

**GruppoPoli**

RELAZIONE  
DI GESTIONE  
**2014**

RELAZIONE  
DI GESTIONE  
2014

**Gruppo Poli**  
Innoviamo per tradizione, dal 1938



## RELAZIONE DI GESTIONE

<b>1</b>	<b>L'IDENTITÀ AZIENDALE</b>	6
1.1	LA MISSIONE	8
1.2	I VALORI	8
1.3	LE TAPPE EVOLUTIVE	8
1.4	LE SOCIETÀ DEL GRUPPO	8
1.5	LE STRATEGIE E POLITICHE DI GOVERNANCE	10
1.6	LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	13
<b>2</b>	<b>IL CONTESTO E L'ANDAMENTO DELL'ATTIVITÀ</b>	14
2.1	LO SCENARIO ECONOMICO	16
2.2	LE STRATEGIE E LE POLITICHE PERSEGUITE	22
2.3	LE INSEGNE E LA DIFFUSIONE SUL TERRITORIO	23
2.4	L'ANDAMENTO DEL FATTURATO	25
2.5	OPERATION E SVILUPPO	28
2.6	L'ANDAMENTO DEI MARGINI	31
2.7	L'ANDAMENTO DEI COSTI	31
2.8	IL RISULTATO ECONOMICO	33
2.9	GLI INVESTIMENTI SOSTENUTI E L'ANDAMENTO FINANZIARIO	34
2.10	I DATI DI SINTESI E GLI INDICI DI BILANCIO	36
<b>3</b>	<b>LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA</b>	38
3.1	LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE	40
3.2	LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE	41
<b>4</b>	<b>LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE</b>	42
4.1	L'AZIENDA	44
4.2	IL PERSONALE	50
4.3	I CLIENTI	72
4.4	I FORNITORI	92
4.5	I FINANZIATORI	100
4.6	LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	108
4.7	LA COLLETTIVITÀ	112
4.8	L'AMBIENTE	120
<b>5</b>	<b>L'EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE</b>	132
5.1	L'AMBITO ECONOMICO E PATRIMONIALE	134
5.2	I FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO IL 31 DICEMBRE 2014	136

## RELAZIONE COLLEGIO SINDACALE E SOCIETÀ DI REVISIONE

138



***Io penso che se fai qualcosa  
e risulta abbastanza buono,  
dovresti andare avanti a fare  
qualcosa di meraviglioso.***

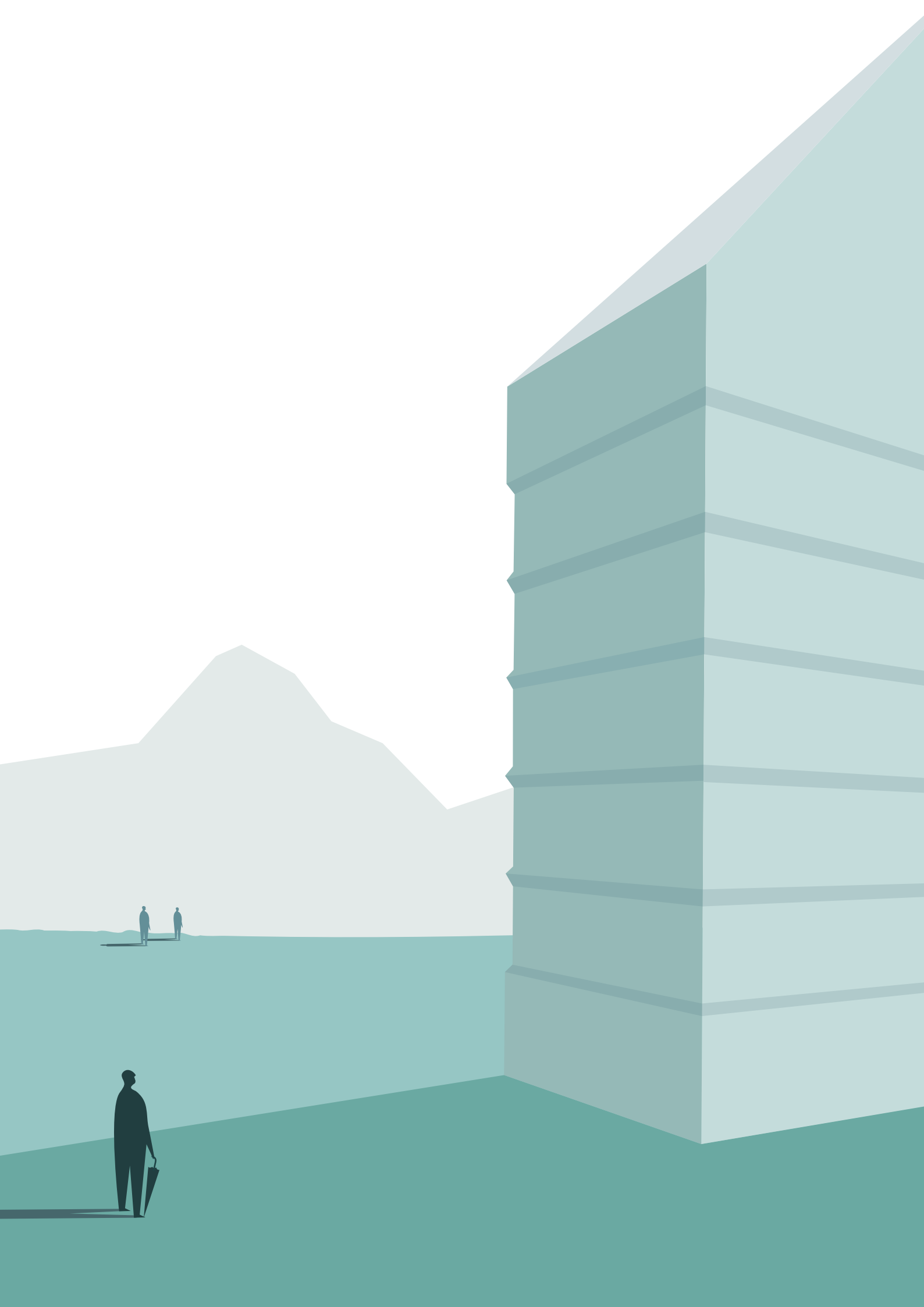
***Non aspettare troppo.  
Pensa solo alla prossima cosa!***

*(Steve Jobs 1955-2011, imprenditore statunitense)*

# 01

## L'IDENTITÀ AZIENDALE







## 1.1 LA MISSIONE

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.

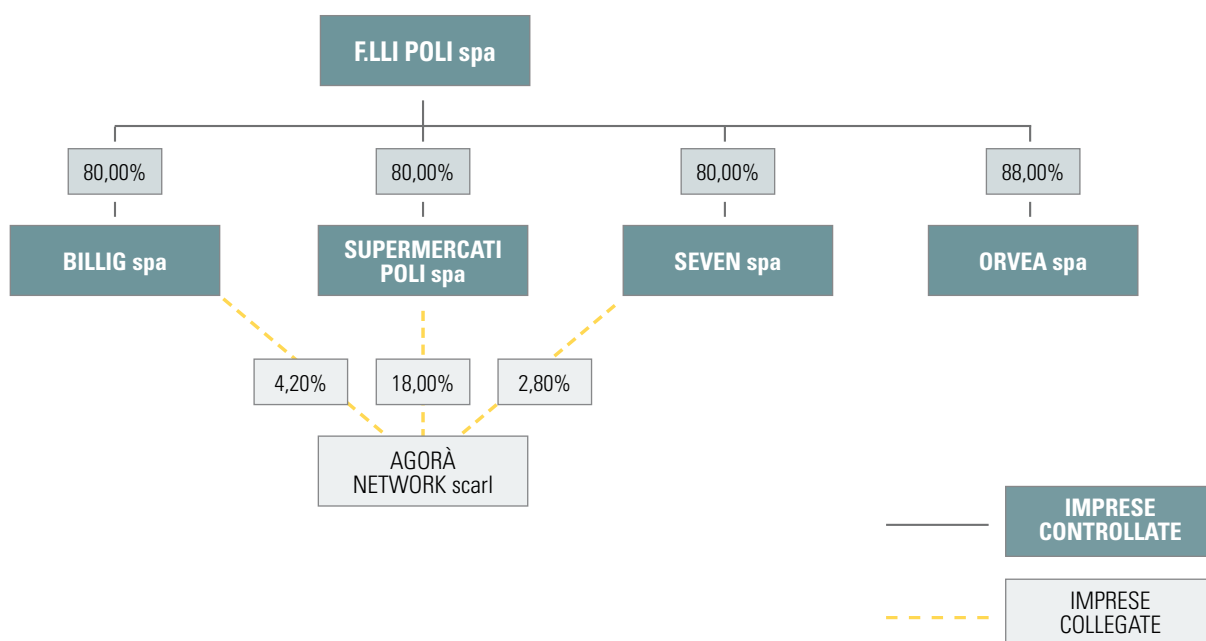
## 1.2 I VALORI

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

## 1.3 LE TAPPE EVOLUTIVE

Poli, un'Azienda di famiglia da sempre vicina al territorio e alle sue genti e una storia lunga più di 70 anni, che ancora continua, passo dopo passo, grazie alla volontà di innovare, di offrire prodotti e servizi sempre nuovi e di investire nel mondo dell'informatica, dell'ambiente, dell'ecologia.

## 1.4 LE SOCIETÀ DEL GRUPPO



# 1938

LA NASCITA E LA VENDITA DI FRUTTA E VERDURA NEI MERCIATI RIONALI

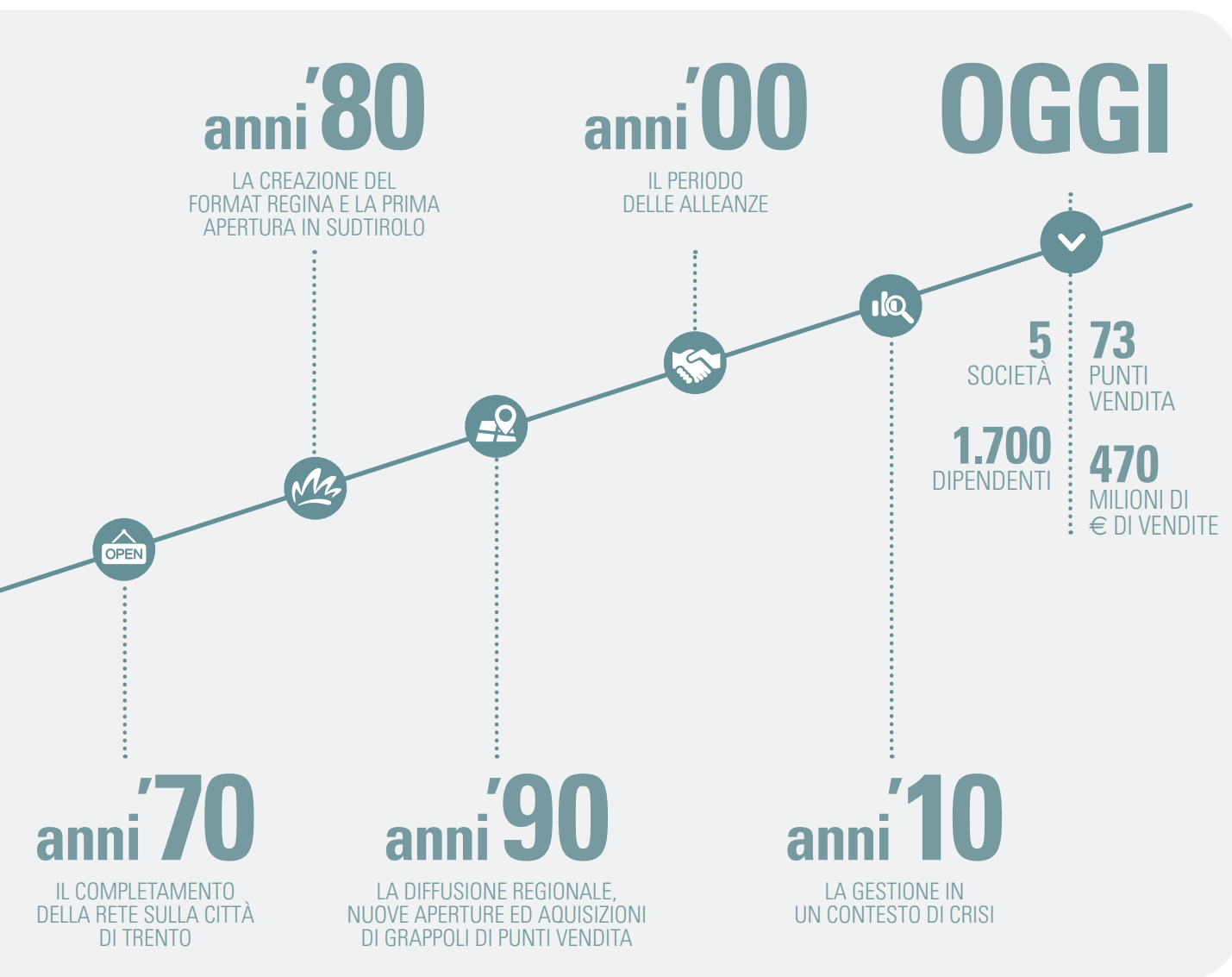
# 1957

LA GRANDE INTUIZIONE DELLA VENDITA CON MODALITÀ SELF-SERVICE

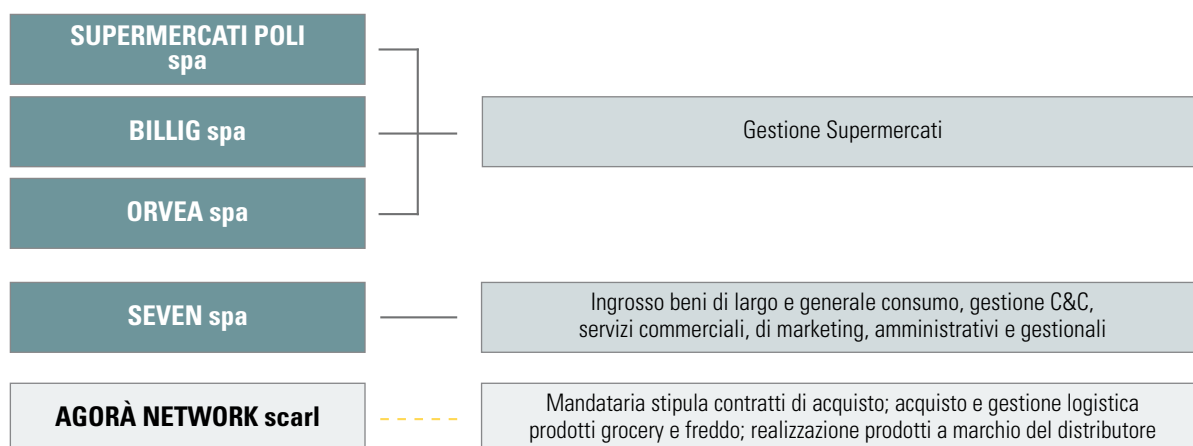


# 1948

LA 1ª INAUGURAZIONE, IL NEGOZIO DI FRUTTA E VERDURA A TRENTO, IN VIA BRENNERO



### 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.

## 1.5 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 arbitratore, 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 di tre membri, ovvero da ciascuno degli Azionisti, con mandato triennale.

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

Il Collegio Sindacale è composto di 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 Supermercati Poli SpA, Billig SpA, Seven SpA, consolidate con il metodo integrale è la Toledo Srl, a socio unico Paolo Poli, cugino dei soci di maggioranza, anch'egli esponente della seconda generazione familiare impegnata in azienda. Il Socio di minoranza in Orvea SpA è Bertoldi Holding Srl, società riferibile agli eredi di terza generazione del fondatore della società.

## 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 categorie di azioni 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 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.

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

Gli sono quindi conferite le seguenti attribuzioni:

- a) elaborare e sviluppare il piano strategico aziendale, i piani industriali, i piani annuali d'investimento, il budget annuale ed il piano organizzativo aziendale da sottoporre all'approvazione del Consiglio d'Amministrazione;
- b) controllare l'attuazione del piano strategico, dei piani industriali, del budget annuale e del piano organizzativo aziendale;
- c) sviluppare e gestire le alleanze strategiche;
- d) rappresentare la società nelle relazioni esterne e promuoverne l'immagine;
- e) adottare tutti i provvedimenti urgenti, salva successiva ratifica del Consiglio d'Amministrazione;
- f) attuare le deliberazioni del Consiglio d'Amministrazione.

L'Amministratore Delegato ha 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 di 3 membri, eletti dall'Assemblea. Il controllo legale dei conti è affidato ad un Revisore Contabile.

Non esistono patti parasociali fra i Soci.

Dal 4 luglio 2014 è entrata a far parte del Gruppo societario anche Orvea SpA, azienda che svolge attività analoga e negli stessi ambiti territoriali della controllata Supermercati Poli SpA. La caratura detenuta da F.Ili Poli SpA in Orvea SpA è oggi pari all'88%, la quota residua, come più sopra specificato, è a mani di Bertoldi Holding Srl.

Ad aprile 2015 l'Assemblea straordinaria di Orvea SpA ha profondamente innovato il testo del proprio statuto, rendendolo assimilabile, se non conforme, a quello in essere presso le altre controllate di F.Ili Poli SpA. Collateralmente gli azionisti hanno sottoscritto un patto parasociale che intende regolare, per un quinquennio, i seguenti temi:

- modalità di sostegno finanziario allo sviluppo aziendale;
- composizione Organi Sociali;
- trasferimenti di azioni, prelazioni, diritti di covendita;
- rimedi in caso di stallo decisionale.

Unica difformità nella governance, rispetto alle altre società controllate, risiede nel numero dei componenti l'Organo Amministrativo, fissato in tre membri. Sono stati nominati Consiglieri i due Presidenti delle società azioniste ed un Dirigente di Seven SpA.



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

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

Un importante organismo, seppur informale, per le attività del Gruppo aziendale è rappresentato dal Comitato di Direzione. Esso è costituito da tre esponenti della seconda generazione familiare beneficiari economici delle attività, da tre esponenti della terza generazione familiare, tutti impegnati operativamente in azienda, nonché dagli 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 possono essere 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, ciò 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 di 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 di 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.

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

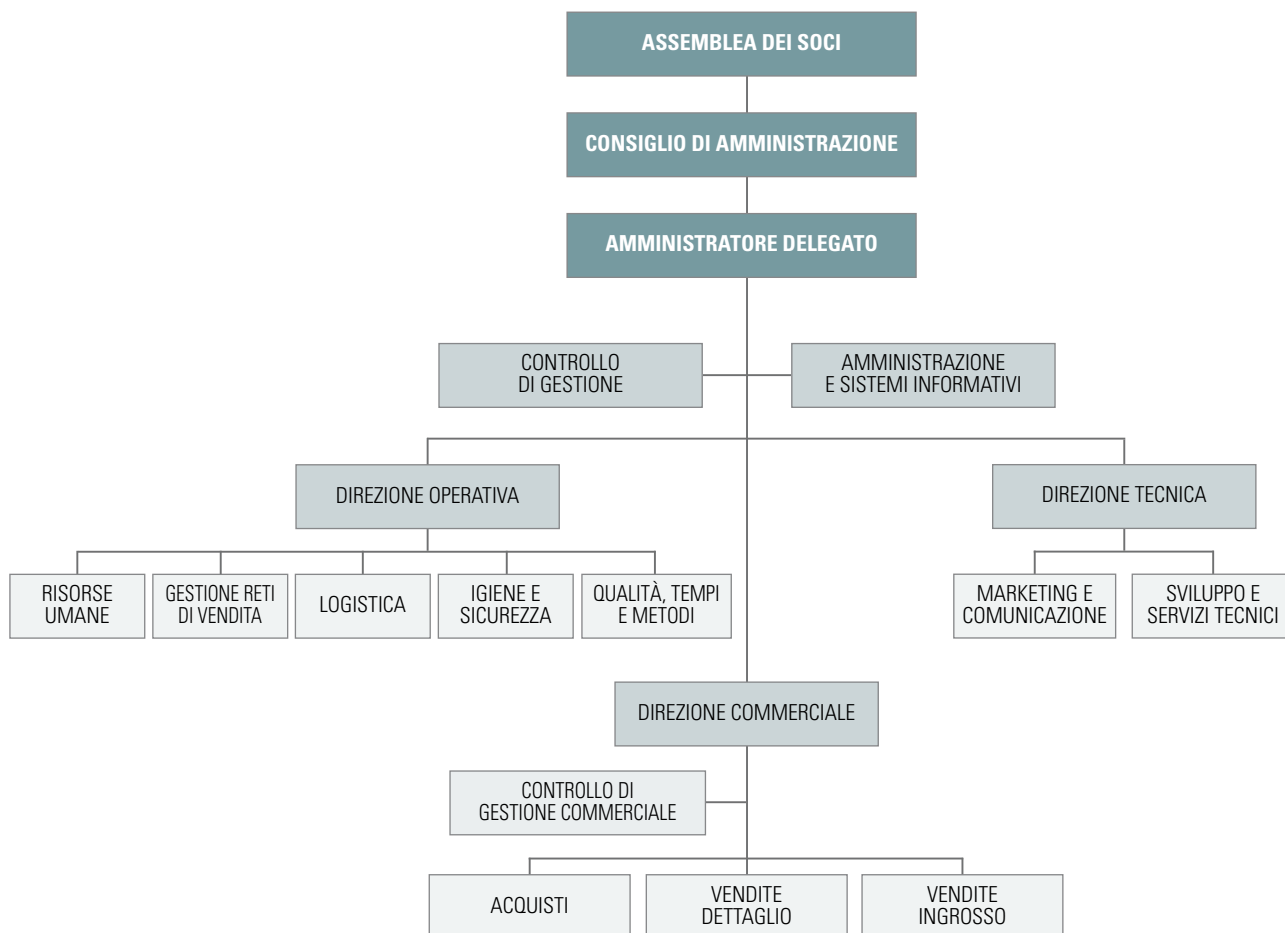
Per la capogruppo, così come per le controllate, è stato conferito al Revisione Contabile anche l'incarico per la certificazione volontaria dei bilanci d'esercizio.

## 1.6 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

### Possiamo affermare di aver toccato il fondo? O è solo un'illusione?

Abbiamo vissuto un 2014 che è stato la degna continuazione degli anni che l'hanno preceduto. Cioè ancora un periodo carico di patemi d'animo, un tempo in cui si è avuta la netta sensazione che nulla potesse ormai cambiare, nemmeno sottoponendo il malato (il nostro Paese) a terapie intensive.

L'Italia ha affrontato un passaggio politico decisamente rilevante. In una società tendenzialmente gerontocratica, Matteo Renzi, giovane segretario del partito di maggioranza relativa, "rottama" il precedente Presidente del Consiglio, esponente del suo stesso partito, ed assume la guida di un nuovo esecutivo che, sulla carta, parte con ancor meno chance di quello precedente, essendo invisito anche alla minoranza dem. Il cambio di passo nell'operatività e l'aver imboccato deciso il cammino delle riforme, ha portato forse una prima ventata di parziale ottimismo e le elezioni europee di primavera, che hanno clamorosamente premiato il nuovo leader, hanno dimostrato quanto alte fossero le aspettative degli Italiani in un concreto segnale di cambiamento. Pur dovendo sempre confrontarsi con maggioranze disomogenee e non sempre certe nelle aule parlamentari, il nuovo governo si è impegnato su temi importanti e latenti da anni, quali la riforma istituzionale, la nuova legge elettorale, la riforma della scuola e, in campo economico, il sostegno ai redditi da lavoro più bassi e la riforma del mercato del lavoro. Pur essendo stato osteggiato dalle frange più conservatrici, talvolta a destra e talvolta a sinistra, è innegabile che il bilancio del primo anno di attività di questo governo debba essere considerato positivo, partendo anche dalla considerazione che il meglio è nemico del bene. Ovvero spesso, con il pretesto che il nuovo non è sufficientemente buono e che lo si vuol migliorare, si finisce con il conservare il vecchio, con una politica che Tomasi di Lampedusa aveva così ben descritto ne *Il Gattopardo*. I limiti dettati dal rispetto del deficit di bilancio fissati dalla Comunità Europea e lo stretto controllo cui sono sottoposti i Paesi border-line, come l'Italia, non lasciavano molti spazi a manovre di politica economica di ampio respiro, ma grazie anche alla credibilità internazionale del ministro dell'Economia e ad un clima parzialmente più comprensivo delle esigenze di sviluppo, rispetto al rigore di bilancio, reclamate da un numero crescente di Paesi membri, qualche intervento si è pur fatto. Il più noto è di certo quello degli "80 Euro", finalizzato ad aumentare l'importo netto dei salari più bassi, al fine di aiutare le famiglie, ma anche di rilanciare i consumi di base. Dopo lunghi ed inconcludenti dibattiti è stata approvata la riforma del mercato del lavoro che, ponendo rimedio anche ad errori del recente passato, ha dato vita ad un approccio più internazionale al problema dell'occupazione e della stabilità dell'impiego. Dal governo quindi iniziative talvolta coraggiose e, anche se non risolutive, di buona portata e significato.

Le politiche varate non pare peraltro abbiano sortito immediato effetto. Si prendano ad esempio gli "80 Euro". I consumi interni hanno registrato nel 2014 una dinamica stimata, a seconda delle fonti di ricerca, fra lo 0,0% e lo 0,3%, ripristinando in termini assoluti i livelli dell'anno 1999. È evidente quindi che, se uno degli obiettivi del provvedimento era quello del rilancio dei consumi, questo non è stato di certo conseguito. Ma, visto i tempi che corrono, possiamo accontentarci del fatto che si sia fermata l'emorragia, se non che vi sia qualche segnale debole di inversione di tendenza. È anche da considerare il fatto che gli Italiani sono, incredibilmente, un popolo di risparmiatori, con un approccio prudente alla spesa.



Basti pensare che, in un decennio (2004-2013) di grandi difficoltà economiche, soprattutto per le famiglie, il risparmio sul sistema bancario nostro Paese è aumentato da 1.916.447 a 2.834.918 milioni di Euro; nella provincia di Trento è addirittura raddoppiato (da 11.782 a 21.367 milioni di Euro). È plausibile quindi che i beneficiari degli 80 Euro, prima di assumere decisioni di spesa, abbiano valutato bene le prospettive future e, nel frattempo, aumentato le proprie riserve, in modo da poter far fronte ai periodi più duri. L'ipotesi è confermata da un'indagine di Nielsen, dalla quale emerge che 10 milioni di italiani hanno fruito del bonus di 80 euro mensili. Di questi, ben il 26% cerca di risparmiarli e non spenderli subito, solo il 39% lo utilizza per consumi discrezionali, mentre il 36% in consumi obbligatori (affitti, utenze, spese per la scuola o la salute, ecc.). Sarà proprio la riacquistata fiducia delle famiglie ciò che potrà eventualmente consentire la ripartenza dei consumi interni e rimettere così in moto l'economia.

I principali dati macroeconomici segnalano per l'Italia un PIL ancora in calo nel 2014 del -0,4%, contro il +2,4% degli Stati Uniti, il +1,6% della Germania ed il +0,4% della Francia. Detto dei consumi, gli investimenti fissi lordi sono calati del 3,3%. Il rapporto fra deficit e PIL si è assestato al valore limite del 3%, mentre ha raggiunto un nuovo record il rapporto fra debito pubblico e PIL. La pressione fiscale è cresciuta del +0,1% (al 43,5%). Unico parametro favorevole pare essere quello relativo all'occupazione: l'Istat infatti rileva nel quarto trimestre 2014 un aumento di 156.000 unità (+0,7%) nel numero degli occupati in Italia. Possiamo considerarlo un debole segnale di discontinuità? Un elemento che potrà in un prossimo futuro aiutare non poco la riallocazione delle risorse erariali è di certo la discesa dei tassi di interesse, giunti a livelli che non si ricordavano da mezzo secolo, grazie alle politiche poste in atto dalla Banca Centrale Europea, da una apparente maggior fiducia dei mercati finanziari, anche nei confronti del nostro Paese. Considerato il livello dello stock del nostro debito pubblico, è auspicabile che le cospicue risorse risparmiate nel suo servizio possano essere utilizzate per lo stimolo alla crescita dell'apparato produttivo.

## Il tasso di sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata

Nel corso dell'anno 2014 le performance della GDO si sono rivelate ancora peggiori di quelle degli anni precedenti. Il trend delle vendite a rete corrente ha segnato infatti una diminuzione del -1,5%, che diventa il -3,1% se si considera il dato a parità di rete.

In merito alla scomposizione del dato per territori, le valutazioni delle due società di rilevazione sono divergenti. IRI infatti sostiene andamenti differenziati, dove Centro/Sardegna flette di solo -0,2%, il Nord Est del -1,4%, il Nord Ovest -1,7% ed il Sud registra ancora un pesante -3,1%. Nielsen al contrario vede per gli Iper+Super un andamento negativo, ma pressoché identico in tutte e 4 le macro aree ed un dato regionale che, per il Trentino-Alto Adige, segna addirittura una crescita del +0,7% a valori e del +0,3% a volumi. L'andamento negativo delle vendite si è registrato in tutti i mesi del 2014, ad esclusione di gennaio e di aprile. In quest'ultimo caso però la performance positiva è stata determinata da fattori legati alla collocazione di calendario della Pasqua. Il mese peggiore è risultato certamente essere agosto, quando la situazione meteorologica negativa ha procurato una contrazione eccezionale di consumi di beni stagionali (bevande, gelati, frutta, ecc.). Una valutazione consolatoria appare quella, che negli ultimi mesi dell'anno, vede il calo delle vendite essere meno accentuato. Ancora critico l'andamento delle vendite dei prodotti Non Food, che ha registrato una performance di fatturato del -5,5%.

Scomponendo i valori per formato distributivo, si verifica costanza nei trend dei diversi canali già registrati negli anni precedenti. A parità di rete di vendita, il canale a crescita più elevata risulta essere quello dei Superstore (+5,5%), seguito dai Drugstore (+4,6%), mentre tutti gli altri flettono: i Supermercati segnano un -0,8%, ma sorprendentemente anche i Discount perdono fatturato (-1,0%). Perdite ben maggiori di produttività registrano i negozi a Libero Servizio (-3,1%), ma soprattutto gli Ipermercati (-4,3%), così come i Cash&Carry (-4,5%), che scontano la crisi dei consumi "fuori casa". Le tendenze qui evidenziate hanno condizionato in maniera evidente lo sviluppo delle reti di vendita. Nell'anno è scesa di 3 unità la consistenza degli Ipermercati e di 10 unità quella dei Supermercati. Il Cermes stima che nel biennio 2012/14 sia ammontato a 938 (su circa 28.000) il saldo negativo fra esercizi commerciali aperti e chiusi, pur essendo rimasta pressoché immutata (in oltre 17 milioni di mq) la loro superficie di vendita complessiva. In controtendenza i formati Superstore, Drugstore, Discount, che hanno aumentato il loro numero.





La consistenza delle vendite a valore ha certamente scontato anche un andamento particolarmente moderato dei prezzi. Mentre all'inizio dell'anno i prezzi della GDO aumentavano in maniera superiore rispetto a quelli del paniere ISTAT del costo della vita, a partire dalla seconda metà del 2014 si è assistito ad un generale raffreddamento degli stessi, che hanno virato in una fase deflazionistica. Ciò è stato determinato non solo dal contesto del Paese, ma anche dalla necessità di tentare di sostenere i volumi, agendo nel breve periodo sulla leva del prezzo. La variazione di mix dei prodotti acquistati ha fortemente influenzato il dato finale. Accanto a ciò è da segnalare l'ulteriore aumento della pressione promozionale: sembrava dover raggiungere un livello di saturazione ed invece è

continuata a crescere, tanto è vero che il 29% delle vendite è stato realizzato con prodotti a prezzo scontato (28,6% del 2014 vs. 27,0% del 2013). Nielsen rileva che nei mesi di giugno e settembre si è oltrepassata la soglia del 30%. È diminuito peraltro del 7,5% l'indice di efficacia promozionale, forse anche in conseguenza della diminuzione dello sconto medio applicato alle promozioni, passato dal 27,3% del 2013 al 26,6% del 2014. Elemento di discontinuità rispetto al passato, difficile da attendersi, visto l'ininterrotto processo di espansione in atto da molti anni, è stato il calo (-2,2%) delle vendite dalla Marca del Distributore, la cui quota è scesa al 18,4%. Solo in due mesi dell'anno (ancora gennaio ed aprile) le vendite realizzate con la MDD sono state superiori a quelle del pari periodo dell'anno precedente. In controtendenza solo i segmenti Premium e Bio. La flessione di quota nel segmento Mainstream appare anch'essa conseguenza dell'intensificazione delle attività promozionali operate soprattutto sulle marche leader, che ha procurato un posizionamento prezzo effettivo di questi prodotti in area di maggior convenienza percepita rispetto alla MDD.

Ciò nonostante anche l'Industria di Marca ha faticato a conseguire risultati di vendita positivi nel 2014. Fra i primi 10 Gruppi industriali, solo 1 ha segnato in Italia vendite superiori a quelle dell'anno precedente, solo 4 quelli fra i primi 25. Ma è soprattutto la Distribuzione che esce provata da questo lungo periodo di recessione. Molte sono le imprese in sofferenza. Nel settore Non Food sono uscite dal mercato italiano aziende multinazionali come Fnac e Darty ed anche Dixons ha intrapreso una exit strategy, cedendo il controllo di Unieuro a Rhone Capital. Per salvare Mercatone Uno si è ricorsi al commissariamento dell'impresa, avvalendosi della "Legge Marzano". Ma anche il settore Food ha visto rimanere sul campo importanti e storiche insegne. Dopo il dissolvimento del Gruppo Lombardini e la rovinosa ritirata ed arroccamento nelle regioni del Nord Ovest operata da un colosso come Carrefour, Billa (appartenente alla tedesca Rewe Group) ha dismesso ad ogni costo la propria rete di vendita italiana, mentre Auchan ha annunciato quasi 1.500 esuberi, che conseguono alcuni anni in cui già aveva fatto ricorso a CIG (Cassa Integrazione Guadagni) e contratti di solidarietà. Pare proprio che le grandi aziende multinazionali abbiano dimostrato minor flessibilità e spirito di adattamento alle difficoltà di una situazione economica critica. Nel corso del 2014 solo 3 Gruppi, dei 19 considerati da Nielsen, hanno avuto una crescita di fatturato a rete costante. Fra questi ancora una volta Agorà Network che, registrando a parità di negozi un +0,7% di vendite, è risultata al secondo posto, con le medesime performance del primo. Da quando è in atto questo tipo di rilevazione, Agorà Network non è mai scesa dal podio. Il contestuale sviluppo qualitativo posto in atto dalle aziende associate ha fatto sì che la nostra consortile abbia scalato numerose posizioni nella classifica per importanza dei distributori italiani. Così Agorà Network, che quando è stata costituita nel 2000 deteneva una quota pari allo 0,9% del mercato domestico, oggi è entrata nella top ten dei Gruppi Distributivi con una quota del 2,6%. Scavalcata agilmente Bennet (quota del 2,3%), segue ora da vicino competitor che solo qualche anno fa parevano di altri pianeti, come Gruppo Pam, che detiene una quota del 2,7% o Finiper, forte di una quota del 2,9%, con la ferma volontà di mettere la freccia per passar loro avanti. L'efficace modello organizzativo applicato ha contribuito a migliorare ulteriormente la reputazione di Agorà Network presso la business community, situazione che si traduce in durevoli vantaggi per le imprese associate.

## Le Centrali d'Acquisto

Se è pur vero che per il 2014 le Centrali d'Acquisto si sono presentate alla tornata dei rinnovi contrattuali con l'Industria senza riservare grosse variazioni nelle relative compagini, è stato nel prosieguo dell'anno che vari eventi hanno determinato un profondo riassetto delle alleanze. Il primo elemento scatenante è stato indubbiamente l'apertura da parte dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato di un'istruttoria sull'attività della maggiore di esse, Centrale Italiana, detentrici di una quota pari a circa 1/4 del mercato della distribuzione in Italia, raggruppando, oltre che



Coop Italia, Sigma, Despar Servizi, Il Gigante e Disco Verde. L'indagine dell'AGCM tendeva ad accertare da un lato se l'attività della Centrale, in virtù della concentrazione dei fatturati, determinasse situazioni di dominanza sui mercati d'acquisto tali da rompere i corretti equilibri nei rapporti di forza fra Industria e Distribuzione. Dall'altra intendeva verificare se l'alleanza in tema di acquisti potesse riverberare restrizioni alla libera concorrenza sui mercati a valle, in relazione alle alte quote detenute dai Soci della Centrale in molte ed importanti provincie italiane, nonché di iniziative di collaborazione "oltre l'acquisto" poste in atto soprattutto fra Coop Italia e Sigma e fra Coop Italia ed aziende aderenti al Consorzio Despar. Aveva infine posto l'attenzione sulle particolari regole di governance della Centrale, che potevano far intendere una posizione di dominanza da parte del socio maggiore che, in cambio dell'accettazione nel novero degli aderenti a Centrale Italiana, aveva anche ottenuto da altre organizzazioni dei vantaggi considerati incoerenti rispetto all'oggetto dell'alleanza. In relazione a tutto ciò Centrale Italiana e le organizzazioni ad essa aderenti, senza addvenire a valutazioni di merito sui temi di indagine, hanno proposto all'AGCM un rimedio, individuato nello scioglimento della Centrale stessa. Coop Italia ha assunto quindi l'impegno a gestire pro futuro i rinnovi contrattuali con l'Industria, agendo esclusivamente per sé e per Sigma e Disco Verde, in virtù di nuovi e più focalizzati accordi di collaborazione, mentre Despar e Il Gigante si sono trovati a dover decidere se proseguire da soli o ricercare nuovi partner con cui condividere l'importante fase costituita dalla negoziazione dei principali contratti di fornitura. In corso d'anno si è verificato anche lo scioglimento di Sicon, Centrale d'Acquisto che riuniva Conad e Billa, essendo quest'ultima uscita definitivamente con i propri supermercati dal mercato italiano. Centrale Finiper ha cessato la propria attività, sciogliendo in tal modo l'alleanza con Sisa, dopo che l'anno precedente anche Gulliver l'aveva abbandonata. Ancora, GDA ha deciso di uscire a fine anno da Selex (che aderisce a ESD Italia), così come SuperConti, che ha stipulato un preliminare di vendita con Coop Centro Italia. Orvea, aderente al Gruppo SUN, essendo stata acquisita da Poli, a fine d'anno è transitata nell'orbita di Agorà Network, non determinando però variazioni di Centrale, giacché SUN e Agorà Network sono entrambe socie di ESD Italia.

Ad esito di tutti questi movimenti, molte delle aziende coinvolte hanno evidentemente temuto che affrontare da soli l'importante attività del rinnovo dei contratti di fornitura con le maggiori aziende di produzione avrebbe potuto determinare un handicap nelle condizioni ottenute, gap difficilmente colmabile e che avrebbe soprattutto penalizzato il loro posizionamento competitivo sui mercati a valle. È iniziata quindi per questi distributori la ricerca per accasarsi con i migliori partner, escludendo evidentemente ipotesi che coinvolgessero il leader di mercato Coop Italia, viste le perplessità dimostrate dall'AGCM verso la crescita del potere negoziale del maggior player. Le Centrali che erano meglio posizionate sul mercato hanno potuto valutare in maniera selettiva le richieste di associazione. Di fatto la sola Aspiag Service, azienda qualitativa aderente al Consorzio Despar, rappresentandone metà del volume d'affari, ha trovato un'alleanza "alla pari", essendo stata accolta nel novero dei soci di ESD Italia. Anche Il Gigante oggi vi aderisce, ma in via indiretta, essendo divenuto socio del Gruppo Selex. Tutti gli altri soggetti hanno trovato accordi di collaborazione, in posizione subordinata, con operatori di dimensioni maggiori, anche se formalmente organizzati come Centrale d'Acquisto. In particolare Sisa ha raggiunto Crai e Coralys in Centrale Auchan, le altre aziende Despar sono ora con Ve'Ge' e l'egemone Pam in Aicube, mentre Finiper ha deciso di dare mandato a Conad per la negoziazione anche per proprio conto degli accordi di fornitura. Sono rimaste indipendenti GDA e SuperConti, fuoriuscite da Selex, la seconda a causa del fatto che l'AGCM non ha ancora concesso l'autorizzazione per la vendita del complesso aziendale a Coop Centro Italia. Anche in considerazione della particolare attenzione dimostrata dall'AGCM per le evoluzioni del mercato distributivo e per le implicazioni sulle relazioni di filiera dei mutamenti di alleanze fra le diverse catene, è evidente che soprattutto l'ingresso di Aspiag Service in ESD Italia ha dovuto essere valutato con estrema cautela. Ciò con riguardo alla riservatezza delle informazioni commerciali, patrimonio delle singole aziende, alla delicatezza rappresentata dal fatto che aziende appartenenti tutte al Consorzio Despar ader-

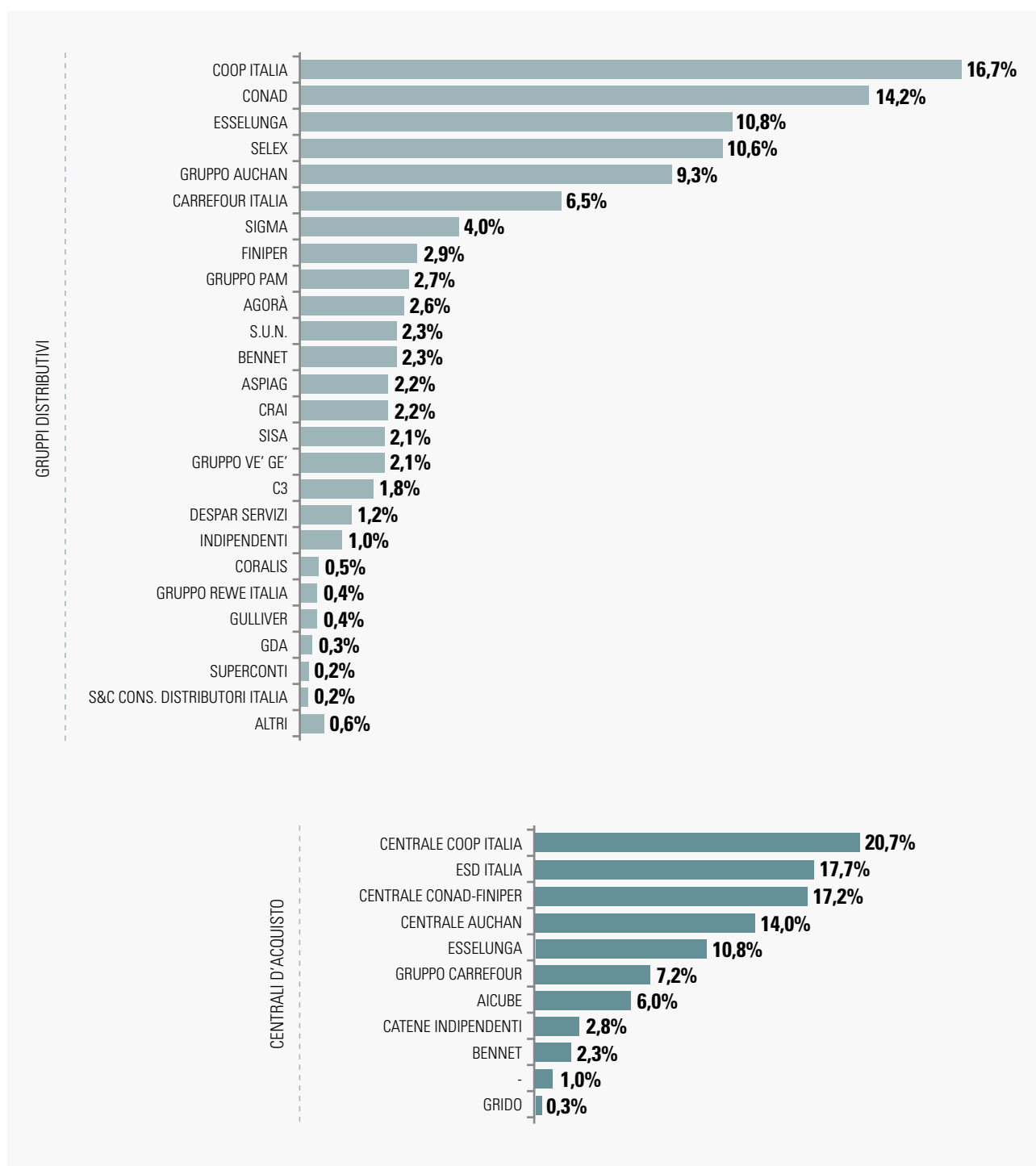


scano poi a differenti Centrali d'Acquisto, alle concentrazioni determinate dal nuovo perimetro della Centrale ESD Italia, la seconda in termini di importanza in Italia, sia sul mercato degli approvvigionamenti, che dalle aziende mandanti sui mercati di vendita, valutati a livello di singola provincia. Passaggi tutti questi estremamente critici, ma necessari e talvolta auspicabili nell'ottica di modernizzazione della filiera e di riduzione dei costi di relazione.

In conseguenza dei "giri di valzer" sopra descritti, pare inutile rappresentare le variazioni di quota di mercato anno su anno, appannaggio delle diverse Centrali. Nel grafico sottostante si rappresentano, secondo le stime di IRI, le quote dei Gruppi Distributivi alla data dell'1.1.2015, sottolineando peraltro che la Centrale cui aderisce la nostra azienda si è stabilmente posizionata al secondo posto nella griglia e si distingue, oltre che per i numeri, per la qualità espressa dalle aziende aderenti.

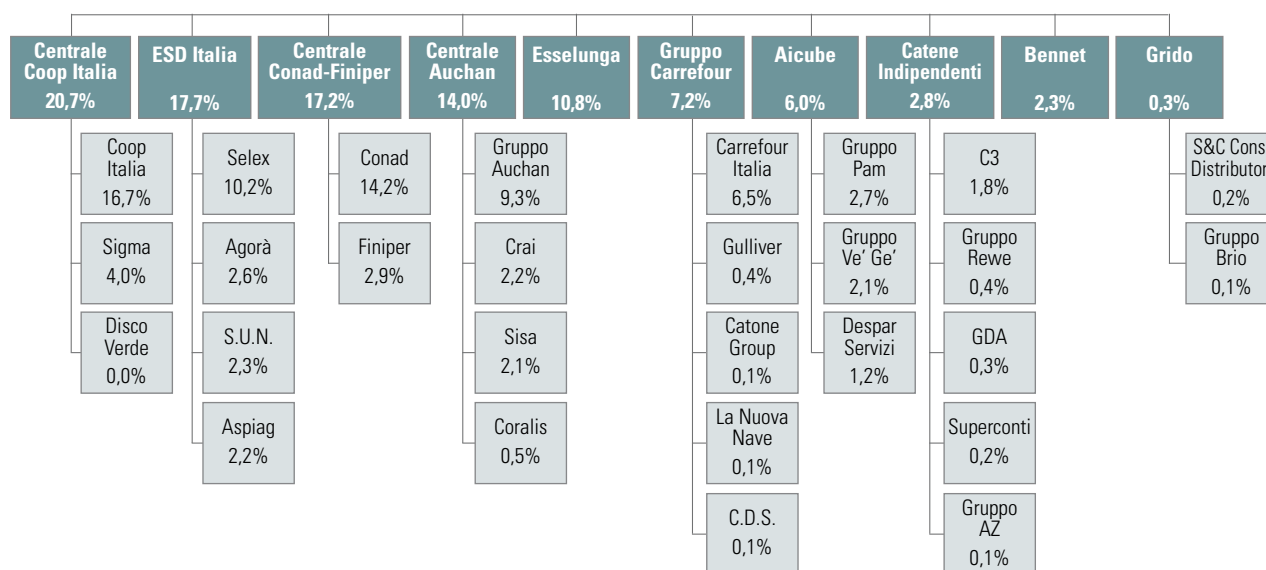
## La struttura della distribuzione moderna: Gruppi Distributivi e Centrali d'acquisto

(Potenziale ISS-LCC; fonte IRI - Information Resources - Servizio Top Trade 1° gennaio 2015)



## La composizione delle Centrali d'acquisto al 31/12/2014 - canale ISS

(Potenziale ISS-LCC; fonte IRI - Information Resources - Servizio Top Trade 1° gennaio 2015)



## Il contesto normativo

Non è assolutamente intenzione ripetere le considerazioni degli anni precedenti sul danno che l'eccessiva proliferazione delle norme, talvolta confliggenti, la conseguente burocrazia, la scarsa disponibilità di dirigenti e funzionari pubblici all'assunzione di responsabilità, che pure competono loro e per le quali sono retribuiti, causano al sistema sociale ed economico del nostro Paese. Esse permangono tutte, anche se un segnale di speranza può venire dalle dichiarazioni degli esponenti apicali del Governo nazionale e locale, che paiono determinati ad intraprendere una concreta attività di razionalizzazione delle competenze e di semplificazione delle attività della pubblica amministrazione. Chi vivrà vedrà, anche se pare evidente che spesso l'apparato burocratico ha contribuito ancor più che la confusione e la litigiosità a livello politico (e di conseguenza legislativo) alla Babele nella quale siamo immersi. Quanti anni fa era stato addirittura costituito un ministero per la semplificazione? E con quali risultati?

Forse chi si occupa di commercio, e di conseguenza di urbanistica, è immerso in questa Babele un po' di più della media, e ancor di più se opera in territori che godono di statuti speciali d'autonomia, dove le competenze sono suddivise fra Regione





e Stato e le normative sono talvolta confliggenti. Ciò genera contenziosi defatiganti, che spesso abbisognano della pronuncia (nemmeno sempre decisiva) della Corte Costituzionale. Così nel nostro caso, mentre le competenze in tema di libera concorrenza sono statali, quelle in tema di commercio e di urbanistica sono demandate alle province autonome di Trento e di Bolzano. Mentre si può affermare che nel 2014 non vi sono state novità, nemmeno a livello giurisprudenziale, che abbiano interessato in misura rilevante la normativa statale, a livello provinciale le politiche poste in atto dalle due province autonome sono apparse ampiamente differenti. Da una parte Trento ha inteso finalmente accelerare nella liberalizzazione delle Medie Strutture di Vendita, così definite oggi per una superficie più ampia che in passato, nella fissazione delle linee guida per i nuovi insediamenti delle Grandi Strutture di Vendita e nel pretendere da parte degli organi delegati, le Comunità di Valle, l'adozione degli strumenti di pianificazione territoriale previsti dalla legge (approvata il 1° luglio 2010!!!). Dall'altra parte Bolzano, maggiormente esposta alle censure del proprio impianto normativo da parte di Governo e Corte Costituzionale, tesa a difendere soprattutto il principio di non insediabilità del grande commercio nelle zone produttive. A fronte, da parte della Consulta, della dichiarazione di incostituzionalità delle norme provinciali, in Sudtirolo si è provveduto a reiterarle con testi in fotocopia, magari inseriti in contesti di volta in volta diversi. Un braccio di ferro che pare non riuscire ad avere fine e che di fatto ha come conseguenza la cristallizzazione della rete commerciale attuale, salvo che per uno o due grandi progetti urbani, che hanno trovato il placet (con norme ad hoc) dell'Amministrazione.

Tornando alla situazione in Trentino, le Comunità di Valle ed i Comuni di Trento e Rovereto avranno tempo di fatto fino a metà 2015 per provvedere ad individuare nei propri strumenti urbanistici le aree destinate allo sviluppo del grande commercio. Supportati dalle valutazioni tecniche del Politecnico di Torino, gli Enti vi stanno provvedendo con più o meno entusiasmo e condivisione di intenti, con un approccio prevalentemente conservativo. Ma pare che stavolta in effetti qualcosa si muova, frutto di scelte sufficientemente ragionate, anziché politiche, nel senso meno nobile del termine. Gli operatori commerciali possono finalmente pianificare le proprie strategie per il prossimo quinquennio, essendo definito in maniera chiara il contesto di riferimento.

## 2.2 LE STRATEGIE E LE POLITICHE PERSEGUITE

Le linee strategiche della nostra Azienda evidenziano ampia 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, razionalizzazione della rete estesa, eliminazione di sovrapposizioni, anche dovute alle politiche di acquisizione.



**Clienti:** adozione di sistemi di vendita self-service ad alto contenuto qualitativo, massima informatizzazione delle attività di front-office, con adozione di sistemi di self-scanning/payment/self check-out e delle tecnologie mobile. Sperimentazione di modalità e-commerce strettamente correlate alla rete fisica dei punti di vendita. In generale, riduzione dei livelli di prezzo proposti e contrasto ai fenomeni inflativi. Sviluppo moderato 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 Marca del Distributore

di qualità in ogni segmento di gamma, prezzo d'attacco, mainstream, premium, biologico. Valorizzazione delle produzioni locali ed artigianali, anche mediante ricerca e stimolo alla realizzazione di item esclusivi. Sviluppo del comparto biologico e "libero da". 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 e del miglioramento della produttività, con alleggerimento delle strutture di sede.



## 2.3 LE INSEGNE E 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. L'attività è focalizzata prevalentemente sul dettaglio alimentare e sul bazar, ma contempla anche il settore dell'ingrosso rivolto alla clientela professionale, in particolar modo ad alimentaristi e operatori della ristorazione, del commercio e del turismo.

<b>Le insegne</b>	
	Supermercati medio-grandi, dal format moderno, con assortimenti completi ed alto livello di servizio
	Formato dei negozi di ridotte dimensioni che sviluppano un servizio di vicinato; plus concentrati attorno al concetto della "spesa piccola"
	Maxi-formato dei negozi oltre i 3mila mq che accolgono assortimenti molto vasti, linee prezzo differenziate e importanti spazi promozionali; prezzi orientati alla politica EDLP
	Supermercati di convenienza; assortimenti orientati alle esigenze locali, presenza di multi-pack e posizionamento prezzi più basso rispetto al mercato
	Magazzini medio-grandi focalizzati sui principali settori del non alimentare
	Cash&Carry per la vendita nel settore ingrosso in provincia di Trento
	Ultimi entrati nel Gruppo, supermercati medio-grandi con assortimenti simili a Poli
	Maxi formato oltre i 3mila mq, appartenente alla società Orvea ora acquisita



## La diffusione sul territorio

Complessivamente, al 31.12.2014, la rete del Gruppo si compone di 73 strutture di vendita.

In provincia di Bolzano si contano 20 negozi, di cui 3 a insegna Amort, 3 MiniPoli, 11 Supermercati Poli, 1 IperPoli e 2 Regina.

In provincia di Trento, considerando l'acquisizione avvenuta a luglio, se ne contano 50, di cui 2 Amort, 4 MiniPoli, 25 Supermercati Poli, 2 IperPoli, 8 Regina e 8 supermercati a insegna Orvea, grazie ai quali si è potuto estendere il servizio in località prima non direttamente presidiate come Civezzano, Sarche e Mezzolombardo.

Tra i punti vendita fuori regione vanno menzionati il Regina di Lugagnano di Sona e le due strutture Orvea ed IperOrvea ad Affi.



## 2.4 L'ANDAMENTO DEL FATTURATO

Seguendo le linee strategiche da tempo delineate, nel corso del 2014 è iniziata l'opera di razionalizzazione della rete aziendale Poli, che prevede, laddove si manifestino situazioni di sovrapposizione di rete, la progressiva cessione o chiusura dei punti di vendita di minor dimensione in favore di strutture nuove, meglio posizionate e che consentano la trattazione più completa possibile di merceologie e servizi che oggi compongono l'offerta commerciale Poli. In imminenza dell'apertura di un IperPoli a Trento, ma anche in considerazione dell'acquisizione del controllo di Orvea, si è proceduto alla cessione di due negozi della città capoluogo, uno aperto da 45 anni in zona centro-sud (via Matteotti), l'altro attivo da quasi 30 nel sobborgo collinare di Martignano. Come accennato, con le aperture della Grande Struttura di Vendita ad insegna IperPoli a Trento, via Pranzelores e della Media Struttura di Vendita ad insegna Amort a Spiazzo (TN), sono venute finalmente a conclusione alcune iniziative di sviluppo, pianificate peraltro da un periodo di tempo estremamente lungo. Le chiusure si sono realizzate nel corso dell'estate, mentre le due nuove aperture ad ottobre. Un'ulteriore Media Struttura di Vendita ad insegna Poli si è concretizzata a fine giugno a Comano Terme (TN). Se le due MSV hanno apportato un contributo di fatturato minimo al consuntivo 2015, più impattante

è risultata essere la GSV di Trento: per dimensioni, posizionamento prezzi, efficienza, ha da subito raccolto un brillante risultato commerciale. In una piazza come quella di Trento dove la quota di mercato detenuta era già estremamente rilevante, il nuovo IperPoli ha quindi cannibalizzato fatturati di punti vendita con bacini d'utenza sovrapponibili, come quelli dei supermercati di Trento in via Maccani, di Gardolo, di Pergine Valsugana in via Tamarisi, ma anche il vicinissimo supermercato Orvea di via Brennero, che è stato chiuso a fine d'anno. Ad ogni modo, una specifica analisi di mercato commissionata ad IRI evidenzia che la quota di mercato cittadino detenuta da Poli+Orvea, che precedentemente all'apertura della nuova GSV si posizionava attorno al 43%, è salita nei mesi successivi alla medesima ad un valore ben vicino al 50%. Sempre in ottica di razionalizzazione della rete, a metà d'anno si è provveduto alla chiusura del grande magazzino Regina di Borgo Valsugana (TN), la cui superficie è stata accorpata all'attiguo supermercato a creare un IperPoli, mentre a fine d'anno si è cessata l'attività del Regina di Cassola (VI).

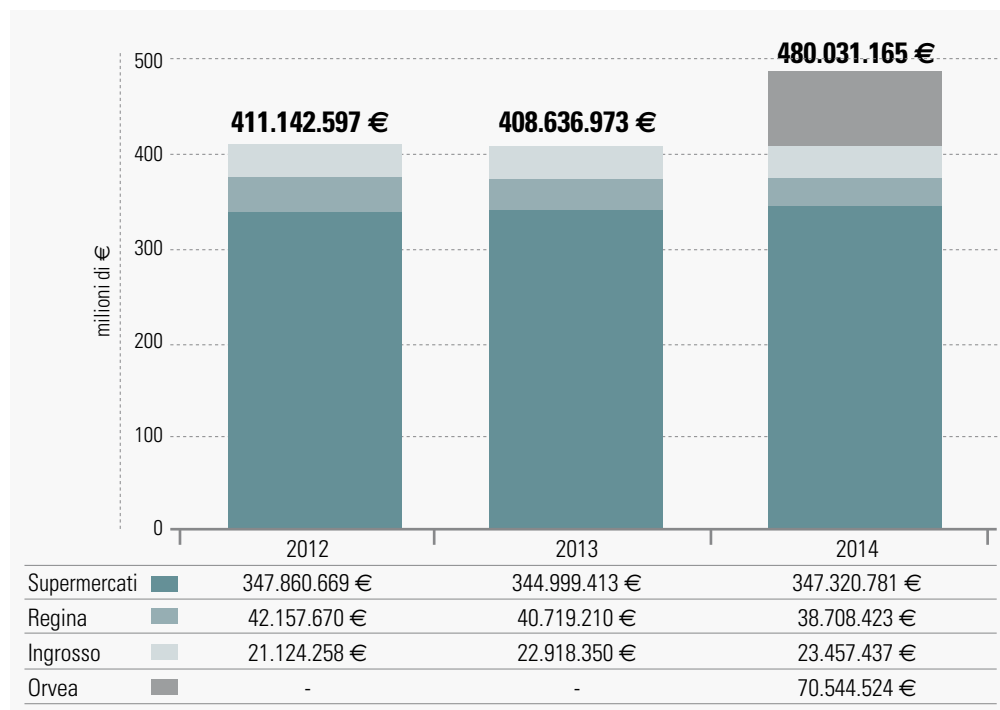
Riepilogando, la rete che fa capo a Poli consisteva a fine anno in 51 unità di vendita del canale alimentare al dettaglio, di cui 36 ad insegna Supermercati Poli, 7 Mini Poli, 3 IperPoli e 5 Amort, mentre nel canale non alimentare i Grandi Magazzini Regina sono scesi in numero ad 11 unità. Il canale Ingrosso si articola nella

proposta tradizionale, con vendita tramite agente o con formula di somministrazione agli esercenti più completa e continuativa, oltre che nel punto di vendita Cash&Carry, caratterizzato dall'insegna C+C Italmarket. L'acquisizione di Orvea, avvenuta in data 4 luglio 2014, ha portato in dote al Gruppo altri 12 punti di vendita, di cui 2 (un supermercato ed un Cash&Carry) chiusi ancora entro l'anno.

Considerando i risultati conseguiti dalla sola rete Poli, gli incassi derivanti dal dettaglio alimentare sono cresciuti del +0,67% rispetto all'anno precedente. Consolidando i valori di Orvea, gli incassi di Gruppo sono cresciuti in misura del +20,53%. In relazione anche alle chiusure sopra descritte, il canale che ha sofferto maggiormente è stato quello del dettaglio non alimentare, dove gli incassi a fine d'anno erano scesi del -4,94% rispetto al periodo precedente. Ancora buoni i risultati realizzati nel canale ingrosso, dove gli incassi sono cresciuti del +2,35%, del +11,26% consolidando anche quelli realizzati da Orvea, nella struttura peraltro ora chiusa. Ne deriva una performance aziendale positiva anche considerando la sola rete Poli (+0,21%), per un fatturato che, comprensivo di Iva, si attesta oltre i 409 milioni di euro. Consolidando gli incassi di Orvea, la crescita annua è stata pari al +17,47%, per un volume d'affari che supera i 480 milioni di euro.



## Le vendite generate



**Balzo verso l'alto con Orvea (+17,47%). Performance positiva anche considerando la sola rete Poli (+0,21%)**

## Le vendite generate per canale

Canale	2013	2014 solo rete Poli	Var.	Var. %	2014 con Orvea	Var.	Var. %
Supermercati	€ 344.999.413	€ 347.320.781	€ 2.321.368	0,67%	€ 415.823.883	€ 70.824.470	20,53%
Regina	€ 40.719.210	€ 38.708.423	- € 2.010.787	-4,94%	€ 38.708.423	- € 2.010.787	-4,94%
Ingrosso	€ 22.918.350	€ 23.457.437	€ 539.087	2,35%	€ 25.498.859	€ 2.580.509	11,26%
<b>Totale</b>	<b>€ 408.636.973</b>	<b>€ 409.486.641</b>	<b>€ 849.668</b>	<b>0,21%</b>	<b>€ 480.031.165</b>	<b>€ 71.394.192</b>	<b>17,47%</b>

Si è proseguito nella logica di diversificazione delle politiche commerciali sulle varie insegne e sui vari formati di vendita, constatando ancora che i risultati migliori sono quelli realizzati nei negozi che attuano politiche "Every Day Low Price", o meglio "Fair Price", che comunicano al consumatore in maniera più adeguata il valore della convenienza.

## Le quote di mercato regionali

La rete distributiva complessiva, a livello regionale è aumentata di 6 unità, in relazione alle aperture di Despar (2, una in Trentino ed una in Alto Adige), di Conad (4, due in Trentino e due in Alto Adige), mentre Poli+Orvea e Coop pareggiano i conti: il primo compensa con 3 aperture altrettante chiusure di pdv, mentre il secondo sostituisce 1 pdv in Trentino con 1 pdv in Alto Adige.

Su base regionale il Gruppo registra un netto miglioramento della propria quota di mercato, sia considerando la sola rete Poli (+1,23%), tanto più consolidando Orvea (+4,2%), assestandosi ora al 35,72% del mercato regionale. Fra i principali concorrenti, Despar cresce moderatamente (del +0,18%), attestandosi al 26,62%, in misura più marcata cresce Conad (del +0,58%), che è ora stimata al 15,26%, il tutto a scapito di Coop che, segnando un -1,29%, scende a fine d'anno alla quota del 20,21% (Fonte SymphonyIRI Group, Servizio Top Trade, canale IPER + SUPER quota LCC).

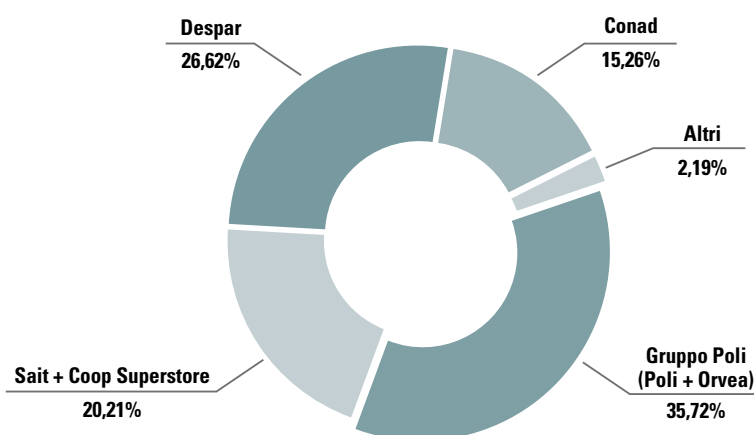
È interessante peraltro scomporre il dato a livello provinciale.

In provincia di Trento, la crescita segnata dal Gruppo è sostenuta: grazie all'aumento della dimensione della rete di vendita (pur a parità di negozi), alle buone performance commerciali e al consolidamento di Orvea, la quota risulta cresciuta del +7,83%, a raggiungere ora il 43,53%. Per contro appare in netta difficoltà il 1° concorrente di zona, Coop, che segna una dinamica del -2,40%, scendendo al 34,6% del mercato. Da sottolineare che già al termine del primo semestre, quindi prima dell'acquisizione di Orvea, Poli aveva operato il sorpasso su Coop, divenendo il primo player della provincia.

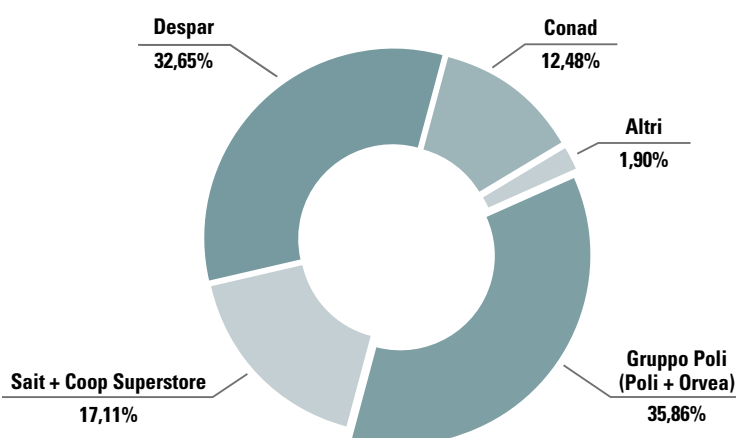
In provincia di Bolzano, il leader di mercato Despar è stimato in calo di quota del -0,25%, oggi raggiungendo il 51,23%, mentre Poli rimane sempre il 1° concorrente di zona, seppur anch'esso in flessione del -0,41%, a detenere oggi il 25,72% del mercato provinciale.

In provincia di Verona, con l'acquisizione di Orvea, il Gruppo assume una propria presenza con un supermercato ed un ipermercato. Pur risultando il contributo di questi negozi importante alla composizione degli incassi di Orvea, la loro quota su di un mercato molto ampio, come quello di Verona, risulta essere esiziale e le sue variazioni periodiche ancor meno significative.

## Le quote di mercato regionali



Fonte: SymphonyIRI Group, Servizio Top Trade, canale IPER + SUPER quota LCC  
Dati al 01.01.2015 - Trentino Alto Adige



Fonte: Nielsen, servizio Guida Nielsen Largo Consumo, canale IPER + SUPER, quota LCC  
Dati al 01.01.2015 - Trentino Alto Adige

## 2.5 OPERATION E SVILUPPO

Detto delle nuove aperture occorse nel 2014, con progetti giunti a realizzazione dopo un'attesa di oltre 20 anni (Spiazzo) o di quasi 10 (Trento, via Pranzelores) e contenziosi amministrativi spesso risolti nelle aule di tribunale, il periodo è stato caratterizzato anche da importanti ristrutturazioni. Ad inizio anno infatti è giunto a conclusione il cantiere relativo al Centro Commerciale di Arco, dove si è realizzato un deciso miglioramento delle superfici a parcheggio e della viabilità, con ampliamento del supermercato. Nel Centro Commerciale di Borgo Valsugana durante l'estate si sono riuniti in un'unica superficie di vendita ad insegna IperPoli quelli che prima erano un supermercato ed un grande magazzino. La riduzione della rete di vendita dei grandi magazzini si è poi concretizzata, a fine anno, con la chiusura del punto di vendita di Cassola. Ciò in attuazione di una politica di ridimensionamento della presenza aziendale nel settore non food, che vedrà progressivamente abbandonare la trattazione delle merceologie dell'abbigliamento per concentrarsi su quelle che costituiscono i bastioni dell'offerta: cancelleria, giocattolo, casalinghi, tessile casa.

Il ridimensionamento della rete di vendita non food ha determinato un ripensamento della struttura di sede a supporto, che necessariamente deve essere ottimizzata. In area vendite si è così accorciata la catena di comando, sopprimendo dall'organigramma la figura del responsabile di canale, mentre anche le attività di buying sono state riallocate secondo i nuovi carichi di lavoro previsti e tendendo ad una concentrazione su di un numero inferiore di risorse. Ciò determina un importante saving, che si concretizzerà soprattutto negli esercizi futuri. Altrettanto è atteso dalle iniziative intraprese per il monitoraggio ed il miglioramento della produttività in area amministrativa.

Con riferimento al canale di vendita costituito dall'ingrosso tradizionale, a metà anno ha raggiunto i requisiti per il pensionamento uno storico agente di vendita. Questi non è stato sostituito nel ruolo, ma si è rimodulata l'organizzazione con l'obiettivo di trattenere a costo zero almeno una parte del fatturato precedentemente sviluppato dall'agente. L'ingrosso tradizionale, infatti, è ritenuta attività più che matura, un mercato per il quale è prevedibile per il futuro il proseguimento, se non l'accentuazione, di trend negativi. Di conseguenza non pare opportuno investirvi ulteriormente.

Con riguardo alla gestione dei punti di vendita, si è esteso a tutti gli stabilimenti con un impiego di ore lavorate/settimana superiore a 430 il sistema di valutazione dei tempi e metodi nei principali reparti, mentre per gli altri si è strutturato un metodo semplificato. Sempre nell'ambito della gestione delle Risorse Umane, si è proceduto al rinnovo del contratto integrativo aziendale di Seven SpA. Esso ricalca pedissequamente quello in vigore presso Supermercati Poli. In esso 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 quindi autoliquidante, dall'altro un livello salariale per i neo assunti che non trasferisce 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. La continua estensione degli orari di apertura dei negozi, obbligata anche dalle situazioni di concorrenza, richiede un dispendio sempre maggiore di ore lavorate, che si concretizza purtroppo in aumento del costo del lavoro, non sempre o non proporzionalmente compensato dalla crescita degli





incassi. Il conseguente calo di produttività è riscontrabile nell'aumento fino a soglie di indubbia attenzione dell'incidenza del costo del lavoro sulle vendite, che assorbe gran parte del margine commerciale.

È proseguito il progetto finalizzato alla riduzione delle differenze inventariali procurate da prodotti che raggiungono sugli scaffali il termine di scadenza. Si è dovuto purtroppo constatare che, pur avendo impegnato gruppi interfunzionali ed avendo utilizzato strumenti informatici evoluti, i risultati ottenuti non hanno pienamente soddisfatto le attese. Essendo i valori in gioco decisamente rilevanti, si è deciso per un rilancio del progetto su base



ancor più strutturata, in analogia a quanto attivato permanentemente per l'ottimizzazione dell'impiego del personale sui punti di vendita. All'uopo è stata anche attivata una consulenza, fornita da una società ingegneristica specializzata.

Parte consistente del progetto di riduzione delle differenze inventariali ha interessato la filiera ortofrutticola. Si è agito a due livelli: uno volto a intercettare, fin dal loro ingresso a magazzino, i prodotti non conformi agli standard definiti evitando, quindi, che finiscano nei negozi; il secondo, con l'obiettivo di migliorare le procedure di esposizione e conservazione del prodotto una volta in vendita. Su questo ambito di progetto i risultati si sono rivelati più che soddisfacenti. Oltre che migliorare l'efficienza, riducendo il valore del gettato, il risultato contribuisce alla miglior percezione di qualità del prodotto da parte del Cliente finale, fattore che innalza la reputazione su di una categoria fortemente segnaletica di qualità e convenienza e favorisce così lo sviluppo delle vendite.

Ci si è inoltre focalizzati sull'ottimizzazione delle modalità di recupero e smaltimento dei rifiuti. I progetti appena sopra descritti hanno evidentemente contribuito alla riduzione dei volumi della frazione umida. Oltre a ciò, ci si è ulteriormente impegnati per migliorare la differenziazione, con l'obiettivo di ridurre il quantitativo del rifiuto residuo. Anche in tal caso i risultati sono stati particolarmente positivi e la riduzione ottenuta nel numero degli svuotamenti, oltre a migliorare l'impatto ambientale delle attività, determina risparmi apprezzabili sulle tariffe di raccolta.

Sempre sul fronte della riduzione dei costi, prosegue l'impegno per il contenimento dei consumi energetici. Oltre che con i comportamenti, risultati possono essere ottenuti grazie alla continua riqualificazione degli impianti dei siti produttivi, iniziativa peraltro ad alta intensità di capitale. Tutti i nuovi insediamenti sono progettati per garantire l'alta efficienza energetica e, ove possibile, una quota di autoproduzione. Anche nel caso dei consumi energetici, il continuo dilatarsi degli orari di attività dei negozi ne implica un tendenziale aumento. I prezzi, in particolare per la fornitura elettrica, sono stati negoziati al ribasso nel corso del 2014, ma le componenti fiscali ed accessorie che entrano in bolletta non hanno consentito di rilevare benefici proporzionali.

In ambito logistico l'obiettivo principale è stato quello di aumentare l'indice di saturazione degli automezzi in partenza dalle sedi di Trento verso la rete di vendita. Buoni anche in questo caso i risultati conseguiti. Le tariffe di trasporto non hanno subito i consueti rincari, grazie anche all'andamento favorevole del prezzo del carburante alla pompa.

In generale, anche in conseguenza delle difficoltà generate dal persistente ciclo economico negativo, l'attenzione alle dinamiche dei costi di gestione è divenuta quasi maniacale, seppur non sempre ad impegno corrisponda risultato.

Sia dal punto di vista del valore degli investimenti, che dello sforzo organizzativo, indubbiamente il fatto di maggior rilevanza accaduto nell'esercizio è da considerare l'acquisizione di Orvea SpA. Lo storico concorrente della piazza di Trento versava in forti difficoltà, sia per gli insufficienti risultati economici stratificati negli ultimi anni, sia per la necessità di un ricambio manageriale. Ogni prospettiva di intervento era però vanificata dai differenti interessi e punti di vista fra i membri della comunione ereditaria, divenuta azionista di maggioranza a seguito della scomparsa del fondatore, signor Aldo Bertoldi. In esito ad una non facile trattativa, il 4 luglio 2014 F.Ili Poli SpA è riuscita ad acquisire pacchetti di azioni che hanno portato la sua partecipazione da meno del 18% fino all'88% del capitale. La quota residua è oggi a mani di Bertoldi Holding Srl, società riconducibile ad esponenti della terza generazione della famiglia del fondatore. Con l'assunzione del controllo della società, competevano a F.Ili Poli stessa le responsabilità del risanamento di Orvea e di valorizzazione degli asset dalla stessa posseduti. Dopo un'accurata analisi della situazione, il nuovo management ha varato un piano industriale che persegue il ritorno alla redditività dell'azienda. La nuova Orvea, che si potrebbe definire "2.0", sarà perfettamente integrata nell'organizzazione del Gruppo Poli, godendo in tal modo di quelle sinergie che potranno portarla ad una decisa riduzione della struttura dei costi. Nel nuovo modello di business questa società perseguirà lo stesso oggetto di Supermercati Poli SpA e Billig SpA, ossia la mera gestione della rete di vendita, con tutte le attività di Head Quarter affidate alla correlata Seven SpA. Il piano di risanamento ha comportato la chiusura entro l'anno dei due punti vendita generatori delle maggiori perdite (Trento-Tridente e Rovereto Ingrosso) e, da fine anno, lo smantellamento della struttura logistica ed amministrativa di sede. La riduzione del costo del lavoro e della sua incidenza sul fatturato è stata considerata la priorità assoluta, in quanto fino ad oggi causa principale dell'incapacità dell'azienda di stare sul mercato. Conseguenza diretta è stata l'apertura di una

procedura di Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria - e della Mobilità Volontaria - che, partita nel mese di novembre, ha interessato nei primi 6 mesi oltre 1/4 dell'organico. L'obiettivo di riduzione dell'incidenza del costo del lavoro può essere raggiunto anche grazie al contributo della crescita delle vendite, sia per migliori performance di unità della rete ristrutturata, sia per azzeccate iniziative di sviluppo. In tale verso, come più sotto descritto, l'azienda si sta muovendo. Ovviamente gli effetti di tali manovre, messe in atto a fine anno o oltre, si potranno rilevare solo negli esercizi futuri.

Sul fronte dello sviluppo, nel corso del 2014 si sono poste le basi per ulteriori ed importanti iniziative, che si spera possano definitivamente concretizzarsi con l'apertura delle nuove Grandi Strutture di Vendita entro la fine del 2015. La capogruppo ha infatti acquistato un terreno in posizione favorevole a Malè, dove potrà essere ospitato un esercizio di vendita di superficie fino a circa 2000 mq. Esaurita la fase di progettazione, nei primi mesi del corrente anno è stata rilasciata la relativa concessione edilizia ed è stato aperto il cantiere. La Comunità di Valle ha parallelamente avviato l'iter che potrebbe portare all'autorizzazione per l'apertura di un supermercato (eventualmente secondo il format IperPoli) che occupi l'intera superficie disponibile. Orvea, a sua volta, ha sottoscritto un accordo di pianificazione urbanistica con il Comune di Rovereto che le consentirà di aprire un IperOrvea di circa 3000 mq. in quello che era l'edificio destinato all'ingrosso a Rovereto, via del Garda. Il progetto è essenziale per riorganizzare la sofferente rete di vendita in quella città e consentirà il ricollocamento di parte del personale in CIGS. Orvea è anche fortemente impegnata nella riqualificazione di altri punti di vendita che, in gran numero, verranno totalmente rinnovati. Nel corso dei primi mesi del 2015 ciò è avvenuto con riferimento allo storico supermercato di Trento, via S. Pio X ed all'ipermercato di Affi. Nel primo caso la capogruppo ha provveduto anche all'acquisto della comproprietà indivisa dell'immobile sede del negozio, in subentro ad un precedente comproprietario.

I dati di natura economica riferiti al 2014 sono influenzati dal consolidamento di Orvea SpA. È solo il caso di ricordare che ciò può rendere poco significativo i confronti anno su anno (2014 con Orvea vs. 2013 senza) e questo per diversi motivi. Anzitutto la responsabilità nella conduzione dell'azienda acquisita il 4 luglio, che almeno per il primo semestre sconta scelte fatte da un management evidentemente non allineato con il coordinamento di Gruppo. L'esecuzione dei contratti in essere fino alla scadenza della loro validità ha fatto sì che anche nel secondo semestre la possibilità di un'azione efficace di coordinamento fosse ampiamente compromessa. La struttura organizzativa e l'impostazione contabile, diverse fra l'azienda entrata nel perimetro di Gruppo ed il Gruppo stesso, potrebbero inoltre indurre il lettore del documento di bilancio a trarre considerazioni non del tutto realistiche. Un esempio di modalità organizzative che determinano rappresentazioni contabili diverse sono le politiche merci: acquisti a prezzo "netto-netto", maggiormente in uso in Poli, verso approcci al mercato più tradizionali determinano valori diversi dei margini, rispettivamente di primo e di secondo livello. Parimenti, la terziarizzazione delle attività logistiche in uso in Poli verso una gestione in house attuata da Orvea determinano nel primo caso un costo del lavoro più basso, ma spese per prestazioni di servizi più elevate, e viceversa nel secondo. Anche la classificazione delle voci di spesa nell'impianto contabile non è stata pienamente omogenea. In sede di redazione del presente bilancio consolidato si è ovviamente lavorato per evitare discrasie, ma è possibile che siano rimaste alcune sbavature. Problemi questi che saranno superati a decorrere dal consuntivo 2015, anno in cui Orvea ha aderito alle procedure di Gruppo.

Per facilitare comunque una corretta lettura dei dati abbiamo deciso intanto di rappresentare, almeno nelle tabelle riguardanti i margini commerciali ed il costo del lavoro, valori e raffronti sia secondo il nuovo perimetro di consolidamento, che secondo il vecchio.



## 2.6 L'ANDAMENTO DEI MARGINI

Dopo un 2013 che aveva fatto registrare un preoccupante calo dei margini, nell'esercizio appena concluso si è riusciti, nonostante la congiuntura sfavorevole, ad operare un parziale recupero (circa un terzo di quanto perso in precedenza). È questo il risultato del miglioramento delle ragioni d'acquisto, di una maggior attenzione ad evitare gli sprechi negli investimenti in attività promozionali, parzialmente anche l'esito del progetto di riduzione del gettato, anche qui ad evitare gli sprechi, che ci ha visti fortemente impegnati. A perimetro immutato il margine commerciale è salito di oltre 1,5 milioni di euro (+1,32%). Essendo risultate le vendite stazionarie, il risultato è stato conseguito per riduzione del costo del venduto. Non risulta particolarmente significativo il confronto dei margini distinguendo fra primo e secondo livello. Anche quest'anno infatti molti premi di fine anno sono stati immediatamente applicati in fattura, così come risorse di secondo livello,



precedentemente allocate a compensi promozionali, sono oggi utilizzate per finanziare più profondi sconti sull'acquisto delle merci. Questo significa che il miglioramento dei costi di acquisto "in fattura" è stato fatto a scapito del valore dei compensi promozionali, ma solamente per una diversa rappresentazione della struttura contrattuale. Il margine lungo percentuale è risalito dal 31,55% al 31,96%. Le politiche di prezzo meno aggressive praticate da Orvea fanno sì che il margine trattenuto in questa società sia maggiore e che il dato complessivo, secondo il nuovo perimetro di consolidamento, sia salito percentualmente al 32,52%. In termini assoluti la crescita è stata pari a quasi 24 milioni di euro.

I margini commerciali (importi in €)	2013	2014 solo rete Poli	Var.	Var. %	2014 con Orvea	Var.	Var. %
Vendite netto resi	368.179.263	368.264.869	85.606	0,02%	431.046.656	62.867.393	17,08%
Acquisti di merci	268.882.369	268.117.962	- 764.407	-0,28%	310.290.104	41.407.735	15,40%
Delta scorte	1.876.244	- 447.789	- 2.324.033	-123,87%	1.497.345	- 378.899	-20,19%
Costo del venduto	270.758.613	267.670.173	- 3.088.440	-1,14%	311.787.449	41.028.836	15,15%
<b> margine "di primo livello"</b>	<b>97.420.650</b>	<b>100.594.696</b>	<b>3.174.046</b>	<b>3,26%</b>	<b>119.259.207</b>	<b>21.838.557</b>	<b>22,42%</b>
<b> margine "di primo livello" %</b>	<b>26,46%</b>	<b>27,32%</b>		0,00%	<b>27,67%</b>		<b>1,21%</b>
compensi promozionali	18.757.514	17.115.661	- 1.641.853	-8,75%	20.906.450	2.148.936	11,46%
<b> margine "lungo"</b>	<b>116.178.164</b>	<b>117.710.357</b>	<b>1.532.193</b>	<b>1,32%</b>	<b>140.165.657</b>	<b>23.987.493</b>	<b>20,65%</b>
<b> margine "lungo" %</b>	<b>31,55%</b>	<b>31,96%</b>		<b>0,41%</b>	<b>32,52%</b>		<b>0,97%</b>

## 2.7 L'ANDAMENTO DEI COSTI

Le spese per servizi crescono del +14,32%, in misura quindi inferiore all'espansione del volume d'affari. Ciò soprattutto in conseguenza delle dinamiche moderate di alcune delle più importanti voci di spesa. Degli oltre 38 milioni di euro che costituiscono le spese per servizi, 13,2 milioni riguardano la logistica merci. In tale ambito le spese per trasporti sugli approvvigionamenti sono cresciute del +2,55%, quelle per facchinaggi del +8,16%, quelle relative alle movimentazioni di magazzino del +5,06%. Una crescita moderata hanno avuto anche gli oneri di manutenzione (inclusi i canoni), che ammontano a 3,7 milioni di euro in crescita del +5,79%, i costi promo-pubblicitari, che valgono anch'essi 3,7 milioni di euro, +1,37% sull'anno precedente e le consulenze, per cui si sono spesi 0,9 milioni di euro, +13,07%. I costi per servizi consortili sono in lieve arretramento (1,3 milioni di euro, pari al -2,78%). Altre voci di spesa sono invece cresciute in misura marcata, talvolta determinata dal consolidamento di Orvea: i costi per pulizia e vigilanza, che ammontano a 2 milioni di euro, sono infatti





cresciuti del +63,68%, i costi per utenze, 8,6 milioni di euro, del 43,59%; questo in relazione alla più bassa produttività di alcuni dei negozi di quella insegna, che genera incassi inadeguati alle dimensioni rilevanti delle sedi. In forte crescita sono anche le spese per trasporti a clienti (1 milione di euro, +164,81%), le postali e telefoniche (0,9 milioni di euro, +138,06%) e, infine, le spese e commissioni bancarie (0,9 milioni di euro, + 33,32%).

Il costo complessivo per gli organi statutari è stato pari a 907 mila euro, in crescita del 14,41% sul 2013, mentre 58 mila euro sono stati corrisposti per la revisione legale, non affidata ai Collegi Sindacali. I costi per il godimento dei beni di terzi sono incrementati nell'esercizio del +15,02%.

In merito all'andamento del costo del lavoro non si può

non rilevare che, nonostante l'attenta politica per un suo contenimento, la sua incidenza percentuale sulle vendite è salita in Poli dal 14,06% al 14,27%, allontanando ulteriormente quell'obiettivo "quota 14" che era stato a suo tempo definito come punto fermo e raggiunto nel 2012. Consolidando un'azienda con un costo del lavoro eccessivo, come è oggi Orvea, questo indice raggiunge il 15,53%. Proprio su questo fronte si dovrà principalmente lavorare per un recupero di redditività. A perimetro costante, essendo le vendite risultate stabili, anche un incremento come quello registrato nel 2014 di soli 780 mila euro, pari ad un +1,51%, fa variare il rapporto verso l'alto. A nuovo perimetro di consolidamento il costo del lavoro è cresciuto di oltre 15 milioni di euro (+29,31%), erodendo quasi 2/3 di quei 24 milioni di euro di miglioramento del margine consolidato. Il costo del lavoro pro capite FTE (Full Time Equivalent) in uso in Poli è stato pari 40.247 euro, quello in Orvea è pari a 39.982 Euro. È evidente quindi che il riequilibrio si potrà ottenere soprattutto lavorando per un aumento della produttività del lavoro, ma che fino al conseguimento di tale risultato l'unica soluzione sarà agire sul costo pro capite.

Il costo del lavoro (importi in €)	2013	2014 solo rete Poli	Var.	Var. %	2014 con Orvea	Var.	Var. %
<b>Personale diretto</b>							
Stipendi e salari	36.234.219	36.869.290	635.071	1,75%	47.146.164	10.911.945	30,12%
Oneri sociali	10.949.265	11.139.307	190.042	1,74%	14.319.285	3.370.020	30,78%
Trattamento di fine rapporto	2.706.534	2.557.333	- 149.201	-5,51%	3.290.391	583.857	21,57%
<b>Totale</b>	<b>49.890.018</b>	<b>50.565.930</b>	<b>675.912</b>	<b>1,35%</b>	<b>64.755.840</b>	<b>14.865.822</b>	<b>29,80%</b>
<b>Lavoro interinale</b>							
Costo lavoro somministrato	1.881.663	1.986.305	104.642	5,56%	2.190.686	309.023	16,42%
Commissione di servizio	191.769	169.659	- 22.110	-11,53%	217.001	25.232	13,16%
<b>Totale</b>	<b>2.073.432</b>	<b>2.155.964</b>	<b>82.532</b>	<b>3,98%</b>	<b>2.407.687</b>	<b>334.255</b>	<b>16,12%</b>
<b>Totale costo del lavoro</b>	<b>51.771.681</b>	<b>52.552.235</b>	<b>780.554</b>	<b>1,51%</b>	<b>66.946.526</b>	<b>15.174.845</b>	<b>29,31%</b>
<b>Totale costo inclusi servizi</b>	<b>51.963.450</b>	<b>52.721.894</b>	<b>758.444</b>	<b>1,46%</b>	<b>67.163.527</b>	<b>15.200.077</b>	<b>29,25%</b>

Nel nuovo perimetro di consolidamento il valore degli ammortamenti cresce di oltre 2,8 milioni di euro (+16,76%), soprattutto per la crescita della quota di perimento dei beni materiali (+24,99%), mentre quella relativa ai beni immateriali è in diminuzione (-2,75%). Tutto ciò, evidentemente, se nel paragone non si considera la svalutazione di natura straordinaria sugli immobili per 2,6 milioni di euro effettuata nell'esercizio precedente. Un'ampia parte di tale crescita è relativa alla quota di perimento del patrimonio immobiliare di Orvea.

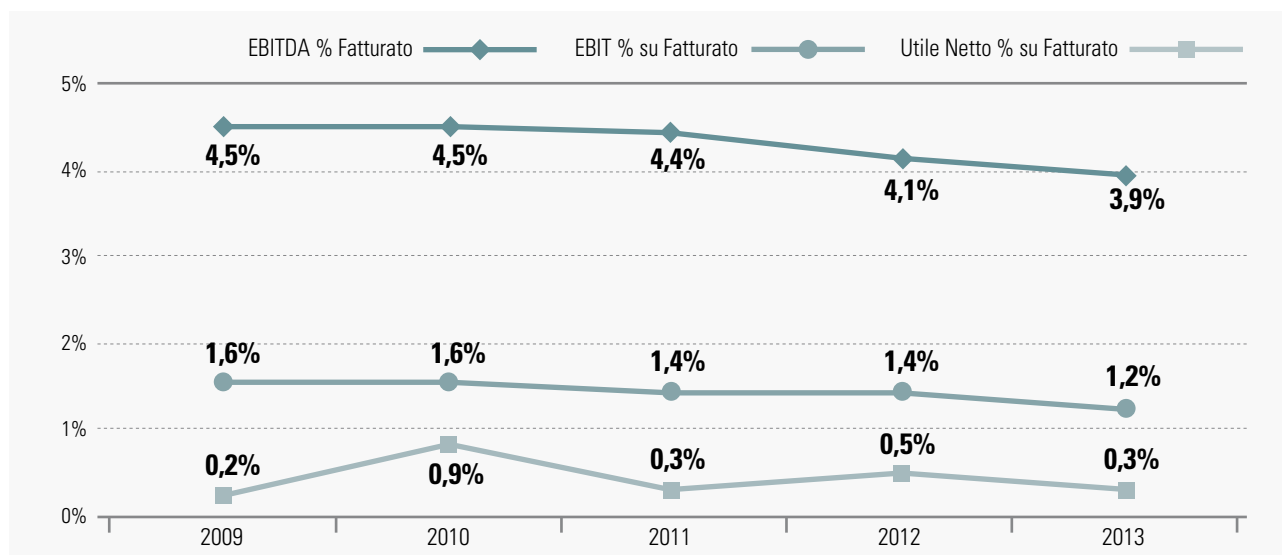
Gli accantonamenti per rischi diversi sono in forte regresso (-29,36%). Il fondo rischi costituito, infatti, tiene conto delle minori esigenze legate al rilascio dei premi relativi al collezionamento punti (fidelity card), strumento di marketing sul quale l'azienda sta progressivamente disinvestendo. Sono più che raddoppiati (+103,49%), invece, gli oneri diversi di gestione e questo in dipendenza soprattutto dell'inasprimento del carico fiscale sugli immobili, oltre che, anche in tal caso, dell'ampliamento del patrimonio immobiliare portato in dote da Orvea.

## 2.8 IL RISULTATO ECONOMICO

Secondo una ricerca di Deloitte Touche Tohmatsu Ltd., la redditività operativa delle aziende della Distribuzione Associata evidenzia un trend in continua discesa nel periodo 2009-2013, come riassunto nel grafico sottostante.

### Il trend della redditività operativa; periodo 2009-2013

Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu Limited®



Nota: I dati non includono il Cluster "Distribuzione Associata a prevalenza Ingrosso"

I risultati di settore relativi al 2014 non sono ovviamente ancora disponibili, ma è opinione comune che quello appena concluso sia stato un anno con esiti peggiori dei precedenti.

I risultati economici del nostro Gruppo societario sono stati ampiamente condizionati nell'ultimo biennio dalla partecipazione detenuta in Orvea. Nel corso del 2013 infatti la svalutazione per oltre 4 milioni di euro della partecipazione non qualificata detenuta in quella società aveva contribuito al risultato negativo registrato alla bottom line. Quest'anno il consolidamento dei dati della medesima, a seguito del raggiungimento della posizione di controllo da parte della capogruppo, ha fatto sì che fossero importati gli oltre 3 milioni di euro della perdita di esercizio realizzata da Orvea. Ciò nonostante i risultati conseguiti dall'attività aziendale nel 2014 a livello di EBITDA risultano essere superiori alla media di settore, calcolata con riferimento all'anno precedente: 5,8% sui ricavi delle vendite e delle prestazioni (benchmark 3,9%). Soprattutto l'alta incidenza per Poli degli ammortamenti (4,3% vs. 3,0%) fa allineare poi alla media i dati di EBIT (1,1% vs. 1,2%) e di utile netto (0,3% vs. 0,3%).

Il risultato dell'attività caratteristica è in buon miglioramento (da 4,6 a 5,6 milioni di euro), così come quello della gestione finanziaria, che ha raggiunto 0,9 milioni di euro. Rispetto allo scorso esercizio non si sono inoltre dovute contabilizzare rettifiche di valore sulle partecipazioni, tanto che il risultato da consolidamento di gruppo risulta essere leggermente positivo, così come il risultato della gestione straordinaria. Il risultato prima delle imposte cresce da 1,1 milioni di euro del 2013 a 7,7 milioni di euro del 2014. Con un tax rate del 62,53%, le imposte sul reddito dell'esercizio gravano per 4,8 milioni di euro e riducono l'utile generato dall'azienda a 2,9 milioni di euro. Di questi quasi 1,5 milioni sono di competenza di terzi, per cui il risultato di esercizio finale del Gruppo F.Ili Poli ammonta a 1,4 milioni di euro.

I principali indicatori di redditività del Gruppo hanno andamenti contrastanti: si segnala infatti un ROI pari al 1,46% (-0,58%), un ROE del +0,72% (+2,20%), un ROS dell'1,11% (-0,52%).

## 2.9 GLI INVESTIMENTI SOSTENUTI E L'ANDAMENTO FINANZIARIO

Recessione, crisi economica, istituzionale e morale hanno messo a dura prova il sistema produttivo del Paese fin dal 2009. Risultati negativi, cumulati anno su anno per un sessennio, sono stati fatali per quelle aziende che hanno affrontato questo periodo con risorse inadeguate. In una sorta di darwiniana lotta per la sopravvivenza, da tale situazione possono per contro aver tratto vantaggio le aziende più attrezzate. Una selezione naturale del mercato, in conseguenza della quale solo chi può contare su di un'adeguata capitalizzazione e su ancora buone capacità di produzione del reddito ha risorse sufficienti per poter rimpiazzare chi dal mercato deve uscire. Con operatori del credito particolarmente cauti negli investimenti, è ovvio che solo le aziende forti riescono ad azionare la leva del debito, tra l'altro a condizioni particolarmente favorevoli, vista l'enorme liquidità che caratterizza questo momento. Fortunatamente il nostro Gruppo si è trovato in questa posizione privilegiata ed è riuscito di conseguenza ad attivare importanti investimenti allo sviluppo trovando disponibilità, prezzi e condizioni di finanziamento di particolare favore.

Si sono illustrate le iniziative per la ristrutturazione della rete di vendita, ed in particolare il miglioramento del Centro Commerciale di Arco, che nella sua fase conclusiva ha assorbito circa 2,2 milioni di euro, l'apertura dell'IperPoli di Borgo Valsugana, per riunione di supermercato e grande magazzino, in cui sono stati impiegati 2,3 milioni di euro. Gli investimenti nell'esercizio per la costruzione di nuovi immobili atti a determinare l'ampliamento della rete di vendita sono stati pari a 12 milioni di euro, finalizzati soprattutto alla realizzazione del punto di vendita di Trento, via Pranzelores, di Comano Terme (TN) e di Spiazza (TN). Si sono inoltre investiti 2,1 milioni di euro per l'acquisto di un terreno in Malè, sul quale si conta di costruire una nuova Grande Struttura di Vendita, che consentirà di presidiare il mercato locale con un punto di vendita più completo ed efficiente rispetto a quello oggi aperto a Dimaro. Si sono per contro operati disinvestimenti per 1,4 milioni di euro, a seguito della decisione di cedere l'immobile che ospitava il punto di vendita di Martignano (TN). Valutati complessivamente, gli investimenti in beni immobili sono stati pari, nell'esercizio, a 15,2 milioni di euro, quelli in attrezzature, macchinari ed impianti a 8,2 milioni di euro, quelli in beni immateriali (prevalentemente finalizzati all'aggiornamento dei sistemi informativi e all'ammodernamento su beni di terzi) a 0,5 milioni di euro.

Gli investimenti più rilevanti compiuti sono stati però quelli di natura finanziaria, finalizzati all'acquisto della quota di maggioranza nel capitale di Orvea SpA. Nel precedente esercizio si era proceduto alla svalutazione della partecipazione già detenuta nella società, pari al 17,80%, in conseguenza dei risultati negativi ottenuti dall'azienda, ma soprattutto dello stallo nella gestione, palese ormai da un paio d'anni e che pareva non avere soluzione. Le diversità







di vedute e di valutazioni fra la comunione ereditaria di Aldo Bertoldi e Poli erano evidenti, sfociate in una causa di impugnazione del bilancio 2012, approvato dall'assemblea con voto contrario degli azionisti di minoranza. Inaspettatamente le trattative, che avevano impegnato invano le parti per anni, hanno avuto uno sbocco positivo, con la decisione della famiglia Bertoldi di procedere alla cessione a F.Ili Poli SpA dei pacchetti azionari a loro mani e contestuale cessazione di ogni contesa e pretesa fra le parti. L'adesione alla proposta di vendita avanzata ai due azionisti di minoranza ha consentito a Poli di acquisire il 100% del capitale e di retrocedere poi a Bertoldi Holding Srl, a mani di Gianluca e Giacomo Bertoldi, nipoti di Aldo, una quota pari al 12% del medesimo. Questo in esecuzione di un accordo di investimento stipulato fra le parti, avendo riscontrato identità di vedute fra partner in ordine alla gestione ed allo sviluppo della società. L'importo investito per l'acquisto della totalità delle azioni Orvea è stato pari a 28,4 milioni di euro, quanto percepito per la vendita della quota del 12% pari a 4,1 milioni di euro. Il valore di carico della quota pari all'88% del capitale, oggi a mani di F.Ili Poli, è pari a 32,3 milioni di euro.

Non si è dato corso ad ulteriori investimenti di natura finanziaria.

Il valore del cash flow generato dalla gestione aziendale è stato pari a 24 milioni di euro. Il patrimonio netto del Gruppo, a valore di libro, è pari a 195 milioni di euro e copre in quota dell'85,75% il totale delle immobilizzazioni.

Nonostante i considerevoli investimenti effettuati nell'anno, sia in beni durevoli, che in partecipazioni, la Posizione Finanziaria Netta rimane comunque ampiamente positiva, a 31 milioni di euro. Il confronto con l'anno precedente evidenzia peraltro una diminuzione di quasi 14 milioni di euro, pari al -30,85%. Le giacenze di cassa ed i depositi bancari a vista ammontavano alla data del 31 dicembre 2014 a 53 milioni di euro (-10,33%). Per contro, soprattutto sulla capogruppo, gravava un debito bancario di 22 milioni di euro (+53,95%). Di questi, 7,3 milioni erano relativi a prestiti a medio/lungo termine e precisamente un mutuo ipotecario gravante su di un immobile acquisito a seguito di fusione societaria ed un mutuo chirografario, stipulato nel secondo semestre 2014 con primario Istituto. Su tale ultimo prestito, il cui capitale di riferimento era 10 milioni di euro, è stato stipulato un contratto derivato di copertura delle variazioni di tasso (I.R.S.). Alla data del 31 dicembre 2014 tale contratto segnalava un valore Mark to Market di -36 mila euro ed un presunto esborso in caso di smobilizzo di -80 mila euro. Anche nel corso del 2014 si è potuto depositare a vista presso Istituti di Credito parte dei finanziamenti provenienti dal sistema bancario, riuscendo 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)		2012	%	2013	%	2014	%
Attivo immobilizzato (AI)		223.600	68,90%	208.625	67,09%	235.165	68,11%
Attivo corrente (AC)		52.068	16,05%	43.260	13,91%	49.948	14,47%
Liquidità (LI)		48.844	15,05%	59.093	19,00%	60.138	17,42%
<b>Totale capitale investito (CI)</b>		<b>324.512</b>	<b>100,00%</b>	<b>310.978</b>	<b>100,00%</b>	<b>345.251</b>	<b>100,00%</b>

Passivo (importi in migliaia di Euro)		2012	%	2013	%	2014	%
Capitale Netto (CN)		206.090	63,51%	199.321	64,09%	194.976	56,47%
Passivo Fisso (PF)		16.106	4,96%	15.770	5,07%	28.117	8,14%
Passivo Corrente (PC)		102.316	31,53%	95.887	30,83%	122.158	35,38%
<b>Totale fonti di finanziamento (FF)</b>		<b>324.512</b>	<b>100,00%</b>	<b>310.978</b>	<b>100,00%</b>	<b>345.251</b>	<b>100,00%</b>

Conto Economico (importi in migliaia di Euro)		2012	%	2013	%	2014	%
Ricavi netti di vendita (Sales)		395.017	100,00%	389.811	100,00%	454.917	100,00%
Costi correlati alle vendite		270.391	68,45%	269.289	69,08%	310.259	68,20%
<b>Margine di contribuzione lordo</b>		<b>124.626</b>	<b>31,55%</b>	<b>120.522</b>	<b>30,92%</b>	<b>144.658</b>	<b>31,80%</b>
Altri costi di gestione		94.789	24,00%	95.863	24,59%	118.447	26,04%
<b>Margine di contribuzione netto (Ebitda)</b>		<b>29.837</b>	<b>7,55%</b>	<b>24.659</b>	<b>6,33%</b>	<b>26.211</b>	<b>5,76%</b>
Ammortamenti		16.536	4,19%	16.792	4,31%	19.608	4,31%
Accantonamenti e svalutazioni		1.567	0,40%	1.530	0,39%	1.572	0,35%
<b>Risultato operativo (Ebit)</b>		<b>11.734</b>	<b>2,97%</b>	<b>6.337</b>	<b>1,63%</b>	<b>5.031</b>	<b>1,11%</b>
Risultato della gestione finanziaria		331	0,08%	559	0,14%	848	0,19%
Rettifiche di valore Attività Finanziarie		65	0,02%	-4.289	-1,10%	45	0,01%
Risultato della gestione straordinaria		3.747	0,95%	-1.500	-0,38%	1.741	0,38%
<b>Risultato ante imposte (Ebt)</b>		<b>15.877</b>	<b>4,02%</b>	<b>1.107</b>	<b>0,28%</b>	<b>7.665</b>	<b>1,68%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio		5.594	1,42%	3.076	0,79%	4.793	1,05%
<b>Risultato al lordo delle quote di terzi</b>		<b>10.283</b>	<b>2,60%</b>	<b>-1.969</b>	<b>-0,51%</b>	<b>2.872</b>	<b>0,63%</b>
Risultato attribuibile ai terzi		2.190	0,55%	971	0,25%	1.477	0,32%
<b>Risultato d'esercizio per il Gruppo (Net Earning)</b>		<b>8.093</b>	<b>2,05%</b>	<b>-2.940</b>	<b>-0,75%</b>	<b>1.395</b>	<b>0,31%</b>

## 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		2012	2013	2014
Indice primario di struttura	CN / AI	92,17%	95,54%	82,91%
Indice secondario di struttura	(CN+PF) / AI	99,37%	103,10%	94,87%
Indice di indebitamento complessivo (leverage)	(PF+PC) / CN	57,46%	56,02%	77,07%
Indice di disponibilità	(AC+LI) / PC	98,63%	106,74%	90,12%
Indice di copertura del capitale circolante	AC / PC	50,89%	45,12%	40,89%
Indice di dipendenza finanziaria	(PF+PC) / FF	36,49%	35,91%	43,53%
Margine di tesoreria (dati in migliaia di euro)	(LI+AC) - PC	-1.404	6.466	-12.072
Capitale circolante netto (dati in migliaia di euro)	AC - PC	-50.248	-52.627	-72.210

Indici di redditività		2012	2013	2014
Return On Investment (ROI)	Ebit / CI	3,62%	2,04%	1,46%
Return On Equity (ROE)	Net Earning / CN	3,93%	-1,48%	0,72%
Return On Sales (ROS)	Ebit / Sales	2,97%	1,63%	1,11%
Incidenza delle gestioni extra operative	Gestioni e.o. / Ebt	23,60%	-135,50%	22,71%
Tax Rate	Imposte / Ebt	35,23%	277,87%	62,53%



# 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)	2012	2013	2014
<b>A) Valore della produzione</b>			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	392.455	386.923	451.949
Variazioni delle rimanenze	-1.172	-1.852	-1.494
Altri ricavi e proventi	1.233	1.089	1.226
<b>Ricavi della produzione tipica</b>	<b>392.516</b>	<b>386.160</b>	<b>451.681</b>
<b>B) Costi intermedi della produzione</b>			
Costo per acquisto merce	-268.862	-268.420	-310.165
Costo per servizi	-28.996	-29.610	-33.386
Costo per godimento di beni di terzi	-8.996	-9.096	-10.463
Accantonamento per rischi	-1.644	-1.566	-1.106
Oneri diversi di gestione	-522	-637	-1.476
<b>Valore aggiunto caratteristico lordo</b>	<b>83.496</b>	<b>76.831</b>	<b>95.085</b>
<b>C) Componenti accessori e straordinari</b>			
Ricavi accessori	1.736	2.475	2.698
Costi accessori	0	0	0
Ricavi straordinari	3.436	2.101	3.059
Costi straordinari	-197	-7.130	-290
<b>Valore aggiunto globale lordo</b>	<b>88.471</b>	<b>74.277</b>	<b>100.552</b>
Ammortamenti	<b>-16.536</b>	<b>-16.793</b>	<b>-19.608</b>
<b>Valore aggiunto globale netto</b>	<b>71.935</b>	<b>57.484</b>	<b>80.944</b>

Il balzo verso l'alto del Valore Aggiunto è dovuto, come già ampiamente esposto nei paragrafi precedenti, all'entrata di Orvea all'interno del perimetro societario del Gruppo.

## 3.2 LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

Il prospetto di riparto del valore aggiunto globale, viene di seguito proposto anche quale risultante delle remunerazioni percepite dagli interlocutori interni ed esterni all'Azienda. Gli importi destinati alla remunerazione degli Azionisti di Minoranza sono stati deliberati successivamente alla data del 31 dicembre 2014. Trattasi quindi di dividendi che, pur essendo da ricondurre alla competenza 2014, sono stati effettivamente erogati nel 2015. Dalla tabella si evince, anche per quest'anno, una remunerazione negativa per l'Azienda per un valore di oltre 1,6 milioni di euro: lo Stakeholder Azienda, infatti, ha erogato ulteriori risorse accumulate nel tempo per far fronte ai costi straordinari dell'esercizio senza intaccare il livello di remunerazione da distribuire ai restanti Stakeholder.



La ripartizione del valore aggiunto (importi in migliaia di Euro)	2012	2013	2014
<b>A) Remunerazione Personale</b>	<b>55.810</b>	<b>55.889</b>	<b>71.329</b>
Personale non dipendente	5.693	6.035	6.423
Personale dipendente			
Remunerazioni dirette	39.591	39.424	50.959
Remunerazioni indirette	10.526	10.430	13.947
<b>B) Remunerazione Pubblica Amministrazione</b>	<b>5.634</b>	<b>3.178</b>	<b>6.317</b>
Imposte dirette	5.594	3.076	4.793
Imposte indirette	678	795	1.951
Sovvenzioni in c/esercizio	-638	-693	-427
<b>C) Remunerazione Capitale di Credito</b>	<b>208</b>	<b>386</b>	<b>426</b>
Oneri per capitali a breve termine	197	303	376
Oneri per capitali a lungo termine	11	83	50
<b>D) Remunerazione Azionisti di Minoranza</b>	<b>1.800</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>
Utili distribuiti	1.800	1.200	1.200
<b>E) Remunerazione Soci di Maggioranza</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>
Utili distribuiti	3.000	3.000	3.000
<b>F) Remunerazione Azienda</b>	<b>5.483</b>	<b>-6.169</b>	<b>-1.328</b>
Variazione delle riserve del Gruppo	5.093	-5.940	-1.605
Variazione delle riserve di pertinenza di terzi	390	-229	277
<b>Valore aggiunto globale netto</b>	<b>71.935</b>	<b>57.484</b>	<b>80.944</b>

# 04

## LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE

### NOTA ALLA CORRETTA LETTURA DEI DATI

A partire dal presente capitolo, tutti i dati e gli indicatori pubblicati fanno riferimento alle sole società storiche della realtà Poli: Supermercati Poli SpA, Billig SpA e Seven SpA.

Non viene presa in considerazione la società Orvea SpA, entrata a far parte del Gruppo a partire dallo scorso luglio, in quanto non è stato possibile reperire tutte le informazioni necessarie per l'elaborazione della relazione e degli indicatori non economici da presentare nel documento, in alcuni casi perché totalmente mancanti, in altri casi a causa delle difficoltà iniziali nel far dialogare strumenti informatici, gestionali e commerciali diversi, quali erano, fino a pochi mesi fa, quelli di Orvea e Poli. Il secondo semestre dell'anno è stato impiegato per conseguire un concreto piano di ristrutturazione, con lo scopo di integrare efficacemente le due aziende.

L'integrazione completa delle funzioni aziendali, delle infrastrutture informatiche e degli strumenti di gestione e controllo è prevista a far data da gennaio 2015.



# 4.1

## L'AZIENDA



UN PATRIMONIO DI PERSONE, RELAZIONI E INFRASTRUTTURE

## LE LINEE GUIDA

FAR CRESCERE LA CULTURA AZIENDALE

...

PERFEZIONARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

...

MIGLIORARE L'IMMAGINE SUL MERCATO

...

INNOVARE

# 1.252

RIUNIONI PIANIFICATE

# oltre 11.000

ORE DEDICATE A TAVOLI DI LAVORO

# 1,2 milioni di €

DESTINATI ALLO SVILUPPO DEL SISTEMA INFORMATICO

# 20%

I DIPENDENTI DOTATI DI PC

## 4.1.1 LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

In un'epoca in cui la tecnologia è in continua evoluzione ed è sostanzialmente alla portata di tutti, gli asset fondamentali alla base della differenziazione e della competitività sono quelli di natura immateriale e tra questi la risorsa intellettuale sta assumendo sempre più importanza. Tra le diverse componenti di natura immateriale, la conoscenza, infatti, è diventata uno degli elementi chiave del cambiamento e dell'evoluzione aziendale, perché si caratterizza per il suo essere un'entità difficilmente imitabile e standardizzabile.

La vita dell'azienda si svolge secondo procedure e attività che sono frutto dell'esperienza accumulata nel tempo e la sua capacità di innovarsi e rinnovarsi, risiede proprio nell'abilità di coniugare il sapere acquisito con valori di sviluppo. La quantità e la qualità di conoscenza sono ovviamente legate al contributo degli uomini che ne fanno o che ne hanno fatto parte e che sono così diventati patrimonio comune aziendale.

Ogni impresa dovrebbe quindi puntare ad accumulare, nutrire e mantenere conoscenze che le permettano di poter scegliere le tecniche produttive, organizzative e comportamentali più adatte per affrontare i nuovi scenari che via via si creano.



L'indicatore che misura le risorse, in termini di tempo e forza lavoro, investite in riunioni e gruppi di lavoro permette di comprendere l'importanza che l'azienda attribuisce alla creazione e alla circolazione della conoscenza, sia individuale, che collettiva. Le riunioni sono momenti della vita d'impresa che coinvolgono tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione, nei quali più persone con ruoli e competenze diverse mettono a fattor comune informazioni ed esperienze per uno scopo condiviso. Possono avere obiettivi diversi (ad esempio programmazione di nuove attività o condivisione di risultati) e costituiscono un momento importante di interazione e contatto fra funzioni aziendali che solitamente lavorano in autonomia. Gran parte degli incontri hanno interessato l'Area Commerciale, che da sola ha assorbito più di un terzo delle ore complessivamente dedicate (3.879 ore); a seguire la Funzione Risorse Umane con oltre 1.365 ore, la Funzione Marketing con 1.325 e l'Area Sistemi Informativi con circa 1.150 ore.

### GLI INTANGIBILI

Le riunioni e i gruppi di lavoro	2013 (ottobre-dicembre)	2014
Numero	270	1.252
Partecipanti	1.595	5.943
Ore dedicate	3.134	11.184

**1.491** giorni/uomo dedicati a riunioni



## 4.1.2 L'INFORMATIZZAZIONE

Il sistema informatico, nella sua articolazione completa di infrastrutture, database, applicativi, è un elemento fondamentale per gestire le informazioni, processarle, renderle fruibili all'interno dell'organizzazione ed automatizzare in maniera efficace molte attività operative.

Per questo l'Azienda investe costantemente al fine di mantenere aggiornati applicativi e strumenti informatici, sia per la parte hardware che per la parte software.



### GLI INTANGIBILI

L'informatizzazione	2012	2013	2014
Sviluppo sistema informatico	€ 2.051.986	€ 1.361.273	€ 1.238.492
Incidenza su fatturato	0,52%	0,35%	0,32%
Numero PC	279	279	281
Utilizzo informatico Numero PC / Dipendenti in forza a dicembre	20,09%	20,59%	20,27%
Trasferimento informatico di informazioni % utenti collegati a rete intranet	17,21%	17,64%	17,32%

## FOCUS

### L'acquisizione di Orvea... un sodalizio importante per il futuro.

Il 2014 ha segnato una grossa novità di investimento per il Gruppo Poli, che ha acquisito la maggioranza del capitale di Orvea, la storica catena trentina di supermercati e azienda di grande tradizione, che, a partire dal 1960, con l'apertura di un primo negozio alimentare a Trento, ha intrapreso un graduale percorso di sviluppo, anche al di fuori dei confini regionali. Con un fatturato lordo che nel 2013 superava i 71 milioni di euro, la catena contava ben 12 negozi distribuiti sul territorio da Mezzolombardo (TN) ad Affi, nel veronese, e circa 400 dipendenti.

Dopo alcuni anni di difficoltà, la società ha dovuto correre ai ripari. Così, anche a seguito della scomparsa del socio fondatore Aldo Bertoldi, si è perfezionato un cambio di proprietà: Poli, già presente nella compagine sociale di Orvea con il 17,8% del capitale sociale, il 4 luglio 2014 ha assunto il controllo della società accrescendo la propria quota azionaria fino al valore di 88%.

La continuità rispetto al passato è rappresentata







dalla permanenza, in quota di minoranza, di due giovani esponenti della terza generazione della famiglia Bertoldi, Giacomo e Gianluca, che sono a pieno titolo coinvolti nella gestione dell'impresa, con Giacomo Bertoldi nel ruolo di presidente. L'ulteriore elemento di novità risiede nella composizione del nuovo consiglio di amministrazione, che è stato integrato da due componenti in rappresentanza del Gruppo Poli. Al lavoro dal luglio 2014, il nuovo consiglio sta completando la pianificazione di un concreto piano di ristrutturazione, con lo scopo di integrare efficacemente l'azienda Orvea all'interno della realtà Poli. Le principali linee guida del rilancio sono state definite nel mantenimento e nel rafforzamento dell'insegna, che dal punto di vista commerciale potrà continuare a essere un concorrente di Poli, ma anche nella ricerca di tutte quelle sinergie di gruppo e di quei miglioramenti della produttività che le consentano di trovare un nuovo impulso di crescita e di rendere il più efficiente possibile la propria filiera distributiva, riducendo i costi di relazione e di gestione a beneficio del livello dei prezzi. Le risorse per puntare a un sano sviluppo ci sono: risparmio, ristrutturazione della rete di vendita e ulteriore miglioramento del prodotto distributivo.

La società e il marchio Orvea sono stati quindi mantenuti anche nella nuova compagine sociale, ma di fatto è nato un gruppo unico da 480

milioni di euro di fatturato, leader in Trentino-Alto Adige nel canale supermercati-ipermercati con una quota del 36%.

Dopo una prima fase di assestamento, che ha portato alla chiusura di due negozi, del magazzino centrale e della sede amministrativa, e dopo aver perfezionato a fine anno la completa integrazione delle funzioni aziendali, nei primi mesi del 2015 Poli ha concentrato il suo impegno nel rilancio dei negozi, attraverso importanti interventi di ristrutturazione con l'obiettivo di spingere i punti vendita in un'area di forte crescita.

Il primo intervento ha riguardato lo storico negozio Trento, in via San Pio X, di cui sono stati rivisti layout e attrezzature, rifatti gli impianti ed il sistema di illuminazione, sostituiti i banchi frigo e migliorati i reparti gastronomia, pescheria e macelleria. Nuovi servizi ora arricchiscono l'offerta: tra questi il "take away", il "pane-self", una pizzeria d'asporto ed una pasticceria di qualità. È stata inoltre rivista la proposta assortimentale grazie all'inserimento del marchio Primia e all'abbassamento generalizzato del livello dei prezzi. I lavori di ristrutturazione sono terminati a metà marzo.

Un secondo importante intervento è stato destinato all'ipermercato di Affi, struttura di cinquemila metri quadrati in provincia di Verona. Anche in questo caso la ristrutturazione è stata pressoché totale: è stata sostituita la parte illuminotecnica e frigorifera ed i reparti hanno subito un completo rifacimento, compresa la pasticceria di produzione propria collocata internamente al punto vendita. Sono stati poi inseriti i prodotti biologici e speciali (senza glutine, senza lattosio, per vegetariani e vegani) con un assortimento superiore alle mille





referenze. È stato infine incrementato il mondo del non alimentare, replicando l'offerta di Regina del settore casalingo, libreria, cura persona, giocattolo, cancelleria, intimo e abbigliamento.

Il rilancio del punto vendita ha portato con sé anche un cambio di insegna: abbandonata la vecchia "IperAffi", ora è "IperOrvea" il nome che identifica il nuovo formato, caratterizzato da una politica di prezzo molto più aggressiva, che abbassa i prezzi di oltre il 10% rispetto al posizionamento precedente e che si allinea così agli standard IperPoli.

Ultima novità, nata grazie alla condivisione dei valori interni al network Agorà, sono le casse "self check out", inserite per la prima volta all'interno del negozio in fase di test.

Altri interventi di miglioramento sulla catena hanno interessato il volantino promozionale, il rifacimento del sito internet, la pianificazione di un programma promozionale di impatto, ma il lungo cammino di crescita insieme non finisce qui: i prossimi interventi di rilievo riguarderanno il punto vendita di Sarche e quello di Mezzolombardo.



# 4.2

## IL PERSONALE



LINFA VITALE DI OGNI PROGETTO

## 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

# 1.386

COLLABORATORI IN FORZA A DICEMBRE

# 97%

DEI CONTRATTI DI LAVORO A TEMPO INDETERMINATO

# 177

NUOVI ASSUNTI NELL'ULTIMO TRIENNIO;  
67% DI CONTRATTI CONFERMATI NELL'ULTIMO ANNO

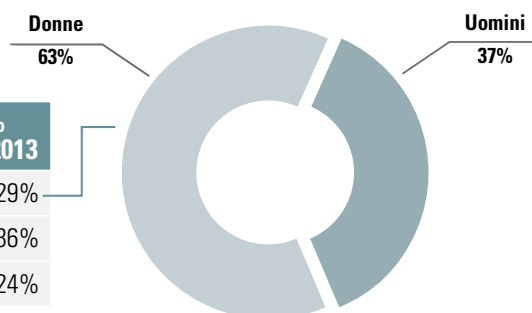
# 1,4 milioni di €

DESTINATI AD INCENTIVI PER I DIPENDENTI

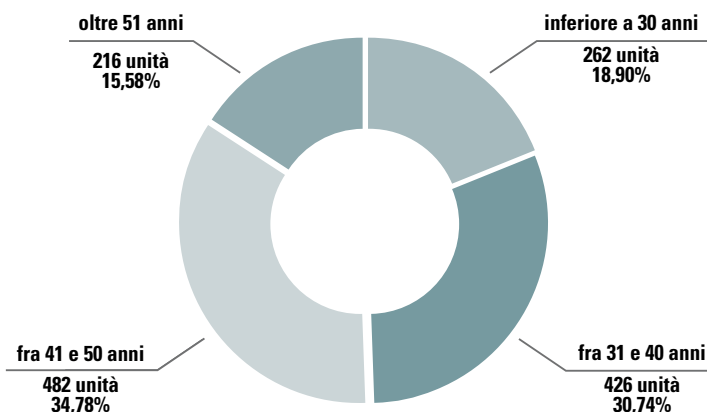
## 4.2.1 LA COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

Il Gruppo Poli è la più grande azienda privata del Trentino per numero di Collaboratori. È una realtà giovane - la metà dei dipendenti ha meno di 40 anni e uno su cinque ne ha meno di 30 - che offre opportunità di crescita concrete e che valorizza le collaborazioni durature. La consistenza del Personale è rappresentata secondo diverse modalità di calcolo. L'indicatore Full-Time equivalenti rappresenta il numero teorico 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.

I Collaboratori	2012	2013	2014	Var. % 2014 vs 2013
Dipendenti in forza a dicembre	1.389	1.355	1.386	2,29%
Nr. medio dipendenti	1.411	1.373	1.368	-0,36%
Nr. Full-Time equivalenti	1.174	1.159	1.185	2,24%



### L'età



il **50%** dei dipendenti ha meno di **40** anni;  
il **19%** meno di **30**

### L'anzianità di servizio



**Più della metà** dei Collaboratori è in Azienda da oltre un decennio





#### GLI INTANGIBILI

La scolarizzazione	2012	2013	2014
% laureati e diplomati su totale organico in forza	28,65%	28,78%	31,09%

## 4.2.2 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Oggi il mondo del lavoro sta cambiando rapidamente. Lo sviluppo della tecnologia, l'ingresso di un numero maggiore di donne nel mercato del lavoro, le sfide della globalizzazione conferiscono alla gestione delle risorse umane una centralità ancora maggiore.

Per questi motivi, la scelta di investire nel miglioramento del rapporto con i propri dipendenti sembra essere diventata prioritaria per ogni impresa, a prescindere dalla sua collocazione geografica, dalle sue dimensioni e dalla sua attività.

Per migliorare la presenza sul mercato e raggiungere i propri obiettivi ogni impresa deve considerare anche quelli dei suoi dipendenti. Il che significa cercare le soluzioni più adatte per gestire le risorse umane, garantire loro un migliore equilibrio fra vita privata e lavorativa, mantenendo però sempre elevato il grado di attenzione al Cliente e la capacità di far fronte a picchi di attività, giornalieri, settimanali o stagionali.

Il Gruppo Poli lavora in questa direzione attraverso un'accurata politica di riprogettazione dei processi di lavoro, che prevede una pianificazione attenta degli orari, una migliore distribuzione dei carichi di lavoro e la differenziazione di ruoli, mansioni e contratti di lavoro.

L'orario lavorativo per tutte le società del Gruppo è articolato su una base di 38 ore settimanali, distribuite su sei giorni, dal lunedì al sabato. Il servizio reso nei giorni festivi o in occasione di eventuali aperture domenicali viene di norma recuperato per garantire i riposi di legge e prevede comunque la corresponsione di una maggiorazione.

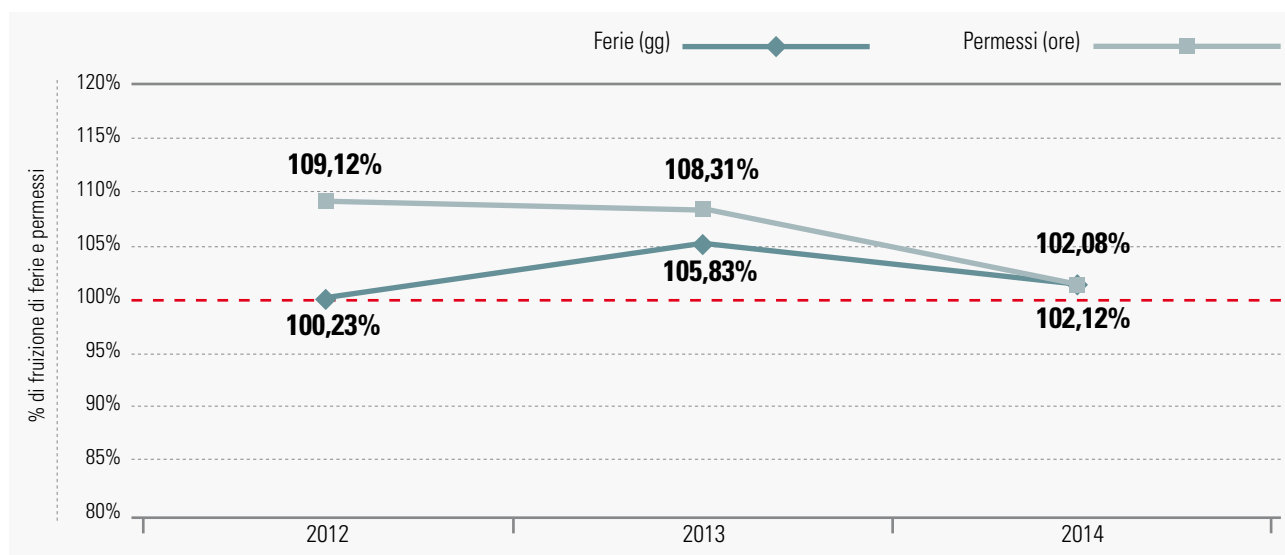


L'analisi presenze - assenze	2014		
<b>Presenze al lavoro</b>	<b>Valore in ore</b>	<b>Giorni equivalenti</b>	<b>% su totale lavorabile</b>
Ore Lavorate	1.968.675	311.007	84,93%
<b>Assenze dal lavoro</b>	<b>Valore in ore</b>	<b>Giorni equivalenti</b>	<b>% su totale lavorabile</b>
Ferie e Permessi	258.712	40.871	11,16%
Malattia e Ricovero	63.649	10.055	2,75%
Congedi Parentali	16.422	2.594	0,71%
Infortunio	6.848	1.082	0,30%
Attività Socio-Sindacali	2.507	396	0,11%
Altre Assenze	1.256	198	0,05%
<b>Totale lavorabile</b>	<b>2.318.069</b>	<b>366.204</b>	<b>100,00%</b>

Il lavoro straordinario	2012	2013	2014
Ore di lavoro straordinario	118.123	99.377	115.007
Ricorso al lavoro straordinario Ore di straordinario su ore ordinarie	5,88%	5,06%	5,87%
Incidenza del lavoro straordinario Ore di straordinario su ore lavorate	5,55%	4,81%	5,54%

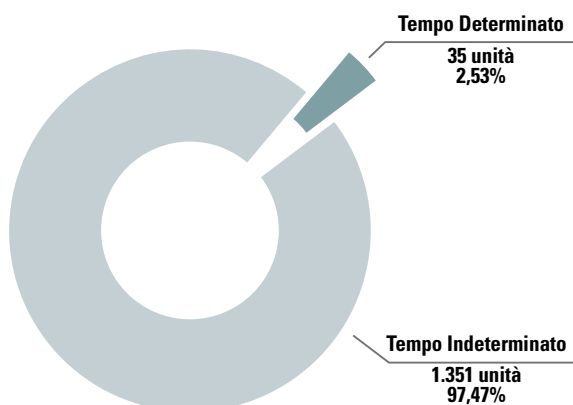
## Le ferie e i permessi

Prosegue la politica aziendale mirata al progressivo smaltimento delle ore di permesso arretrate risalenti agli anni passati. Il residuo registrato a fine anno scende ulteriormente e si attesta ad un valore medio pari a 18 ore per dipendente. Con riferimento alle ferie, invece, si segnala un residuo medio per dipendente inferiore a 6 giorni nelle società che operano nel commercio al dettaglio, di 9 giorni nella società Seven.



## La tipologia dei contratti

Si consolida ulteriormente il trend di crescita dei contratti a tempo indeterminato, siglando un aumento di oltre 1 punto percentuale rispetto all'anno precedente (97,47% vs 96,38%).



## 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. L'inaugurazione di tre negozi in corso d'anno - un supermercato a Ponte Arche, un Amort a Spiazzo e il grande IperPoli di Trento - ha dato forte slancio al reclutamento di nuove leve.

Tra i nuovi contratti stipulati nel corso dell'esercizio, 88 in totale, oltre il 18% è a tempo indeterminato, mentre tra quelli in scadenza, 2 su 3 sono stati confermati in via definitiva.

Le nuove assunzioni	Tempo indeterminato	Inserimento	Apprendistato	Tempo determinato	Totale	Lavoro interinale (ore)
2012	12	27	0	17	<b>56</b>	85.884
2013	7	0	15	11	<b>33</b>	101.043
2014	16	0	39	33	<b>88</b>	112.034

La conferma dei contratti in scadenza	Apprendistato			Inserimento			Totale	
	In scadenza	Conferme	%	In scadenza	Conferme	%	Numero	%
2012	9	7	78%	32	26	81%	<b>33</b>	<b>80%</b>
2013	15	11	73%	34	25	74%	<b>36</b>	<b>73%</b>
2014	8	6	75%	7	4	57%	<b>10</b>	<b>67%</b>

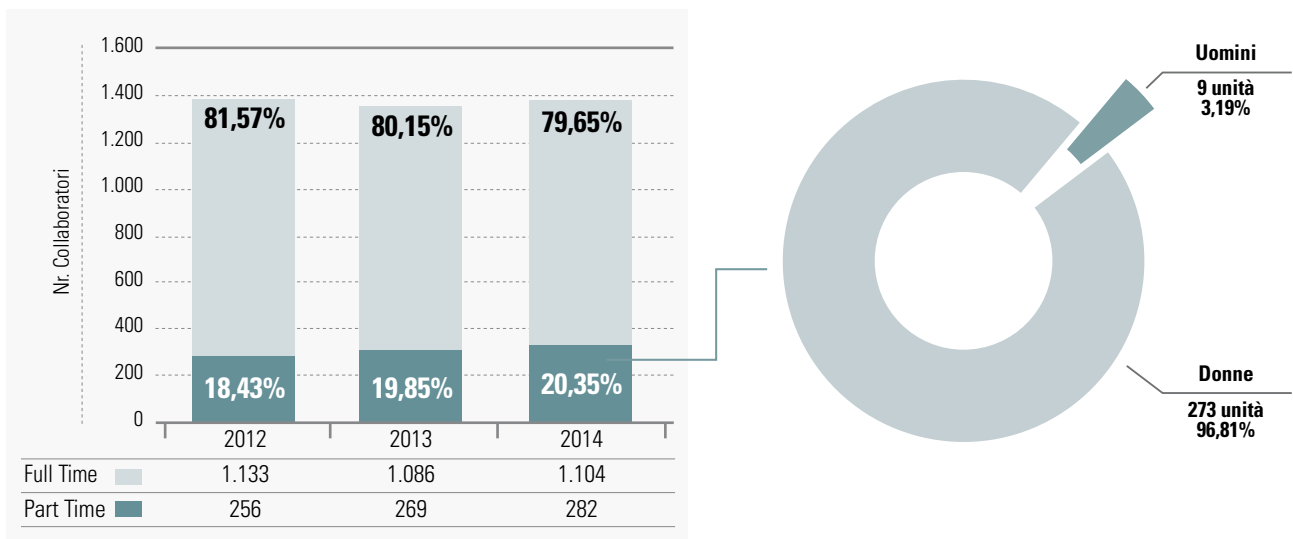
Tra i contratti in scadenza, **due su tre** confermati a tempo indeterminato

## I contratti a tempo parziale

Il Personale impiegato a tempo ridotto rappresenta più di un quinto dell'organico totale, in crescita del 5% rispetto allo scorso anno, più del 10% in un biennio.

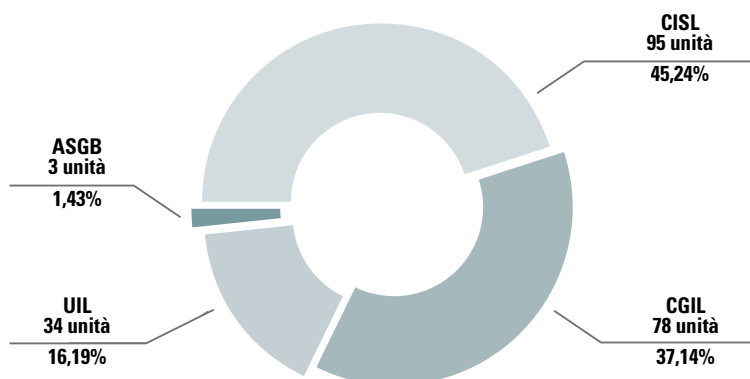
La stipula di un contratto a orario ridotto proviene sempre da una richiesta diretta dell'interessato, per la maggior parte mamme con bimbi piccoli e l'Azienda, compatibilmente con le esigenze organizzative, cerca di dare risposta positiva consentendo un ampio ricorso a regimi di orario parziale. In generale, una Collaboratrice su tre può beneficiare di un contratto Part Time.





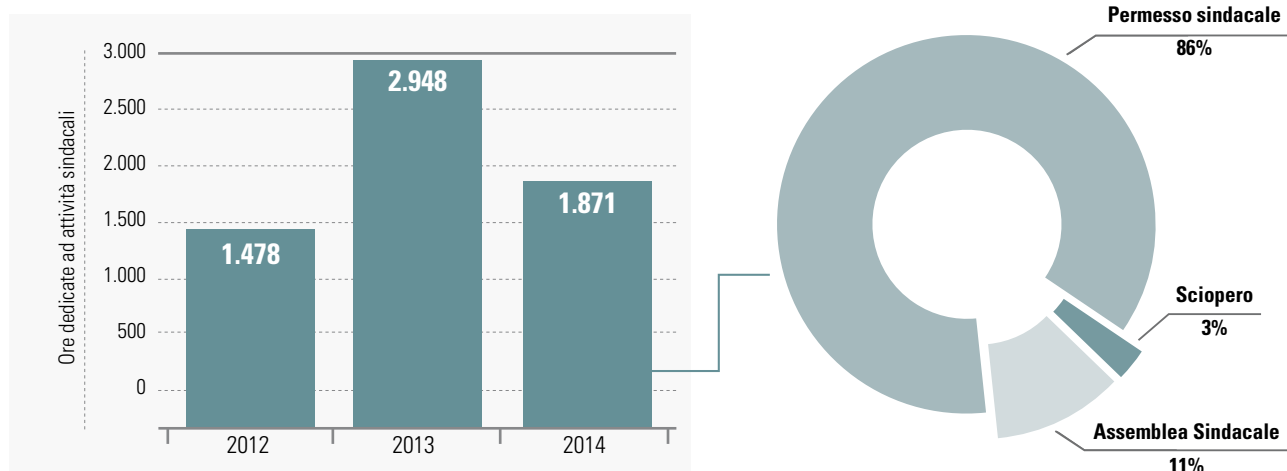
## Le relazioni sindacali

Il livello di sindacalizzazione in Azienda risulta relativamente basso e nel 2014 addirittura in calo rispetto all'anno precedente. Quattro rappresentanze sindacali confederali raccolgono complessivamente 210 iscritti, pari al 15,15% 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. Oltre l'85% delle assenze è da attribuire ai permessi sindacali che da soli contano 1.599 ore.

Riducendosi a circa un quinto rispetto all'anno precedente, le assemblee sindacali organizzate sia in orario che fuori orario di lavoro, hanno complessivamente assorbito 200 ore.



## 4.2.3 LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

Per un'organizzazione porre al centro delle proprie strategie il tema della valorizzazione delle persone significa credere nell'importanza del Capitale Umano. Ogni persona che lavora ha un proprio progetto di vita e propri bisogni che trovano nell'impresa uno dei possibili ambiti dove realizzarsi. Se una persona non vive bene sul posto di lavoro, se non è contenta e non trova soddisfazione nell'attività che svolge, l'azienda nel suo complesso ne risente: ci sarà meno creatività nelle mansioni svolte e meno iniziativa personale. E alla fine anche minori risultati economici. Non dimentichiamo, infatti, che gli obiettivi di profitto dell'impresa vengono conseguiti grazie a professionalità diverse e complementari: una rete di competenze in cui il singolo vive in relazione con i colleghi e l'organizzazione, cresce e si sviluppa grazie ai rapporti di fiducia che si instaurano tra le persone.

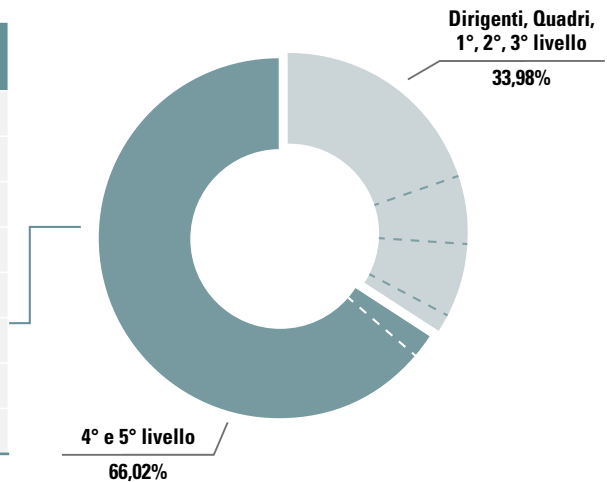
Alcuni economisti affermano che è proprio la fiducia l'elemento che sta alla base del sistema economico: se non ci si fida del fornitore, del cliente, del partner commerciale, i rapporti non si sviluppano e non si raggiungono i risultati attesi. Questo vale anche per il dipendente: se non ha fiducia nell'impresa in cui lavora i risultati saranno decisamente inferiori alle attese.



### 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.

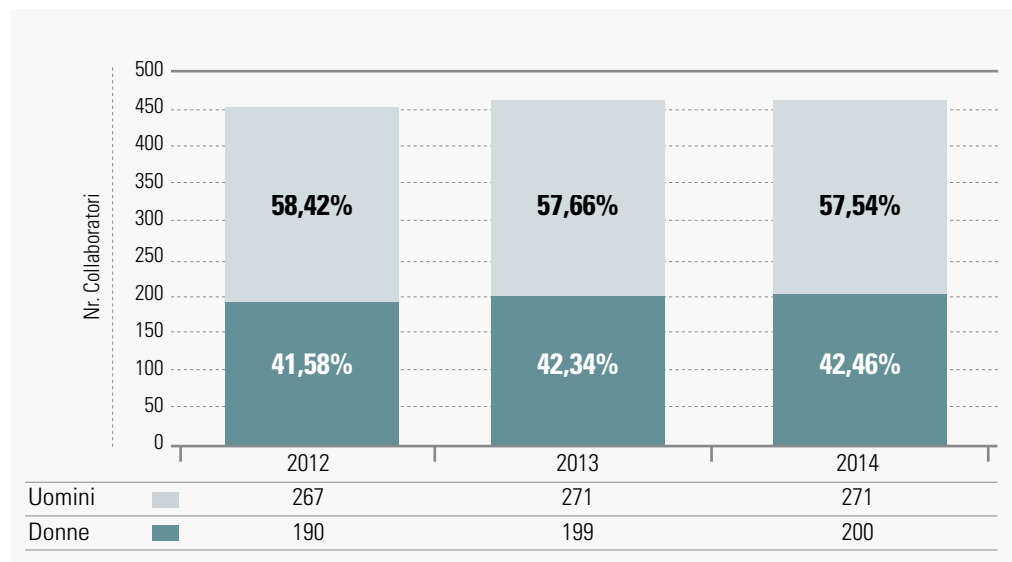
L'inquadramento	Nr.	%
Dirigenti	3	0,22%
Quadri	20	1,44%
1° Livello	84	6,06%
2° Livello	87	6,28%
3° Livello	277	19,99%
4° Livello	883	63,71%
5° Livello	32	2,31%
<b>Totale</b>	<b>1.386</b>	<b>100,00%</b>



## 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 2014 essi rappresentano il 34% del Personale.

## I Key People



**Quote rosa in lento ma costante aumento:**

**+0,5% rispetto al 2013, +5,26% in due anni**

## 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 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 2014, la retribuzione aggiuntiva mediamente garantita si attesta al 19,36%.

Nonostante l'attenzione crescente attribuita dall'Azienda al ruolo femminile, permane un discreto divario retributivo di genere: rispetto agli uomini, le donne del Gruppo guadagnano in media circa il 21% in meno per ora lavorata.

Tale divario può essere ricondotto da un lato alle diverse modalità che caratterizzano la partecipazione all'attività lavorativa, dall'altro alla differenza verticale nelle posizioni organizzative, che, soprattutto ai livelli più alti, sono affidate per la quasi totalità ad uomini.

La retribuzione media (RAL)	Donne	Uomini	Media aziendale	Retribuzione da CCNL	Retribuzione aggiuntiva	Var. %
Dirigenti	€ 0	€ 120.800	€ 120.800	€ 59.127	€ 61.674	104,31%
Quadri	€ 58.380	€ 73.142	€ 72.365	€ 32.161	€ 40.204	125,01%
1° Livello	€ 39.838	€ 42.163	€ 41.624	€ 29.694	€ 11.930	40,18%
2° Livello	€ 32.808	€ 32.512	€ 32.589	€ 26.611	€ 5.978	22,46%
3° Livello	€ 26.834	€ 27.458	€ 27.105	€ 23.793	€ 3.312	13,92%
4° Livello	€ 24.511	€ 24.237	€ 24.441	€ 21.511	€ 2.931	13,62%
5° Livello	€ 22.344	€ 21.208	€ 21.662	€ 20.161	€ 1.501	7,45%

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.



Il sistema di incentivazione assume una particolare valenza nella politica retributiva del Gruppo; per questo non è puramente imposto dal management, ma, al contrario, è frutto del confronto tra impresa e rappresentanti dei lavoratori. Gli incentivi previsti, sia a titolo individuale che a titolo generalizzato, svolgono infatti un ruolo importante nel rapporto lavorativo e nella gestione del Personale perché da un lato aiutano ad indirizzare in modo più diretto ed efficace l'organizzazione del lavoro agli obiettivi d'impresa e dall'altro stimolano i lavoratori ad un maggior rendimento, facendoli partecipare alla redditività dell'Azienda e ai risultati che questa ha ottenuto con l'aumento della produttività.

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 generalizzata, 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 poi distribuito in relazione al livello di assiduità al lavoro registrato da ciascun dipendente.

#### GLI INTANGIBILI

L'incentivazione individuale	2012	2013	2014
Nr. dipendenti coinvolti	109	118	113
% dipendenti coinvolti	7,73%	8,59%	8,23%
Monte salario destinato	€ 365.700	€ 380.200	€ 393.600
Raggiungimento obiettivi	€ 274.115	€ 283.958	€ 181.456
% raggiungimento obiettivi	74,96%	74,69%	46,10%

## GLI INTANGIBILI

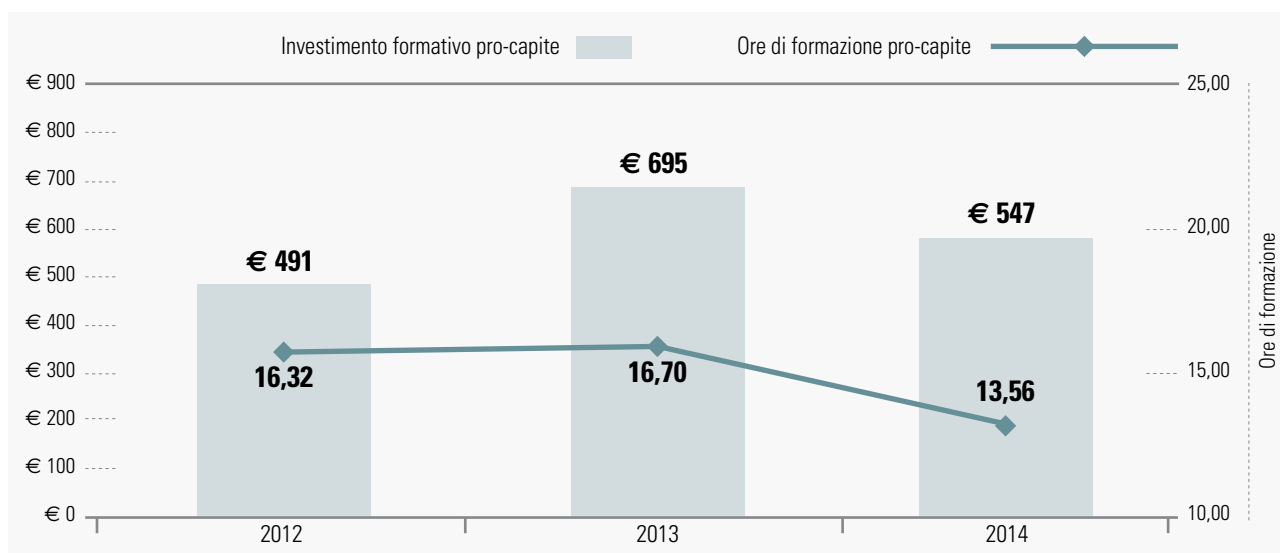
L'incentivazione collettiva	2012	2013	2014
Nr. dipendenti coinvolti	1.338	1.267	1.315
% dipendenti coinvolti	94,83%	92,28%	96,13%
Monte salario destinato	€ 1.975.103	€ 1.942.787	€ 2.049.341
% raggiungimento obiettivi	75,60%	64,62%	65,10%
Importo erogabile	€ 1.493.197	€ 1.255.378	€ 1.334.199
Importo effettivamente erogato	€ 1.359.577	€ 1.210.979	€ 1.224.769
% erogazione su monte salario teorico	68,84%	62,33%	59,76%

## La formazione

Senza dubbio una forza lavoro che sia in possesso di adeguate capacità professionali è un punto di forza imprescindibile per l'imprenditore. Da qui, dunque, la necessità e la volontà di formare al meglio il Personale neo-assunto ed aggiornare quello preesistente: la funzione Risorse Umane elabora con periodicità annuale un piano formativo che comprende corsi di addestramento tecnico-specialistico tenuti da esperti e professionisti esterni, formazione mirata principalmente al miglioramento delle relazioni con i Clienti e corsi specifici per l'acquisizione di nuove competenze. Gli interventi sono tendenzialmente rivolti a tutti i Collaboratori ed in varie occasioni sono curati da formatori interni, che, solo nell'ultimo anno, hanno dedicato ai propri colleghi 4.431 ore. Sono diversi gli aspetti che concorrono a determinare il complessivo investimento in formazione: i servizi forniti da terzi per le docenze e per l'organizzazione dei corsi, i costi dei materiali impiegati ed il costo ora delle risorse coinvolte nel programma formativo, in primis il Personale formato, ma anche i formatori interni e la funzione di staff responsabile della formazione. Nel 2014, metà del monte ore complessivo è stata destinata a formazione specialistica per gli addetti della rete di vendita; il 25% è stato assorbito dalla formazione di ingresso dedicata ai neo assunti e le restanti 5 mila ore hanno riguardato interventi di qualificazione e aggiornamento in tema di sicurezza sul luogo di lavoro, igiene e qualità degli alimenti ed altre tematiche trasversali, rivolte, a seconda degli argomenti trattati, a tutte le funzioni aziendali.

La consistenza della formazione	2012	2013	2014
Nr. Partecipanti	2.180	2.086	1.797
Ore di formazione	23.023	22.930	18.545
Investimento totale	€ 692.149	€ 953.638	€ 747.896
Incidenza formazione su fatturato	0,18%	0,25%	0,19%

## La formazione pro-capite







### Le visite presso i fornitori

A partire dal secondo semestre del 2014 sono state organizzate delle visite presso il fornitore di latticini LATTEBUSCHE di Feltre che hanno coinvolto, nell'arco di qualche mese, diversi partecipanti: 43 capi-reparto di salumi e latticini accompagnati dal coordinatore e dal buyer dei prodotti freschissimi; 28 apprendisti accompagnati dalla consulente H.A.C.C.P. e 10 talenti, partecipanti al secondo anno del percorso formativo.



## FOCUS

### Il progetto "reparti scuola".

In momenti congiunturali particolarmente difficili come quello che stiamo attraversando, in cui è necessario tagliare i costi, parlare di "investimenti in formazione" potrebbe forse sembrare anacronistico, soprattutto se ci si sofferma su alcune priorità che le aziende devono perseguire: difendere le quote di mercato, rafforzare la posizione competitiva, migliorare i livelli di produttività e gli indici di redditività, abbassare il costo del lavoro, innovare di più, conservare la fiducia di clienti, fornitori, banche e più in generale di tutti i più importanti interlocutori.

Eppure, l'importanza strategica dell'aggiornamento professionale dovrebbe essere scontata se si pensa a ciò che esso consente di realizzare in termini di sviluppo e di acquisizione di nuove competenze, di qualità della comunicazione, del clima aziendale o ancora del livello di motivazione e coinvolgimento del personale. La competitività di un'impresa dipende dal Capitale Umano e oggi le competenze hanno bisogno di essere rinnovate in continuazione, perché il dato caratterizzante della nostra società è la rapida obsolescenza della conoscenza. In altre parole, chi non si aggiorna con continuità è fuori mercato ed è fuori mercato anche l'azienda in cui lavora. Similmente, così come è importante formare con continuità le risorse già presenti in azienda, altrettanto lo è investire sulle nuove leve che si apprestano ad iniziare un percorso lavorativo, per dare loro l'opportunità di partire nel migliore dei modi.

Questa presa di coscienza ha spinto la funzione Risorse Umane ad elaborare un progetto ad hoc, con l'obiettivo di aumentare la qualità e l'efficacia della formazione tecnico-specialistica da rivolgere principalmente ai nuovi collaboratori, ma anche al personale già in forza.



Impostato negli ultimi mesi del 2014, e testato sul campo già con l'inizio del 2015, ha preso il nome di "Progetto Reparti Scuola" proprio perché, una volta identificati i reparti di eccellenza all'interno dei negozi, si è voluto attribuire loro il ruolo di veri e propri "incubatoi di apprendimento".

Ci si era accorti, infatti, che, dovendo operare nell'ottica dell'urgenza quotidiana, alcune filiali non avevano il tempo o le risorse necessarie per formare in maniera adeguata e completa i nuovi collaboratori e talvolta questi, dopo una veloce e sommaria "infarinatura" generale, venivano subito resi operativi e catapultati a pieno ritmo a svolgere attività che con grande probabilità avevano assimilato solo parzialmente.

Trascurare la formazione in ingresso e quella interna a garanzia dell'intercambiabilità dei ruoli è un errore da evitare, perché se nel breve termine può funzionare ed apparire una soluzione accettabile per far fronte a picchi di lavoro, nel lungo periodo rischia di tramutarsi in disservizio, sia nei confronti dell'azienda, che delle persone. Ecco perché tutti i neoassunti devono essere coinvolti in un programma completo di formazione in ingresso, ovviamente differenziato a seconda del ruolo e delle mansioni che andranno a ricoprire.

### ***Il progetto***

Il progetto è stato sviluppato secondo due principi essenziali: il primo prevede che ciascuna risorsa riceva la formazione in una filiale diversa da quella di assegnazione e questo proprio a garanzia della massima efficacia dell'intervento formativo, dato che la persona in formazione riveste esclusivamente il ruolo di "ospite" e non di "risorsa potenzialmente operativa". Il secondo principio, invece, richiede che la formazione sia erogata dalle persone più adatte, quelle che noi chiamiamo i "formatori di eccellenza" grazie alle competenze maturate nel tempo, alla loro capacità di interazione e relazione e soprattutto grazie all'attitudine dimostrata nel trasferire le nozioni ai propri colleghi.

Nella fase iniziale, a copertura delle diverse aree geografiche su cui si sviluppa la nostra rete di vendita, abbiamo individuato 26 filiali ospitanti uno o più "reparti scuola" pronte ad accogliere i collaboratori provenienti dagli altri negozi.

### ***Il piano formativo***

Ovviamente un simile progetto necessita di una mappatura chiara ed esaustiva di tutti i dettagli del processo di formazione: chi, cosa, quando e dove avverrà la formazione, documenti di presentazione della risorsa da formare, schede di valutazione e definizione di momenti di confronto continuo fra i diretti interessati, i formatori ed i supervisori. Essendo rivolto a tre categorie diverse di collaboratori, questo particolare telaio formativo è caratterizzato da differenti sfaccettature, programmi e durate.

La formazione per i dipendenti già in forza e quella per i neoassunti coinvolge solo il reparto di competenza o quello in cui andranno a prestare servizio. La durata dell'addestramento dipenderà proprio dal reparto: ad esempio, i reparti carne, pesce e gastronomia richiedono un periodo relativamente lungo di formazione (3 settimane); 2 settimane sono invece previste per il pane-pizza e l'ortofrutta, mentre le nozioni più facilmente trasferibili risultano essere quelle dei reparti cassa, sala, bar, verdure cotte e rosticceria che richiedono una sola settimana di affiancamento.

La formazione destinata agli apprendisti, invece, è molto più articolata e completa: è strutturata su base triennale e si compone di moduli diversi che coinvolgono tutti i reparti, a prescindere da quale sia quello in cui le risorse prestano servizio.

### **La valutazione**

Al termine del percorso è prevista una valutazione, che avviene a cura del formatore, del responsabile di negozio "ospitante" e dell'Area Manager di competenza.

Il giudizio è particolarmente importante soprattutto nel caso in cui si tratti di neoassunti. Con valutazione positiva, il nuovo collaboratore, terminato il periodo di formazione in ingresso presso una filiale ospitante, entra definitivamente nella filiale di destinazione all'interno del reparto per il quale era stata aperta la posizione.

In caso di valutazione più che positiva, definita anche come "potenziale", al nuovo collaboratore che ha dimostrato particolare attitudine e bravura, viene proposto di prorogare il periodo di formazione presso la filiale ospitante per raggiungere in questo modo un livello di formazione superiore. Il maggior investimento è giustificato dal fatto che questi potrà poi iniziare il suo percorso lavorativo effettivamente con una marcia in più in tema di autonomia, produttività e competenze maturate.

Le valutazioni negative danno esiti diversi a seconda che esse riguardino i soli aspetti pratici ed operativi oppure anche l'aspetto relazionale.

Una persona valida, che si è approcciata positivamente nei confronti di clientela, superiori e colleghi, ma che non ha raggiunto livelli di sufficiente autonomia e capacità all'interno di un determinato reparto, viene coinvolta in un nuovo percorso di formazione centrato però su un differente reparto.

Se il giudizio negativo, invece, riguarda l'approccio generale al lavoro, al termine del percorso di formazione per il neo assunto non si procederà con la conferma del contratto, per mancato superamento del periodo di prova.



### **I primi dati**

Nel primo semestre di attività il progetto reparti scuola ha coinvolto 85 persone per un totale di 3.248 ore. Il percorso deve ancora entrare a pieno regime e molti interventi probabilmente verranno affinati, migliorati e potenziati. Si conta però di assestare il tiro in tempi brevi e garantire così il miglior accompagnamento al lavoro a tutte le nostre risorse.

Tipologia di formazione	Nr. partecipanti	Nr. settimane	Nr. ore
Formazione neo-assunti	14	34	1.292
Formazione dipendenti interni	2	4	152
Formazione apprendisti	69	47	1.804
<b>Totale</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>3.248</b>

## **La partecipazione ed il coinvolgimento del Personale**

È evidente che, in qualsiasi ambiente lavorativo e produttivo, per operare in maniera coesa ed efficiente è necessario essere compatti e far sì che tutti i dipendenti, dal primo all'ultimo, sentano di prendere parte ad un progetto comune.

In quest'ottica, le leve su cui l'Azienda punta sono molteplici: in primo luogo la comunicazione interna, curata attraverso newsletter istituzionali e comunicati periodici per divulgare offerte commerciali, iniziative di solidarietà o comunicazioni inerenti nuovi prodotti e servizi; in secondo luogo attraverso momenti di incontro e condivisione allargata.

La settima edizione di "Incontriamoci", il meeting annuale rivolto a tutti i Collaboratori di sede e ai responsabili di negozio,





si è svolta lo scorso ottobre presso il teatro del Centro Polifunzionale Sanbàpolis di Trento, il nuovo polo dedicato alla cultura e allo sport, che intende perseguire l'obiettivo ambizioso di creare un ponte tra la città e l'Ateneo trentino attraverso eventi, manifestazioni culturali e sportive in grado di mantenere costante l'interesse per lo sviluppo e la crescita dell'intera comunità. La consueta presentazione di bilancio è stata accompagnata da due ospiti di rilievo: Elio Orlandi e Rolando Larcher, alpinisti di fama mondiale che hanno scritto pagine importanti nella storia dell'alpinismo, mantenendo la genuinità e l'umiltà delle persone più semplici.

Passione pura, che brucia dentro, entusiasmo, talento, determinazione, idee chiare e rigore: ecco gli ingredienti per trovare il coraggio di "osare...ma non troppo". I due alpinisti, con simpatia e grande modestia, hanno raccontato le loro esperienze individuando diverse analogie con la vita di impresa e spronando tutti i presenti a non fermarsi davanti agli ostacoli, sul lavoro e nella vita, ma a continuare a salire, passo dopo passo, per arrivare in vetta e godersi il panorama.

## 4.2.4 L'ORIENTAMENTO AI RISULTATI

### Le assenze per malattia

Le assenze per malattia	2012	2013	2014
Nr. eventi	1.799	1.718	1.492
Giorni di assenza	14.129	14.750	12.557
Assenza media (gg)	7,85	8,59	8,42
Dipendenti con evento	809	855	756
% dipendenti con evento	57,34%	62,27%	55,26%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	17,46	17,25	16,61
Tasso annuo di assenza	3,14%	3,25%	2,75%

## Le assenze per infortunio

Ogni anno il Gruppo attua un piano di formazione continua in tema di sicurezza sul lavoro e prevenzione degli infortuni 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 2014 sono state erogate 1.116 ore di formazione, che hanno interessato 198 Collaboratori.

Le assenze per infortunio	2012			2013			2014		
	Infortuni	sul lavoro	in itinere	Infortuni	sul lavoro	in itinere	Infortuni	sul lavoro	in itinere
Nr. eventi	<b>69</b>	48	23	<b>55</b>	40	15	<b>43</b>	28	15
Giorni di assenza	<b>1.876</b>	1.233	643	<b>975</b>	634	341	<b>1.330</b>	797	533
Assenza media (gg)	<b>27,19</b>	25,69	27,96	<b>17,73</b>	15,85	22,73	<b>30,93</b>	28,46	35,53
Dipendenti con evento	<b>65</b>	45	22	<b>54</b>	39	15	<b>39</b>	25	15
% dipendenti con evento	<b>4,61%</b>	3,19%	1,56%	<b>3,93%</b>	2,84%	1,09%	<b>2,85%</b>	1,83%	1,10%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	<b>28,86</b>	27,40	29,23	<b>18,06</b>	16,26	22,73	<b>34,10</b>	31,88	35,53
Tasso annuo di assenza	<b>0,38%</b>	0,25%	0,13%	<b>0,20%</b>	0,13%	0,07%	<b>0,30%</b>	0,18%	0,12%







## 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	2012	2013	2014
<b>INDICE DI FREQUENZA</b>			
<b>Nr. di infortuni ogni milione di ore lavorate</b>	<b>32,43</b>	<b>26,63</b>	<b>20,72</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	21,62	19,37	13,49
<i>di cui in itinere</i>	10,81	7,26	7,23
<b>FREQUENZE RELATIVE</b>			
<b>Nr. di infortuni ogni mille dipendenti</b>	<b>48,89</b>	<b>40,05</b>	<b>31,44</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	32,59	29,13	20,47
<i>di cui in itinere</i>	16,30	10,92	10,97
<b>INDICE DI GRAVITÀ</b>			
<b>Giorni persi per infortunio ogni mille ore lavorate</b>	<b>0,88</b>	<b>0,46</b>	<b>0,64</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	0,58	0,29	0,38
<i>di cui in itinere</i>	0,30	0,17	0,26
<b>RAPPORTO DI GRAVITÀ</b>			
<b>giorni persi in media da ogni addetto</b>	<b>1,33</b>	<b>0,71</b>	<b>0,97</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	0,87	0,46	0,58
<i>di cui in itinere</i>	0,46	0,25	0,39

## Gli interventi delle Autorità competenti in materia di sicurezza sul lavoro

Nel corso del 2014 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 prestato da società terze.

La produttività per metro quadro	2012	2013	2014
Supermercati	€ 6.605,27	€ 6.613,38	€ 6.491,22
Regina	€ 2.473,32	€ 2.388,92	€ 2.588,45
Ingresso (C+C)	€ 3.035,00	€ 3.343,37	€ 3.481,29
<b>Totale</b>	<b>€ 5.756,93</b>	<b>€ 5.761,15</b>	<b>€ 5.507,20</b>

La produttività oraria	2012	2013	2014
Supermercati	€ 205,81	€ 205,59	€ 202,73
Regina	€ 191,30	€ 189,76	€ 193,71
<b>Totale</b>	<b>€ 203,63</b>	<b>€ 203,51</b>	<b>€ 201,79</b>

La continua estensione degli orari di apertura dei negozi, obbligata anche da situazioni di concorrenza, richiede un dispendio sempre maggiore di ore lavorate, che si traduce in un aumento del costo del lavoro spesso maggiore rispetto alla crescita degli incassi. Di conseguenza, la produttività ne risente e in particolar modo quella dei negozi alimentari dove incidono maggiormente le aperture straordinarie, festive ed il prolungamento degli orari di apertura.

Per dare una misura indicativa del fenomeno, si propone di seguito un'analisi delle giornate di apertura condotta a parità di rete, escludendo pertanto i punti vendita aperti o chiusi nell'arco del triennio e quelli che hanno subito importanti lavori di ristrutturazione che hanno comportato un periodo di chiusura al pubblico non trascurabile. Il dato, pur essendo sottostimato in quanto non considera l'abolizione delle mezze giornate di chiusura infrasettimanale e l'estensione degli orari di apertura, evidenzia comunque un incalzante dilatarsi del numero di giornate di apertura (181 in più rispetto allo scorso anno e 506 rispetto al 2012) che senza dubbio si ripercuote sulla produttività complessiva.



Analisi a parità di rete (58 negozi)	2012	2013	2014
Nr. giorni di apertura	17.631	17.956	18.137
Var. rispetto AP	-	325	181
Var. % rispetto AP	-	1,84%	1,01%

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

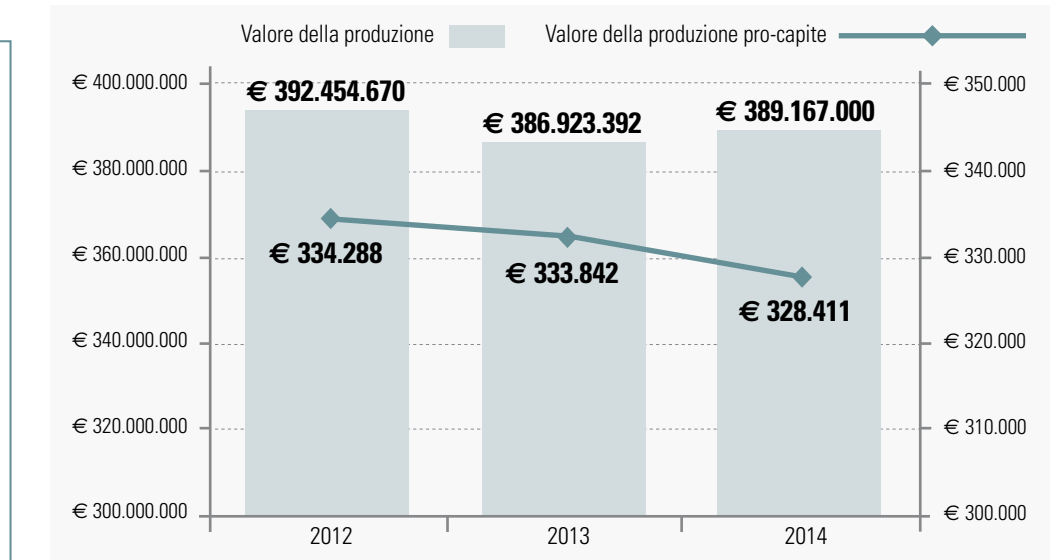
Nel ramo alimentare, il modello organizzativo è stato attivato in via definitiva su tutta la rete; invece, per quanto concerne il formato Regina, grazie al coinvolgimento di altri 5 punti vendita, il progetto è stato applicato presso 9 unità che coprono il 93% delle ore lavorate ed il 95% del fatturato di canale.



## 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 il numero teorico di addetti a tempo pieno.

### Il valore della produzione



**Crescita dei Full-time equivalenti (+26 unità; +2,24%)  
più che proporzionale rispetto al valore della produzione (+0,58%)**



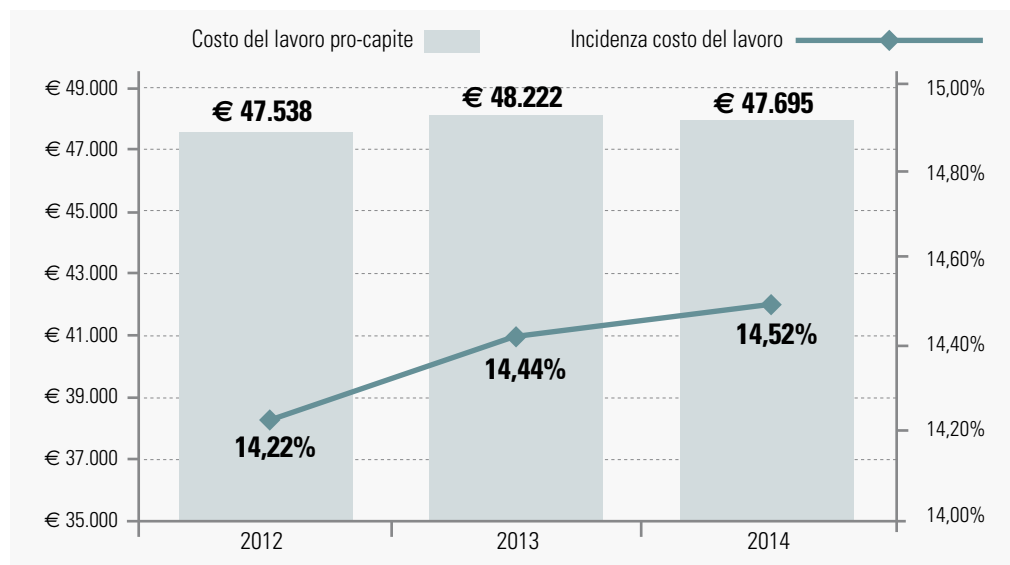




## Il costo del lavoro

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

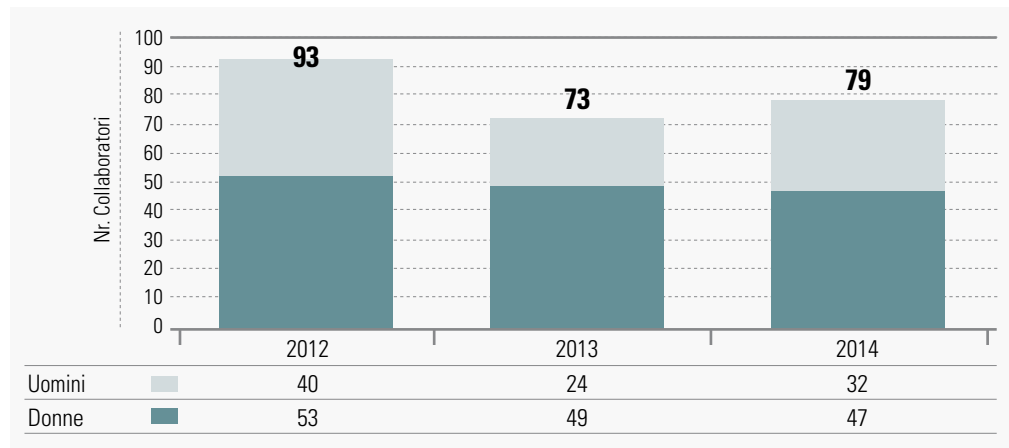


**Cresce il costo complessivo del lavoro (+1,13%),  
ma migliora l'indicatore pro-capite (-1,09%)**

## La stabilità del Personale

Il grafico seguente riproduce un'istantanea del numero complessivo di rapporti di lavoro terminati. Nel 2014 si contano 23 dimissioni di carattere volontario, 15 licenziamenti da parte del datore di lavoro per non superata prova, licenziamento disciplinare o superamento del periodo di comportamento, 19 cessazioni di contratti a termine, 11 interruzioni fisiologiche tra pensionamenti e decessi e, infine, 3 termini di collaborazione dovuti alla cessione ad Eurospin, a far data dal 1° agosto 2014, del punto vendita di Martignano -personale compreso- e 8 licenziamenti collettivi per la chiusura del Regina di Casola a fine dicembre.

### Le collaborazioni terminate

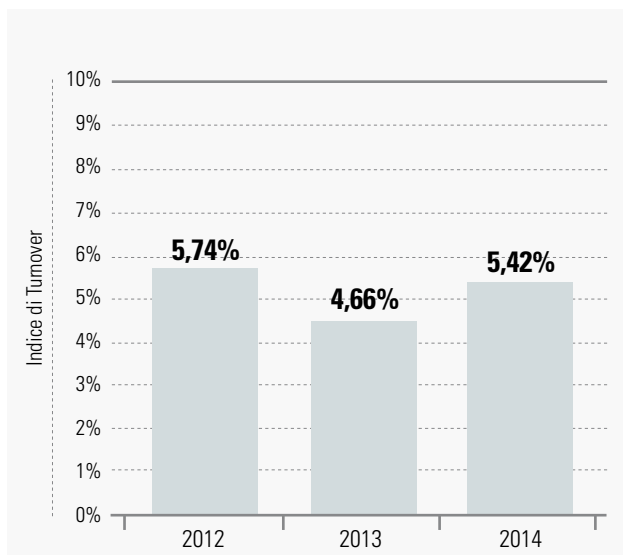


**Ulteriore calo delle dimissioni volontarie:**

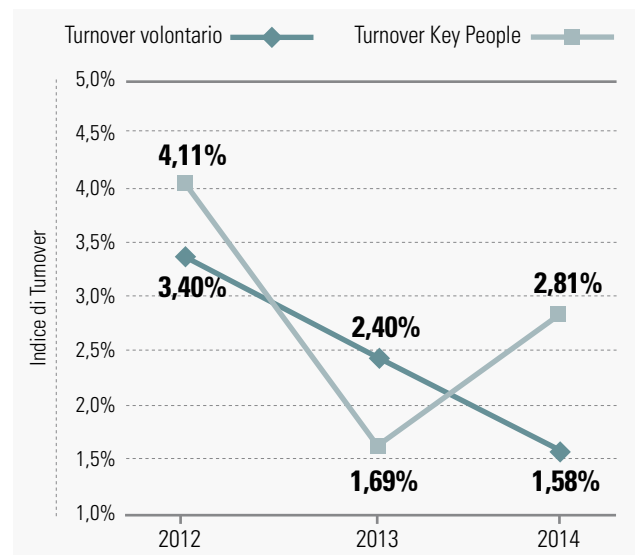
**-30% verso il 2013; -52% in un biennio**

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. Il Gruppo Poli monitora costantemente il dato storico per verificare, anno dopo anno, il rilievo delle politiche volte ad aumentare il benessere dei Collaboratori ed il loro senso di appartenenza all'Azienda e limitare la perdita di valore del Capitale Umano, evitando gli alti costi collegati all'uscita e rimpiazzo del Personale. L'analisi del turnover viene poi dettagliata ed analizzata per aree aziendali, per punto vendita, oltre che per tipologia di Personale e per ruolo all'interno dell'organizzazione.

### Il turnover complessivo



### Il turnover volontario e dei "Key People"



## **Dispute fra Azienda e Collaboratori**

Nel corso del 2014 sono state emanate 59 contestazioni. In 2 casi le giustificazioni addotte dai dipendenti sono state ritenute idonee ed accettate da parte dell'Azienda.

Si segnalano 56 provvedimenti disciplinari, nessuno dei quali impugnato e 3 licenziamenti disciplinari per giusta causa. Tra questi, due sono stati impugnati da parte dei lavoratori, ma non hanno dato seguito ad alcuna azione giudiziaria successiva. Non si evidenziano, pertanto, cause di lavoro intentate contro l'Azienda.



# 4.3

## I CLIENTI



AL CENTRO DEL NOSTRO OPERATO

## 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

**16,7 milioni**  
DI PASSAGGI ALLE CASSE

**10,3 milioni**  
DI VISITE DEI CLIENTI ABITUALI (245 MILA CARTE FEDELTA' ATTIVE)

**445 mila**  
ACCESSI TOTALI AL SITO WEB, IL 38% DA DISPOSITIVI MOBILI

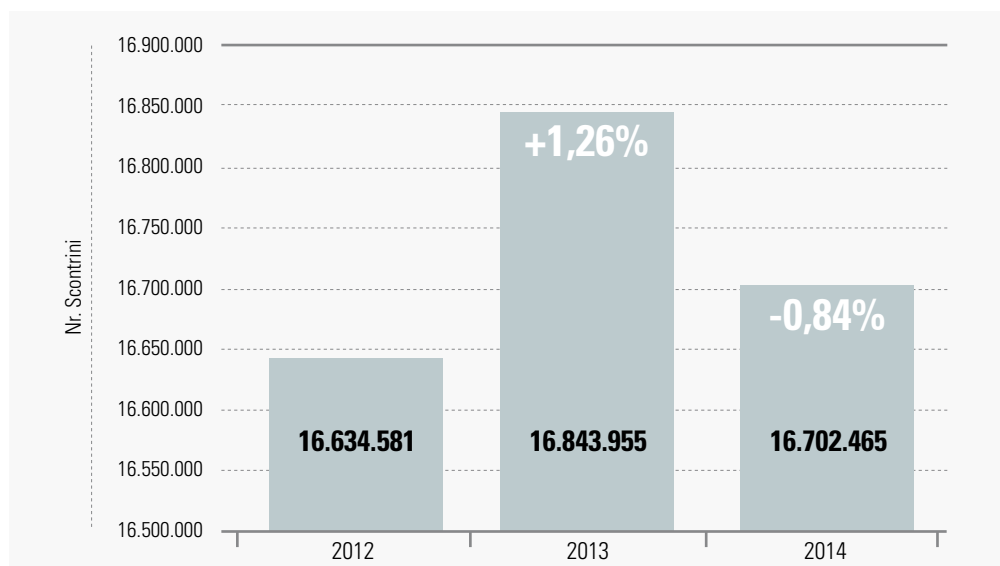
**45,7 milioni di €**  
INVESTITI PER TAGLIARE I PREZZI DI VENDITA

### 4.3.1 LE VISITE DEI CLIENTI

Crisi economica e ristagno dei consumi hanno frenato l'andamento delle performance della rete di vendita: per la prima volta nella storia di Poli diminuiscono le visite dei Clienti. A farne le spese maggiori sono stati i punti vendita di piccole dimensioni (MiniPoli) dove la frequenza di acquisto scende per oltre l'11%. A seguire la rete Regina, in cui il numero di scontrini si riduce del 6,41%; infine il canale Supermercati, che, oltre ad un calo delle visite pari ad 1,88% registra anche una contrazione dello scontrino medio (totale vendite/numero scontrini) pari a -0,28 euro. Risultati invece più che positivi si riscontrano nel canale Iper, in cui cresce l'affluenza (+23,57%) e l'importo dello scontrino medio (+1,08%).



#### Gli scontrini della rete di vendita al dettaglio



**Visite in calo, ma cresce lo scontrino medio a livello di gruppo (+0,26€)**

## La Carta Fedeltà e il comportamento di acquisto

L'utilizzo della Carta Fedeltà	2012	2013	2014
Tessere Attive	259.259	248.475	245.428
di cui utilizzate per "Faccio Io"	44.612	42.964	43.183
<i>% su totale tessere</i>	17,21%	17,29%	17,59%

**7.333** nuovi Clienti "Faccio Io" nel 2014

Il comportamento di acquisto dei Clienti DupliCard	2012	2013	2015
Numero di visite	11.335.652	10.932.984	10.267.749
<i>- penetrazione carta fedeltà su visite</i>	72,36%	70,04%	66,84%
Valore degli acquisti	€ 299.207.825	€ 281.916.798	€ 271.640.397
<i>- penetrazione carta fedeltà su valore acquisti</i>	83,22%	81,16%	78,75%
Scontrino medio	€ 26,40	€ 25,79	€ 26,46

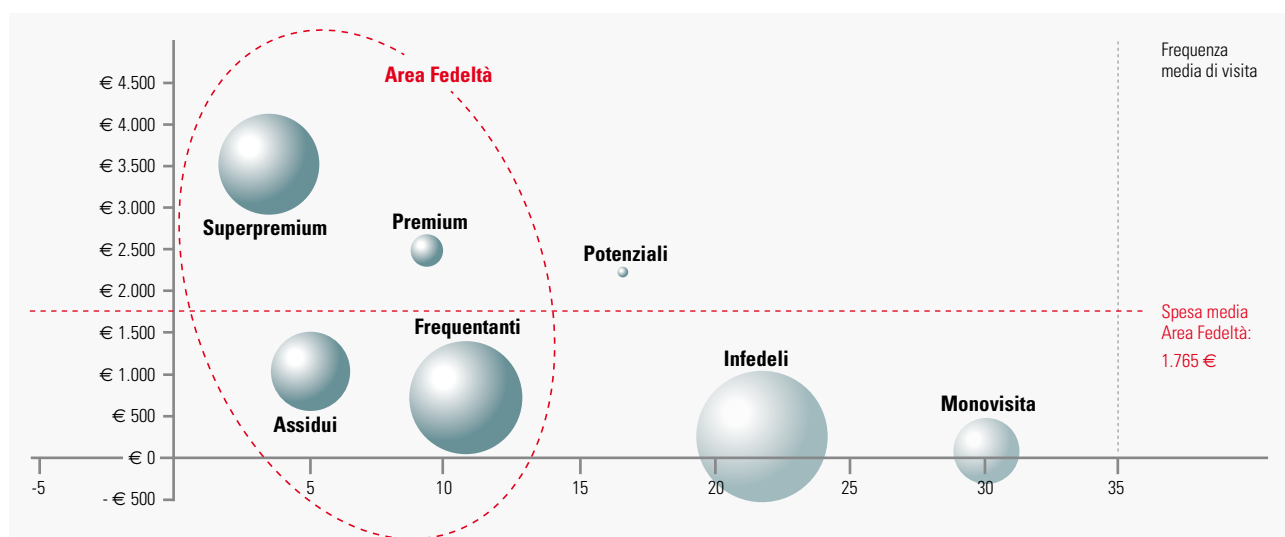
Il comportamento di acquisto dei Clienti non DupliCard	2012	2013	2013
Numero di visite	5.298.929	5.910.971	6.434.716
Valore degli acquisti	€ 90.810.514	€ 103.801.825	€ 114.455.007
Scontrino medio	€ 17,14	€ 17,56	€ 17,79

Prosegue anche per il 2014 la graduale disaffezione all'utilizzo della carta fedeltà: le tessere attive in circolo sulla rete di vendita si riducono in misura del -1,23% rispetto al 2013 e di oltre il 5% considerando l'ultimo biennio, ma sono in ripresa quelle utilizzate per il sistema di self scanning "Faccio IO".

Sfumano del 3,65% gli acquisti dei titolari carta e si indebolisce costantemente la penetrazione della tessera fedeltà sia sul numero di visite che sull'ammontare della spesa.



### La segmentazione della clientela



Dall'analisi dei soli segmenti dei Superpremium, Premium, Assidui e Frequentanti, che compongono l'area della fedeltà, emerge un'incidenza del numero di Clienti in linea con l'anno precedente (58% del 2014 vs 58,5% del 2013); si rileva tuttavia una contrazione della spesa media complessiva annua, che passa da 1.804 euro nel 2013 a 1.765 euro nel 2014 così come una minor affluenza in negozio (si passa da 66 visite medie in un anno a 64).

L'elemento critico da monitorare è proprio la frequenza di visita perché il "cliente tipo" che si sta delineando è un visitatore meno assiduo che allo stesso tempo non compensa con un aumento della singola battuta di acquisto le mancate visite.

L'analisi dei Clienti - anno 2014	Nr. Clienti	Acquisti	Var. Acquisti	Var. Visite
Clienti Persi	32.524		- € 5.449.567	-229.856
Clienti comuni con AP	215.905	€ 262.938.133	- € 13.557.188	-764.964
Clienti Nuovi	29.523	€ 8.702.265	€ 8.702.265	346.730

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; tuttavia si contraggono ulteriormente gli acquisti dei Clienti comuni in entrambe gli anni (-4,9%), così come le loro visite in punto vendita (-7,2%).

Se focalizziamo l'attenzione sulla variabile di recentezza (ossia la data dell'ultimo acquisto), introdotta lo scorso anno grazie alla segmentazione della Clientela secondo il metodo RFM (Recency, Frequency, Monetary) possiamo scendere in maggior dettaglio andando a scomporre ulteriormente la categoria dei Clienti comuni nel biennio. La variabile di recentezza, infatti, è molto utile per comprendere se l'andamento negativo sia imputabile a Clienti che nel corso dell'anno smettono di visitare la rete di vendita oppure a Clienti che, pur continuando a frequentarla, riducono i loro acquisti.

I Clienti comuni con AP	Nr. Clienti	%	Acquisti	%	Var. Acquisti vs AP	Var. % vs AP	Var. Visite vs AP	Var. % vs AP
Attivi	167.031	77,36%	€ 253.711.078	96,49%	- € 4.587.034	-1,78%	-387.270	-3,90%
In abbandono	35.978	16,66%	€ 8.822.386	3,36%	- € 7.639.958	-46,41%	-324.044	-47,91%
Monovisita nel 2014	12.896	5,97%	€ 404.669	0,15%	- € 1.330.196	-76,67%	-53.650	-80,62%
<b>Totale complessivo</b>	<b>215.905</b>	<b>100%</b>	<b>€ 262.938.133</b>	<b>100%</b>	<b>- € 13.557.188</b>	<b>-4,90%</b>	<b>-764.964</b>	<b>-7,16%</b>

I Clienti in abbandono, ossia quelli che hanno visitato i nostri negozi in un momento antecedente alla recentezza media determinata a livello globale (che nell'analisi corrisponde a novembre 2014) rappresentano una fetta esigua sul totale (17%), ma portano con sé la quota maggiore dei mancati acquisti: oltre 7,6 milioni di euro che corrispondono a più della metà delle perdite registrate in corso d'anno.

## 4.3.2 I SISTEMI DI ASCOLTO

### Il Servizio Clienti

Il numero verde per i Clienti Poli Regina è un servizio molto apprezzato. Gestito con risorse interne, è attivo tutti i giorni, dal lunedì al venerdì.

Per l'anno 2014, a causa di un'errata gestione nelle procedure di rendicontazione del servizio reso al Cliente, non è stato possibile fornire degli indicatori corretti e confrontabili con gli anni precedenti.

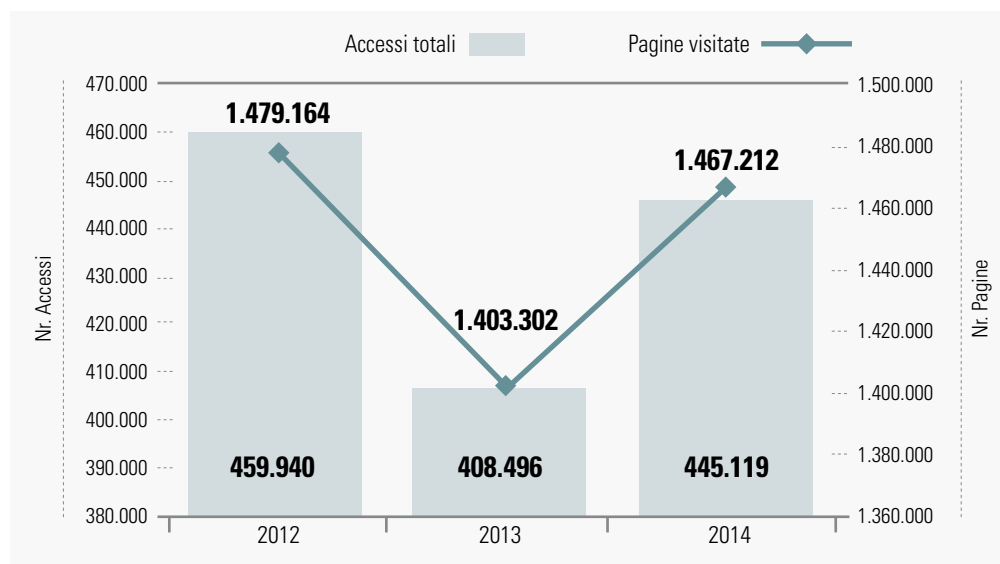
Nello specifico, si è persa traccia di una parte di chiamate ricevute e l'anomalia ha coinvolto trasversalmente le varie tipologie di segnalazione.

Il funzionamento dell'applicativo è stato ripristinato solamente nei primi mesi del 2015.

## Il sito internet

Arricchito con servizi sempre nuovi con l'intento di renderlo più moderno e funzionale, il sito internet aziendale - canale privilegiato di comunicazione diretta fra Azienda e Cliente - è stato ampliato anche nei contenuti istituzionali ed informativi. Dalla welcome-page generale alle singole home-page di insegna, dall'area istituzionale a quella delle news, ogni sezione raccoglie le informazioni più importanti dell'Azienda, parlando di prodotti, attività e servizi, progetti e curiosità. In media ogni giorno si registrano circa 1.220 accessi, 100 in più rispetto al 2013.

### L'utilizzo del sito internet



**6.999** iscritti alla sezione MyPoli,  
in crescita del **35%** nell'ultimo anno

## Il mondo mobile

Continua l'aumento esponenziale degli accessi da dispositivi mobili tanto che oggi rappresentano il 38% degli accessi totali, in crescita di oltre l'80% in un anno. Questa tendenza ci ha spinto a dare ulteriore slancio ai contenuti per il mondo mobile. Intuitiva e facile da usare, l'App Poli&Regina è stata resa fruibile da tutti i dispositivi iOS e Android ed è stata progressivamente arricchita con nuovi servizi.

Il primo tra questi è "PagoFast", il servizio virtuale che permette ai Clienti di pagare la spesa direttamente dall'App grazie al collegamento fra la carta fedeltà e la carta di credito. Frutto della collaborazione tutta trentina con il partner tecnologico Argentea e con Archimede - l'agenzia che ha curato lo sviluppo dell'interfaccia grafica dell'applicazione - PagoFast è un sistema di pagamento veloce e sicuro, che trasforma gli smartphone in veri e propri mezzi di pagamento in grado di dialogare con le casse dei punti vendita. Per poter usufruire del servizio, è sufficiente essere titolari di DupliCarD e registrarsi nell'area riservata MyPoli, indicando i dati della propria carta, un massimo di 2 numeri di telefono dai quali poter autorizzare i pagamenti e un codice PIN di sicurezza, necessario per l'attivazione del servizio su mobile.

Per pagare con PagoFast occorre pre-autorizzare un importo massimo di spesa e un periodo entro il quale si pensa di effettuare la spesa. Arrivati in cassa, si passa la DupliCarD o si consegna il terminale "Faccio lo" avisando la cassiera di voler pagare con PagoFast. Una soluzione snella e innovativa, studiata per garantire la massima sicurezza al Cliente sia per quanto riguarda il funzionamento del servizio che per la gestione dei dati carta, ovviamente trattati in un'area dedicata, protetta da connessione sicura.

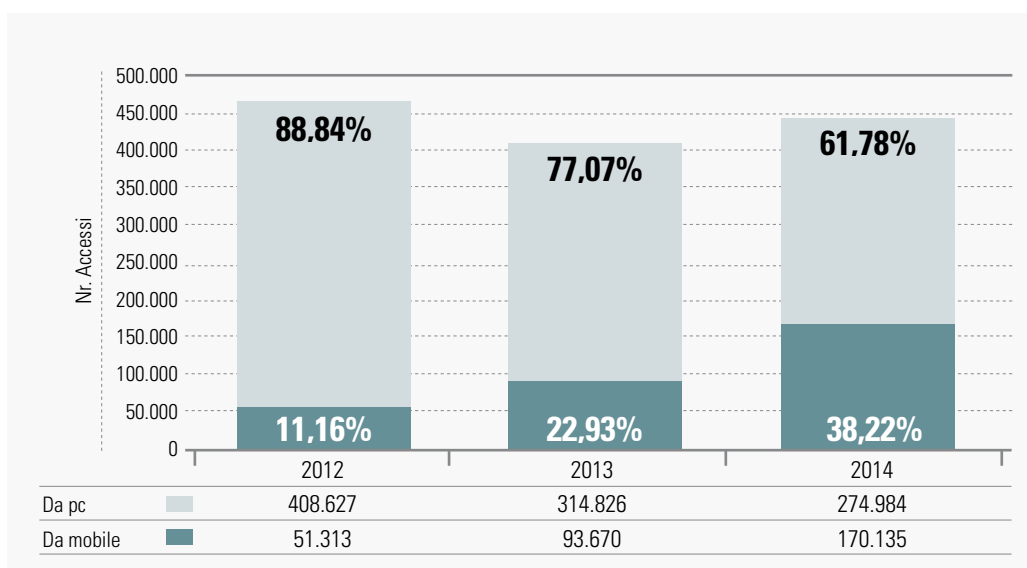




La seconda novità tra le promozioni virtuali di Poli si chiama "Sconta TU" e permette di scegliere, ogni giorno, fino a un massimo di 5 prodotti da scontare ulteriormente rispetto all'offerta già presente a volantino. Basta selezionarli dal sito web oppure dall'App Poli&Regina e in automatico lo sconto aggiuntivo viene caricato sulla propria carta fedeltà. Il ribasso è valido solo nel giorno in cui viene scelto; l'indomani, se ne possono scegliere di nuovi. Nei primi due mesi di lancio (novembre e dicembre 2014) hanno aderito alla promozione 508 utenti, con 4.627 pezzi acquistati e 790 € di risparmio complessivo. Gli ultimi dati disponibili, trascorso un semestre dal lancio, parlano di 1.575 utilizzatori, oltre 39 mila pezzi acquistati per un valore complessivamente trasferito ai Clienti finali pari a 7.144 €.



### Gli accessi da dispositivi mobili



**Crescita esponenziale degli accessi da mobile:**

**+82% nell'ultimo anno, 20 volte superiori nel giro di tre anni**

Infine merita un cenno l'Area Social, principalmente costituita da Facebook e YouTube. Grazie alla pagina Facebook Poli&Regina, che oggi conta più di 4.381 fan, è possibile restare in contatto con la comunità virtuale con disinvoltura e leggerezza. Prodotti, consigli pratici, eventi, viaggi, aneddoti e curiosità; tante cose da dire e da condividere e il pubblico curioso, legge e commenta. I post più cliccati per quanto concerne il numero di "consumatori del post" (cioè gli utenti che in qualche modo hanno interagito sfogliandolo, mettendo un like, commentandolo, ecc.) sono stati il lancio del servizio PagoFast (1.724 clienti), il video delle hostess per il lancio del nuovo IperPoli di Trento (1.031) e la presentazione della promozione Sconta TU (872).

Anche il canale YouTube è molto apprezzato. Dalla sua apertura sono stati caricati oltre 103 documenti, per più di 7.903 visualizzazioni e 8.917 minuti di visione (149 ore): non solo pubblicità, ma anche filmati che spiegano i nuovi servizi per il Cliente, le nuove categorie di prodotto o che raccontano importanti tappe per la storia e lo sviluppo dell'Azienda. Anche in questo caso il video più visto si conferma quello del servizio PagoFast, con 1.146 visualizzazioni; a seguire l'inaugurazione del Supermercato Poli di Ponte Arche con 692 visualizzazioni.

Alcuni filmati, più di altri, hanno saputo veicolare agli utenti emozioni, oltre che informazioni. Ad esempio, le riprese del backstage dei piccoli modelli di Poli e Regina, la storia dei prodotti dei nostri contadini e il time lapse della costruzione del primo negozio a insegna IperPoli sulla piazza di Trento.

### 4.3.3 I NEGOZI - NUOVE APERTURE E RISTRUTTURAZIONI

La volontà 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 oltre la parte esclusivamente immobiliare, anche la zona parcheggi. Nel 2014 si segnalano alcuni lavori particolarmente rilevanti.

#### LE NUOVE APERTURE

##### Il Supermercato Poli di Ponte Arche

Il 25 giugno 2014 è stato inaugurato a Ponte Arche, in via Copère, un nuovo supermercato di 800 mq. Primo negozio per il Gruppo nelle Giudicarie Esteriori, oggi si contende il bacino d'utenza con la Famiglia Cooperativa ed un punto vendita Despar, entrambi rinnovati e ingranditi in anni recenti. Con la nuova apertura si intende poter offrire un servizio attrattivo alla Comunità di Ponte Arche e ai paesi limitrofi, beneficiando altresì di una posizione strategica legata al passaggio turistico nella zona.

Il punto vendita è stato concepito per rispondere al meglio alla volontà del Gruppo di sviluppare progetti a basso impatto ambientale: la classe energetica è superiore a quanto richiesto dalla vigente normativa - si attesta infatti a livello A - con dati di consumo molto vicini alla classe A+.

Il negozio è stato dotato di un sistema di climatizzazione evoluto, che funziona attraverso il recupero di calore e l'utilizzo della CO<sup>2</sup> come gas refrigerante. Da un punto di vista puramente architettonico ed estetico, sono stati selezionati i materiali più adatti per creare un ambiente estremamente piacevole e confortevole. Ad esempio, il negozio è caratterizzato da ampie vetrate che garantiscono la permeabilità della luce e la massima visibilità sia dall'esterno che internamente; i pavimenti in marmo aiutano la scorrevolezza dei carrelli mentre nei reparti i banchi in legno dai colori scuri innalzano il percepito qualitativo del prodotto. Come ormai prassi, l'illuminazione è a tecnologia Led ed i banchi refrigerati sono chiusi per un minor consumo energetico.



## IperPoli di Trento, via Pranzelores

Era il lontano marzo del 2013 quando il Supermercato Poli di Trento, in via Pranzelores chiuse 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, la volontà del Gruppo era quella di renderlo un negozio più moderno, attrattivo ed innovativo, dotato di ampi parcheggi al piano interrato e sul tetto. I lavori, terminati a tempo di record, hanno permesso di inaugurare giovedì 2 ottobre 2014 un punto vendita innovativo, amico dell'ambiente, contraddistinto da un assortimento molto ampio (sono più di 13 mila gli articoli in assortimento con 2.700 i prodotti locali e più di 600 tra le categorie del biologico, senza glutine e senza lattosio) e logica di prezzi bassi tutti i giorni, replicando così l'offerta testata l'anno precedente sulla piazza di Bolzano con l'IperPoli di via Galvani. Il nuovo edificio, dal design moderno, non è venuto meno alla visione green che contraddistingue il Gruppo: certificato in classe energetica A, vanta 648 pannelli fotovoltaici che garantiscono una produzione di quasi 200 kw. Oltre a questo, le scelte tecniche introdotte e l'impianto integrato a base di CO<sup>2</sup> più grande d'Italia, utile per la produzione autonoma del caldo e del freddo, consentono all'edificio di avere un'autonomia energetica pari al 60% del suo fabbisogno.



## Il nuovo Amort di Spiazzo

Dopo lunghissime contese e intoppi burocratici che hanno bloccato per anni l'apertura di una struttura di vendita presso l'area ex Ille, si è finalmente sbloccata la situazione a Spiazzo Rendena.

Il Gruppo Poli è riuscito ad entrare nel mercato della Val Rendena grazie all'apertura, l'8 di ottobre, di un nuovo negozio a insegna Amort, il formato di vendita con logica di EDLP, molto apprezzato dalla Clientela, lanciato in Alto Adige e da un anno portato anche in Trentino. Non sono contemplate le offerte periodiche tipiche dei supermercati, ma a determinarne la convenienza quotidiana è la presenza di confezioni risparmio, grandi formati, proposte attrattive per le piccole realtà legate all'ospitalità come ad esempio alberghi e bed&breakfast oltre ad altre soluzioni che permettono di avere la qualità di Poli a prezzi mediamente inferiori del 15% - 20% rispetto ai principali concorrenti. Accanto a questo si è valorizzato anche il concetto di spesa veloce tarando la proposta su molti prodotti pre-confezionati grazie ai quali i Clienti ed i turisti del posto possono evitare le file ai banchi. Da un punto di vista architettonico si è trasformato quello che era un capannone industriale in un edificio molto piacevole e funzionale, ampliando il numero di parcheggi e rendendoli molto più funzionali grazie a pesanti interventi strutturali. Ancora una volta, un'attenzione particolare è stata prestata agli aspetti ambientali, tanto che anche questo edificio ha guadagnato la classificazione energetica A.





## LE RISTRUTTURAZIONI



### I negozi presso il centro commerciale di Arco

Ad Arco presso il centro commerciale si è iniziato a scavare ancora nel 2013. 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: aumentando la superficie di vendita di circa 400 mq, il negozio è stato reso molto più funzionale e conveniente grazie alla realizzazione di spazi promozionali più estesi. Tutte le attrezzature e gli impianti sono stati completamente rivisti, utilizzando le più recenti tecnologie disponibili.

Il risultato finale ha raccolto grande apprezzamento da parte della clientela e testimone ne è l'andamento molto positivo del fatturato di negozio.

### Iperpoli di Borgo Valsugana, un solo negozio dove prima erano due

Importanti lavori di rinnovamento presso il Centro Commerciale Le Valli di Borgo Valsugana hanno interessato i due negozi, Supermercato e Regina, trasformandoli in un unico nuovo IperPoli, dove le merceologie non alimentari hanno trovato collocazione al centro della struttura.

È stato completamente rivisto il layout di negozio con l'obiettivo di migliorare l'accessibilità ai vari reparti, rivisitare e sistemare scaffalatura, attrezzature, impianto di illuminazione ed ampliare alcune zone focali come quella dei freschi e dei surgelati. L'obiettivo è stato quello di sviluppare il formato di vendita più competitivo della nostra catena in Bassa Valsugana cercando di ampliare il bacino d'utenza anche ai limitrofi paesi, attraverso prezzi estremamente competitivi ed un assortimento molto ampio e completo, arricchito in termini qualitativi anche dalle merceologie tipiche del mondo non alimentare. È nato così un punto vendita moderno e tecnologicamente avanzato corredato di soluzioni tecniche atte a garantire le migliori performance energetiche. 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 da HI-LO a EDLP ed il conseguente ribasso generalizzato dei prezzi a scaffale.



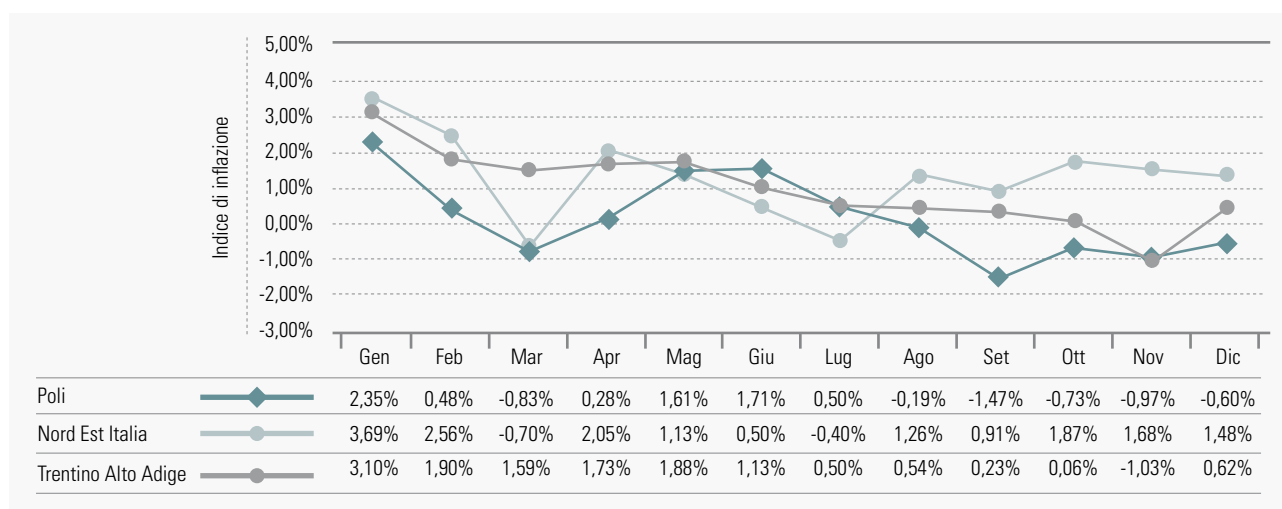
## 4.3.4 LA CONVENIENZA

Italiani sempre più poveri, euroscettici e sfiduciati per il futuro. Lo stivale continua a essere zavorrato e il tanto atteso decollo dell'economia e dei consumi cozza contro un muro di scetticismo e di reali condizioni di calo del potere di acquisto. Nel 2014 il 47% degli italiani dichiara di non riuscire ad arrivare a fine mese con le proprie entrate, una percentuale in crescita di 16,4 punti rispetto all'anno precedente (fonte: Eurispes Rapporto Italia 2014).

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

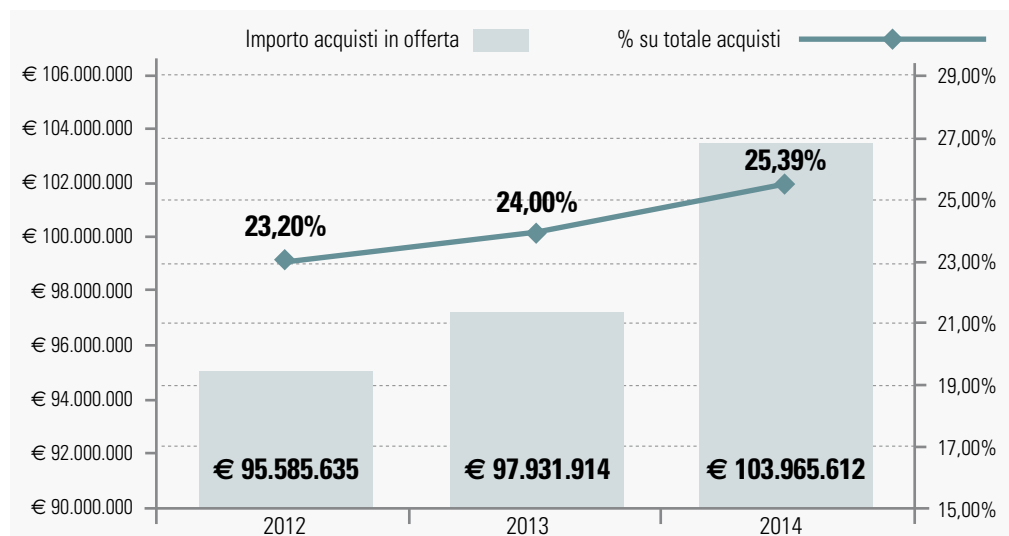
In tempo di crisi il consumatore pianifica con maggiore attenzione il proprio budget di spesa ed è sicuramente "nomade" nel ricercare promozioni e convenienza: è in grado di comporre la spesa a partire dall'offerta di vari negozi, diversificando gli acquisti nei diversi canali.

È ormai assodato il ruolo del volantino nel generare flusso di clientela e volume d'affari: se questo è particolarmente aggressivo può attrarre persone non abituali del punto di vendita. L'obiettivo è fare scorte del prodotto in promozione e spesso se ne compra più del quantitativo normalmente necessario.

Tale tendenza trova conferma nelle rilevazioni effettuate internamente: aumentano costantemente gli acquisti di prodotti in offerta speciale (+6,16% rispetto al 2013, +18% negli ultimi 3 anni) così come l'incidenza dell'acquisto in promozione (+1,39 punti solo nel precedente esercizio).



## Gli acquisti in offerta

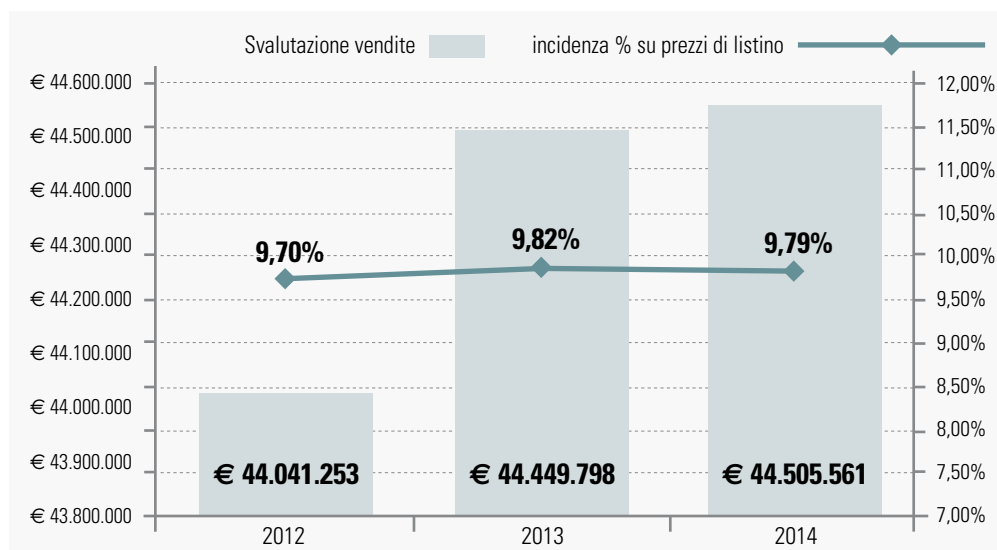


**Gli acquisti in offerta crescono del 6,16% nell'ultimo anno e del 18% nell'ultimo triennio**

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 i Clienti trova una prima misura nell'importo destinato alla svalorizzazione dei prezzi di listino, dato che nel 2014 supera i 44,5 milioni di euro e che comprende principalmente gli sconti a volantino, le attività promozionali che coinvolgono i vari reparti, le attività di micro-marketing, gli sconti personalizzati e le offerte gestite in-store, stagionali o continuative, come ad esempio le operazioni "quasi gratis" o "prezzi a pezzi" che, ogni settimana, propongono prodotti alimentari e non a prezzi irrisori.

## Il contenimento dei prezzi di vendita



**45,7 milioni di euro trasferiti al Cliente, considerando anche gli sconti aggiuntivi (+1,79% vs 2013)**

In aggiunta alle tipiche promozioni da volantino e quelle sommariamente elencate sopra, vengono proposte molte altre iniziative a sostegno della convenienza che vanno ad incrementare ulteriormente l'investimento dell'Azienda per tagliare i prezzi di vendita.

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 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 dei premi fisici, prevedono l'erogazione di sconti sulla spesa.

Tra quelle organizzate nel 2014 se ne ricordano due. La prima raccolta bollini, "Più buoni a Natale", ha coinvolto tutti i punti vendita della rete a insegna Poli e MiniPoli ed ha permesso di trasferire ai Clienti circa 340 mila euro; la seconda, "10 € per te", ha erogato 320 mila euro di sconti aggiuntivi.

Anche nella raccolta a punti DupliCard è valorizzato il tema della convenienza: tra i premi da collezionare, tante formule risparmio, come buoni carburante o buoni energia, ma soprattutto 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 sfiora i 380 mila euro.



Gli sconti aggiuntivi	2012	2013	2014
Aperture e attività straordinarie	€ 835.788	€ 174.080	€ 71.500
Couponing e promo su prodotti industria	€ 123.268	€ 99.095	€ 92.947
Attività di fidelizzazione e premi convenienza	€ 205.265	€ 173.796	€ 1.032.115
<b>Totale sconti aggiuntivi</b>	<b>€ 1.164.321</b>	<b>€ 446.971</b>	<b>€ 1.196.562</b>

Sommando gli investimenti del Gruppo tesi a ridurre i prezzi di listino nelle promozioni continuative (svalorizzazione vendite) a quelli a sostegno di ulteriori occasioni di convenienza, si arriva ad un valore complessivo di oltre 45,7 milioni di euro trasferito al Cliente finale, in crescita dell'1,79% (+805 mila euro) rispetto all'anno precedente.

# FOCUS

## Il progetto Cura Persona

Una veloce descrizione del reparto "Cura Persona" dei nostri Regina? Assortimento interessante, prezzi competitivi rispetto alla piazza, ma con grande potenziale inespresso e forti margini di miglioramento dal punto di vista delle vendite e delle visite dei Clienti. Ecco le principali caratteristiche emerse la scorsa estate dopo una dettagliata analisi di lungo periodo. Da questi elementi ha preso piede la voglia di dare nuovo slancio al mondo Cura Persona e, per la prima volta, si è deciso di testare attività di micro-marketing, che in altre parole, altro non sono che promozioni mirate e personalizzate, a seconda del comportamento di acquisto del singolo Cliente.

Gli obiettivi stabiliti seguivano tre direttrici: aumentare i pezzi venduti, il valore della spesa e la frequenza di acquisto. Dopo una fase di studio iniziale, è partito un test che ha coinvolto oltre 22mila Clienti residenti a Trento e dintorni e nel veronese che, relativamente al reparto Cura Persona avevano palesato diversi comportamenti di acquisto: gli "Altopendenti", i "Bassospendenti" e i "Non Frequentanti il reparto". Le analisi meticolose della funzione ricerche di marketing hanno suggerito l'approccio migliore per stimolare ciascuna categoria e le attività promo da indirizzare al singolo utente. Nei mesi di giugno, luglio ed agosto i Clienti rientranti nel test hanno ricevuto buoni spesa, sconti personalizzati sui prodotti e omaggi in cosmetici di qualità, tra cui la linea Dermè sviluppata in collaborazione con un partner locale. Il contatto è avvenuto attraverso diversi strumenti di comunicazione: spedizione dei buoni spesa tramite servizio postale, emissione di buoni alla cassa oppure attraverso messaggi veicolati sulla newsletter o all'interno dell'area MyPoli. Gli esiti hanno superato le aspettative: i Clienti che hanno colto questa opportunità hanno modificato il loro comportamento di acquisto, sia in termini di aumento della spesa per prodotti del Cura Persona che per numero di visite nei negozi a insegna Regina. L'attività promozionale "one to one" è stata replicata coinvolgendo un parco maggiore di Clienti ed è stata pianificata anche per i primi mesi del 2015. Dalla partenza del progetto ad oggi stati redenti 65mila euro e sono 8.420 i consumatori che ne hanno usufruito.

Considerando solamente i Clienti che hanno utilizzato gli sconti, possiamo notare l'effettivo cambiamento del loro comportamento di acquisto: in un anno hanno acquistato 24 mila articoli in più nel reparto Cura Persona (+26,1%), corrispondenti a circa 9mila scontrini in più (+20,2% sul reparto; +4,1% sul totale negozio), che nel complesso hanno generato un incremento delle vendite pari +42% a livello di reparto e +9,1% a livello di negozio.





## 4.3.5 I PRODOTTI

La chiave per crescere anche in mercati e tempi difficili è capire le aspettative del Cliente. Diventa sempre più importante, dunque, 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 proposta per arricchirla di nuovi contenuti in linea con le tendenze del mercato.

### I prodotti a marchio del distributore

I prodotti Primia	2012	2013	2014
Nr. prodotti	965	1.148	1.232
Nr. categorie	48	53	52
Vendite generate	€ 32.017.772	€ 33.595.288	€ 32.622.216
Pezzi venduti	20.847.681	21.670.444	20.721.073
Clienti DupliCarD acquirenti	208.954	206.087	198.836
% Clienti DupliCarD acquirenti	93,98%	93,84%	93,72%

Prosegue anche nel 2014 lo sviluppo di Primia con l'intento di offrire un assortimento sempre più completo. I nuovi inserimenti in continuativo - 84 referenze - hanno interessato principalmente le categorie dei formaggi, dolciari e panificati, pet food e accessori casa. Nel complesso, tuttavia, Primia ha performato meno rispetto al 2013. La flessione delle vendite (-2,90%) deve essere ricondotta principalmente alle politiche promozionali attivate: in primo luogo la marca Primia nel 2014 ha abbandonato il ruolo di acceleratore nell'ambito di altre iniziative speciali o raccolte punti di breve organizzate in corso d'anno. In secondo luogo, il taglio prezzo molto aggressivo (sconto 40%) che coinvolgeva ogni 15 giorni a rotazione diversi articoli Primia, è stato sostituito con una promozione meno impattante, che prevedeva uno sconto pari al 20% a partire dal secondo pezzo Primia acquistato.





L'andamento del marchio Bontà delle Valli merita un dettagliato approfondimento.

Il forte impulso registrato deve essere ricondotto esclusivamente all'introduzione nella gamma Bontà delle Valli di una nuova categoria merceologica - la carne di vitello - che ha portato con sé la codifica di 35 nuove referenze. Diversi tagli (ad esempio polpa, pancia, sottospalla, girello) e diverse lavorazioni (tra cui fettine, macinato, hamburger, arrotolati) che racchiudono però un fattore comune: la tipicità ed il valore della filiera che garantisce l'allevamento di soli vitelli da latte nati in Trentino-Alto Adige (Disciplinare etichettatura POLI approvato dal Ministero cod. IT043ET). In breve, il progetto "Vitello Bontà delle Valli" nasce dalla collaborazione, ormai trentennale, tra Poli e Indal, un'azienda che da tre generazioni opera nel campo dell'allevamento di bovini e vitelli. Di base, la volontà di offrire ai Clienti un prodotto unico, allevato secondo standard produttivi di eccellenza, nel rispetto dei rigidi parametri della Certificazione VITOP Filiera. Questo esclusivo disciplinare di produzione è sottoposto a severi controlli da parte dell'ente certificatore SGS Spa e si caratterizza per la completa gestione dell'animale da parte di Indal, dall'acquisto fino alla macellazione. Ogni vitello viene alimentato singolarmente sotto la supervisione di nutrizionisti, agronomi e veterinari che curano ogni aspetto della vita e del benessere dell'animale, il tutto a garanzia di un prodotto unico, simbolo di tradizione e passione per il territorio associata alle più moderne tecniche di allevamento e macellazione. Il progetto, abbozzato nel 2012, è stato attivato in fase di test nel corso del 2013 per poi essere esteso sull'intera rete di vendita nel 2014. Nell'anno, la sola categoria del vitello, con i 35 articoli che la compongono, ha generato 2,8 milioni di euro di vendite e sono stati quasi 59 mila i clienti che hanno acquistato almeno un taglio o una confezione di vitello Bontà delle Valli.



I prodotti Bontà delle Valli	2012	2013	2014
Nr. prodotti	67	65	96
Nr. categorie	18	19	20
Vendite generate	€ 2.311.268	€ 2.267.805	€ 4.896.856
Pezzi venduti	875.252	807.346	935.861
Clienti DupliCarD acquirenti	123.832	117.656	125.388
% Clienti DupliCarD acquirenti	55,70%	53,58%	59,10%



## I prodotti a prezzo d'attacco

Reggono le vendite dei prodotti unbranded, riconoscibili sui nostri scaffali dallo slim "Spesa Leggera" (+0,78% rispetto allo scorso anno), nonostante il ridimensionamento della proposta a livello di numerica (41 referenze in meno pari ad un -18,72%). Dopo un lungo lavoro di analisi sia di prodotto che di preferenze d'acquisto, si è puntato alla copertura delle categorie con ruolo di traffico più rappresentative per la spesa quotidiana, laddove maggiore è la propensione al risparmio da parte del Cliente, mantenendo in assortimento solo i prodotti qualitativamente migliori e con più alto giro di affari.

I prodotti a prezzo d'attacco	2012	2013	2014
Nr. prodotti	212	219	178
Nr. categorie	36	35	34
Vendite generate	€ 3.332.443	€ 3.503.400	€ 3.530.791
Pezzi venduti	4.068.656	4.062.559	4.028.768
Clienti DupliCarD acquirenti	151.694	144.491	137.419
% Clienti DupliCarD acquirenti	68,23%	65,80%	64,77%

## I prodotti etici e attenti alla salute

Prosegue convinta la strategia di "democratizzazione" dei consumi del biologico, che oltre all'ampliamento continuo della proposta assortimentale, si attiva attraverso una politica di prezzi morigerata, con margini più bassi rispetto alla concorrenza specializzata: ad esempio, se nei negozi specializzati il prezzo del prodotto biologico è superiore a quello convenzionale per una quota che va dal 30 all'80%, arrivando fino al 150% per frutta e verdura, da Poli la maggiorazione parte da un 5-7% per non superare mai la soglia del 25-30%.

Tra gli obiettivi importanti su cui si sta lavorando, vi è sicuramente l'accentuazione dei mercati del "free from": senza glutine, senza lievito, senza lattosio, senza zucchero, nuova frontiera cui il mercato sta rivolgendo un interesse via via maggiore. Il riscontro positivo da parte dei Clienti si può leggere nell'incremento dei pezzi acquistati (+12%) e della spesa (+13%).



I prodotti etici	Biologici			Equo-solidali		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Nr. prodotti	933	907	941	44	43	42
Nr. categorie	42	38	38	9	9	10
Vendite generate	€ 4.821.403	€ 5.128.425	€ 5.784.180	€ 609.128	€ 717.272	€ 708.660
Pezzi venduti	2.253.104	2.348.425	2.626.250	249.261	295.715	283.348

I prodotti attenti alla salute	Senza glutine			Senza lattosio		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Nr. prodotti	213	255	282	n.d.	127	113
Nr. categorie	13	18	18	n.d.	8	9
Vendite generate	€ 837.923	€ 3.195.133	€ 3.494.286	n.d.	€ 1.520.426	€ 1.339.793
Pezzi venduti	345.584	1.546.015	1.757.665	n.d.	610.402	760.537

Si conferma il trend in salita per il mondo del Senza Glutine, complice senza dubbio l'introduzione della legge provinciale che ha liberalizzato la fruizione dei prodotti gluten-free consentendone l'acquisto sovvenzionato presso qualunque rivenditore.



## 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 principalmente attraverso il protocollo di autocertificazione H.A.C.C.P., che nel 2014 ha visto ulteriormente ridurre la frequenza dei prelievi in virtù degli esiti positivi riscontrati negli ultimi anni e dell'instaurarsi di una cultura interna orientata al massimo rispetto delle norme igieniche. La programmazione periodica di audit a sorpresa in negozio, infatti, permette non solo di testare il grado di pulizia delle attrezzature utilizzate per la produzione e la vendita dei cibi ma anche di alimentare

lo sviluppo di buone prassi lavorative ed igieniche da parte del Personale. 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.

L'autocontrollo interno H.A.C.C.P.	2012	2013	2014	Var. % 2014 vs 2013
Nr. controlli	5.576	4.795	4.327	-9,76%
Spesa sostenuta	€ 47.252	€ 48.165	€ 42.823	-11,09%
Le check list e le verifiche ambientali	2012	2013	2014	Var. % 2014 vs 2013
Nr. tamponi ambientali	1.352	1.784	702	-60,65%
Spesa sostenuta	€ 3.826	€ 5.959	€ 1.987	-66,66%

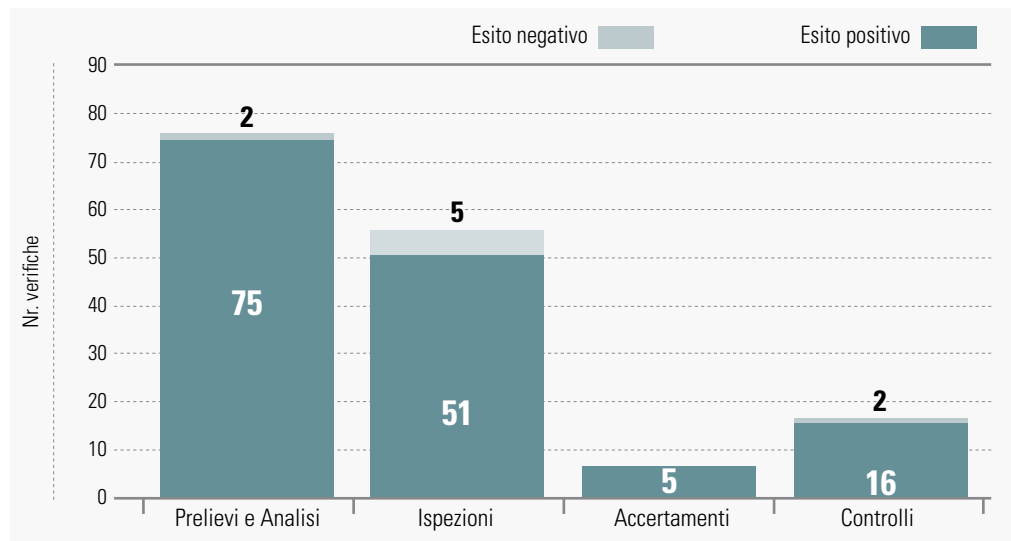
I test routinari sui prodotti Primia sono effettuati dai laboratori Silliker, Chelab e dal consulente AcQ - Fit Italia. Nel 2014 il piano dei controlli è stato volutamente rivisto sia per numerica che per profili applicati, in quanto a livello di centrale Agorà Network sono stati assunti i piani analitici in autocontrollo effettuati direttamente dai fornitori. Con la successiva stipula dell'accordo "Tripartita" si è stabilito che i responsabili della qualità dei prodotti Primia ricevano i risultati dei controlli effettuati presso il produttore direttamente dal loro laboratorio di analisi. Di conseguenza, è stato sufficiente integrare il piano di controllo interno solo in virtù della classe di rischio della tipologia del prodotto.

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 su campioni di prodotti prelevati in fase di produzione. Proseguono i Panel Test per valutare le proprietà organolettiche dei prodotti con analisi del gusto e della piacevolezza percepita, anche se il piano di sviluppo e revisione è stato temporaneamente decelerato, in attesa dello sviluppo della linea Premium e Bio.

I controlli sui prodotti Primia	2012	2013	2014	Var. % 2014 vs 2013
Nr. controlli routinari - spesa sostenuta	837 € 310.847	984 € 292.550	272 € 159.167	-72,36% -45,59%
Nr. Audit fornitori in campo e a distanza - spesa sostenuta	90 € 13.688	8 € 5.300	58 € 50.830	625,00% 859,06%
Nr. Panel test - spesa sostenuta	35 € 44.400	33 € 50.150	24 € 37.675	-27,27% -24,88%
<b>Totale nr. controlli</b> <b>Totale spesa sostenuta</b>	<b>962</b> <b>€ 368.935</b>	<b>1.025</b> <b>€ 348.000</b>	<b>354</b> <b>€ 247.672</b>	<b>-65,46%</b> <b>-28,83%</b>



### I controlli esterni delle Autorità Pubbliche



**Il 94% dei rilievi ha dato esito regolamentare**



Tra controlli, ispezioni, accertamenti e prelievi, le Autorità pubbliche delegate al controllo del rispetto delle normative commerciali ed igienico sanitarie hanno effettuato 156 visite presso i punti di vendita e le piattaforme logistiche del Gruppo. Di queste, 147 (il 94,23%) hanno dato esito regolamentare.

## Le sanzioni amministrative pagate

Sanzioni Amministrative Pagate			
Data accertamento	Ente Sanzionatore	Norma violata	Importo pagato
02/07/2014	Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari	art. 14 - D. Lgs. 689/1981 errata denominazione di vendita	€ 110,20
17/10/2014	N.A.S. di Trento	art. 6 c. 8 - D. Lgs. 193/2007 yogurt sprovvisto della data di scadenza	€ 2.000,00

## Le sanzioni amministrative opposte

Data sanzione	Ente Sanzionatore	Violazione Contestata	Data opposizione
11/11/2014	N.A.S. di Trento	art. 10bis c. 5 e art. 18 c. 2 - D. Lgs. 109/1992 art. 6 c. 8 - D. Lgs. 193/2007 data di scadenza oltrepassata	02/12/2014

## Le sanzioni amministrative archiviate

Data sanzione	Ente Sanzionatore	Violazione Contestata	Data archiviazione
25/11/2011	A.S. Alto Adige	art. 16 c. 2 - D. Lgs. 109/1992 errata comunicazione vendita prodotti sfusi	19/08/2014

Ad agosto del 2014 sono stati definitivamente accolti gli scritti difensivi presentati a seguito di un provvedimento emanato nel 2011 dall'Azienda Sanitaria presso la filiale di Egna, che contestava la mancanza di cartellini esplicativi delle modalità di conservazione della carne macinata.

# 4.4

## I FORNITORI



ANELLI DELLA STESSA CATENA, INSIEME VERSO IL FUTURO



## 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

# 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

# 120

AZIENDE DI SERVIZIO, DI CUI 75 LOCALI

# 14,9 milioni di €

DI FATTURATO GENERATO CON I FORNITORI DI  
SERVIZIO LOCALI, 97,5% SUL TOTALE

## 4.4.1 I FORNITORI DI MERCI

Quella del Trentino-Alto Adige è un'economia dinamica e aperta; sempre in equilibrio, fra tradizione e innovazione, l'imprenditoria locale non rinuncia ai forti legami con il territorio, ma evidenzia al contempo una voglia ed una forza sempre maggiore nel dialogare con il "mondo fuori", coniugando saperi artigianali e ricerca della qualità ai più alti livelli.

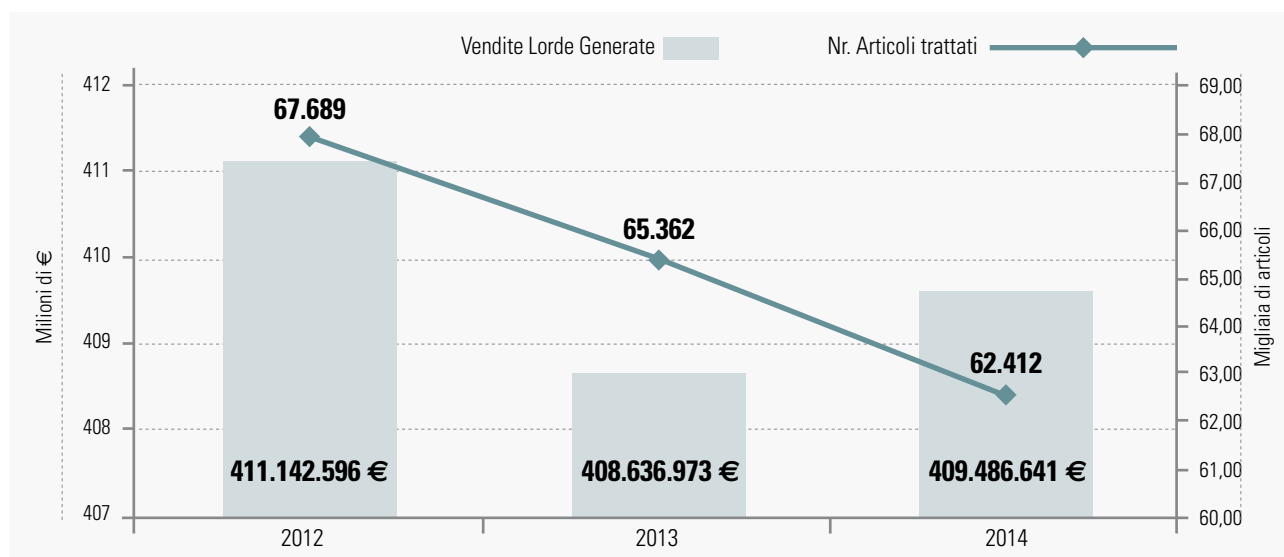
Un tessuto economico fondato principalmente su piccole e medie imprese organizzate in un sistema a rete ed unite da una forza che oggi, molto più che in passato, le spinge a collaborare. L'economia locale dunque si fonda sulle persone, sulle loro idee, valori e competenze culturali e professionali e si connota

come un sistema assai diversificato per quanto attiene alla tipologia di prodotti realizzati e i livelli di specializzazione garantiti, capace di esprimere riconosciute eccellenze in molte filiere di produzione.

Per tutto questo, scegliere i propri Fornitori 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.



### Gli articoli in assortimento e le vendite generate



**Razionalizzazione dell'assortimento (-4,51%),  
in crescita il fatturato complessivo e la vendita media per articolo (+4,94%)**

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 il pane fresco, la pasticceria, il latte, la panna e il burro, il mondo degli yogurt e dei dessert, i salumi,

i formaggi, le farine, ma anche i vini, gli spumanti, le grappe ed i liquori tipici montani. Molti altri ambiti merceologici sono invece di totale appannaggio di produttori nazionali o internazionali. In particolare, è quasi nulla la produzione regionale di referenze tipiche del settore non-food, parte preponderante invece nella costruzione dell'assortimento.

Il numero di Fornitori	2012	%	2013	%	2014	%
Locali	187	<b>33,33%</b>	183	<b>31,44%</b>	191	<b>31,41%</b>
Non Locali	374	<b>66,67%</b>	399	<b>68,56%</b>	417	<b>68,59%</b>
<b>Totale</b>	<b>561</b>	<b>100,00%</b>	<b>582</b>	<b>100,00%</b>	<b>608</b>	<b>100,00%</b>

Il numero di Prodotti	2012	%	2013	%	2014	%
Locali	2.570	<b>54,03%</b>	2.628	<b>53,95%</b>	2.798	<b>54,79%</b>
Non Locali	2.187	<b>45,97%</b>	2.243	<b>46,05%</b>	2.309	<b>45,21%</b>
<b>Totale</b>	<b>4.757</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.871</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.107</b>	<b>100,00%</b>

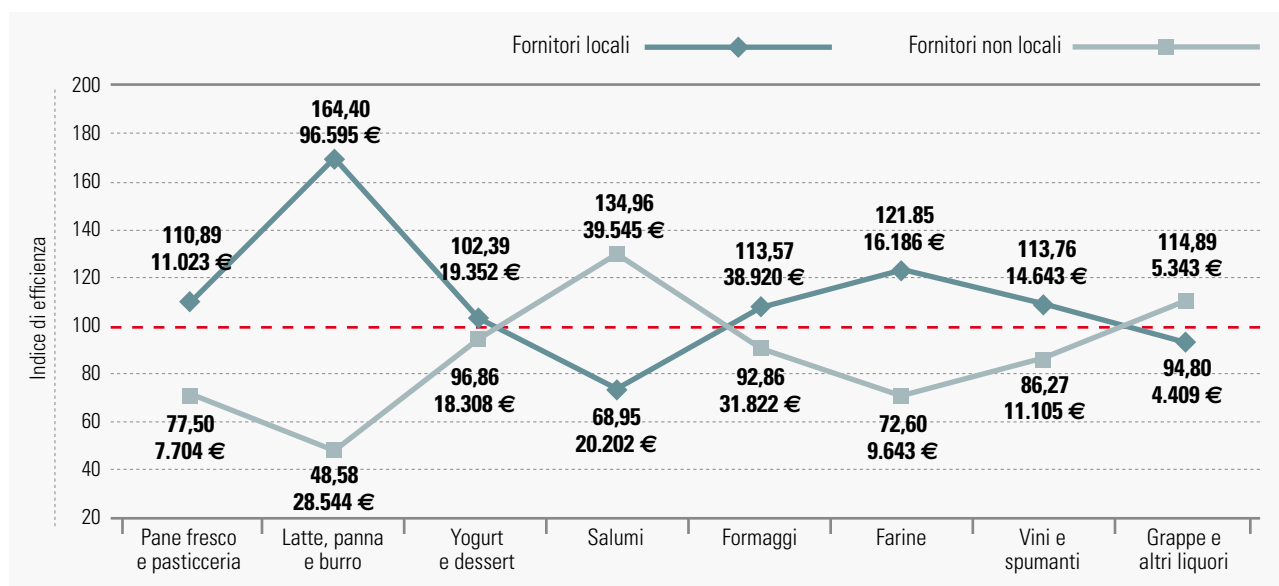
Le Vendite	2012	%	2013	%	2014	%
Locali	€ 53.036.682	<b>51,74%</b>	€ 53.618.905	<b>52,14%</b>	€ 54.692.679	<b>52,32%</b>
Non Locali	€ 49.472.014	<b>48,26%</b>	€ 49.211.286	<b>47,86%</b>	€ 49.838.043	<b>47,68%</b>
<b>Totale</b>	<b>€ 102.508.696</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 102.830.191</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 104.530.722</b>	<b>100,00%</b>

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 in continua crescita, che nel 2014 raggiunge il 52,32%.

Il contributo maggiore al miglioramento è scaturito dalle categorie degli yogurt, dessert, formaggi e dei vini e spumanti che hanno migliorato le proprie performance sia in termini di vendite generate che in termini di fetta di mercato rispetto a quella riservata ai fornitori nazionali.

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.

### Gli indici di efficienza alla vendita per categoria



# FOCUS

## Lo stecco del Trentino, tutta la bontà del gelato artigianale al supermercato

Fresco, morbido, cremoso, fatto solo con ingredienti genuini e latte fresco trentino: sono queste le caratteristiche dello Stecco del Trentino, il gelato realizzato artigianalmente

da una piccola azienda di Telve Valsugana, la Gelateria Derby, e distribuito in esclusiva nei Supermercati Poli a partire da giugno 2014. Un gelato di altissima qualità, che esce dal banco del gelataio per sbarcare sul pianeta della grande distribuzione, riuscendo così a coniugare l'eccellenza della produzione artigianale con la praticità del prodotto confezionato. L'operazione è stata resa possibile grazie all'intuizione di Cinzia Agostini e del marito Roberto Fedele, che dal 2008 gestiscono una piccola realtà familiare di Telve Valsugana, la Gelateria Derby, molto apprezzata in zona per la qualità e la bontà del suo gelato. Una passione, oltre che un lavoro, cresciuta nel tempo: il piccolo laboratorio di 12 metri quadri, immerso nel verde dei prati, lavorava a pieno ritmo per produrre gelati nella classica vaschetta da esposizione. Poi, anno dopo anno, la presa di consapevolezza che il prodotto piaceva sempre di più e da qui la proposta di gelati monodose, su stecco appunto, grazie ai quali i clienti potevano fare scorta e gustarsi, comodamente da casa, un momento di dolcezza artigianale.

E la cosa è piaciuta, tanto che i "mastri gelatai" decisero di non fermarsi e pensarono che sarebbe stato bello far arrivare il loro gelato anche nelle case di chi magari, non sarebbe mai arrivato a quel paesino "non proprio di passaggio" che è Telve Valsugana. Loro potevano occuparsi della produzione...bisognava solo trovare il modo di distribuire il prodotto.

E in questo Poli sembrava essere il partner più adatto: azienda trentina, guidata da valori familiari, da sempre legata al territorio, che in più occasioni ha dimostrato grande impegno e voglia di valorizzare le tipicità e le bontà enogastronomiche locali.





Così è avvenuto un primo incontro, in cui Cinzia e Roberto hanno voluto parlare della loro ispirazione, poi la degustazione dello stecco (che all'epoca non portava ancora il nome attuale); la successiva visita del laboratorio di Telve e, infine, l'accordo, stipulato con la piccola gelateria di paese.

Ciò che ci ha convinto, oltre alla novità e all'esclusività del progetto, è stata proprio la bontà del prodotto: un gelato squisito, che racchiude tutta la qualità del nostro territorio; realizzato esclusivamente con latte fresco trentino e, soprattutto, con tanto latte. A differenza dei prodotti industriali, questo stecco contiene il 50% di latte fresco di giornata; non è "gonfiato" d'aria, come avviene nella classica produzione industriale e non contiene conservanti chimici e grassi idrogenati. Per produrre uno stecco di gelato artigianale confezionato servono circa dieci ore di lavoro: il latte deve essere pastorizzato, poi lo si fa mantecare aggiungendo solo panna fresca e zucchero, lo si versa negli stampi e nell'abbattitore a meno 40 gradi. Dopo che ha preso forma, il gelato viene immerso in una delle sei possibili coperture al cioccolato, sicuramente tra le più buone esistenti sul mercato e tutte certificate gluten free eccetto il gusto amaretto, infine insacchettato e sigillato nell'imballaggio. Il tutto rigorosamente a mano, stecco per stecco.

L'intero progetto è stato realizzato in poco più di 4 mesi. Il primo passo puntava alla ricerca di un nome adatto che riuscisse a valorizzare i plus del prodotto, lo studio di una grafica e una comunicazione diretta, chiara, emozionante e l'ideazione di un packaging esterno, che ci aspettavamo diventasse il vero elemento differenziante a scaffale per trasferire, sin dalla scelta dei materiali, l'originalità, l'esclusività, la qualità e le caratteristiche locali del prodotto; poi, a seguire, l'ampliamento del laboratorio artigianale fino agli attuali 120 metri quadri e la definizione degli aspetti commerciali e logistici.

Il lancio iniziale ha proposto due confezioni multiple da 3 pezzi con 6 varianti di copertura: dalle classiche cioccolato al latte, bianco e granella all'amaretto alle più originali come cioccolato fondente oltre l'80%, ricoperto alla nocciola e aromatizzato al limone. In seguito, viste le richieste della clientela, è stata introdotta una nuova confezione monogusto, al cioccolato al latte e fiordilatte che è andata ad aggiungersi alle precedenti. Attualmente sono 44 i negozi che propongono lo stecco del trentino.



In un anno i risultati sono più che soddisfacenti: 13.875 confezioni (da 3 stecchi cadauna) vendute, per un valore complessivo di 49.830 euro, con richieste in continuo aumento, tanto che i titolari della piccola gelateria, impegnati a tempo pieno a preparare gelati, stanno valutando la possibilità di assumere un collaboratore. In cantiere ci sono già nuove idee, che si pensa possano essere realizzate in tempi brevi, ma al momento nessuno vuole lasciarsi sfuggire anticipazioni...

**Aspettatevi quindi gustose sorprese!**



## 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	58	85,29%	€ 1.780.637	97,28%
Non locali	10	14,71%	€ 49.805	2,72%
<b>Totale</b>	<b>68</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 1.830.442</b>	<b>100,00%</b>

Fatturato con partner locali in crescita del **13%** rispetto all’anno precedente;  
**+38%** nell’ultimo triennio





Trasporti, logistica di magazzino ed altri servizi	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	17	32,69%	€ 13.091.742	97,49%
Non locali	35	67,31%	€ 336.843	2,51%
<b>Totale</b>	<b>52</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 13.428.585</b>	<b>100,00%</b>

Fatturato con partner locali in crescita del **3%** rispetto all'anno precedente;  
**+15%** nell'ultimo triennio

# 4.5

## I FINANZIATORI



RISORSE DA FAR FRUTTARE

## 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

**10 partner bancari**  
DI CUI 6 CON SEDE IN TRENINO ALTO ADIGE

**409 milioni di €**  
TRANSATI, 192 CON MONETA ELETTRONICA

**39 milioni di €**  
DI GIACENZA MEDIA PRESSO CONTI CORRENTI LOCALI

**1,1 milioni di €**  
DI REMUNERAZIONE AI FORNITORI DI CAPITALE



## 4.5.1 LE MOVIMENTAZIONI BANCARIE

Con l'intento di rendere più economiche e sicure le transazioni finanziarie, 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 transazioni finanziarie	2012			2013			2014		
	Nr. operaz.	Importo transato	%	Nr. operaz.	Importo transato	%	Nr. operaz.	Importo transato	%
Bancomat	3.386.778	€ 154.175.244	37,50%	3.575.738	€ 157.294.457	38,49%	3.684.364	€ 158.533.751	38,72%
Carta di credito	696.538	€ 31.996.687	7,78%	750.119	€ 32.965.315	8,07%	787.431	€ 33.079.540	8,08%
Altre transazioni finanziarie	144.244	€ 224.970.742	54,72%	110.299	€ 218.377.201	53,44%	165.702	€ 217.873.350	53,21%
<b>Totale</b>	<b>4.227.560</b>	<b>€ 411.142.673</b>	<b>100%</b>	<b>4.436.156</b>	<b>€ 408.636.973</b>	<b>100%</b>	<b>4.637.497</b>	<b>€ 409.486.641</b>	<b>100%</b>

## 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, accresciuti del 33% rispetto alla situazione del 2013. La consistenza dei depositi al 31/12/2014 ammonta a 53 milioni di euro, affidati per la quasi totalità a imprese locali (99,98%).

La giacenza media	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2012	€ 9.059.080	75,60%	€ 2.923.724	24,40%	<b>€ 11.982.804</b>
2013	€ 28.849.891	98,93%	€ 311.879	1,07%	<b>€ 29.161.770</b>
2014	€ 38.876.489	99,86%	€ 54.028	0,14%	<b>€ 38.930.517</b>

└ A fine anno, depositi pari a **53** milioni di € affidati per il **99,98%** a banche locali

### 4.5.3 LA RICHIESTA DI FINANZIAMENTI

Il 2014 è stato un anno caratterizzato da importanti investimenti di sviluppo, per i quali il Gruppo è riuscito a spuntare disponibilità, prezzi e condizioni di finanziamento particolarmente favorevoli.



Le due principali iniziative di ristrutturazione della rete di vendita hanno riguardato il centro commerciale di Arco e l'attuale IperPoli di Borgo Valsugana, frutto dell'unione in una unica struttura di vendita dei due negozi che in precedenza portavano le insegne Poli e Regina.

Si segnalano poi gli importanti investimenti atti a determinare l'ampliamento della rete distributiva, attraverso l'apertura del primo IperPoli a Trento, in via Pranzelores, di un Supermercato a Ponte Arche, e di un negozio a insegna Amort a Spiazzo, oltre che all'acquisto di un terreno a Malè, in val di Sole, sul quale si conta di costruire presto una nuova struttura di vendita. Considerando anche gli importi raccolti per la cessione del punto vendita di Martignano, complessivamente nell'esercizio sono stati investiti 15,2 milioni di euro fra terreni e fabbricati, 8,2 milioni di euro per attrezzature, macchinari e impianti e mezzo milione di euro per l'aggiornamento dei sistemi informativi. Altri finanziamenti sono stati destinati all'acquisizione della partecipazione in Orvea SpA, che complessivamente ha assorbito risorse finanziarie per 24,3 milioni di euro, valori che, a seguito del consolidamento, si riflettono in un incremento dell'attivo patrimoniale del Gruppo. I finanziamenti da parte degli istituti di Credito hanno coperto le iniziative di sviluppo sopra menzionate, per la parte non finanziata da risorse proprie.

#### I mutui a medio lungo termine

In tabella è rappresentato il ricorso da parte del Gruppo a mezzi finanziari esterni di medio/lungo termine e la loro suddivisione fra Istituti di credito locali ed Istituti extra-regionali.

I finanziamenti aggiuntivi sono riferiti all'accensione di un nuovo mutuo chirografario pari a 10 milioni di euro nominali. Le condizioni di miglior favore sono state proposte da un istituto nazionale.

I mutui a medio-lungo termine (media mensile)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2012	€ 731.354	100%	€ 0	0%	<b>€ 731.354</b>
2013	€ 604.010	100%	€ 0	0%	<b>€ 604.010</b>
2014	€ 499.371	20%	€ 1.958.183	80%	<b>€ 2.457.554</b>

I mutui a medio-lungo termine (quota al 31/12/2014)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2012	€ 667.444	100%	€ 0	0%	<b>€ 667.444</b>
2013	€ 540.575	100%	€ 0	0%	<b>€ 540.575</b>
2014	€ 458.166	6%	€ 7.368.421	94%	<b>€ 7.826.587</b>

## I finanziamenti a breve termine

Nelle tabelle successive si dà evidenza del livello di indebitamento (sia come dato medio mensile che come importo residuo al 31/12) relativo alle quote dei finanziamenti con scadenza entro i 12 mesi. Nel caso delle sovvenzioni a breve termine, sono state due banche nazionali a concedere le condizioni contrattuali migliori.

### I mutui a breve termine

I mutui a breve termine (media mensile)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2012	€ 122.938	100%	€ 0	0%	<b>€ 122.938</b>
2013	€ 126.427	100%	€ 0	0%	<b>€ 126.427</b>
2014	€ 104.602	16%	€ 559.481	84%	<b>€ 664.083</b>

I mutui a breve termine (quota al 31/12/2014)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2012	€ 125.972	100%	€ 0	0%	<b>€ 125.972</b>
2013	€ 126.882	100%	€ 0	0%	<b>€ 126.882</b>
2014	€ 82.321	4%	€ 2.105.263	96%	<b>€ 2.187.584</b>

### Le sovvenzioni a breve

Le sovvenzioni a breve (media mensile)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2012	€ 4.328.767	100%	€ 0	0%	<b>€ 4.328.767</b>
2013	€ 5.000.000	100%	€ 0	0%	<b>€ 5.000.000</b>
2014	€ 0	0%	€ 12.934.300	100%	<b>€ 12.934.300</b>

Le sovvenzioni a breve (quota al 31/12/2014)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2012	€ 5.000.000	100%	€ 0	0%	<b>€ 5.000.000</b>
2013	€ 5.000.000	100%	€ 0	0%	<b>€ 5.000.000</b>
2014	€ 0	0%	€ 12.003.932	100%	<b>€ 12.003.932</b>

## Le aperture di credito in conto corrente

Le aperture di credito in c/c (media mensile)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2012	€ 1.224.468	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 1.224.468</b>
2013	€ 10.630.653	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 10.630.653</b>
2014	€ 10.153.194	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 10.153.194</b>

Le aperture di credito in c/c (quota al 31/12/2014)	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2012	€ 12.153.616	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 12.153.616</b>
2013	€ 8.634.323	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 8.634.323</b>
2014	€ 7.145.852	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 7.145.852</b>

29,2 milioni di €, l'indebitamento complessivo a fine anno;  
21,3 milioni di € quello a breve termine

## Le Fidejussioni

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. L'incremento delle quote concordate nel 2014 è da attribuire proprio alle polizze rilasciate al Ministero delle



Attività Produttive a garanzia delle manifestazioni a premio organizzate dal Gruppo. Il dettaglio delle polizze fidejussorie è elencato fra i conti d'ordine della nota integrativa.

Le fidejussioni	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2012	€ 995.776	71,85%	€ 390.073	28,15%	<b>€ 1.385.849</b>
2013	€ 908.876	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 908.876</b>
2014	€ 1.124.395	100,00%	€ 0	0,00%	<b>€ 1.124.395</b>

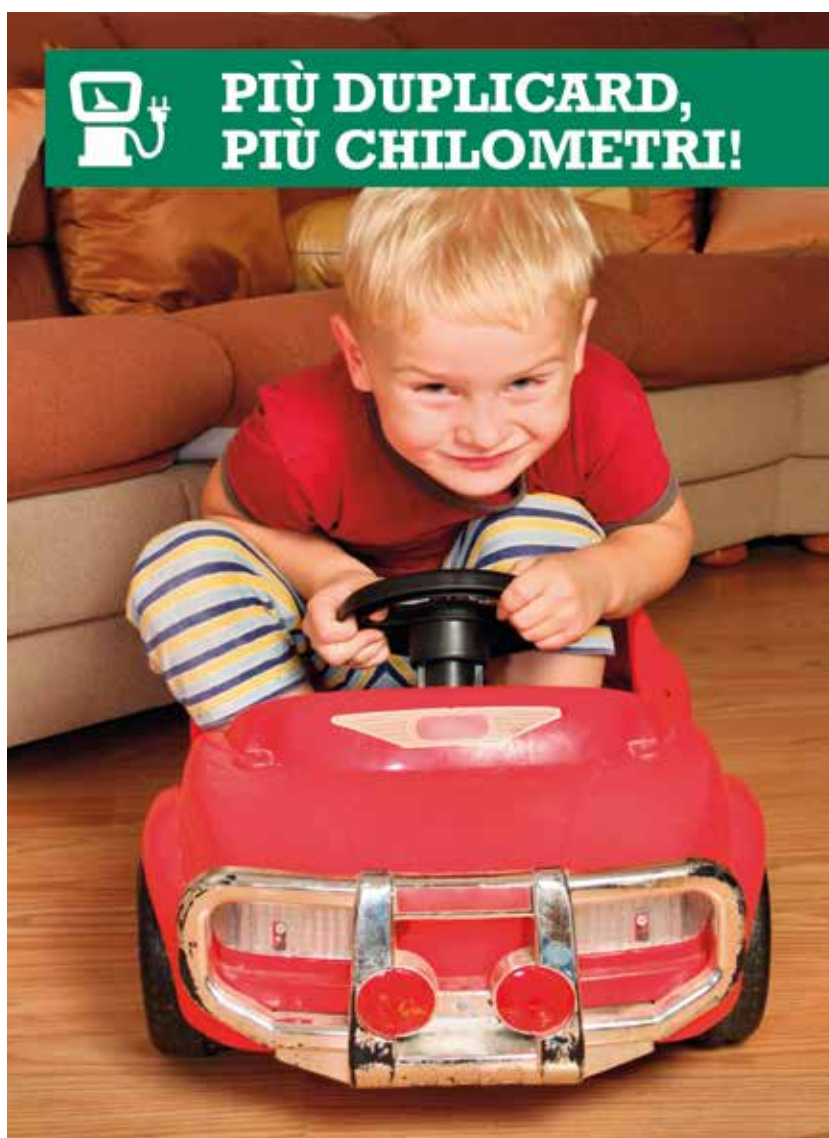
## 4.5.4 I COSTI BANCARI

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. L'ulteriore incremento dell'indicatore registrato nell'esercizio (+6,52%) va principalmente ricondotto all'importo degli interessi passivi (+30%) correlati ai finanziamenti accesi in corso d'anno. Rispetto al 2013, infatti, è cresciuto sia l'utilizzo di sovvenzioni a breve termine (+7,9 milioni di euro - media mensile), sia l'utilizzo di risorse a medio/lungo termine attraverso l'accensione di un mutuo chirografario.

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, a fronte di una crescita dei costi complessivi di gestione di conto corrente che si aggira attorno al 6%, si è prodotta una crescita molto maggiore del numero di operazioni effettuate (+50,23%). Per questo motivo l'indicatore medio per operazione migliora, ridimensionandosi quasi del 30%.

Il costo medio dei finanziamenti, l'indicatore che misura il peso degli interessi passivi corrisposti per gli stanziamenti richiesti, rispecchia l'andamento favorevole dei tassi di interesse espresso dal mercato. Le iniezioni di liquidità immesse nel sistema dalla BCE e destinate alla crescita delle imprese, hanno contribuito infatti ad una significativa riduzione dei tassi nominali.

In linea con l'andamento degli anni precedenti rimangono invece la commissione media per transazione elettronica e l'incidenza delle commissioni effettuate con carta di debito o credito sul totale transato.



I costi di intermediazione	2012	2013	2014
Costo medio bancario totale	€ 0,198	€ 0,215	€ 0,229
Costo medio gestione C/C	€ 0,285	€ 0,410	€ 0,289
Costo medio finanziamenti richiesti	3,26%	1,86%	1,50%
Commissione media per transazione elettronica	€ 0,141	€ 0,136	€ 0,137
Incidenza commissioni per transazioni elettroniche	0,31%	0,31%	0,32%

## La remunerazione ai fornitori di capitale

Gli oneri finanziari	2012	2013	2014	Var. % 2014 vs 2013
Interessi passivi	€ 209.571	€ 303.548	€ 393.279	29,56%
Spese gestione C/C ed incasso	€ 41.093	€ 45.256	€ 47.831	5,69%
Commissioni su garanzie fidejussorie	€ 10.351	€ 16.718	€ 9.313	-44,29%
Commissioni su pagamenti elettronici	€ 574.217	€ 586.246	€ 611.689	4,34%
<b>Totale oneri finanziari</b>	<b>€ 835.232</b>	<b>€ 951.768</b>	<b>€ 1.062.112</b>	<b>11,59%</b>

La remunerazione degli interlocutori finanziari incide per lo **0,26%** sulle vendite



# 4.6

## LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



FRENO O LEVA PER LO SVILUPPO

## 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

**12 milioni di €**

DI INTROITO FISCALE GARANTITO DALL'AZIENDA NEL 2014

**47 milioni di €**

NEGLI ULTIMI 3 ANNI

**10,6 milioni di €**

A BENEFICIO DEL TERRITORIO NEL 2014

**42 milioni di €**

NEGLI ULTIMI 3 ANNI

## 4.6.1 I VERSAMENTI ERARIALI

Il 5 settembre 1946, nell'ambito della Conferenza di pace di Parigi, venne firmato l'Accordo "De Gasperi-Gruber", che prevedeva la concessione alle Province di Trento e Bolzano di un potere legislativo ed esecutivo regionale autonomo. Così, con la Legge costituzionale 26 febbraio 1948, n. 5 pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n.62 del 13 marzo 1948, venne promulgato ufficialmente lo Statuto Speciale per il Trentino-Alto Adige.

In seguito all'entrata in vigore del nuovo Statuto di Autonomia nel 1972, la regione è stata ampiamente esautorata e gran parte delle competenze trasferite direttamente al Trentino, corrispondente alla provincia autonoma di Trento, e all'Alto Adige, corrispondente alla provincia autonoma di Bolzano. Questo assetto istituzionale è riconducibile alla diversa composizione linguistica della popolazione, quasi completamente di lingua italiana in Trentino e in maggioranza di lingua tedesca in Alto Adige.

In ogni caso, l'autonomia locale della nostra regione ricopre un ruolo di leva per lo sviluppo e l'innovazione: lo Statuto Speciale consente alle province di Trento e Bolzano di gestire competenze legislative, amministrative e finanziarie in campi fondamentali che vanno dalla scuola alla sanità, dalle politiche industriali e commerciali ai trasporti, dall'università al turismo, e assemblare un apparato di servizi di qualità per il cittadino-utente, il tutto potendo amministrare circa il 90% delle entrate dirette ed indirette raccolte in loco.

In quest'ottica, è significativo il contributo che il Gruppo rende alla Pubblica Amministrazione, erogando risorse finanziarie consistenti e sostanziali nella programmazione di lungo periodo.



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	2012	2013	2014	Totale
Imposte dirette	€ 2.624.061	€ 3.997.662	€ 887.495	€ 7.509.218
Imposte sostitutive	€ 19.434	€ 106.453	€ 0	€ 125.887
Imposta sul Valore Aggiunto	€ 6.995.431	€ 4.729.315	€ 2.282.375	€ 14.007.121
Imposte e tasse di gestione	€ 211.604	€ 406.908	€ 479.554	€ 1.098.066
Ta.Ri.	-	-	€ 726.260	€ 726.260
Imposta Municipale Unica (IMU)	€ 444.833	€ 385.188	€ 423.055	€ 1.253.076
Vidimazioni e diritti annuali	€ 29.204	€ 30.108	€ 29.239	€ 88.551
Tasse automobilistiche	€ 3.877	€ 3.225	€ 2.748	€ 9.850
<b>Totale imposte e tasse</b>	<b>€ 10.328.444</b>	<b>€ 9.658.859</b>	<b>€ 4.830.726</b>	<b>€ 24.818.029</b>

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.

La nuova voce in tabella Ta.Ri. (il cui acronimo è Tassa Rifiuti) sostituisce, a decorrere dal 1° gennaio 2014, i preesistenti tributi dovuti al Comune da cittadini, enti ed aziende quale pagamento per il servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti, noti come TARSU, successivamente TIA e, fino allo scorso anno, TARES. La nuova tassa conserva tuttavia taluni presupposti e modalità di determinazione delle tasse soppresse, alle quali la legge rimanda per la determinazione del nuovo tributo. Il presupposto della Ta.Ri. è il possesso o la detenzione a qualsiasi titolo di locali o di aree scoperte, a qualsiasi uso adibiti, suscettibili di produrre rifiuti urbani. Quindi essa prevede che la somma da versare al Comune sia dovuta dagli occupanti, indipendentemente se proprietari, affittuari o aventi altro titolo.

L'intermediazione fiscale	2012	2013	2014	Totale
Sostituto d'imposta	€ 6.949.231	€ 7.917.005	€ 7.294.568	<b>€ 22.160.804</b>

## 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	2012	%	2013	%	2014	%	Totale	%
Prov. Autonoma di Bolzano	€ 2.091.489	<b>13,58%</b>	€ 1.712.995	<b>11,02%</b>	€ 1.746.075	<b>16,41%</b>	€ 5.550.559	<b>13,35%</b>
Prov. Autonoma di Trento	€ 11.658.982	<b>75,69%</b>	€ 12.812.750	<b>82,44%</b>	€ 7.675.831	<b>72,14%</b>	€ 32.147.564	<b>77,30%</b>
Regione Trentino Alto Adige	€ 1.399.086	<b>9,08%</b>	€ 945.863	<b>6,09%</b>	€ 456.475	<b>4,29%</b>	€ 2.801.424	<b>6,74%</b>
Comuni in Prov. di Trento	€ 230.610	<b>1,50%</b>	€ 42.546	<b>0,27%</b>	€ 479.518	<b>4,51%</b>	€ 752.674	<b>1,81%</b>
Comuni in Prov. di Bolzano	€ 23.170	<b>0,15%</b>	€ 27.907	<b>0,18%</b>	€ 282.858	<b>2,66%</b>	€ 333.935	<b>0,80%</b>
<b>Totale devoluto localmente</b>	<b>€ 15.403.337</b>	<b>100%</b>	<b>€ 15.542.061</b>	<b>100%</b>	<b>€ 10.640.757</b>	<b>100%</b>	<b>€ 41.586.156</b>	<b>100%</b>

# 4.7

## LA COLLETTIVITÀ



OGNI PROGETTO PUÒ FARE LA DIFFERENZA



## 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

# 135 giornate

DEDICATE AL SOSTEGNO DI INIZIATIVE BENEFICHE,  
60 PUNTI VENDITA COINVOLTI

# 98 tonnellate

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

# 1,7 milioni di €

IL VALORE DELLA MERCE DEVOLUTA ALLE MENSE DEI POVERI

# 345 mila €

DEVOLUTI A 20 ONLUS NELL'AMBITO DELL'INIZIATIVA  
"COLTIVIAMO I VOSTRI PROGETTI"

## 4.7.1 LE ATTIVITÀ A SCOPO SOCIALE

Nonostante la congiuntura poco favorevole, è proseguito anche per il 2014 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	2012	2013	2014
Nr. iniziative	25	26	25
Nr. punti vendita coinvolti	57	56	60
Nr. giorni	190	143	135



### Il banco alimentare

Sabato 29 novembre si è tenuta in tutta Italia la diciottesima edizione della Giornata Nazionale della Colletta Alimentare. Da 18 anni, rappresenta l'evento di solidarietà più partecipato a livello nazionale e nel corso del tempo sono state centinaia di migliaia le persone che si sono messe a disposizione per aiutare i più poveri. In questa edizione, 135 mila volontari della Fondazione Banco Alimentare Onlus, in più di 11 mila supermercati, hanno raccolto alimenti a lunga conservazione da devolvere a 9 mila strutture caritative, mense per i poveri, comunità per minori, banchi di solidarietà e centri d'accoglienza che quotidianamente si prendono cura di 2 milioni di indigenti. Si stima che siano stati 5,5 milioni gli italiani che hanno donato cibo contribuendo così, ciascuno secondo le proprie possibilità, alla raccolta di 9.201 tonnellate.

In Trentino Alto Adige la generosità della comunità locale non ha accampato scuse: grazie all'adesione di 424 punti



vendita e ad un esercito di 3.500 volontari, la raccolta ha permesso di donare 256 tonnellate di alimenti a 140 associazioni locali convenzionate che si occupano di circa 18.500 bisognosi.

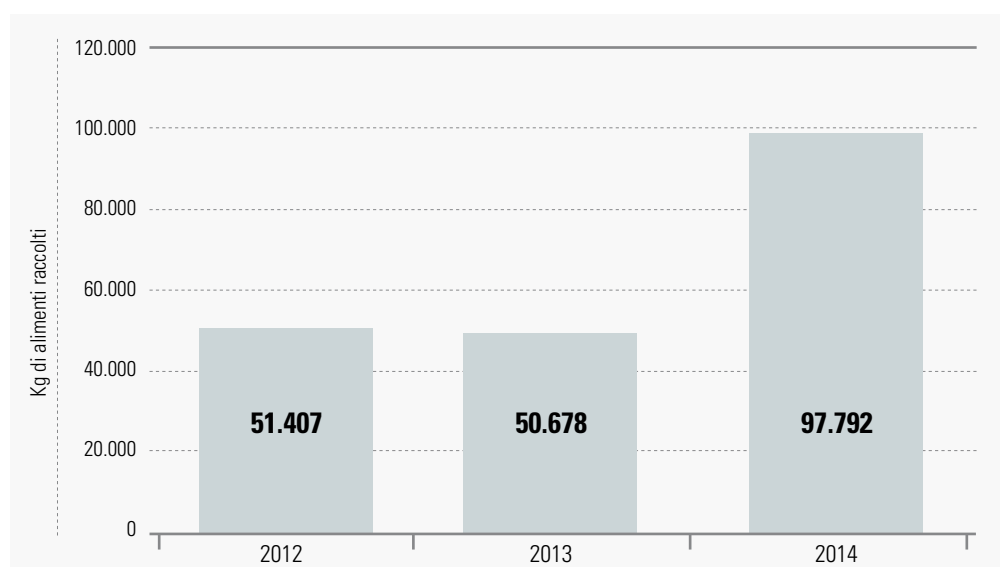
Poli ha aderito all'iniziativa con 46 negozi ed un raccolto di oltre 56 tonnellate, il 22% di quanto ricavato complessivamente dalle varie insegne in Regione (Fonte: Associazione Banco Alimentare Trentino Alto Adige Onlus - dicembre 2014).

Il 2014 ha visto acuirsi ulteriormente i problemi legati alla crisi economica che sta flagellando il nostro Paese e per la prima volta è stata indetta, il 14 giugno, una Colletta Straordinaria: una vera e propria "manovra di primavera" che ha cercato di fronteggiare l'emergenza dovuta alla mancata attivazione, da parte del governo italiano, del nuovo fondo introdotto dall'Unione Europea per rispondere alla crescente povertà delle persone e delle famiglie.

Il cuore generoso dei Trentini si è manifestato anche in questa occasione. Sono state 135 le tonnellate di prodotti donati da chi ha fatto la spesa in uno dei 155 supermercati aderenti all'iniziativa straordinaria, che si è aggiunta alla tradizionale colletta annuale di fine novembre. In questo caso, il Gruppo ha messo a disposizione 37 punti vendita nei quali sono state raccolte 42 tonnellate di cibo, il 31% di quanto raccolto in regione.

Considerando globalmente le due edizioni della Colletta, Poli, grazie all'aiuto dei suoi Clienti, ha potuto donare 98 tonnellate di alimenti, un quarto dell'intero raccolto regionale.

### La raccolta per il banco alimentare



**476 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 2014 Poli ha devoluto prodotti per un valore complessivo di quasi 67mila euro.

La collaborazione con i Frati Cappuccini	2012	2013	2014	Var. % 2014 vs 2013
Importo devoluto	€ 60.354	€ 64.169	€ 66.921	4,29%

Prosegue, inoltre, la collaborazione intrapresa con l'Associazione Trentino Solidale Onlus per il recupero di alimenti, affinché il cibo non finisca nei cassonetti. Un progetto importante, che testimonia la capacità di intercettare i bisogni della propria realtà territoriale e la volontà sempre più diffusa di sensibilizzare ed educare al "non spreco" e al "recupero di cibo". A livello regionale sono coinvolti più di 200 volontari, 68 supermercati e 250 fra piccoli negozi e cooperative. Ben 17 furgoni partono alle 5 e mezzo del mattino per visitare tutti i punti vendita aderenti, raccogliere gli alimenti e poi distribuirli

presso i 25 centri di distribuzione o presso i 13 enti di povertà forniti direttamente. Si stima che giornalmente fruiscono dei pasti oltre 6 mila persone (Fonte: TrentinoSolidale Onlus - assemblea annuale 2014).

Fin dalla nascita del progetto, nel 2010, Poli ha aderito con motivazione e fattiva partecipazione, provvedendo al 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 121 le persone impegnate che ogni settimana dedicano complessivamente quasi 152 ore nella preparazione degli alimenti da consegnare ai volontari. Nel 2014, il valore dei prodotti donati da Poli rappresenta il 62% di quanto raccolto complessivamente a livello regionale (Fonte: TrentinoSolidale Onlus - assemblea annuale 2014).

La collaborazione con Trentino Solidale	2012	2013	2014	Var. % 2014 vs 2013
Punti vendita coinvolti	45	48	53	10,42%
Alimenti raccolti (in kg)	229.994	363.144	404.855	11,49%
Importo devoluto	€ 961.380	€ 1.433.437	€ 1.593.996	11,20%

**1,6 milioni di €, il valore della merce donata,  
il 62% di quanto raccolto in Regione**

## 4.7.2 IL PROGETTO CHARITY

# FOCUS

### Coltiviamo i vostri progetti: un aiuto concreto per le associazioni del territorio

Oramai sono molti gli anni trascorsi sotto l'ombra di una recessione economica sempre più stringente e inderogabile. Un quadro non più a colori, ma in bianco e nero, dove le istituzioni sembrano non essere più in grado di assicurare una efficace presa in carico dei bisogni sociali e dove iniziano a delinearsi pesanti difficoltà non solo per le famiglie, ma anche per enti e associazioni benefiche, che a fatica reperiscono i fondi necessari per la loro sopravvivenza.

Un simile contesto non ha tuttavia scoraggiato la voglia dei correlazionali di impegnarsi nel sociale: la risposta del volontariato è forte nonostante la crisi. E così il nostro territorio si popola di gruppi e associazioni che si prodigano in diversi ambiti socialmente utili. Una realtà in fermento che vede nascere ogni anno quasi 200 nuove associazioni: nel rapporto del 2014, il Servizio politiche sociali della Provincia autonoma di Trento parla di circa 1.200 Onlus iscritte negli albi e registri provinciali, ma sono oltre 5mila le realtà attive se si considerano anche i gruppi non iscritti (Fonte: L'Adige, 21 maggio 2014). Numeri simili si registrano in Provincia di Bolzano, dove risultano iscritte all'albo provinciale delle organizzazioni di volontariato quasi 2.100 associazioni (Fonte: Ufficio Affari del Gabinetto - Provincia autonoma di Bolzano). Realtà che, oramai, si trovano a vivere ed operare in un contesto in cui aumentano costantemente le richieste di fondi e dove, al contempo, crescono anche le difficoltà nel reperire i finanziamenti necessari.







### **L'idea**

Da questa presa di coscienza, è nata per noi la voglia di fare qualcosa di concreto assieme alle associazioni di volontariato legate al territorio. Il filo conduttore della nostra riflessione è stato l'impatto evidente della crisi e le risposte che la solidarietà locale può dare all'impoverimento economico, proprio grazie al valore sociale che è in grado di produrre. Le associazioni dialogano con il territorio, lo ascoltano da vicino, lo vivono! Queste considerazioni ci hanno spinto a elaborare un'iniziativa di charity da legare fortemente ai bisogni della nostra Comunità: una decisione, consapevole e voluta, di farci carico dei problemi locali e di impegnarci a promuovere progetti per il bene comune delle nostre persone. L'idea era quella di far arrivare il nostro aiuto laddove vi era bisogno, nelle case, nelle scuole, negli ospedali, nei quartieri, grazie al lavoro, alla tenacia e al coraggio di molte associazioni e molti volontari.

### **L'iniziativa**

"Coltiviamo i vostri progetti" è il nome che abbiamo dato all'iniziativa a sostegno del volontariato locale, con la quale abbiamo messo a disposizione di 20 Onlus del Trentino Alto Adige una base di 200 mila euro. I Clienti potevano incrementare questa cifra e sostenere le varie associazioni tramite il semplice meccanismo della donazione dei punti DupliCarD: a partire dal 1° di ottobre e fino alla chiusura del concorso fidelity, 200 punti valevano una preferenza e 2 euro aggiuntivi di donazione alla Onlus prescelta. Al termine dell'iniziativa, le associazioni partecipanti avrebbero ricevuto una quota dei 200mila euro, proporzionale alle preferenze ricevute, oltre al valore delle donazioni dirette. Il



bando è stato aperto alle organizzazioni di volontariato che, nel rispetto dei requisiti enunciati all'articolo 10 del Decreto Legislativo 460/97, operano sul territorio regionale nell'ambito dell'assistenza sociale, sanitaria o formativa.

Nei mesi di giugno e luglio, le associazioni interessate hanno inviato la propria candidatura. Complessivamente sono arrivate 127 adesioni, 82 dalla provincia di Trento e 45 da quella di Bolzano. I progetti presentati coinvolgevano diverse categorie bisognose di aiuto, sostegno e cura: anziani, malati e persone affette da disabilità di vario tipo, minori, mamme e donne in difficoltà, indigenti e famiglie economicamente disagiate, ma anche al-



colisti, tossicodipendenti e detenuti. Tre proposte su quattro prevedevano lo svolgimento dell'attività benefica sul nostro territorio, ma sono state accolte di buon cuore anche 32 adesioni di associazioni che, sia pur nate in Trentino-Alto Adige, portano la loro carità in terre lontane, martoriate da guerre, povertà, carestie e malattie. Nel mese di settembre, una commissione composta da esponenti della direzione aziendale e specialisti esterni ha passato in rassegna tutti i progetti, selezionandone 20.

Diverse attività e iniziative hanno scandito lo svolgersi del progetto: per il lancio iniziale, oltre alla comunicazione diffusa sul nostro volantino e sito internet, ci siamo avvalsi della collaborazione di Media Partner locali per garantire una maggiore visibilità alle associazioni partecipanti, creando per loro un nuovo canale di comunicazione attraverso cui farsi conoscere dalla Comunità. Quindi, a dicembre, abbiamo pubblicato un numero speciale della nostra rivista Buonaidea, dedicandolo interamente alle Onlus coinvolte, che così hanno avuto modo di presentarsi ufficialmente ai nostri Clienti e giungere nelle case di oltre 80 mila persone.

Ma non ci siamo fermati qui, perché abbiamo voluto dare loro la possibilità di creare un contatto diretto con le persone: è nata così l'idea del "mese del volontario", un calendario ricco che tra febbraio e la prima settimana di marzo ha previsto oltre 130 presenze di volontari nei nostri negozi.

Conclusa a maggio 2015 la prima edizione, siamo veramente fieri dei risultati: complessivamente abbiamo contato oltre 65 mila donazioni di punti, che si sono tradotte in un valore di 344.210 euro, fondi importanti per la realizzazione di molti progetti di valore per la nostra Comunità. Per fare qualche esempio, grazie a quanto raccolto, è stato possibile finanziare servizi di accompagnamento destinati a persone anziane o non autosufficienti, creare laboratori per malati di Parkinson, garantire ore di assistenza per bambini con gravi disabilità, arredare la casa accoglienza e pagare notti di ospitalità per i malati di tumore ed i loro familiari, realizzare arredi e giochi per bambini autistici, finanziare un viaggio in Bielorussia per portare un sorriso ai bambini orfani, contribuire alla costruzione di una nuova mensa di solidarietà, o ancora, raggiungere terre lontane, per curare malati di Aids o costruire un centro sanitario. Questi sono solo alcuni esempi, ma ci sono altri importanti risultati che ci hanno reso fieri: ad esempio gli aiuti e le donazioni giunte alle associazioni anche al di fuori della nostra iniziativa (il Centro Aiuto alla Vita di Pergine racconta, ad esempio, di aver ricevuto in dono tanti passeggini, vestiti per infanzia, giocattoli, lettini e molte altre cose utili per le mamme in difficoltà) oppure le buone pratiche che si sono messe in moto tra le varie associazioni. La Fondazione Trentina per l'Autismo ha messo a disposizione delle altre realtà la sala del neonato bar solidale "Tutti per uno" invitando a farne uso per eventi di formazione, serate o incontri, ovviamente a titolo gratuito. Pronti a mettere in rete la loro simpatia e le loro competenze, anche i clown di Cuore per un sorriso che si sono offerti di portare gratuitamente i loro sorrisi alle altre associazioni.

Coltiviamo i vostri progetti	
ECCO I NOMI DELLE ASSOCIAZIONI SELEZIONATE	
01	ASSOCIAZIONE SPAGNOLLI-BAZZONI
02	AEB - ASSOCIAZIONE GENITORI DI PERSONE IN SITUAZIONE DI HANDICAP
03	A.M.A. - AUTO MUTUO AIUTO
04	A.N.T.E.A.S.
05	ASSOCIAZIONE AUSER VOLONTARIATO DELLE GIUDICARIE
06	ASSOCIAZIONE COMUNITÀ HANDICAP
07	ASSOCIAZIONE MISSIONARIA DI VOLONTARIATO SACRA FAMIGLIA
08	ASSOCIAZIONE PARENTI ED AMICI DI MALATI PSICHICI
09	ASSOCIAZIONE PARKINSON TRENTO
10	ASSOCIAZIONE TRENTINA AIUTIAMOLI A VIVERE
11	CENTRO AIUTO ALLA VITA DI PERGINE
12	COOPERATIVA SOCIALE LA RETE
13	FONDAZIONE TRENTINA PER L'AUTISMO
14	GRUPPO MISSIONARIO MERANO
15	HDS LUIS LINTNER - BRESSANONE
16	IL PAPAVERO - DER MOHN
17	LIFELINE DOLOMITES
18	LILT - SEZIONE PROVINCIALE DI BOLZANO
19	LILT - SEZIONE TRENTINA
20	SPERANZA - HOPE FOR CHILDREN





I risultati raggiunti ci spronano a proseguire in questa direzione: stiamo infatti già preparando la seconda edizione, alla quale saranno ammesse di diritto le prime tre associazioni classificate. A partire da giugno raccoglieremo le adesioni, a settembre valuteremo le candidature ed entro ottobre comunicheremo la lista delle Onlus ammesse. In un momento di grande incertezza, riteniamo che progetti come questo possano veramente aiutare il nostro territorio e le realtà che in esso operano. Negli anni abbiamo maturato la consapevolezza di essere un ingranaggio, piccolo ma pur sempre importante, di questo grande sistema che è la nostra Comunità. Ed abbiamo una visione per il futuro: che sia migliore; per tutti. Per questo ci sentiamo chiamati ad agire in prima linea, a promuovere un bene che genera bene, a lanciare un segno visibile e tendere una mano a chi ha più bisogno. Una mano pronta a stringere quella di tutti i nostri Clienti che hanno voluto e che vorranno unirsi a noi in questa bella avventura.



# 4.8

## L'AMBIENTE



DIFENDERLO, SOMMANDO PICCOLI E GRANDI GESTI

## 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

**2,1 milioni di imballaggi**

RIUTILIZZATI NEL CICLO PRODUTTIVO,  
26 MILIONI DI CASSE IFCO UTILIZZATE IN 15 ANNI

**21 mila tonnellate**

DI RIFIUTI RECUPERATI NELL'ULTIMO QUINQUENNIO

**16 mila TEP e  
6 mila tonnellate di CO<sup>2</sup>**

I CONSUMI GLOBALI DEL GRUPPO

**662 mila Kw/p**

PRODOTTI CON IMPIANTI FOTOVOLTAICI,  
352 TONNELLATE DI CO<sup>2</sup> RISPARMIATE



## 4.8.1 LO SMALTIMENTO DEI RIFIUTI

La valorizzazione e la difesa del nostro straordinario patrimonio ambientale non è soltanto un obbligo cui tutti dovrebbero aderire ma, soprattutto in questi ultimi anni, sta diventando una vera grande opportunità. Le esigenze ed i vincoli connessi alla salvaguardia del territorio si sono trasformati nel tempo in un forte stimolo per lo sviluppo di nuovi modi di ideare, produrre e vendere beni e servizi in grado di coniugare innovazione e sostenibilità ambientale. È grazie a queste premesse che la nostra regione può oggi vantare un sistema di saperi tecnologici e produttivi di prim'ordine nel campo delle green technologies ed in particolare in quello dell'edilizia sostenibile e delle energie rinnovabili. Leader assoluto nella riqualificazione energetica e nella qualità ambientale, il Trentino-Alto Adige è stato designato da Fondazione Impresa, per il secondo anno consecutivo, come la regione più green d'Italia (Fonte: [www.fondazioneimpresa.it](http://www.fondazioneimpresa.it)).

Pur non operando in settori di business a forte impatto ambientale, il Gruppo Poli sente propria la responsabilità di perseguire uno sviluppo ecosostenibile, compatibile con la salvaguardia dell'ambiente e la conservazione delle risorse naturali: tutelare le risorse energetiche significa, prima di tutto, consumare meno per ridurre, di conseguenza, le emissioni inquinanti. 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.

L'impatto principale dell'attività aziendale sull'ambiente rimanda alla gestione degli imballi secondari, alla loro riduzione e al loro recupero nel momento in cui diventano rifiuto. 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)	2012	%	2013	%	2014	%
Carta e cartone raccolti dal gruppo	1.452.016	33,98%	1.521.368	35,54%	1.559.402	35,92%
Carta e cartone gestiti da municipalizzate	2.098.320	49,11%	2.113.210	49,37%	2.121.172	48,87%
Grassi animali	349.398	8,18%	293.649	6,86%	313.790	7,23%
Nylon	162.994	3,81%	164.856	3,85%	165.101	3,80%
Ferro	118.213	2,77%	126.422	2,95%	127.215	2,93%
Legno	68.310	1,60%	36.452	0,85%	28.762	0,66%
Plastica	9.240	0,22%	11.456	0,27%	12.782	0,29%
Oli di frittura	14.100	0,33%	12.928	0,30%	12.651	0,29%
<b>Totale</b>	<b>4.272.591</b>	<b>100%</b>	<b>4.280.341</b>	<b>100%</b>	<b>4.340.875</b>	<b>100,00%</b>





## 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 ortofrutta 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.



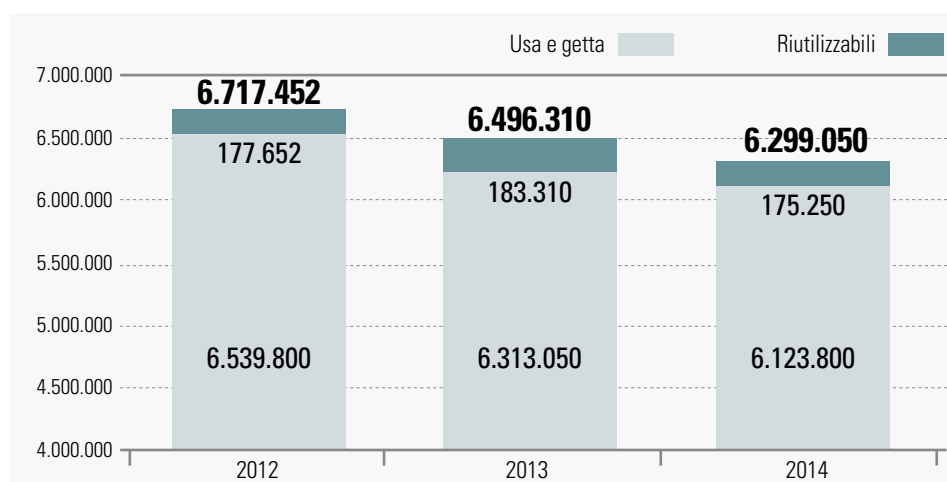
Gli imballaggi recuperati	2012	%	2013	%	2014	%
Casse IFCO	1.992.167	97,63%	2.045.742	97,44%	2.100.030	97,78%
Contenitori binx e microbinx	18.229	0,89%	24.552	1,17%	15.201	0,71%
Pallet plastica	30.172	1,48%	29.181	1,39%	32.518	1,51%
<b>Totale</b>	<b>2.040.568</b>	<b>100%</b>	<b>2.099.475</b>	<b>100%</b>	<b>2.147.749</b>	<b>100%</b>

Oltre **26** milioni di casse IFCO utilizzate in 16 anni

### Gli shopper in vendita

Smaltite oramai dal 2011 tutte le borse monouso in polietilene, il Gruppo oggi mette a disposizione dei Clienti solo sacchetti ecologici in carta, BioPlastica e riutilizzabili in cotone e polipropilene, il materiale ricavato per il 60% da plastica riciclata. Questo primo triennio di utilizzo esclusivo di borse eco-compatibili e biodegradabili ha visto anche 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 ecologiche in circolazione



Riduzione costante dei sacchetti usciti;

**-3%** nell'ultimo anno; **-6%** nel biennio

## 4.8.3 I CONSUMI

Nell'ottica di un percorso costante di riqualificazione energetica, continua la progressiva sostituzione degli impianti di riscaldamento a gasolio con impianti a minor impatto ambientale.

Tra questi rientrano senza dubbio gli impianti di riscaldamento a metano, previsti sulla grande maggioranza dei siti produttivi, il sistema di teleriscaldamento, cui sono allacciati 5 negozi (Bressanone - Supermercato e Regina, Rio Pusteria, Merano e Riva del Garda); 4 centrali a CO<sup>2</sup> installate presso i siti di Ponte Arche, Spiazzo, Borgo Valsugana e IperPoli di Trento ed altri 4 impianti di riscaldamento a basso impatto ambientale che si basano sul recupero di calore dalle centrali frigorifere. Restano esclusi da pesanti interventi di riqualificazione i soli negozi ubicati in contesti condominiali, per i quali l'Azienda non ha facoltà di intervento.

I consumi di gasolio	2012	2013	2014	Var % 2014 vs 2013
Approvvigionamenti (litri)	87.522	86.231	63.878	-25,92%
Superficie (mq)	8.135	7.411	6.419	-13,38%
Approvvigionamenti per superficie (litri/mq)	10,76	11,64	9,95	-14,48%

**7** strutture con impianto di riscaldamento a gasolio, **1** in meno rispetto all'anno precedente

I consumi di gas metano	2012	2013	2014	Var % 2014 vs 2013
Approvvigionamenti (m <sup>3</sup> )	770.895	848.249	791.448	-6,70%
Superficie (mq)	80.474	80.527	77.577	-3,66%
Approvvigionamenti medi per superficie (m <sup>3</sup> /mq)	9,58	10,53	10,20	-3,15%

**46** siti produttivi con impianto di riscaldamento a metano



Il teleriscaldamento	2012	2013	2014	Var % 2014 vs 2013
Consumo (kwh)	519.430	459.761	505.002	9,84%
Superficie (mq)	4.317	4.317	4.317	0,00%
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	120,32	106,50	116,98	9,84%

## 5 strutture gestite tramite teleriscaldamento

I consumi di energia elettrica	2012	2013	2014	Var % 2014 vs 2013
Consumo (kwh)	29.791.895	31.296.668	32.409.196	3,55%
Superficie (mq)	95.878	95.309	96.682	1,44%
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	310,73	328,37	335,21	2,08%

L'impegno costante per efficientare energeticamente i punti vendita e le attrezzature si può leggere nell'indicatore medio di consumo per metro quadro: a fronte dell'incremento in termini assoluti dei consumi, dovuto all'aumento del parco negozi della rete di vendita, al maggior numero di giornate di apertura dei negozi, all'ampliamento degli orari di vendita, all'abolizione delle mezze giornate di chiusura infrasettimanali e al crescente utilizzo di tecnologia (videocamere, sistema di allarme, nuovi impianti sicurezza, nuove apparecchiature di supporto alla vendita, nuovi impianti, ecc), il consumo medio aumenta in misura meno che proporzionale.

### La conversione in TEP e tonnellate di CO<sup>2</sup>

Il TEP (Tonnellate Equivalenti di Petrolio) è un'unità di misura di energia usata soprattutto con riferimento ai bilanci energetici, territoriali o aziendali, che esprime i consumi energetici primari o in usi finali con un'unica unità per ciascun vettore energetico. In altre parole, tutti i tipi di combustibile e le fonti di consumo energetico (ad esempio elettricità, gas, gasolio) possono essere trasformati in TEP equivalenti sulla base di apposite tabelle di conversione. In termini di equivalenze, ad esempio, 1 TEP corrisponde a circa 5.300 kWh elettrici, 11.700 kWh termici oppure 1.200 m<sup>3</sup> di gas naturale.



Ultimamente si sente molto parlare di emissioni di CO<sup>2</sup>, ma i non addetti ai lavori spesso stentano a capire che cosa significhi questo dato nella vita quotidiana. L'anidride carbonica (o CO<sup>2</sup> che dir si voglia) è uno dei gas responsabili dell'effetto serra. Fra i consumi di combustibili, pensiamo ad esempio quelli utilizzati per gli impianti di riscaldamento o per gli autoveicoli, e le emissioni di CO<sup>2</sup> c'è una correlazione quasi diretta: tanto più aumentano i consumi, tanta più CO<sup>2</sup> si emette. L'unico modo quindi per contenere la CO<sup>2</sup> è diminuire i consumi.

Ciò che cambia è solo l'entità delle emissioni a seconda del combustibile bruciato. Similmente a quanto è stabilito per la trasformazione dei consumi in TEP, esistono precise tabelle di conversione che permettono di tradurre in tonnellate di CO<sup>2</sup> tutto ciò che viene consumato a livello energetico.

Grazie a queste informazioni, con pochi calcoli è facile capire quanta CO<sup>2</sup> si emette realmente con lo svolgimento di qualsiasi attività.

Seguendo le indicazioni contenute nella normativa di riferimento (Decreto Ministeriale 28 dicembre 2012) e relativi fattori di conversione, si riesce di seguito a fotografare l'impatto dell'attività del Gruppo, misurandola in Tonnellate Equivalenti di Petrolio e Tonnellate di CO<sup>2</sup> emesse.

Nel calcolo sono stati presi in considerazione tutti i consumi, vale a dire quelli elettrici, quelli di combustibili come gas metano e gasolio per il funzionamento di impianti di riscaldamento e condizionamento e quelli di carburante legati all'utilizzo del parco vetture aziendale.



La conversione dei consumi in TEP e CO <sup>2</sup>	TEP	Tonnellate CO <sup>2</sup>
Energia primaria da consumo elettrico	5.475	14.689
Energia primaria da consumo di gas	405	1.067
Energia primaria da consumo di gasolio	37	115
Energia primaria da carburante autotrazione	88	270
<b>Totale</b>	<b>6.005</b>	<b>16.141</b>

## 4.8.4 IL RISPARMIO ENERGETICO E LE ENERGIE ALTERNATIVE

### Il fotovoltaico

Gli impianti fotovoltaici installati presso 4 negozi della rete e presso la sede hanno prodotto nel 2014 circa 662 mila Kw di picco. I quantitativi eccedenti alla copertura dei fabbisogni energetici, circa 105 mila Kw pari al 15,92%, sono stati ceduti in rete. Per la produzione di 1 KW di energia elettrica si stima venga emessa una quantità di CO<sup>2</sup> pari a 0,531 kg: il Gruppo, grazie alla produzione da fotovoltaico, evita l'approvvigionamento dalla rete nazionale e garantisce così un risparmio in termini di CO<sup>2</sup> che si aggira attorno alle 352 tonnellate.



La produzione da fotovoltaico	2012	2013	2014	Var % 2014 vs 2013
Nr. impianti	5	5	5	0,00%
Produzione (kw/p)	711.764	675.944	662.258	-2,02%

**2.322** pannelli, **11.000** mq di copertura,  
**352** tonnellate di CO<sup>2</sup> risparmiate



## L'energia verde

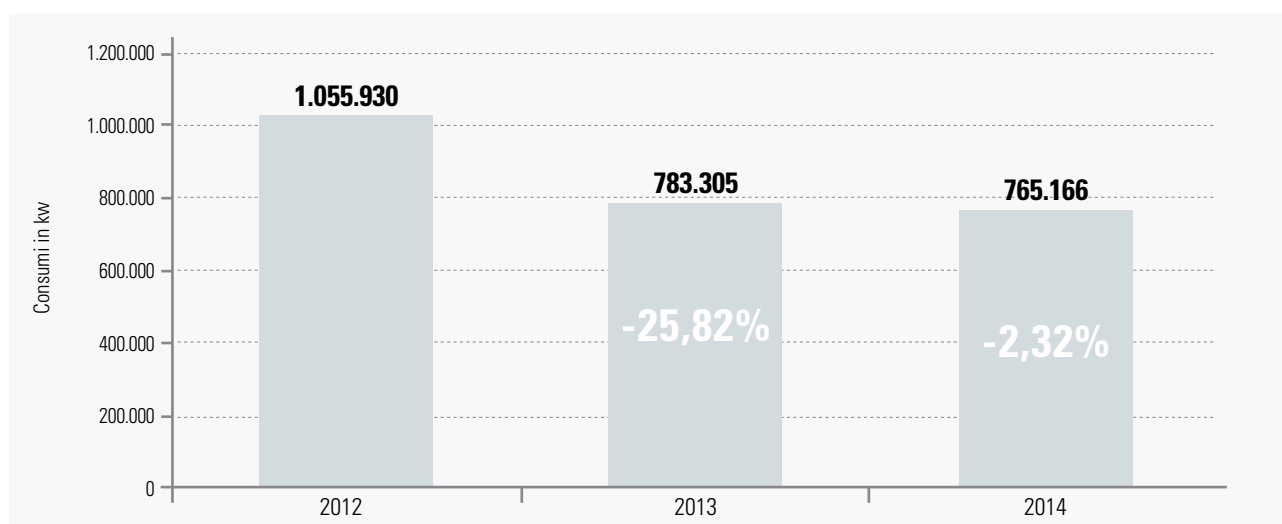
A conferma del fattivo impegno nella ricerca e nell'utilizzo di energia pulita, Poli ha rinnovato gli accordi per la fornitura di energia che proviene esclusivamente da fonti energetiche non fossili secondo i sistemi di certificazione RECS (Renewable Energy Certificate System) e quindi certificata verde al 100%: con Trenta S.p.A fino al 30 giugno e a seguire con AEW - Azienda Energetica Trading S.r.l.



## Il sistema integrato

L'innovativa realizzazione impiantistica di tipo integrato installata presso lo stabile di Bolzano in Corso Italia per il recupero delle energie termiche di scarto degli impianti e la totale rimessa in circolo a beneficio di altre attrezzature, ha confermato le ambiziose attese in termini di risparmio energetico. I dati, misurati puntualmente a partire dal 2012, oltre all'azzeramento del consumo di gasolio evidenziano in un triennio una riduzione complessiva dei consumi energetici pari al 34%, e, sia pur con impianto già a regime, un ulteriore miglioramento nell'ultimo esercizio del 2,32%.

## I consumi (in Kw) dell'impianto di Bolzano - Corso Italia



**Dall'installazione dell'impianto, riduzione complessiva dei consumi del 34% e 385 mila kw risparmiati**

## I certificati bianchi

I certificati bianchi, noti anche come "Titoli di Efficienza Energetica" (TEE) sono una sorta di "premio" per l'energia fossile fatta risparmiare al nostro paese: dei veri e propri titoli negoziabili in una borsa che potremmo definire "ambientale", ognuno dei quali corrisponde ad una Tonnellata di Petrolio Equivalente (TEP) risparmiata grazie a interventi di riduzione dei consumi energetici. Per esempio un'industria può cambiare un macchinario, l'illuminazione, un processo industriale, con altri che consumano meno, e riceverà un numero di certificati bianchi pari al risparmio in TEP che otterrà nei primi 5 anni di applicazione della modifica.

Essi sono un incentivo nato a livello europeo per il raggiungimento degli obiettivi di diminuzione di energia primaria fissati dal pacchetto "clima-energia 20-20-20" successivo al Protocollo di Kyoto: ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> del 20%, portare al 20% la quota di energia prodotta da fonti rinnovabili e aumentare del 20% il risparmio energetico, tutto entro il 2020.

Partendo dagli obiettivi europei, i certificati bianchi sono stati introdotti nel nostro paese nel 2004, coinvolgendo inizialmente i soli distributori di energia elettrica e gas naturale, chiamati a raggiungere annualmente determinati obiettivi di risparmio energetico. Nel 2012 il quadro normativo dei certificati bianchi è stato modificato con la pubblicazione del nuovo decreto del 28 dicembre 2012, in cui sono stati definiti nuovi obiettivi quantitativi per quanto riguarda il risparmio energetico nazionale ma anche nuovi soggetti ammessi alla presentazione di progetti e interventi di efficienza energetica per la richiesta ed il rilascio dei certificati bianchi, estendendo la possibilità di accesso al meccanismo anche alle imprese

operanti nei settori industriale, civile, terziario, agricolo, trasporti e servizi pubblici, ivi compresi gli Enti pubblici. I certificati ottenuti possono essere poi messi in circolo, venduti ed acquistati sul mercato dei Titoli di Efficienza Energetica organizzato dal GME (Gestore Mercati Energetici). Infatti, le aziende distributrici di energia elettrica e gas, possono assolvere al proprio obbligo realizzando progetti di efficienza energetica che diano diritto ai certificati bianchi oppure acquistando i certificati stessi da altri soggetti sul mercato.

I certificati bianchi in quest'ultimo anno hanno visto un'impennata della richiesta, catalizzando l'attenzione sull'efficienza energetica, sull'utilizzo di materiali innovativi e tecnologie finalizzate al risparmio energetico e sul risparmio economico dato dagli incentivi statali ad essi collegati.

Nonostante ciò, ottenere tali certificati risulta essere un meccanismo piuttosto complesso e ostico, non solo per la difficoltà tecnica nel quantificare i risparmi energetici conseguiti ma soprattutto per i vari passaggi burocratici da svolgere per ottenere tali titoli.

Considerato l'elevato standard di efficienza energetica ottenuto grazie agli ultimi interventi di riqualificazione che hanno permesso di fruire in maniera ottimale di risorse rinnovabili, anche Poli ha deciso di aderire al sistema di certificazione bianca. Laddove sono state raggiunte le soglie minime per la presentazione dei progetti, è stata inoltrata richiesta di rilascio. Grazie agli interventi effettuati presso il punto vendita di Borgo Valsugana, ad oggi sono stati ottenuti 95 certificati riferiti all'impianto luci ed altri 95 legati alla parte frigo sono in attesa di rilascio.

In attesa di risposta e attualmente ancora al vaglio sono i TEE richiesti per l'efficientamento dell'impianto luci (installazione Led), dell'impianto di riscaldamento e delle macchine frigo presso il punto vendita di Arco, in via Santa Caterina. Future richieste di rilascio riguarderanno i punti vendita di Trento in via Fermi, Lavis e Levico Terme, i quali hanno accolto un totale rifacimento degli impianti illuminotecnici.

## FOCUS

### **La resa delle nostre centrali a CO<sup>2</sup>: misurare per credere... e con quella di Spiazzo sbarchiamo in Europa**

I sistemi frigoriferi funzionanti con CO<sup>2</sup> come unico refrigerante sono diffusi da molti anni in alcuni paesi dell'Europa del Nord (principalmente Scandinavia e Regno Unito), vengono adottati sempre di più anche in Europa Centrale (Benelux, Germania e Svizzera), ma stanno sollevando interesse in molti altri paesi, tra cui l'Italia.

E l'interesse per la novità è un elemento sempre vivo nella nostra Azienda, tanto è che già dal 2013, si sono valutate possibili soluzioni da applicare alla nostra realtà per passare da refrigeranti sintetici, storicamente utilizzati nella GDO, a quelli naturali, come l'anidride carbonica.

Affiancati da aziende di alto profilo, quali Enex e Real Time, entrambe espressione dell'eccellenza nella progettazione e nello sviluppo di sistemi frigoriferi ad alta efficienza, abbiamo colto al volo la sfida e, nonostante lo scenario impegnativo, primi in regione ed in Italia, abbiamo installato un impianto integrato a base di CO<sup>2</sup> a ciclo transcritico per l'erogazione combinata di freddo alimentare, climatizzazione e riscaldamento dei locali. Questo accadeva a Ponte Arche, ed era il giugno del 2014. Poi, nel giro di 6 mesi sono state replicate altre 3 installazioni gemelle, a Borgo Valsugana, a Trento presso l'IperPoli e a Spiazzo Rendena, presso il negozio Amort. L'obiettivo che volevamo perseguire era quello di produrre l'intero pacchetto dei servizi termici (refrigerazione alimentare, riscaldamento, climatizzazione, produzione acqua calda sanitaria) migliorando l'economicità e riducendo l'impatto per l'ambiente.

Temerari pionieri o investitori impulsivi? Forse entrambe le cose, ma di sicuro non ci si è lasciati scoraggiare dalle incognite tecniche emerse fin dall'inizio in merito alla funzionalità e al rendimento di tali impianti. Ad esempio, gli studi effettuati sui sistemi a CO<sup>2</sup>, parlavano di un'ottima resa con basse temperature ambiente, ma sollevavano il dubbio di possibili blocchi nel funzionamento con temperature ambiente elevate, solitamente superiori a 35°C. In termini di rendimento invece, fino al 2013 si stimava che un impianto transcritico ad anidride carbonica fosse equivalente ad uno a refrigeranti sintetici fino ad un "equatore termico" idealmente posizionato tra Monaco di Baviera e il Nord Italia. Se a latitudini superiori il rendimento poteva anche migliorare, a latitudini inferiori esso diminuiva drasticamente, mettendo fuori mercato, almeno per la GDO, questa tipologia di impianto.



Tali perplessità non solo non ci hanno dissuaso, ma, anzi, hanno dato una carica ulteriore di innovatività al nostro progetto grazie all'installazione su ciascun impianto di un particolare pacchetto di soluzioni tecniche "per climi caldi" che, nelle aspettative progettuali, avrebbe dovuto dare risposte positive alle problematiche di funzionalità e di resa. Si sa, ogni vera innovazione deve passare da una prova di verifica. Per questo, al fine di convalidare su un palcoscenico tecnico internazionale la bontà delle soluzioni a CO<sup>2</sup>, è stato istituito un gruppo di lavoro eterogeneo, ma altamente specializzato, con il compito di monitorare e dettagliare numericamente i consumi energetici su impianti test.

L'azienda ENEX, progettista e costruttore delle macchine termo-frigorifere che utilizziamo, nonché riferimento mondiale per l'innovazione dei sistemi di refrigerazione a CO<sup>2</sup>, si è resa promotrice della ricerca e ci ha direttamente coinvolti, proponendo di inserire nel monitoraggio, come impianto pilota, quello a CO<sup>2</sup> installato presso il nostro negozio di Spiazzo (TN).

Abbiamo ovviamente accettato di buon grado, mettendo a disposizione la nostra rete dati per l'acquisizione da remoto delle misurazioni necessarie.

Gli altri componenti del team di lavoro sono:

- REAL TIME, in qualità di progettista e conduttore impiantista, nonché unico decisore per eventuali modifiche da apportare al fine di ottimizzare l'impianto.
- DANFOSS, multinazionale danese attiva nella produzione di componenti meccaniche ed elettroniche per la refrigerazione, che ha prodotto, su specifiche di ENEX, gli elementi tecnologici migliorativi per le nostre centrali termo frigorifere.



- SINTEF, istituto norvegese indipendente di ricerca in tema di energie rinnovabili, uno dei più grandi attualmente attivi in Europa, che ha assunto il compito di garante della totale trasparenza nell'acquisizione, elaborazione e valutazione dei dati.
- Due istituti accademici, NNTU - Università della scienza e tecnologia Norvegese di Trondheim e STU - Silesian Institute of Technology in Polonia, con il compito di verificare la validità dei modelli matematici e di fluidodinamica utilizzati.

Il sistema di acquisizione dati è operativo da gennaio 2015 e si prevede che resti attivo almeno fino alla fine del 2016. L'impianto di Spiazzo Rendena, essedo gestibile da remoto, ha permesso di calcolare con la massima precisione i consumi energetici a parità di condizioni esterne (clima) e a parità di resa.

Facendo riferimento ai dati estrapolati fino a maggio 2015, emerge una prima importante conferma: il kit tecnologico per climi caldi funziona, e nello specifico, rispetto ad un impianto transcritico standard (quelli che, nel 99% dei casi, sono correntemente installati nella GDO), consente un risparmio energetico strutturale, che migliora via via con il crescere della temperatura esterna. Già al comparire dei primi caldi primaverili, sono state ottime le prestazioni registrate, ma balza all'occhio anche il contributo che questa tecnologia consente pure nel periodo invernale. Di seguito diamo misura dell'efficacia del kit climi caldi, indicando, mese per mese, il minore consumo garantito rispetto a quello che si avrebbe con un impianto a CO<sup>2</sup> tradizionale. Si stima poi che in estate, il risparmio energetico arrivi a superare il 30%-35%

gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio
12%	9%	17%	21%	28%

E in generale, anche l'analisi dei consumi e dei risparmi energetici presentata nella tabella sottostante fa emergere risultati incoraggianti. Come si può notare, sono innanzitutto contabilizzate le energie erogate per la produzione dei servizi termici (freddo alimentare, riscaldamento, raffrescamento); la colonna "calore recuperato" misura la percentuale di energia termica (calore) proveniente dall'impianto del freddo alimentare (banchi frigo e celle) che poi viene riutilizzata per il riscaldamento e per la produzione dell'acqua calda sanitaria. Infine, il dato di "minor consumo" indica, in percentuale, il risparmio energetico rispetto ad una soluzione impiantistica tradizionale (ossia composta da centrale frigorifera con refrigerante sintetico, caldaia per il riscaldamento e chiller per la climatizzazione estiva) ottenuto grazie alla combinazione degli effetti positivi legati ad un impianto più performante e alla capacità di recuperare energia, da riutilizzare e rimettere in circolo.

I buoni risultati invernali erano per certi aspetti scontati: le basse temperature esterne consentono agli impianti a CO<sup>2</sup> transcritici di conseguire rendimenti migliori di quelli tradizionali, ma ciò che genera la maggior soddisfazione, è la resa misurata nei mesi primaverili e la stima per quelli estivi, che ci permette di dichiarare che l'impianto a CO<sup>2</sup> con compressori ausiliari mantiene prestazioni migliori rispetto alle soluzioni tradizionali anche con le temperature elevate.

Mese	POTENZA TERMICA EROGATA			RISPARMI ENERGETICI	
	Freddo alimentare	Riscaldamento	Raffrescamento	Calore recuperato	Minore consumo
Gennaio	25.500 KW	33.480 KW	0 KW	76%	27%
Febbraio	22.740 KW	34.780 KW	0 KW	79%	31%
Marzo	27.450 KW	31.280 KW	0 KW	76%	28%
Aprile	29.860 KW	21.470 KW	0 KW	73%	24%
Maggio	38.220 KW	0 KW	7.480 KW	2%	24%

A marzo del 2015, questo progetto europeo di studio è stato presentato alla 6° edizione di ATMOsphere Europe, il convegno che a Bruxelles ha coinvolto ben 230 partecipanti da tutta Europa e 60 relatori internazionali che hanno presentato le ultime tendenze nelle applicazioni dei refrigeranti naturali. Ne è emerso un settore in fermento e caratterizzato da una fortissima spinta innovativa, per il quale contributi essenziali provengono proprio



da aziende italiane. Ed è così che l'Ingegnere Sergio Girotto, fondatore di ENEX, ha presentato alla platea il caso del negozio di Spiazzo, sostenendo l'affidabilità e l'efficienza della refrigerazione a CO<sup>2</sup> anche in climi caldi grazie all'utilizzo di dispositivi tecnologici ausiliari. Sicuramente impianti di questo tipo richiedono una progettazione dettagliata e on-demand di alcune funzioni e questo si traduce in un investimento iniziale maggiore, ma sui tempi medi, i dati dimostrano che l'investimento conviene, non solo per l'ambiente, ma anche "per le tasche".

Questo significa che, mettendo a fattore comune il know how di eccellenza del giusto team di lavoro ed adottando le migliori tecnologie presenti sul mercato, è possibile raggiungere elevate prestazioni e affidabilità anche in condizioni ambientali sfavorevoli. In pratica, è come se questa tecnologia innovativa fosse riuscita a spostare più a sud, quasi fino al Nord Africa, l'equatore di rendimento energetico dei sistemi ad anidride carbonica transcritica.

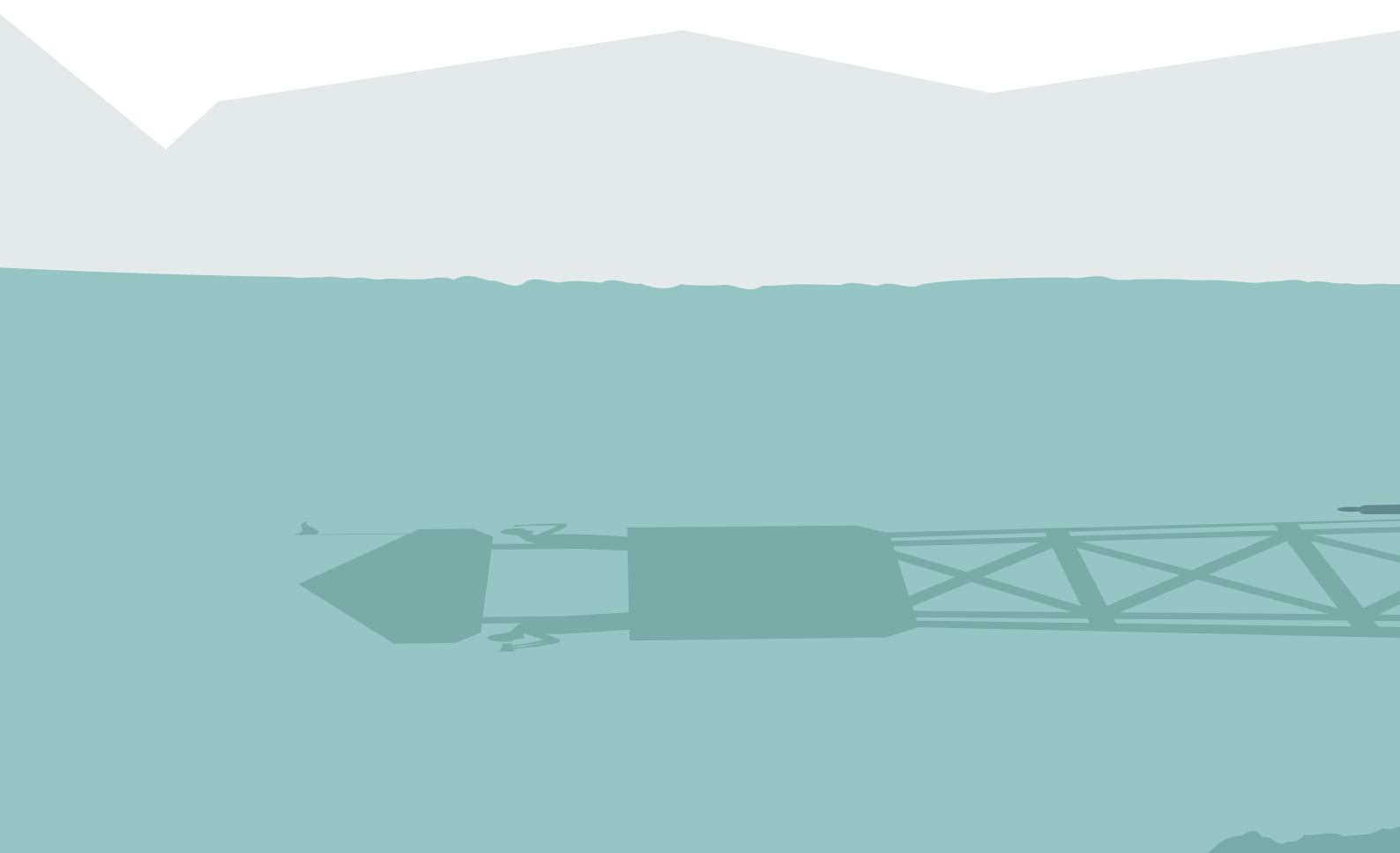


#### 4.8.5 I CONTROLLI DELLE AUTORITÀ COMPETENTI PER LA PROTEZIONE AMBIENTALE

Non si segnalano per il 2014 interventi da parte delle autorità competenti per la protezione ambientale.

# 05

## L'EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE





## 5.1 L'AMBITO ECONOMICO E PATRIMONIALE

Il primo trimestre dell'anno ci ha regalato finalmente un bel segnale di discontinuità rispetto al passato, registrando una variazione positiva del PIL rispetto al trimestre precedente (+0,3) e vi sono le premesse perché anche il secondo trimestre possa confermare la fase di crescita. Un segnale che, visti i valori frazionali espressi, non può certo suscitare euforia, ma è opportuno sempre ricordare che veniamo da una serie storica di variazioni di PIL particolarmente negativa: -2,4% nel 2012, -1,8% nel 2013, -0,4% nel 2014. Che questo sia il risultato anche di un'azione politica di questo governo più incisiva rispetto al passato è anche possibile. Non si può non convenire sul fatto che il Governo Renzi abbia certamente portato riforme e novità in parecchi campi in cui il nostro Paese si trovava particolarmente disallineato rispetto ad altri Paesi evoluti. Secondo le proprie convinzioni politiche e sensibilità personali si potrà dare invece un giudizio più o meno positivo, o negativo, delle conseguenze delle riforme adottate. Un senso di novità che è anche un segnale di speranza. Speranza che questa fase non si esaurisca in tempi brevi, in conseguenza dell'assottigliarsi della maggioranza parlamentare, dovuta anche allo storico e collaudato masochismo di cui è vittima sempre più spesso il partito di maggioranza relativa. La conseguenza probabile sarebbe lo spegnersi dei tenui segnali di ripresa che oggi salutiamo con sollievo. I consumi restano deboli, ma hanno lasciato alle spalle la fase di flessione, registrando nel periodo un +0,5% (spesa delle famiglie). Il rialzo della domanda è evidente sull'export, mentre è invece solo accennato negli indicatori della domanda interna. Su di esso peserà soprattutto l'efficacia del provvedimento di sostegno alla occupazione, la cui portata si potrà verificare solamente nei prossimi mesi. Intanto accontentiamoci anche in questo caso di una seppur lieve inversione di tendenza, con il tasso di disoccupazione destagionalizzato che ad aprile era sceso al 12,4%, rispetto al 12,7% dell'anno passato. Importanti segnali devono essere considerati anche la crescita delle immatricolazioni di auto stimata nel progressivo a maggio (+15% circa) e dell'erogazione dei mutui casa (+50% nel primo trimestre). Il Paese rimane in deflazione, avendo segnato ad aprile un tasso del -0,1%.

Il settore della GDO, che nell'ultimo triennio si stima avesse perso vendite per 1,4 miliardi di euro, festeggia dopo aver segnato nel primo quadrimestre dell'anno una crescita del +1,4% a valore e del +1,6% a volumi. La differenza in tali indici è determinata dalla deflazione degli ultimi mesi, che spinge le vendite in volume, ma con un effetto calmierante sulle vendite a valore. Un risultato brillante, soprattutto se paragonato al -1,1% a valore e -0,8% a volumi registrato nel 2014. Anche in questo quadrimestre le performance sono state differenziate per area geografica, così come per formato. Il Nord Est è cresciuto meno della media Italia (+1,3% a valore, +1,6% a volumi). Peggio ha fatto solamente il Centro/Sardegna (+0,9%, +1,0%), mentre la ripresa è guidata dal Nord Ovest (+2,7%, +2,4%) e dal Sud (+1,6%, +2,1%). Il canale superstore si conferma sicuramente quello più performante, aumentando le vendite del +9,1%, sostenuto però da un forte sviluppo, attuato





anche per ridimensionamento delle superfici precedentemente organizzate ad ipermercato. A parità di rete registra comunque una performance positiva del +0,8%. Nelle stesse condizioni anche il canale drugstore, dove però, a fronte di una crescita con sviluppo del +5,6%, a rete costante flette del -0,3%. I supermercati crescono del +1,3% a rete complessiva, ma flettono anch'essi del -0,2% a parità. Abbastanza sorprendente il fatto che i discount registrino performance peggiori: in crescita del +1,2% a rete complessiva, perdono però il -1,5% a rete costante. Analizzando il dato secondo comparti, il trend a valore ad aprile è stato particolarmente positivo nell'Alimentare (+2,3%), seguito da Bevande (+1,7%) e Cura Persona (+1,5%), mentre il mondo della Cura Casa ha segnato ancora un deciso arretramento (-1,7%). Anche a maggio è prevista una variazione positiva delle vendite (totale mercato), addirittura stimata in misura del +3,4% a valore e del +2,5% a volumi. Questo dato segnala anche una prima ripresa dell'inflazione.



I dati del primo quadrimestre sul lato Industria di Marca paiono piuttosto contrastanti, ma anche in tal caso segnalano una possibile ripresa. Fra i primi 10 gruppi attivi in Italia, 5 hanno segnato un aumento, talvolta frazionale, delle vendite; fra i primi 25 sono invece 11. Le performance migliori, ancora una volta, le segna chi si occupa principalmente di produzione di carni bianche. Mediamente questo gruppo di aziende cresce dell'1,8%. Sono invece tendenzialmente in crescita (+4,4%) le PMI. La Marca Del Distributore, al contrario, cede vendite (-1,6%), schiacciate soprattutto dall'espansione degli investimenti dell'IDM in iniziative promozionali e penalizzate dal rallentamento nell'estensione degli assortimenti. Anche in tal caso gli andamenti sono contrastanti, con quasi la metà dei gruppi distributivi che incrementa i fatturati e gli altri che flettono. Prosegue comunque il trend negativo del 2014, a riportare la quota della Marca Del Distributore al 18% (dal 18,7% del 2013).

L'inizio d'anno ha registrato il permanere della pressione promozionale su livelli molto alti (29,4%), seppur in regresso rispetto al 2014 (30,1%), con un indice di efficacia delle promozioni in discesa, pur a fronte del mantenimento al 27% della percentuale di sconto medio applicata.

Se ne misuriamo il successo dai dati di vendita, le scelte del Gruppo sul lato delle alleanze paiono essere vincenti. Agorà Network sta registrando una crescita a due cifre, grazie alle operazioni di sviluppo poste in atto dai Soci, mentre nel Like4Like a fine maggio era il secondo miglior Gruppo in Italia, con una crescita stimata nel +3,6%, confrontato al +0,5% su base Italia dei negozi 400-4999 mq e al -3,8% dei negozi >5000 mq. Inoltre, alla data attuale, ESD Italia ha acquisito la leadership di mercato in Italia, considerando tutti i formati (comprendendo cioè i Cash&Carry), con una quota del 19,8%. I dati provenienti dalla contabilità aziendale indicano che le vendite realizzate nel periodo dalla rete Poli sono aumentate del +5,19%, del 20,20% consolidando il dato Orvea. Le rilevazioni di mercato danno invece una crescita Like4Like dei mercati di Trento e Bolzano solo del +0,39%. Le insegne gestite segnano prestazioni differenziate, che vedono eccellere quelle che attuano politiche di vendita Every Day Low Price (Amort e IperPoli). Sono finalmente rassicuranti anche i dati di vendita del canale non food ad insegna Regina.

I valori di marginalità risultano allineati rispetto alle previsioni. In molti casi la scelta aziendale è stata quella di una riduzione dei valori percentuali per favorire la crescita in termini assoluti, grazie alle vendite aggiuntive procurate da un posizionamento prezzo più competitivo. Emblematica in tal senso la politica del punto prezzo a 0,99 euro applicata in via continuativa su numerosi prodotti ortofrutticoli di frequente consumo. In molti casi le scelte risultano essere premiate dai risultati.

La struttura dei costi è tendenzialmente stabile. Il consolidamento di Orvea potrebbe aumentare l'incidenza percentuale di alcuni di questi, viste le insufficienti performance di vendita realizzate in alcuni dei suoi negozi. D'altra parte, però, all'aumento delle masse gestite dal Gruppo non dovrebbe corrispondere una pari dinamica dei costi di sede, altrimenti si vanificherebbero le economie di scala fortemente ricercate. Al risultato dell'anno corrente dovrebbero anche contribuire favorevolmente i risultati dei punti di vendita aperti recentemente, che stanno dando adeguate soddisfazioni. Un appesantimento del conto economico consolidato potrebbe invece aver luogo a causa dei costi straordinari della ristrutturazione di Orvea, come ad esempio quelli legati agli ammortizzatori sociali che interessano il Personale in esubero o i costi relativi agli immobili inutilizzati per l'attività aziendale e non ancora recuperati a reddito. In ogni caso è da sottolineare che il risultato netto del Gruppo è fortemente condizionato dall'alto livello degli ammortamenti, che rispecchiano gli ingenti investimenti in sviluppo effettuati negli ultimi anni allo scopo di consolidare l'attività aziendale, così come il consistente patrimonio immobiliare di proprietà.

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 2014

Nel corso dei primi mesi dell'anno ci si è concentrati soprattutto sulle attività di integrazione nell'organizzazione di gruppo di Orvea SpA. Ciò ha preventivamente richiesto la soluzione di quella autonoma, in particolare con la chiusura del Centro Distributivo e della sede amministrativa di Trento, via Alto Adige n. 72. Contestualmente è stato avviato il rinnovo della proposta commerciale nei punti vendita, con cambio degli assortimenti, delle politiche di prezzo e promozionali. Il rinnovo ha riguardato anche le attrezzature ed i locali sede dei punti vendita, con priorità per quelli più obsoleti e promettenti margini di miglioramento. Si è completamente ristrutturato così il supermercato di Trento, via S. Pio X e quindi l'ipermercato di Affi, che ha cambiato insegna in IperOrvea, seguendo le politiche commerciali applicate con successo all'insegna IperPoli. I primi risultati sono incoraggianti. La procedura di Cassa Integrazione Guadagni Speciale hanno coinvolto 100 delle quasi 400 persone in organico. A sei mesi dall'apertura della procedura per circa metà di esse è stata trovata una soluzione di lavoro. La relazione con le Organizzazioni Sindacali per la soluzione di tali problematiche è risultata essere piuttosto faticosa, anche se complessivamente abbastanza produttiva. Sotto il profilo societario si sono siglati accordi con l'azionista di minoranza di Orvea per la revisione dello statuto e dei patti parasociali, l'aumento del capitale sociale, l'emissione e la sottoscrizione di un prestito obbligazionario della società, in modo da dotarla di risorse idonee a sostenere il piano di sviluppo approvato.

Proprio in ordine alle iniziative di sviluppo pianificate, riferiamo che è stata approvata definitivamente la variante di PRG del Co-



mune di Rovereto, che consente l'insediamento di una Grande Struttura di Vendita nell'edificio già sede dell'Ingrosso. Il percorso burocratico è ancora lungo (in Italia così come in Trentino nulla è semplice), con scogli da superare quale il Piano di Lottizzazione e lo screening ambientale. Il progetto è pronto e si punta ad aprire il nuovo IperOrvea entro il corrente anno. È iniziata la costruzione dell'edificio commerciale di Malè che, al momento, è previsto ospiti una Media Struttura di Vendita di mq. 800 ed un locale destinato al commercio all'ingrosso. È stato approvato in prima adozione dalla Comunità della Valle di Sole il piano stralcio del commercio, le cui scelte, se confermate definitivamente, consentiranno l'apertura di un IperPoli anch'esso entro la fine dell'anno.

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

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

Trento, 29 maggio 2015

*Il Presidente del Consiglio d'Amministrazione*  
Sig. Marcello Poli



# RELAZIONE COLLEGIO SINDACALE E SOCIETÀ DI REVISIONE

## **F.Ili POLI S.P.A.**

**Trento – Via Orfane 2**

**Cap. soc. 1.500.000 euro i.v.**

**Reg. Imprese di Trento e C.F. 00120820220**

## **RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE BILANCIO CONSOLIDATO AL 31-12-2014**

Signori Soci,

ai sensi dell'art. 41 del D.Lgs n° 127/1991 abbiamo sottoposto a controllo il Bilancio consolidato della Società chiuso al 31-12-2014, tenuto conto ed evidenziato che la funzione di controllo contabile ex. art. 2409 bis e segg. del Cod. Civ. è affidata e svolta da Revisore esterno.

Nel merito del nostro controllo possiamo affermare:

- la corrispondenza dei dati utilizzati per il consolidamento con quelli risultanti dal Bilancio della Capogruppo, dai Bilanci delle Società partecipate (comprese nell'area di consolidamento) e dalle informazioni da queste fornite;
- i principi, i metodi e criteri di consolidamento risultano adeguatamente illustrati dall'organo amministrativo;
- la impostazione, formazione e struttura del Bilancio stesso corrispondono alle disposizioni di legge con riferimento in particolare alle indicazioni specifiche richieste dal D. Lgs n° 127/1991;
- la relazione sulla gestione risulta redatta in modo congruente con le risultanze di Bilancio.

Tutto ciò premesso e considerate anche le risultanze dell'attività di controllo svolta dall'organo delegato al controllo contabile – risultanze contenute nell'apposita relazione dallo stesso predisposta – giudichiamo corretto il Bilancio Consolidato dell'esercizio chiuso al 31-12-2014 così come predisposto dall'organo Amministrativo.

Trento, 9 giugno 2015.

Il COLLEGIO SINDACALE

Armani dott. Giorgio (Presidente)

Dalzocchio dott. Silvano

Zandonella dott.essa Lucia







Revisione e organizzazione contabile

**RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE**  
*ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 27.1.2010, n. 39*

All'Assemblea degli Azionisti di F.Ili Poli Spa

1. Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato di F.Ili Poli Spa e sue controllate ("Gruppo F.Ili Poli") chiuso al 31 dicembre 2014. La responsabilità della redazione del bilancio consolidato in conformità alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione compete agli amministratori della Società Capogruppo. È nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio consolidato e basato sulla revisione contabile.
2. Il nostro esame è stato condotto secondo i principi di revisione emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e raccomandati dalla Consob. In conformità ai predetti principi, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio consolidato sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenuti nel bilancio consolidato, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.  
  
Per il giudizio relativo al bilancio consolidato dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi secondo quanto richiesto dalla legge, si fa riferimento alla relazione da noi emessa in data 13 giugno 2014.
3. A nostro giudizio, il bilancio consolidato del Gruppo F.Ili Poli al 31 dicembre 2014 è conforme alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico del Gruppo F.Ili Poli.
4. La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione in conformità a quanto previsto dalle norme di legge compete agli amministratori della Società Capogruppo. E' di nostra competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio consolidato, come richiesto dall'art. 14 comma 2, del D. Lgs. 39/2010. A tal fine, abbiamo svolto le procedure indicate dal principio di revisione n. 001 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. A nostro giudizio la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio consolidato del Gruppo F.Ili Poli al 31 dicembre 2014.

Trento, 11 giugno 2015

TREVOR Spa  
  
Severino Sartori  
Socio

**TREVOR S.R.L.**

TRENTO (Sede Legale) - VIA BRENNERO, 139 - 38121 TRENTO - TEL. 0461/828492 - FAX 0461/829808 - e-mail: trevor.tn@trevor.it  
ROMA - VIA RONCIGLIONE, 3 - 00191 ROMA - TEL. 06/3290936 - FAX 06/36309847 - e-mail: trevor.rm@trevor.it  
MILANO - VIA LAZZARETTO, 19 - 20122 MILANO - TEL. 02/67078859 - FAX. 02/66719295 - e-mail: trevor.mi@trevor.it  
C.F. - P.I. e REGISTRO DELLE IMPRESE DI TRENTO N. 01128200225  
CAPITALE SOCIALE 50.000 EURO

Soggetta a vigilanza CONSOB - Associata ASSIREVI

Progetto grafico:

B R A N D  
& S O D A  
C O M U N I C A Z I O N E

Foto: archivio Gruppo Poli

**GRUPPO POLI**

Via Alto Adige, 242 - 38121 Trento - Tel. 0461 400111 - Fax 0461 400220 - [info@gruppopoli.it](mailto:info@gruppopoli.it) - [www.superpoli.it](http://www.superpoli.it)