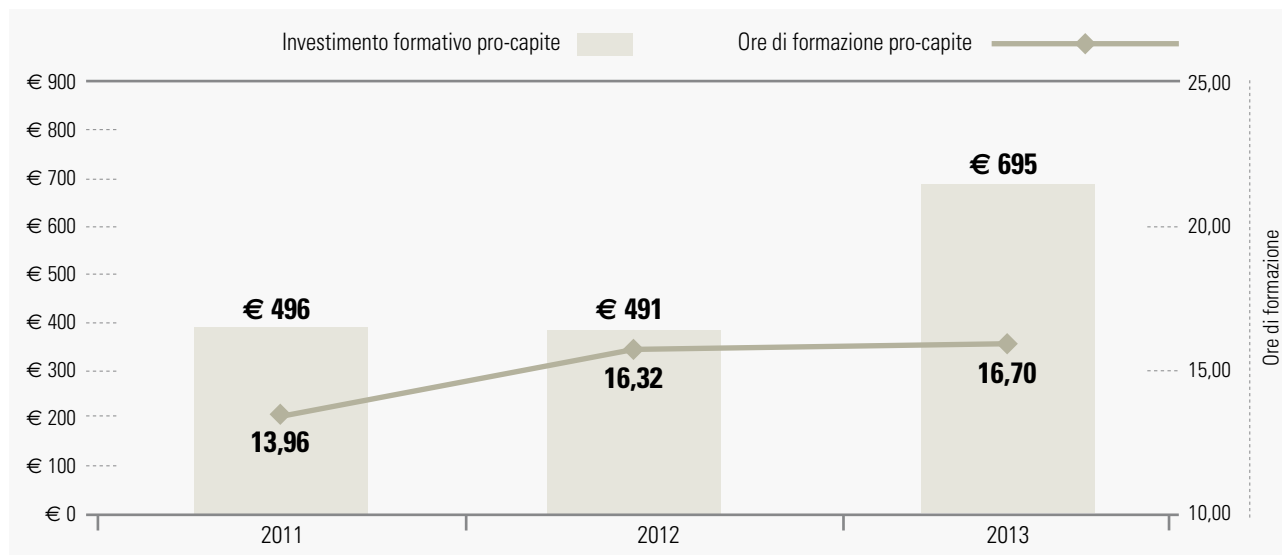
La funzione Risorse Umane elabora con periodicità annuale un piano formativo, tendenzialmente rivolto a tutto il Personale. Le attività formative comprendono corsi di addestramento tecnico-specialistico, ma anche formazione comportamentale, mirata principalmente al miglioramento delle relazioni con i Clienti e corsi specifici per l'acquisizione di nuove competenze. In varie occasioni gli interventi sono curati da Personale interno.



La consistenza della formazione	2011	2012	2013
Nr. Partecipanti	1.841	2.180	2.086
Ore di formazione	19.450	23.023	22.930
Investimento totale	€ 690.460	€ 692.149	€ 953.638
Incidenza formazione su fatturato	0,18%	0,18%	0,25%



La formazione pro-capite



FOCUS

Sempre più For.Te... si è concluso il biennio formativo.

A luglio si è ufficialmente concluso il "PIANO INTEGRATO DI FORMAZIONE CONTINUA", frutto di una partnership fra il nostro Gruppo e FOR.TE, il più importante tra i Fondi interprofessionali per la formazione continua dei dipendenti delle imprese che operano nel Terziario.

Strutturato su base biennale, il programma ha complessivamente erogato 2.124 ore di formazione a 1.975 persone, molte delle quali hanno anche partecipato a più corsi. In sede di progettazione sono stati creati 5 progetti formativi,



articolati in 25 moduli della durata compresa fra le 3 e le 48 ore. Al cuore del progetto, l'obiettivo di coinvolgere il più ampio numero di Collaboratori appartenenti alle diverse aree aziendali e di farlo non solo con metodologie tradizionali - la classica formazione frontale in aula - ma anche attraverso metodi più innovativi, originali ed incisivi come simulazioni, esercitazioni pratiche con rappresentazioni di ruolo (role-play), analisi di casi e formazione a distanza.

I corsi hanno riguardato differenti aree tematiche, spaziando dall'inserimento dei nuovi assunti alla formazione specifica per i singoli ruoli in reparto e in

negozio, dal tema dell'igiene a quello sui livelli di sicurezza sul lavoro, dalle strategie generali di sviluppo della rete di vendita alle piccole accortezze da mettere in atto ogni giorno nel proprio lavoro, senza trascurare momenti di formazione tecnica su strumenti informatici o nuovi applicativi utilizzati in azienda.

La collaborazione con FOR.TE ci ha permesso di aumentare notevolmente le ore di formazione e le persone coinvolte, riuscendo a diversificare i percorsi formativi. Ad esempio, per macellai, gastronomi e addetti alla pescheria sono stati proposti moduli specifici nei quali la formazione sugli aspetti culturali e tecnici del prodotto si integrava a momenti di approfondimento sulle tecniche di presentazione, utilizzo e abbinamento dei prodotti stessi, toccando anche il tema delle degustazioni.

Infine, il supporto di un ente altamente specializzato nel campo formativo ci ha permesso di aggiornare le metodologie didattiche fino ad ora utilizzate e, in alcuni casi, di introdurne di nuove. Riguardo al tema della sicurezza, ad esempio, come previsto dal Decreto Legislativo 81/2008, abbiamo iniziato ad avvalerci della formazione online, uno strumento innovativo ed efficace perché permette di unire la qualità dei contenuti didattici alla facilità di fruizione e approfondimento.

Per il corso base, da somministrare a tutti i nuovi assunti, abbiamo usufruito delle proposte formative standard già impostate e disponibili sui siti autorizzati da Inail - Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro; invece, per i corsi di aggiornamento, abbiamo predisposto dei moduli ad hoc inerenti il rischio specifico riscontrabile nella nostra realtà. Tutti i corsi online proposti ai nostri Collaboratori sono legalmente riconosciuti ed hanno previsto il rilascio di attestati validi a tutti gli effetti in caso di accertamenti da parte delle Autorità competenti in materia di sicurezza sul lavoro.

Ciak si gira...

Un mondo di cortesia e servizi, non solo in negozio

Una delle novità scaturite dal percorso formativo è stata la realizzazione di un filmato aziendale per raccontare, in modo leggero e divertente, ma anche coinvolgente, la vita in negozio a partire dalle prime luci dell'alba fino a notte inoltrata.

Il video aziendale, se fatto e girato bene, costituisce un importante biglietto da visita attraverso cui l'Azienda si presenta in tutti i suoi aspetti comunicando lo stile, la filosofia, i punti di forza, eventuali criticità, ma anche e soprattutto la qualità e la dinamicità delle Persone che ogni giorno si adoperano per rendere migliore il servizio al Cliente. Il progetto è stato realizzato in collaborazione con Adecco Training, la società del Gruppo Adecco che si occupa di formazione, consulenza e progetti di crescita e sviluppo competitivo, e con Projit, società di formazione e grafica multimediale impegnata nel settore della produzione e postproduzione audiotelevisiva RAI, che ha al suo attivo la realizzazione di molti videocorsi professionali e video aziendali di carattere promozionale, procedurale e divulgativo per il personale.

Projit ha messo a disposizione operatori ed esperti in montaggio, grafici e speaker qualificati, molti dei quali conosciuti nel mondo RAI e apprezzati nel mondo televisivo in genere: ad esempio lo





speaker che si sente come voce fuori campo nel nostro video, altri non è che il narratore della trasmissione Quark.

Il primo importante contributo alla realizzazione del filmato è arrivato dalla Funzione Risorse Umane, che, dedicando quasi 150 ore, ha curato un lungo lavoro di regia per la scelta delle tematiche da presentare e lo sviluppo dettagliato della sceneggiatura. Il filmato, per il quale sono stati investiti quasi 28 mila euro, è stato girato nei Supermercati Poli e Regina di Arco e di Pergine Valsugana c/o Shop Center, dove i dipendenti si sono cimentati nelle vesti di attori, affiancati e guidati passo a passo dal team di professionisti di Adecco e Projit.

Il primo ciack risale a settembre 2013, con lo scatto delle prime immagini e fotografie per la creazione della sceneggiatura di base; dopodiché le riprese sono proseguite per circa 7 mesi, suddivise in 3 sessioni.

La vita in negozio è stata ritratta con estrema accuratezza: a partire da tutte le piccole cose che si fanno abitualmente al mattino quando si arriva sul posto di lavoro fino ai saluti della sera prima di andare a casa. E così, ecco raccontate e spiegate, in poco meno di 20 minuti, tutte le attività necessarie per il buon funzionamento del negozio: dal ricevimento e scarico merci alla preparazione e allestimento dei reparti, dalla preparazione dei prodotti nei laboratori del mondo fresco alle attività di controllo qualità, di pulizia e sistemazione continua, il tutto con un occhio di riguardo per il Cliente, componente essenziale della nostra filosofia e per il Personale, vero artefice dal valore inestimabile del successo aziendale.

Il Personale coinvolto ha risposto positivamente: alcuni Collaboratori si sono addirittura offerti volontariamente come "attori" non appena venuti a conoscenza del progetto. Anche quelli più timidi, che inizialmente hanno avuto bisogno di qualche piccolo incoraggiamento, una volta coinvolti hanno dato il meglio di sé, partecipando con impegno e, a detta loro, anche divertendosi.

Questo percorso - strutturato, innovativo e di sicuro stimolo per i partecipanti - ci ha permesso di compiere importanti passi in avanti legati non solo al potenziamento delle competenze personali, ma anche, e soprattutto, legati alla crescita del senso di appartenenza e del coinvolgimento delle Persone.

La partecipazione ed il coinvolgimento del Personale

Una location d'eccezione ha accolto lo scorso ottobre la sesta edizione di "Incontriamoci". Il meeting annuale rivolto a tutti i Collaboratori di sede e ai responsabili di negozio, circa 230 persone, si è svolto infatti presso il MUSE, il nuovo Museo delle Scienze a Trento dalle innovative architetture firmate Renzo Piano destinato a diventare il fulcro del progetto di riqualificazione urbana dell'area industriale dismessa. Inaugurato pochi mesi prima, il MUSE è sembrato il luogo adatto per offrire spunti di riflessione su come sia necessario prestare la massima attenzione al rapporto tra





natura e modificazioni dell'ambiente provocate dall'azione dell'uomo e su come la tecnologia, se declinata in una prospettiva di sostenibilità, possa contribuire a trovare buone soluzioni per il futuro del Pianeta Terra.

Dopo la presentazione dei dati di bilancio e l'intervento del Direttore del Museo, Michele Lanzinger, la serata si è piacevolmente conclusa con una visita guidata del sito organizzata a porte chiuse per l'Azienda.



La comunicazione interna

Con l'obiettivo di trasmettere alle persone un preciso messaggio di attenzione e coinvolgimento, è proseguita l'attività di comunicazione interna attraverso i comunicati commerciali e le newsletter istituzionali.

Con riferimento al "Detto Fra Noi", il bollettino straordinario attraverso cui vengono divulgate notizie, offerte e opportunità del mondo Poli e Regina, ma anche iniziative di solidarietà o comunicazioni inerenti i nuovi prodotti o servizi introdotti, si contano 18 uscite nel 2013, che seguono le 22 edite nell'anno precedente.

La Newsletter Istituzionale, introdotta nella primavera del 2012, è giunta a fine anno alla sua quinta edizione. Trattasi di un periodico interno, a cadenza quadrimestrale, indirizzato a tutti i dipendenti in forza ed inviato tramite posta per far sì che ciascuno possa venire a conoscenza dei progetti in corso, dei risultati raggiunti e di quelli che ancora si vogliono perseguire, sentendosi parte integrante dell'Azienda.

4.2.4 L'ORIENTAMENTO AI RISULTATI

Le assenze per malattia

Le assenze per malattia	2011	2012	2013
Nr. eventi	1.737	1.799	1.718
Giorni di assenza	14.231	14.129	14.750
Assenza media (gg)	8,19	7,85	8,59
Dipendenti con evento	835	809	855
% dipendenti con evento	59,94%	57,34%	62,27%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	17,04	17,46	17,25
Tasso annuo di assenza	3,18%	3,14%	3,05%

Le assenze per infortunio

Per sensibilizzare i propri Collaboratori in tema di sicurezza sul lavoro e prevenzione degli infortuni, il Gruppo attua un piano di formazione continua ed aggiorna costantemente specifici manuali 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 2013 sono state erogate 1.694 ore di formazione, che hanno interessato 318 Collaboratori.



Le assenze per infortunio	2011			2012			2013		
	Infortunio	sul lavoro	in itinere	Infortunio	sul lavoro	in itinere	Infortunio	sul lavoro	in itinere
Nr. eventi	75	49	26	69	48	23	55	40	15
Giorni di assenza	1.494	778	716	1.876	1.233	643	975	634	341
Assenza media (gg)	19,92	15,88	27,54	27,19	25,69	27,96	17,73	15,85	22,73
Dipendenti con evento	70	45	25	65	45	22	54	39	15
% dipendenti con evento	5,03%	3,23%	1,79%	4,61%	3,19%	1,56%	3,93%	2,84%	1,09%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	21,34	17,29	28,64	28,86	27,40	29,23	18,06	16,26	22,73
Tasso annuo di assenza	0,32%	0,17%	0,15%	0,38%	0,25%	0,13%	0,20%	0,13%	0,07%



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	2011	2012	2013
INDICE DI FREQUENZA			
Nr. di infortuni ogni milione di ore lavorate	35,34	32,43	26,63
<i>di cui sul lavoro</i>	23,09	21,62	19,37
<i>di cui in itinere</i>	12,25	10,81	7,26
FREQUENZE RELATIVE			
Nr. di infortuni ogni mille dipendenti	53,85	48,89	40,05
<i>di cui sul lavoro</i>	35,18	32,59	29,13
<i>di cui in itinere</i>	18,67	16,30	10,92
INDICE DI GRAVITÀ			
Giorni persi per infortunio ogni mille ore lavorate	0,70	0,88	0,46
<i>di cui sul lavoro</i>	0,37	0,58	0,29
<i>di cui in itinere</i>	0,33	0,30	0,17
RAPPORTO DI GRAVITÀ			
giorni persi in media da ogni addetto	1,07	1,33	0,71
<i>di cui sul lavoro</i>	0,56	0,87	0,46
<i>di cui in itinere</i>	0,51	0,46	0,25

Interventi delle Autorità competenti in materia di sicurezza sul lavoro

Nel corso del 2013 non si segnalano interventi delle Autorità competenti in materia di sicurezza sul lavoro.

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 per formazione, addestramento e corsi di specializzazione, così come le assenze per servizio o le ore di lavoro prestate da società terze.

La produttività per metro quadro	2011	2012	2013
Supermercati	€ 6.609,24	€ 6.605,27	€ 6.613,38
Regina	€ 2.573,33	€ 2.473,32	€ 2.388,92
Ingresso (C+C)	€ 2.979,00	€ 3.035,00	€ 3.343,37
Totale	€ 5.568,64	€ 5.756,93	€ 5.761,15

La produttività oraria	2011	2012	2013
Supermercati	€ 200,12	€ 205,81	€ 205,59
Regina	€ 187,48	€ 191,30	€ 189,76
Totale	€ 197,19	€ 203,63	€ 203,51

Prosegue il progetto di studio e riorganizzazione dei processi di lavoro, confermandosi una leva fondamentale per migliorare l'efficacia lavorativa.

Nel ramo alimentare, grazie al coinvolgimento di altri 11 negozi nell'anno appena concluso, il modello organizzativo è ora attivo in 23 unità che coprono il 67% delle ore lavorate ed il 72% del fatturato nel canale di appartenenza. A partire dal 2013 il progetto di organizzazione del lavoro è stato esteso anche sul formato Regina, con il coinvolgimento di 4 punti vendita che coprono il 35% delle ore lavorate ed il 38% del fatturato di canale. Le logiche adottate rimangono le medesime, vale a dire l'attenta analisi dei processi di lavoro e la loro ri-pianificazione, alla ricerca di un miglioramento continuo della produttività e, soprattutto, del servizio al Cliente. Con riferimento alle attività impiegate di sede, nel 2013 si è lavorato nell'Area dei Sistemi Informativi, cercando, ove possibile, di ottimizzare i metodi di lavoro, comprese le attività di programmazione degli interventi e successiva rendicontazione delle tempistiche impiegate.

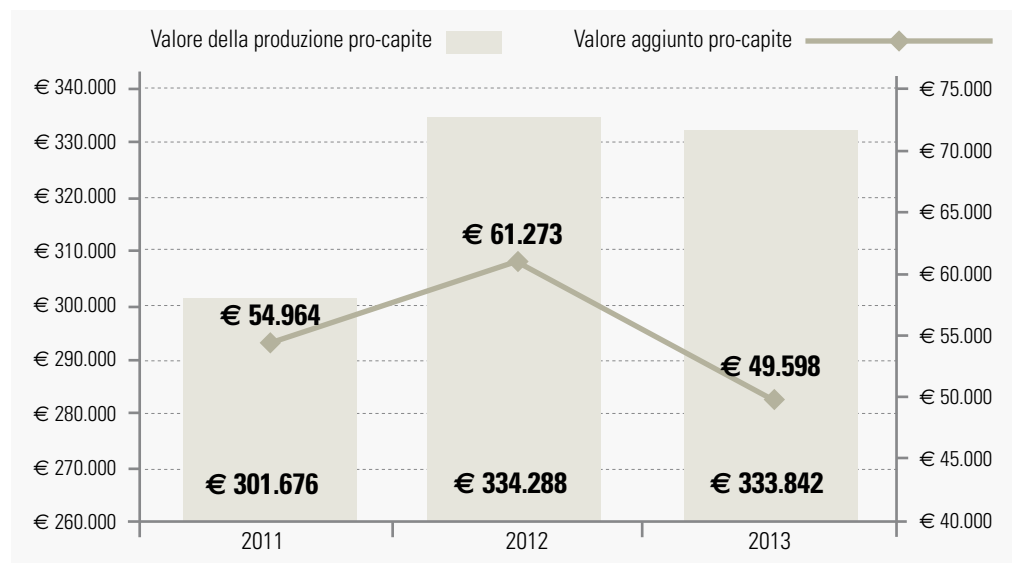


L'efficienza del Personale

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 loro decrescere rispetto ai valori dell'anno precedente è dovuto alla contrazione del risultato aziendale in termini di valore della produzione e valore aggiunto, già ampiamente illustrata e giustificata nei precedenti paragrafi.

Il valore della produzione

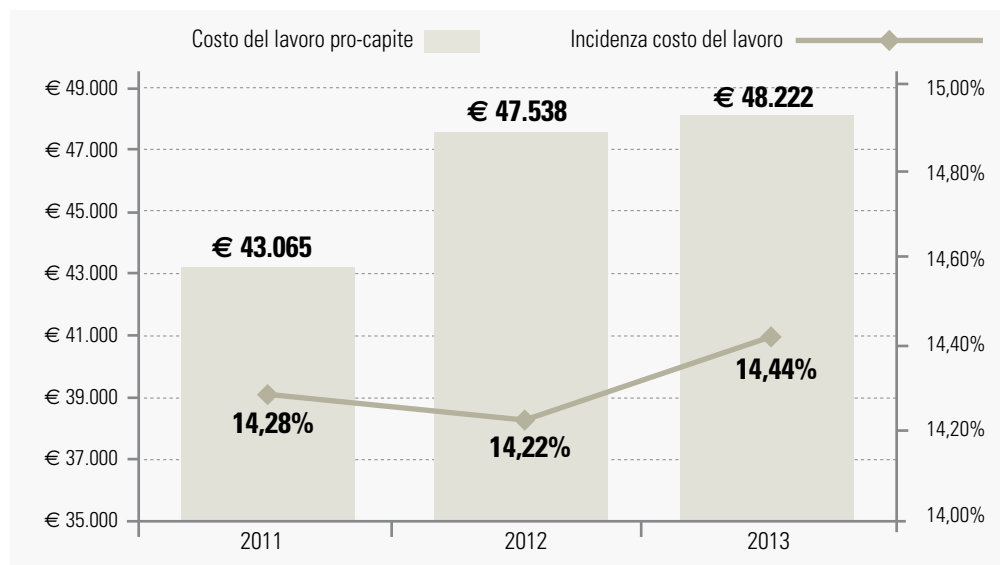


**Ulteriore diminuzione dei Full-time equivalenti;
-15 verso il 2012; -96 nel biennio**

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.

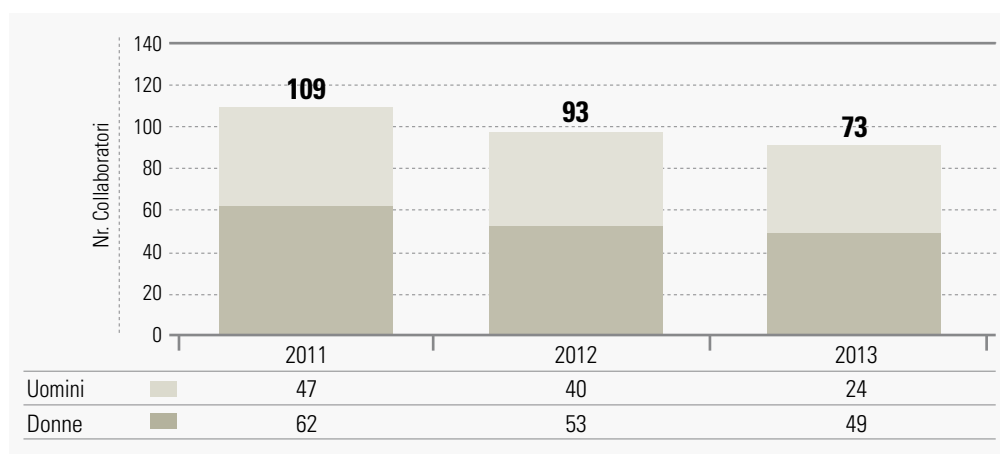
Il costo del lavoro



Il costo complessivo del lavoro si mantiene pressochè costante
(+0,14%)

La stabilità del Personale

Le collaborazioni terminate

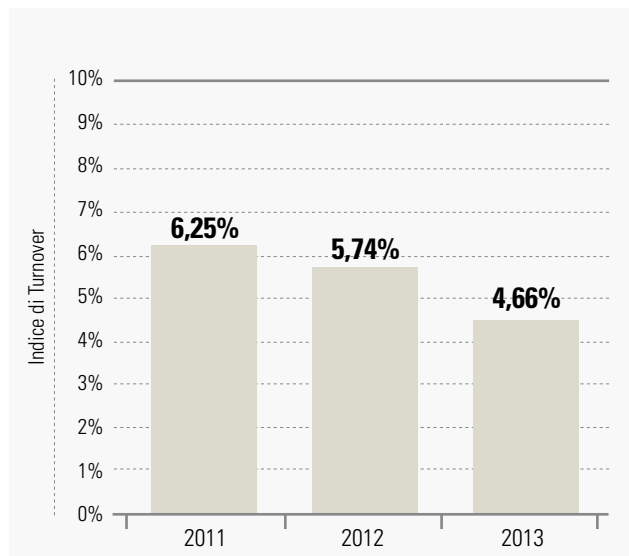


In calo del **22%** le collaborazioni terminate,
del **31%** le dimissioni volontarie

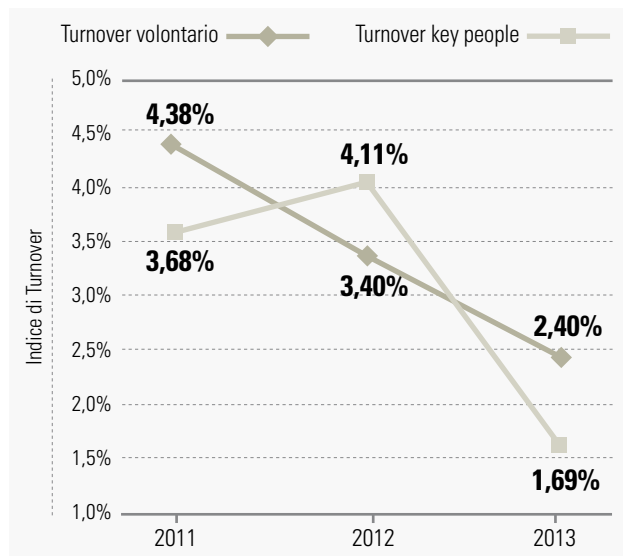
L'analisi dei rapporti di lavoro conclusi in corso d'anno permette di calcolare il tasso di turnover, l'indice che considera il flusso di Personale in uscita ad esclusione dei contratti a tempo determinato, che, per loro natura, sono destinati a concludersi al termine del periodo concordato.

In generale, il turnover del Personale 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. 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 dei Collaboratori che ricoprono ruoli chiave all'interno dell'organizzazione.

Dispute fra Azienda e Collaboratori

Nel corso del 2013 sono state emanate 54 contestazioni. In 4 casi le giustificazioni addotte dai dipendenti sono state ritenute idonee ed accettate da parte dell'Azienda.

Si segnalano 45 provvedimenti disciplinari, nessuno dei quali impugnato ed 1 licenziamento disciplinare.

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

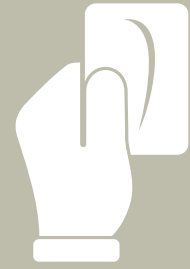
4.3
I CLIENTI

16,8 milioni
DI PASSAGGI ALLE CASSE

10,9 milioni
DI VISITE DEI CLIENTI ABITUALI (248 MILA CARTE FEDELTÀ ATTIVE)

408 mila
ACCESSI TOTALI AL SITO WEB, IL 23% DA DISPOSITIVI MOBILI

46 milioni di €
INVESTITI PER TAGLIARE I PREZZI DI VENDITA



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 e dialogo.

LE LINEE GUIDA

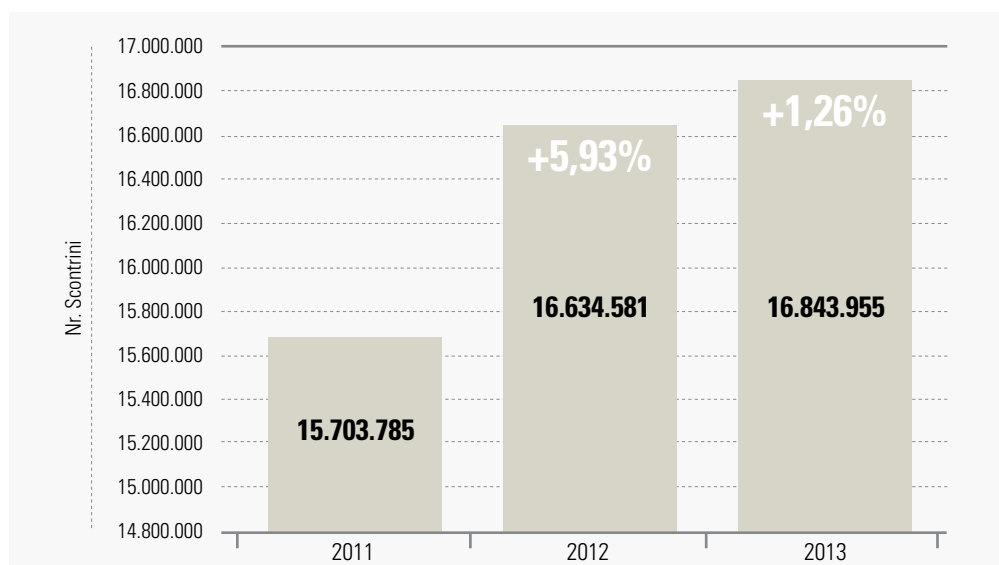
- Consolidare il legame con i Clienti
- Migliorare la comunicazione ed i sistemi di ascolto
- Potenziare l'offerta commerciale in termini di assortimento e servizio
- Aumentare la convenienza reale dei prodotti

4.3.1 LE VISITE DEI CLIENTI

La crisi economica e la stagnazione dei consumi registrata nell'esercizio hanno limitato il miglioramento delle performance di negozio, colpendo in particolar modo i punti vendita di piccole dimensioni. Ciò trova riscontro nel mutato comportamento del Cliente, sempre più attento e parsimonioso nei suoi acquisti: ad un moderato aumento del numero di visite (+1,26% rispetto all'anno precedente) corrisponde, infatti, una riduzione più che proporzionale dello scontrino medio (-2,33%) passato in un solo anno da 23,45 euro a 22,90 euro.



Gli scontrini della rete di vendita al dettaglio



Le visite dei nostri Clienti aumentano più del **30%** negli ultimi 5 anni



La Carta Fedeltà e il comportamento di acquisto

L'utilizzo della Carta Fedeltà	2012	2013
Tessere Attive	259.259	248.475
di cui utilizzate per "Faccio Io" % su totale tessere	44.612 17,21%	42.964 17,29%

7.101 nuovi Clienti "Faccio Io" nel 2013

Il comportamento di acquisto dei Clienti DupliCard	2011	2012	2013
Numero di visite - penetrazione carta fedeltà su visite	10.897.565 72,99%	11.335.652 72,36%	10.932.984 70,04%
Valore degli acquisti - penetrazione carta fedeltà su valore acquisti	€ 294.248.064 83,53%	€ 299.207.825 83,22%	€ 281.916.798 81,16%
Spesa media	€ 27,00	€ 26,40	€ 25,79

Il comportamento di acquisto dei Clienti non DupliCard	2011	2012	2013
Numero di visite	4.806.220	5.298.929	5.910.971
Valore degli acquisti	€ 82.019.035	€ 90.810.514	€ 103.801.825
Spesa media	€ 17,07	€ 17,14	€ 17,56

I dati pubblicati nelle varie tabelle fanno balzare all'occhio una progressiva disaffezione all'utilizzo della carta fedeltà sull'intera rete di vendita: diminuiscono nel complesso le tessere attive in circolo sulla rete di vendita, così come quelle utilizzate per il sistema di self scanning "Faccio IO"; sfumano del 6% gli acquisti dei titolari carta e si indebolisce costantemente, e in maniera più marcata nel 2013, la penetrazione della carta fedeltà sia sul numero di visite che sull'ammontare degli acquisti effettuati.

Da una prima sommaria analisi dei flussi della clientela rispetto all'anno precedente si evince un effetto sostituzione positivo fra Clienti nuovi e persi: le vendite generate dai nuovi riescono a compensare le mancate vendite legate ai Clienti perduti in corso d'anno. La cosa che preoccupa maggiormente è, piuttosto, la forte contrazione degli acquisti dei Clienti comuni in entrambe gli anni (-3,7%).

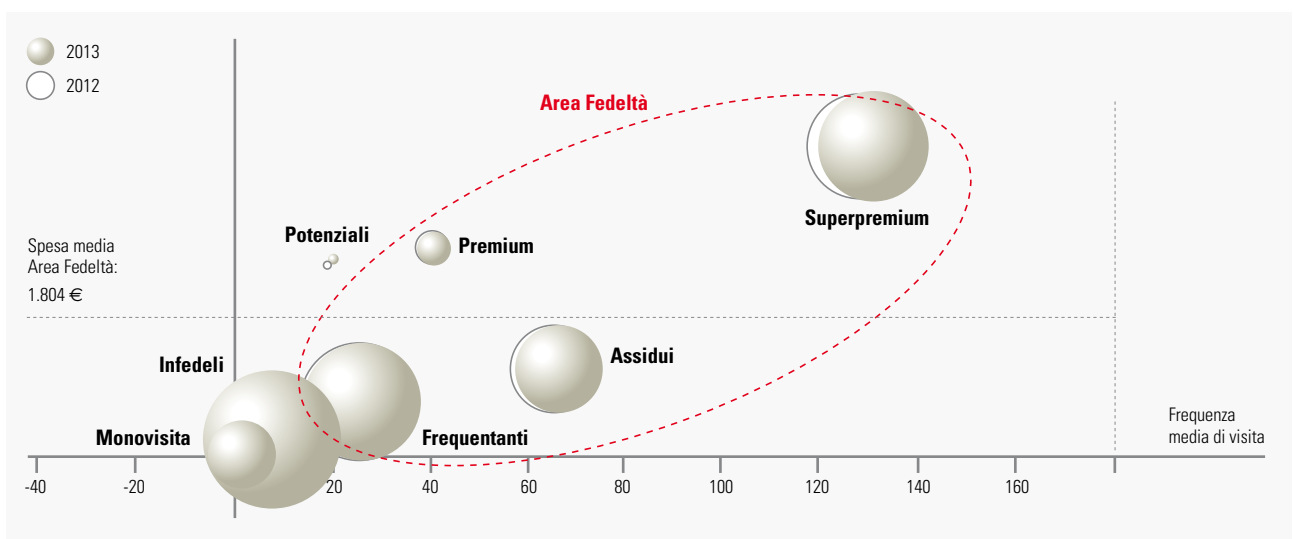
L'analisi dei Clienti - anno 2013	Nr. Clienti	Acquisti	Var. Acquisti
Clienti persi	30.780	€ 0	- € 5.203.702
Clienti comuni con a.p.	220.170	€ 272.999.539	- €10.046.640
Clienti nuovi	28.305	€ 8.945.348	€ 8.945.348

Per migliorare l'analisi del fenomeno, l'Ufficio Ricerche di Marketing ha predisposto un nuovo metodo di segmentazione della clientela che prende spunto dall'analisi RFM (Recency, Frequency, Monetary), riadattandone la metodologia secondo le esigenze aziendali.

In generale, i processi di segmentazione dei clienti sono necessari per orientare le scelte delle strategie di marketing, in quanto consentono di individuare cluster caratterizzati da variabili comuni e omogenee, cui possono poi essere indirizzate le comunicazioni e le proposte più adeguate al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Nel caso di Poli, l'approccio RFM ha permesso di segmentare la clientela secondo 3 diverse variabili: la recentezza, ossia la data dell'ultimo acquisto; la frequenza di visita, calcolata in questo caso nei soli mesi attivi, e la spesa media, da intendersi come ammontare complessivo delle spese effettuate in un determinato arco temporale. Tale metodologia, dunque, permette di equiparare un Cliente che spende 1.000 euro in una sola visita ad un Cliente che raggiunge la soglia dei 1.000 euro in più visite nello medesimo lasso di tempo.

La combinazione delle tre variabili, recentezza, frequenza e spesa media, ha permesso di identificare i Clienti più proficui per l'Azienda, impostare strategie di marketing one-to-one ed individuare tempestivamente anche i Clienti in abbandono, ossia quelli che stanno progressivamente riducendo la propria frequenza di acquisto.



Brevemente si riportano le evidenze più significative emerse dal confronto fra 2013 e 2012. L'analisi rileva un'area attiva pari al 96% in valore, contro un'area di abbandono del 4%.

Il 2013 presenta un numero complessivo di Clienti sostanzialmente invariato rispetto all'anno precedente (-0,9%), con i gruppi dell'area fedeltà in flessione maggiore, sia per numerica (-1,89%) che a valore (-8,49 euro sulla spesa media annua). I gruppi dell'area dell'infedeltà mostrano invece una spesa media costante ed una flessione ben più leggera in numerica (-0,51%).

Le considerazioni emerse, aiutano a comprendere quanto sia importante per l'Azienda la carta fedeltà: oltre ad essere un supporto nella politica di fidelizzazione dei Clienti, è un valido strumento per conoscerne le abitudini di acquisto. È proprio tale conoscenza che consente la messa a punto di un'offerta in linea con le loro aspettative e, per questa via, di affezionarli all'insegna. Se però i consumatori decidono di rinunciare all'uso della carta, magari senza per questo abbandonare il supermercato, provocano l'oscuramento di una parte importante di capitale informativo.

Si è pertanto deciso di effettuare una ricerca di mercato al fine di dotarsi degli strumenti conoscitivi utili a comprendere come orientare le future strategie promozionali ottimizzando il senso ed il ruolo della Fidelity Card.

L'indagine è stata implementata attraverso un approccio quali-quantitativo integrato. Nella prima fase, quella qualitativo-motivazionale, sono stati condotti 4 focus group per un totale di 32 Clienti coinvolti, con l'obiettivo di esplorare le esperienze degli intervistati e far emergere i vissuti relativi alla carta fedeltà e alle attività promozionali proposte nei negozi Poli.

La seconda fase, quella quantitativa, ha invece previsto la somministrazione di interviste strutturate ai Clienti della rete di vendita Poli con l'obiettivo di mappare gli atteggiamenti verso la carta fedeltà rispetto alle promozioni in essere e misurare l'interesse e la propensione verso eventuali nuove formule di fidelizzazione future. La rilevazione è stata effettuata su 6 negozi particolarmente significativi per la realtà Poli nelle piazze di Trento, Cles, Rovereto, Bolzano, Predazzo e Riva del Garda. Presso ciascun supermercato erano presenti 2 intervistatrici che, complessivamente, hanno realizzato 580 interviste.

L'indagine ha evidenziato comportamenti diversi in base alla tipologia del Cliente e alla provenienza geografica. Tuttavia, ha fatto emergere un orientamento comune dei vari target verso vantaggi promozionali immediati e tangibili, del "qui ed ora", in altre parole riconducibili a sconti effettivi sulla spesa monetizzabili rapidamente.

In un recente studio, l'Osservatorio Fedeltà dell'Università di Parma ha individuato la frequenza di acquisto come il driver maggiormente differenziante per i retailer. È quindi fondamentale per l'insegna fare leva sulla frequenza, attraverso soluzioni che la stimolino e la incrementino, creando un circolo virtuoso di ritorno. Pertanto, per continuare a fidelizzare il core-target (segmenti super premium e assidui), riuscendo magari ad attirare e ingaggiare nuovi potenziali Clienti, Poli dovrà elaborare attività ed iniziative che propongano vantaggi tangibili, misurabili e rapidi, sconti rilevanti sulla spesa, ma anche premi aspirazionali ed eventi ad elevato contenuto di coinvolgimento, per rendere il tema dello sconto un vantaggio più distintivo verso i competitor.

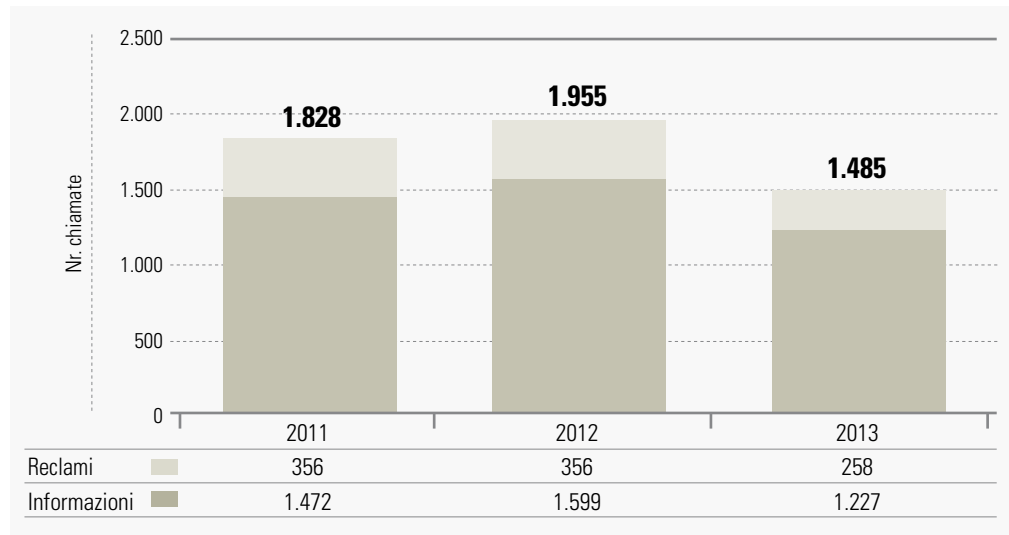
4.3.2 I SISTEMI DI ASCOLTO

Il Servizio Clienti

Il numero verde del Servizio Clienti Poli Regina è giunto al suo decimo anno di attività. Gestito con risorse interne, è attivo tutti i giorni, dal lunedì al venerdì. Il 2013 ha visto in media 124 chiamate al mese, circa 6 al giorno, in calo del 24% rispetto all'anno precedente. Diminuiscono significativamente anche i reclami (-28%).



Le chiamate al Numero Verde



Scende del **28%** il numero di chiamate per reclami

GLI INTANGIBILI

Il Servizio Clienti	2011	2012	2013
Ore dedicate ad assistenza Clienti	265,6	296,5	220,5
Risposta immediata o nei tempi previsti	96,50%	96,42%	95,42%
Numero reclami	356	356	258
Peso dei reclami sul totale segnalazioni	19,47%	18,21%	17,37%
Grado di insoddisfazione (Nr. reclami per ogni milione di scontrini)	22,67	21,40	15,32

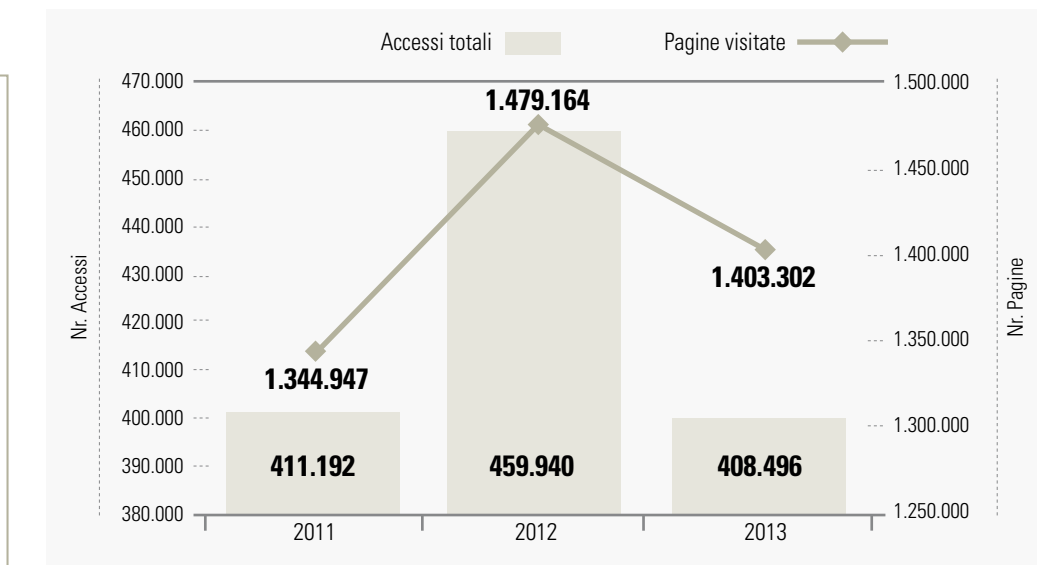
Il sito internet

The screenshot shows the Facebook page for 'Poli e Regina', a company providing food and beverage services. The page features a cover photo with the text 'è estate' and 'È tempo di liberare l'energia dello shopping!'. A post from Poli e Regina is visible, sharing a link to an article about recycling baby food containers. The page also shows a 'Persone' section with 2,604 likes and 67 visits, and a 'Recenti' sidebar with a list of years from 2014 to 1948.

Il sito internet aziendale rappresenta un canale privilegiato di comunicazione diretta fra Azienda e Cliente. Rinnovato di recente con l'intento di renderlo più moderno, funzionale e fruibile da ogni dispositivo, è stato ampliato nei contenuti istituzionali ed informativi per offrire una panoramica completa dell'Azienda e della sua attività, con particolare attenzione a prodotti, promozioni e servizi. In media ogni giorno si registrano circa 1.120 accessi.

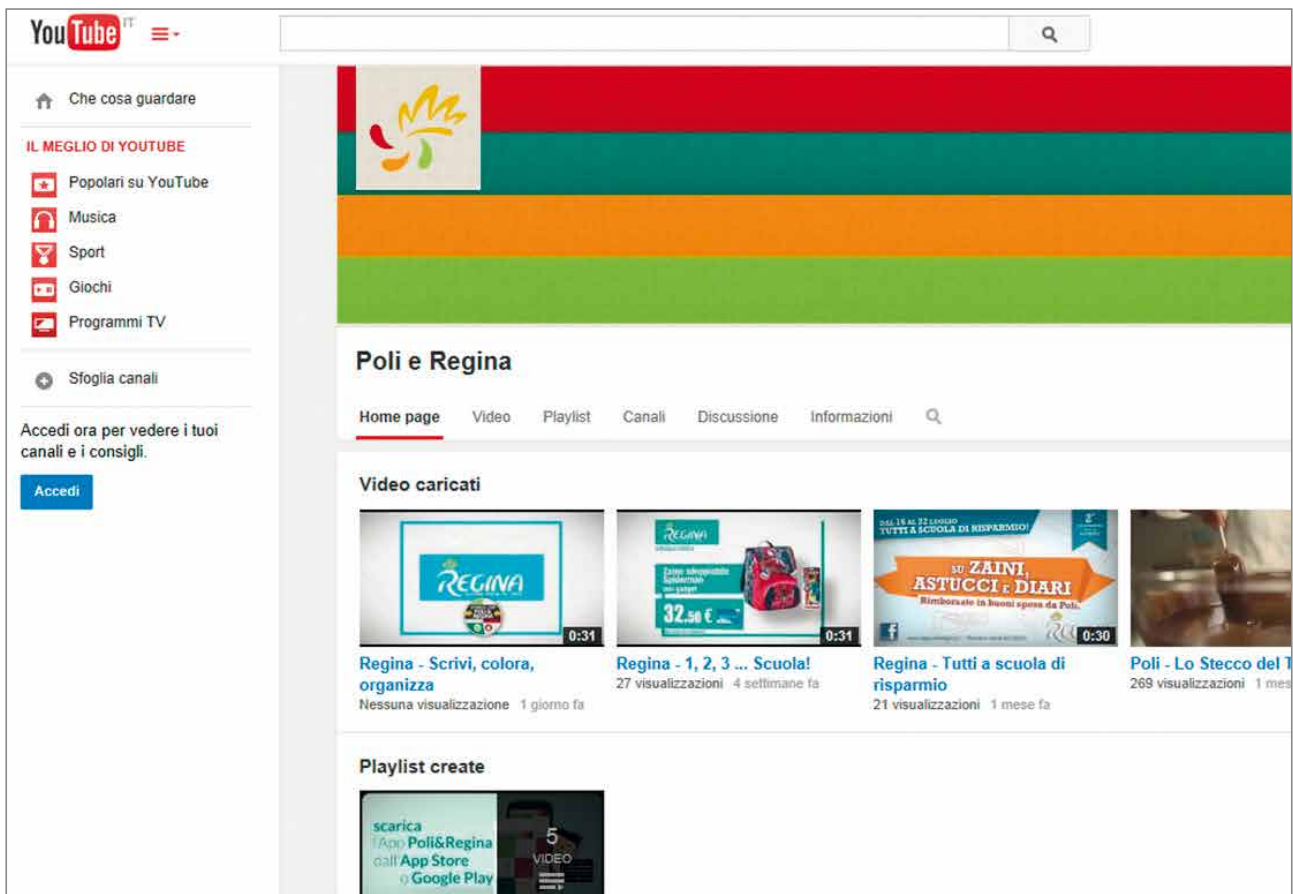
Il sito è arricchito da un'area social, principalmente la pagina Facebook Poli & Regina, con più di 2.500 fan ed il canale YouTube, in costante evoluzione ed arricchimento. Dalla sua apertura sono stati caricati oltre 40 filmati, che spaziano da tematiche prettamente commerciali, a nuovi servizi introdotti per il Cliente fino ad arrivare a messaggi più istituzionali che parlano dell'Azienda, dei suoi progressi e del suo sviluppo. Complessivamente si contano circa 700 visualizzazioni.

L'utilizzo del sito internet



5.175 iscritti alla sezione MyPoli,
in crescita del **51%** nell'ultimo anno



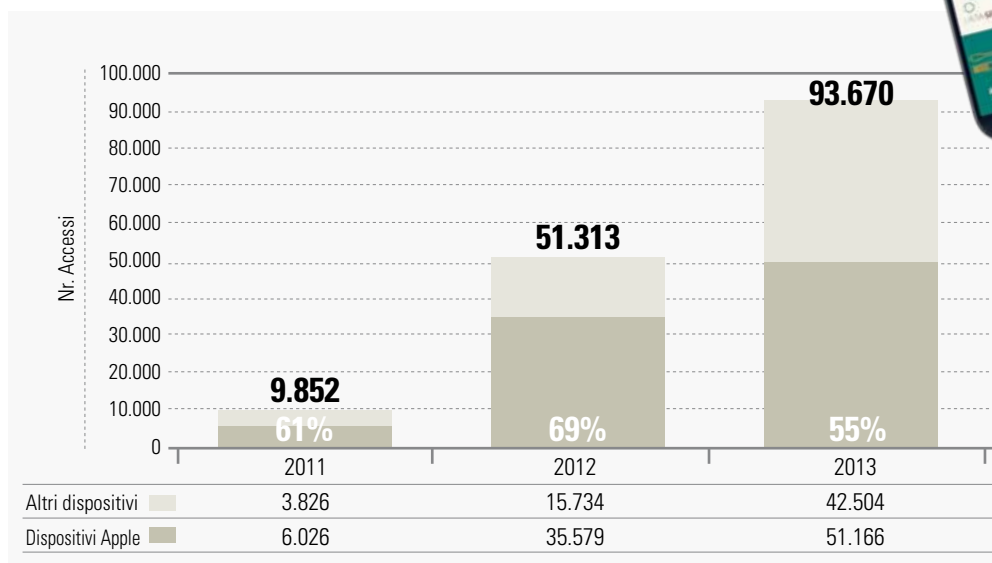


Gli accessi da dispositivi mobili

Velocità, alta navigabilità e contenuti di qualità sono garantiti anche attraverso il sito MOBILE, la versione ridotta e ottimizzata del sito internet aziendale e l'App gratuita POLI®INA resa fruibile, a partire dal 2013, per tutti i dispositivi mobili. Gli accessi da mobile rappresentano il 23% degli accessi totali, in crescita di 12 punti percentuali in un anno (corrispondevano all'11% nel 2012, appena al 2% nel 2011).



Gli accessi da dispositivi mobili



Crescita esponenziale degli accessi da mobile:

+83% in un anno, decuplicati nel bienno

4.3.3 I NEGOZI - NUOVE APERTURE RISTRUTTURAZIONI

La necessità di raggiungere il maggior numero possibile di Clienti ci spinge a valutare costantemente l'opportunità di aprire punti vendita in aree non precedentemente servite.

Sono significative, ogni anno, le risorse che destiniamo all'ammodernamento della rete di vendita. Le ristrutturazioni e le nuove aperture rispondono al desiderio di rendere sempre più piacevole l'esperienza di acquisto grazie ad ambienti ordinati, puliti, vivibili e ben organizzati. Questo significa anche garantire una maggiore comodità di accesso andando ad agire, ove necessario, sulla viabilità esterna ed interna, potenziando, riqualificando e migliorando la zona parcheggi ed eliminando eventuali barriere architettoniche. Nel 2013 si segnalano alcuni lavori particolarmente rilevanti.



Pergine Valugana c/o Shop Center Valsugana

Con l'arrivo della primavera si sono finalmente conclusi i lavori di ammodernamento totale che, per quasi tre mesi, hanno interessato il supermercato di Pergine presso il centro commerciale Shop Center Valsugana.

Puntando sull'utilizzo di materiali di elevata qualità e raffinate attrezzature, i locali sono stati resi più funzionali, ma anche più eleganti. La ristrutturazione ha determinato una diversa distribuzione interna dei percorsi, permettendo così di ampliare l'assortimento, con l'apporto di migliorie significative anche dal punto di vista del risparmio energetico e della sostenibilità ambientale. Proprio secondo queste logiche, i vecchi banchi frigoriferi hanno lasciato il posto esclusivamente alle nuove versioni

con copertura. È stato inoltre rimesso a nuovo l'impianto di illuminazione del negozio grazie all'utilizzo di luci a neon a basso consumo - al posto dei tradizionali faretto - e all'installazione di particolari luci a LED nei diversi reparti. Tra le novità si segnala il reparto BIO, con area appositamente dedicata al senza glutine, e la cantinetta vini e birre, vero fiore all'occhiello della zona grocery.

Arco

Ad Arco presso il centro commerciale si è iniziato a scavare alla fine di febbraio. Un primo lotto di lavori ha riguardato il rifacimento della zona parcheggi e garage, con la creazione di 227 posti auto al piano terra e 216 posti al piano interrato. Ultimati i lavori di ampliamento dei locali e di alcune parti comuni del centro, le opere sono poi proseguite con la ristrutturazione del punto vendita alimentare.

Iperpoli di Bolzano

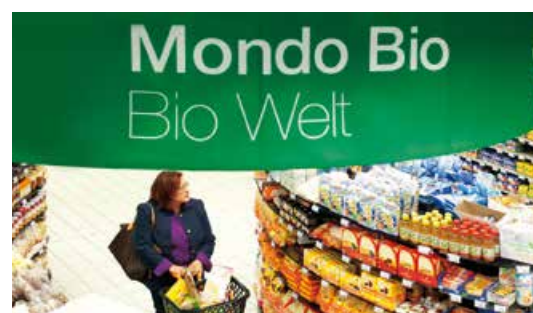
Presso il negozio di Bolzano, in via Galvani, è stato completamente rivisto il layout di negozio con l'obiettivo di migliorare l'accessibilità ai vari reparti ed integrare la disposizione delle merceologie alimentari e non alimentari. Oltre alla creazione del reparto parafarmacia, sono state ampliate di molto la zona dei freschi e dei surgelati. Si è poi provveduto alla sistemazione generale della scaffalatura e alla rifinitura dei reparti pane e rosticceria. Un cambio deciso lo si è avuto anche nella comunicazione interna e questo per comunicare al Cliente, nella maniera più chiara e diretta, il cambio nella politica commerciale di Iperpoli (da HI-LO a EDLP) ed il conseguente ribasso generalizzato dei prezzi a scaffale.

Mori

Anche il supermercato di Mori ha vissuto importanti cambiamenti nel layout interno: il rinnovo dei locali ha previsto la sostituzione delle vecchie attrezzature e dei banchi frigo oltre che la rimessa a nuovo dell'impianto di illuminazione, ora funzionante con faretto specialistici a LED.

Trento, via Pranzelores

Sabato 2 marzo 2013 il Supermercato Poli di Trento, in via Pranzelores ha chiuso i battenti per lasciare il via libera ai lavori di rifacimento totale del negozio. Oltre ad ampliare di molto le metrature e gli spazi di vendita, aprirà nel 2014 con insegna Iperpoli. La volontà del Gruppo è quella di renderlo un negozio più moderno, attrattivo ed innovativo, dotato di ampi parcheggi al piano interrato e sul tetto.



4.3.4 LA CONVENIENZA

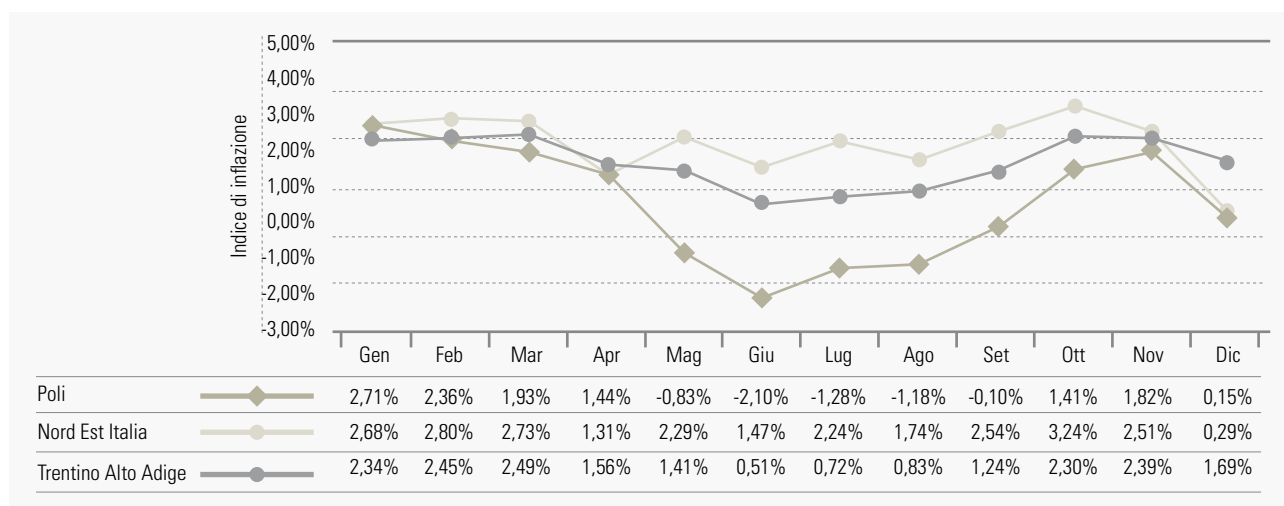
Attenti a risparmiare, anche sul cibo. Questo il quadro dei comportamenti di spesa nel 2013, fotografato dall'Istat, che evidenzia un potere d'acquisto ridotto dell'1,5% nei confronti dello stesso periodo del 2012. Con la recessione che si abbatte sui portafogli, le famiglie italiane continuano a stringere la cinghia anche per i beni primari, tra cui gli alimentari, per i quali sono stati registrati tagli sulla spesa del 4%. La Cia - Confederazione Italiana Agricoltori - commentando i dati Istat parla di "tavola low-cost": il 62% delle famiglie ha ridotto quantità e qualità del cibo acquistato e in molti casi i discount sono diventati l'unica alternativa sostenibile.

In un simile contesto, Poli si attiva su molti fronti per garantire il contenimento del costo della spesa. attraverso la diversificazione dell'assortimento, l'inserimento di prodotti primo prezzo, il potenziamento della marca del distributore ed il freno 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

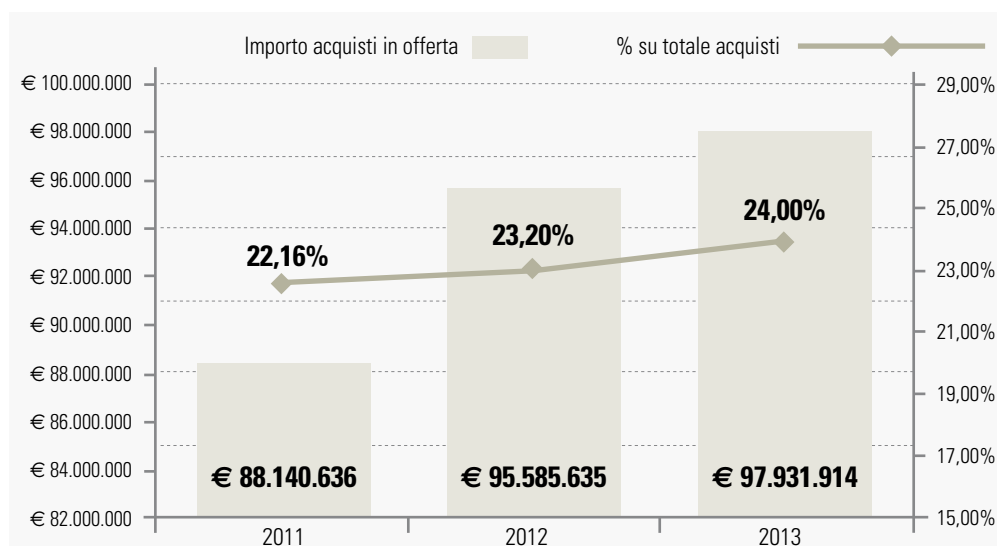


Le Promozioni

In tempo di crisi il consumatore pianifica con maggiore attenzione il proprio budget di spesa, utilizza maggiormente il volantino per soddisfare una crescente domanda di convenienza, aumenta la frequenza di visita anche presso insegne diverse, proprio per sfruttare opportunità promozionali diverse. Si afferma così un nuovo profilo di shopper, sempre più informato, vero e proprio professionista degli acquisti, che possiede informazioni raccolte anche al di fuori del punto vendita, utili a farsi un'idea generale del livello di convenienza dei vari retailer che operano sul territorio.

Tale tendenza trova conferma nelle rilevazioni effettuate internamente: aumentano costantemente gli acquisti di prodotti in offerta speciale (+2,45% rispetto al 2012, +23% in tre anni) così come l'incidenza dell'acquistato in promozione (+3,65 punti negli ultimi 3 anni).

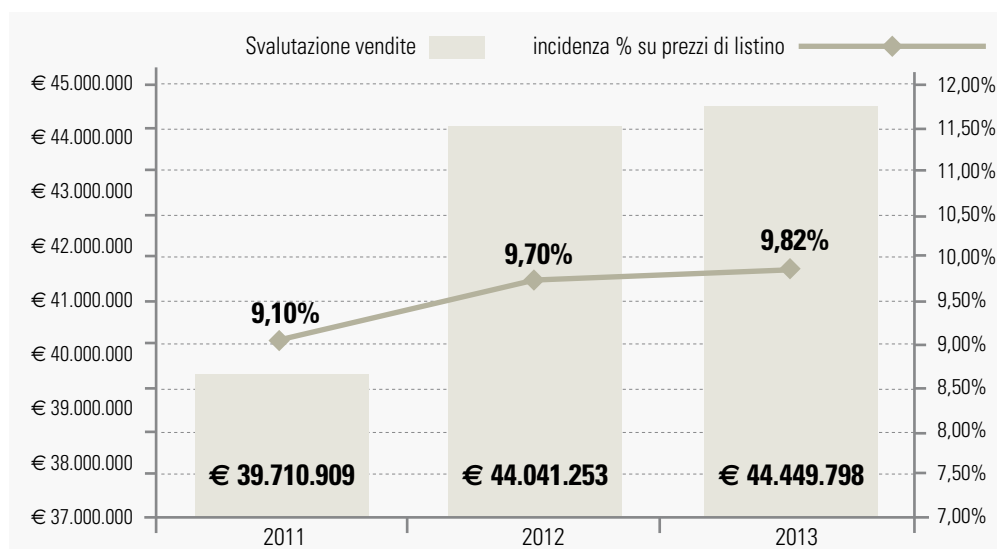
Gli acquisti in offerta



Gli acquisti in offerta crescono del 2,45% nell'ultimo anno e del 22,59% in due anni

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 2013 ha raggiunto i 44,5 milioni di euro.

Il contenimento dei prezzi di vendita



+0,93% l'investimento per tagliare i prezzi di vendita nell'ultimo anno



In aggiunta alle tipiche promozioni, vengono proposte molte altre iniziative a sostegno della convenienza. Tra queste rientrano le attività estemporanee proposte in occasione delle aperture straordinarie nelle giornate domenicali e festive; le iniziative di breve a sostegno del fatturato di alcuni specifici negozi; il couponing gestito in cassa e costruito ad hoc sul comportamento di acquisto del singolo Cliente; le promozioni speciali sui prodotti a marchio del distributore e l'emissione di buoni da redimere in sconto per attività promosse in co-marketing con l'Industria.

Sono, infine, sempre più frequenti le iniziative di fidelizzazione che, al posto di gadget o premi fisici, prevedono l'erogazione di sconti sulla spesa. Tra quelle organizzate nel 2013 si ricorda "Eurootto", la raccolta bollini che ha coinvolto tutti i punti vendita della rete a insegna Poli e MiniPoli e che ha permesso di trasferire ai clienti quasi 300mila euro e "Vinci la Spesa", l'esclusivo concorso organizzato presso l'IperPoli di Bolzano che, per l'intera estate, ha messo in palio ogni giorno il valore di 8 spese. Le spese vincenti, estratte a caso fra tutti gli scontrini emessi durante il giorno, si sono tradotte in 24.366 euro di buoni spesa.

Anche l'edizione 2013 della raccolta a punti DupliCard è stata ideata e sviluppata con una particolare attenzione al tema della convenienza: tra i premi da collezionare, tante formule risparmio, come buoni carburante o buoni energia e, assoluta novità dell'anno, la possibilità di redimere i punti accumulati in sconti immediati alla cassa con tagli a partire da 5 euro fino a 60 euro. Tale iniziativa ha portato nelle tasche dei clienti un valore che ha sfiorato i 150mila euro.

Gli sconti aggiuntivi	2011	2012	2013
Aperture e attività straordinarie	€ 1.694.133	€ 835.788	€ 573.579
Couponing e promo su prodotti a marchio	€ 331.464	€ 0	€ 314.808
Sconti su prodotti industria	€ 160.800	€ 123.268	€ 99.095
Attività di fidelizzazione e premi convenienza	0 €	€ 205.265	€ 471.424
Totale sconti aggiuntivi	€ 2.186.397	€ 1.164.321	€ 1.458.906

4.4.4 I PRODOTTI

La chiave per crescere anche in mercati e tempi difficili è capire le aspettative del Cliente. La crisi, prima o poi, si spera finirà, ma il suo effetto proseguirà nel tempo in quanto avrà contribuito a creare nel consumatore nuove sensibilità, nuove attenzioni e nuovi comportamenti di acquisto.

Diventa, dunque, sempre più importante proporre un assortimento che garantisca non solo varietà, qualità e convenienza, ma che sappia anche rispondere efficacemente alle mutate esigenze di consumo in termini di prodotti e servizi attesi.

In quest'ottica deve essere letto l'impegno di Poli a rivedere costantemente la propria proposta per arricchirla di nuovi contenuti in linea con le tendenze del mercato.

L'introduzione della Parafarmacia nel canale alimentare

Il progetto di rivisitazione dell'Iperpoli di Bolzano ha portato all'inserimento di alcuni servizi aggiuntivi per la clientela, tra cui la Parafarmacia: un negozio all'interno del negozio, che a fine luglio ha ufficialmente aperto i battenti grazie alla partnership con MP FARMA S.r.L., azienda specializzata nella vendita di farmaci da banco e di automedicazione non soggetti a prescrizione medica e di altri prodotti parafarmaceutici, di erboristeria e per la cura del corpo.

L'accordo delega MP FARMA S.r.L. a gestire l'attività di vendita dei farmaci da banco attraverso personale qualificato e titolato, oltre a promuovere altri prodotti di parafarmacia, erboristeria e cosmesi.

Nel corner appositamente dedicato, sono presenti ogni giorno due addetti che si alternano su due cicli di lavoro nell'arco delle 7 giornate lavorative di ogni settimana: un farmacista ed un consulente alla vendita, entrambi pronti a supportare la clientela nella scelta dei prodotti più adatti da acquistare. Con un'offerta complessiva di oltre 2mila referenze, MP FARMA tratta tutti i marchi presenti in farmacia, ma ad un prezzo mediamente più basso del 15%-20%.



PARAFARMACIA

Per te, per farti stare bene.

La parafarmacia di Poli, un reparto dove troverai farmaci da banco, farmaci senza obbligo di ricetta medica, articoli sanitari, erboristeria... Un reparto nuovissimo dove è sempre presente uno dei nostri farmacisti, alla cui professionalità potrai affidarti per chiarimenti e consigli.

Servizio offerto da: **mpFarma**



Mp Farma offre un caffè al bar Poli a tutti i suoi clienti



La nuova libreria di Regina

Il progetto di analisi e mappatura degli spazi dedicati alle diverse famiglie merceologiche del mondo non alimentare ha portato all'introduzione di alcune novità anche nel mondo Regina. Tra queste la nuova "libreria", uno spazio dedicato ai libri completamente rivisitato sia dal punto di vista delle proposte, selezionate dal catalogo dei migliori editori, sia dal punto di vista degli arredi, grazie all'allestimento di nuovi scaffali in legno che richiamano alla memoria i locali tipici delle biblioteche.

La filiale di Cassola ha accolto la prima libreria, verso la fine del 2012. I clienti vicentini hanno gradito la nuova proposta, tanto è che in soli 8 mesi hanno incrementato del 60% gli acquisti nel reparto, doppiando il numero di libri comprati nel pari periodo dell'anno precedente. Il nuovo formato "libreria" è stato replicato presso altri negozi della rete, tra cui Pergine Tamarisi, che ha ultimato i lavori lo scorso giugno; subito a seguire Borgo Valsugana e Trento in via Fermi.

Il nuovo assortimento accoglie oltre 3 mila titoli, tra formati tascabili e rilegati, suddivisi per fasce d'età e per aree te-



matiche, con spazi dedicati al mondo dell'infanzia e alla migliore letteratura per ragazzi (sono oltre 1.200 i titoli dedicati), ma anche a letture più leggere come gialli, thriller, romanzi avventura e narrativa femminile.

Entro il primo semestre del 2014 la nuova struttura sarà sviluppata anche presso il Regina di Arco, mentre sono ancora in fase di progettazione le librerie presso i negozi di Bolzano, Gardolo, Sona, Cles e Rovereto.

La gestione del display

Nelle attività di definizione della propria offerta e di gestione degli spazi, l'Azienda è consapevole di come la sistemazione dei prodotti a scaffale e all'interno dei negozi costituisca un altro importante driver nella scelta del punto vendita da frequentare da parte del Cliente: la visibilità e la confrontabilità dei prodotti in assortimento favorisce, infatti, la propensione all'acquisto e crea valore per il Cliente. Prosegue, quindi, con efficacia il progetto display, che ha permesso di creare planogrammi specifici per singolo negozio che possono essere costantemente aggiornati e modificati sulla base della reale domanda della clientela.

I nuovi software acquisiti hanno permesso di gestire 2.530 planogrammi live, 3.875 con gli storici, coinvolgendo 43 punti vendita della rete dei supermercati e trattando circa 56 categorie tra fresco, freddo e grocery. A settembre 2013 è stato acquistato il pacchetto Web Publishing, lo strumento che, una volta attivato in negozio, permette al Personale di sede di pubblicare in rete e in tempo reale eventuali aggiornamenti o revisioni e, al personale di negozio, di consultare on-line tutti i planogrammi live, verificando i vari posizionamenti a scaffale dei prodotti già in essere, ma anche dei nuovi inserimenti. Grazie alle potenzialità del programma, in un prossimo futuro sarà il Personale di sede a suggerire e determinare le capacità a scaffale dei vari item, sulla base di dati certificati di venduto e cartongaggio, sgravando così il Personale di filiale da questa incombenza.



I prodotti a marchio del distributore

Il grande sviluppo di Primia prosegue anche nel 2013, facendo registrare un incremento delle vendite che sfiora il 5%. I nuovi inserimenti in continuativo - quasi 200 referenze - hanno interessato principalmente le categorie del freddo, dolciario e panificati. La lieve flessione del numero di acquirenti (-1,37%) dovrebbe essere principalmente ricondotta alla progressiva disaffezione all'utilizzo della tessera DupliCarD.

I prodotti a marchio del distributore	Primia			Bontà delle Valli		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Nr. prodotti	844	965	1.148	67	67	65
Nr. categorie	46	48	53	18	18	19
Vendite generate	€ 26.397.543	€ 32.017.772	€ 33.595.288	€ 2.711.539	€ 2.311.268	€ 2.267.805
Pezzi venduti	17.151.679	20.847.681	21.670.444	1.097.763	875.252	807.346
Clienti DupliCarD acquirenti	202.144	208.954	206.087	130.006	123.832	117.656
% Clienti DupliCarD acquirenti	92,78%	93,98%	93,84%	59,67%	55,70%	53,58%



I prodotti a prezzo d'attacco

Vendite in costante aumento (+5% rispetto allo scorso anno; +19% nel biennio) per i prodotti unbranded riconoscibili sui nostri scaffali dallo slim "Spesa Leggera". Sviluppato e seguito direttamente in Agorà Network, il progetto della nuova private label per il segmento convenienza mira alla copertura delle categorie con ruolo di traffico, più rappresentative per la spesa quotidiana, laddove è maggiore è la propensione al risparmio da parte del Cliente.

I prodotti a prezzo d'attacco	2011	2012	2013
Nr. prodotti	161	212	219
Nr. categorie	39	36	35
Vendite generate	€ 2.953.930	€ 3.332.443	€ 3.503.400
Pezzi venduti	3.471.847	4.068.656	4.062.559
Clients DupliCarD acquirenti	148.845	151.694	144.491
% Clients DupliCarD acquirenti	68,32%	68,23%	65,80%

I prodotti etici e attenti alla salute

I prodotti etici	Biologici			Equo-solidali		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Nr. prodotti	881	933	907	35	44	43
Nr. categorie	40	42	38	10	9	9
Vendite generate	€ 3.941.801	€ 4.821.403	€ 5.128.425	€ 506.769	€ 609.128	€ 717.272
Pezzi venduti	1.811.490	2.253.104	2.348.425	210.930	249.261	295.715

I prodotti attenti alla salute	Senza glutine			Senza lattosio
	2011	2012	2013	2013
Nr. prodotti	55	213	255	127
Nr. categorie	7	13	18	8
Vendite generate	€ 193.799	€ 837.923	€ 3.195.133	€ 1.520.426
Pezzi venduti	87.010	345.584	1.546.015	610.402

Pur contrassegnando nicchie ristrette di mercato, i prodotti etici continuano a richiamare l'interesse dei consumatori. Il mondo del Senza Glutine cresce in maniera esponenziale, complice senza dubbio l'introduzione nel 2012 della legge provinciale 8/2011 che ha "liberalizzato" la fruizione dei prodotti gluten-free consentendone l'acquisto presso qualunque rivenditore. A due anni dal lancio, aumenta costantemente l'interesse della Collettività, aumentano gli acquirenti e quadruplicano le vendite anno su anno.

Novità del 2013 è stato l'inserimento di una modesta gamma di prodotti senza lattosio, nicchia di mercato nella quale l'industria sta investendo risorse importanti e che sta raccogliendo crescente attenzione da parte di un gruppo sempre più vasto di consumatori.

La qualità e la sicurezza

La sicurezza dei prodotti venduti in negozio viene garantita dagli sforzi compiuti da molti attori coinvolti nella filiera distributiva, a partire dai produttori, sottoposti a valutazioni preventive e continuative per accertare il grado di rispetto degli standard di qualità; dai trasportatori, aventi un ruolo chiave nel garantire il rispetto della catena del freddo, fino ad arrivare al Personale che opera in filiale. Anche sul punto vendita, infatti, i processi per la sicurezza alimentare sono molto importanti, così come lo è il ruolo del Direttore e di ciascun Collaboratore. Appositi manuali definiscono le responsabilità in capo ai diversi ruoli e le attività da svolgersi per assicurare la corretta gestione di locali e impianti ed il rispetto delle normative igienico sanitarie.

I controlli vengono attuati attraverso il protocollo di autocertificazione H.A.C.C.P. - che nel 2013 ha visto ridurre la frequenza dei prelievi in virtù degli esiti positivi riscontrati negli ultimi anni - e attraverso la programmazione periodica degli audit a sorpresa in negozio, che verificano il rispetto delle buone prassi lavorative ed igieniche da parte del Personale, andando a testare il grado di pulizia delle attrezzature utilizzate per la produzione e la vendita di 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. Crescono del 32% i tamponi ambientali eseguiti nel 2013, i cui esiti sono stati meticolosamente riportati nelle carte di controllo del singolo negozio.



L'autocontrollo interno H.A.C.C.P.	2011	2012	2013	Var. % 2013 vs 2012
Nr. controlli	5.029	5.576	4.795	-14,01%
Spesa sostenuta	€ 49.301	€ 47.252	€ 48.165	1,93%

Le check list e le verifiche ambientali	2011	2012	2013	Var. % 2013 vs 2012
Nr. tamponi ambientali	1.206	1.352	1.784	31,95%
Spesa sostenuta	n.d.	€ 3.826	€ 5.959	55,75%

I controlli sui prodotti Primia sono effettuati dai laboratori Silliker, Chelab e dal consulente AcQ - Fit Italia. Accanto alle verifiche routinarie e alla produzione di una ricca documentazione valutativa di ciascun fornitore, la collaborazione con AcQ - Fit Italia ha permesso di introdurre gli audit in loco presso gli stabilimenti produttivi e gli audit a distanza su campioni di prodotti prelevati.

Proseguono i Panel Test, 33 in totale per una spesa complessiva di oltre 50mila euro, per valutare le proprietà organolettiche dei prodotti con analisi del gusto e della piacevolezza percepita da parte del consumatore, effettuando confronti con i prodotti leader e con le marche delle principali insegne concorrenti.

I controlli su prodotti Primia	2011	2012	2013	Var. % 2013 vs 2012
Nr. controlli	786	962	1.025	6,55%
Spesa sostenuta	€ 223.768	€ 368.935	€ 348.000	-5,67%

FOCUS

La qualità dei prodotti ortofrutta

L'ortofrutta fresca rappresenta per noi un settore strategico di differenziazione rispetto alle altre insegne e un fattore di fidelizzazione del consumatore su cui poter lavorare.

Partendo dal presupposto che la frutta e la verdura sono indispensabili per la nostra salute perché elementi importanti di una dieta salutare e bilanciata, ci siamo accorti di quanto fosse importante per i nostri Clienti poter acquistare prodotti oltre che sani e sicuri - sempre più persone infatti scelgono frutta e verdura bio o a residuo zero - anche gustosi, saporiti e presentati in buone condizioni.

Per questo abbiamo deciso di avviare un percorso di miglioramento degli standard qualitativi di frutta e verdura a partire dalla ricezione dei prodotti presso la nostra piattaforma logistica, fino ad arrivare al punto vendita.

A giugno 2013, è ufficialmente partito il progetto "Controllo qualità ortofrutta" con l'obiettivo mirato, effettuando controlli specifici a campione, di verificare le caratteristiche dei prodotti ortofrutticoli che



arrivano a magazzino e garantire ai nostri Clienti prodotti di qualità certa: verdure da crudo e cotto buone, saporite e con poco scarto; frutta fresca, intatta, a giusta maturazione e piacevole al gusto.

Con la consulenza esterna di CHECK FRUIT, azienda leader in Italia per servizi di certificazioni agroalimentari, abbiamo creato un tavolo di lavoro, il "Gruppo Controllo Qualità Ortofrutta", trasversale e allargato, cui hanno preso parte le Direzioni Operation e Commerciale, alcuni rappresentanti dell'Area Vendite e Acquisti del canale supermercati, il Coordinatore ed il Buyer ortofrutta, il Responsabile della Logistica ed il Personale di magazzino ma anche gli Area e Product Manager, quali figure di raccordo fra le attività da svolgersi presso la piattaforma logistica della sede e quelle in filiale.



Siamo così giunti alla definizione delle modalità e delle strategie da adottare per introdurre in Azienda i controlli di conformità dei prodotti ortofrutticoli: per le referenze di maggior rotazione, circa 60, sono state realizzate schede specifiche di prodotto, che individuano in modo chiaro ed inequivocabile alcuni elementi basilari per il superamento dei controlli. Ad esempio, oltre alle note generali (nome scientifico, caratteristiche fisiche e origine) sono specificate le caratteristiche commerciali e gustative richieste dalla nostra Azienda (calibro minimo o massimo, omogeneità, zuccherinità, durezza), ma anche precise indicazioni in tema di etichettatura (lotto, denominazione del prodotto e categoria) e di conservazione (adeguate temperature di trasporto, stoccaggio ed esposizione alla vendita). Sempre con il supporto di CHECK FRUIT abbiamo realizzato appositi documenti di sintesi, ad uso dei fornitori, per comunicare i nuovi parametri qualitativi richiesti che devono essere tassativamente rispettati per l'accettazione a magazzino dei carichi, pena il blocco allo scarico ed il reso immediato dei prodotti non conformi.

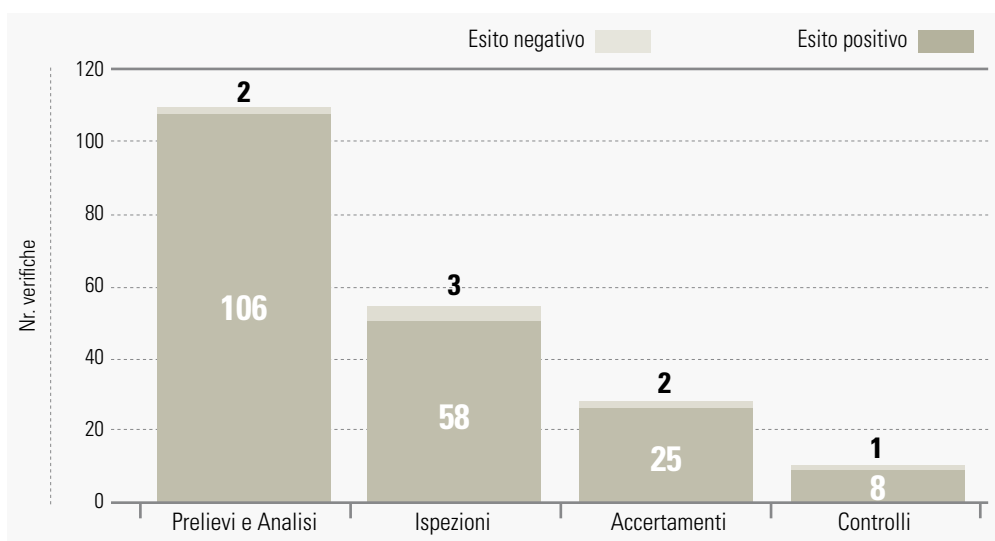
Così, all'interno del gruppo di lavoro, sono stati individuati 2 addetti al controllo qualità che, per un totale di 4 ore a turno, effettuano scrupolose verifiche sulla merce in entrata. Per agevolare le attività di controllo e permettere ai "Customer" di verificare, sia pur a campione, la totalità dei prodotti che arrivano in piattaforma, è stata ridotta la fascia oraria di accettazione di prodotti ortofrutticoli. Se in precedenza erano ammesse consegne nell'intero arco della giornata, ora si accettano soltanto nella fascia oraria 17.00 - 04.00. La turnistica creata ad hoc per il controllo qualità prevede che i test siano effettuati in due tranches, dalle ore 00.30 alle ore 04.30 e dalle ore 18.00 alle ore 22.00. Questa regolarizzazione degli arrivi a magazzino ha permesso, inoltre, di migliorare la consegna dell'ortofrutta ai negozi, garantendola entro le ore 10.30/11.00 del mattino, anziché nel pomeriggio, come spesso accadeva in passato.

Il gusto, il sapore, la piacevolezza dei prodotti sono elementi fondamentali nel processo di scelta del Cliente; per questo abbiamo potenziato i controlli di conformità relativi alle caratteristiche gustative acquistando strumenti specifici, come il durometro, utilizzato per misurare la durezza del prodotto; il rifrattometro, per misurarne il grado di zuccherinità ed il calibro, usato per calcolare dimensione e diametro. La formazione e l'addestramento hanno avuto una funzione strategica per la buona riuscita del progetto. Tutti i componenti del gruppo di lavoro hanno partecipato ad attività formative tenute da formatori professionisti per un totale di 5 giornate, in cui sono stati illustrati i parametri qualitativi definiti e sono state trasmesse le competenze pratiche, utili all'uso corretto degli strumenti acquistati.

Poi, a seguire, sono stati coinvolti tutti i punti vendita, nelle persone del Gerente e del Capo Reparto ortofrutta, gli Area Manager ed i Product Manager per un totale di oltre 800 ore di formazione, fra parte teorica e prove sul campo, con focus particolare sulla corretta gestione, conservazione e presentazione della frutta e della verdura in reparto. A marzo 2014 il progetto di controllo qualità ortofrutta è partito a pieno regime.

I controlli esterni delle Autorità Pubbliche

I controlli esterni delle Autorità Pubbliche



Il 96% dei rilievi ha dato esito positivo: nessuna infrazione rilevata

Tra controlli, ispezioni, accertamenti e prelievi, le Autorità pubbliche delegate al controllo del rispetto delle normative commerciali ed igienico sanitarie hanno effettuato 205 rilievi presso i punti di vendita e le piattaforme logistiche del Gruppo. Il 96% ha dato esito positivo. Non si segnala alcun caso di sequestro.

In due casi, i prelievi effettuati su una confezione di "Pane Guttiau" ed una busta di rucola confezionata, hanno dato esito negativo, ma non sono seguiti provvedimenti.





Le ispezioni compiute su 3 diversi negozi hanno ravvisato, in un caso, una temperatura anomala in un banco frigo per la conservazione del pesce e, negli altri due casi, la mancanza di un particolare approfondimento all'interno del manuale H.A.C.C.P. del reparto carne. Si è in seguito provveduto alla sistemazione delle anomalie senza alcuna conseguenza amministrativa o penale.

Si segnala un solo episodio in cui, a seguito del riscontro da parte dei NAS di alcuni prodotti posti in vendita con data di scadenza oltrepassata, le Autorità competenti hanno impartito prescrizione di adeguamento.

Infine, sulla base di accertamenti effettuati da Agecontrol S.p.A., l'agenzia pubblica per i controlli di qualità sui prodotti ortofrutticoli, sono state comminate due sanzioni amministrative. Una ammenda contestava l'esposizione di uva priva dell'indicazione di varietà; l'altra sanzionava l'errata indicazione del calibro su 2 casse di mele.

Le sanzioni amministrative pagate

Data accertamento	Ente Sanzionatore	Norma violata	Importo pagato
03/10/2013	Agecontrol spa	art.4 c.1 D.Lgs. 306/02 (uva senza origine)	€ 1.100
21/10/2013	Agecontrol spa	art.4 c.1 D.Lgs. 306/02 (mele calibro errato)	€ 1.100
			€ 2.200

Provvedimenti emanati per violazione delle norme sulla sicurezza dei prodotti

Si segnalano due provvedimenti penali emanati per presunta violazione dell'art. 5 - lettera D, comma 6 della Legge 283/1962 inerente la disciplina igienica della produzione e della vendita di sostanze alimentari e bevande.

- In data 21/02/2013 il giudice per le indagini preliminari del Tribunale di Bolzano ha emesso un decreto penale di condanna a carico del Legale Rappresentante di Billig SpA; opposto in data 10/05/2013 è tuttora in attesa di giudizio.
- In data 17/12/2013 il giudice per le indagini preliminari del Tribunale di Bolzano ha emesso un decreto penale di condanna a carico del Legale Rappresentante di Billig SpA congiuntamente al responsabile del punto vendita presso il quale era stata riscontrata la presunta violazione; opposto in data 16/01/2014 è ancora in attesa di giudizio.

Provvedimenti emanati per violazione delle normative commerciali in materia di orari di apertura

- In data 14/01/2013, il Corpo Polizia Locale "Rotaliana - Königsberg" ha annullato in autotutela il verbale nr. 1078 dd 23/10/2012 emesso a carico della società Supermercati Poli SpA per presunta violazione art. 24 - comma 1 della Legge Provinciale 30/07/2010 nr. 17.
- In data 25/02/2013, la Polizia Locale Valle del Chiese ha notificato accertamento di violazione art. 24 - comma 1 della Legge Provinciale 30/07/2010 nr. 17, opposto con memoria difensiva depositata il 25/03/2013. In seguito, dopo alcuni mesi, la norma disattesa è stata dichiarata illegittima da provvedimento AS 1043 dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

4.4

I FORNITORI

65 mila

ARTICOLI TRATTATI, 409 MILIONI DI EURO DI VENDITE GENERATE

52%

LA QUOTA DI FATTURATO RISERVATA AI FORNITORI LOCALI
NELLE CATEGORIE FOOD SIGNIFICATIVE PER IL NOSTRO TERRITORIO

102

AZIENDE DI SERVIZIO, DI CUI 71 LOCALI

14,3 milioni di €

DI FATTURATO GENERATO CON I FORNITORI DI SERVIZIO LOCALI,
98,9% SUL TOTALE



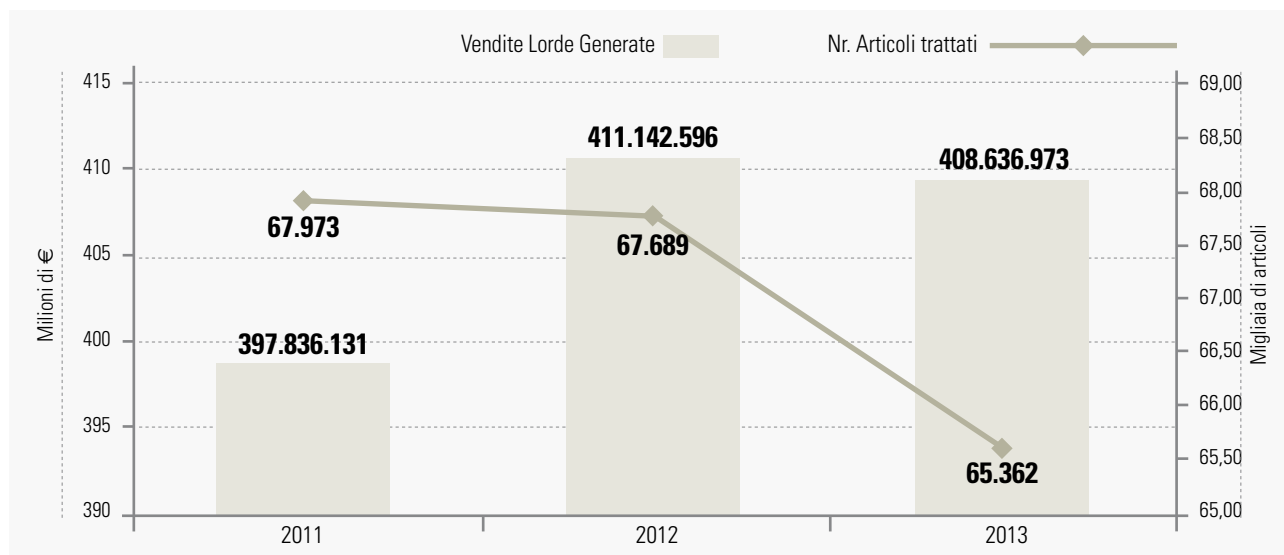
In una terra di montagna come è il Trentino Alto Adige, la collaborazione fra imprese per la crescita economica comune è considerata una linea di azione prioritaria. Pur riconoscendo la diversità di ruoli ed interessi, è grande il nostro impegno nella definizione di relazioni solide, costruttive e continuative.

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

4.4.1 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.



In crescita del **2,93%** la vendita media per articolo

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 sudtirolese. 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.

Il numero di Fornitori	2011	%	2012	%	2013	%
Locali	185	33,45%	187	33,33%	183	31,44%
Non Locali	368	66,55%	374	66,67%	399	68,56%
Totale	553	100,00%	561	100,00%	582	100,00%

Il numero di Prodotti	2011	%	2012	%	2013	%
Locali	2.548	53,99%	2.570	54,03%	2.628	53,95%
Non Locali	2.171	46,01%	2.187	45,97%	2.243	46,05%
Totale	4.719	100,00%	4.757	100,00%	4.871	100,00%

Le Vendite	2011	%	2012	%	2013	%
Locali	€ 50.446.471	50,86%	€ 53.036.682	51,74%	€ 53.618.905	52,14%
Non Locali	€ 48.738.834	49,14%	€ 49.472.014	48,26%	€ 49.211.286	47,86%
Totale	€ 99.185.305	100,00%	€ 102.508.696	100,00%	€ 102.830.191	100,00%

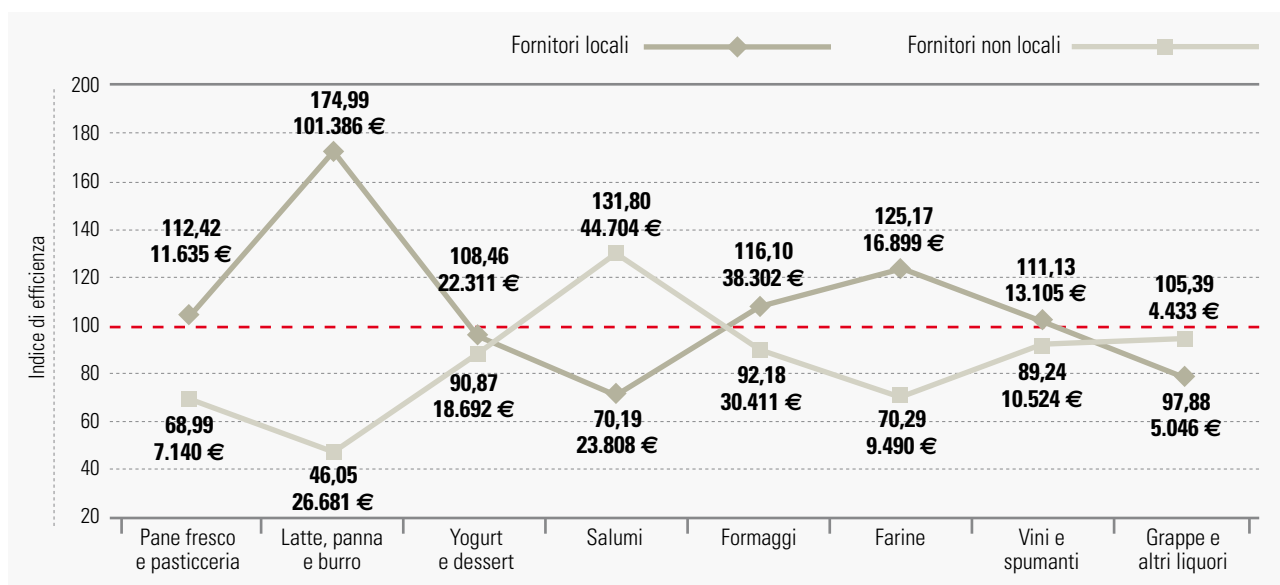


Molti altri ambiti merceologici sono invece di totale appannaggio di produttori nazionali o internazionali. In particolare, è quasi nulla la produzione regionale di referenze tipiche del settore non-food, parte preponderante invece nella costruzione dell'assortimento.

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 supera il 52%, in crescita di quasi mezzo punto percentuale rispetto al passato esercizio. Il contributo maggiore al miglioramento è scaturito dalle categorie del pane fresco, latte, vini e spumanti che hanno visto crescere la propria fetta di mercato a discapito di quella riservata ai fornitori nazionali.

Scendendo in dettaglio, le categorie più altovendenti sono state quelle del pane e pasticceria, latte panna e burro, le farine e le grappe che hanno generato, ciascuna nel proprio ambito di riferimento, più del 70% del fatturato. In seguito ad un importante lavoro di analisi e revisione dell'assortimento, è stata ampliata e arricchita la gamma di prodotti dei reparti salumi e formaggi.

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.



FOCUS

Arrivano i prodotti del contadino... per fare la spesa come al mercato



Un po' per la crisi che sta svuotando negozi e centri commerciali, un po' per un crescente e nostalgico ritorno alle tradizioni, sembra sia tornata in auge la spesa al mercato rionale. Prodotti sani e saporiti, prezzi equi, rapporto diretto con il produttore, frutta e verdura di stagione e a km zero...insomma, anche nella nostra era fare la spesa dal "contadino" è una cosa che piace!

Considerato questo crescente interesse del consumatore, abbiamo deciso di presentare un assortimento di prodotti tipici del territorio di provenienza garantita, personalizzare il negozio e fidelizzare i Clienti riproducendo l'ambientazione tipica dei mercati rionali, con un omaggio alla buona tavola e alla migliore cultura contadina. Attivato un tavolo di lavoro cui hanno preso parte diverse funzioni aziendali, abbiamo quindi iniziato il lavoro di ricerca dei partner più adatti per attuare un simile progetto: era necessario puntare su agricoltori locali seguendo la logica del prodotto a km zero, con una capacità agricola sufficiente per garantire un'offerta attrattiva per la clientela, il tutto senza trascurare i costi e gli aspetti logistici di fornitura.

Abbiamo quindi individuato i primi due fornitori che sposavano perfettamente le nostre esigenze e la nostra filosofia: Ferruccio Margoni e Alberto Comai, due agricoltori della Valle dei Laghi che da anni lavorano la terra con passione.

A loro abbiamo proposto di portare i loro prodotti in negozio direttamente dal campo, creando appositi corner ben evidenziati, da comunicazioni e cartellonistica. In pratica, un passaggio diretto dal produttore al consumatore, con il semplice desiderio di dare una risposta alle richieste dei Clienti che guardano più al gusto che all'estetica dei prodotti: verdura e frutta di ottima qualità, che la natura crea attraverso prodotti non di serie, riconoscibili dalla naturale misura e, magari, anche da piccole imperfezioni, prove indiscutibili che il prodotto non è stato forzato ma che è cresciuto seguendo il ciclo naturale delle stagioni. Una proposta che varia, quindi, nei diversi periodi dell'anno ma che offre una buona varietà di prodotti. Tra questi,



si trovano cappucci, carote, porri, patate, cipolle, catalogne, cipollotti, verze, zucche, zucchine, insalate e molto altro. In tutto circa 39 referenze pari a 80.000 kg di immesso nei negozi e circa 90.000 euro di fatturato nella fase di lancio, da agosto a dicembre 2013. Dai fornitori inizia ad arrivare anche la frutta, come mele, ciliegie e fragole. I prodotti vengono, infatti, gestiti a rotazione in base alla stagionalità e alla tradizione contadina. Il coinvolgimento dei contadini inizia fin dalla programmazione della semina. La definizione dei prodotti è "di massima", dato che poi il contadino opera in libertà, sulla base della propria esperienza, potenzialità e peculiarità del territorio. Quando il prodotto è pronto per essere raccolto, l'agricoltore comunica le quantità disponibili e si dà inizio ai rifornimenti ed i prodotti vengono così distribuiti ai negozi in base alla richiesta di ciascuno di essi.

I professionisti che hanno messo a disposizione il lavoro della loro terra sono i già nominati Ferruccio Margoni e Alberto Comai, agricoltori della Valle dei Laghi; Italo Giuliani; i contadini associati al consorzio Val di Gresta e Ivan Ghezzi di Riva del Garda. Il progetto è in dirittura di arrivo anche in Alto Adige, grazie alla collaborazione di un nuovo contadino di Bolzano, Walter Lintner, che avrà come peculiarità il cavolo rapa e l'insalata lollo rossa e verde.

Il corner del contadino è oggi presente in 18 negozi in 12 località del Trentino, a Trento, Gardolo, Rovereto, Pergine Valsugana, Cles, Arco, Riva del Garda, Mori, Villa Lagarina, Ala, Mattarello e Predazzo, ma, considerato il grande interesse dimostrato dai Clienti, stiamo pensando se estendere ulteriormente il servizio.

La cultura contadina è un immenso patrimonio che non può essere disperso e che vogliamo contribuire a valorizzare. Per questo abbiamo prodotto un video di presentazione che abbiamo poi pubblicato sul nostro canale YouTube, affinché i Clienti che lo desiderano possano gustarsi le emozioni antiche, ma sempre attuali, della tradizione della nostra terra.



Cosmesi naturale "Made in Trentino"



Dermé è il nome di un progetto unico nel suo genere, nato grazie alla collaborazione di una realtà fortemente radicata a livello locale. Stiamo

parlando di Areaderma, un'azienda che da oltre 20 anni produce nei suoi laboratori di Pergine Valsugana cosmetici naturali, compatibili con l'ambiente e soprattutto rispettosi della pelle.

L'obiettivo che ci eravamo posti era quello di realizzare in esclusiva per i nostri Clienti, una linea di prodotti figlia della natura del Trentino. Un progetto innovativo, che valorizza il territorio e le sue risorse, tanto che si è guadagnato la fiducia e l'appoggio di Trentino Sviluppo S.p.A., che ci ha rilasciato il suo marchio territoriale.

L'esperienza decennale di Areaderma così come gli importanti lavori di ricerca sono racchiusi nei 7 prodotti che, a partire da novembre 2013, abbiamo reso disponibili presso ogni negozio della nostra rete di vendita. Sono cosmetici per un utilizzo quotidiano, adatti a ogni tipo di pelle, anche per coloro che soffrono di allergie varie. La gamma comprende 2 creme viso e 2 creme corpo nella versione «nutriente» ed «idratante», 1 latte detergente, 1 tonico per la pulizia del viso ed 1 crema mani.

Ecco i componenti che fanno la differenza e rendono i prodotti Dermé così speciali. Elemento primario nella formulazione dei cosmetici, l'acqua utilizzata nella linea Dermé è di qualità superiore. Oligominerale ferruginosa dalle note proprietà benefiche, proviene dalle sorgenti termali di Val Rendena di Caderzone.

Non solo acqua termale pura, in una passata di crema di schiude anche tutta l'efficacia delle piante, dato che i prodotti sono integrati con cellule staminali vegetali derivanti da piante montane tipiche del territorio che, avendo una vivacità cellulare molto forte, esercitano una funzione anti-età sulla pelle, aiutando a mantenerla tonica ed energizzata.

Si tratta di un processo interamente ecosostenibile: le piante impiegate per l'estrazione non vengono sottoposte a taglio o stress di altro genere. Una volta prelevate da una pianta, le staminali vengono messe in coltura in laboratorio, il che significa nessun utilizzo di acqua o fitofarmaci e nessuna emissione di CO2 nell'atmosfera. Inoltre, altro punto di forza, nella linea Dermé manca la chimica tradizionale. I prodotti sono adatti ad ogni tipo di pelle perché non contengono OGM, derivati dal petrolio, parabeni, profumi con allergeni, alcol o coloranti sintetici e oltre il

laboratorio, il che significa nessun utilizzo di acqua o fitofarmaci e nessuna emissione di CO2 nell'atmosfera. Inoltre, altro punto di forza, nella linea Dermé manca la chimica tradizionale. I prodotti sono adatti ad ogni tipo di pelle perché non contengono OGM, derivati dal petrolio, parabeni, profumi con allergeni, alcol o coloranti sintetici e oltre il



96% delle sostanze utilizzate è di derivazione naturale. Spesso è incredibile scoprire come la cultura popolare abbia anticipato la scienza: le attività di piante utilizzate a scopi curativi dai nostri avi, oggi sono confermate da studi e ricerche scientifiche di alto livello. I cosmetici Dermè rappresentano dunque tutte le sfaccettature di un Trentino in piena evoluzione, che è natura, tradizione, ricerca e innovazione.

La collaborazione con Areaderma è poi proseguita anche nel 2014 e, questa volta, ha portato alla creazione, sempre in esclusiva, di una linea di creme abbronzanti e doposole. A differenza di quanto avviene negli Stati Uniti, in Europa i solari non sono considerati farmaci, ma cosmetici. Eppure svolgono un'azione fondamentale per prevenire le malattie della pelle. Per questo motivo la Commissione Europea ha diramato una serie di raccomandazioni per suggerire determinate caratteristiche di sicurezza. Le indicazioni non sono obbligatorie e non tutte le aziende che producono solari le hanno recepite. Ma, invece, mai come nei solari è fondamentale la qualità. Scontato dirlo, le creme della linea Dermè Sole, sono pienamente in linea con le indicazioni europee e sono certificate per la protezione da raggi Uvb, Uva e resistenza all'acqua. La linea completa che possiamo così proporre ai Clienti Poli e Regina comprende 4 abbronzanti corpo e viso con protezione 6, 15, 30, e 50 e un doposole.

4.4.2 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 e trattamento materiale riciclabile	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	55	83,33%	€ 1.581.268	96,65%
Non locali	11	16,67%	€ 54.873	3,35%
Totale	66	100,00%	€ 1.636.141	100,00%

Fatturato con partner locali in crescita del **4,88%**
rispetto all'anno precedente; **+23%** nel biennio

Trasporti, logistica di magazzino ed altri servizi	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	16	44,44%	€ 12.715.609	99,19%
Non locali	20	55,56%	€ 103.572	0,81%
Totale	36	100,00%	€ 12.819.181	100,00%

Fatturato con partner locali in crescita del **2,33%**
rispetto all'anno precedente; **+12%** nel biennio

4.5

I FINANZIATORI

7 partner bancari

DI CUI 6 CON SEDE IN TRENTINO ALTO ADIGE

409 milioni di €

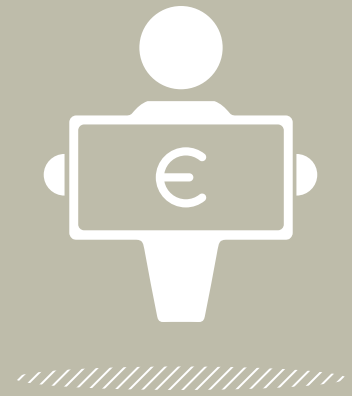
TRANSATI, 190 CON MONETA ELETTRONICA

29 milioni di €

DI GIACENZA MEDIA PRESSO CONTI CORRENTI LOCALI

952 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

4.5.1 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, con una dotazione di moderni sistemi di pagamento per le carte elettroniche sulla propria rete di vendita.

Nella tabella seguente sono riportati gli incassi registrati in tutti i negozi della rete di vendita al dettaglio ed il complesso delle vendite ingrosso.



Le operazioni bancarie	2011			2012			2013		
	Nr. operaz.	Importo transato	%	Nr. operaz.	Importo transato	%	Nr. operaz.	Importo transato	%
Bancarie	161.323	€ 224.538.244	56,44%	144.244	€ 224.970.742	54,72%	110.299	€ 218.377.201	53,44%
Bancomat	3.047.879	€ 142.929.916	35,93%	3.386.778	€ 154.175.244	37,50%	3.575.738	€ 157.294.457	38,49%
Carta di credito	650.899	€ 30.361.356	7,63%	696.538	€ 31.996.687	7,78%	750.119	€ 32.965.315	8,07%
Totale	3.860.101	€ 397.829.516	100%	4.227.560	€ 411.142.673	100%	4.436.156	€ 408.636.973	100%

4.5.2 I DEPOSITI BANCARI

La giacenza media di conto corrente

L'attività caratteristica svolta dall'Azienda la rende tendenzialmente liquida. Nel corso dell'esercizio, ulteriori flussi sui conti correnti bancari sono affluiti grazie all'utilizzo di finanziamenti bancari concessi a saggi di interesse particolarmente favorevoli tali da permettere al Gruppo di sfruttare a proprio favore il differenziale con i tassi applicati sui depositi. In questo tipo di operazione trovano giustificazione i dati relativi alla giacenza media espressi in tabella, tripli rispetto alla situazione del 2012. La consistenza dei depositi al 31/12/2012 ammonta a 59 milioni di euro, affidati totalmente a imprese locali.



La giacenza media	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
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
2013	€ 28.849.891	98,93%	€ 311.879	1,07%	€ 29.161.770

4.5.3 LA RICHIESTA DI FINANZIAMENTI

Gli investimenti di carattere continuativo hanno interessato l'acquisizione dell'immobile di Ponte Arche (TN) destinato ad ospitare un nuovo supermercato di media metratura, primo nelle Giudicarie Esteriori; il rinnovo del parco macchine aziendali; l'ammodernamento degli impianti elettrici e di trattamento dell'aria di alcuni negozi; l'ampliamento e totale rifacimento dello stabile di Arco e del Supermercato Poli di Pergine in via Tamarisi, presso il centro commerciale Shop Center Valsugana, e, infine, le spese legate a ristrutturazioni di minore entità sulla rete di vendita.



I mutui a medio lungo termine

L'indebitamento medio mensile	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2011	€ 854.515	100%	€ 0	0%	€ 854.515
2012	€ 731.354	100%	€ 0	0%	€ 731.354
2013	€ 604.010	100%	€ 0	0%	€ 604.010

Il debito residuo al 31/12	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2011	€ 795.263	100%	€ 0	0%	€ 795.263
2012	€ 667.444	100%	€ 0	0%	€ 667.444
2013	€ 540.575	100%	€ 0	0%	€ 540.575

Le tabelle proposte 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 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 nelle tabelle successive indicando il valore dell'indebitamento medio. Per avere misura della situazione debitoria al 31 dicembre 2013, si rimanda ai prospetti della sezione "Debiti verso Banche" della nota integrativa.

I finanziamenti a breve termine

I mutui ipotecari	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2011	€ 119.382	100,00%	€ 0	0%	€ 119.382
2012	€ 122.938	100,00%	€ 0	0%	€ 122.938
2013	€ 126.427	100,00%	€ 0	0%	€ 126.427

Le sovvenzioni a breve	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2011	€ 10.000.000	100,00%	€ 0	0%	€ 10.000.000
2012	€ 4.328.767	100,00%	€ 0	0%	€ 4.328.767
2013	€ 5.000.000	100,00%	€ 0	0%	€ 5.000.000

Le aperture di credito in c/c	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
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
2013	€ 10.630.653	100,00%	€ 0	0,00%	€ 10.630.653

Con riferimento all'incremento degli utilizzi di credito in conto corrente registrato nel corso dell'ultimo esercizio, valgo-

no le spiegazioni addotte in commento ai depositi bancari. A fine anno, l'ammontare totale dei debiti a breve termine è pari 13,8 milioni di euro.

Le Fidejussioni

Le fidejussioni	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2011	€ 484.815	54,46%	€ 405.337	45,54%	€ 890.152
2012	€ 995.776	71,85%	€ 390.073	28,15%	€ 1.385.849
2013	€ 908.876	100,00%	€ 0	0,00%	€ 908.876



La maggior parte delle fidejussioni prestate da banche nell'interesse del Gruppo riguardano polizze stipulate a garanzia di manifestazioni a premi svolte presso le reti di vendita, opere edilizie e contratti di affitto relativi agli immobili che ospitano i vari negozi.

La riduzione della quota concordata nel 2013 deve essere principalmente ricondotta alla chiusura della polizza di oltre 300 mila euro accesa a fine 2011 per la partecipazione ad un progetto formativo indetto dal Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua nel terziario. Il dettaglio delle polizze fidejussorie è elencato fra i conti d'ordine della nota integrativa.

4.5.4 I COSTI BANCARI

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. Il suo incremento (+8,59%) è influenzato dalla crescita degli interessi passivi su finanziamenti, che tuttavia non risultano correlati ad un incremento del numero di operazioni.

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. In corso d'anno, i costi complessivi di gestione di conto corrente scendono circa del 9%. Pur a fronte di tale significativa contrazione, l'indicatore medio per operazione aumenta, a causa di un calo più che proporzionale del numero di operazioni effettuate: 110 mila a fronte di 144 mila, corrispondente a un decremento del -24%.

Il costo medio dei finanziamenti, l'indicatore che misura il peso degli interessi passivi corrisposti per gli stanziamenti richiesti, è in netto miglioramento così come la commissione media per transazione elettronica, la voce che quantifica il

costo pagato dall'Azienda per singola operazione effettuata con carta di debito o credito. Resta, invece, invariata l'incidenza delle commissioni per transazioni elettroniche calcolata sul totale transato con carta di debito o credito.

I costi di intermediazione	2011	2012	2013
Costo medio bancario totale	€ 0,248	€ 0,198	€ 0,215
Costo medio gestione C/C	€ 0,309	€ 0,285	€ 0,410
Costo medio finanziamenti richiesti	3,02%	3,26%	1,86%
Commissione media per transazione elettronica	€ 0,142	€ 0,141	€ 0,136
Incidenza commissioni per transazioni elettroniche	0,30%	0,31%	0,31%

La remunerazione ai fornitori di capitale

La remunerazione riservata agli interlocutori finanziari incide in quota pari allo 0,23% sulle vendite totali di Gruppo. Di seguito sono rappresentati i dati disaggregati per tipologia di corresponsione erogata.

Gli oneri finanziari	2011	2012	2013	Var. % 2013 vs 2012
Interessi passivi	€ 374.311	€ 209.571	€ 303.548	44,84%
Spese gestione C/C ed incasso	€ 49.776	€ 41.093	€ 45.256	10,13%
Commissioni su garanzie fidejussorie	€ 7.600	€ 10.351	€ 16.718	61,51%
Commissioni su pagamenti elettronici	€ 526.354	€ 574.217	€ 586.246	2,09%
Totale oneri finanziari	€ 958.041	€ 835.232	€ 951.768	13,95%

4.6

LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

17,6 milioni di €

DI INTROITO FISCALE GARANTITO DALL'AZIENDA NEL 2013

53 milioni di €

NEGLI ULTIMI 3 ANNI

15,5 milioni di €

A BENEFICIO DEL TERRITORIO NEL 2013

47 milioni di €

NEGLI ULTIMI 3 ANNI



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

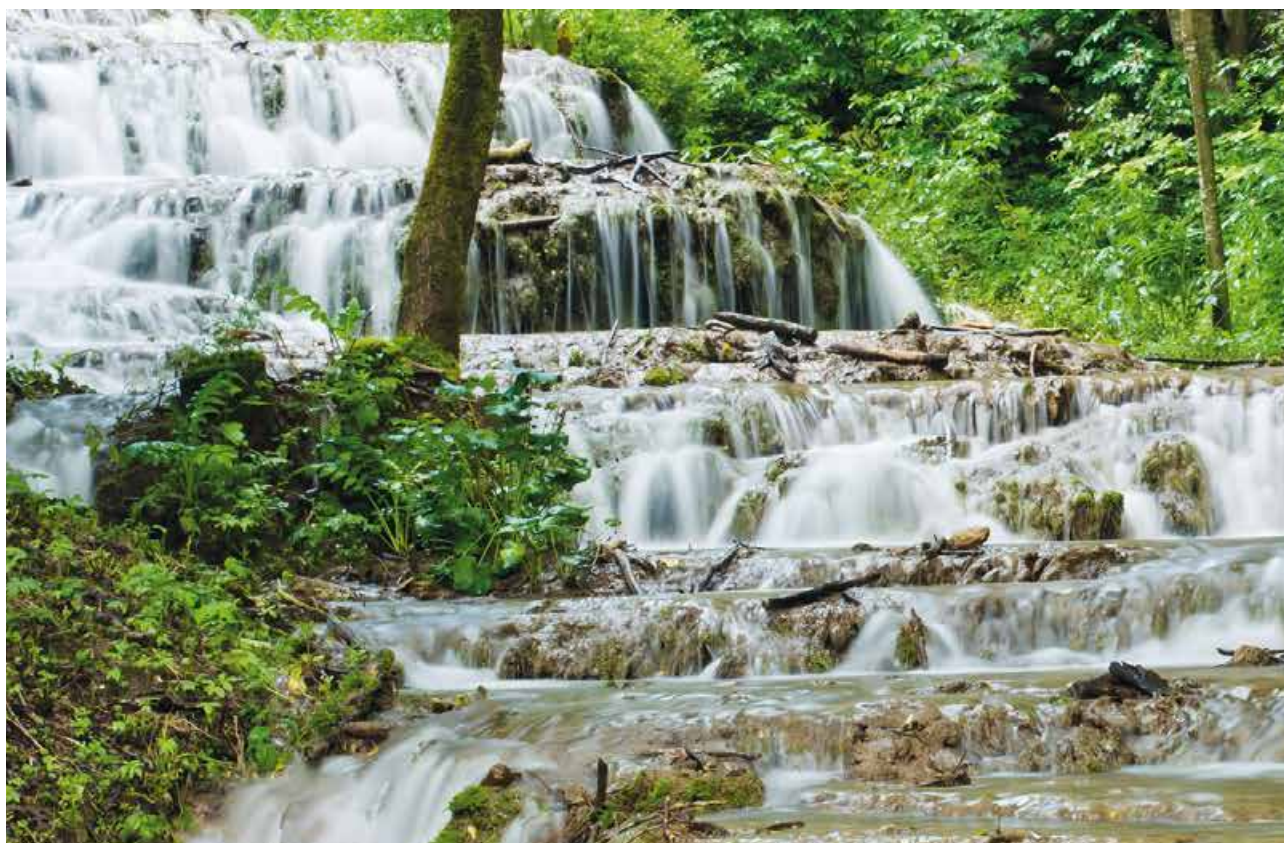
- Ricercare nuove e più proficue forme di dialogo e collaborazione
- Seguire con attenzione i progetti socialmente utili promossi dalla Pubblica Amministrazione
- Sostenere con il gettito tributario le politiche di rilancio dell'economia locale

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	2011	2012	2013	Totale
Imposte dirette	€ 8.247.647	€ 2.624.061	€ 3.997.662	€ 14.869.370
Imposte sostitutive	€ 688.976	€ 19.434	€ 106.453	€ 814.863
Imposta sul Valore Aggiunto	€ 2.602.571	€ 6.995.431	€ 4.729.315	€ 14.327.317
Imposte e tasse di gestione	€ 250.394	€ 211.604	€ 406.908	€ 868.906
Imposta Municipale Unica (IMU)	€ 216.428	€ 444.833	€ 385.188	€ 1.046.449
Vidimazioni e diritti annuali	€ 27.955	€ 29.204	€ 30.108	€ 87.267
Tasse automobilistiche	€ 3.874	€ 3.877	€ 3.225	€ 10.976
Totale imposte e tasse	€ 12.037.845	€ 10.328.444	€ 9.658.859	€ 32.025.148



La discontinuità dei valori rilevati negli anni con riferimento alle imposte dirette e all'imposta sul valore aggiunto deriva proprio dalla rappresentazione per cassa dei flussi finanziari.

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	2011	2012	2013	Totale
Sostituto d'imposta	€ 6.236.020	€ 6.949.231	€ 7.917.005	€ 21.102.256

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	2011	%	2012	%	2013	%	Totale	%
Prov. Autonoma di Bolzano	€ 5.456.926	33,15%	€ 2.091.489	13,58%	€ 1.712.995	11,02%	€ 9.261.410	19,54%
Prov. Autonoma di Trento	€ 10.274.253	62,42%	€ 11.658.982	75,69%	€ 12.812.750	82,44%	€ 34.745.985	73,30%
Regione Trentino Alto Adige	€ 520.514	3,16%	€ 1.399.086	9,08%	€ 945.863	6,09%	€ 2.865.463	6,04%
Comuni in Prov. di Trento	€ 187.375	1,14%	€ 230.610	1,50%	€ 42.546	0,27%	€ 460.531	0,97%
Comuni in Prov. di Bolzano	€ 19.849	0,12%	€ 23.170	0,15%	€ 27.907	0,18%	€ 70.926	0,15%
Totale devoluto localmente	€ 16.458.917	100%	€ 15.403.337	100%	€ 15.542.061	100%	€ 47.404.316	100%

Istituita nel 2012 in via sperimentale dal Decreto Salva Italia, l'IMU (Imposta Municipale Unica) è via via diventata un elemento centrale dello sforzo di risanamento imposto all'Italia a livello internazionale, grazie alla corresponsione allo Stato di un valore inizialmente pari al 50% dell'aliquota ordinaria.

Nel 2013 sono cambiate le direttive in merito alle modalità di redistribuzione degli introiti; le attuali prevedono, infatti, che i flussi derivanti dal versamento IMU su immobili di categoria catastale D (definiti produttivi per natura) vadano a totale beneficio dello Stato, mentre i versamenti correlati ad immobili classificati in categorie catastali diverse dalla D, vadano integralmente ai vari Comuni di competenza. Una ulteriore sofisticazione della normativa prevede la possibilità, da parte dei Comuni, di deliberare aliquote superiori allo 0,76%, previsto a livello nazionale, e trattenere di conseguenza la quota dei proventi derivante da tale maggiorazione.

È interessante notare come il gettito garantito all'erario nel 2013 sia rimasto pressoché invariato nonostante la significativa riduzione del valore aggiunto: questo perché nell'esercizio sono stati rilevati costi che, pur avendo contribuito pesantemente all'abbattimento del valore generato, non sono riconosciuti come componenti negativi di reddito ai fini fiscali, come ad esempio le svalutazioni finanziarie.



4.7

LA COLLETTIVITÀ

143 giornate

DEDICATE AL SOSTEGNO DI INIZIATIVE BENEFICHE,
56 PUNTI VENDITA COINVOLTI

50,7 tonnellate

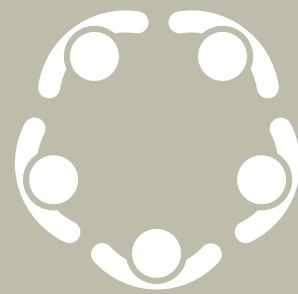
DI ALIMENTI RACCOLTI CON LA COLLETTA ALIMENTARE,
157 NEGLI ULTIMI 3 ANNI

1,5 milioni di €

IL VALORE DELLA MERCE DEVOLUTA ALLE MENSE DEI POVERI

253 mila €

DEVOLUTI PER LA CURA DEI MALATI DI AIDS, PIÙ DI 2 MILIONI
DI EURO DALL'INIZIO DEL PROGETTO OTTO ANNI FA



Ci sentiamo parte integrante del nostro territorio e della comunità che lo abita. Per questo vogliamo servirlo non solo con la nostra attività commerciale, ma anche con iniziative dedicate alla crescita del tessuto sociale, umano e culturale, impegnandoci su più fronti per stare accanto ai più deboli della nostra società.

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 LE ATTIVITÀ A SCOPO SOCIALE

Nonostante la congiuntura poco favorevole, è proseguito anche per il 2013 il sostegno a diverse associazioni umanitarie operanti sul territorio, attuato attraverso contributi diretti in denaro da parte delle società del Gruppo, raccolte fondi con attività di sensibilizzazione di consumatori, dipendenti e talvolta fornitori, così come attraverso donazioni di prodotti alimentari e non alimentari utili per il sostentamento di numerose famiglie e persone in difficoltà. Si alimenta in questo modo un circolo virtuoso di relazioni di valore fra Azienda, Collaboratori, Partner commerciali e Clienti.

Le iniziative benefiche	2011	2012	2013
Nr. iniziative	19	25	26
Punti vendita coinvolti	42	57	56
Nr. giorni	117	190	143

Il banco alimentare

Si è conclusa nella notte del 30 novembre 2013 la diciassettesima edizione della "Giornata Nazionale della Colletta Alimentare", organizzata in circa 11mila supermercati italiani, 2.000 in più rispetto all'anno precedente. La presenza attenta e carica di umanità di oltre 135 mila volontari, ha saputo coinvolgere molte persone nella possibilità di offrire un semplice dono per i più bisognosi. Si stima che siano 5,5 milioni i donatori che hanno contribuito, ciascuno secondo le proprie possibilità, alla raccolta di 9.037 tonnellate di cibo.

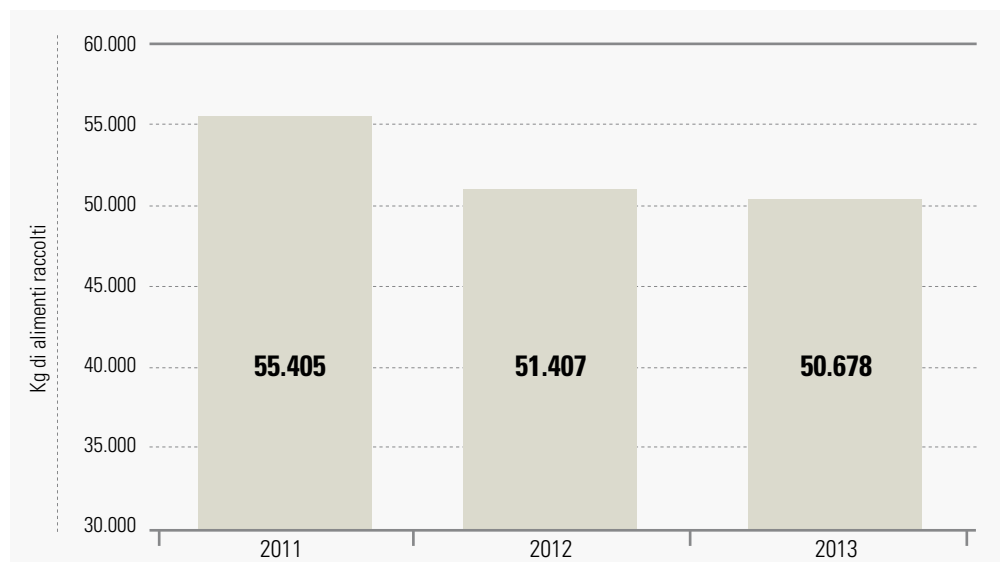
In Trentino Alto Adige hanno aderito circa 414 punti vendita. La raccolta degli alimenti, 240 tonnellate a livello locale, è stata resa possibile grazie all'impegno di oltre 3.800 volontari provenienti da esperienze diverse: gli alpini (ANA delle province di Trento e Bolzano), i "NUVOLA" (Nucleo Volontari 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 momento di carità. I prodotti donati sono stati poi distribuiti a oltre 134 strutture caritative convenzionate che si occupano di circa 17mila bisognosi (Fonte: Associazione Banco Alimentare Trentino Alto Adige Onlus - dicembre 2013).

Poli ha aderito all'iniziativa con 42 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.

Il cuore generoso dei Clienti ha dimostrato di essere più vivo che mai nonostante la crisi: sono state donate 50,7 tonnellate di viveri, il 21% di quanto raccolto complessivamente dalle varie insegne in Regione.



La raccolta per il banco alimentare



407 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 2013 Poli ha devoluto prodotti per un valore complessivo di oltre 64mila euro.

La collaborazione con i Frati Cappuccini	2011	2012	2013	Var. % 2013 vs 2012
Importo devoluto	€ 65.209	€ 60.354	€ 64.169	6,32%

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, sono 111 le persone impegnate che ogni settimana dedicano complessivamente quasi 140 ore nella preparazione degli alimenti da consegnare ai volontari. Nel 2013, il valore dei prodotti donati da Poli rappresenta il 65% di quanto raccolto complessivamente a livello regionale (Fonte: TrentinoSolidale Onlus - assemblea annuale 2013).

A causa di un errore nel conteggio dei chilogrammi devoluti all'associazione, dovuto ad un problema di anagrafica su alcune referenze del reparto pane, pizza e pasticceria, i documenti di bilancio 2011 e 2012 riportavano un dato errato. Nella tabella seguente i dati sono stati rettificati.

La collaborazione con Trentino Solidale	2011	2012	2013	Var. % 2013 vs 2012
Punti vendita coinvolti	22	45	48	6,67%
Alimenti raccolti (in kg)	138.824	229.994	363.144	57,89%
Importo devoluto	€ 583.832	€ 961.380	€ 1.433.437	49,10%

1,5 milioni di €, il valore della merce donata,
il **65%** di quanto raccolto in Regione

4.7.2 IL PROGETTO DI CHARITY

Impegnato in Africa da oltre 30 anni, medico presso l'Ospedale Luisa Guidotti di Mukoto in Zimbabwe e coordinatore di altri 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.

La dedizione dei volontari nel mantenere accesa la speranza, ha portato nel 2006 alla nascita del progetto "Un amico in più per fermare l'AIDS" e da allora ha un posto fisso all'interno del Catalogo Premi. 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, 160mila donazioni hanno permesso di destinare più di 2 milioni di euro alla cura di oltre 2.000 malati, per la maggior parte mamme e bambini. Sono state 19.425 le devoluzioni dell'ultimo anno per un totale di 252.525 euro donati.



**HAI TEMPO
FINO AL**

15 MARZO 2014

DONA I TUOI PUNTI DUPLICARD

AIUTACI A SOSTENERE IL PROGETTO UN AMICO IN PIÙ PER FERMARE L'AIDS

**OGNI TUA DONAZIONE DI 500 PUNTI DUPLICARD
CI PERMETTERÀ DI DEVOLVERE 13 € AL PROGETTO**





L'iniziativa "Coltiviamo i Vostri Progetti - Fase 1"

Giovedì 16 maggio 2013 il Gruppo ha conseguito, ex-aequo con Sait, il premio Retail Award - Sezione Local Retailer. Indetto dal Sole24Ore e rivolto a imprese commerciali e cooperative di consumo di tutta Italia, il concorso ha voluto premiare la capacità di capire i bisogni del territorio, di sostenerli e dar loro una risposta attenta e solidale. Poli è stato premiato per l'iniziativa "Coltiviamo i vostri progetti", a sostegno di progetti di utilità sociale nei territori di Storo e Vipiteno. Lanciata a dicembre 2012, l'iniziativa è poi proseguita per tutto il 2013 coinvolgendo, in tre successive tranches, 9 as-

sociazioni di volontariato locali. La meccanica prevedeva il coinvolgimento diretto dei Clienti nella scelta del progetto più meritevole, tra le tre candidature di ogni tranche: al termine della spesa veniva chiesto loro di inserire, in apposite urne, un gettone fornito in cassa dopo il pagamento. Così il premio, un contributo di 1.000 euro erogato da ogni punto vendita coinvolto, veniva suddiviso in misura proporzionale alle preferenze ricevute.

Appartengono a realtà molto diverse i protagonisti che hanno dato vita a questo importante momento di solidarietà collettiva. Tra le associazioni dedite alle attività sociali ricordiamo il gruppo volontario della Protezione Civile della Valle del Chiese; l'Associazione Trentina Aiutiamoli a Vivere, che da anni cura l'accoglienza di minori bielorussi; il Gruppo Alpini e Nonni Vigili di Darzo, con un progetto dedicato a persone affette da disabilità e, ancora, il Gruppo Missionario di Storo con la volontà di sostenere Don Costantino Malcotti, nativo di Storo e missionario in Ciad.

Hanno poi partecipato associazioni dedite all'istruzione, come la Scuola di Infanzia Isidora Cima e la Scuola Materna di Lodrone con progetti dedicati alla costruzione di nuovi spazi gioco per i bimbi; associazioni sportive dilettantistiche, tra cui Team Volley C8 e Moto Club di Storo, ma anche enti votati alla valorizzazione del territorio dal punto di vista culturale artistico, come la Pro Loco di Darzo con l'originale proposta di realizzare una rappresentazione teatrale in dialetto darzese.



FOCUS

Ecco Buonaidea, la nostra rivista 100% Trentino Alto Adige

All'inizio del 2013 ci siamo buttati in una nuova grande avventura. Ancora inesperti e non senza dubbi, avevamo però un'idea precisa di cosa volevamo fare: creare uno spazio dedicato all'informazione, che raccontasse i prodotti della nostra terra e tutti i suoi tesori.

Abbiamo voluto farlo con un nuovo prodotto, questa volta editoriale, firmato Poli e Regina. È il giornale che abbiamo voluto come strumento per parlare con il nostro territorio e con le Persone che lo abitano, per entrare nelle case dei nostri Clienti e raccontare i luoghi ed i sapori del Trentino Alto Adige, con l'ambizione di tenere sempre gli occhi aperti su quello che succede intorno a noi, scegliendo temi di attualità, con articoli freschi e pratici sul risparmio, la salute, il fai da te, le idee per la casa, la buona cucina ma anche parlando di associazioni e di imprese che funzionano e innovano, nel rispetto dell'ambiente.

"Buonaidea" è il nome che abbiamo scelto per la nostra rivista: una rivista che rispecchia i nostri valori e che abbiamo utilizzato per avvicinarci sempre più alla nostra Comunità.

Nelle pagine di Buonaidea abbiamo parlato di tante cose; di Territorio prima di tutto. Coerentemente con la nostra storia aziendale, che in questa terra affonda con orgoglio le sue radici, abbiamo cercato di aprire una finestra sulle nostre città, sulle nostre valli e sulle nostre attrazioni paesaggistiche, quelle più note quelle ancora da scoprire, mantenendo un occhio vigile sulle novità, ma senza dimenticare il meraviglioso e variegato patrimonio storico-culturale della nostra regione.

Da oltre 70 anni "innoviamo per tradizione", e lo facciamo stando dalla parte della nostra gente. È un giornale fatto con la voce di chi abita e lavora in questo nostro splendido territorio. Per questo abbiamo dato ampio spazio alle personalità locali, siamo andati a conoscerle da vicino, nella loro quotidianità, per capire chi sono e cosa fanno.

Poi ovviamente abbiamo parlato di alimentazione, buon cibo e buona cucina, raccontando dei prodotti tipici e offrendo sfiziose varianti alla tradizione, il tutto con un occhio di riguardo per la qualità e la convenienza. Non sono mancate le ricette per le occasioni speciali e quelle per tutti i giorni, gustose e pratiche, con utili consigli per chi lavora e ha poco tempo, ma non vuole rinunciare alla buona tavola.

Così, come negli anni abbiamo contribuito allo sviluppo della rete distributiva in termini di copertura capillare del territorio, altrettanto, in questa sede, abbiamo voluto rivolgerci alla grande "famiglia" che chiamiamo Collettività. Abbiamo quindi parlato del vivere insieme, di famiglia, di benessere dei consumatori, ma anche di salute, di cura della persona, di vita all'aria aperta, di sport e di movimento, tutti elementi imprescindibili del buon vivere.

Collettività, infine, per noi significa anche Ambiente e per questo nelle nostre pagine abbiamo avuto un'attenzione speciale per la nostra terra, così sfruttata, e per tutte le buone pratiche contro gli sprechi e a favore dell'ecosistema, per cui il Trentino- Alto Adige si distingue nel panorama nazionale.

Nel 2014, giunta al suo secondo anno di redazione, abbiamo arricchito la nostra rivista con nuovi contenuti e rubriche: ad esempio introducendo la pagina "Falli in casa e risparmia", dove





spieghiamo passo passo come realizzare a casa un prodotto del supermercato. Oppure lo spazio che abbiamo destinato alle ricette inviate dai lettori, che abbiamo scoperto essere bravissimi e pieni di idee, anche molto raffinate.

Oggi la nostra Buonaidea è distribuita in media a 70mila Clienti ogni mese, che ci leggono, e ci scrivono attraverso la casella di posta dedicata, talvolta congratolandosi, ma, assai più spesso inviandoci segnalazioni di progetti e iniziative dal territorio. È proprio questa interazione con la Comunità che ci fa dire: è stata davvero... una "buona idea!".

4.8

L'AMBIENTE

2,1 milioni di imballaggi

RIUTILIZZATI NEL CICLO PRODUTTIVO

13 mila tonnellate

DI RIFIUTI RECUPERATI NELL'ULTIMO TRIENNIO

24 milioni di casse IFCO

UTILIZZATE DAL 1999 AD OGGI

762 mila Kw/p

PRODOTTI CON IMPIANTI FOTOVOLTAICI



Agire con l'obiettivo di salvaguardare l'ambiente, combattere 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

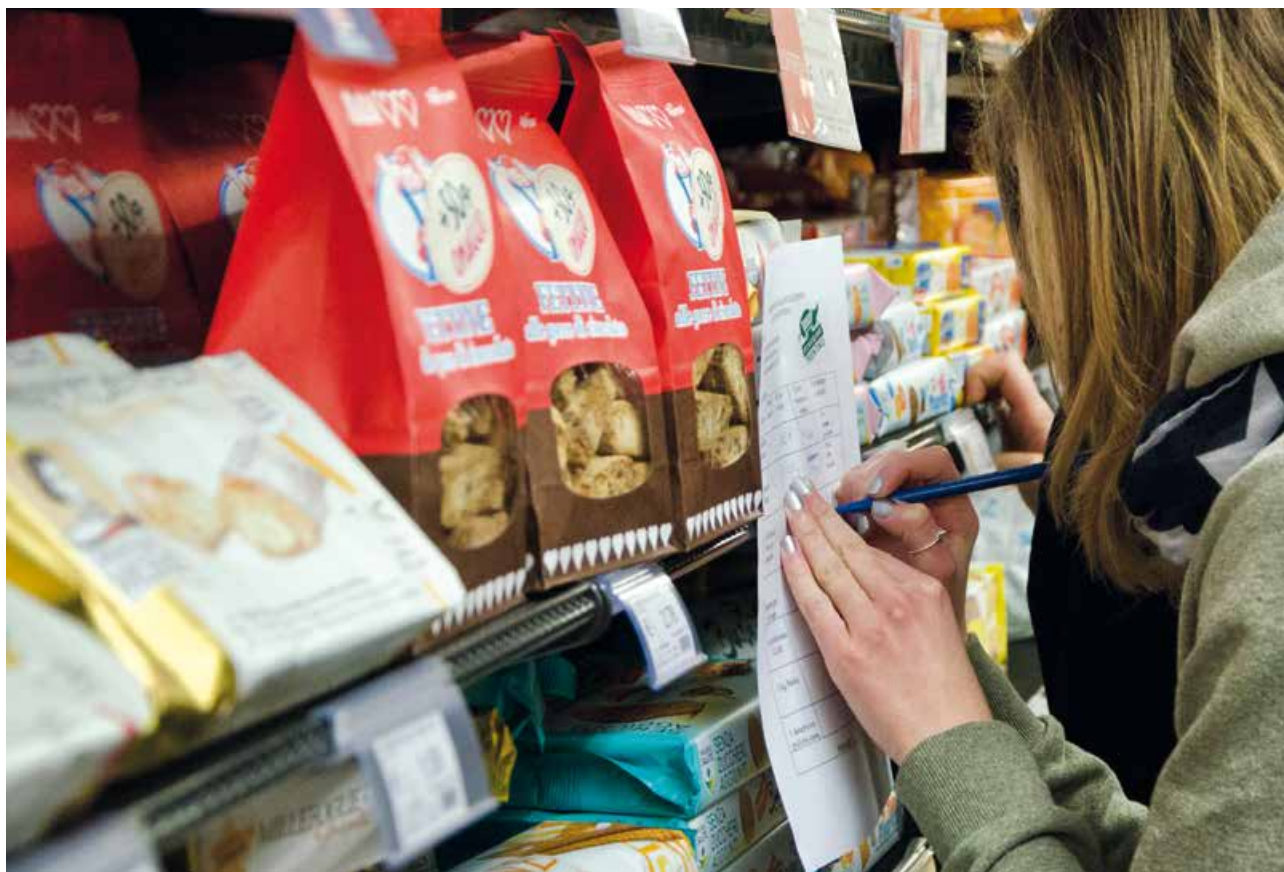
Pur non operando in settori di business a forte impatto ambientale, l'Azienda sente propria la responsabilità di perseguire uno sviluppo ecosostenibile, compatibile con la salvaguardia dell'ambiente e la conservazione delle risorse naturali. Ciò comporta la presa in carico e la volontà di miglioramento di molteplici processi, che vanno dall'utilizzo di risorse energetiche rinnovabili, al contenimento dei consumi, fino alla gestione del ciclo dei rifiuti.

L'impatto principale dell'attività aziendale sull'ambiente rimanda proprio alla gestione degli imballi secondari, alla loro riduzione e al loro recupero nel momento in cui diventano rifiuto. Tutte le società del Gruppo sono impegnate nella raccolta differenziata secondo diverse modalità, seguendo i criteri di separazione e raccolta definiti dalle varie aziende locali operanti sul territorio nella gestione e nello smaltimento dei rifiuti.



Tutte le società del Gruppo sono impegnate nella raccolta differenziata secondo diverse modalità, seguendo i criteri di separazione e raccolta definiti dalle varie aziende locali operanti sul territorio nella gestione e nello smaltimento dei rifiuti.

I rifiuti smaltiti (in kg)	2011	%	2012	%	2013	%
Carta e cartone raccolti dal gruppo	1.405.617	33,15%	1.452.016	33,98%	1.521.368	35,54%
Carta e cartone gestiti da municipalizzate	2.121.012	50,03%	2.098.320	49,11%	2.113.210	49,37%
Grassi animali	296.550	6,99%	349.398	8,18%	293.649	6,86%
Nylon	158.401	3,74%	162.994	3,81%	164.856	3,85%
Ferro	116.232	2,74%	118.213	2,77%	126.422	2,95%
Legno	118.740	2,80%	68.310	1,60%	36.452	0,85%
Plastica	8.470	0,20%	9.240	0,22%	11.456	0,27%
Oli di frittura	14.753	0,35%	14.100	0,33%	12.928	0,30%
Totale	4.239.775	100%	4.272.591	100%	4.280.341	100,00%



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. Il progetto coinvolge più di un terzo del portafoglio fornitori ed ha permesso di movimentare, riutilizzandoli più volte, quasi 85mila pallet in un triennio.



Gli imballaggi recuperati	2011	%	2012	%	2013	%
Casse IFCO	1.981.187	97,91%	1.992.167	97,63%	2.045.742	97,44%
Contenitori binx e microbinx	17.257	0,85%	18.229	0,89%	24.552	1,17%
Pallet plastica	25.061	1,24%	30.172	1,48%	29.181	1,39%
Totale	2.023.505	100%	2.040.568	100%	2.099.475	100%

24 milioni di casse IFCO utilizzate in 15 anni

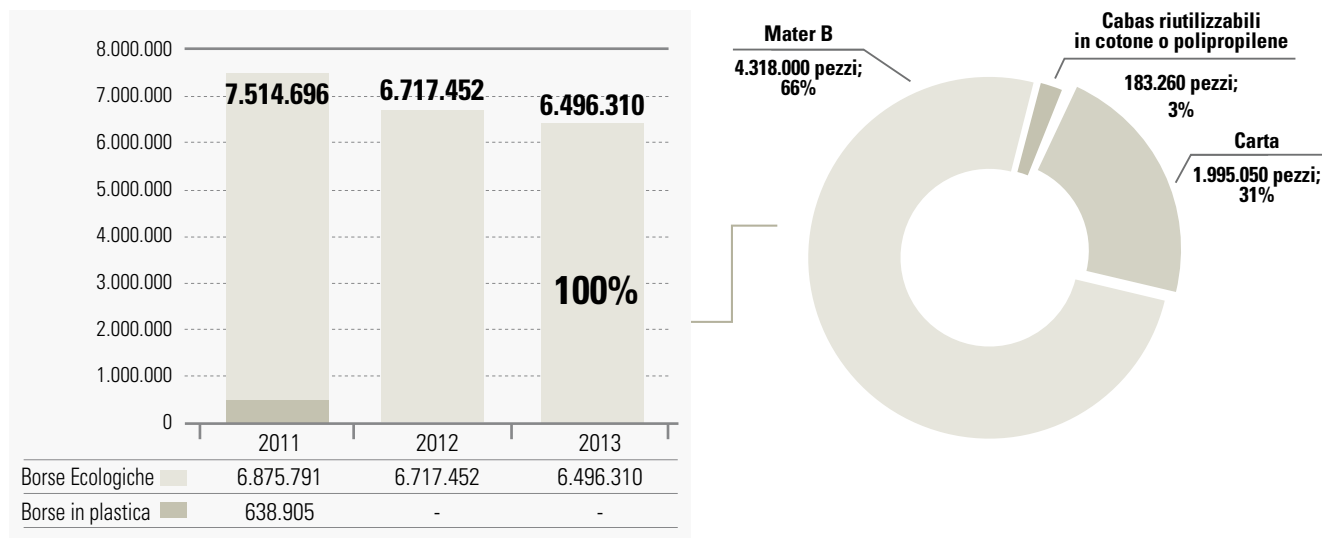
Gli shopper in vendita

Già da due anni, i punti vendita della rete mettono a disposizione dei Clienti solo sacchetti ecologici in carta, Materbi o riutilizzabili in cotone e polipropilene, il materiale ricavato per il 60% da plastica riciclata. 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:

-3% nell'ultimo anno; **-14%** nel biennio

4.8.3 I CONSUMI

Tutelare le risorse energetiche significa, prima di tutto, consumare meno. Ridurre i consumi, e di conseguenza le emissioni inquinanti, è il primo passo nella battaglia per il rispetto ambientale. Ma l'aspetto più importante resta quello di coinvolgere le persone e la collettività nel percorrere insieme questa strada. Infatti, risultati concreti e duraturi sono conseguibili soltanto attraverso una vera e propria trasformazione culturale, che si può ottenere mettendo in campo, giorno dopo giorno, un nuovo orientamento nelle abitudini e nel sentire comune, coinvolgendo i Collaboratori che quotidianamente utilizzano attrezzature e strumenti di lavoro, i Fornitori che le realizzano, fino ai Consumatori che frequentano i punti vendita e usufruiscono dei servizi.

Nell'ottica di un percorso costante di riqualificazione energetica, prosegue la progressiva sostituzione degli 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	2011	2012	2013	Var % 2013 vs 2012
Approvvigionamenti (litri)	124.523	87.522	86.231	-1,48%
Superficie (mq)	13.384	8.135	7.411	-8,90%
Approvvigionamenti medi per superficie (litri/mq)	9,30	10,76	11,64	8,15%

8 strutture con impianto di riscaldamento a gasolio, **2** in meno rispetto all'anno precedente

I consumi di gas metano	2011	2012	2013	Var % 2013 vs 2012
Approvvigionamenti (m ³)	824.460	770.895	848.249	10,03%
Superficie (mq)	78.736	80.474	80.527	0,07%
Approvvigionamenti medi per superficie (m ³ /mq)	10,47	9,58	10,53	9,96%

51 siti produttivi con impianto di riscaldamento a metano



I negozi di 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 interrata. Il calore, prodotto in un'unica centrale di "cogenerazione" funzionante a combustibili fossili o biomasse, 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 e sicuro. 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	2013	Var % 2013 vs 2012
Consumo (kwh)	590.903	519.430	459.761	-11,49%
Superficie (mq)	4.317	4.317	4.317	0,00%
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	136,88	120,32	106,50	-11,49%

5 strutture gestite tramite teleriscaldamento e consumi in costante riduzione: -11% in un anno, 22% nel biennio

I consumi di energia elettrica	2011	2012	2013	Var % 2013 vs 2012
Consumo (kwh)	29.891.589	29.791.895	31.296.668	5,05%
Superficie (mq)	94.922	95.878	95.309	-0,59%
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	314,91	310,73	328,37	5,68%

Nonostante l'impegno costante per efficientare energeticamente i punti vendita e le attrezzature, diversi motivi concorrono a far aumentare i consumi di energia elettrica. Tra questi, il maggior numero di giornate di apertura dei negozi, 254 in più solo nell'ultimo anno, ed il crescente utilizzo di tecnologia (videocamere, sistema di allarme, nuovi impianti sicurezza, nuove apparecchiature di supporto alla vendita, nuovi impianti, ecc).

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 2013 circa 762 mila Kw di picco. I quantitativi eccedenti alla copertura dei fabbisogni energetici, circa 106 mila Kw pari al 15,67%, sono stati ceduti in rete.

La produzione da fotovoltaico	2011	2012	2013	Var % 2013 vs 2012
Nr. impianti	5	5	5	0,00%
Produzione (kw/p)	670.148	711.764	675.944	-5,03%

2.322 pannelli per **11.000** metri quadri di copertura



Certificata
RECS

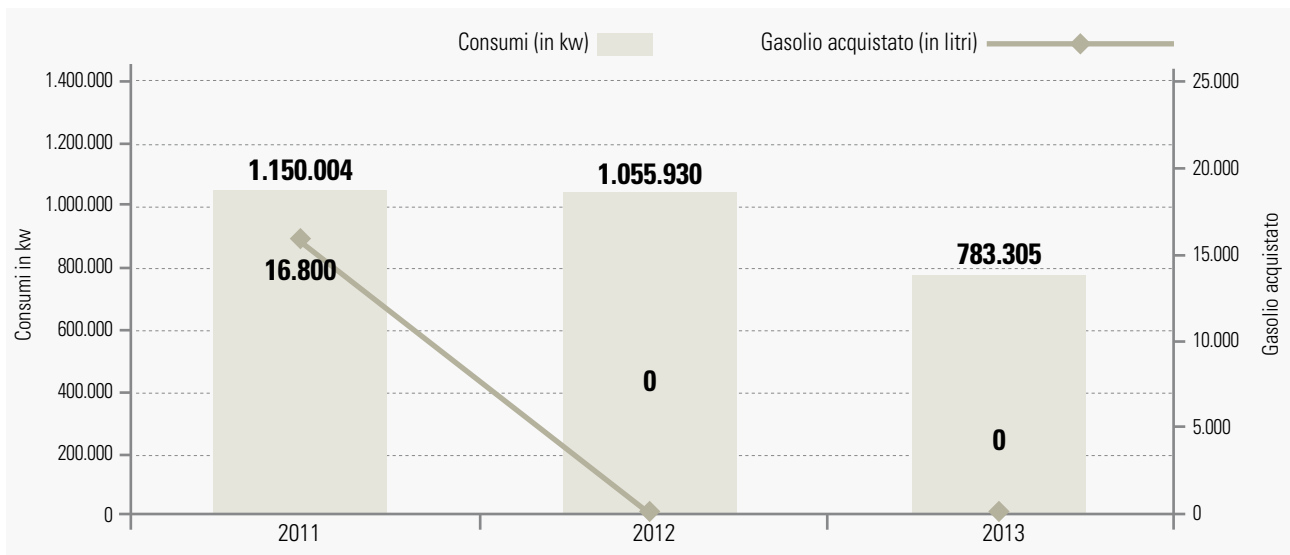
A conferma del fattivo impegno nella ricerca e nell'utilizzo di energia pulita, Poli ha rinnovato l'accordo con Trenta S.p.A. per la fornitura della sola energia proveniente da fonti energetiche non fossili secondo i sistemi di certificazione RECS (Renewable Energy Certificate System) e CO-FER (Certificazioni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

Innovare i punti vendita significa puntare principalmente all'efficienza energetica dell'edificio e ricercare con continuità nuove tecnologie impiantistiche che riducano al massimo i consumi, senza per questo diminuire la resa, prevedendo l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili.

Gli investimenti per realizzare, primi in regione, il "Sistema Integrato Casa" presso lo stabile di Bolzano in Corso Italia iniziano a dare importanti risultati.

L'innovativa realizzazione impiantistica, di tipo integrato appunto, prevede di gestire ogni attrezzatura non più come una dotazione a sé stante, ma piuttosto come parte di un sistema molto più ampio, in cui le attività si intrecciano e si completano e 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 governabile in remoto. Così, gli impianti di riscaldamento dell'intero stabile utilizzano in prevalenza l'energia che deriva dal calore di scarto prodotto dalle centrali frigorifere, e similmente, il condizionamento dei locali nei periodi estivi si basa principalmente su un sistema di raffrescamento adiabatico, che svolge una funzione di scambio di flussi fra interno ed esterno.

I consumi di energia elettrica, monitorati con attenzione mensilmente, sono scesi del 26% rispetto al 2012; del 32% nel biennio. La resa maggiore del sistema si è registrata nelle cosiddette "mezze stagioni" dove il più ampio divario fra temperature minime e massime giornaliere ha permesso il funzionamento ottimale dell'impianto adiabatico di riscaldamento e raffrescamento garantendo risparmi energetici nell'ordine del 40% rispetto all'anno precedente (-38% a marzo, -37% ad aprile, -42% a maggio, -40% a giugno).



Consumi in calo del **26%** grazie a 273 mila kw risparmiati in un anno

4.8.5 I CONTROLLI DELLE AUTORITÀ COMPETENTI PER LA PROTEZIONE AMBIENTALE

Non si segnalano per il 2013 interventi da parte delle autorità competenti per la protezione ambientale.

FOCUS

La nostra nuova centrale a Co2

C'è un orientamento di fondo che oramai sta prendendo piede nelle strategie ambientali delle imprese moderne. Fortunatamente il sistema economico nel suo complesso, anche se a piccoli passi, si sta avviando verso soluzioni sempre più eco-compatibili, centrate sul risparmio energetico e sullo sviluppo di tecnologie alternative ed innovative per la produzione di energia. Un interesse e un processo inevitabile se si vuole preservare il nostro pianeta per le presenti e future generazioni.

Questo interesse è sempre vivo anche nelle nostre scelte aziendali. E se il 2013 è stato un anno di "pausa" nella produzione sul campo di soluzioni innovative, non lo è stato dal punto di vista dello studio e della progettualità a medio lungo termine. Consapevoli, infatti, di quanto sia importante lavorare per ridurre l'impatto ambientale delle nostre attività, abbiamo dato nuovo respiro alla prospettiva di realizzare, testare e utilizzare all'interno dei nostri negozi impianti con tecnologie innovative. La partecipazione a fiere specializzate in tema di soluzioni energetiche sostenibili e l'incontro con aziende leader nella progettazione e nello sviluppo di tali soluzioni, ha stuzzicato ancora di più la nostra voglia di fare: fare bene, e, soprattutto, prima degli altri...

E questa volta ci siamo concentrati sulle potenzialità dell'anidride carbonica, il gas non infiammabile e non tossico, conosciuto come CO2, che se utilizzato come refrigerante risulta molto economico.

L'uso dell'anidride carbonica come refrigerante non è una novità. La CO2 è stata impiegata a partire dal 1850 e il suo utilizzo ha raggiunto il picco massimo tra il 1920 e il 1930.



Negli anni '30 furono scoperti i Clorofluorocarburi (CFC) e gli Idro-Clorofluorocarburi (HCFC), considerati refrigeranti più comodi, perché semplici da gestire, e così l'uso dell'anidride carbonica si ridusse progressivamente. Ha poi subito una rivalutazione negli anni '90, in seguito all'evidenza scientifica dell'impatto globale dei refrigeranti sintetici: col passare degli anni, infatti, le restrizioni sull'uso di HCFC e CFC volte a limitare l'assottigliamento dello strato di ozono (Montreal, 1987) e a contenere l'immissione nell'atmosfera di gas serra (Kyoto, 1999), insieme con lo sviluppo di componenti idonei al funzionamento di impianti con elevate pressioni, hanno riproposto l'anidride carbonica come uno dei refrigeranti naturali più interessanti, che si candida, anzi si ri-candida, per essere largamente utilizzato in futuro.

Abbiamo così creato un tavolo di lavoro per iniziare a studiare qualcosa di nuovo, indirizzando, questa volta, le nostre riflessioni verso le possibili soluzioni percorribili per introdurre l'uso di refrigeranti naturali sia in impianti di tipo centralizzato, che nei mobiletti promozionali (o PLUG IN).

L'imminente apertura del negozio di Ponte Arche ci dava la possibilità di testare nuove soluzioni, con la prospettiva, in caso di buon esito delle prove, di far eventualmente migrare l'intera piattaforma dei supermercati all'utilizzo di CO₂. La nostra idea era piuttosto ambiziosa: realizzare ed installare, primi in regione ma anche in Italia, un impianto integrato totale a base di CO₂ che permettesse di erogare, oltre che la refrigerazione anche il raffrescamento ed il riscaldamento dei locali.

Fin dall'inizio abbiamo appreso che lo scenario poteva essere sfidante e impegnativo: non tutto il mondo è maturo per utilizzare impianti di questo tipo e talvolta è difficile reperire la componentistica necessaria, proprio per le specificità richieste e la conoscenza ancora piuttosto scarsa di chi opera nel settore. Inoltre, da alcuni studi, pare che gli impianti refrigeranti con gas naturali diano risultati migliori laddove le temperature esterne sono basse; all'aumentare della temperatura esterna l'impianto, a parità di resa, tende ad essere meno performante e a perdere in efficacia energetica.

Nella ricerca di possibili aziende partner in possesso dei requisiti e delle capacità di portare avanti le nostre idee, ci siamo orientati verso la ditta trentina Real Time srl, con la quale già in passato avevamo concluso positivamente progetti di rilievo.

Anche l'incontro con Enex, azienda specializzata nella progettazione e sviluppo di sistemi frigoriferi ad alta efficienza con fluidi naturali, è stato risolutivo. La grande esperienza più che ventennale nelle applicazioni con CO2 come refrigerante è testimoniata da centinaia di sistemi frigoriferi di vario tipo installati con successo soprattutto nel Nord Europa: 144 in Svizzera, 84 in Svezia, 21 nel Regno Unito, 15 in Italia.

Il team di lavoro che abbiamo creato, attorniadoci di aziende di alto profilo, anche intellettuale, che collaborano alla ricerca di una soluzione che sia un successo e un traguardo per tutti, è un chiaro esempio del patrimonio intangibile della partnership con Fornitori di valore: con Enex, nella persona del suo fondatore, abbiamo sfruttato l'eccellenza europea, quasi mondiale in tema di impiantistica a CO2; con Real Time la comprovata professionalità e la grande capacità di risposta a livello locale.

A fine anno era pronto il progetto per la realizzazione di un impianto monoblocco per la refrigerazione, agganciando a espansione diretta anche il raffrescamento ed il riscaldamento dei locali. L'innovatività del progetto non rimanda tanto al funzionamento in sé delle apparecchiature, peraltro molto simili a quelle tradizionali, quanto piuttosto ai benefici ambientali e al risparmio energetico conseguibile grazie all'utilizzo di CO2 che, in linea teorica, dovrebbe aggirarsi attorno al 30% - 40%.

La sfida lato nostro è stata quella di trattare tecnologie di regolazione completamente disgiunte, facenti capo cioè a ditte fornitrici diverse, riunendole sotto un unico centro di regolazione, ma sarà solo a fine del 2014, che si potrà iniziare effettivamente a raccogliere dati e misurare i risultati ottenuti in termini di risparmio energetico.

Abbiamo quindi già iniziato ad interpellare varie aziende alla ricerca di componenti ed apparecchiature compatibili. A seguito di questo nostro appello, un'azienda leader mondiale nel campo, dopo approfondite discussioni all'interno del proprio staff, ha deciso di intraprendere la produzione di impianti per il condizionamento ed il raffrescamento a espansione diretta con CO2, con l'obiettivo di presentarli alla prossima fiera Chillventa di Norimberga, l'evento più importante nel mondo in tema di tecnologia e prodotti per il riscaldamento e la climatizzazione.



05

**L'EVOLUZIONE
PREVEDIBILE
DELLA GESTIONE**



5.1 L'AMBITO ECONOMICO E PATRIMONIALE

Anno nuovo, governo nuovo. Come non era difficile prevedere, il debole esecutivo guidato da Enrico Letta non è riuscito a durare a lungo. Dopo essersi barcamenato fra annunci e continui rinvii di decisioni, fiaccato dalle scissioni nei partiti che lo sostenevano e dal cambio netto di dirigenza nel Partito Democratico, è stato infine vittima proprio del fuoco amico. Il nuovo esecutivo insediatosi, a guida Renzi, pur potendo contare in Parlamento su numeri molto più risicati rispetto a quelli delle precedenti "larghe intese", gode al momento della spinta data dall'esuberanza del suo leader, determinato a portare il Paese verso un'era di riforme, quelle delle quali politici e parti sociali si riempiono la bocca, a vanvera, ormai da anni e delle quali si rimane sempre in attesa, non riuscendo mai a vederle, come Godot. Certamente questo nuovo corso ha portato una ventata di positività ed effetti, anche economico/finanziari, favorevoli. L'indice di fiducia dei consumatori è tornato dopo lungo tempo ai massimi livelli: secondo una ricerca del CERMES - Università Bocconi, ad aprile 2014 solo il 19,5% dei consumatori si aspettava un peggioramento della situazione economica familiare, mentre nel 2013 tale valore era al 40,8%. Lo spread, che determina il costo del mantenimento del nostro debito pubblico, è tornato a livelli estremamente bassi. Su tale ultimo aspetto hanno peraltro giocato molto favorevolmente le politiche intraprese dalla Banca Centrale Europea sotto la regia di Mario Draghi, ma tant'è: in passato quasi mai opportunità come queste sono state sfruttate adeguatamente. Alcune delle iniziative già concretizzate, come lo sgravio fiscale sui più bassi redditi da lavoro dipendente, potranno certamente incidere, favorendo un primo rilancio dei consumi. Una riforma del mercato del lavoro meno dogmatica di quella dell'ex ministro Fornero e finalizzata a creare nuove opportunità di impiego, anziché a difendere diritti/privilegi anacronistici, combinata con la ripresa dei consumi, potrebbe fronteggiare la vera piaga che affligge il nostro Paese, quella della disoccupazione, soprattutto giovanile. Gli ultimi dati segnalano infatti che l'indice di disoccupazione è ormai giunto al 12,6% (nella fascia 15-24 anni al 43,3%), con oltre 200.000 nuovi disoccupati su base annua. Le annunciate iniziative per la sburocratizzazione potrebbero incidere su una mentalità ed un approccio ai procedimenti di gran parte della Pubblica Amministrazione, che si possono definire malati. Ma il problema rimane sempre il medesimo, le proposte di riforma le può fare il Governo, ma chi le vota è poi il Parlamento, troppo spesso una palude dalla quale è impossibile riemergere. Le elezioni europee della tarda primavera hanno riservato un successo inatteso nelle proporzioni alla formazione politica di Renzi, dopo una campagna elettorale che egli ha giocato tutta in prima persona. Un risultato che, è evidente a tutti, è testimone della voglia di cambiamento che accomuna gli italiani di tutte le fasce sociali e della speranza che la maggioranza di essi ripone allo scopo nel Presidente del Consiglio. Il successo nella tornata elettorale gli ha fornito una credibilità ed una forza politica ben maggiore di quella avuta da qualsiasi altro leader negli ultimi anni. La speranza è che riesca a farne tesoro. Parlando del mercato del Largo Consumo, con riferimento ai primi 4 mesi del 2014, IRI segnala le seguenti principali evi-





denze del periodo. Si conferma la sofferenza delle vendite nel “Canale Moderno”, con un secondo bimestre che ha segnato un risultato peggiore del primo. Pur verificando dinamiche differenziate per area geografica, dove ancora una volta è il Sud che arranca maggiormente, il trend di fatturato complessivo della GDO ha segnato un -0,6% a rete corrente, che vuol dire -1,6% a rete omogenea. Le performance sono significativamente differenti anche scomponendo i dati per formato, con Ipermercati ancora in forte difficoltà (-3,9%), ma in flessione anche Libero Servizio piccolo (-2,6%) e, sorprendentemente i Discount (-3,2%). Sembrano tenere i Supermercati (+0,7%), mentre best in class si confermano i Superstore (+5,8%) ed i Drugstore (+8,2%). Nel canale professionale registrano performance negative anche i Cash&Carry (-5,0%). Sono ancora in difficoltà le grandi aziende industriali: fra le prime 25 solo 4 registrano progressi di fatturato fra +0,1% e +0,4% ed una migliora del +5,7%; tutte le altre perdono vendite.

Le rilevazioni di mercato di Nielsen segnalano come, ancora una volta, le aziende di Agorà Network primeggiano per crescita di fatturato a rete costante. A fine aprile Agorà Network era il miglior Gruppo in Italia, con una crescita Like4Like stimata nel +3,2%, mentre a fine maggio il dato è di +2,88%, confrontato al -1,17% dei mercati di riferimento. Il dato analogo della sola nostra azienda registra una crescita del +1,50%, a fronte del +0,33% del mercato regionale.

Le informazioni provenienti dalla contabilità aziendale indicano peraltro un risultato più prudente, con vendite aumentate nel periodo del +0,57%, frutto di prestazioni ancora una volta differenziate fra i canali, dove ingrosso e supermercati aumentano il fatturato ed il canale grandi magazzini persiste nella flessione.

Si confermano anche sulla nostra rete di vendita alcuni trend segnalati a livello nazionale, e cioè l’ulteriore aumento della pressione promozionale, così come lo stop alla crescita della Marca del Distributore. Ciò nonostante i margini commerciali che si stanno ottenendo sono migliori rispetto a quelli dell’analogo periodo dell’anno precedente.

La struttura dei costi è tendenzialmente stabile, anche se è sempre più difficile contenere il loro livello di incidenza, dato il persistere di performance di mercato insoddisfacenti. Il risultato dell’anno corrente sarà in buona parte condizionato dal successo od insuccesso che registreranno le 3 nuove aperture programmate, se prevarranno quindi i costi di lancio, o i proventi non ripetibili realizzati nella medesima occasione.

In considerazione delle dinamiche sopra esposte e pur con gli elementi di alea descritti, è possibile affermare che le prospettive economiche aziendali, così come la capacità delle società commerciali di produrre reddito, siano attese in moderato miglioramento.



5.2 I FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO IL 31 DICEMBRE 2013

Nel corso dei primi mesi dell'anno non si sono aperti nuovi punti di vendita ma, come già descritto, si è completata la ristrutturazione del Centro Commerciale di Arco, con rinnovo non solo dell'immobile contenitore, ma anche della proposta, sia del supermercato che del grande magazzino ivi presenti. Si è rogitato l'immobile al grezzo di Comano Terme (Ponte Arche), proseguendo immediatamente con i lavori di finitura, con l'obiettivo di aprire il punto di vendita ancora nel corso di questo semestre. È molto ben avviato anche il cantiere per il grande punto di vendita di Trento, via Pranzelores, in leggero anticipo sul programma lavori, nonostante si sia sviluppato in alcuni mesi con condizioni meteorologiche non particolarmente favorevoli. L'apertura è pianificata per il prossimo ottobre. All'incirca nel medesimo periodo potrebbe essere pronto per l'inaugurazione il punto vendita di Spiazzo, sempre che, accogliendo le istanze della locale Famiglia Cooperativa, il T.R.G.A. non ordini la sospensione dei lavori eseguiti in conformità alla concessione edilizia ottenuta nel mese di marzo 2014. A breve è attesa la formalizzazione del documento di valutazione tecnica del Servizio Urbanistica e Tutela del territorio della Provincia Autonoma di Trento in ordine alla variante di P.R.G. del Comune di Spiazzo, per il recupero ai fini edificatori anche delle rimanenti aree di proprietà; qualora favorevole, consentirà al Comune di procedere con la seconda e definitiva adozione della variante di P.R.G.

Si stanno valutando altre opportunità immobiliari nella prospettiva, che costituirà linea guida e priorità nel prossimo futuro, di addivenire ad un sostanziale ammodernamento della rete, con l'abbandono di location non redditizie e considerate senza prospettiva di sviluppo, per altre che consentano una sana gestione dell'attività commerciale. In relazione alle attività poste in atto con continuità dalla Famiglia Cooperativa di Pinzolo e che





per oltre 20 anni hanno consentito, con il placet di Amministratori, di non far aprire alla nostra Azienda il punto di vendita di Spiazzo, nel corso del mese di aprile è stato presentato esposto all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato affinché accerti se tali comportamenti siano considerabili quali escludenti e pertanto sanzionabili a norma di legge. Si è lavorato alacremente per sortire ad una qualche soluzione dello stallo in atto in Or.Ve.A. SpA. Il bilancio 2013 della società non è stato ad oggi approvato. Si confida peraltro che gli sforzi all'uopo compiuti non siano vani.

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

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

Trento, 30 maggio 2014

Il Presidente del Consiglio d'Amministrazione
Sig. Marcello Poli

