

**GruppoPoli**

RELAZIONE  
DI GESTIONE  
**2011**

RELAZIONE  
DI GESTIONE  
2011

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





**“È MEGLIO  
ACCENDERE UNA CANDELA,  
CHE MALEDIRE L’OSCURITÀ.”**

ANTICO PROVERBIO CINESE





# **L'IDENTITÀ AZIENDALE**





Il Gruppo Poli è impegnato da anni nel settore della Grande Distribuzione Organizzata; da sempre mira ad uno sviluppo regionale efficiente e dinamico, che sappia adattarsi con rapidità alle esigenze del mercato sempre in continua evoluzione e che al tempo stesso sia vicino al proprio territorio e alle sue genti. La storia iniziò oltre 70 anni orsono, quando Beniamino e Giuseppe Poli, allora mezzadri, iniziarono a dedicarsi al commercio di prodotti ortofrutticoli. Da allora, volendo ripercorrerla velocemente, si possono individuare delle date chiave e scandire i decenni dello sviluppo.

## 1948 La prima inaugurazione

Viene aperto il primo negozio di frutta e verdura a Trento, in Via Brennero



## 1957 La grande intuizione

Per la prima volta si passa da negozio tradizionale a negozio con modalità *self service*



## Anni '70 La crescita nella città

Un rapido sviluppo nel capoluogo prevede l'apertura di 6 negozi nel cuore della città di Trento



# Anni '80

## Nuove vie per competere

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



# Anni '90

## La diffusione regionale

Nuove aperture e acquisizioni di grappoli di punti vendita contribuiscono allo sviluppo nell'intera Regione e ad un'importante crescita della redditività



# Anni 2000

## Il periodo delle alleanze

Nasce Agorà Network, in cui si associano medie aziende italiane, forti sul proprio territorio di origine, che vogliono essere protagonisti del mercato e si sviluppano ulteriori *partnership* a livello nazionale.



# 1.1 LA MISSIONE

4

SOCIETÀ

65

PUNTI VENDITA

1948

LA PRIMA INAUGURAZIONE

70 mila mq

DI SUPERFICIE DI VENDITA

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

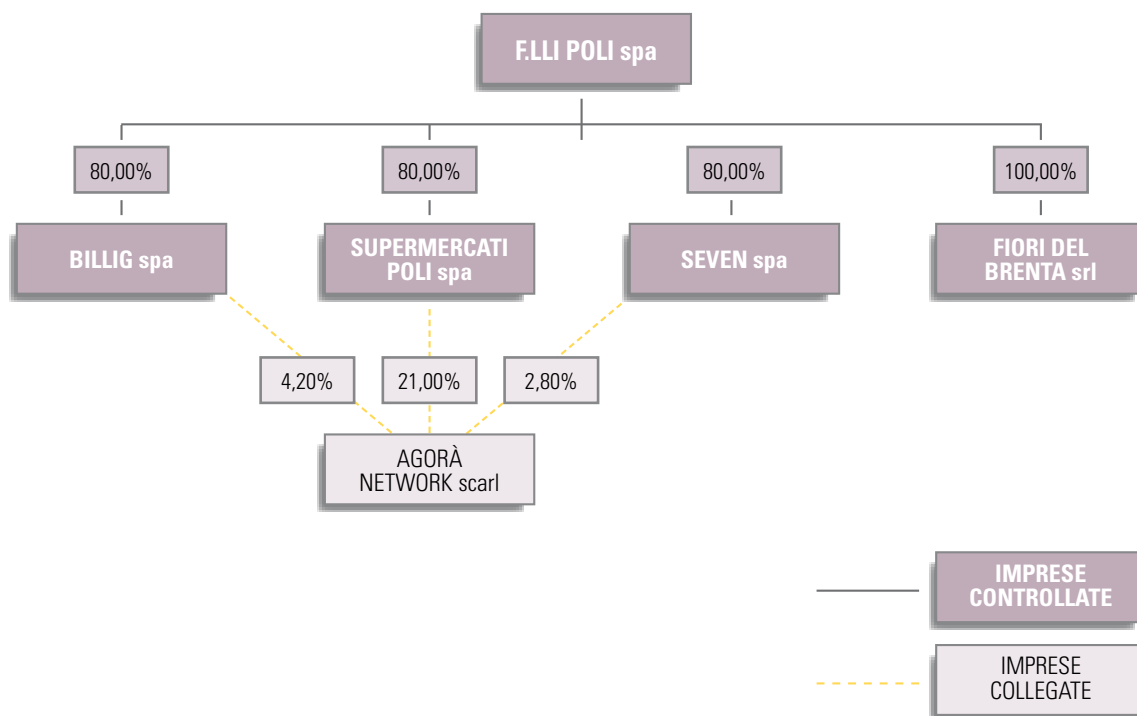


## 1.2 I VALORI

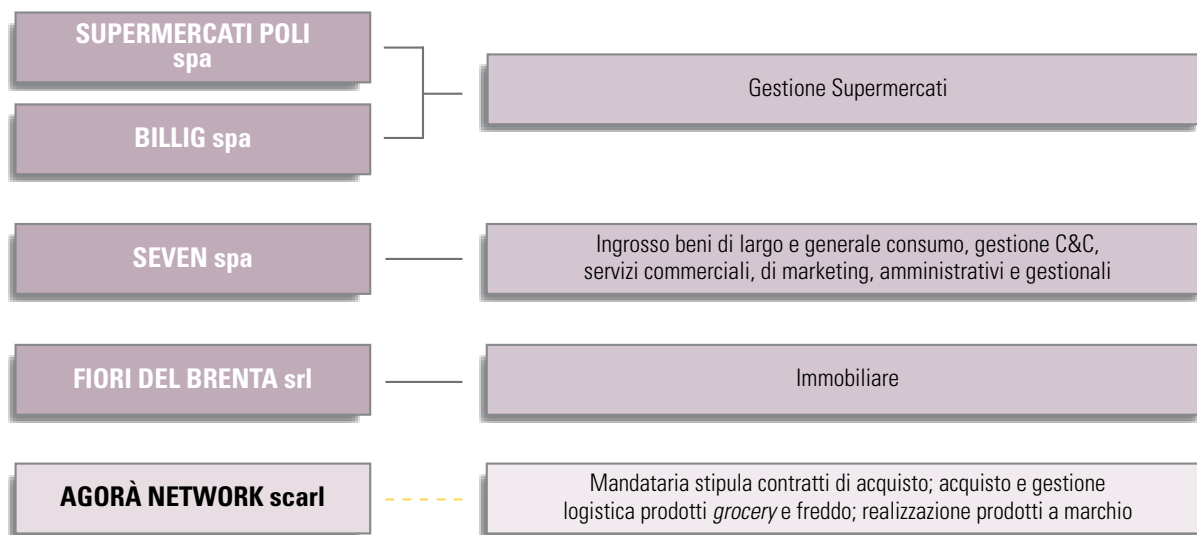
I nostri valori sono la guida cui ci ispiriamo nel lavoro di ogni giorno:

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

## 1.3 LE SOCIETÀ DEL GRUPPO



### L'ambito economico delle varie società



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

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

## 1.4 LE STRATEGIE E POLITICHE DI GOVERNANCE

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

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

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

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

### Capogruppo

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

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

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

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

Non esistono patti parasociali fra i Soci.

### Soci di minoranza nel Gruppo

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

### Società controllate

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

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

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

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

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

Gli sono quindi conferite le seguenti attribuzioni:

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

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

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

Il Collegio Sindacale è composto da 3 membri, eletti dall'Assemblea. Il controllo legale dei conti è affidato ad un Revisore Contabile. Non esistono patti parasociali fra i Soci.

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

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

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

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

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

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

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

## Società collegate

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

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

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

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

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

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

I patti parasociali sottoscritti fra i Soci hanno durata fino al 31.12.2012; essi garantiscono principalmente l'adeguata dotazione patrimoniale e finanziaria della società e l'impegno dei Soci alla partecipazione alle attività consortili fino alla scadenza dei principali impegni contrattuali, non recedibili, assunti da Agorà Network.

## Certificazione dei bilanci

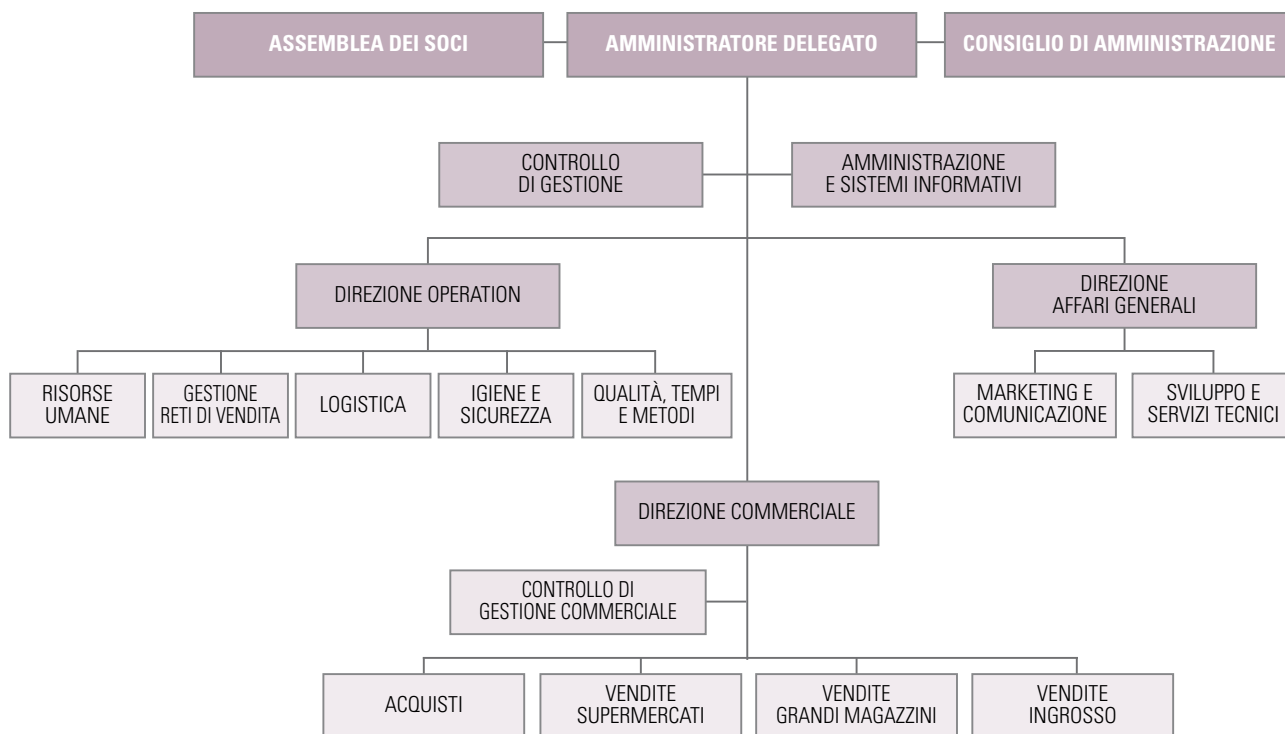
Per la capogruppo, così come per le controllate, ad eccezione di Fiori del Brenta Srl, è stato conferito al Revisione Contabile anche l'incarico per la certificazione volontaria dei bilanci d'esercizio.

## 1.5 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Nel corso del 2011 si è consolidata la nuova 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 prossimo 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



Nel corso dell'esercizio si è operato per strutturare la nuova funzione "tempi e metodi", che ha come obiettivo quello di codificare processi operativi che garantiscano efficienza e che, allo stesso tempo, assolvano agli *standard* qualitativi ed ai livelli di servizio definiti. È compito della funzione curare l'implementazione dei metodi e misurarne costantemente le *performance*. La funzione riferisce direttamente alla Direzione *Operation*.





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



## 2.1 LO SCENARIO ECONOMICO

### Un presente difficile, un futuro peggiore

Se nel corso del 2010 ci si era illusi che una seppur flebile ripresa dell'economia fosse in procinto di arrivare e che il discreto andamento delle esportazioni potesse fare da traino per lo sviluppo o perlomeno da argine alla caduta dell'occupazione, il 2011 ha riportato tutti con i piedi per terra. È palese, oramai, che stiamo affrontando una crisi di enorme portata, dovuta ad una degenerazione dei sistemi economici le cui radici risalgono almeno ad un paio di decenni fa, che è ancora in corso di sviluppo e che, per certo, non ha raggiunto l'acme. Il 2008 è il momento in cui la crisi si è conclamata con il frantumarsi di un sistema finanziario, che per lungo tempo aveva sostenuto una struttura produttiva effimera, fino alla crisi ed al crollo di banche ed assicurazioni. L'iniezione di liquidità da parte dei governi dei diversi Paesi, che spesso hanno attuato veri e propri processi di nazionalizzazione delle imprese, ha rallentato il decadimento, ma la sfiducia generale ha contagiato i debiti sovrani a partire da quei paesi, i cosiddetti "PIGS", dove si è vissuto al di sopra delle possibilità reali grazie all'aumento della spesa pubblica (è il caso della Grecia), o dove uno sviluppo effimero dell'economia procedeva a ritmi troppo sostenuti, non consentendo il consolidamento dei risultati via via conseguiti. È il caso dell'Irlanda, dove sono crollate le illusioni della repentina modernizzazione del Paese, basata sugli ingenti capitali gestiti in quello che pareva divenuto il nuovo paradiso della finanza, o della Spagna, dove la bolla speculativa dell'immobiliare è definitivamente esplosa. Il salvagente che il sistema monetario unico europeo ha fornito al nostro Paese e che, eliminando il rischio di cambio sulla valuta, ci ha consentito per tanti anni di ottenere credito a tassi minimi, nonostante i nostri fondamentali fossero tutt'altro che buoni, non ha più funzionato dal momento in cui la comunità internazionale ha ipotizzato il *default* degli stati più deboli dell'area Euro, fra i quali era impossibile non comprendere l'Italia. Il degrado del sistema economico del Paese è andato di pari passo con quello morale (o forse ne è anche il risultato) ed una classe dirigente poco credibile chiamata a gestire una fase tanto delicata ha dovuto essere repentinamente sostituita da una squadra di tecnici al fine di allentare la morsa dei creditori internazionali che non erano più disponibili a rinnovare la fiducia nel debito pubblico italiano, sottoscrivendo nuovi bond alla scadenza dei vecchi.

La crisi finanziaria non poteva non ripercuotersi sul sistema produttivo, facendo mancare risorse ad attività già in difficoltà o a interi settori, come quello immobiliare, abituati ad un utilizzo spropositato della leva finanziaria. Le ristrutturazioni, spesso drastiche, imposte dal nuovo contesto e la chiusura di tante aziende hanno spinto verso l'alto il tasso di disoccupazione. Gli effetti sociali sono stati in un primo tempo attenuati dal sistema degli ammortizzatori, che peraltro in molti casi hanno già terminato i propri effetti.

Al minor reddito disponibile, dovuto ai risultati poco brillanti delle aziende e alla crescente disoccupazione, si è assommato il drenaggio delle risorse conseguente alle manovre fiscali susseguitesi nell'estate, fino a quella, pesante, messa in atto dal governo Monti. Tutto questo ha contribuito a deprimere ulteriormente i consumi interni, coinvolgendo in maniera parziale il settore dei beni alimentari e più marcatamente quello del tessile e dei beni non alimentari.

I consumatori hanno manifestato una crescente esigenza di convenienza: si amplifica il fenomeno di *trading down*, in gran parte attribuibile alla sostituzione nelle scelte del consumatore dei prodotti di marca con altri selezionati e commissionati dal distributore, le cosiddette *private label* e contemporaneamente si evidenzia una ricerca di promozioni. Nel 2011, la pressione promozionale attuata dai distributori nel settore dei beni del Largo Consumo Confezionato (LCC) ha raggiunto la quota del 24,8%: ciò significa che ormai 1 prodotto su 4 è venduto a prezzo ribassato. Questo ha indubbiamente contribuito



al contenimento dell'inflazione, che a dicembre nel settore segnava un +3,1%, ma che sarebbe stata mediamente più che doppia se misurata sui listini di cessione da produttore a distributore. Ciò significa che, ancora una volta, la distribuzione ha avuto un ruolo sociale virtuoso, a smorzare le tendenze inflazionistiche su beni di prima necessità, lavorando per migliorare le *performance* d'acquisto, contenere i costi di filiera e, *last but not least*, ridurre i margini commerciali, operazioni certamente non agevoli in un contesto di costi crescenti fra cui si citano, ad esempio, carburanti ed energia.

## Il tasso di sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata

L'andamento della domanda misurato da Symphony IRI sulle reti di vendita di supermercati ed ipermercati è stato apparentemente migliore nel 2011 rispetto all'anno precedente. La domanda complessiva è infatti cresciuta del +1,4% a rete corrente (-0,2% nel 2010), mentre è ancora scesa a rete costante (-1,1% nel 2011, ma -1,7% del 2010). Il miglioramento, si diceva, è solo apparente, in quanto vi è da considerare il diverso valore dell'inflazione negli anni, praticamente nulla nel 2010, attorno al 3% nel 2011. Misurata a volumi, la domanda è quindi sensibilmente diminuita. Il dato medio si forma peraltro in conseguenza di una prima parte d'anno (fino all'estate) moderatamente positiva e di una marcata flessione negli ultimi mesi. L'evidenza più importante è che si conferma la progressiva perdita di produttività delle reti di vendita, conseguente alla diminuzione del fatturato a perimetro costante.

I diversi canali di vendita hanno avuto *performance* non omogenee nel Largo Consumo Confezionato, segmento di mercato notoriamente più brillante: si conferma la crisi del libero servizio piccolo (-1%), la difficoltà dell'ipermercato (+1,7%), il buon risultato di specialisti *drug* (+11,6%) e *discount* (+7,7%), con i supermercati in mediana (+3,9%). Il mercato dei prodotti a peso variabile ha registrato una crescita modesta, appena +0,6%, mentre i problemi maggiori sono intervenuti nel *General Merchandise* (-7%), che ha affossato soprattutto il risultato degli ipermercati (-9,8%).

Proprio dalla crisi dell'ipermercato è in parte motivato l'arretramento delle quote di mercato Italia detenute dai gruppi della Grande Distribuzione internazionale. Un'interessante analisi del CERMES - Università Bocconi - ha infatti dimostrato che, nel quadriennio 2008-2011, la Distribuzione Organizzata, costituita da aziende regionali in gran parte a capitale familiare, è cresciuta in quota dal 41,5% al 43,4%, la Grande Distribuzione nazionale dal 19,3% al 20,4% e la Cooperazione di Consumo dal 15,5% al 16,1%; tutto ciò a scapito dei cosiddetti Indipendenti, che passano dal 2,2% all'1,5%, ma soprattutto della Grande Distribuzione internazionale, che perde quasi 3 punti di quota, arretrando dal 21,5% al 18,6%. Da una prima lettura, sia pur non approfondita, si può arguire che sono soprattutto le aziende locali a saper interpretare, grazie alla propria flessibilità, un mercato particolarmente difficile, dove la dimensione assoluta non fa evidentemente la differenza.

Le aziende di Agorà Network, secondo le rilevazioni di AC Nielsen riferite alle *performance* a parità di rete fra i 20 Gruppi censiti in Italia, registrano nel 2011 un risultato in controtendenza: con una crescita progressiva del +2,1%, si confermano sul podio al terzo gradino del *rank*, dopo due anni consecutivi nei quali avevano primeggiato.



## Le Centrali d'Acquisto

Le Centrali d'Acquisto sono la chiara risposta da parte di una struttura distributiva molto parcellizzata (o meglio regionalizzata) nel nostro Paese alla forte concentrazione del sistema produttivo, che si legge a livello di fatturati complessivi espressi, ma ancor di più a livello di quote di mercato per categoria di prodotto. Alcuni dati a supporto di tale affermazione: nel mondo Agorà Network, relativamente alle merceologie del *grocery* e del freddo, i primi 13 fornitori sviluppano il 30% del fatturato, i primi 41 il 50% del fatturato. Su 580 categorie merceologiche censite, in 424 si registra una posizione dominante dell'Industria Di Marca, ovvero il *leader* ha una quota di mercato superiore al 40%, e *leader* assieme a *co-leader* superiore al 60%.

Nel corso degli ultimi anni, sotto la spinta forte (e interessata) dell'IDM, è venuto avanti il dibattito sul ruolo delle Centrali d'Acquisto, volto a dimostrare che le alleanze fra distributori intese a bilanciare il potere di condizionamento dei mercati da parte dell'IDM non abbiano valore strategico, ma meramente tattico/negoziabile e siano quindi da sciogliere o perlomeno da ridimensionare nel loro perimetro di operatività. Certo in tale dibattito l'IDM ha ben sfruttato alcune evidenti contraddizioni che si registrano nel mondo della distribuzione; ha adottato politiche "divide et impera", concedendo condizioni differenziate (ed immotivate) all'interno dei medesimi Gruppi, stimolando l'ego dei *manager* delle aziende più brillanti, per indurli a pensare che i colleghi di Centrale, anziché preziosi alleati, fossero zavorra per il raggiungimento di condizioni d'acquisto al *top*.

Questo, in taluni casi, ha favorito un processo di progressiva disgregazione delle Centrali che ha diluito la concentra-

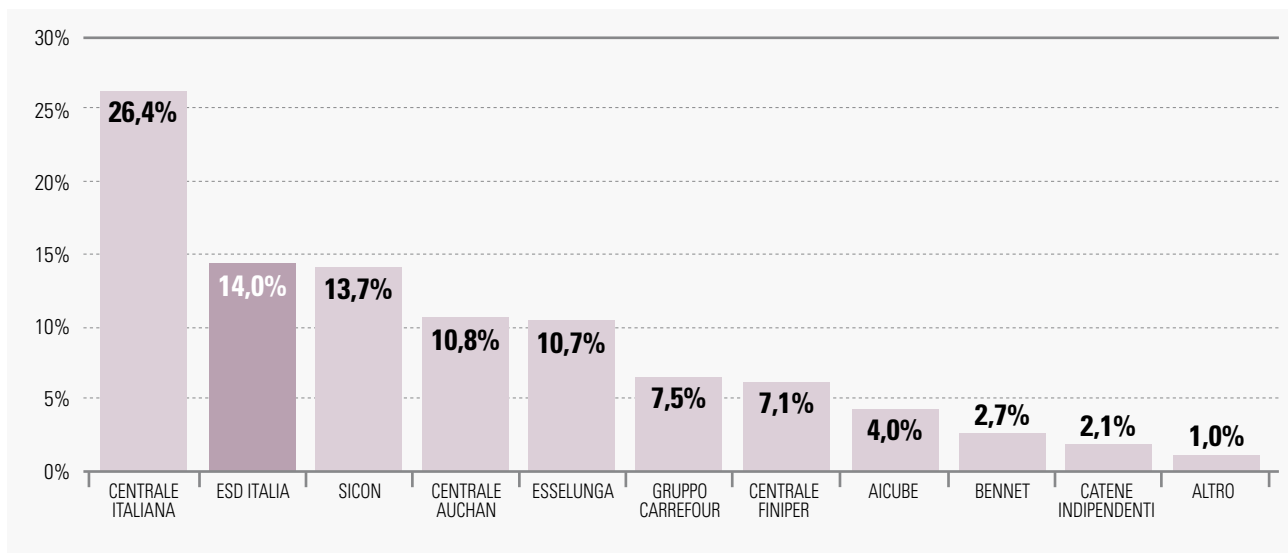


zione dei distributori; in altre Centrali invece, ha portato all'assunzione di una posizione di egemonia da parte di un Gruppo, riducendo di conseguenza i *partner* ad un ruolo ancillare, di mera espressione di fatturati, sui quali spesso la classe egemone si garantisce un *mark-up* per la negoziazione dei contratti.

Nel corso del 2011 si è registrata l'implosione del Gruppo Interdis, già aderente a Sicon. Le aziende di tale Gruppo sono in parte confluite in Despar, una è stata assorbita dal Gruppo Finiper, altre si sono alleate con Pam. La redistribuzione di tali quote ha fatto sì che sia cresciuto ulteriormente il peso di Centrale Italiana, grazie appunto alla crescita del numero di aziende rappresentate, la

nascita di Aicube (Pam + Interdis), la flessione di Sicon, dovuta all'uscita di Interdis e dalla cessione di parte della rete Billa, ma bilanciata parzialmente dalle buone *performance* di Conad, dalla flessione di Carrefour che ha ceduto grappoli di punti vendita, dalla crescita di Esselunga e di ESD Italia, grazie ai buoni risultati di vendita conseguiti. Con particolare riferimento ad ESD Italia, vi è da segnalare che la crescita è determinata dai buoni risultati di tutti e quattro i *partner*, cioè i Gruppi Selex, Agorà Network, Sun ed Acqua & Sapone. In conseguenza di tali evidenze, la situazione delle Centrali d'Acquisto in Italia all'inizio del 2012 risultava essere la seguente.

#### Potenziale IS-LCC dei Gruppi Distributivi al 01/01/2012 (Fonte: SymphonyIRI - TopTrade)



### Il contesto normativo

Nel corso dell'anno il governo nazionale ha sentito il bisogno di intervenire più volte sulla regolamentazione delle attività commerciali, dichiarando, all'art. 3 del D.L. 13 agosto 2011, n. 13, l'abrogazione di ogni restrizione all'accesso e all'esercizio di tali attività. Lo stesso concetto è stato poi ripreso all'art. 31 del D.L. 6 dicembre 2011, n. 201, cosiddetto "Salva Italia". Ciò non è parso evidentemente sufficiente se, a distanza di poco più di un mese, con il D.L. 24 gennaio 2012, il cosiddetto "Cresci Italia", all'art. 1 si è ulteriormente disposto sulla liberalizzazione delle attività economiche e riduzione degli oneri amministrativi sulle imprese. In ogni caso le date di decorrenza delle nuove disposizioni, seppur originariamente previste per marzo, agosto, poi spostate a settembre, avrebbero traslato gli effetti di tali provvedimenti all'anno 2012. I provvedimenti di liberalizzazione, sicuramente auspicabili se validi per tutto il sistema, hanno trovato forte attenuazione presso quelle categorie che hanno dimostrato una grande capacità di *lobbying*, farmacisti e tassisti, tanto per citarne due probabilmente agli estremi, anche per livello di reddito.

L'anno 2011 ha visto la Provincia Autonoma di Trento incaricare l'Istituto Politecnico di Torino di uno studio volto ad individuare i limiti di sviluppo sostenibile della propria rete di vendita, lavoro preliminare al varo dei provvedimenti attuativi della L.P. 30.7.2010 n. 17, che è rimasta ampiamente inattuata nelle sue parti innovative, perlomeno con riferimento allo sviluppo delle Grandi Strutture di Vendita. Il blocco è di fatto legato alle prescrizioni contenute nel provvedimento "Criteri provvisori

di programmazione urbanistica del settore commerciale”, che fissano *standard* urbanistici di assolvimento pressoché impossibile. Solo alcune iniziative hanno potuto lentamente avanzare grazie a specifiche previsioni derogatorie. Per il 2012 è da comprendere quale sarà il livello di adeguamento alle norme nazionali che l’Amministrazione Provinciale intenderà assumere, in considerazione dei margini concessi dall’ordinamento vigente in ordine alla potestà legislativa concessa alle Province Autonome in tema di commercio e di urbanistica. La volontà pubblicamente espressa dall’Assessore Olivi è quella di mantenere una regia stretta ed una pianificazione dello sviluppo commerciale nel delicato territorio alpino che caratterizza la Provincia, ma ciò contrasta evidentemente con le nette disposizioni liberali dei provvedimenti legislativi approvati a Roma.

La situazione nella Provincia Autonoma di Bolzano è pressoché analoga. Nessuna novità è intervenuta in corso d’anno, mentre a marzo 2012 il Consiglio Provinciale ha approvato la Legge intitolata “Liberalizzazione dell’attività commerciale”, che intendeva recepire i dettami del decreto “Cresci Italia”. A fronte di contenuti peraltro limitativi all’apertura di attività commerciali in zone a destinazione agricola e produttiva ed alla libera scelta degli orari di apertura dei negozi, il Governo centrale ha respinto la nuova Legge Provinciale, impedendone così l’entrata in vigore. Si è aperto in tal modo un contenzioso fra Governo ed Enti locali sul conflitto di competenze e, contemporaneamente, una fase negoziale fra le parti, nella speranza di giungere ad un testo di compromesso condiviso.

Il risultato per gli operatori commerciali è quello di vivere un periodo di grande incertezza relativamente all’applicabilità delle norme approvate ai diversi livelli, navigando a vista, senza conoscere quali siano i limiti e le opportunità, attuali e pro futuro, concesse nello sviluppo delle proprie attività. Cioè l’humus ideale sul quale far “crescere l’Italia”! Ma il D.L. 24 gennaio 2012 non ha portato con sé novità solamente in tema di accesso al mercato. All’art. 62, infatti, interviene a disciplinare le relazioni commerciali tra operatori economici. Al comma 1 stabilisce che i contratti di acquisto devono essere stipulati in forma scritta ed elenca i principi ai quali si devono ispirare. Al comma 2 elenca le pratiche vietate nelle relazioni commerciali. Ai commi 3 e 4 interviene fissando limiti invalicabili relativamente ai termini di pagamento dei prodotti alimentari.

Un tale intervento “moralizzatore” del mercato dovrebbe essere salutato con favore *bipartisan*! Alimenta peraltro una motivata diffidenza nel mondo della distribuzione sia il fatto che il titolo dell’articolo di legge restringa l’ambito alla “cessione di prodotti agricoli ed agroalimentari”, mentre in realtà il contenuto sia applicabile a qualsiasi cessione di bene, sia il fatto che i contenuti della norma riflettano fedelmente il *cadeau de doléance* che costituiva il ricorso di Federalimentare all’Autorità Antitrust, cui si era accennato nella relazione di gestione dello scorso anno, rimasto peraltro senza conseguenze per evidente insussistenza di quanto descritto nel reclamo. Esiste quindi una ragionevole presunzione che in un decreto che intende aprire opportunità di mercato sia stata inserita una norma suggerita da una *lobby*, presunzione che la controparte ha voluto confortare con dichiarazioni relative alla sensibilità del Ministro rispetto alle istanze da essa poste. La motivazione della tutela del piccolo produttore agricolo rispetto allo strapotere della Distribuzione pare infine una mera strumentalizzazione, dal momento che i vantaggi di una relazione commerciale evidentemente asimmetrica saranno per la maggior parte conseguiti, ad esempio, dalle multinazionali del settore lattiero-caseario. Kraft, Lactalis, Galbani... avevano veramente bisogno di tutela? E tale tutela doveva essere data per decreto, cioè con un provvedimento che deve avere i requisiti di necessità e di urgenza? La relazione illustrativa dell’articolo del decreto contiene affermazioni denigratorie nei confronti della Distribuzione che rappresentano una vergogna per chi le ha scritte. In ottica di concentrazione di mercati e di posizioni dominanti, sarebbe forse stato auspicabile, da parte dei “tecnici” che hanno avallato la norma, il procurarsi due semplici numeri, come quelli riportati in questa relazione, in apertura del capitolo sulle Centrali d’Acquisto.



Tant’è: l’art. 62 è parte di una legge dello Stato. Dovremo rispettarla nei termini che saranno meglio descritti dal Regolamento, previsto per l’estate ad esito dei lavori di una commissione all’uopo istituita, documento che quasi sicuramente non vedrà la luce nei tempi previsti e che avrà bisogno di ulteriori interpretazioni, coltivando ancora quindi incertezza. Le conseguenze in termini economici e finanziari a detrimento dei conti delle aziende di distribuzione, infatti, si potranno valutare solo dopo aver conosciuto le modalità applicative dei principi generali statuiti per decreto. Le prospettive non sono di certo incoraggianti, se si considerano gli antefatti e se si fa conto sulle dichiarazioni dell’illustre Ministro.

## 2.2 LE STRATEGIE E LE POLITICHE PERSEGUITE

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

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



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

**Merci:** nei comparti *grocery* e freddo, aumento della massa critica di acquisto mediante partenariato sulle attività commerciali e logistiche, aumento del portafoglio prodotti disponibili, miglioramento delle modalità di selezione dei prodotti freschi e individuazione di sinergie d'acquisto per i prodotti di base. In generale, significativo miglioramento delle condizioni d'acquisto, controllo e razionalizzazione

dei costi logistici. Sviluppo ragionato di una *private label* di qualità, sia nel *mainstream* che nell'alto di gamma per la valorizzazione delle produzioni locali. Sviluppo del comparto biologico. Processo di "democratizzazione della qualità", con l'obiettivo di ridurre il *gap* di prezzo fra alto di gamma e *mainstream*.

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



## 2.3 LA DIFFUSIONE SUL TERRITORIO



I punti vendita sono diffusi capillarmente sull'intero territorio regionale. Nel canale alimentare al dettaglio si contano 51 negozi, tra cui 8 MiniPoli, 39 Supermercati Poli, 3 Amort e 1 IperPoli.

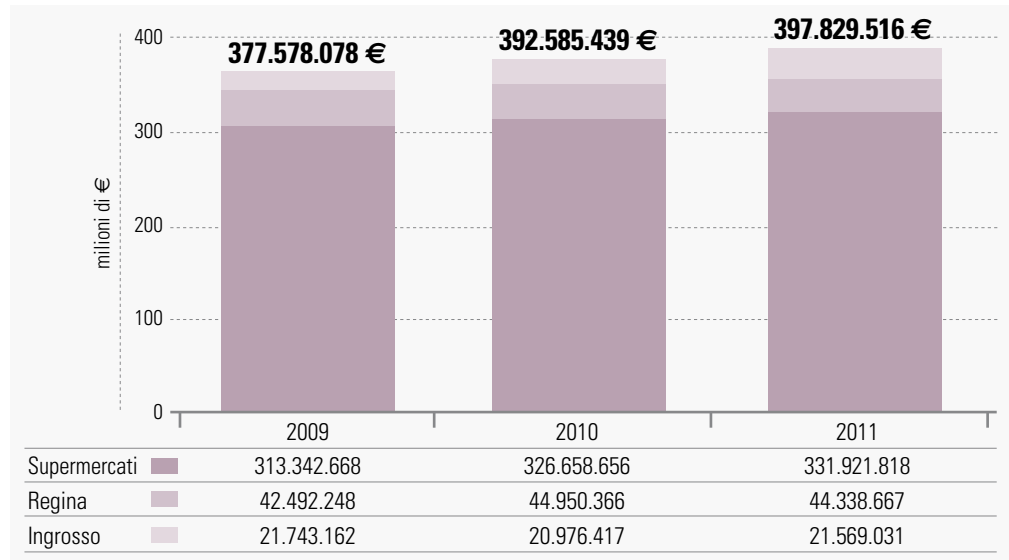
Il canale non alimentare opera attraverso l'insegna Regina Grandi Magazzini e conta 13 negozi, di cui 2 ubicati fuori Regione. Punto di riferimento per la clientela professionale e per molti operatori della ristorazione, del commercio e del turismo è infine il Cash&Carry di Trento, identificato dall'insegna C+C Italmarket.



## 2.4 L'ANDAMENTO DEL FATTURATO

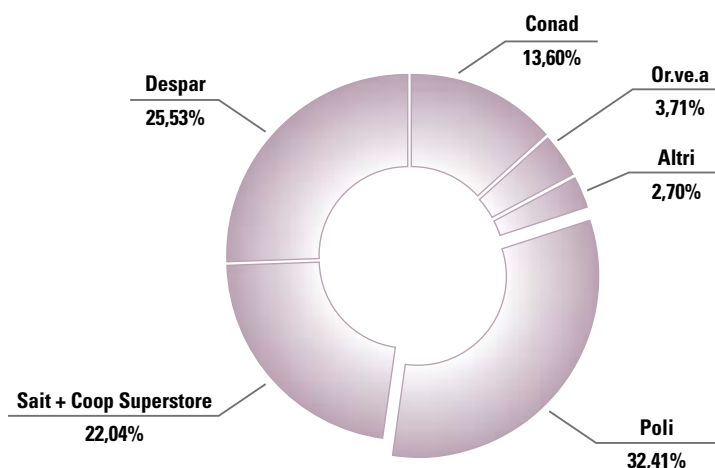
L'attuale rete di vendita si sviluppa attraverso negozi alimentari a insegna Supermercati Poli, MiniPoli, IperPoli ed Amort, attraverso il *format* dei grandi magazzini a marchio Regina e attraverso il canale ingrosso servito sia tramite agenti, sia attraverso la tradizionale forma del Cash & Carry. Di seguito le *performance* ottenute nei diversi canali di attività.

### Le vendite generate

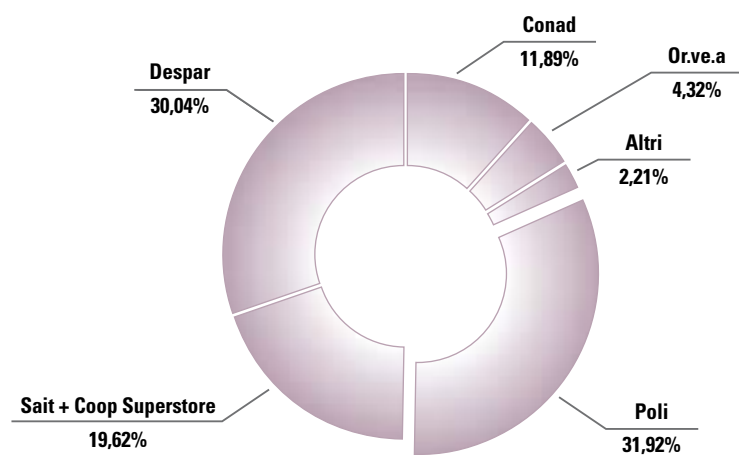


**+1,34%** le vendite totali di Gruppo  
**Balzo verso l'alto del Canale Ingrosso con +2,83%**

### Le quote di mercato regionali



Fonte: SymphonyIRI Group, Servizio Top Trade, canale IPER + SUPER quota LCC  
 Dati al 01.01.2012 - Trentino Alto Adige



Fonte: Nielsen, servizio Guida Nielsen Largo Consumo, canale IPER + SUPER quota LCC  
 Dati al 01.01.2012 - Trentino Alto Adige

## 2.5 OPERATION E SVILUPPO

Nel corso del 2011, gli obiettivi di efficienza sono stati perseguiti con un impegno ancora maggiore. In area logistica si erano già poste basi solide grazie ad una rivisitazione complessiva di sistema, che ha impegnato un arco temporale di 5 anni. Le consistenti riduzioni di costo ottenute nell'esercizio possono ulteriormente essere migliorate ed in termini più ampi con un intervento sulle politiche di trasporto. Tale voce di spesa è infatti in costante aumento, in parte per l'accresciuta distanza dei punti vendita dai centri logistici, ma soprattutto per la dinamica fuori controllo dei costi dei carburanti. Si sta lavorando su politiche che privilegino transiti a Cedi di merci ad oggi consegnate in diretta sui punti di vendita. In relazione a ciò, i costi logistici potranno crescere in termini assoluti, ma saranno più che recuperati grazie alla riduzione dei costi di acquisto e all'efficienza sugli scarichi a destinazione. L'obiettivo è quindi quello di ridurre i costi complessivi di filiera.

In corso d'anno si è varato un progetto per il monitoraggio e l'ottimizzazione dei flussi di lavoro svolti all'interno dei punti vendita. Il progetto riguardante le attività di cassa ha come obiettivo quello di garantire, con la miglior pianificazione della presenza di personale, *standard* di servizio predefiniti. Un secondo progetto ha riguardato le attività di lavorazione dei prodotti *take-away*, in particolare formaggi e carni, con l'obiettivo di limitare gli sfridi di lavorazione, così come il tempo impiegato nel rinnovo e ricondizionamento dei prodotti che abbiano superato il tempo ottimale di esposizione. I punti vendita coinvolti in fase sperimentale sono stati prima tre, poi altri tre. Un ulteriore progetto che ha interessato l'area amministrativa e segretariale di sede, ha previsto la mappatura delle attività, la loro ottimizzazione con eliminazione delle eventuali ridondanze ed una corretta ripartizione dei carichi di lavoro fra i diversi operatori. Nell'affrontare tali progetti ci si è avvalsi di una collaudata struttura consulenziale, alla quale è stato affiancato personale diretto. I risultati ottenuti sono stati eccellenti, tanto da convincere a strutturare tali attività in continuativo e costituire un'unità dedicata a "tempi e metodi", che dipende direttamente dalla Direzione *Operation*. Essendo proprio l'efficienza di utilizzo delle risorse uno degli obiettivi primari per il 2012 e per



gli anni a venire, l'attività di pianificazione e controllo verrà progressivamente estesa a tutti i punti vendita. Altrettanto si lavorerà sulla sede, accorpendo attività oggi distribuite su uffici diversi e rivedendo le procedure. Qualora i nuovi processi individuati necessitassero di nuovi strumenti informatici di gestione, gli investimenti in *software* saranno considerati prioritari. Verranno inoltre avviati progetti di ottimizzazione delle risorse costituite dallo spazio di vendita e dalle scorte.

Lo sviluppo della rete di vendita si è concretizzato mediante acquisizione, a far data dal 1° novembre 2011, dei tre supermercati precedentemente gestiti da Billa AG (Gruppo Rewe) nella nostra Regione. Di particolare interesse il punto vendita di Bolzano, in corso Italia, la cui acquisizione ha consentito di riunificare sotto una gestione unitaria i due rami d'azienda, alimentare e non alimentare, il secondo dei quali era già stato acquisito nell'ambito dell'operazione Omniscom. La completa ristrutturazione degli spazi e l'acquisto di nuove attrezzature avverranno nel corso del 2012. Anche gli altri due negozi acquisiti si sono rivelati essenziali per il completamento della rete commerciale trentina: quello di Trento consentirà di accogliere la clientela del supermercato di via Brugnara, essendo in estrema prossimità, nel momento in cui (si ritiene abbastanza a breve) lo stesso verrà chiuso per la sua demolizione e ricostruzione in ampliamento. Quello di Rovereto, insediato nella zona nord della cittadina, è andato a interessare un bacino precedentemente non coperto dalla nostra insegna.

Nel tardo autunno è stato aperto il punto di vendita di Lana, per trasferimento ed ampliamento del preesistente, dopo che per l'intero anno la clientela aveva sofferto della presenza del cantiere. I primi risultati di vendita sono positivi, nonostante la costruzione del mini centro commerciale adiacente sia ancora in corso.

I punti di vendita aperti in epoca più recente nel Basso Trentino (Storo, Riva del Garda) proseguono nella loro crescita a due cifre del fatturato, che asseconderà quindi le attese sorte in fase di pianificazione degli investimenti.

Come da programmi, si è lavorato per l'apertura di un punto vendita a Vipiteno, avvenuta poi nella primavera 2012 con un buon riscontro di pubblico. Gli sforzi sono stati ancora concentrati sulle operazioni di sviluppo da troppo tempo incagliate, quale la citata edificazione di Trento, via Pranzelores, l'intervento sull'area di proprietà a Spiazzo Rendena, il rifacimento di viabilità e parcheggi e l'ampliamento del supermercato di Arco. Tutti gli iter di questi interventi hanno registrato in corso d'anno una significativa accelerazione (soprattutto a confronto con i tempi passati). Si conta di aprire almeno 2 dei 3 cantieri entro la fine del 2012 e il terzo a primavera del 2013.

## 2.6 L'ANDAMENTO DEI MARGINI

Nell'ambito descrittivo del contesto economico nel quale l'azienda si è trovata ad operare nel corso dell'anno 2011, si è riferito di alcuni *trend* di mercato che si sono resi particolarmente evidenti. Da un lato la crescita dei prezzi alla produzione, che non è stata traslata al consumatore finale (o lo è stata solo parzialmente), ma, al contrario, è stata assorbita dalla distribuzione. Dall'altro la crescita marcata della pressione promozionale, ovvero della quantità di prodotti venduti a sconto. Tali dinamiche non hanno di certo risparmiato la nostra realtà che, appunto, ha svolto appieno il ruolo di calmiera rispetto agli eccessi inflativi ed ha constatato come le scelte dei propri Clienti prediligano sempre più pescare dal cestone delle offerte rispetto che dal più ordinato scaffale. In aggiunta a ciò, ci si è trovati a dover sostenere con tagli di prezzo e promozioni sempre più impattanti il calo tendenziale delle vendite di prodotti *non food*. Il rischio dell'invenduto in tali merceologie è in effetti molto rilevante, trattandosi per la maggior parte di prodotti soggetti a moda. Questo vale per antonomasia nel tessile, ma anche categorie come quella del giocattolo, ad esempio, sono spinte dalla forte comunicazione di supporto, in particolar modo televisiva, e la proposta complessiva non può che seguirne le dinamiche. Il prodotto più venduto in un anno

**QUASI  
GRATIS**



può azzerare il suo interesse per il consumatore l'anno successivo semplicemente perché la serie tivù dei personaggi che lo caratterizzano non è replicata. Di qui l'opzione principale di rinuncia a margini, purché si possano realizzare le previsioni di vendita.

Per questi elementi principali, e secondariamente per qualche evento straordinario, come la svendita di liquidazione organizzata sulle scorte dei punti vendita ex Billa al momento della loro acquisizione, il margine commerciale, pur a fronte di un incremento dei ricavi dalle vendite, è sceso in termini assoluti di oltre 4 milioni di euro (-4,14%), in percentuale del -1,37%, fino ad un "secondo livello" del 32,29%, bruciando così in un solo esercizio i miglioramenti acquisiti nel corso di un triennio.

Andamento margini commerciali	2011	2010	Var.	Var. %
Vendite netto resi	358.333.529	354.074.310	4.259.219	1,20%
Acquisti di merci	263.526.545	257.329.912	6.196.633	2,41%
Delta scorte	-630.369	-2.813.986	2.183.617	-77,60%
Costo del venduto	262.896.176	254.515.926	8.380.250	3,29%
<b>marginie "di primo livello"</b>	<b>95.437.353</b>	<b>99.558.384</b>	<b>-4.121.031</b>	<b>-4,14%</b>
<b>marginie "di primo livello" %</b>	<b>26,63%</b>	<b>28,12%</b>	<b>-1,48%</b>	
compensi promozionali	20.267.929	19.627.068	640.861	3,27%
<b>marginie "lungo"</b>	<b>115.705.282</b>	<b>119.185.452</b>	<b>-3.480.170</b>	<b>-2,92%</b>
<b>marginie "lungo" %</b>	<b>32,29%</b>	<b>33,66%</b>	<b>-1,37%</b>	

## 2.7 L'ANDAMENTO DEI COSTI

Le spese per servizi sono cresciute in misura del +2,51% (+6,06% se si esclude dal conteggio il lavoro interinale). È ormai un *trend* consolidato quello di registrare un incremento di tale voce significativamente superiore a quello del fatturato. Si è già spiegato in precedenti relazioni che ciò deriva in parte dalla tendenza ad una moderata terziarizzazione delle attività a minor valore aggiunto.



Esaminando le voci di spesa più significative, si constata un ulteriore aumento nei costi per energia (+1,55%), manutenzioni (+10,47%), assicurazioni, vigilanza e pulizia (+10,60%), spese bancarie, postali e telefoniche (+2,18%), trasporti e approvvigionamenti merci (+3,43%), pubblicità e promozioni (+0,56%) ed infine per consulenze varie (+30,86%). Le dinamiche di costo sono state influenzate in parte dall'aumento di prezzi, come nel caso di tutti i prodotti energetici, in parte da precise politiche intraprese nella gestione aziendale. È questo il caso delle manutenzioni, dove si è investito sull'aumento della sicurezza e dell'immagine complessiva dei negozi, delle pulizie, per le quali si sono mutati i protocolli di intervento, garantendo una miglior qualità dell'ambiente anche negli spazi esterni pertinenti ai punti vendita e delle consulenze, che spensano il sostanzioso programma di efficientamento delle operazioni nei punti di vendita, cui si è già dato cenno e che peraltro ha procurato buoni risparmi sul costo del lavoro. Il costo complessivo per gli organi statutari è stato pari a 755 mila euro, in aumento del +4,18% rispetto all'anno precedente,

soprattutto in relazione all'aumento degli emolumenti ai Sindaci. I costi per il godimento dei beni di terzi sono incrementati nell'esercizio del +3,68%, in relazione sia agli adeguamenti all'indice del costo della vita contrattualmente previsti, che all'assunzione dei nuovi contratti relativi alla rete ex Billa, seppur per soli 2 mesi.

Nel riportare il dettaglio delle voci che compongono il costo del lavoro, si vuol mettere in risalto gli sforzi compiuti nel suo contenimento, mediante la miglior pianificazione delle attività di negozio e di sede ed il minor spreco di risorse grazie all'adozione di procedure più efficienti ed efficaci. Il costo del lavoro è infatti per dottrina un costo variabile, ma è ben nota la sua resistenza al ridimensionamento in fasi come quella attuale, di contrazione economica. Il rinnovo dei contratti di lavoro in sede nazionale e degli integrativi in sede locale, gli scatti di anzianità, i percorsi di carriera, sono fattori che portano con sé aumenti fisiologici del costo del lavoro pro capite. Risulta evidente che un *fine tuning* nella allocazione delle risorse, con ferma attenzione alla gestione di quelli che possono parere solo particolari, come la regolare fruizione di ferie e permessi, può consentire risparmi rilevanti ed evitare di ricercare economie nelle riduzioni di organico generalizzate. Ciò che ci si deve impegnare a contrastare, convincendo a tale obiettivo anche le Organizzazioni Sindacali (OO.SS.), è la spesa inutile, determinata in primis dall'assenteismo: controlli più incisivi nei casi di falsi eventi morbosi, ma anche l'eliminazione della pletera di causali che consentono a pochi privilegiati l'assenza dal posto di lavoro con motivazioni, sì socialmente presentabili, se non meritorie, ma che in realtà rendono quei pochi che ne godono esenti da un contributo fattivo alla produzione del valore, a carico dei molti che si impegnano. Una sorta di *spending review*, per usare un termine attualmente in voga, non solo per fare economia in un momento di crisi, ma anche per recuperare risorse da allocare alle finalità più corrette, come quella di aumentare i salari individuali delle persone impiegate.

Costo del lavoro	2011	2010	Var.	Var. %
<b>Personale diretto</b>				
Stipendi e salari	35.427.444	34.909.845	517.599	1,48%
Oneri sociali	10.583.777	10.299.634	284.143	2,76%
Trattamento di fine rapporto	2.859.960	2.770.620	89.340	3,22%
<b>Totale</b>	<b>48.871.181</b>	<b>47.980.099</b>	<b>891.082</b>	<b>1,86%</b>
<b>Lavoro interinale:</b>				
Costo del lavoro somministrato	1.503.722	2.271.885	-768.163	-33,81%
Commissione di servizio	143.230	308.124	-164.894	-53,52%
<b>Totale</b>	<b>1.646.952</b>	<b>2.580.009</b>	<b>-933.057</b>	<b>-36,16%</b>
<b>Totale costo del lavoro</b>	<b>50.374.903</b>	<b>50.251.984</b>	<b>122.919</b>	<b>0,24%</b>
<b>Totale costo inclusi servizi</b>	<b>50.518.133</b>	<b>50.560.108</b>	<b>-41.975</b>	<b>-0,08%</b>

Per il secondo anno consecutivo si è riusciti a contenere di qualche frazione di punto (14,10% contro 14,28% dell'anno precedente) l'incidenza del costo del lavoro sul totale delle vendite considerate al netto dei resi. Violare la soglia psicologica del 14% dovrebbe essere un obiettivo perseguibile a breve.

Il valore degli ammortamenti e delle svalutazioni è aumentato ulteriormente, quest'anno in misura del +7,96%, in conseguenza delle nuove acquisizioni dei punti vendita ex Billa, del rinnovo di parte dei negozi e dell'entrata a regime delle aliquote sui beni pluriennali acquisiti nel 2010. La proporzione fra ammortamenti di immobilizzazioni materiali ed immateriali è rimasta sostanzialmente immutata, in quota di circa 1/3 e 2/3.

Gli accantonamenti per rischi diversi sono cresciuti in misura del +5,97%, mentre si sono contenuti gli oneri diversi di gestione, che registrano un arretramento -6,97%.

## 2.8 IL RISULTATO ECONOMICO

La congiuntura economica e le risposte che si sono intese dare ai Clienti, soprattutto in tema di convenienza, hanno ridotto significativamente i margini di intermediazione e con essi il risultato della gestione caratteristica che, dopo un biennio di crescita accelerata, ha segnato un repentino ridimensionamento, ritornando di fatto ai livelli del 2008. Il peggioramento rispetto al 2010, anno peraltro straordinario, è stato pari al -30,24%, mentre è migliorato il risultato della gestione finanziaria, che salda in modesto utile, anzichè in perdita come nel 2010. Nella sezione riservata ai dati di sintesi di bilancio sono elencati i principali parametri di redditività. Il risultato al netto delle imposte è stato penalizzato anche dal deciso aumento del *tax rate*, che nell'esercizio è stato pari al 43,45%, contro il 35,25% del 2010, peggiorando addirittura i livelli del 2009. Il risultato netto di Gruppo peggiora anch'esso del 38,75%, attestandosi appena sopra i 6 milioni di euro, ad un livello intermedio fra i risultati conseguiti nel 2008 e nel 2009. Se considerato prima della quota attribuibile a terzi, l'utile di Gruppo ammonta a circa 7,7 milioni di euro, in regresso del 37,89% rispetto al 2010.

## 2.9 GLI INVESTIMENTI SOSTENUTI E L'ANDAMENTO FINANZIARIO

Nonostante la contingenza poco favorevole, Il Gruppo non ha perso il coraggio e la propensione ad investire. Si registrano infatti incrementi nel valore lordo delle immobilizzazioni per un importo superiore ai 18 milioni di euro. Di questi, 8 sono relativi a beni immateriali, più precisamente ai valori di avviamento riconosciuti da Supermercati Poli SPA e Billig SpA a Billa AG in sede di acquisto del grappolo dei punti vendita in Regione, e ad investimenti su beni di terzi per migliorie alle strutture dei negozi. I nuovi investimenti in beni materiali, solo in minima parte (1 milione di euro), riguardano l'acquisto di immobili, circa 4 milioni di euro sono stati destinati all'acquisto di impianti e macchinario, altrettanti per attrezzature.

Non sono stati effettuati investimenti in partecipazioni ed il loro valore è lievemente incrementato conseguentemente alla loro valutazione secondo consistenza del capitale netto.



Il valore del *cash flow* generato (25.321 mila euro) flette in misura inferiore (-11,93%) rispetto alle *performance* dei risultati economici del Gruppo. La Posizione Finanziaria Netta è migliorata di 1.034 mila euro. In particolare, a fronte di disponibilità di cassa e di conto corrente sostanzialmente immutate a quota 35.941 mila euro, l'indebitamento bancario gravante di fatto sulla capogruppo è sceso del 12,20% e si assesta a complessivi 12.655 mila euro. Sull'80% del debito è aperto uno strumento *IRS* di copertura del tasso che, pur registrando un valore negativo nel *mark to market*, ha garantito livelli di remunerazione del debito certi ed ampiamente sostenibili. Lo strumento derivato viene estinto nel corso del mese di maggio 2012. I finanziamenti sono stati concessi dal sistema in forme di breve periodo, quelli di medio lungo riguardano mutui ipotecari, già gravanti sugli immobili al momento della loro acquisizione.

## 2.10 I DATI DI SINTESI E GLI INDICI DI BILANCIO

### 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 (dati in migliaia di Euro)		2011	%	2010	%
Attivo immobilizzato (AI)		226.312	71,84%	227.351	72,61%
Attivo corrente (AC)		52.752	16,75%	49.107	15,68%
Liquidità (LI)		35.942	11,41%	36.665	11,71%
<b>Totale capitale investito (CI)</b>		<b>315.006</b>	<b>100,00%</b>	<b>313.123</b>	<b>100,00%</b>

Passivo (dati in migliaia di Euro)		2011	%	2010	%
Capitale Netto (CN)		199.657	63,38%	196.204	62,66%
Passivo Fisso (PF)		17.071	5,42%	17.566	5,61%
Passivo Corrente (PC)		98.278	31,20%	99.353	31,73%
<b>Totale fonti di finanziamento (FF)</b>		<b>315.006</b>	<b>100,00%</b>	<b>313.123</b>	<b>100,00%</b>

Conto Economico (dati in migliaia di Euro)		2011	%	2010	%
Ricavi netti di vendita (Sales)		380.927	100,00%	376.181	100,00%
Costi correlati alle vendite		262.845	69,00%	254.628	67,69%
<b>Margine di contribuzione lordo</b>		<b>118.082</b>	<b>31,00%</b>	<b>121.553</b>	<b>32,31%</b>
Altri costi di gestione		89.587	23,52%	87.679	23,31%
<b>Margine di contribuzione netto (Ebitda)</b>		<b>28.495</b>	<b>7,48%</b>	<b>33.874</b>	<b>9,00%</b>
Ammortamenti		15.899	4,17%	14.744	3,92%
Accantonamenti e svalutazioni		1.719	0,45%	1.604	0,43%
<b>Risultato operativo (Ebit)</b>		<b>10.877</b>	<b>2,86%</b>	<b>17.526</b>	<b>4,66%</b>
Risultato della gestione finanziaria		135	0,04%	-7	(0,00%)
Rettifiche di valore Attività Finanziarie		49	0,01%	21	31
Risultato della gestione straordinaria		2.562	0,67%	1.605	0,43%
<b>Risultato ante imposte (Ebt)</b>		<b>13.623</b>	<b>3,58%</b>	<b>19.155</b>	<b>5,09%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio		5.919	1,55%	6.752	1,79%
<b>Risultato al lordo delle quote di terzi</b>		<b>7.704</b>	<b>2,02%</b>	<b>12.403</b>	<b>3,30%</b>
Risultato attribuibile ai terzi		1.702	0,45%	2.604	0,69%
<b>Risultato d'esercizio per il Gruppo (Net Earning)</b>		<b>6.002</b>	<b>1,58%</b>	<b>9.799</b>	<b>2,60%</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		2011	2010
Indice primario di struttura	CN / AI	88,22%	86,30%
Indice secondario di struttura	(CN+PF) / AI	95,77%	94,03%
Indice di indebitamento complessivo ( <i>leverage</i> )	(PF+PC) / CN	57,77%	59,59%
Indice di disponibilità	(AC+LI) / PC	90,25%	86,33%
Indice di copertura del cap. circolante	AC / PC	53,68%	49,43%
Indice di dipendenza finanziaria	(PF+PC) / FF	36,62%	37,34%
Margine di tesoreria (dati in migliaia di euro)	(LI+AC) - PC	-9.584	-13.581
Capitale circolante netto (dati in migliaia di euro)	AC - PC	-45.526	-50.246

Indici di redditività		2011	2010
<i>Return On Investment</i> (ROI)	Ebit / CI	3,45%	5,60%
<i>Return On Equity</i> (ROE)	Net Earning / CN	3,01%	4,99%
<i>Return On Sales</i> (ROS)	Ebit / Sales	2,86%	4,66%
Incidenza delle gestioni extra operative	Gestioni e.o / Ebt	18,81%	8,38%
<i>Tax Rate</i>	Imposte / Ebt	43,45%	35,25%



A large, light purple number '3' is centered in the background of the page. The text 'LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA' is overlaid on the upper part of the number.

# **LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA**



## 3.1 LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

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

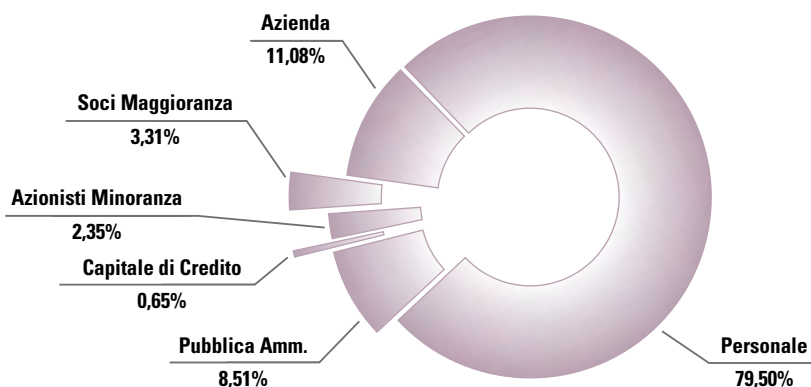
Produzione del valore aggiunto	(€ x 1000)	2011	2010	2009
<b>A) Valore della produzione</b>				
Ricavi delle vendite e delle prestazioni		378.603	373.701	358.097
Variazioni delle rimanenze		630	2.823	-140
Altri ricavi e proventi		1.195	1.354	1.079
<b>Ricavi della produzione tipica</b>		<b>380.428</b>	<b>377.878</b>	<b>359.036</b>
<b>B) Costi intermedi della produzione</b>				
Costo per acquisto merce		-263.527	-257.330	-246.075
Costo per servizi		-26.262	-25.314	-22.688
Costo per godimento di beni di terzi		-8.243	-7.951	-8.167
Accantonamento per rischi		-1.695	-1.599	-1.553
Oneri diversi di gestione		-562	-441	-258
<b>Valore aggiunto caratteristico lordo</b>		<b>80.139</b>	<b>85.243</b>	<b>80.295</b>
<b>C) Componenti accessori e straordinari</b>				
Ricavi accessori		1.757	1.547	1.352
Costi accessori		0	0	0
Ricavi straordinari		2.117	1.842	1.666
Costi straordinari		-134	-352	-343
<b>Valore aggiunto globale lordo</b>		<b>83.879</b>	<b>88.280</b>	<b>82.970</b>
Ammortamenti		-15.899	-14.744	-14.521
<b>Valore aggiunto globale netto</b>		<b>67.980</b>	<b>73.536</b>	<b>68.449</b>

## 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 2011. Trattasi quindi di dividendi che, pur essendo da ricondurre alla competenza 2011, sono stati effettivamente erogati nel 2012.

Ripartizione del valore aggiunto (€ x 1000)	2011	%	2010	%	2009	%
<b>A) Remunerazione Personale</b>	<b>54.047</b>	<b>79,50%</b>	<b>53.335</b>	<b>72,53%</b>	<b>52.161</b>	<b>76,20%</b>
Personale non dipendente	5.176	7,61%	5.355	7,28%	4.991	7,29%
Personale dipendente						
Remunerazioni dirette	38.287	56,32%	37.680	51,24%	36.838	53,82%
Remunerazioni indirette	10.584	15,57%	10.300	14,01%	10.332	15,09%
<b>B) Remunerazione Pubblica Amm.ne</b>	<b>5.786</b>	<b>8,51%</b>	<b>7.374</b>	<b>10,03%</b>	<b>6.983</b>	<b>10,20%</b>
Imposte dirette	5.919	8,71%	6.900	9,38%	6.544	9,56%
Imposte indirette	501	0,74%	547	0,74%	451	0,66%
Sovvenzioni in c/esercizio	-634	-0,93%	-73	-0,10%	-12	-0,02%
<b>C) Remunerazione Capitale di Credito</b>	<b>443</b>	<b>0,65%</b>	<b>424</b>	<b>0,58%</b>	<b>526</b>	<b>0,77%</b>
Oneri per capitali a breve termine	352	0,52%	333	0,45%	417	0,61%
Oneri per capitali a lungo termine	91	0,13%	91	0,12%	109	0,16%
<b>D) Remunerazione Azionisti di Minoranza</b>	<b>1.600</b>	<b>2,35%</b>	<b>2.000</b>	<b>2,72%</b>	<b>1.800</b>	<b>2,63%</b>
Utili distribuiti	1.600	2,35%	2.000	2,72%	1.800	2,63%
<b>E) Remunerazione Soci di Maggioranza</b>	<b>2.250</b>	<b>3,31%</b>	<b>2.250</b>	<b>3,06%</b>	<b>1.500</b>	<b>2,19%</b>
Utili distribuiti	2.250	3,31%	2.250	3,06%	1.500	2,19%
<b>F) Remunerazione dell'Azienda</b>	<b>3.854</b>	<b>5,67%</b>	<b>8.153</b>	<b>11,09%</b>	<b>5.479</b>	<b>8,00%</b>
Variazione delle riserve del Gruppo	3.752	5,52%	7.549	10,27%	5.324	7,78%
Variazione delle riserve di pertinenza di terzi	102	0,15%	604	0,82%	155	0,23%
<b>Valore aggiunto globale netto</b>	<b>67.980</b>	<b>100%</b>	<b>73.536</b>	<b>100%</b>	<b>68.449</b>	<b>100%</b>



A large, light purple number '4' is centered on the page, serving as a background for the text.

# LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE



## 4.1 L'AZIENDA

**24**

GRUPPI DI LAVORO ATTIVATI

**161**

PERSONE COINVOLTE

**1,3 milioni di €**

DESTINATI ALLO SVILUPPO DEL SISTEMA INFORMATICO

**20%**

I DIPENDENTI DOTATI DI PC

Le imprese che vogliono essere competitive nel 21° secolo devono imparare ad assumere atteggiamenti aperti al cambiamento, adeguandosi in modo rapido ed efficiente a situazioni sempre nuove. In un simile scenario, la capacità di innovare, le competenze ed il *know how* delle persone, l'immagine sul mercato ed il patrimonio di relazioni instaurate divengono gli elementi essenziali per la determinazione del valore dell'Azienda.



## LE LINEE GUIDA

- Sviluppare la cultura aziendale
- Perfezionare la struttura organizzativa
- Migliorare l'immagine sul mercato
- Puntare all'innovazione



## 4.1.1 LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

L'insieme dei programmi informatici e dei meccanismi operativi interni costituiscono il sapere diffuso all'intero dell'Azienda. Si tratta di una sorta di "conoscenza strutturata", un vero e proprio valore intangibile, che si costruisce facendo leva sulle potenzialità del singolo, ma che può diventare un patrimonio condiviso ed allargato. È fondamentale definire procedure, manuali, direttive chiare e comprensibili, momenti di incontro per fare in modo che ogni dipendente possa consolidare le proprie capacità, renderle trasferibili e, di conseguenza, fare in modo che esse sedimentino nell'intera organizzazione. Tutto questo presuppone la disponibilità di ciascuno a condividere le informazioni e sviluppare un sincero spirito di squadra. Ciò non dipende solo dalle attitudini individuali, ma anche da scelte portate avanti dall'Azienda per diffondere una cultura di *team work* e condivisione.

### GLI INTANGIBILI

La gestione della conoscenza	2011	2010	2009
Gruppi di lavoro attivati	24	17	15
Partecipanti a gruppi di lavoro	161	122	227
Ore dedicate a gruppi di lavoro	2.247	1.854	14.504

## 4.1.2 L'INFORMATIZZAZIONE

Il sistema informatico, nella sua articolazione più completa di infrastrutture, *database* e applicativi è un elemento fondamentale per l'organizzazione in quanto permette, grazie all'automazione dell'attività, di rendere agevole le scelte aziendali.

Il Gruppo è impegnato ad alimentare lo sviluppo dei sistemi informativi sia per la parte *hardware* che per la parte *software*: gli investimenti effettuati sono il frutto della scelta di presidiare, anche da un punto di vista informatico, i fattori critici di successo e gli obiettivi ad essi strettamente correlati. Infatti, una delle condizioni essenziali affinché gli applicativi supportino adeguatamente l'attività aziendale è che essi siano frequentemente aggiornati.

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



### GLI INTANGIBILI

L'informatizzazione	2011	2010	2009
Sviluppo sistema informatico	€ 1.310.394	€ 1.442.830	€ 1.863.049
Incidenza su fatturato	0,35%	0,39%	0,52%
Numero PC	289	270	258
Utilizzo informatico Nr. PC / dipendenti al 31/12	20,22%	19,16%	18,43%
Trasferimento informatico di informazioni % utenti collegati a rete intranet	17,56%	16,75%	16,79%

## Il Gruppo Poli cambia look: un nuovo logo per affrontare il futuro, senza dimenticare l'eredità preziosa del passato.



Era il 1995 l'anno in cui fu ideato il logo POLI rosso giallo e blu. Quello buffo e scherzoso, tondeggiante e tridimensionale; quello che molti sicuramente ricordano per la simpatica "girandola punto" sulla lettera "i". Dopo 16 anni di presenza sul territorio e onorato servizio, era tuttavia giunto il momento di chiedersi se quell'insegna paffutella fosse ancora attuale ed incisiva. Detto fatto. È stata così organizzata una ricerca di mercato per sondare attraverso *focus-group* il percepito dell'insegna da parte dei consumatori trentini.

Le risposte emerse hanno messo in discussione l'adeguatezza del marchio nel trasmettere gli ideali di tradizione e innovazione, pilastri della strategia del Gruppo, e la capacità di rappresentare in maniera efficace il posizionamento del canale alimentare, fondato su convenienza, qualità e localismo.

Era ufficiale: la firma di Poli, azienda fortemente legata al territorio, con una lunga tradizione ma al tempo stesso orientata all'innovazione, necessitava di un *restyling* per esprimere, anche graficamente, la continua evoluzione sostenuta nel tempo ed evidenziare i punti di forza del *business*. In altre parole, serviva una nuova immagine, capace di creare un'identità di insegna trasversale, ma al tempo stesso differenziante, dei vari formati di vendita (supermercati, iper e mini), garantire una maggiore riconoscibilità nel panorama competitivo e rafforzare il posizionamento di mercato. Tutto questo senza interrompere il legame di continuità con il passato ed una storia lunga più di 70 anni.

Per fare questo, il Gruppo ha intrapreso un cammino innovativo. Scartato il canale delle agenzie pubblicitarie tradizionali, che seppur blasonate non avevano saputo proporre soluzioni convincenti, Poli ha scelto "BootB", una piattaforma multimediale co-creativa, un motore di ricerca trasversale, interculturale, che sfrutta la forza di internet per attingere a un bacino di illimitata intelligenza collettiva, fantasia ed energia. Il tutto in tempi brevi ed a costi contenuti. Con BootB è stato possibile mettere a frutto il talento di menti creative provenienti da tutto il mondo.

Un *brief* depositato *on line*, contenente le esigenze tecniche, grafiche e comunicative ha lanciato una sfida creativa accettata da 262 *creators* partecipanti. 28 i Paesi di provenienza, fra cui si citano, solo a titolo di esempio, Argentina, Brasile, Colombia, India, Indonesia, Israele, Kazakistan, Malaysia, Russia, Serbia, Singapore, Thailandia, Venezuela e molti altri. Partendo da una base di 425 progetti creativi, 149 dopo una prima scrematura da parte del direttivo Poli, il *round* conclusivo ha visto coinvolte solo 3 proposte. Il vaglio finale è spettato al Cliente, soggetto "primo per eccellenza" da raggiungere, colpire, interessare ed emozionare. Due colloqui di gruppo esteso-proiettivi, ciascuno composto da 8 soggetti responsabili degli acquisiti alimentari all'interno del proprio nucleo familiare ed appartenenti a diverse fasce di età, hanno decretato il vincitore della gara. Si chiama STRAWBERRY I&S ed ha sede in Serbia l'agenzia pubblicitaria che si è aggiudicata il premio conquistando il consenso di pubblico e Azienda.

Il giudizio dei Clienti ha premiato la semplicità: immagine completa ed immediata, dallo stile raffinato ed accogliente, colori delicati e adatti a identificare, differenziandoli, i diversi formati di vendita; immagine familiare, in buona continuità rispetto al logo attuale, con una portata di modernità e dinamicità. Questi i tratti che hanno convinto anche il *Management* aziendale, unitamente alle caratteristiche tecniche che ben si sposavano con le esigenze grafiche e stilistiche del Gruppo. Conseguentemente, anche il logo Regina è stato rinnovato e reso più vicino alla morbidezza e rotondità della nuova immagine dell'Azienda. Rispecchiando pienamente lo spirito della società, il nuovo marchio impersona con efficacia l'anima imprenditoriale: un emblema del "cambiamento nella continuità", un segno del passato riletto in chiave moderna, espressione di un *brand* proiettato nelle sfide del futuro, ma al tempo stesso orgoglioso della propria identità storica.



***"Crescere insieme, credendo negli stessi valori.  
La nostra firma cambia, ma il nostro legame è sempre più forte".  
Poli. Un mondo da scoprire!***

## 4.2 IL PERSONALE

**1.429**

COLLABORATORI

**565**

NUOVI ASSUNTI NELL'ULTIMO TRIENNIO

**79%**

LE CONFERME A TEMPO INDETERMINATO

**1,6 milioni di €**

DESTINATI AD INCENTIVI PER I DIPENDENTI

Qualsiasi cosa facciamo, possiamo realizzarla solamente grazie alle persone. Le persone sviluppano idee, contribuiscono all'innovazione, apportano miglioramenti. Le persone sono il punto di forza di ogni organizzazione. È infatti l'individuo che, attraverso il suo patrimonio intellettuale ed il suo impegno, è in grado di determinare il successo dell'impresa.

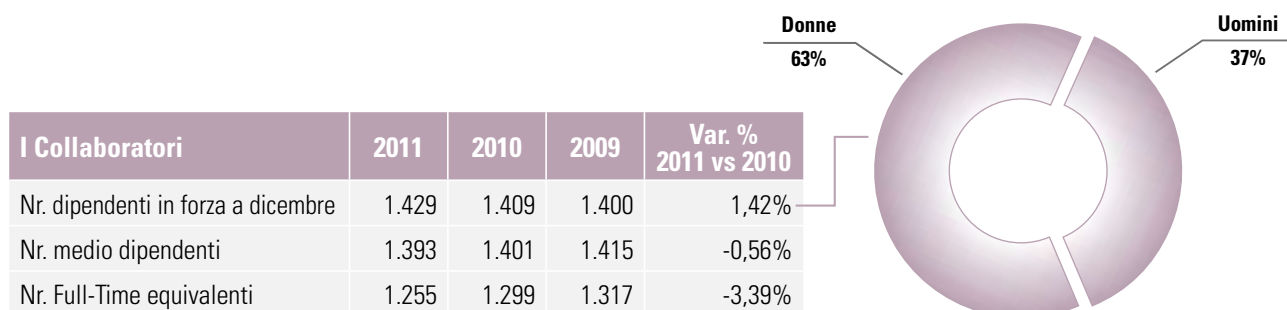


## LE LINEE GUIDA

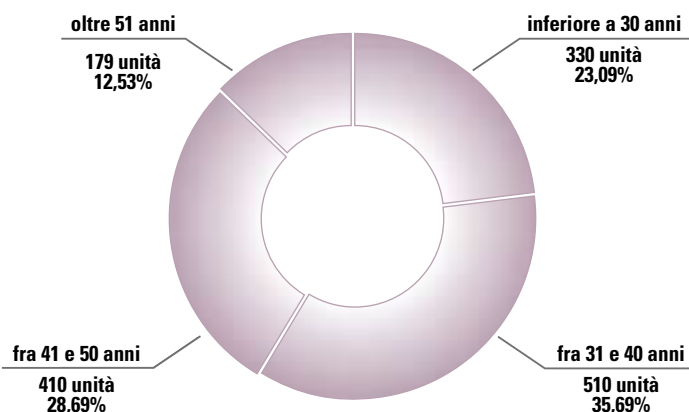
- Trasparenza, correttezza e pari opportunità
- Crescita individuale, professionale e valorizzazione delle competenze
- Retribuzioni adeguate a ruoli e responsabilità
- Soluzioni concrete per conciliare le esigenze familiari e lavorative
- Eliminazione delle inefficienze per preservare la competitività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

## 4.2.1 LA COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

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

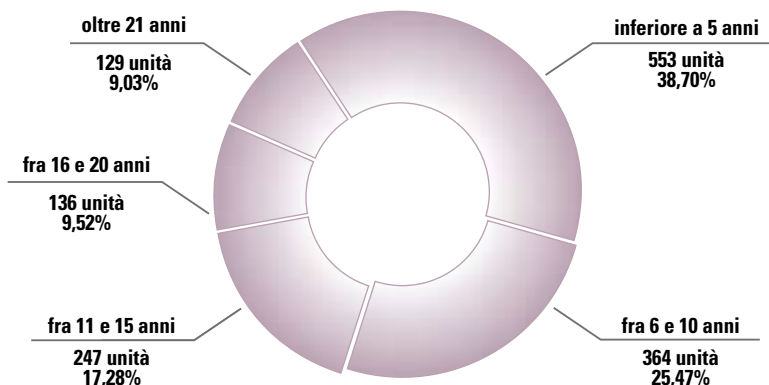


### L'età



Quasi il **60%** dei dipendenti ha meno di 40 anni

### Gli anni di servizio



Più di **1/3** dei Collaboratori è in Azienda da oltre 10 anni

## Il livello di scolarizzazione

Alla stagnazione economica e alla crisi dei consumi si può reagire, investendo su Risorse sempre più preparate e competenti. L'aumento della ricerca di profili professionali altamente qualificati ne è la conferma.

GLI INTANGIBILI			
La scolarizzazione	2011	2010	2009
% laureati e diplomati su totale organico in forza	28,62%	27,75%	27,57%

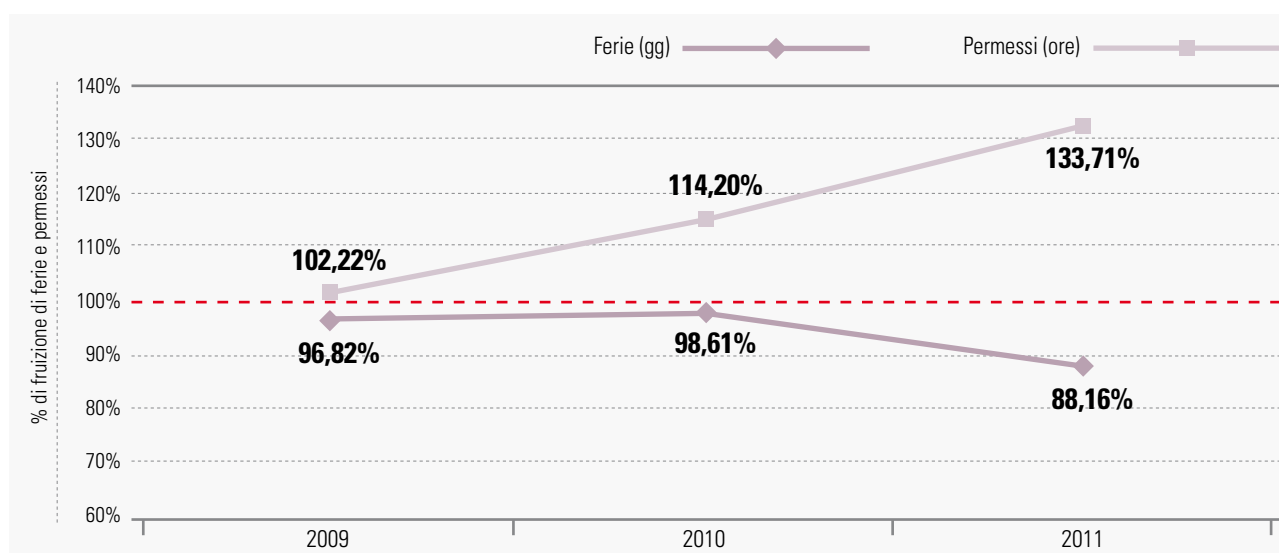
## 4.2.2 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

A seconda delle diverse esigenze di carattere tecnico-organizzativo delle varie società del Gruppo, l'orario di lavoro è articolato su una base di 40 ore o di 38 ore settimanali distribuite su sei giorni, dal lunedì al sabato. Nel 2011, i Collaboratori con i quali è stato concordato un contratto di 38 ore rappresentano l'83% dell'organico totale. Le prestazioni lavorative svolte nei giorni festivi o in occasione di eventuali aperture domenicali, vengono recuperate nei giorni successivi in modo da garantire i riposi di legge e prevedono comunque la corresponsione di una maggiorazione.

L'analisi presenze - assenze	2011		
Presenze al lavoro	In ore	In giorni	% su totale
Ore Lavorate	2.021.422	316.704	84,31%
Assenze dal lavoro	In ore	In giorni	% su totale
Ferie e Permessi	268.876	42.126	11,21%
Malattia e Ricovero	76.322	11.958	3,18%
Congedi parentali	19.748	3.094	0,82%
Infortunio	7.672	1.202	0,32%
Attività Socio-Sindacali	2.465	386	0,10%
Altre Assenze	969	152	0,04%
<b>Totale lavorabile</b>	<b>2.397.474</b>	<b>375.621</b>	<b>100,00%</b>

### Le ferie e permessi

È vivo l'impegno per favorire l'equilibrio nel rapporto fra tempo libero e tempo lavorativo dei Collaboratori, garantendo la massima fruizione di ferie e permessi maturati. Prosegue, infatti, anche nel 2011, la politica aziendale mirata all'impiego e al progressivo esaurimento delle ore di permesso arretrate, risalenti cioè agli anni precedenti, ma ancora non godute.



## Il lavoro straordinario

L'indicatore "Ricorso al lavoro straordinario" quantifica lo sforzo aggiuntivo richiesto al Personale dipendente rispetto al normale orario di lavoro. L'incidenza del lavoro straordinario misura il peso degli straordinari sul totale ore lavorate nell'arco dell'anno. Il leggero incremento delle ore di lavoro straordinario può in parte essere ricondotto al contestuale aumento nell'utilizzo delle ore di permesso arretrate.

Il lavoro straordinario	2011	2010	2009
Ore di lavoro straordinario	100.855	85.732	98.645
Ricorso al lavoro straordinario	4,99%	4,18%	4,75%
Incidenza del lavoro straordinario	4,75%	4,01%	4,54%

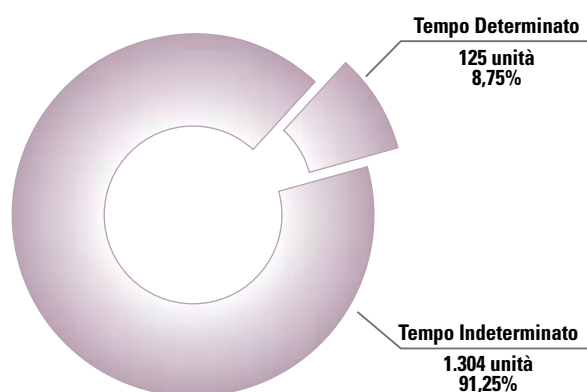
## Le nuove assunzioni

L'impiego di lavoratori stagionali figura nelle ore di lavoro interinale ed è gestito tramite contratti di somministrazione da parte di società specializzate nel settore del lavoro temporaneo. Molte delle assunzioni del 2011 sono legate all'acquisizione dei tre punti vendita a insegna ex-Billa. L'operazione di conferimento dei rami d'azienda è avvenuto senza soluzione di continuità, garantendo a tutte le risorse impiegate, circa 70 unità, la prosecuzione dei contratti di lavoro in essere.

Le nuove assunzioni	Tempo indeterminato	Inserimento	Apprendistato	Tempo determinato	Totale	Lavoro interinale (ore)
2011	67	38	1	27	<b>133</b>	83.333
2010	16	74	16	53	<b>159</b>	123.902
2009	175	36	21	41	<b>273</b>	114.963

## La tipologia dei contratti

Le flessibilità introdotte con le riforme sul mercato del lavoro, principalmente attraverso la legge Biagi, rispondono efficacemente alle esigenze di crescita del nostro apparato aziendale, che è alla ricerca continua della qualità e non della precarietà. Lo dimostrano anche i dati sui rapporti di collaborazione a tempo determinato, in buona parte destinati a trasformarsi a breve in contratti duraturi.

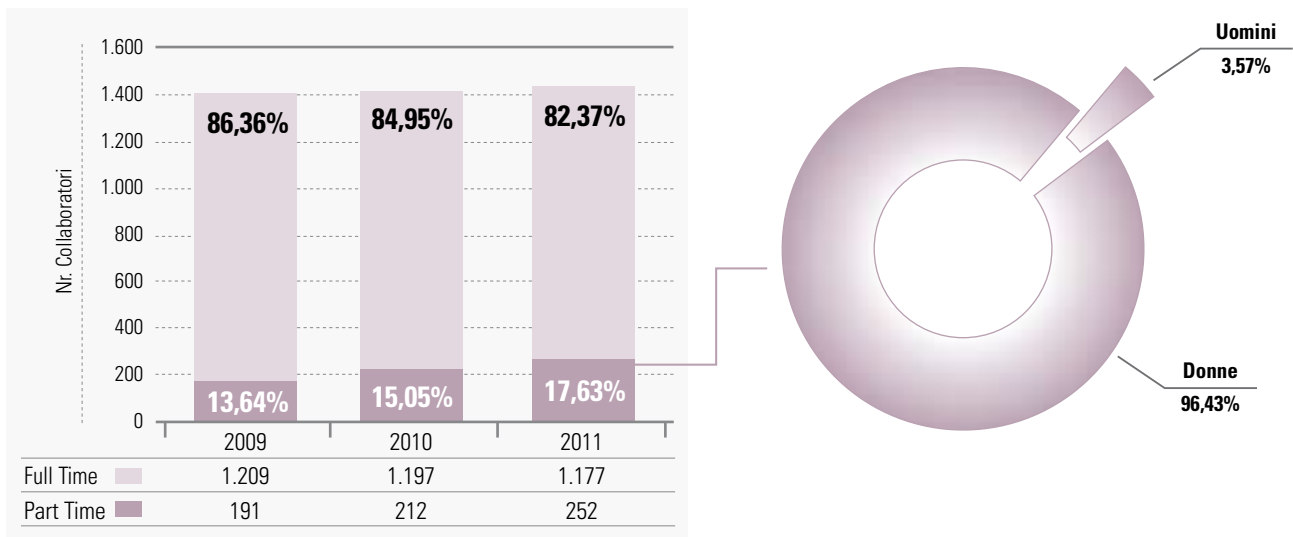


La conferma dei contratti in scadenza	Apprendistato			Inserimento		
	In scadenza	Conferme	%	In scadenza	Conferme	%
2011	50	42	<b>84%</b>	7	6	<b>86%</b>
2010	16	11	<b>69%</b>	17	14	<b>82%</b>
2009	4	3	<b>75%</b>	41	31	<b>76%</b>



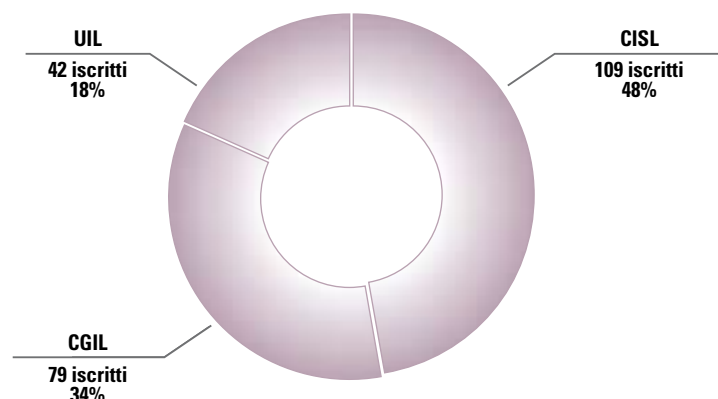
## I contratti a tempo parziale

In crescita costante nel tempo, +19% registrato solo nell'ultimo anno, il Personale impiegato a tempo ridotto. Nel 2011, i contratti a tempo parziale rappresentano il 18% dell'organico totale; la loro netta preponderanza interessa il Personale femminile. In generale, una collaboratrice su tre può beneficiare di un contratto *part time*.



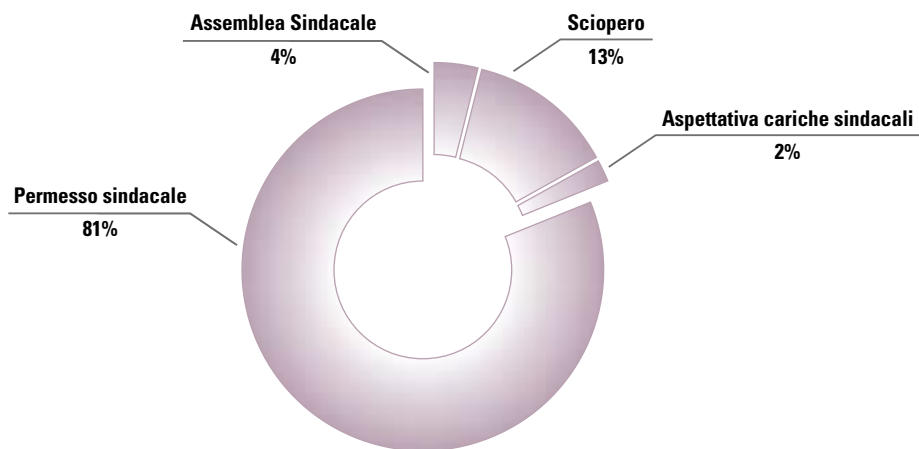
## Le relazioni sindacali

Il livello di sindacalizzazione in Azienda risulta relativamente basso; le tre rappresentanze sindacali confederali raccolgono complessivamente 230 iscritti, pari al 16,32% del totale dipendenti.



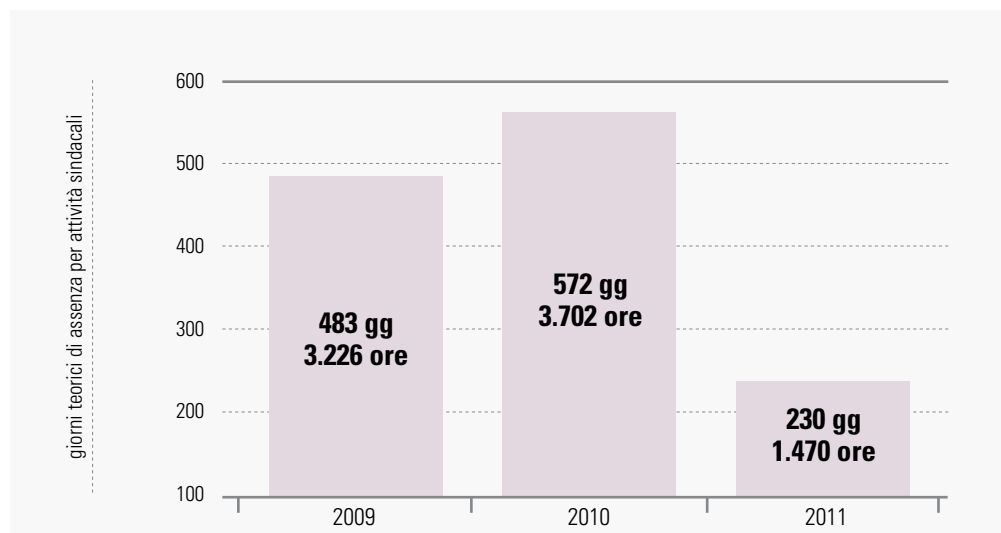


La partecipazione alle attività sindacali contempla i permessi e le assemblee sindacali, gli scioperi ed il monte ore assorbito da rappresentanti e delegati a titolo di aspettativa per le cariche sindacali. Nel 2011 il peso preponderante delle assenze è da attribuire ai permessi sindacali.



Con riferimento al *trend* dell'ultimo triennio, la forte diminuzione delle attività sindacali del 2011 è principalmente dovuta al crollo delle assenze per aspettativa, che passano da 182 giornate teoriche del 2010 a sole 5 giornate. In controtendenza l'assenza per sciopero, che sale da 28 a 190 ore: l'equivalente di una assenza media per dipendente pari a 8 minuti all'anno.

#### Assenza per attività sindacali

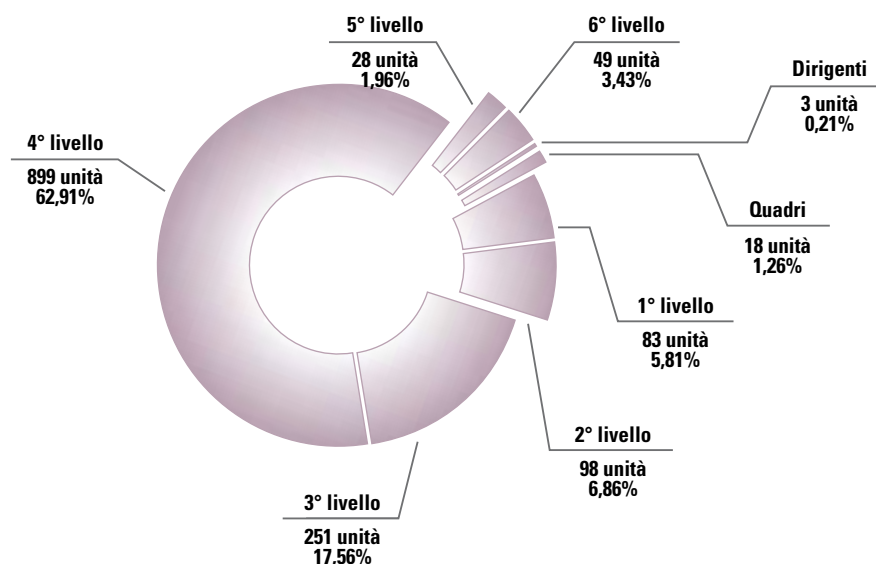


L'assenza media per sciopero è pari a **8** minuti all'anno per dipendente

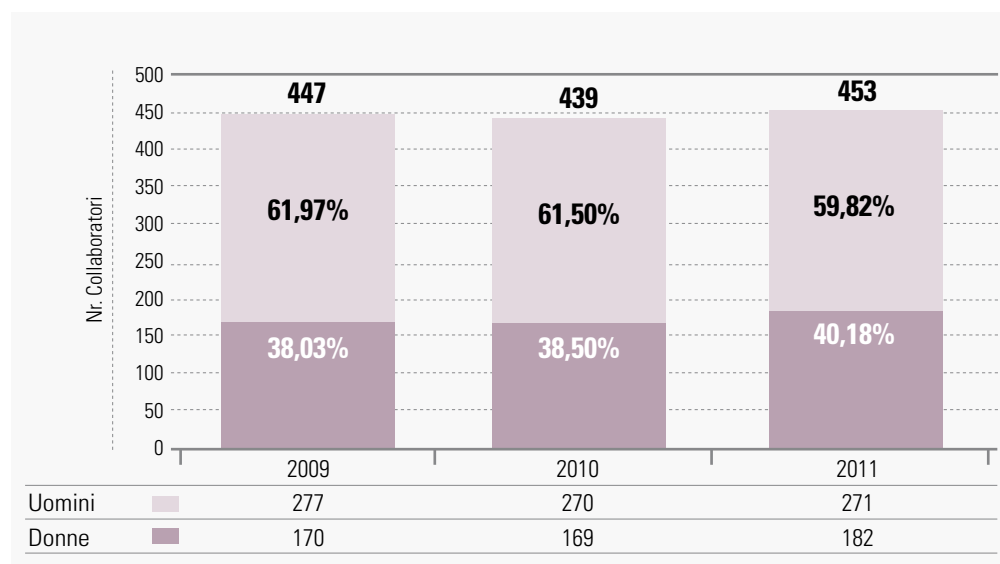
## 4.2.3 LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

### La politica retributiva

I dipendenti sono inquadrati secondo le norme del C.C.N.L. del settore Terziario integrato dalla contrattazione di secondo livello. Sono considerati *Key People* i Collaboratori con inquadramento superiore al terzo livello, che esercitano mansioni non solo operative, ma anche di concetto. Nel 2011 essi rappresentano il 31,28% del Personale.



## Key People



I Key People rappresentano il **31%** del Personale.

Di seguito sono dettagliati gli importi mediamente percepiti dai dipendenti Poli e la differenza, in positivo, rispetto alla retribuzione media prevista dal Contratto Nazionale.

La retribuzione media	Donne	Uomini	Media aziendale	Retribuzione da CCNL	Retribuzione aggiuntiva	Var. %
Dirigenti	€ 0	€ 109.140	€ 109.140	€ 54.017	€ 55.123	102,05%
Quadri	€ 51.352	€ 67.672	€ 66.765	€ 33.862	€ 32.903	97,17%
1° Livello	€ 36.486	€ 39.999	€ 39.305	€ 28.040	€ 11.265	40,17%
2° Livello	€ 29.804	€ 30.296	€ 30.154	€ 25.126	€ 5.028	20,01%
3° Livello	€ 25.331	€ 25.960	€ 25.610	€ 22.576	€ 3.034	13,44%
4° Livello	€ 23.174	€ 23.271	€ 23.197	€ 20.365	€ 2.832	13,91%
5° Livello	€ 20.385	€ 21.735	€ 21.285	€ 19.233	€ 2.052	10,67%
6° Livello	€ 20.067	€ 20.726	€ 20.380	€ 17.994	€ 2.387	13,26%

Nella politica retributiva assumono una particolare valenza gli incentivi riconosciuti sia a titolo individuale, che collettivo. L'incentivazione individuale è destinata ad un numero limitato di Collaboratori a fronte del raggiungimento di obiettivi quantitativi e qualitativi definiti a inizio anno. L'incentivazione collettiva, rivolta invece a quasi tutti i dipendenti in forza, prevede l'erogazione di un Premio di Risultato in funzione del raggiungimento di obiettivi generali, legati a fattori di produttività, redditività ed efficienza. Il valore liberato, viene quindi distribuito in relazione al livello di assiduità al lavoro registrato da ciascun dipendente.

#### GLI INTANGIBILI

L'incentivazione individuale	2011	2010	2009
Nr. dipendenti coinvolti	100	95	92
% dipendenti coinvolti	7,18%	6,78%	6,50%
Monte salario destinato	€ 389.550	€ 360.250	€ 335.250
% raggiungimento obiettivi	74,39%	77,56%	74,37%
Importo erogato	€ 289.791	€ 279.392	€ 249.336

#### GLI INTANGIBILI

L'incentivazione collettiva	2011	2010	2009
Nr. dipendenti coinvolti	1.215	1.269	1.285
% dipendenti coinvolti	87,22%	90,58%	90,81%
Monte salario destinato	€ 1.828.753	€ 1.792.217	€ 1.593.984
% raggiungimento obiettivi	73,79%	72,36%	50,53%
Importo erogabile	€ 1.349.520	€ 1.296.854	€ 805.390
Importo effettivamente erogato	€ 1.272.743	€ 1.207.929	€ 781.559
% erogazione su monte salario teorico	69,60%	67,40%	49,03%

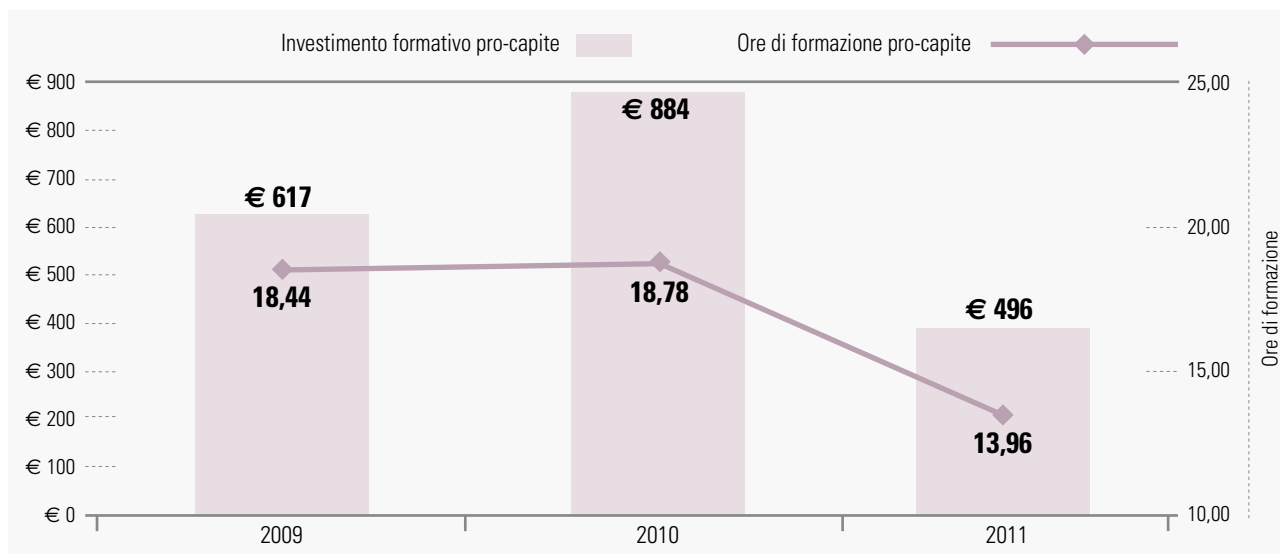
## La formazione

La funzione Risorse Umane elabora con periodicità annuale un piano formativo in base al quale sono programmate diverse attività, tendenzialmente rivolte a tutto il Personale, che si strutturano in formazione di ingresso, formazione specialistica, e formazione trasversale. In varie occasioni, i corsi sono curati da Personale interno: puntare sulle risorse che hanno maturato esperienza direttamente sul campo e conoscono in prima persona l'Azienda permette di apportare un valore aggiunto maggiore in termini di trasferimento del *know how*, soprattutto nel caso di percorsi di addestramento tecnico-specialistico.

La consistenza della formazione	2011	2010	2009
Nr. Partecipanti	1.841	2.501	1.916
Ore di formazione	19.450	26.311	26.098
Investimento totale	€ 690.460	€ 1.238.060	€ 872.348
Incidenza formazione su fatturato	0,18%	0,33%	0,24%



## La formazione pro-capite



L'andamento della formazione del 2011 è principalmente influenzato dalla diminuzione del *turnover* aziendale. Il calo di nuovi assunti, siano essi a tempo determinato, indeterminato o apprendisti, ha inciso primariamente sulle ore di formazione in ingresso, passate da 10.398 nel 2010 a 4.630 nel 2011.

Si dimezzano anche le ore di formazione specialistica destinata agli apprendisti, proprio per la diminuzione dei Collaboratori assunti con tale tipologia contrattuale. Cala, di conseguenza, il monte ore dedicato dai formatori interni.

Il minor tasso di *turnover* ha permesso di focalizzare l'attenzione su progetti specifici di sviluppo destinati al personale già in forza: triplica la consistenza della formazione trasversale, che nel 2011 sfiora la quota di 8 mila ore e cresce di molto anche la formazione igienico sanitaria.

La diminuzione del *turnover* ha influito altresì sull'utilizzo dei servizi offerti dalle agenzie di somministrazione di lavoro, sia in termini di assunzioni (diminuite percentualmente del 60%) che di percorsi di formazione pre-assuntiva, i quali prevedono l'affiancamento costante del lavoratore somministrato durante la sua prima settimana di servizio. Proprio questo minore ricorso alla formazione "on the job", ha favorito il consistente alleggerimento della formazione finanziata a mezzo terzi.

## La partecipazione ed il coinvolgimento del Personale

A ottobre 2011, replicando l'esperienza degli anni passati, è stata organizzata la quarta edizione di "Incontriamoci", il *meeting* rivolto a tutti i dipendenti di sede ed ai responsabili di negozio per riflettere insieme sugli andamenti di mercato e condividere risultati e strategie aziendali. Ospiti della *Convention* sono stati alcuni esponenti di Mercadona, azienda *leader* in Spagna nel settore della Distribuzione Organizzata. In particolare, Marco Generali, direttore delle relazioni esterne, ne ha illustrato il modello gestionale, diventato un caso di interesse internazionale grazie alla strategia basata su un concetto di qualità totale alla ricerca dell'eccellenza.



### GLI INTANGIBILI

Gli eventi informativi	2011	2010	2009
Eventi organizzati	11	7	12
Partecipanti	418	559	673
Ore dedicate	941	1.611	1.897

## 4.2.4 L'ORIENTAMENTO AI RISULTATI

### Le assenze per malattia

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

Le assenze per malattia	2011	2010	2009
Nr. eventi	1.737	1.877	2.017
Giorni di assenza	14.231	14.399	16.875
Assenza media (gg)	8,19	7,67	8,37
Dipendenti con evento	835	851	892
% dipendenti con evento	59,94%	60,74%	63,04%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	17,04	16,92	18,92
Tasso annuo di assenza	3,18%	3,16%	3,67%

### Le assenze per infortunio

Il Gruppo investe costantemente nell'utilizzo di misure preventive e nella standardizzazione delle procedure di formazione delle Squadre di Primo Soccorso e di Evacuazione Emergenza: nel 2011 sono state erogate 1.060 ore di formazione, che hanno interessato 143 Collaboratori.

I risultati raggiunti mantengono un *trend* positivo: considerando solo gli incidenti avvenuti sul luogo di lavoro, essi diminuiscono del 12,50% rispetto all'anno precedente; i giorni di assenza arrivano quasi a dimezzarsi e scende notevolmente anche il numero di Collaboratori infortunati (-18,18%).

Le assenze per infortunio	2011			2010			2009		
	Infortuni	sul lavoro	in itinere	Infortuni	sul lavoro	in itinere	Infortuni	sul lavoro	in itinere
Nr. eventi	<b>75</b>	49	26	<b>80</b>	56	24	<b>83</b>	62	21
Giorni di assenza	<b>1.494</b>	778	716	<b>2.015</b>	1.279	736	<b>2.104</b>	1.588	516
Assenza media (gg)	<b>19,92</b>	15,88	27,54	<b>25,19</b>	22,84	30,67	<b>25,35</b>	25,61	24,57
Dipendenti con evento	<b>70</b>	45	25	<b>76</b>	55	21	<b>76</b>	57	19
% dipendenti con evento	<b>5,03%</b>	3,23%	1,79%	<b>5,42%</b>	3,93%	1,50%	<b>5,37%</b>	4,03%	1,34%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	<b>21,34</b>	17,29	28,64	<b>26,51</b>	23,25	35,05	<b>27,68</b>	27,86	27,16
Tasso annuo di assenza	<b>0,32%</b>	0,17%	0,15%	<b>0,43%</b>	0,27%	0,16%	<b>0,41%</b>	0,31%	0,10%

## Le dimensioni del rischio infortunistico

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

Le dimensioni del rischio infortunistico	2011	2010	2009
<b>INDICE DI FREQUENZA</b>			
<b>Nr. di infortuni ogni milione di ore lavorate</b>	<b>35,34</b>	<b>37,40</b>	<b>38,18</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	23,09	26,18	28,52
<i>di cui in itinere</i>	12,25	11,22	9,66
<b>FREQUENZE RELATIVE</b>			
<b>Nr. di infortuni ogni mille dipendenti</b>	<b>53,85</b>	<b>57,12</b>	<b>58,67</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	35,18	39,99	43,83
<i>di cui in itinere</i>	18,67	17,13	14,84
<b>INDICE DI GRAVITÀ</b>			
<b>Giorni persi per infortunio ogni mille ore lavorate</b>	<b>0,70</b>	<b>0,94</b>	<b>0,97</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	0,37	0,60	0,73
<i>di cui in itinere</i>	0,33	0,34	0,24
<b>RAPPORTO DI GRAVITÀ</b>			
<b>giorni persi in media da ogni addetto</b>	<b>1,07</b>	<b>1,44</b>	<b>1,49</b>
<i>di cui sul lavoro</i>	0,56	0,91	1,12
<i>di cui in itinere</i>	0,51	0,53	0,37

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

Riformando parzialmente il pronunciamento del Tribunale di Trento, la Corte d'Appello, in data 22/6/2011, ha condannato con sentenza 209/11 il Legale Rappresentante di Supermercati Poli SpA all'ammenda di 350,00 euro per contravvenzione dell'art. 4, commi 2 e 5, del D.Lgs. 19/9/1994 n. 626. Avverso la sentenza è stato proposto ricorso per Cassazione.

## La produttività del Personale

La produttività per metro quadro	2011	2010	2009
Supermercati	€ 6.595,96	€ 6.686,56	€ 6.618,42
Regina	€ 2.547,47	€ 2.637,16	€ 2.492,95
Ingresso (C+C)	€ 2.978,84	€ 2.437,18	€ 2.557,51
<b>Totale</b>	<b>€ 5.405,17</b>	<b>€ 5.447,39</b>	<b>€ 5.344,62</b>

La produttività oraria	2011	2010	2009
Supermercati	€ 184,43	€ 178,30	€ 175,80
Regina	€ 187,48	€ 188,00	€ 176,90
<b>Totale</b>	<b>€ 184,78</b>	<b>€ 184,36</b>	<b>€ 181,24</b>

I dati riportati in tabella esprimono una produttività oraria che può essere definita "economica". Nel calcolo rientrano, infatti, tutte le ore da considerare lavorate ai fini retributivi, anche se in alcuni casi non contribuiscono in maniera diretta all'espletamento dell'attività lavorativa. Basti pensare, ad esempio, alle ore di formazione, addestramento interno oppure all'assenza per corsi di specializzazione, percorsi di aggiornamento e altri momenti informativi.

Volendo affinare l'analisi, è possibile calcolare la resa produttiva "effettiva" del personale, nettandola da queste voci ed eventualmente dalle ore di lavoro prestato da società terze. Secondo questa logica, la produttività oraria del canale supermercati balza a 200,12 euro, innalzando il valore medio di Gruppo a 198,54 euro.

## La riprogettazione dei processi di lavoro: miglioramento continuo a livello di sistema.

***Molto spesso sono le piccole azioni che, analizzate e gestite con attenzione, portano a grandi risultati.***

Contenere i costi, migliorare l'efficienza, abbassare i prezzi, ridurre i tempi di risposta al Cliente... sono solo alcune delle parole d'ordine che oggi consentono di affrontare il mercato e reggerlo in maniera concorrenziale.



In realtà, esistono molte altre leve che possono generare vantaggi aggiuntivi e duraturi ma, purtroppo, non sono ancora adeguatamente sfruttate. Così, ad esempio, se viene dedicata una grande attenzione all'innovazione tecnologica, all'investimento in nuovi impianti e alla riduzione dei costi della manodopera diretta, non altrettanto viene riposta sul metodo con cui si articolano i processi lavorativi, le singole attività o, in altre parole, l'organizzazione complessiva del lavoro.

Questo accade in prevalenza nel settore dei servizi e in particolar modo in quello della distribuzione alimentare, che viaggia con almeno venti anni di ritardo rispetto al panorama industriale.

Lo scenario economico attuale, tuttavia, non ammette più di procedere a rilento. Occorre muoversi, e alla svelta, prima che la morsa stringa troppo forte: da un lato le tensioni sul mercato e gli aumenti tendenziali dei costi; dall'altro il Cliente, sempre meno legato all'insegna e con ridotto potere di acquisto. Questo il motivo per cui le aziende della GDO hanno preso coscienza di quanto sia essenziale per la sopravvivenza economica avviare un percorso di sviluppo culturale, in modo che l'esperienza venga convogliata in processi integrati e sincronizzati, da

monitorare e misurare costantemente, alla ricerca del modo migliore di fare le cose, tutte le cose.

La sfida insita nell'obiettivo è agire su più variabili contemporaneamente: combinare la riduzione dei costi con l'efficienza del lavoro, senza mai perdere di vista gli *standard* qualitativi di servizio che si vogliono garantire al Cliente, che è, e deve rimanere, il fulcro essenziale dell'attività di impresa.

### ***Misurare la performance, per riuscire a gestirla con efficacia***

Il miglioramento a livello di sistema impone un vero e proprio cambiamento di rotta: bisogna imparare a "studiare il lavoro", misurarlo, analizzarlo, sviscerare i metodi ed i processi in essere, per arrivare a definire il miglior utilizzo delle risorse, siano esse uomini o mezzi, nello svolgimento di qualsiasi attività. Ecco perché diviene fondamentale adeguarsi a nuove logiche di gestione: è necessario superare le abitudini consolidate, migliorare i metodi di lavoro e adottare sistemi di valutazione delle prestazioni, sia singole che di sistema.

### ***L'imbocco di una nuova strada: dalla soggettività all'oggettività***

La definizione di *standard* qualitativi aziendali, il migliore utilizzo delle risorse e la possibilità di istituire un controllo continuativo, non può che tradursi in una riduzione dei costi e in una maggiore produttività: questa la tesi con la quale la società di consulenza TEMSI (acronimo di Tecniche Management Sviluppo Impresa) si è presentata alla realtà Poli. Una tesi fondata su basi concrete, quelle dell'esperienza pluriennale nel campo della re-ingegnerizzazione dei processi aziendali e suffragata ulteriormente dai risultati di uno studio "embrionale" condotto a titolo dimostrativo su due supermercati della rete Poli.

La pragmaticità dell'approccio, la personalizzazione del progetto di intervento e la misurabilità dei risultati hanno convinto il *Management* aziendale a sposare da subito ed in toto questa innovativa filosofia di organizzazione.



## **Il progetto pilota**

La partenza ufficiale del progetto risale ai primi mesi del 2011, quando in tre supermercati della rete, molto diversi per tipologia, dimensioni e ubicazione, si è dato inizio ad un sistematico affiancamento sul campo che ha visto i consulenti operare a stretto contatto con il Personale, minuto per minuto. L'osservazione diretta, ha permesso di

redigere un'analisi dettagliata delle forze impiegate, dei processi e dei metodi di lavoro consolidati e, cosa più importante, ha portato alla definizione di uno *standard* operativo ottimale nello svolgimento di tutte le operazioni essenziali per la vita di ciascun punto vendita.

L'approccio adottato si basa sullo "studio dei metodi di lavoro". Il principio guida vuole che per ciascuna attività sia possibile definire ciò che è eliminabile, ciò che è modificabile e ciò che è quantomeno semplificabile. È un sistema che va ad agire ad ampio raggio, muovendo dal particolare per giungere al generale. A livello di **singola attività**, cerca di ottimizzare ciascun passaggio, considerando anche aspetti che possono sembrare banali o inutili, come la disposizione delle attrezzature, le caratteristiche degli oggetti utilizzati e la sequenzialità delle azioni abitualmente compiute. A livello di **insieme**, invece, mira alla razionalizzazione e semplificazione dei flussi di lavoro. Il passaggio cruciale rimanda alla capacità di passare gradualmente da una visione soggettiva ad una oggettiva, costruendo un *set* di parametri ben definiti attraverso cui misurare il servizio.

L'intervento dei consulenti ha interessato molti reparti del punto vendita, con particolare interesse a quelli che prevedono l'erogazione di un servizio diretto al Cliente. Così, ad esempio, si sono analizzati i banchi assistiti, la barriera casse, il punto informazioni e persino la gestione dei settori *take away*, ove è stata definita la quantità ottimale di prodotti da preparare ed esporre con lo scopo di ridurre al minimo le attività di controllo e ricondizionamento.

Effettuata l'analisi, nei punti vendita pilota si è dato avvio alla nuova gestione, centrata sulla rilevazione continua di dati da parte degli addetti e sulla compilazione di appositi moduli. Tutte le informazioni raccolte vengono convogliate in un *data-base* che costituisce il cuore gestionale di tutto il progetto: una sorta di termometro di ciò che succede all'interno di un punto vendita così da verificare la corrispondenza tra "fabbisogno effettivo di servizio" e "risorse utilizzate", mantenendo in equilibrio questi due parametri. Il loro disallineamento, infatti, può portare ad una gestione basata sull'eccedenza di ore lavorate - da evitare in quanto portatrice di insaturazione operativa a livello di costi - o ad una gestione in cui si registra una carenza di risorse, spesso causa di disservizio.

In un simile contesto, oltre l'impiego di mezzi informatici è fondamentale la cooperazione di tutto il Personale. Ad esso, infatti, è affidato il compito di garantire il livello di servizio aziendale attraverso l'opportuna progettazione dei flussi e dei tempi di lavoro e la migliore pianificazione delle risorse e dei cicli operativi.

Raggiungere una programmazione oraria del lavoro e delle risorse che sia in equilibrio con la curva di andamento dei fabbisogni reali è, infatti, lo scopo del nuovo sistema adottato.

## **I primi risultati e i prossimi passi**

Ancora prima che i risultati relativi ai due punti vendita pilota fossero definitivi, stante la portata rivoluzionaria dei parziali, il percorso di analisi e riprogrammazione del lavoro è stato avviato nell'ultimo trimestre del 2011 per essere completato nei primi mesi del 2012 su altri tre punti vendita della rete supermercati. I risultati ad oggi conseguiti sono senza dubbio positivi e stimolanti. L'implementazione del nuovo modello organizzativo si conferma una leva fondamentale per migliorare l'efficacia del lavoro: nei primi sei negozi, la produttività oraria (intesa come fatturato/ore lavorate da parte del Personale dipendente al netto della formazione) ha registrato un aumento del 9,6% pur in presenza di un *trend* di fatturato non particolarmente favorevole.

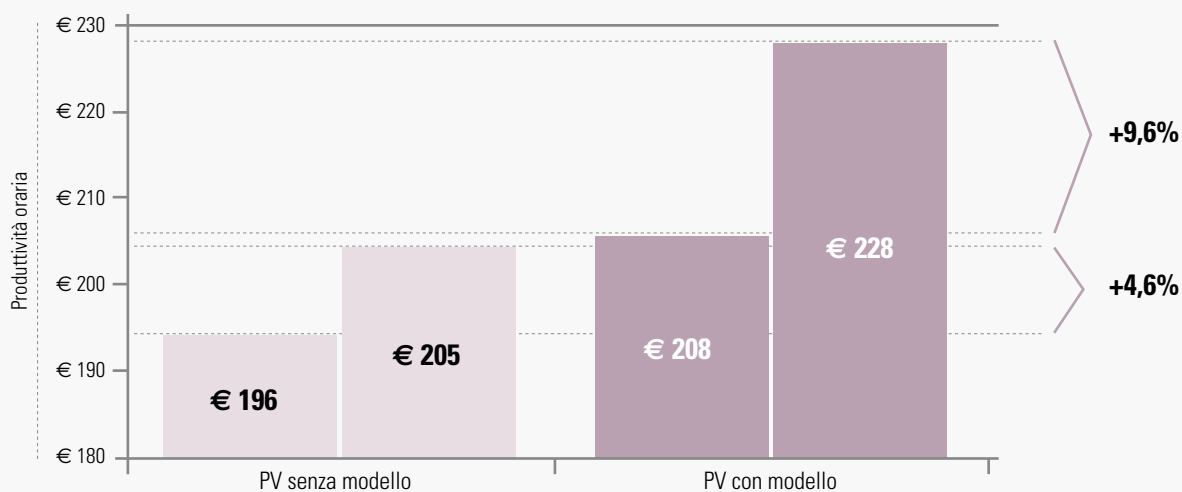
Altro aspetto interessante è la velocità di crescita della resa oraria, che passando da 208 €/ora a 228 €/ora è di oltre due volte superiore rispetto a quella espressa dai punti vendita della rete che ancora non hanno adottato il modello.





## Produttività oraria

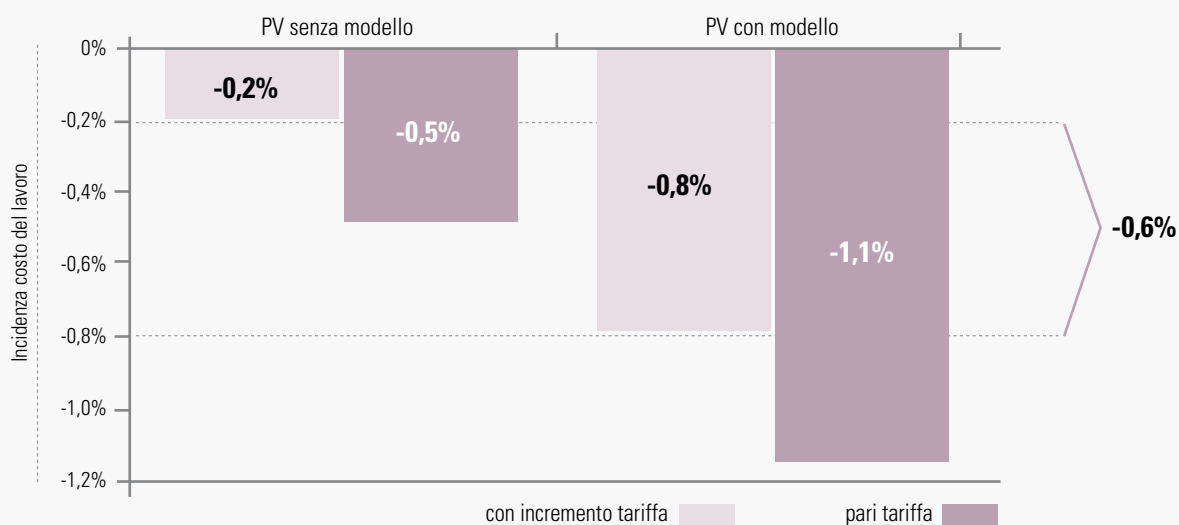
(apr10-dic10 vs apr11-dic11)



Significativo anche l'impatto sull'incidenza del costo del lavoro nell'intervallo temporale considerato: a fronte di una riduzione di 0,2 punti percentuali registrata sulla rete priva del modello, si attesta a -0,8% nei punti vendita coinvolti dal progetto.

## Differenza di costo in punti percentuali

(apr10-dic10 vs apr11-dic11)

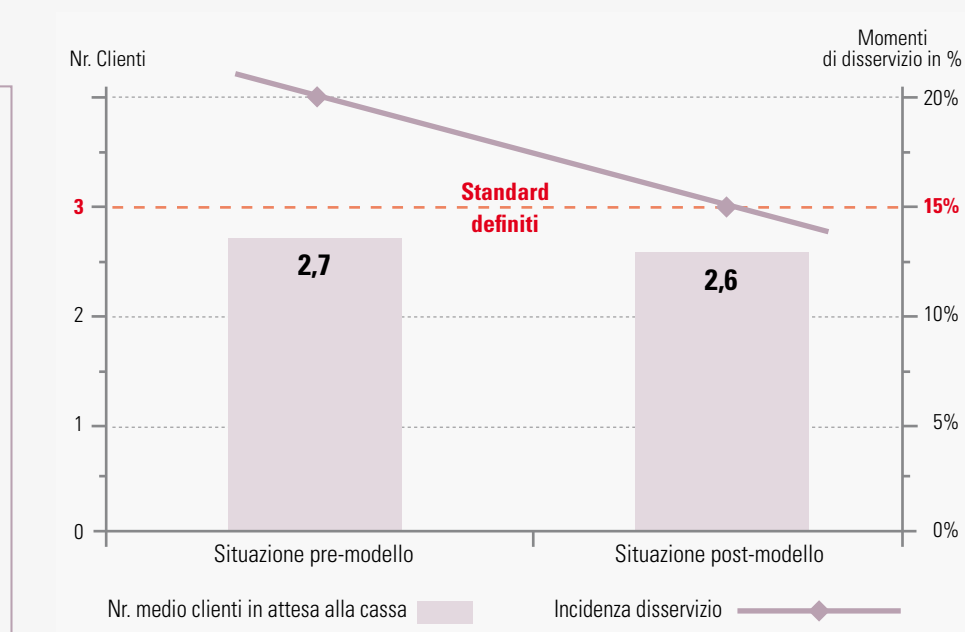


I risultati conseguiti assumono una ulteriore valenza positiva se si considera il contestuale miglioramento del livello di servizio offerto al Cliente. Un esempio su tutti, può essere rappresentato dalla diminuzione del numero medio di clienti rilevati in attesa alla cassa, accompagnato da un contestuale calo dei momenti di disservizio.

Considerando gli eccellenti risultati ad oggi conseguiti ed essendo proprio l'efficienza dell'utilizzo delle risorse uno degli obiettivi primari per il 2012 e per gli anni a venire, si è deciso di strutturare tali attività in continuativo, costituendo una funzione appositamente dedicata all'applicazione di "tempi e metodi". Gli obiettivi a breve vedono l'applicazione sistematica e definitiva del modello sui punti vendita già implementati, per poi procedere, con cadenza quadrimestrale, all'avvio sui restanti. Nell'ottica di una progressiva estensione del progetto ad ogni livello aziendale, la nuova figura professionale inserita è chiamata a diffondere il rinnovato metodo di lavoro, esplicitando

chiaramente compiti e responsabilità, a garantire adeguata assistenza, formazione e affiancamento continuo al Personale, alimentando così, passo dopo passo, una nuova cultura del lavoro.

### Il livello di servizio

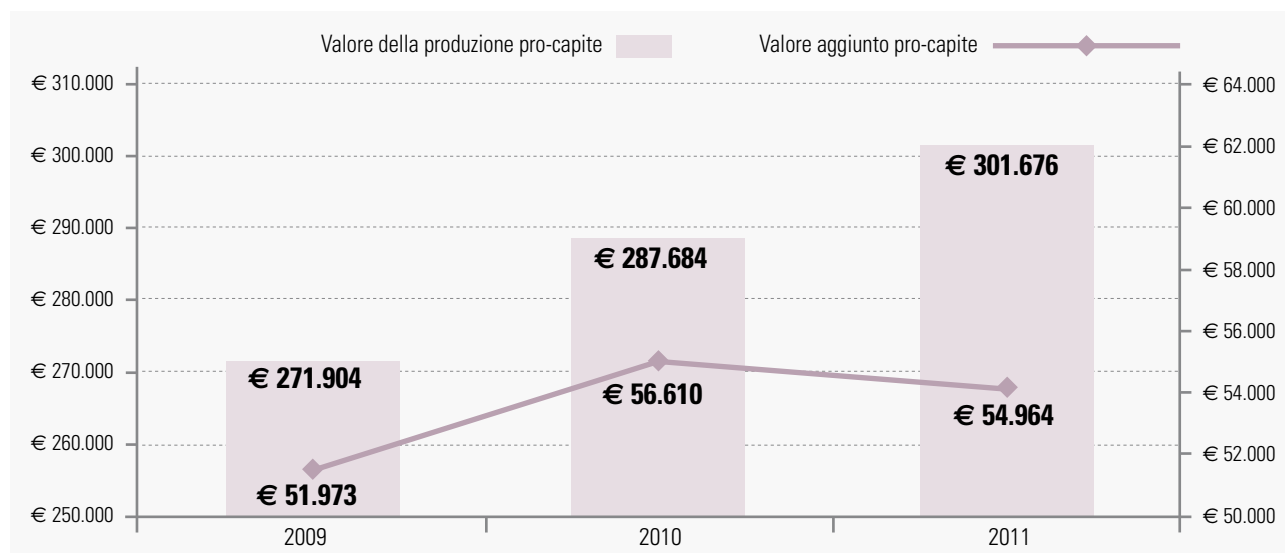


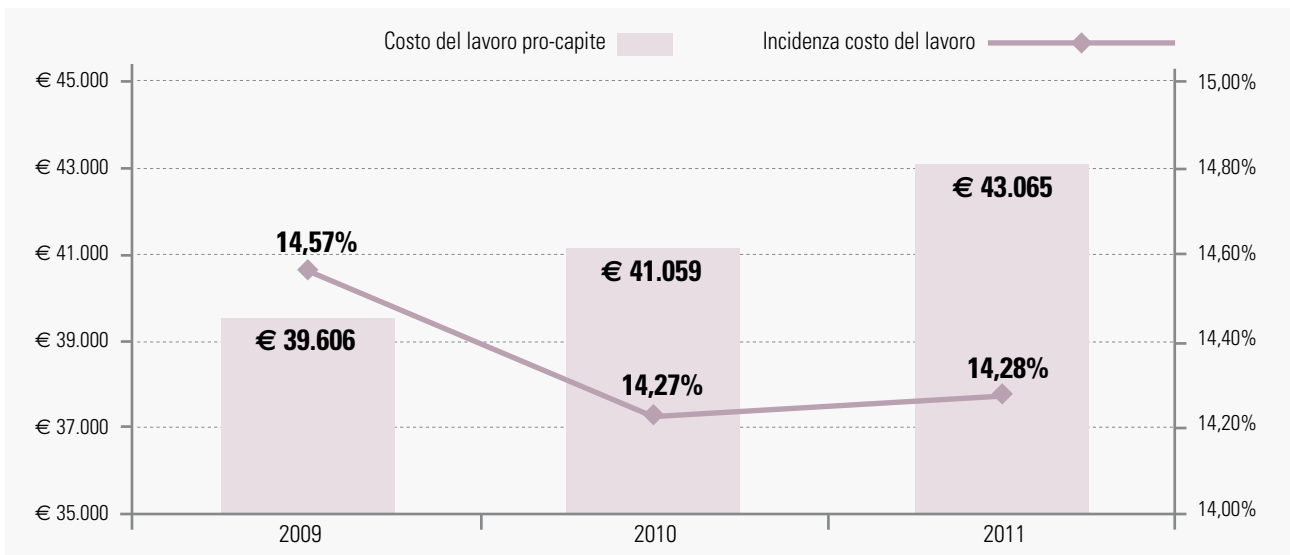
**L'incidenza del disservizio scende da 20% a 15%**

Un simile percorso non manca di coinvolgere il lavoro di ciascuno, sia sotto il profilo della quantità che della qualità. Come tutte le nuove esperienze, anche questa richiede un periodo più o meno lungo di transizione, comprensione e graduale approvazione. Appare certo, però, che quando effettivamente integrato ed attuato, il nuovo modello organizzativo diviene strumento essenziale di programmazione, gestione e miglioramento continuo.

### L'efficienza del Personale

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





Note alla lettura.

- I valori pro-capite indicati nei grafici sono calcolati considerando l'organico normalizzato (*Full-Time equivalenti*).
- 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 (ricavi delle vendite e delle prestazioni indicati nel prospetto del Valore Aggiunto)



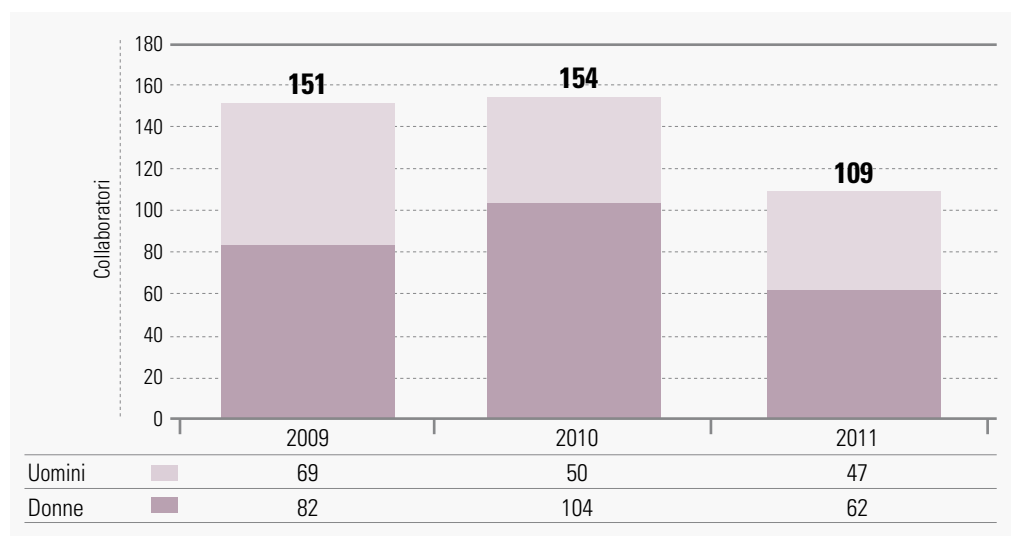
## La stabilità del Personale

Il Gruppo è impegnato a sviluppare la propria immagine, tanto internamente, quanto sul mercato esterno del lavoro, per fare in modo che sia proprio il *brand* aziendale a fungere da traino fidelizzante per i Collaboratori.

Sostanzialmente sono due le direttrici principali su cui operare: da un lato massimizzare il senso di appartenenza; dall'altro, adottare una serie di politiche e attività che contribuiscano a presentare l'Azienda come un luogo di lavoro appetibile.

Per quanto riguarda il *retaining*, le attività di Poli sono concentrate sulla soddisfazione del Personale nell'ambiente lavorativo, sulle possibilità di crescita garantite dalla formazione e dalla politica di *job rotation*, sulla valorizzazione delle qualità e competenze individuali, nonché sull'assicurazione di un adeguato livello retributivo.

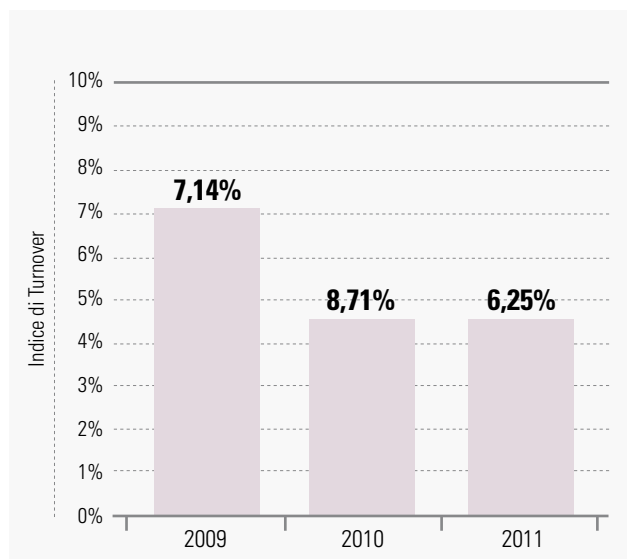
## Le collaborazioni terminate



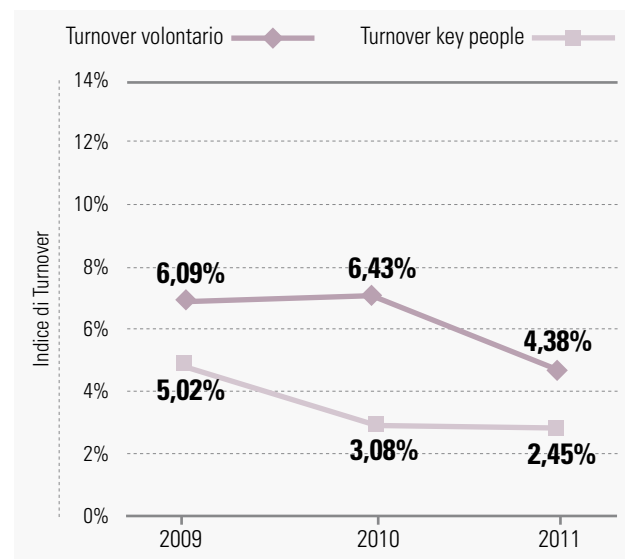
In calo del **26%** le dimissioni volontarie

L'analisi dei rapporti di lavoro conclusi in corso d'anno permette di calcolare il tasso di *turnover*. L'indice complessivo considera tutte le collaborazioni terminate ad esclusione delle sostituzioni per maternità, aspettativa, servizio militare, malattia, e dei contratti stagionali o temporanei, che, per loro natura, sono destinati a concludersi al termine del periodo concordato. Tale indice comprende una parte di "*turnover fisiologico*", che prende in considerazione i pensionamenti ed i decessi ed una parte di "*turnover imposto*", legato ai licenziamenti o mancati superamenti del periodo di prova; infine si compone di una parte volontaria, definibile anche come "*turnover patologico*". A questa voce devono essere ricondotti l'eventuale malessere o disagio del dipendente oppure la decisione di interrompere la collaborazione in seguito all'offerta di soluzioni di impiego migliorative. Un ulteriore passo in avanti per misurare il grado di fedeltà all'Azienda rimanda al numero di dimissioni volontarie dei Collaboratori che ricoprono ruoli chiave, i *key people*, all'interno dell'organizzazione.

### Indice di turnover globale



### Turnover volontario e dei "key people"



Le *performance*, in termini di *turnover*, dei vari responsabili della sede e della rete di vendita sono costantemente monitorate: i coordinatori che nella propria area di competenza fanno registrare un alto tasso dovranno essere aiutati a sviluppare migliori competenze nella gestione del Personale.

### Dispute fra Azienda e Collaboratori

Con sentenza del 28/01/2011, il Tribunale di Bolzano ha definito la causa iscritta a R.G. 284/2010, intentata da un collaboratore dipendente della filiale di San Giacomo, il quale sosteneva di aver diritto ad un diverso livello di inquadramento e richiedeva di conseguenza il riconoscimento di spettanze retributive, anche arretrate. Il citante in causa lamentava, inoltre, di aver subito nell'aprile 2009 un illegittimo trasferimento ad altra sede lavorativa. Le richieste del ricorrente sono state respinte, salvo l'annullamento del trasferimento ad altro punto vendita. La società Billig SpA è stata tenuta al rimborso del 50% delle spese di lite, pari a 1.459,13 euro.

In data 4/10/2011 si è transata la controversia iscritta ad R.G. 702-1/10 presso il Tribunale di Bolzano, con la quale una collaboratrice impugnava il licenziamento per superamento del periodo di comporto, chiedendo la reintegra nel posto di lavoro ed il rimborso dei danni conseguenti ad un infortunio sul lavoro. La disputa si è risolta con la rinuncia del lavoratore ricorrente ad ogni pretesa, inclusa la reintegra nel posto di lavoro, salvo risarcimento di 5.000,00 euro e la corresponsione da parte di Billig SpA di un contributo spese legali pari a 2.000,00 euro.

Nel corso del 2011 sono state emanate 50 contestazioni accompagnate da provvedimenti disciplinari. Solo in due casi sono stati sollevati contenziosi, risolti poi in sede di conciliazione. I provvedimenti, pur attenuati nell'entità della sanzione, sono stati convalidati e ritenuti fondati da parte della Commissione del Collegio di Conciliazione.

## 4.3 I FINANZIATORI

**10 partner bancari**  
DI CUI 7 CON SEDE IN TRENTINO ALTO ADIGE

**398 milioni di €**  
TRANSATI, 173 CON MONETA ELETTRONICA

**10 milioni di €**  
IN GIACENZA PRESSO CONTI CORRENTI LOCALI

**958 mila €**  
DI REMUNERAZIONE AI FORNITORI DI CAPITALE

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



## LE LINEE GUIDA

- Prediligere i finanziatori attenti alle esigenze del nostro territorio
- Ottimizzare il rendimento della liquidità generata e metterla a disposizione del sistema di credito locale
- Continuare a sviluppare e diffondere i mezzi elettronici di pagamento evoluti
- Ridurre i costi del sistema

### 4.3.1 LE MOVIMENTAZIONI BANCARIE

Con l'intento di rendere più economiche e sicure le transazioni bancarie, l'Azienda si impegna ad incrementare l'utilizzo di strumenti elettronici nella gestione delle attività di incasso e disposizione. A tal scopo ha dotato la propria rete di vendita di moderni sistemi di pagamento per le carte elettroniche, malgrado i costi da riconoscere al sistema non contribuiscano certo ad incentivare simili iniziative. Nella tabella seguente sono riportati gli incassi registrati in tutti i negozi della rete di vendita, compreso il *Cash & Carry* di Trento e le vendite ingrosso effettuate a mezzo agenti. Le operazioni bancarie indicano, in numero e valore, i versamenti effettuati presso i vari Istituti di credito a mezzo vettori, l'ammontare delle spese pagate in contanti od assegni, le movimentazioni di denaro attraverso bonifici, il pagamento da parte dei fornitori e gli spostamenti di somme tra i vari conti correnti attivi.



Le operazioni bancarie	2011			2010			2009		
	Nr. operaz.	Importo transato	%	Nr. operaz.	Importo transato	%	Nr. operaz.	Importo transato	%
Bancarie	161.323	€ 224.538.244	56,44%	155.048	€ 227.449.453	57,94%	135.653	€ 205.766.726	56,41%
Bancomat	3.047.879	€ 142.929.916	35,93%	2.929.695	€ 137.020.500	34,90%	2.872.300	€ 135.278.990	37,09%
Carta di credito	650.899	€ 30.361.356	7,63%	596.488	€ 28.115.485	7,16%	471.912	€ 23.731.581	6,51%
<b>Totale</b>	<b>3.860.101</b>	<b>€ 397.829.516</b>	<b>100%</b>	<b>3.681.231</b>	<b>€ 392.585.438</b>	<b>100%</b>	<b>3.479.865</b>	<b>€ 364.777.297</b>	<b>100%</b>

### 4.3.2 I DEPOSITI BANCARI

Le caratteristiche peculiari del tipo di attività svolta dall'Azienda, la rendono "liquida" poiché il saldo dei flussi di cassa risulta sempre attivo. Tale peculiarità può anche essere considerata secondo l'aspetto che riguarda la valenza sociale a favore della territorialità, dal momento che la liquidità messa a disposizione degli Istituti bancari viene circuitata attraverso la concessione di finanziamenti, in gran parte riservati ad altre imprese operanti sul territorio.

#### La giacenza media di conto corrente

Nei dati 2011 relativi alle giacenze medie di conto corrente presso gli Istituti di credito extra-regionali sono inclusi anche i depositi vincolati per una quota che sfiora i 3,4 milioni di euro.

La consistenza dei depositi al 31/12/2011 ammonta a 35,5 milioni di euro, compreso un deposito vincolato pari a 6 milioni di euro.

La giacenza media	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2011	€ 10.425.274	52,06%	€ 9.599.283	47,94%	<b>€ 20.024.557</b>
2010	€ 17.451.512	83,74%	€ 3.387.539	16,26%	<b>€ 20.839.051</b>
2009	€ 14.316.292	79,96%	€ 3.587.239	20,04%	<b>€ 17.903.531</b>

### 4.3.3 LA RICHIESTA DI FINANZIAMENTI

Gli investimenti di carattere continuativo hanno interessato l'ammodernamento della rete di vendita, compresa la struttura Cash & Carry di Trento, in via Brugnara. Risorse finanziarie di natura straordinaria sono invece state impiegate per l'acquisizione di tre punti vendita da Billa AG.



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

#### I mutui a medio lungo termine

L'indebitamento medio mensile	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2011	€ 885.397	100,00 %	€ 0	0%	<b>€ 885.397</b>
2010	€ 1.051.542	100,00 %	€ 0	0%	<b>€ 1.051.542</b>
2009	€ 1.187.019	100,00 %	€ 0	0%	<b>€ 1.187.019</b>

Il debito residuo al 31/12	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2011	€ 795.263	100,00 %	€ 0	0%	<b>€ 795.263</b>
2010	€ 975.531	100,00 %	€ 0	0%	<b>€ 975.531</b>
2009	€ 1.127.552	100,00 %	€ 0	0%	<b>€ 1.127.552</b>

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

#### I finanziamenti a breve termine

I mutui ipotecari	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2011	€ 151.969	100,00 %	€ 0	0%	<b>€ 151.969</b>
2010	€ 164.314	100,00 %	€ 0	0%	<b>€ 164.314</b>
2009	€ 170.378	100,00 %	€ 0	0%	<b>€ 170.378</b>

Le sovvenzioni a breve	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2011	€ 10.000.000	100,00 %	€ 0	0%	<b>€ 10.000.000</b>
2010	€ 7.712.329	100,00 %	€ 0	0%	<b>€ 7.712.329</b>
2009	€ 597.260	100,00 %	€ 0	0%	<b>€ 597.260</b>

L'utilizzo di credito	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2011	€ 1.255.456	91,75 %	€ 112.835	8,25%	<b>€ 1.368.291</b>
2010	€ 3.842.936	48,10 %	€ 4.145.969	51,90%	<b>€ 7.988.905</b>
2009	€ 12.249.410	80,85 %	€ 2.900.625	19,15%	<b>€ 15.150.035</b>

La situazione a fine anno evidenzia un ammontare totale di debiti a breve termine pari 11,9 milioni di euro.



## Le Fidejussioni

La maggior parte delle garanzie prestate dalle banche nell'interesse del Gruppo riguarda le manifestazioni a premi svolte presso le reti di vendita ed i contratti di affitto relativi agli immobili che ospitano i vari negozi.

Le fidejussioni	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2011	484.815	54,46%	€ 405.337	45,54%	<b>€ 890.152</b>
2010	495.517	41,78%	€ 690.513	58,22%	<b>€ 1.186.030</b>
2009	725.621	69,30%	€ 321.463	30,70%	<b>€ 1.047.084</b>



## 4.3.4 I COSTI BANCARI

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

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

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

Il costo medio finanziamenti misura il peso degli interessi passivi corrisposti per gli stanziamenti richiesti. La commissione media per transazione elettronica quantifica il costo pagato dall'Azienda per singola operazione effettuata, considerando a livello aggregato le transazioni con carta di debito e quelle con carta di credito.

L'incidenza commissioni per transazioni elettroniche rapporta le commissioni pagate per pagamenti elettronici all'importo totale transato attraverso carta di debito o credito.

I costi di intermediazione	2011	2010	2009
Costo medio bancario totale	€ 0,248	€ 0,260	€ 0,283
Costo medio gestione C/C	€ 0,309	€ 0,342	€ 0,360
Costo medio finanziamenti richiesti	3,02%	1,95%	2,64%
Commissione media per transazione elettronica	€ 0,142	€ 0,161	€ 0,137
Incidenza commissioni per transazioni elettroniche	0,30%	0,34%	0,29%

## La remunerazione ai fornitori di capitale

La remunerazione riservata agli interlocutori finanziari incide in quota pari allo 0,24% dei ricavi totali di Gruppo; di seguito sono rappresentati i dati disaggregati per tipologia di corresponsione erogata.

Gli oneri finanziari	2011	2010	2009	Var. % 2011 vs 2010
Interessi passivi	€ 374.311	€ 327.359	€ 451.286	14,34%
Spese gestione C/C ed incasso	€ 49.776	€ 53.090	€ 48.835	-6,24%
Commissioni su garanzie fidejussorie	€ 7.600	€ 9.807	€ 4.664	-22,50%
Commissioni su pagamenti elettronici	€ 526.354	€ 566.862	€ 457.684	-7,15%
<b>Totale</b>	<b>€ 958.041</b>	<b>€ 957.118</b>	<b>€ 962.469</b>	<b>0,10%</b>

## 4.4 I CLIENTI

**15,7 milioni**  
DI PASSAGGI ALLE CASSE

**254 mila**  
CARTE FEDELTA' ATTIVE, DI CUI 76 MILA ABILITATE *FACCIO IO*

**1.828 chiamate**  
AL NUMERO VERDE; 266 ORE DEDICATE ALL'ASSISTENZA CLIENTI

**411 mila**  
ACCESSI TOTALI AL SITO WEB, 1,3 MILIONI DI PAGINE VISITATE

La soddisfazione del Cliente finale rappresenta il nutrimento necessario per la crescita e la prosperità dell'Azienda. È un obiettivo cardine e imprescindibile, che si raggiunge lavorando su più fronti: garanzia di qualità nel prodotto e nei processi, eccellenza nei servizi, assistenza e dialogo, miglioramento della propria immagine e della propria reputazione.



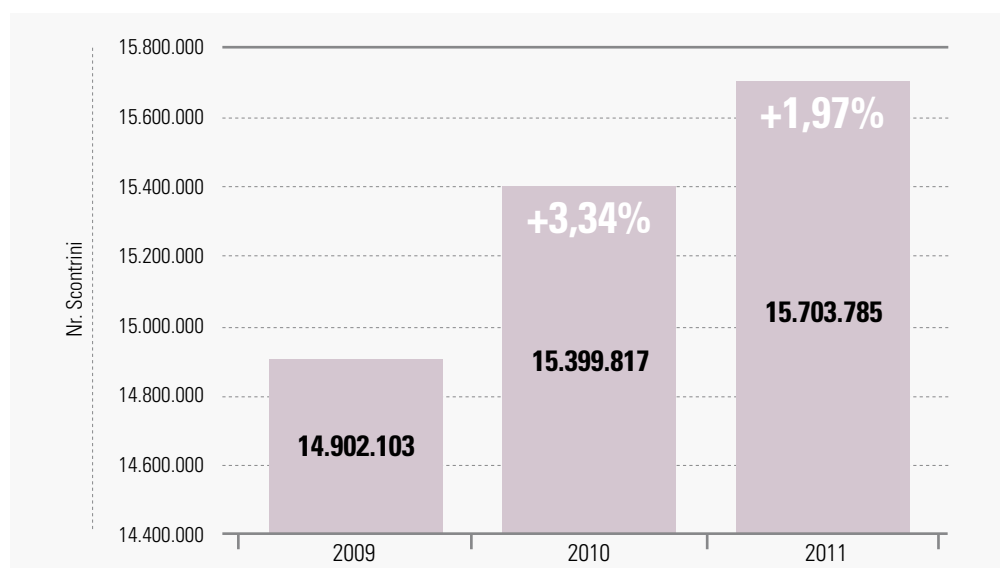
## LE LINEE GUIDA

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

## 4.4.1 LE VISITE DEI CLIENTI

In costante aumento il numero di visite presso i nostri punti vendita. Grande peso rivestono i Clienti fidelizzati. Nel 2011 hanno coperto il 69% delle transazioni ed oltre il 78% degli acquisti

### Gli scontrini della rete di vendita al dettaglio



Aumentano del **23%** le visite negli ultimi 5 anni

### La Carta Fedeltà

Incrementano le richieste di adesione al servizio di *self scanning*: 6.022 nuove attivazioni nel 2011, hanno portato a 29,97% la percentuale di acquirenti abilitati al servizio di "Faccio lo".

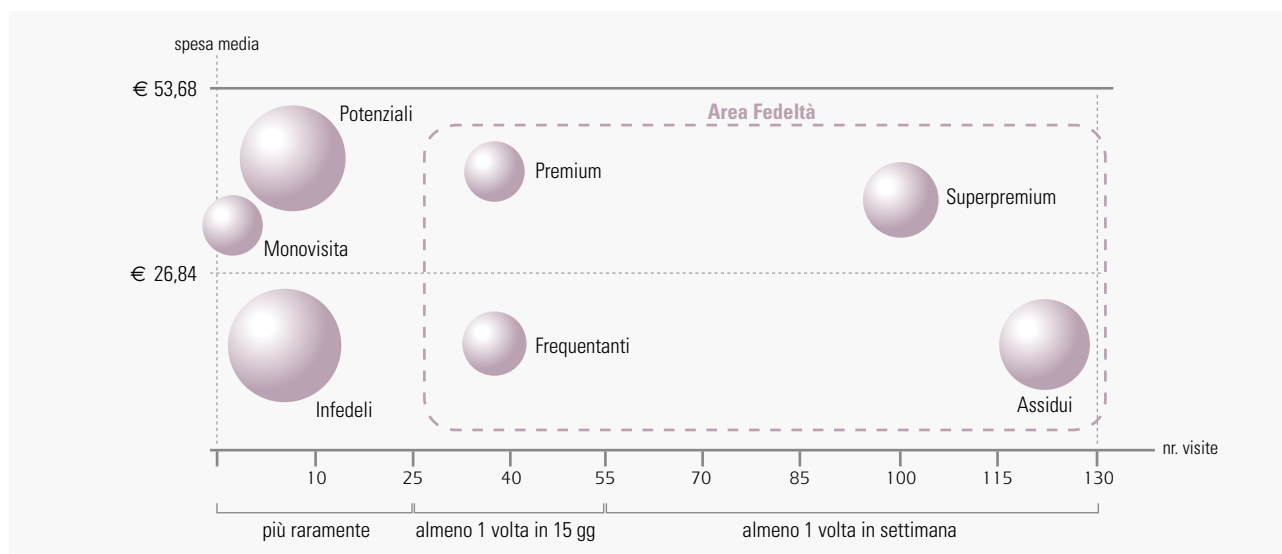
L'utilizzo della Carta Fedeltà	2011	2010	2009
Tessere Attive	254.241	252.715	253.279
di cui abilitate a "Faccio lo"	76.203	70.181	58.630

### GLI INTANGIBILI

I Clienti DupliCard	2011	2010	2009
- numero di visite	10.897.565	10.778.601	10.440.037
- valore acquisti	€ 294.248.064	€ 291.418.472	€ 278.146.330
- spesa media	€ 27,00	€ 27,04	€ 26,64
I Clienti non DupliCard	2011	2010	2009
- numero di visite	4.806.220	4.621.216	4.462.066
- valore acquisti	€ 82.019.035	€ 80.190.549	€ 77.688.586
- spesa media	€ 17,07	€ 17,35	€ 17,41

## Il comportamento di acquisto

Attraverso la matrice di fedeltà è possibile intercettare i flussi della clientela, segmentandola in relazione alla spesa (scontrino medio) e alla frequenza di acquisto.



Nonostante lo sviluppo della rete di vendita, nel 2011 il numero di Clienti è rimasto pressoché invariato rispetto all'anno precedente. Questo è da imputare al fatto che le 3 acquisizioni hanno interessato zone già presidiate dalle insegne appartenenti al Gruppo, non dimenticando poi che, in Trentino Alto Adige, oramai 1 famiglia su 2 possiede una tessera DupliCarD. L'Area Fedeltà si assesta sui valori del 2010 con variazioni lievi in termini di numerica Clienti e di fatturato rispettivamente pari a +0,2% e +0,5%. Si rileva tuttavia un lento cambiamento nel comportamento di acquisto, che sembra spingere il Cliente a frazionare la spesa annua complessiva in un maggior numero di visite. Risulta invece in aumento l'area dell'infedeltà. Fra i Clienti attivi in entrambi gli anni (circa 200mila), il 64% ha mantenuto costante o incrementato i propri acquisti. Il fatturato generale, tuttavia, registra un saldo negativo di oltre 1,5 milioni di euro. Da un lato, i risultati positivi registrati nel gruppo di Clienti in crescita non riescono a compensare la perdita generata dai Clienti in flessione; dall'altro, anche i Clienti individuati come "costanti" (circa il 31% sul totale) hanno fatto registrare una contrazione sia in termini di scontrino medio, che di frequenza in punto vendita.

## 4.4.2 I SISTEMI DI ASCOLTO

### Il Servizio Clienti

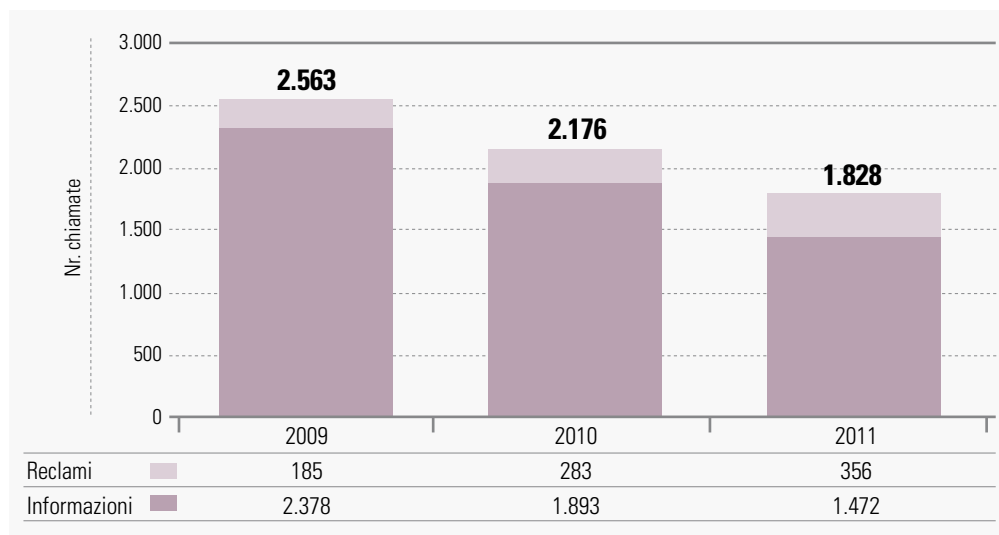
Il numero verde del Servizio Clienti Poli Regina, funzionante dal 2003, è gestito con risorse interne ed è attivo tutti i giorni, dal lunedì al venerdì. Il 2011 ha visto in media 150 chiamate al mese, circa 7 al giorno. Rispetto all'anno precedente, cresce ulteriormente, questa volta di 6,5 punti percentuali, l'incidenza dei reclami.

#### GLI INTANGIBILI

Il Servizio Clienti	2011	2010	2009
Ore dedicate ad assistenza Clienti	266	229	237
Risposta immediata o nei tempi previsti	96,50%	97,15%	97,19%
Peso dei reclami sul totale segnalazioni	19,47%	13,01%	7,22%
Grado di insoddisfazione (Nr. reclami per ogni milione di scontrini)	22,67	18,38	12,41



## Le chiamate al Numero Verde



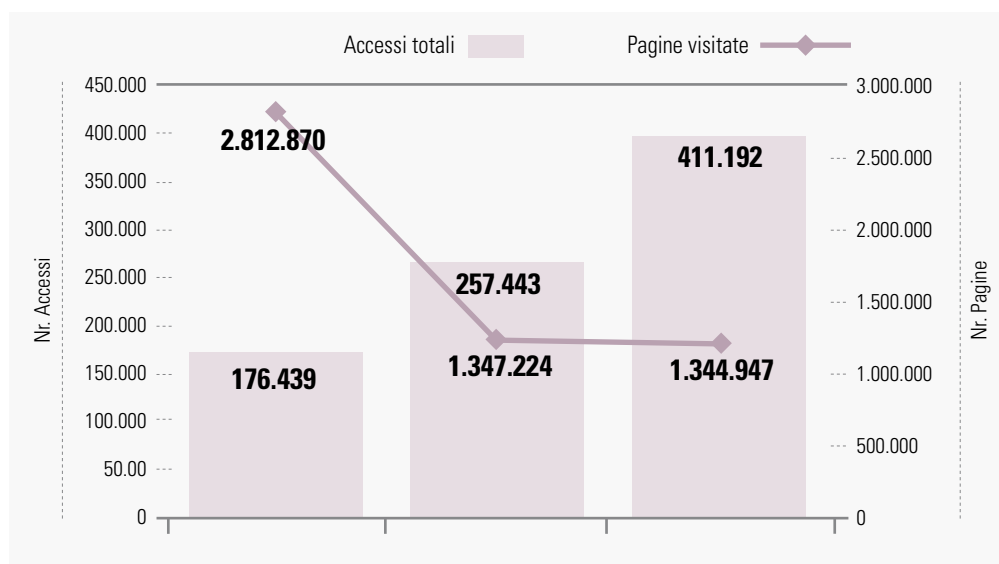
**Aumentano del 16% le ore dedicate ad assistenza Clienti**

## Il sito internet

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

La *welcome page* ha un cuore pulsante sempre in movimento, che mette in evidenza le tematiche più importanti del momento. Permette inoltre di accedere alle singole *home page* di insegna, così come alla sezione istituzionale e alla sezione *news* in cui sono raccolte le informazioni più importanti riguardanti l'Azienda.

## L'utilizzo del sito internet



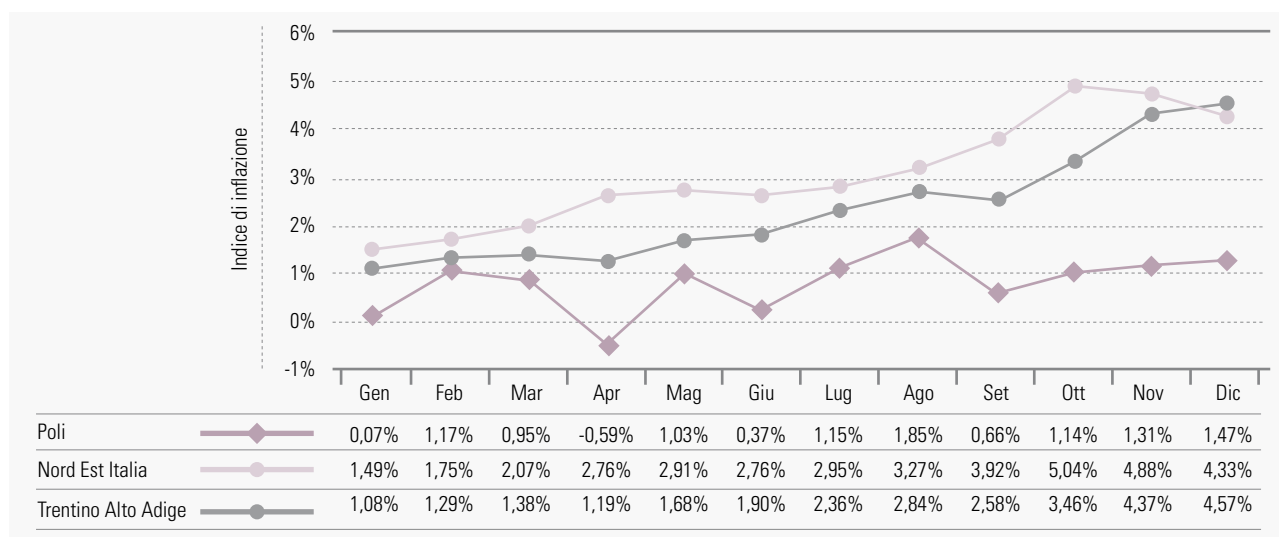
**In media ogni giorno 1.127 accessi al sito internet, in crescita del 60% in un solo anno**

## 4.4.3 LA CONVENIENZA

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

## L'indice di inflazione alla vendita

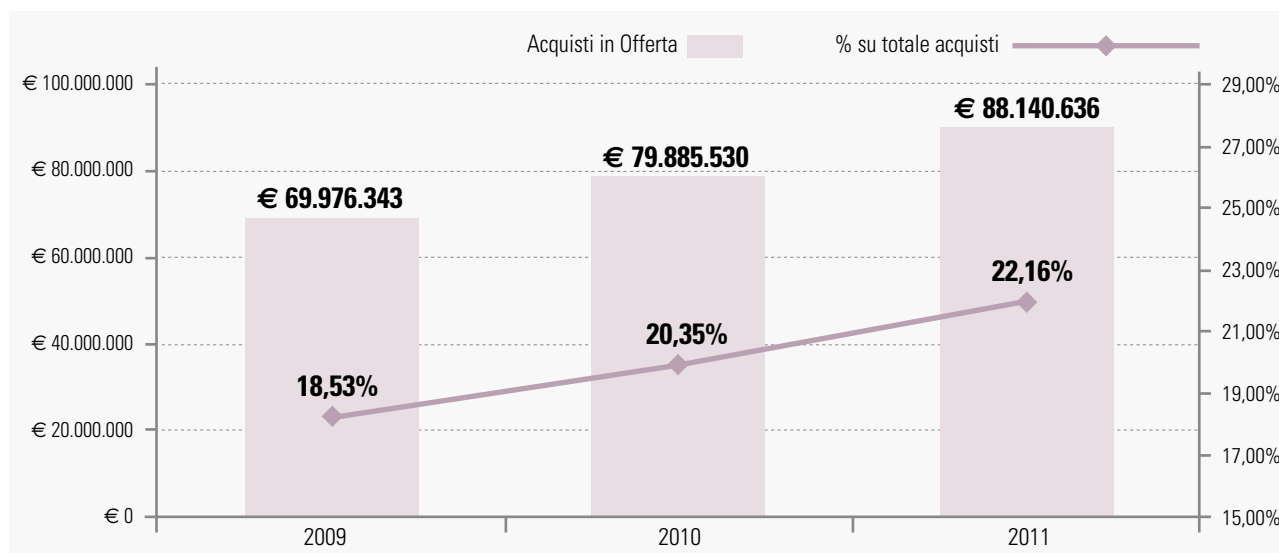
Fonte: Nielsen - Inflazione al consumo calcolata con indice di Laspeyres



## Le Promozioni

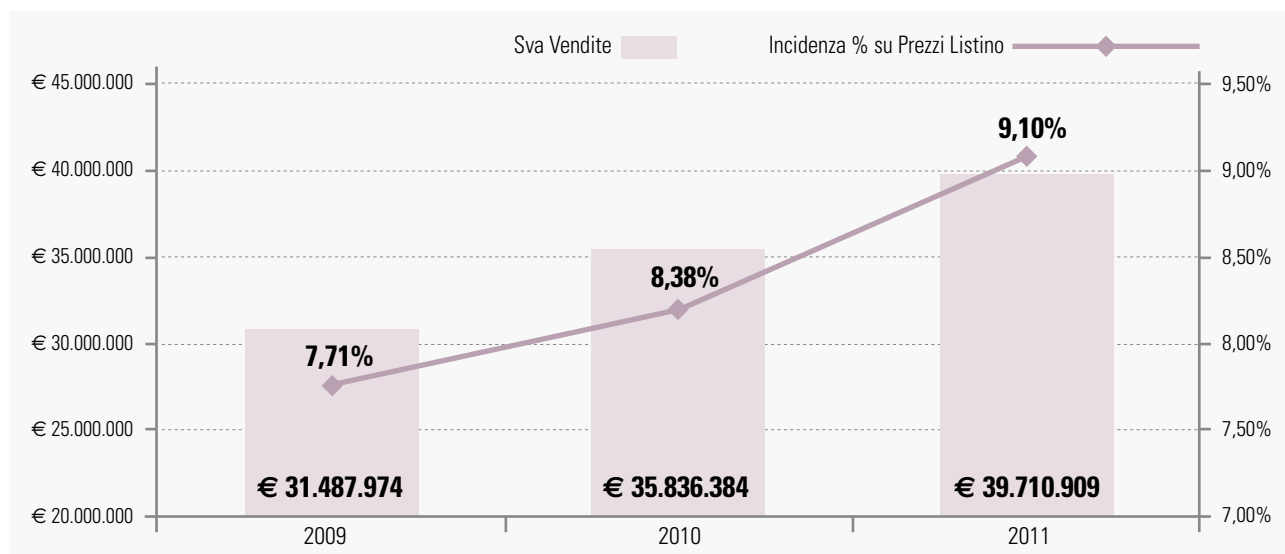
La *trend* di mercato mostrano consumatori fortemente orientati al risparmio e sempre più attenti alla presenza di prodotti in offerta speciale. Tale tendenza trova piena conferma nelle rilevazioni effettuate internamente: in soli due anni, l'incidenza dell'acquistato in promozione è balzata verso l'alto di quasi 4 punti percentuali.

A fronte di questo, 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 misura nell'importo destinato alla svalorizzazione dei prezzi di listino, che nel 2011 ha sfiorato i 40 milioni di euro.





## Il risparmio per i clienti grazie alla riduzione dei prezzi di listino



In aggiunta alle promozioni, vengono proposte altre iniziative a sostegno della convenienza, come l'attività di *couponing*, l'emissione di buoni da redimere in sconto e altre tipologie di concorso, talvolta promosse autonomamente, talvolta invece finanziate in accordo con l'Industria. Complessivamente tali attività si sono tradotte in oltre 2,2 milioni di euro di risparmio aggiuntivo per la clientela.

Gli sconti aggiuntivi	2011	2010
Couponing e concorsi	€ 2.025.597	€ 1.939.171
Sconti su prodotti industria	€ 160.800	€ 159.164
<b>Totale</b>	<b>€ 2.186.397</b>	<b>€ 2.098.335</b>

## 4.4.4 I PRODOTTI

### La qualità e la sicurezza

Gli aggiornamenti delle normative igienico sanitarie previste dal protocollo di autocertificazione H.A.C.C.P. hanno portato ad un notevole incremento del numero di controlli.



L'autocontrollo interno H.A.C.C.P.	2011	2010	2009	Var. % 2011 vs 2010
Nr. controlli	5.029	2.682	2.096	87,51%
Spesa sostenuta	€ 49.301	€ 42.232	€ 43.520	16,74%

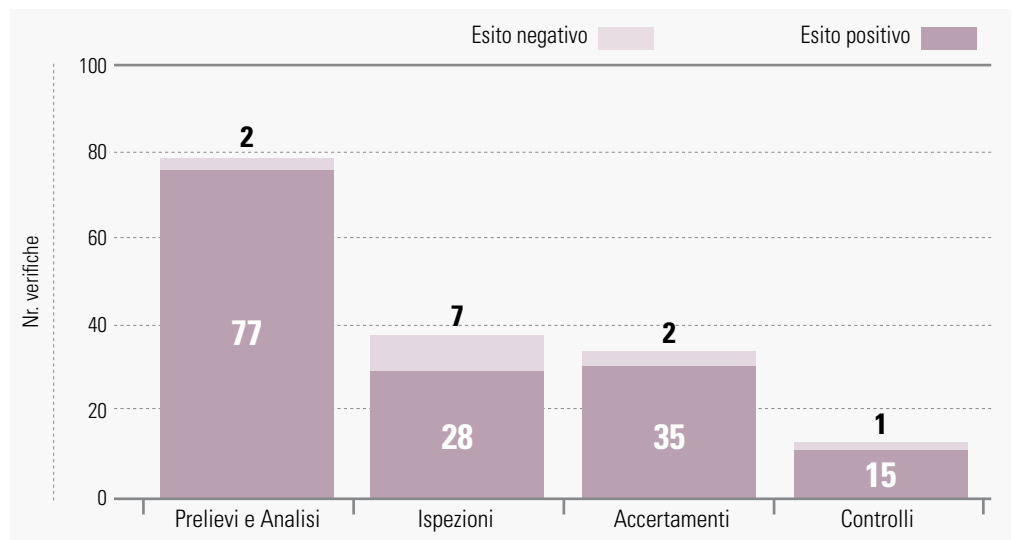
  

I controlli sui prodotti Primia	2011	2010	2009	Var. % 2011 vs 2010
Nr. controlli	786	910	678	-13,63%
Spesa sostenuta	€ 223.768	€ 273.411	€ 227.583	-18,16%

I controlli routinari sui prodotti Primia dei laboratori Silliker e Chelab sono stati razionalizzati in termini di frequenza e tipologia di controllo a seguito della programmazione di un'importante attività preventiva messa in atto a partire dal 2011 con il nuovo e terzo consulente ACO, FIT ITALIA. Questa nuova collaborazione ha prodotto in maniera continuativa *audit* in loco presso gli stabilimenti produttivi, *audit* a distanza sui prodotti prelevati direttamente in vendita, oltre ad una ricca documentazione valutativa di ciascun fornitore.



### I controlli esterni delle Autorità Pubbliche



**Il 93% dei rilievi ha dato esito positivo**

Tra controlli, ispezioni, accertamenti e prelievi, le Autorità pubbliche delegate al controllo del rispetto delle normative commerciali ed igienico sanitarie hanno effettuato 167 rilievi presso i punti di vendita e le piattaforme logistiche del Gruppo. Il 93% ha dato esito positivo. Di seguito le violazioni ravvisate ed i relativi provvedimenti.

Le sanzioni pagate	Norma violata	Importo pagato
06/03/2009	D.Lgs. 109/92 - art. 10	€ 1.607
10/12/2010	D.Lgs. 109/92 - art. 3	€ 3.167
10/12/2010	D.Lgs. 77/93 - art. 7	€ 1.296
27/06/2011	D.Lgs. 109/92 - art. 16	€ 1.172
12/07/2011	D.Lgs.193/07 - art. 6	€ 2.011
14/11/2011	D.Lgs.206/05 - art. 11	€ 1.032

**Pagate sanzioni per un totale di 10.285 euro**

In alcuni casi le contestazioni amministrative sono state impugnate dall'azienda. Per il pagamento degli importi comminati a titolo sanzionatorio, si attende il riscontro da parte delle autorità.

Le sanzioni contestate	Norma violata	Importo contestato
14/03/2011	D.Lgs. 109/92 - art. 18	€ 6.010
12/07/2011	D.Lgs. 109/92 - art. 14	€ 1.043
25/07/2011	D.Lgs.193/07 - art. 6	€ 2.011
04/08/2011	D.Lgs.193/07 - art. 6	€ 2.007
09/12/2011	D.Lgs. 109/92 - art. 16	€ 1.174

L'importo totale contestato ammonta a **12.246 euro**

Nel corso dell'anno 2011 il Legale Rappresentante di Billig SpA ha ottenuto l'archiviazione da parte del Pubblico Ministero del Tribunale di Bolzano del procedimento n. 2029/10 per il quale era imputato dei reati di cui agli artt. 56 e 515 del C.P. a seguito di un'ispezione d.d. 31/03/2010 nella quale il Nucleo Antisofisticazioni e Sanità aveva riscontrato difformità nell'etichettatura di alcuni prodotti esposti al banco pane, pizza e pasticceria.

Si segnala infine il dissequestro della merce posta sotto custodia nel corso di due pratiche ispettive effettuate nel 2010 dal Nucleo di Polizia Tributaria della Guardia di Finanza presso i punti vendita di Bolzano in via Galvani e in via Resia. Nello specifico, la contestazione riguardava 88 confezioni di prodotti per la toelettatura di cani e gatti le cui etichette, pur descrivendone genericamente le proprietà, risultavano prive di una completa indicazione analitica del contenuto.

## FOCUS

### Igiene e sicurezza dei prodotti e dei reparti... arrivano le pagelle!

I tempi moderni impongono di mantenere un'attenzione sempre maggiore a quello che mangiamo. Stiamo riscoprendo via via quanto sia importante consumare prodotti di filiere controllate per avere la certezza che alla base della nostra dieta ci siano alimenti genuini e salubri, dove per salubrità si intende il rispetto di precisi criteri igienici in tutte le fasi di preparazione dei cibi, a partire dal ricevimento e conservazione delle materie prime, fino ad arrivare alla distribuzione del prodotto.



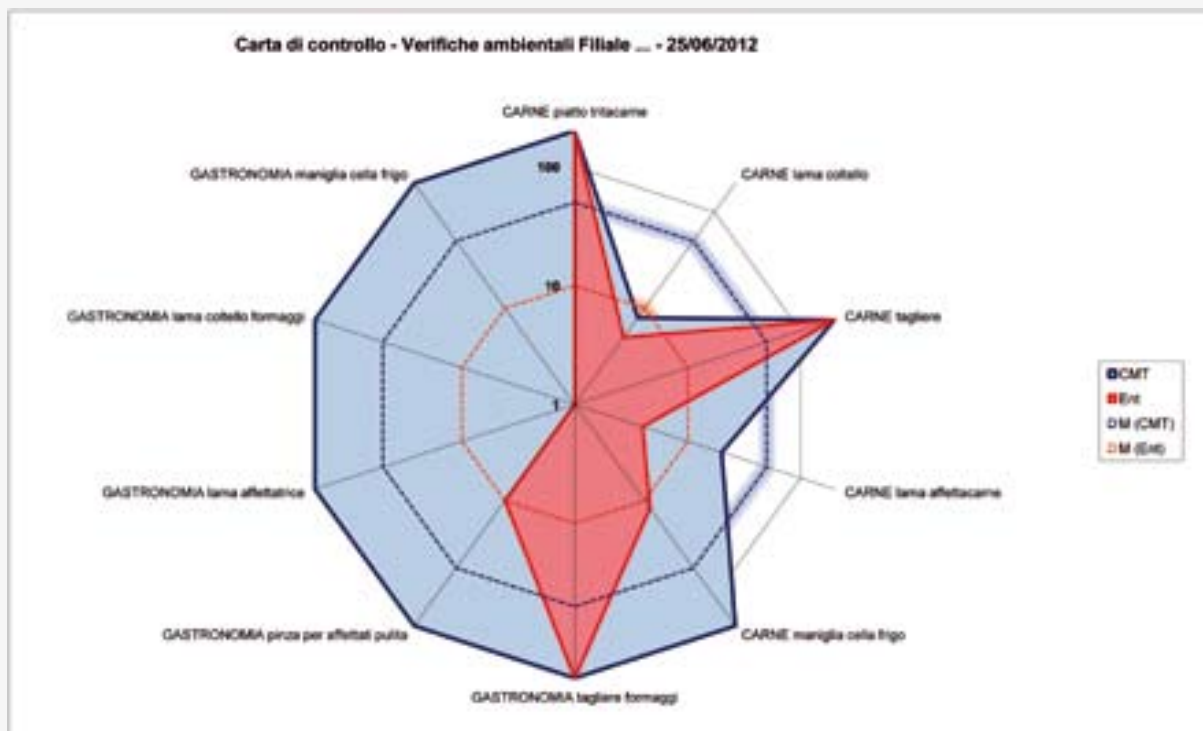
#### **Parola d'ordine, quindi, sanificare!**

Sanificare è un'operazione delicata, finalizzata non solo ad eliminare lo sporco generato durante il processo produttivo, ma anche a ridurre a livelli accettabili il rischio di contaminazione secondaria sugli alimenti. Parte integrante della sicurezza igienica è senza dubbio la fase di pulizia dei locali e delle attrezzature utilizzate per la produzione dei cibi.

Essenziale è poi la programmazione di controlli continui ed un monitoraggio attento dei risultati. Questo processo richiede operatori motivati, formati e consapevoli di dover raggiungere obiettivi di igiene e sicurezza tali da proteggere l'Azienda e tutelare la salute del consumatore.

***Vogliamo prodotti e ambienti sani e sicuri, che devono meritare la fiducia dei nostri Clienti!***

A tal scopo, grazie alla consulenza di una società esterna specializzata in tema di igiene e sicurezza alimentare, è stato avviato un progetto per garantire un controllo ancora più mirato, strutturato e continuativo che vada ad affiancare quello già previsto dalle procedure H.A.C.C.P.



La portata innovativa del progetto rimanda alla programmazione periodica di *audit* interni: vere e proprie ispezioni in negozio, da compiersi rigorosamente a sorpresa, alle quali segue la stesura di un rapporto finale contenente l'esito dettagliato del rilevamento.

È un ispettore esterno a coordinare le attività di controllo. Il sopralluogo ha lo scopo di verificare le condizioni generali di ciascun reparto in fase operativa, il rispetto delle buone pratiche lavorative ed igieniche da parte del Personale, nonché l'applicazione delle procedure previste dal manuale di autocontrollo. Prevede poi l'esecuzione di verifiche ambientali che si basano sull'utilizzo di piastre a contatto, chiamate "*slides*", capaci di rilevare l'eventuale carica microbica sulle superfici analizzate. Generalmente non è previsto il prelievamento di campioni alimentari, in quanto questi sono già controllati secondo il piano di campionamento in regime di autocontrollo. Qualora, tuttavia, l'ispettore lo reputi necessario, procede al prelievamento di campioni per le opportune verifiche di laboratorio.

Vengono sottoposte a giudizio anche la gestione dei documenti relativi al manuale di autocontrollo igienico, la compilazione di *check-list* e l'archiviazione delle pratiche.

La visita si conclude con il rilascio di una relazione dettagliata ed una carta di controllo delle verifiche effettuate. In altre parole, una sorta di pagella che esprime un giudizio sul grado di conformità nel rispettare le condizioni igienico sanitarie (condizione rispettata, rispettata in parte o non rispettata) ed analizza in dettaglio le criticità emerse. Tale rapporto, accompagnato dalla tabella con gli esiti delle verifiche ambientali e dalla rappresentazione grafica dei risultati, viene inoltrato per via telematica alla sede affinché il Responsabile Autocontrollo Aziendale possa procedere alla sua corretta archiviazione.

Nel 2011, seguendo la metodologia di questo nuovo approccio, sono state organizzate 2 ispezioni per ciascun negozio, nel corso delle quali sono stati eseguiti 1.206 tamponi ambientali.



## I prodotti a prezzo d'attacco

Permane l'attenzione alle esigenze delle categorie di consumatori con basso potere di acquisto: l'assortimento propone prodotti *unbranded*, riconoscibili dallo slim "Prezzo OK", che vantano un ottimo rapporto qualità-prezzo.

I prodotti Prezzi OK	2011	2010	2009
Nr. prodotti	161	189	201
Nr. categorie	39	40	41
Vendite generate	€ 2.953.930	€ 3.105.520	€ 3.294.617
Pezzi venduti	3.471.847	3.758.543	4.056.355
Clienti DupliCarD acquirenti	148.845	152.732	148.651
% Clienti DupliCarD acquirenti	68,32%	70,87%	68,28%

## I prodotti a marchio privato

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

I prodotti a marchio privato	Primia			Bontà delle Valli		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Nr. prodotti	844	733	673	67	60	64
Nr. categorie	46	43	42	18	17	17
Vendite generate	€ 26.397.543	€ 24.562.050	€ 22.405.032	€ 2.711.539	€ 2.759.810	€ 2.541.165
Pezzi venduti	17.151.679	16.628.326	15.592.195	1.097.763	1.171.533	1.073.713
Clienti DupliCarD acquirenti	202.144	200.639	192.722	130.006	134.175	128.611
% Clienti DupliCarD acquirenti	92,78%	93,10%	88,52%	59,67%	62,26%	59,07%

## I Prodotti etici

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

I prodotti etici	Biologici			Equo-solidali		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Nr. prodotti	881	232	235	35	48	79
Nr. categorie	40	31	28	10	11	14
Vendite generate	€ 3.941.801	€ 2.654.894	€ 2.311.113	€ 506.769	€ 529.399	€ 468.753
Pezzi venduti	1.811.490	1.294.134	1.199.388	210.930	237.719	216.169

I prodotti senza glutine	2011	2010	2009
Nr. prodotti	55	40	62
Nr. categorie	7	9	10
Vendite generate	€ 193.799	€ 174.885	€ 142.471
Pezzi venduti	87.010	84.301	65.580

## Scegliere il biologico

Non è semplicemente la scelta di un'etichetta. In un'ottica che vede la qualità dell'alimentazione come fonte di benessere, scegliere il biologico significa ri-

volgere un'attenzione privilegiata all'ambiente e alla salute, significa ricercare una sicurezza maggiore in termini di salubrità di prodotti, ma significa anche incentivare la ricerca e l'innovazione. L'agricoltura biologica, infatti, non è un ritorno al passato: i sistemi produttivi e le tecniche utilizzabili sono frutto di professionalità sempre nuove e di un impegno costante per ottenere prodotti sani riducendo al minimo l'impatto sull'ambiente.

Qualità ambientale, rispetto della natura, buona alimentazione, innovazione: questi sono i tratti caratterizzanti del settore, peraltro pienamente in linea con i nostri valori, che ci hanno progressivamente fatto avvicinare al mondo bio. Tanto è che oggi la partecipazione al biologico non è più solo una scelta legata all'impostazione e alla filosofia aziendale, ma è diventata parte integrante della nostra missione, che da sempre mira a soddisfare le esigenze del più vasto numero possibile di Clienti, anche attraverso una gamma di prodotti che si rinnova, si sviluppa e si arricchisce costantemente.

Abbiamo così deciso di creare all'interno dei nostri negozi uno spazio speciale ed esclusivo dedicato ai prodotti biologici, un punto di riferimento per il Cliente, in cui possa trovare tutti i prodotti necessari a coprire le sue esigenze alimentari. La completezza dell'assortimento per noi ha assoluta preminenza: si va dalla frutta alla verdura, dalla carne al pesce, fino ad arrivare a prodotti più elaborati e confezionati; il tutto per garantire una maggiore attrattività rispetto al canale specializzato. Il biologico è presente nella nostra offerta già da molti anni; la vera svolta risale tuttavia alla fine del 2010, quando abbiamo deciso di avviare diverse *partnership* con aziende *leader* nel mercato dell'alimentazione biologica per puntare alla creazione di linee specifiche e innovative sui prodotti confezionati. Una sfida che va oltre i numeri; progetti condivisi che mirano dritti al gusto e alla salute con l'intento comune di rafforzare la cultura dell'acquisto di qualità e promuovere i fattori vincenti di tradizione, artigianalità e sicurezza.

All'inizio del 2011 siamo partiti con l'allestimento del *corner* BIO presso alcuni negozi della rete. È stato chiamato "Mondo BIO", un mondo naturale, con una gamma attrattiva e di tutto rispetto. Sono infatti 500 le nuove referenze introdotte, che vanno ad aggiungersi a quelle già da tempo presenti in negozio arrivando così ad una soglia che sfiora di poco le 900 unità. L'area è stata valorizzata con cartellonistica studiata appositamente, dove è il colore verde a far da guida, sia a pavimento che a scaffale. All'interno del *corner*, le referenze sono raccolte sotto diversi "cappelli": curiosando fra i ripiani si possono trovare le specificità regionali di prodotti spalmabili, preparati e condimenti, vini e paste; la linea certificata OGM *Free* a base di mais, specializzata nelle categorie di *snack* dolci e salati; la gamma di prodotti a base di riso italiano e interamente senza glutine, ma anche *brand* che lavorano esclusivamente verdure fresche o prodotti certificati dall'Associazione Vegetariana Italiana.

Dopo una prima fase di *test*, il mondo BIO è stato mutuato su diversi negozi della rete. Sono 10 i punti vendita attualmente coinvolti e sono già previste 6 nuove aperture di reparto per l'anno in corso. L'intenzione è presidiare le aree strategiche del nostro territorio, garantendo la presenza di almeno un negozio "attrezzato BIO" nelle vallate e nei diversi bacini geografici in cui operiamo.

Un ulteriore importante obiettivo è stato quello di rendere il prodotto biologico accessibile a tutti in termini di costo: vogliamo uscire dalla logica di nicchia e spostarci a poco a poco ad una logica di gradibilità diffusa, dove il valore del "mangiar sano e bene" sia affiancato da una logica di prezzi contenuti. Senza prescindere dal valore chiave della qualità, l'intento è quello di democratizzare la vendita delle referenze BIO, garantire prezzi inferiori rispetto alla concorrenza specializzata (-15%, fino a 20%), ridurre il *gap* di prezzo rispetto ai *leader* di categoria e promuovere la cultura del biologico. Un progetto in cui crediamo e in cui abbiamo scommesso, con l'auspicio e il desiderio di riuscire ad arricchire ulteriormente la nostra proposta, sfruttando appieno i potenziali competitivi derivanti dai nuovi modelli di consumo.

Ad esempio, presso alcuni negozi, è stato avviato un *test* su referenze del mondo dei freschi (formaggio, yogurt, dessert) prodotte rigorosamente senza lattosio, cui si aggiungono numerosi articoli completamente "senza latte e senza uova". Ulteriori sviluppi riguarderanno l'offerta dei prodotti senza glutine e quella rivolta a soddisfare esigenze di regimi dietetici ancora più restrittivi, come ad esempio l'alimentazione vegetariana e vegana.



*...e non finisce qui  
Leggi il seguito nel paragrafo dedicato ai fornitori.*

## 4.5 I FORNITORI

**68 mila**

ARTICOLI SUI NOSTRI SCAFFALI

**398 milioni di €**

DI VENDITE LORDE GENERATE

**125**

AZIENDE DI SERVIZIO, DI CUI 80 LOCALI

**99%**

LA QUOTA DI FATTURATO GENERATO CON I FORNITORI DI SERVIZIO LOCALI

In una terra di montagna come è il Trentino Alto Adige, la creazione di una rete di imprese solidali ed orientate al sostegno della crescita economica comune è considerata una linea di azione prioritaria. Pur riconoscendo la diversità dei ruoli e degli interessi specifici, è grande il nostro impegno nella definizione di rapporti propositivi, orientati al coinvolgimento e allo sviluppo reciproco.



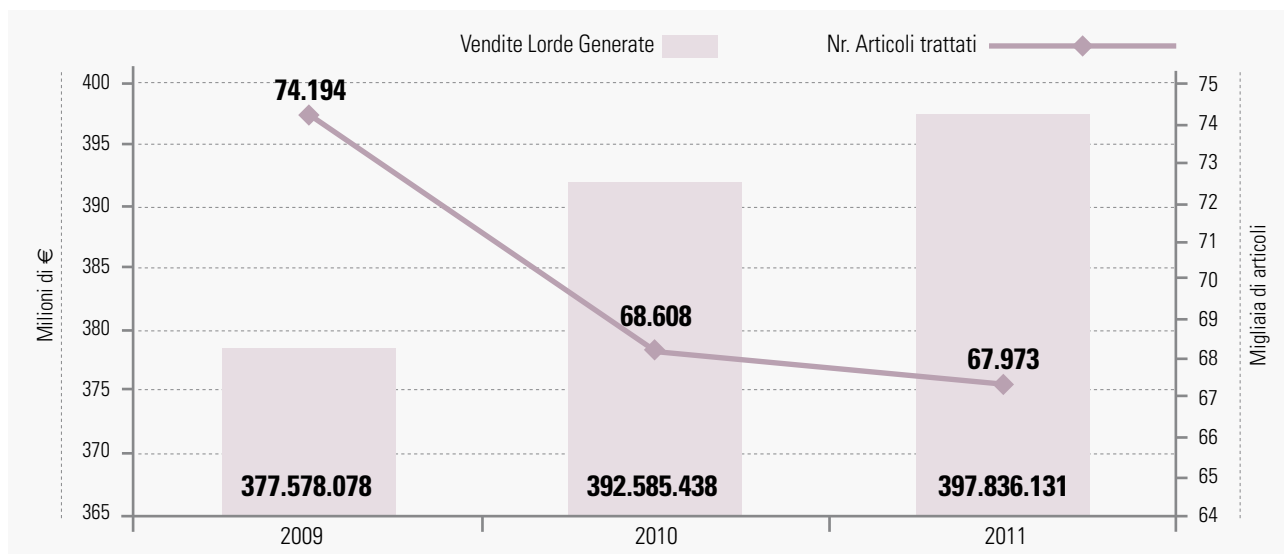
## LE LINEE GUIDA

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



## 4.5.1 I FORNITORI DI MERCI

I Fornitori regionali sono considerati veri e propri *partner* commerciali con cui sviluppare rapporti di intensa collaborazione per soddisfare al meglio i bisogni del Cliente, salvaguardando la qualità, la sicurezza e la convenienza dei prodotti.



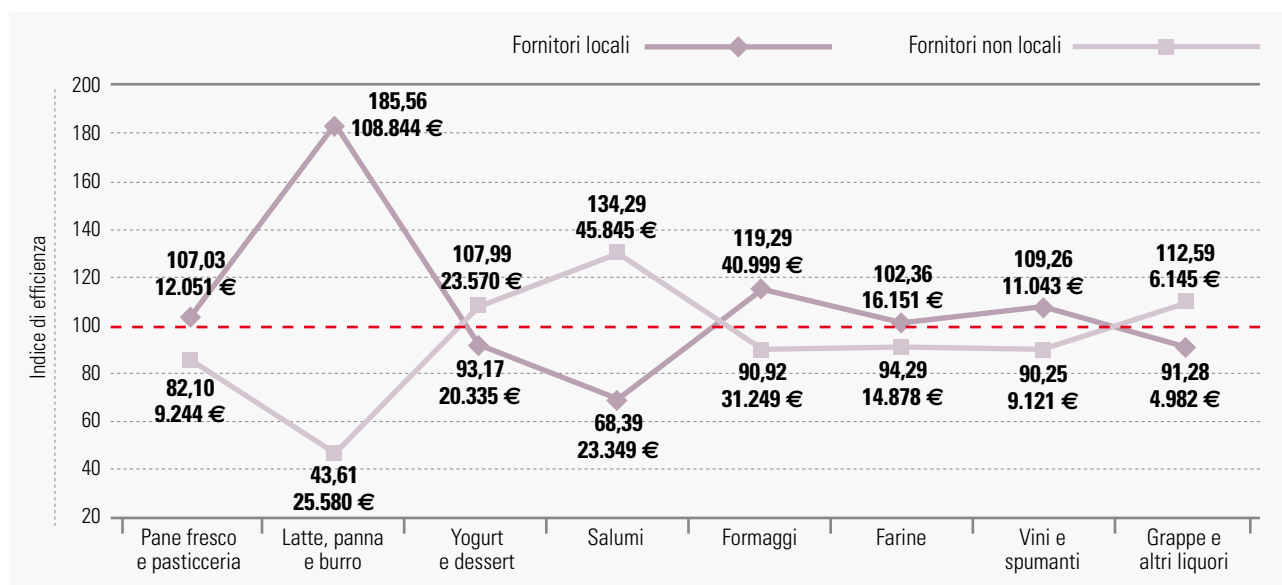
Nelle politiche perseguite dal Gruppo, l'assortimento deve esprimere in modo diretto e concreto il legame esistente con le tradizioni gastronomiche e culturali del territorio. Riteniamo infatti che la valorizzazione delle aziende locali dinamiche e capaci di interpretare le esigenze del mercato, contribuisca a contenere il più possibile il rischio di omologazione della nostra proposta commerciale, generando 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 nostro territorio. Stiamo parlando di prodotti come il pane fresco, la pasticceria, il latte, la panna e il burro, il mondo degli yogurt e dei dessert, i salumi, i formaggi, le farine, ma anche i vini, gli spumanti, le grappe ed i liquori tipici montani. Molti altri ambiti merceologici sono invece di totale appannaggio di produttori nazionali o internazionali. In particolare, è quasi nulla la produzione regionale di referenze tipiche del settore *non-food*, parte preponderante invece nella costruzione dell'assortimento. Il forte radicamento di Poli nella realtà regionale trova evidenza nell'analisi delle categorie merceologiche più significative, nelle quali i fornitori locali si vedono riconosciuta un'importante presenza a scaffale ed una quota di fatturato che supera il 50%.

Le merceologie rappresentative per il territorio	Locali	%	Non Locali	%	Totale
Nr. Fornitori	185	<b>33,45%</b>	368	<b>66,55%</b>	553
Nr. Prodotti	2.548	<b>53,99%</b>	2.171	<b>46,01%</b>	4.719
Vendite	€ 50.446.471	<b>50,86%</b>	€ 48.738.834	<b>49,14%</b>	€ 99.185.305

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



*...continua dal paragrafo dedicato ai Clienti*

## **MelaBio: Consorzio Melinda e Gruppo Poli insieme per lo sviluppo del biologico locale.**



Il progetto MelaBio si inserisce nell'ambito del grande lavoro che ha rivoluzionato il mondo del biologico; attivato insieme al Consorzio Melinda, da anni nostro *partner* commerciale di fiducia, intende diffondere, con un marchio in esclusiva, la genuinità ed il gusto unico del prodotto biologico locale.

Melinda identifica una parte rilevante - circa il 70% - della produzione di mele provinciale e, con una quota di mercato che in Italia supera il 25%, è uno dei principali attori della filiera frutticola nazionale.

L'attività del Consorzio è focalizzata principalmente sulla coltivazione integrata, mentre sul versante della produzione biologica esistono ancora margini di sviluppo interessanti. Alla luce di tale considerazione, il Consiglio di Amministrazione e lo Staff Direzionale di Melinda hanno iniziato a pensare ad un possibile piano di miglioramento, coinvolgendo ufficialmente fin dal marzo 2011 tutti gli agricoltori associati. È emerso così un obiettivo decisamente ambizioso: quadruplicare in sei anni la produzione di mele biologiche per raggiungere le 6mila tonnellate ed una quota pari a 1,5% della produzione complessiva del Consorzio.

Produrre mele biologiche sulle nostre montagne, però, non è facile. La grande difficoltà risiede nell'estremo frazionamento fondiario, che spesso configge con la necessità di disporre di superfici sufficientemente ampie, che consentano la produzione di mele bio in grado di soddisfare i requisiti della certificazione di processo prevista a norma di Legge, ma anche, e soprattutto, quelli della certificazione qualitativa richiesta dal consumatore finale.

Nasceva quindi l'esigenza di offrire ai soci un incentivo alla produzione del biologico che potesse aiutarli a superare le reali difficoltà: una garanzia di differenziale minimo di prezzo rispetto a quello da agricoltura integrata, aspetto, questo, non certo trascurabile in un momento di difficile prevedibilità dei mercati.

Per poter coltivare in modo sostenibile, e non stiamo parlando solo di mele biologiche, ma di qualsiasi altro prodotto agricolo, è fondamentale occuparsi con grande attenzione anche dell'aspetto commerciale.

E così è andata. Un progetto che è nato nelle circostanze in cui spesso nascono i buoni progetti, durante una cena, attorno allo stesso tavolo Melinda e Poli. Una stretta di mano, frutto di una grande apertura al dialogo, di una crescente condivisione di strategie e visione all'insegna del comune obiettivo di trasferire valore all'utente finale.

Su questo germe di idea hanno lavorato gli esponenti delle due aziende, mettendo a punto tutti i dettagli operativi, a partire dalla comunicazione dei valori dell'iniziativa, alla modalità di distribuzione del prodotto, dal costo di acquisto garantito da Poli fino ad arrivare alla definizione del prezzo al pubblico, che, in ogni caso, non avrebbe dovuto subire variazioni al rialzo rispetto all'offerta precedente di mele biologiche.

Il punto di partenza è stato il nome, MelaBio. Un marchio chiaro e semplice, ma al tempo stesso esclusivo, garante di un prodotto buono, sano, di altissima qualità - proviene infatti dalla Valle di Non, uno dei distretti melicoli più vocati di Italia - e che inoltre si fregia dei benefici della produzione sul territorio.

Grazie alla collaborazione con Melinda, oggi possiamo distribuire in esclusiva MelaBio presso 23 negozi a insegna Supermercati Poli e MiniPoli in provincia di Trento, diffusi capillarmente a copertura delle vallate e dei diversi bacini geografici. Inizialmente sono state trattate solo due qualità, Golden e Fuji, ma è già stato predisposto un piano di sviluppo che prevede, in tempi brevi, l'introduzione in assortimento delle qualità Stark, Renetta e Gala. Lo stesso involucro, un vassoio di cartone da 4 pezzi, rispecchia l'essenzialità tipica della cultura sostenibile: i materiali che lo compongono sono ecocompatibili al 100%, ridotti al minimo indispensabile anche per evitare l'immissione nell'ambiente di inutili residualità.



"Siamo Marliano Chini e Franco Gervasi di Vervò e Denno (Val di Non - TN). Produciamo con passione MelaBio per i Supermercati Poli. Provalat"

A far da cornice, una campagna di comunicazione semplice, diretta ed essenziale, quasi a voler lasciare tutto lo spazio al prodotto, la mela biologica, alla sua bontà e al suo valore. A parlare sono poi gli stessi protagonisti del progetto: i rappresentanti dei frutticoltori biologici della realtà Melinda.

Il vero cuore di una simile iniziativa rimanda al superamento delle barriere storiche fra esponenti della produzione e della distribuzione: parti diverse, non più antagoniste, ma alleate nella definizione di un piano strategico integrato. Sono molti i benefici riversati nell'intera filiera agroalimentare, a partire dai contadini, che, attraverso il Consorzio che funge da collettore, possono interfacciarsi direttamente con la Grande Distribuzione ed approcciare nuovi segmenti di mercato, fino ad arrivare al consumatore finale, senza tralasciare gli aspetti ambientali e sociali. Con MelaBio abbiamo potuto sviluppare un progetto di valore, lavorando fianco a fianco con importanti *partner* locali. Siamo convinti che il dialogo e la collaborazione anche verticale fra i diversi attori del mercato siano la chiave vincente per il futuro: lavorare al massimo, ciascuno secondo il proprio ruolo, le proprie competenze e qualità, per riuscire a posizionare al meglio non la singola azienda, produttiva o della distribuzione che sia, ma l'intero sistema nel suo complesso. In un momento di forte incertezza e crisi dei consumi, crediamo fortemente che progetti come questo possano aiutare il nostro territorio e le realtà che in esso operano a guardare avanti in ottica di sviluppo, attraverso un sistema che si autoalimenta. Questa iniziativa, come altre in passato, intende valorizzare le tipicità locali, ma al tempo stesso vuole anche essere uno stimolo, un accorato invito rivolto a tutte le aziende locali che hanno un'idea nuova da proporre, un percorso da suggerire, una nuova sfida da affrontare. Vogliamo continuare ad incoraggiare iniziative simili, rendendoci sempre disponibili ad intraprendere percorsi di *partnership*, purché questi siano in grado di produrre valore per il nostro Cliente, ma soprattutto per il nostro territorio.

## 4.5.2 I FORNITORI DI SERVIZI

Alcune attività, che per loro natura possono essere svolte in maniera autonoma rispetto alla gestione organizzativa interna, vengono affidate a soggetti terzi. Sono numerosi i rapporti di collaborazione allacciati con imprese di pulizia, cooperative di lavoro ed altri operatori che si occupano di logistica, trasporti, vigilanza e prelievo denaro e con società specializzate per la raccolta e il trattamento di rifiuti e di materiale riciclabile.



Pulizia, raccolta rifiuti e trattamento materiale riciclabile	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	53	86,89%	€ 1.289.285	97,04%
Non locali	8	13,11%	€ 39.367	2,96%
<b>Totale</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>	<b>€ 1.328.652</b>	<b>100%</b>

Aumenta del **23%** il fatturato generato con i fornitori locali

Trasporti, logistica di magazzino, cooperative di lavoro e altri servizi	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	27	42,19%	€ 11.394.112	99,28%
Non locali	37	57,81%	€ 82.147	0,72%
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>	<b>€ 11.476.259</b>	<b>100%</b>

Aumenta dell'**11%** il fatturato generato con i fornitori locali

## 4.6 LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

**21 milioni di €**

DI INTROITO FISCALE GARANTITO DALL'AZIENDA NEL 2011

**60 milioni di €**

NELL'ULTIMO TRIENNIO

**19 milioni di €**

A BENEFICIO DEL TERRITORIO NEL 2011

**54 milioni di €**

NELL'ULTIMO TRIENNIO

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



## LE LINEE GUIDA

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

## 4.6.1 I VERSAMENTI ERARIALI

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

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

Le imposte e le tasse	2011	2010	2009	Totale
Imposte dirette	€ 8.247.647	€ 7.538.676	€ 5.285.530	€ 21.071.853
Imposte sostitutive	€ 688.976	€ 4.781.480	€ 768.015	€ 6.238.471
Imposta sul Valore Aggiunto	€ 5.420.610	€ 2.670.881	€ 4.584.725	€ 12.676.216
Imposte e tasse di gestione	€ 250.394	€ 256.987	€ 196.053	€ 703.434
Imposta Comunale sugli Immobili	€ 216.428	€ 210.657	€ 201.169	€ 628.254
Vidimazioni e diritti annuali	€ 27.955	€ 29.336	€ 28.659	€ 85.950
Tasse automobilistiche	€ 3.874	€ 3.577	€ 4.892	€ 12.343
<b>Totale</b>	<b>€ 14.855.884</b>	<b>€ 15.491.594</b>	<b>€ 11.069.043</b>	<b>€ 41.416.521</b>



La tendenza degli ultimi anni ritrae un progressivo aumento delle quote versate a titolo di imposte dirette. Le imposte sostitutive, invece, presentano un andamento ciclico in base alla presenza o meno di elementi dell'attivo che ne richiedano il versamento.

L'intermediazione fiscale	2011	2010	2009	Totale
Sostituto d'imposta	€ 6.236.020	€ 5.842.775	€ 6.025.440	<b>€ 18.104.235</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 re-distribuzione dei flussi fiscali a favore degli Enti Locali. Una stima di tali importi, stante a quanto prescritto dallo Statuto Speciale per il Trentino-Alto Adige in materia di ripartizione delle entrate tributarie, è proposta qui di seguito.

Ente Locale beneficiario	2011	%	2010	%	2009	%	Totale	%
Prov. Autonoma di Bolzano	€ 5.727.624	<b>30,15%</b>	€ 9.790.057	<b>50,96%</b>	€ 5.584.819	<b>36,27%</b>	€ 21.102.500	<b>39,37%</b>
Prov. Autonoma di Trento	€ 11.976.182	<b>63,05%</b>	€ 8.687.107	<b>45,22%</b>	€ 8.702.219	<b>56,52%</b>	€ 29.365.508	<b>54,78%</b>
Regione Trentino Alto Adige	€ 1.084.122	<b>5,71%</b>	€ 534.176	<b>2,78%</b>	€ 916.945	<b>5,96%</b>	€ 2.535.243	<b>4,73%</b>
Comuni in Prov. di Trento	€ 187.375	<b>0,99%</b>	€ 181.604	<b>0,95%</b>	€ 172.152	<b>1,12%</b>	€ 541.131	<b>1,01%</b>
Comuni in Prov. di Bolzano	€ 19.849	<b>0,10%</b>	€ 19.849	<b>0,10%</b>	€ 19.849	<b>0,13%</b>	€ 59.547	<b>0,11%</b>
<b>Totale devoluto localmente</b>	<b>€ 18.995.152</b>	<b>100%</b>	<b>€ 19.212.793</b>	<b>100%</b>	<b>€ 15.395.984</b>	<b>100%</b>	<b>€ 53.603.929</b>	<b>100%</b>





## 4.7 LA COLLETTIVITÀ

**117** giornate

DEDICATE AL SOSTEGNO DI INIZIATIVE A SCOPO BENEFICO

**650** mila €

DI MERCE DEVOLUTA ALLE MENSE DEI POVERI

**55,4** tonnellate

DI ALIMENTI RACCOLTI CON LA COLLETTA ALIMENTARE

**1** milione di €

DEVOLUTO IN 5 ANNI PER LA CURA DEI MALATI DI AIDS

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



## LE LINEE GUIDA

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



## 4.7.1 IL PROGETTO DI CHARITY

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

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

Le accurate testimonianze dei volontari, la loro dedizione, la loro tenace volontà nel mantenere accesa la speranza, hanno portato alla nascita del progetto “Un amico in più per fermare l’AIDS”. Partito nel 2006, quando per la prima volta fu inserito nel Catalogo Premi, è oramai giunto alla sua sesta edizione. Il meccanismo è rimasto immutato negli anni: a fronte della donazione di 500 punti spesa da parte dei Clienti, Poli si impegna a devolvere 13 euro all’associazione. Ciò che è fortemente mutato è l’interesse dimostrato dalla Comunità. Negli ultimi 5 anni, 80.000 donazioni hanno permesso di destinare più di 1 milione di euro alla cura di oltre 2.000 malati, fra mamme e bambini. Straordinario poi, il migliore nella storia dell’iniziativa, è stato il risultato raggiunto nell’edizione 2011. Arrivano a quota 33.706 le donazioni di punti, per un totale di oltre 438mila euro che sono stati devoluti all’Associazione Spagnoli Bazzoni Onlus per l’acquisto di farmaci antiretrovirali.

## 4.7.2 LE ATTIVITÀ A SCOPO SOCIALE

Si rinnova anche per il 2011 la disponibilità del Gruppo ad accogliere e sostenere le iniziative benefiche promosse da diverse associazioni umanitarie per la raccolta di fondi da destinare a popolazioni bisognose o soggetti in difficoltà.

Le iniziative benefiche	2011	2010	2009
Nr. iniziative	19	16	20
Punti vendita coinvolti	42	39	78
Nr. giorni	117	96	129

### Il banco alimentare

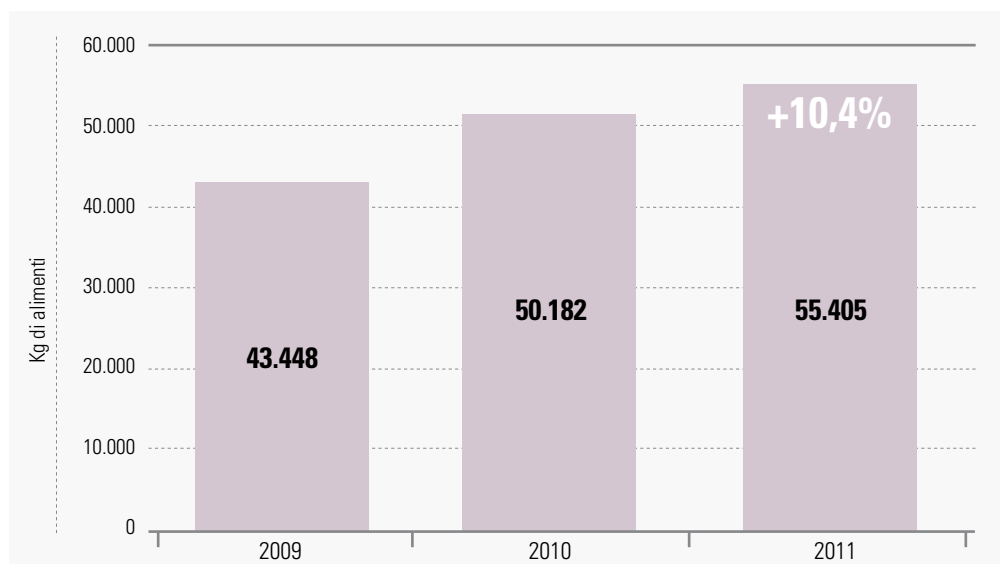
Si è svolta il 26 novembre 2011, in oltre 8.600 supermercati e ipermercati d’Italia, la quindicesima edizione della “Giornata Nazionale della Colletta Alimentare”. Sono stati più di 120mila i volontari che hanno attivamente collaborato con la Fondazione per la raccolta di generi alimentari a lunga conservazione. 9.600 le tonnellate di cibo raccolte, +2% rispetto all’edizione 2010.

In Trentino Alto Adige hanno aderito oltre 320 punti vendita. La raccolta degli alimenti è stata resa possibile grazie all’impegno di circa 3.100 volontari provenienti da esperienze diverse: gli alpini (ANA delle province di Trento e Bolzano), i “NUVOLA” (Nucleo Volontari Alpini della Protezione Civile della Provincia di Trento), le diverse Caritas parrocchiali e le

associazioni convenzionate con il Banco Alimentare del Trentino Alto Adige, diversi gruppi Scout, la Croce Rossa Italiana e tanti altri, studenti ed adulti desiderosi di partecipare a questo grande gesto di carità. In regione sono state raccolte più di 220 tonnellate di alimenti (nel 2010 erano state 202,5). Il Banco Alimentare del Trentino Alto Adige aiuta più di 11mila persone attraverso l'opera di 95 strutture caritative convenzionate. (Fonte: Associazione Banco Alimentare Trentino Alto Adige Onlus - novembre 2011)

Poli ha aderito alla raccolta di viveri con 40 negozi. Buona la risposta della Clientela: 55,4 tonnellate di alimenti, il 25,15% di quanto raccolto complessivamente dalle varie insegne in Regione. In crescita, nonostante la crisi, il *trend* della raccolta negli ultimi anni. Di seguito sono riportati i chilogrammi di alimenti raccolti secondo il rapporto annuale sulla raccolta della Colletta Alimentare.

### La raccolta per il banco alimentare



In 10 anni raccolte **336** tonnellate di alimenti

### Le mense dei poveri

Il Gruppo è parte attiva anche nelle iniziative di supporto ai più poveri, portate avanti con grande carità dall'ordine dei Frati Cappuccini di Trento. Ogni giorno più di cento famiglie vengono sfamate grazie alla merce raccolta dai frati presso diversi supermercati del Trentino. Trattasi di prodotti buoni, ancora in perfetto stato di conservazione e magari con qualche difetto sulla confezione esterna. Nel 2011 sono stati devoluti prodotti per un valore complessivo di oltre 65mila euro.

Prosegue, inoltre, la collaborazione intrapresa con l'Associazione Trentino Solidale Onlus per il quotidiano recupero di alimenti confezionati prossimi alla scadenza, ma ancora in buono stato e delle eccedenze alimentari cucinate nei reparti rosticceria, pizzeria, pasticceria, verdure e pesce. All'interno dei vari negozi, 22 in totale, sono 49 le persone impegnate nella preparazione degli alimenti da consegnare ai volontari. Nel 2011 Poli ha devoluto 360 tonnellate di alimenti, il 77% di quanto raccolto complessivamente a livello regionale, per un controvalore indicativo che sfiora i 600 mila euro.



La collaborazione con Trentino Solidale	2011	2010
Pdv Coinvolti	22	16
Alimenti raccolti (in kg)	360.169	95.658
Importo devoluto (in €)	583.832	160.000

**400** mila pasti garantiti nella nostra Regione

## 4.8 L'AMBIENTE

**2 milioni**

DI IMBALLAGGI RIUTILIZZATI NEL CICLO PRODUTTIVO

**10 mila**

TONNELLATE DI RIFIUTI RECUPERATI NEGLI ULTIMI 5 ANNI

**20 milioni**

DI CASSE IFCO UTILIZZATE DAL 1999 AD OGGI

**670 mila Kw/p**

PRODOTTI CON IMPIANTI FOTOVOLTAICI

Combattere i danni ambientali, l'inquinamento e lo spreco energetico sono azioni da perseguire partendo da piccoli gesti. Ogni scelta quotidiana è una potenziale opportunità per essere più vicini al nostro pianeta. Per questo adottiamo una politica aziendale orientata alla creazione di una cultura ambientale di eco-sostenibilità.



## LE LINEE GUIDA

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

## 4.8.1 LO SMALTIMENTO DEI RIFIUTI

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



Il dato in tabella relativo al recupero di carta e cartone rappresenta la sola raccolta effettuata da operatori esterni privati. A tale quantità vanno poi aggiunte altre 2.121 tonnellate gestite attraverso aziende municipalizzate. La possibilità di monitorare questi ulteriori quantitativi deriva dall'entrata in vigore delle disposizioni introdotte dal SISTRI (Sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti) nel corso del 2010 allo scopo di informatizzare l'intera filiera dei rifiuti urbani e speciali e controllare in modo più puntuale la loro movimentazione.

I rifiuti smaltiti	2011	%	2010	%	2009	%
Carta e cartone	1.405.617	66,34%	1.316.400	65,76%	1.256.650	69,67%
Grassi animali	296.550	14,00%	289.776	14,48%	292.713	16,23%
Nylon	158.401	7,48%	132.060	6,60%	132.630	7,35%
Ferro	116.232	5,49%	119.321	5,96%	33.115	1,84%
Legno	118.740	5,60%	122.730	6,13%	59.750	3,31%
Plastica	8.470	0,40%	7.240	0,36%	14.540	0,81%
Oli di frittura	14.753	0,70%	14.350	0,72%	14.350	0,80%
<b>Totale</b>	<b>2.118.763</b>	<b>100%</b>	<b>2.001.877</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.803.748</b>	<b>100%</b>

Gestite in aggiunta **2.121** tonnellate di carta e cartone attraverso aziende municipalizzate

## 4.8.2 IL RECUPERO DEGLI IMBALLAGGI

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

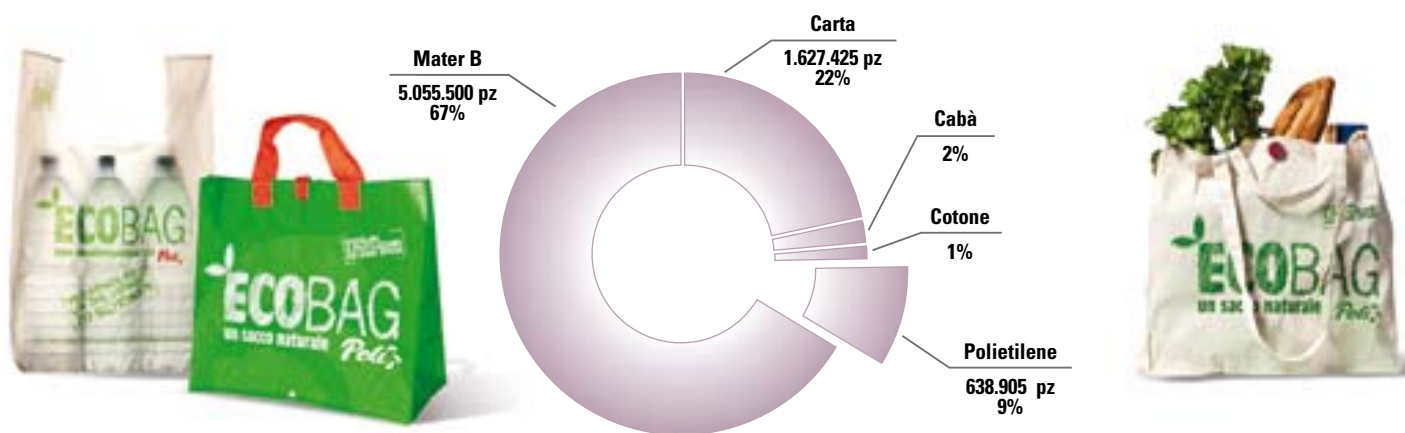


Gli imballaggi recuperati	2011	%	2010	%	2009	%
Casse IFCO	1.981.187	99,14%	1.977.086	98,93%	1.902.496	99,09%
Contenitori binx e microbinx	17.257	0,86%	21.320	1,07%	17.519	0,91%
<b>Totale</b>	<b>1.998.444</b>	<b>100%</b>	<b>1.998.406</b>	<b>100%</b>	<b>1.920.015</b>	<b>100%</b>

**20** milioni di casse IFCO utilizzate in 13 anni

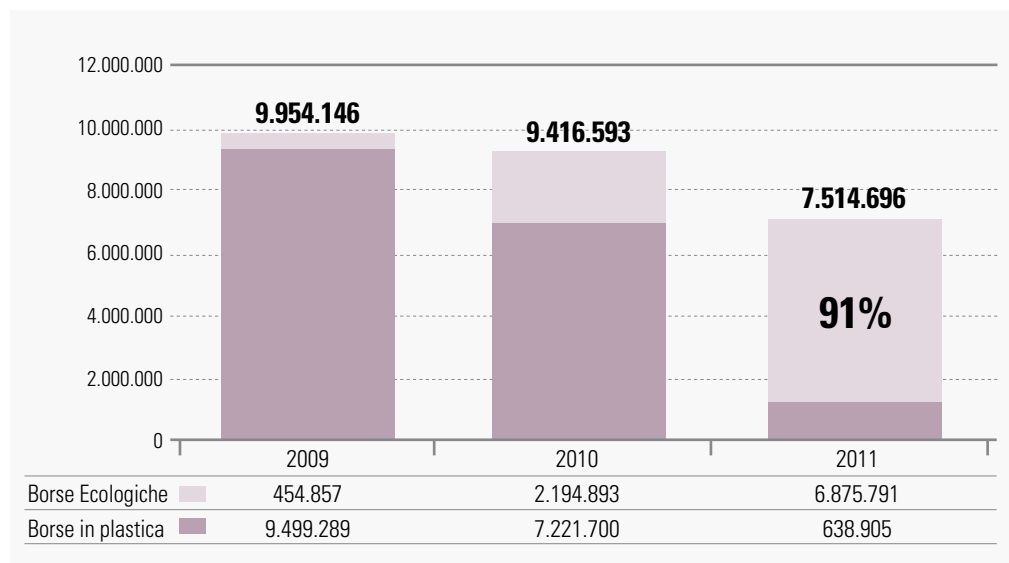
Fin dal 2009 sono state poste in vendita, all'epoca in anticipo rispetto ai termini di legge, diverse tipologie di borse ecologiche: i sacchetti in Materbi, completamente biodegradabili e compostabili, comodi per la spesa di tutti i giorni; le buste in carta e quelle in cabà o in cotone, riutilizzabili più volte grazie alla particolare resistenza e durabilità.

### Le borse uscite nel 2011



I dati degli ultimi anni testimoniano la rapida diffusione di sane abitudini individuali, molto attente allo spreco, o meglio, al non-spreco. L'utilizzo di borse riutilizzabili e biodegradabili è stato accompagnato da una progressiva riduzione della quantità complessiva messa in circolazione.

### Le borse messe in circolazione



Si riduce del **20%** il numero totale di sacchetti usciti



Prosegue l'accordo volontario triennale "Eco-acquisti Trentino" siglato a maggio 2010 con la Provincia Autonoma di Trento. Purtroppo però, al termine del secondo anno di attività, dobbiamo prendere atto di un comportamento all'acquisto rimasto pressoché immutato. Inoltre, in periodi di crisi come quella che già da un paio di anni incombe sulla nostra economia, pare che il fattore prezzo sia tenuto maggiormente in considerazione rispetto agli aspetti ecologici ed ambientali.

Il vero valore aggiunto dell'iniziativa rimanda al percorso educativo intrapreso con le scuole: ad oggi quasi 500 studenti di 22 classi, tra scuole elementari, medie e superiori, hanno visitato i negozi della nostra rete di vendita per approfondire i temi legati all'approvvigionamento delle merci, alla gestione delle giacenze e agli impatti che gli acquisti effettuati quotidianamente riversano sull'ambiente. Investire sui giovani equivale ad investire sul futuro: per questo Poli continuerà a supportare le iniziative rivolte ad aumentare la sensibilizzazione della Comunità, puntando in modo particolare sulle nuove leve per essere parte attiva nella creazione di una cultura ambientale di eco-sostenibilità.



### 4.8.3 I CONSUMI

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

I consumi di gasolio	2011	2010	Var % 2011 vs 2010
Approvvigionamenti (litri)	124.523	116.575	6,82%
Superficie (mq)	13.384	13.190	1,47%
Approvvigionamenti medi per superficie (litri/mq)	9,30	8,84	5,27%

**14** strutture con impianto di riscaldamento a gasolio

I consumi di gas metano	2011	2010	Var % 2011 vs 2010
Approvvigionamenti (m <sup>3</sup> )	824.460	786.917	4,77%
Superficie (mq)	78.736	77.395	1,73%
Approvvigionamenti medi per superficie (m <sup>3</sup> /mq)	10,47	10,17	2,99%

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

Cinque negozi della rete di vendita, a Bressanone, Rio Pusteria, Merano e Riva del Garda, sono allacciati alla rete di Teleriscaldamento, la forma di riscaldamento che prevede la distribuzione di acqua calda, surriscaldata o vapore attraverso una rete di tubazioni isolate e interrato. In pratica, il Teleriscaldamento elimina l'utilizzo del gas metano o di altri combustibili, sostituendo le tradizionali caldaie e bruciatori con sottocentrali o "scambiatori di calore", senza modificare l'impianto di riscaldamento e circolo d'acqua già esistente e funzionante. Queste tecnologie permettono di risparmiare combustibile rispetto alla produzione separata dell'energia elettrica e termica in impianti tradizionali e di ottenere un proporzionale risparmio di emissioni di CO<sub>2</sub>. Oltre ai benefici legati al minor impatto ambientale e al risparmio energetico, esistono ulteriori vantaggi per l'utente finale: il sistema del Teleriscaldamento è semplice da utilizzare, sicuro ed economico. Funzionando per mezzo di acqua calda, non richiede l'installazione presso l'utenza di una centrale termica e di tutte le infrastrutture connesse al suo funzionamento, come canne fumarie, scarichi di sicurezza o cisterne. Si eliminano così i rischi di esplosione ed intossicazione da fumi e si risparmia sui costi relativi alla manutenzione, riparazione e sostituzione degli impianti.

## 5 strutture gestite tramite teleriscaldamento

Il teleriscaldamento	2011
Consumo (kwh)	590.903
Superficie (mq)	4.317
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	136,88

I consumi di energia elettrica	2011	2010	Var % 2011 vs 2010
Consumo (kwh)	29.891.589	29.840.348	0,17%
Superficie (mq)	96.437	94.583	1,96%
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	309,96	315,49	-1,75%

### 4.8.4 IL RISPARMIO ENERGETICO E LE ENERGIE ALTERNATIVE

Gli impianti fotovoltaici installati presso 4 negozi della rete e presso la sede sono stati collegati in rete a partire dal 27 dicembre 2010. L'energia prodotta, che nel 2011 ha superato i 670 mila Kw di picco, ha garantito la copertura dei fabbisogni energetici dei 5 siti produttivi; il quantitativo eccedente, circa il 23%, è stato ceduto in rete.

A conferma del fattivo impegno nella ricerca e nell'utilizzo di energia pulita, Poli ha rinnovato l'accordo con Trenta S.p.A. per la fornitura della sola energia proveniente da fonti energetiche non fossili. Nel 2011, ai tradizionali sistemi di certificazione europea RECS (*Renewable Energy Certificate System*) sono stati affiancati nuovi certificati CO-FER (Certificazioni di Origine da Fonte Elettrica Rinnovabile).

La produzione da fotovoltaico	2011
Nr. impianti	5
Nr. pannelli	2.322
Copertura in mq	11.000
Produzione kw/p	670.148

Questi strumenti hanno valenza nazionale e sono stati introdotti per regolarizzare le offerte "verdi" degli operatori di mercato dell'energia elettrica, spesso non adeguatamente supportate a livello di effettive certificazioni.

Presso il punto vendita di Trento in via Maccani, l'illuminazione della parte esterna e del parcheggio sotterraneo è stata allestita con luci a tecnologia LED, corpi illuminanti caratterizzati da elevata resa in termini di luminosità e perdite di potenza praticamente trascurabili. Nello specifico, anziché ricorrere all'illuminazione tradizionale, sono stati installati 62 nuovi corpi illuminanti a LED, aventi ciascuno una potenza di 38W, con un risparmio energetico rispetto alla soluzione precedente di circa il 57%. Il beneficio si è tradotto anche in termini di minore spesa: se il sistema illuminante tradizionale costava circa 8 euro a notte, la tecnologia LED ora costa solamente 3 euro a notte.

Nell'ottica della politica di continuo abbattimento dei consumi energetici, nel corso del 2011 si è provveduto alla sostituzione delle insegne di gruppo con impianti a tecnologia a LED. Gli interventi di riqualificazione hanno interessato per ora 34 negozi. A parità di resa in termini di luminosità, un impianto a LED garantisce il dimezzamento dei consumi rispetto ad una tradizionale insegna a neon. Pro futuro queste ultime saranno gradualmente sostituite da impianti a LED.

## Virata verde nel reparto dei freschi: con la chiusura dei mobili frigo, lotta allo spreco dell'energia.

Impianti all'avanguardia per limitare i consumi energetici nei punti vendita, logistica centralizzata per diminuire l'impatto del trasporto delle merci e nuove soluzioni per ridurre gli sprechi dei banchi frigo. Sono queste le strategie di politica ambientale adottate dalla Grande Distribuzione Organizzata italiana per riuscire a contenere i costi e abbattere i livelli d'inquinamento dati dal funzionamento della rete dei loro supermercati.

Un interesse e un processo inevitabile, secondo gli esperti, che si è tradotto in interventi mirati per ridurre il più possibile gli sprechi nelle strutture di vendita e contenere i costi legati ai settori più dispendiosi, come quelli della refrigerazione alimentare, chiamati "gli energivori", che assorbono circa il 40% dei consumi elettrici totali di un punto vendita alimentare.

Un dibattito, quello sulla refrigerazione degli alimenti, che vede coinvolti oltre ai fluidi impiegati per non inquinare, anche la chiusura dei banchi per non sprecare energia con la dispersione del freddo. Operazione già consolidata in Italia con l'applicazione di pannelli per chiudere vasche e banchi surgelati e che coinvolge anche altre nazioni europee, come ad esempio la Francia, dove di recente è stato siglato un accordo tra la grande distribuzione transalpina e il governo per chiudere con porte dai doppi vetri i banchi frigo di tutti i punti vendita, riducendo in questa maniera i consumi energetici del 50%.

Tra le varie scelte tecnologiche che possono contribuire alla riduzione dei consumi, senza dubbio la più efficace è la chiusura degli espositori frigoriferi aperti al *self service* veloce. La logica è quella del frigo di casa, da aprire solo al bisogno, con la differenza che, in un supermercato, si deve dare al Cliente la possibilità di vedere il prodotto esposto.

Il risparmio è dettato dal fatto che la presenza delle porte non permette all'aria fredda prodotta di disperdersi nell'ambiente e pertanto la corretta temperatura all'interno del banco viene mantenuta senza che ci sia continua produzione di freddo con conseguente consumo elettrico.

La soluzione dei banchi chiusi, abbastanza diffusa nel nord Europa, sta cominciando a riscontrare interesse anche in Italia nelle catene di supermercati più virtuose. Il grande dubbio che ne ha però rallentato lo sviluppo massivo è dettato dal timore di perdere vendite per il fatto che si antepone una barriera fra il cliente ed il prodotto.

Un rischio che, nel nostro caso, eravamo pronti ad assumere, incoraggiati peraltro dai risultati positivi ottenuti negli anni precedenti con la copertura della vasche adibite alla conservazione dei surgelati. Nel corso del 2011 abbiamo quindi deciso di sperimentare in fase di *test* l'innovativo sistema di chiusura sui banchi del fresco. Gli impianti prototipo sono stati installati presso il MiniPoli di Gardolo, in via Feininger e presso il Cash & Carry di Trento in via Brugnara: due strutture molto diverse per tipologia di offerta, esposizione, giro di clientela, scelte volutamente per comprendere le reazioni di un pubblico quanto più vasto ed eterogeneo ed iniziare a stimare il risparmio energetico conseguibile. In entrambe i casi, i mobili sono stati dotati di ante in cristallo estremamente trasparente, senza cornici o battenti in modo da garantire la massima visibilità.

Decisamente interessanti i risultati conseguiti: la "temuta" flessione nelle vendite non si è verificata e, cosa assai più positiva e inaspettata, il Cliente ha dimostrato di aver compreso appieno il grande valore dei banchi chiusi,





vale a dire la garanzia di una migliore conservazione del prodotto.

Merita un rapido cenno il risparmio energetico garantito dall'installazione dei nuovi impianti, calcolato sulla base di rilevazioni effettuate presso il nostro Cash & Carry. I banchi chiusi nel reparto freschi permettono di abbattere i consumi del 40%, circa 125 mila kWh all'anno; interessante è pure la resa delle vasche adibite alla conservazione dei prodotti surgelati,

migliorativa del 30% rispetto alle vasche prive di copertura. Oltre ad un positivo bilancio ambientale, abbiamo stimato che il maggiore investimento delle porte si ripaga in un tempo di 3 anni, quindi assolutamente sostenibile anche dal punto di vista economico, considerato che la vita media di un banco supera i 10 anni di vita.

La sostenibilità ambientale di questa scelta non solo è innegabile, ma è dettata dal semplice buon senso, che si era forse un po' perduto tra i dettami del marketing anni '80, in cui si riteneva che il Cliente non dovesse nemmeno più sforzarsi ad aprire uno sportello frigo.

In realtà, tale sperimentazione ha confermato l'ipotesi che, per il futuro, i banchi frigoriferi chiusi saranno l'unica vera soluzione da adottare per consumare meno energia. In quest'ottica abbiamo deciso di utilizzare il nuovo sistema su tutti gli impianti da acquistare ex-novo e, dove la struttura frigorifera lo consente, anche sulle attrezzature esistenti. Ad esempio, sono già partiti i lavori per la chiusura dei banchi presso i negozi di Storo, Merano in via Wolkenstein e Trento in via Giovanelli e pianificati quelli presso i negozi di Pergine in via al Lago e Bolzano in Corso Italia.

L'obiettivo, a breve, è quello di rendere ermetici il 75% dei reparti frigoriferi presenti nei supermercati. Siamo fortemente convinti che nel giro di pochi anni, al massimo un quinquennio, tutti i supermercati adotteranno le chiusure dei banchi frigo e conseguentemente le aziende produttrici focalizzeranno la totalità dei loro investimenti verso questi nuovi banchi migliorandone le *performance* ed abbassando i costi. Un grande passo avanti nell'efficienza e sostenibilità ambientale che si tradurrà in un grande vantaggio per tutti.



A large, light purple number '5' is centered in the background of the page. The text is overlaid on the middle part of the number.

**L'EVOLUZIONE  
PREVEDIBILE  
DELLA GESTIONE**



## 5.1 L'AMBITO ECONOMICO/PATRIMONIALE

Il quadro macroeconomico del Paese segnala nei primi mesi dell'anno l'acuirsi della crisi occupazionale, che reca come conseguenza la riduzione della capacità di spesa. È relativamente sostenuto il livello d'inflazione, rincarano soprattutto i consumi obbligati, si inasprisce la pressione fiscale. Il consumatore reagisce alla minor disponibilità con una maggior oculatezza nella spesa, ricercando la convenienza, a costo di essere infedele al proprio fornitore abituale, ma senza rinunciare alla qualità.

Secondo le rilevazioni di *IRI Symphony Group*, a fine aprile il *trend* della domanda segnava un modesto +0,5% in termini monetari, con un'ulteriore frenata registrata nel secondo bimestre, dopo un inizio anno relativamente positivo. A rete omogenea la domanda segna peraltro un preoccupante -1,4%. Anche se i prezzi a fine aprile erano in leggera diminuzione (nel Largo Consumo Confezionato +2,3%), è proseguito il fenomeno del *trading down*, così come l'aumento della pressione promozionale, segno evidente dell'esigenza di convenienza del consumatore. Aumentano le loro quote i prodotti di *Private Label*.

Con riferimento ai canali di vendita, flettono ancora i piccoli negozi a libero servizio, mentre hanno dinamiche di fatturato simili ipermercati, supermercati e *discount*, rallentando quindi questi ultimi la loro crescita. Si stima che il canale supermercati, nel quale è maggiormente impegnato il nostro Gruppo, nei primi 5 mesi dell'anno cresca nell'LCC a rete corrente (incluse quindi le nuove aperture) del +0,3% e fletta a volumi del 2,3%, con un'inflazione attorno al 2,9%. Risultati brillanti ottengono sempre gli specialisti *drug*. In crollo le vendite di prodotti *non food*. Si stima che il *trend* di vendita a volumi dei prodotti del Largo Consumo Confezionato per il 2012 sarà compreso nella forbice fra -0,5% e -1,4%.

In tale ambito le aziende di Agorà Network performano meglio dei concorrenti: AC Nielsen segnala come nei primi 5 mesi abbiano avuto una crescita a rete costante del +3,6%, la migliore del mercato.

Nel caso del nostro Gruppo, il *trend* di fatturato realizzato nei canale supermercati nei primi 5 mesi dell'anno è risultato significativamente superiore al *benchmark*, segnando una crescita del +7,36%, tonificato dalle vendite incrementalmente realizzate dai punti vendita ex Billa e, da aprile, dal nuovo supermercato aperto a Vipiteno. Anche i dati a rete omogenea sono peraltro positivi. Gli altri due canali, al contrario, arretrano nei fatturati, l'ingrosso in misura del -2,13%, il *no-food* del -3,85%.

La nostra realtà non è dissimile da quella fotografata dai maggiori istituti di ricerca in sede nazionale. Si registra infatti un ulteriore aumento dell'intensità promozionale, questo anche per fronteggiare la forte concorrenza orizzontale di *discount* e *drugstore* in primis. Le nuove aperture, seppur sui territori di nostra influenza siano limitate, contribuiscono alla saturazione della rete distributiva. La rinnovata attenzione a fornire convenienza sta impattando sui margini commerciali, riducendoli ulteriormente. Ciò nonostante il *focus* operato sugli acquisti, anche al fine di contrastare gli spropositati aumenti di listino attuati dall'Industria di Marca nel periodo. La valutazione effettuata da ESD Italia sugli acquisti convenzionati dalla centrale rileva una crescita media annua dei prezzi alla produzione pari al +4,35%: con un'inflazione alla vendita calcolata al 2,9%, il differenziale di circa 1,5% deve essere recuperato sull'efficienza in acquisto, altrimenti viene rimesso nel margine. In ciò aiuta proprio la forza di ESD Italia che, secondo fonti *IRI Symphony*, ha raggiunto una quota sulla potenzialità LCC dell'intero mercato Italia pari 14,9%, seconda solo a Centrale Italiana.

Al fine di eseguire al meglio e con minor impiego di risorse importanti fasi dell'attività commerciale, in particolare per la gestione del *category management*, dei planogrammi, dei piani promozionali si è deciso di dotarsi di innovativi strumenti informatici.

Un presidio attento sulla difesa del margine può peraltro dimostrarsi attività insufficiente a limitare la tendenziale erosione del risultato di gestione se non si ricerca anche l'efficienza operativa, ottimizzando le procedure e l'impiego delle Risorse Umane. Per tale motivo è stata stabilmente costituita un'unità, impegnata a rendere sistematica la pianificazione dettagliata delle principali attività di negozio, a limitazione delle diseconomie nella gestione della barriera cassa e delle attività di lavorazione. Si ha in animo anche la progressiva riduzione dei costi del Personale di sede ed il relativo progetto ha iniziato il suo percorso, così come un'ulteriore revisione, con obiettivo di risparmio, del sistema logistico e di trasporto.

Lavorare sull'efficienza è l'unica via per contrastare dinamiche di costo tendenzialmente fuori controllo. Il costo del Personale è naturalmente spinto verso l'alto dai rinnovi contrattuali e dai percorsi di carriera (anzianità, avanzamenti di livello, ecc.). I costi dei prodotti energetici sono stimati in crescita in misura di almeno il 15% e ciò impatta su altre voci di costo, come ad esempio la logistica ed i trasporti. Le spese di marketing devono essere ancora intensificate per iniziative a sostegno delle vendite. La pressione fiscale asseconda le esigenze dell'Erario, gravando maggiormente su imprese e cittadini. Non sarà quindi facile gestire proficuamente questa fase della vita aziendale.

Le novità in tema di liberalizzazioni introdotte dal "Decreto Cresci Italia" sono fortemente impattanti e nel settore del commercio riguardano principalmente l'abolizione di regole sugli orari di apertura dei negozi e l'abolizione di qualsiasi barriera all'ingresso per le imprese che vogliono aprire esercizi di vendita. È in atto un dibattito politico ed una valutazio-

ne se la normativa introdotta in sede nazionale sia sic et simpliciter applicabile nelle due Province Autonome di Trento e di Bolzano, o se ed in che misura debba essere recepita con propri provvedimenti legislativi. Il nostro Gruppo ovviamente opererà le proprie scelte gestionali in conformità agli strumenti legislativi che saranno dichiarati vigenti. A prima analisi si stima peraltro che un ampliamento degli orari di apertura, rendendo lavorative anche le domeniche, provocherà costi certi (personale, energia, ecc.), ma difficilmente sortirà un aumento delle vendite, stante l'indisponibilità a spendere da parte del consumatore. L'apertura di nuovi esercizi commerciali inoltre aumenterà la saturazione di mercato e procurerà quindi inefficienza a livello di sistema. È plausibile quindi che il provvedimento, se applicato integralmente, non sortisca l'effetto di far crescere l'economia, ma solamente i costi di filiera.

In considerazione delle dinamiche sopra esposte, le prospettive economiche aziendali e la capacità delle società commerciali di produrre reddito paiono minacciate dalla differente dinamica di costi e ricavi. Per tale motivo come l'anno scorso ci si deve attendere un risultato d'esercizio in leggera flessione o, nella migliore delle ipotesi, in linea con quello conseguito nel 2011.

## 5.2 I FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO IL 31 DICEMBRE 2011

L'apertura del punto di vendita di Vipiteno (BZ) è l'unica realizzata da inizio anno. Si è proceduto per contro alla ristrutturazione del supermercato di Cles (TN), viale Trento e del negozio Regina di Rovereto. Si è provveduto alla rinegoziazione del contratto di affitto del punto vendita di Bolzano, corso Italia, rilevato da Billa, che potrà così essere integralmente ristrutturato entro la fine dell'estate. Si sta lavorando ad un progetto di formato di convenienza, come quello Amort, anche in Trentino.



Due iniziative di sviluppo, che un anno fa parevano in dirittura di arrivo dopo anni di incaglio, hanno segnato per contro il passo: se si è fiduciosi per una soluzione a breve per quanto riguarda gli interventi di ampliamento e di sistemazione viabilità e parcheggi del compendio di Arco, non altrettanto si può dire per il progetto di costruzione di una Grande Struttura di Vendita a Trento in via Pranzelores. L'iter burocratico gestito dal Comune non ha mai fine e, come nel "gioco dell'oca", quando pare di essere prossimi alla meta si ritorna tre passi indietro.

Al contrario, nei primi mesi dell'anno si è compiuto positivamente il percorso, iniziato ad agosto 2011, di variante urbanistica che consentirà l'apertura di una Grande Struttura di Vendita a Spiazzi (TN), a valorizzare un investimento immobiliare che data ormai 19 anni. Alleluia!

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

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

Trento, 28 maggio 2012

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



