

Gruppo Poli



Bilancio Sociale 2006

Gruppo Poli Bilancio Sociale 2006



Gruppo Poli
Trento, Via Alto Adige 242
Tel. 0461 400111 - Fax 0461 400220
e-mail: info@superpoli.it
Internet: www.superpoli.it



Gruppo Poli

Bilancio Sociale 2006

Indice

1.	OBIETTIVI E PRINCIPI	10	5.3.2	L'orientamento professionale	59
1.1	Premessa	10	5.3.2.1	Sistema di remunerazione e incentivazione	59
1.1.1	Gli obiettivi dichiarati	10	5.3.2.2	Sviluppo professionale	60
1.2	Principi di redazione del Bilancio Sociale	14	5.3.2.3	Valorizzazione del Personale	61
1.2.1	Modello di <i>reporting</i>	14		La formazione e l'addestramento	61
1.2.2	Struttura e contenuti del documento	14		La partecipazione e il coinvolgimento del Personale	67
1.3	Metodologia contabile adottata	15		La comunicazione interna	67
2.	IDENTITÀ AZIENDALE	18	5.3.2.4	Progetti formativi con Enti esterni	68
2.1	Missione	18	5.3.3	L'orientamento sociale	71
2.2	Valori di Riferimento	18	5.3.3.1	Pari opportunità	71
2.3	Strategie e Politiche	18		Composizione del Personale per sesso	71
2.3.1	Lo scenario economico	20		Composizione del Personale per tipologia di contratto	72
2.4	Assetto Istituzionale	21		Personale appartenente a categorie protette	73
2.4.1	Le tappe fondamentali della crescita	21		Il progetto "Over 40"	73
2.5	Organigramma e ambito economico di riferimento	23	5.3.3.2	Sicurezza e salubrità del posto di lavoro	74
2.6	Diffusione territoriale del Gruppo	25	5.3.4	L'orientamento ai risultati	77
3.	SISTEMA DI GESTIONE		5.3.4.1	Produttività del Personale	77
	DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE	30	5.3.4.2	Stabilità del Personale	78
3.1	La divulgazione dei contenuti del Bilancio Sociale	30	5.4	La Proprietà	80
3.2	La carta etica	32	5.4.1	Organo amministrativo	80
3.3	Il Capitale Intellettuale	33	5.5	I Finanziatori	83
3.3.1	Il Capitale Umano	35	5.5.1	Le movimentazioni bancarie	83
3.3.1.1	Qualità professionali e attitudini personali	36	5.5.2	L'attività di contrasto alla dinamica dei costi bancari	85
3.3.1.2	Motivazione e coinvolgimento	36	5.6	I Clienti	86
3.3.1.3	Efficienza	38	5.6.1	La fotografia dei Clienti	86
3.3.2	Il Capitale Strutturale	38	5.6.2	La centralità del Cliente	87
3.3.2.1	Gestione della conoscenza	38	5.6.2.1	I sistemi di ascolto e monitoraggio	87
3.3.2.2	Informatizzazione	39		Servizio Clienti	87
3.3.3	Il Capitale Relazionale	41	5.6.2.2	Le informazioni verso i Clienti	90
3.3.3.1	Clienti	42	5.6.3	Le azioni per la soddisfazione del Cliente	93
3.3.3.2	Fornitori	43	5.6.3.1	La convenienza	93
3.3.3.3	Media	43		Osservatorio prezzi	93
4.	PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	46		L'iniziativa PREZZI GIÙ	94
4.1	La produzione del Valore Aggiunto Globale	46		Prodotti prezzi OK	94
4.2	La ripartizione del Valore Aggiunto Globale	48		Attività promozionali	95
5.	PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE	52		La DupliCarD Collection 4	96
5.1	Contenuti della relazione	52	5.6.3.2	I punti vendita	97
5.2	La mappa degli Stakeholder	52		L'attenzione ai negozi	97
5.3	Il Personale	53		L'organizzazione logistica	99
5.3.1	Struttura ed evoluzione dell'organico aziendale	53		I servizi e le iniziative	101
5.3.1.1	Composizione e consistenza del Personale	53	5.6.3.3	I prodotti	103
5.3.1.2	Politica delle assunzioni e di orientamento all'occupazione	57		Qualità e sicurezza	103
5.3.1.3	Relazioni sindacali	58		Prodotti a marchio privato	104
				Prodotti etici	106
				L'offerta specifica per celiaci	107
			5.7	I Fornitori	109
			5.7.1	I Fornitori di merci	109

5.7.1.1	La tipologia dimensionale dei Fornitori _____	109
5.7.1.2	La distribuzione territoriale dei Fornitori _____	111
5.7.1.3	Le iniziative in corso _____	114
5.7.1.4	Condizioni contrattuali _____	116
5.7.2	I Fornitori di servizi _____	117
5.7.2.1	Investimenti _____	117
5.7.2.2	Manutenzioni e Servizi vari _____	117
5.7.2.3	Consulenze _____	119
5.7.2.4	Assicurazioni _____	119
5.7.2.5	Attività terziarizzate _____	119
5.8	La Pubblica Amministrazione _____	120
5.8.1	Versamenti erariali _____	120
5.8.2	Contributi pubblici e crediti di imposta _____	121
5.8.3	I rapporti di collaborazione instaurati _____	121
5.9	La Collettività _____	123
5.9.1	Il contributo all'occupazione _____	123
5.9.2	La rete e il territorio _____	123
5.9.3	L'impegno sociale _____	125
5.9.3.1	Il progetto di <i>Charity</i> _____	125
5.9.3.2	Attività a scopo sociale _____	126
5.9.3.3	Banco Alimentare _____	126
6.	PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE _____	130
6.1	La politica ambientale _____	130
6.1.1	Azioni concrete messe in atto per la tutela dell'ambiente _____	130
6.1.2	I progetti attivati _____	131
6.2	L'impatto ambientale _____	133
6.2.1	I progetti di riqualificazione e risparmio energetico _____	135
7.	COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER _____	138
7.1	Presentazione dell'attività di coinvolgimento degli Stakeholder _____	138
7.2	I partecipanti _____	138
7.3	Metodologia di lavoro e principali risultati _____	138
7.4	Dibattito _____	139
7.5	L'indagine sulla reputazione sociale _____	147
8.	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO _____	152
9.	CONCLUSIONI _____	154

*parte.
prima*

“Se c’è un modo di fare meglio, trovalo!”

Thomas Alva Edison
(1847 - 1931 inventore)

Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale
06 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bil
006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bi
io Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Soc
6 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilan
Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Social
o Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Soci
2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 B
Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Social
o Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Soci
2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006

1. OBIETTIVI E PRINCIPI

1.1 Premessa

Nel “Rapporto sulla Responsabilità Sociale” pubblicato dal quotidiano “Il Sole 24 Ore” il 25 giugno 2007, il sociologo Aldo Bonomi insiste sul fatto che non è vero che, nell’ottica imperante della globalizzazione, si vada incontro all’inevitabile deresponsabilizzazione delle imprese, dove il capitale cioè abbia definitivamente il sopravvento sulla vecchia idea “borghese” dell’obbligo sociale. In realtà stiamo assistendo invece a pratiche diverse in cui continua a declinarsi l’antica idea del dover “rendere conto” a parte delle elite economiche. Si perpetua quindi la volontà del sistema produttivo, fatto di medie, ma soprattutto di piccole imprese, tutte a contatto con i mercati globali, di competere senza interrompere i rapporti con una dimensione locale da cui continuare a trarre la propria legittimità. In tale contesto il sociologo indica come mossa vincente “l’apertura della *black box* della *governance* interna all’impresa agli attori della comunità locale”.

Condividiamo in gran parte l’analisi di Aldo Bonomi e sentiamo in qualche modo di aver perseguito nelle edizioni redatte fino ad oggi del nostro Bilancio Sociale, e questa è la sesta, la maggior trasparenza possibile nell’esposizione delle azioni intraprese e dei relativi risultati; fino al punto di essere tacciati, da un notissimo commercialista che aveva assistito ad una presentazione alcuni anni orsono, di fornire ai nostri concorrenti dati preziosi, che avrebbero consentito loro di elaborare con maggior facilità strategie di contrasto.

Siamo impegnati a dar prova che, nel nostro caso, il documento denominato Bilancio Sociale rappresenta un *report* il più possibile esaustivo di un sistema di gestione e pianificazione delle attività aziendali e del loro impatto sulle parti interessate, anziché un mero evento di marketing e comunicazione.

1.1.1 Gli obiettivi dichiarati

Le azioni e le scelte aziendali descritte nella relazione sociale, sono state motivate in base ai valori di riferimento, nell’intento di mostrare la coerenza fra quanto dichiarato e quanto effettivamente messo in atto. Per facilitare il lettore nella consultazione del *report*, proponiamo il seguente schema riassuntivo degli obiettivi di miglioramento per il 2006, con cui avevamo concluso la passata edizione, indicando la sezione del Bilancio Sociale da consultare per verificare l’avvenuto o mancato raggiungimento di quanto dichiarato nei confronti dei diversi interlocutori.

Stakeholder	Obiettivi dichiarati per il 2006	Verifica dei risultati Sezione del Bilancio Sociale
PERSONALE	Ci impegneremo a migliorare la pianificazione della forza lavoro operante in punto vendita, razionalizzando e ottimizzando le risorse disponibili, senza compromettere il servizio reso al Cliente.	5.3.4.1 Produttività del Personale - Il progetto “Budget ore lavorate”
	Nell’insistere nella strada intrapresa per la crescita professionale del Personale, ci impegneremo a garantire il mantenimento di elevati livelli qualitativi e quantitativi di formazione, introducendo percorsi mirati, per potenziare le conoscenze.	5.3.2.3 Valorizzazione del Personale - Iniziative di formazione
	Ci impegneremo a creare nuove figure professionali che possano guidare, orientare e valorizzare il lavoro del Personale di cassa, elevarne la professionalità e, di conseguenza, il servizio reso al Cliente.	5.3.2.2 Sviluppo professionale - Le nuove mansioni introdotte
	Intendiamo avviare nuove iniziative indirizzate all’aumento delle capacità e competenze professionali del Personale di macelleria.	5.3.2.3 Valorizzazione del Personale - Il progetto “Cuoci e mangia”
	Ci impegneremo ad innalzare l’indice di job rotation, allo scopo di creare una maggiore coesione fra persone, armonizzare ruoli e responsabilità e contribuire allo sviluppo delle professionalità e competenze personali.	3.3.1.1 Qualità professionali e attitudini personali
	Rivolgeremo un’attenzione sempre maggiore al ruolo svolto dalla donna, impegnandoci a valorizzare la sua figura, assegnandole mansioni di responsabilità ed incarichi premianti.	5.3.3.1 Pari opportunità - Valorizzazione della figura femminile in ruoli di responsabilità
FINANZIATORI	Cercheremo di ottimizzare il rendimento della liquidità generata e la sua messa in disponibilità al sistema del credito locale.	5.5.1 Le movimentazioni bancarie
	Continueremo quanto intrapreso nei precedenti esercizi, impegnandoci per la diffusione ed evoluzione dei mezzi economici di pagamento al fine di rendere più fluido l’intero sistema e contribuire alla decrescita dei rischi dovuti alla manipolazione	5.5.1 Le movimentazioni bancarie
	Punteremo alla trasparenza del rapporto instaurato con i nostri interlocutori finanziari, fornendo elementi di approfondimento a supporto dei prospetti di Bilancio.	5.5 I Finanziatori

Stakeholder	Obiettivi dichiarati per il 2006	Verifica dei risultati Sezione del Bilancio Sociale
CLIENTI	Il tema della convenienza rimarrà il denominatore comune di molte nostre attività; a tal fine intendiamo definire ed applicare un nuovo piano di <i>pricing</i> , più competitivo e vantaggioso per il Cliente finale.	5.6.3.1 La convenienza - Osservatorio prezzi - L'iniziativa "PREZZI GIÙ" - Prodotti prezzi OK
	Ci impegneremo ad offrire maggiori opportunità di acquisto di prodotti a prezzi scontati, introducendo nuove iniziative promozionali.	5.6.3.1 La convenienza - Attività promozionali
	Per esaudire le esigenze di tutte le categorie di Clienti, è nostra intenzione ampliare la proposta di prodotti privi di glutine, sviluppando la trattazione dei prodotti surgelati.	5.6.3.3 I prodotti - L'offerta specifica per celiaci
	Ci impegneremo ad irrobustire il legame con i nostri Clienti, monitorando in modo più puntuale le segnalazioni che vengono rivolte ai responsabili di negozio, potenziando le iniziative progettuali in atto.	5.6.2.1 I sistemi di ascolto e monitoraggio
	Svilupperemo su un maggior numero di negozi i servizi che garantiscono il risparmio del fattore tempo.	5.6.3.2 I punti vendita - I servizi e le iniziative
	Cercheremo di affrontare il problema delle promozioni sui negozi di ridotte dimensioni.	5.6.3.1 La convenienza - Attività promozionali
FORNITORI	Proseguendo il nostro impegno per la realizzazione di iniziative di partnership a doppio senso, attiveremo un progetto di filiera per promuovere la vendita di carni suine e bovine dichiarate trentine.	5.7.1.3 Le iniziative in corso
	Ci impegneremo ad allargare la proposta assortimentale del <i>brand</i> "Bontà delle Valli", cercando di valorizzare in particolar modo il settore degli alimenti freschi.	5.6.3.3 I prodotti - Prodotti a marchio privato
	Ci impegneremo a sviluppare un piano di <i>marketing</i> a sostegno dei prodotti facenti parte del commercio equo e solidale.	5.6.3.3 I prodotti - Prodotti etici
	Verificheremo la possibilità di inserire anche prodotti ortofrutticoli nell'ambito delle nuove promozioni attuate in collaborazione con Agorà Network.	5.7.1.3 Le iniziative in corso

Stakeholder	Obiettivi dichiarati per il 2006	Verifica dei risultati Sezione del Bilancio Sociale
COLLETTIVITÀ	Ci impegneremo a sensibilizzare maggiormente i nostri Clienti sui problemi che affliggono il Sud del mondo, con l'obiettivo di destinare maggiori risorse ai progetti di <i>Charity</i> .	5.9.3 L'impegno sociale
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	Porremo la giusta attenzione ai progetti di pubblica utilità promossi dalla Pubblica Amministrazione e relativi ad argomenti di grosso interesse per la Collettività, come ad esempio il contenimento delle ripercussioni inflative e la sensibilità per le problematiche della raccolta differenziata dei rifiuti.	5.8.3 I rapporti di collaborazione instaurati
AMBIENTE	Seguiteremo ad impegnarci nell'utilizzo di materiali ed imballaggi riciclabili.	6.1.1 Azioni concrete messe in atto per la tutela dell'ambiente
	Analizzeremo la possibilità di utilizzare fonti energetiche alternative.	6.2.1 I progetti di riqualificazione e risparmio energetico
	Cercheremo di rappresentare, nel prossimo documento di Bilancio Sociale, anche il valore dei rifiuti non avviati al riciclo.	6.1.1 Azioni concrete messe in atto per la tutela dell'ambiente

1.2 Principi di redazione del Bilancio Sociale

Il presente documento costituisce il sesto Bilancio Sociale del Gruppo Poli, redatto con il principale obiettivo di rendere il sistema di valori di riferimento assunti dall'Azienda e la loro declinazione in scelte imprenditoriali, un patrimonio di conoscenza condiviso con gli *Stakeholder*, permettendo così un miglioramento continuo dal punto di vista della Responsabilità Etico-Sociale.

1.2.1 Modello di reporting

Il modello di *reporting* rimane ancorato agli *standard* di riferimento riconosciuti a livello nazionale (GBS - Gruppo di Studio per la Statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale) e, replicando l'esperienza della passata edizione, alle linee guida promosse dalla "Global Reporting Initiative" (GRI) destinate all'uso volontario da parte delle organizzazioni nella divulgazione di dati relativi alle dimensioni economiche, ambientali e sociali della loro attività, dei loro prodotti e dei loro servizi.

Anche in questa seconda esperienza di adozione strutturata di *accounting* economico, sociale ed ambientale, abbiamo mantenuto l'applicazione "informale" delle Linee Guida GRI, concentrandoci sulle informazioni e sugli indici di maggior rilievo per la nostra attività aziendale.

1.2.2 Struttura e contenuti del documento

Dal punto di vista editoriale, il documento abbraccia il modello "*triple bottom line*" codificato dallo standard GRI. Consta pertanto di sezioni distinte, in cui vengono espone le azioni messe in atto per il raggiungimento della sostenibilità e la creazione di valore nel lungo periodo, in termini di prestazioni economiche, sociali ed ambientali. Nello specifico, la rendicontazione si struttura come segue:

- **Identità Aziendale**, in cui si dichiarano la *missione* ed i valori guida assunti dall'Impresa per orientare le politiche e le strategie.
- **Sistema di gestione della Responsabilità Sociale**, che fornisce una panoramica del percorso intrapreso per tramutare in azioni i valori ed i principi dichiarati per svilupparsi in maniera sostenibile.
- **Performance di sostenibilità economica**, riguardante l'impatto del Gruppo sulle condizioni economiche dei propri *Stakeholder*.
- **Performance di sostenibilità sociale**, che individua il contesto di azione dell'Azienda e fornisce una serie di informazioni in merito ai vari portatori di interesse che beneficiano o "subiscono" il suo operato.
- **Performance di sostenibilità ambientale**, per delinare l'impatto dell'Organizzazione sull'ambiente.
- **Coinvolgimento degli Stakeholder**, quale verifica della qualità del documento di Bilancio Sociale e del comportamento dell'Azienda Poli nei riguardi dei propri interlocutori, nonché sintesi delle aspettative e dei bisogni espressi dai rappresentanti delle varie categorie di *Stakeholder*.
- **Prospettive di miglioramento**, in cui si dichiarano gli obiettivi concreti da raggiungere nel corso del 2007.

A differenza delle passate edizioni, progressivamente sviluppate dal punto di vista dei contenuti, degli indicatori monitorati e degli approcci di analisi introdotti, il documento di quest'anno non ha saggiato ulteriori ampliamenti. Nessuna particolare novità dunque, ma è rimasto vivo l'impegno ad alimentare ciò che è stato intrapreso, attraverso la pubblicazione di grandezze dimensionali, indici e contenuti descrittivi, e l'attivazione di momenti di confronto con i vari interlocutori.

1.3 Metodologia contabile adottata

I principi adottati per l'elaborazione del Bilancio Sociale fanno riferimento alla sfera dell'etica, alla dottrina giuridica e alla prassi della professione contabile. Gli aspetti più strettamente professionali o procedurali richiamano i principi contabili nazionali e internazionali di comune accettazione (Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri, IASC).

Per la predisposizione del documento sono stati utilizzati i conti economici civilistici delle società operanti nell'ambito della gestione di supermercati e dei servizi correlati, chiusi al 31 dicembre 2006, ed approvati dalle rispettive Assemblee dei Soci. L'assetto proprietario delle aziende prese in esame a tal fine è direttamente o indirettamente riconducibile alla famiglia Poli.

L'organigramma societario del "Gruppo" e la descrizione analitica della attività economiche svolte dalle società considerate, sono presentati nelle pagine che seguono.

Nel prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale, pertanto, non sono state considerate società svolgenti attività immobiliare e finanziaria, ancorché siffatte attività siano strumentali alla realizzazione della missione primaria di gestione di supermercati.

La scelta operata scaturisce dalla volontà di isolare e rappresentare solamente il Valore Aggiunto Globale conseguito dalla attività caratteristica e dalla missione che identifica l'Azienda, nonché le interrelazioni intercorrenti tra tale attività e gli *Stakeholder* ad essa associabili.

Allo scopo, i conti economici presi a riferimento sono stati depurati dagli effetti riconducibili ad eventuali rapporti economici di costo e ricavo intercorsi tra le aziende stesse e, successivamente, sono stati "consolidati" nel prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale esposto nel paragrafo successivo.

La metodologia contabile prescelta non è variata rispetto a quella dei passati documenti; il prospetto può così raffrontare i risultati degli ultimi tre esercizi.

Si precisa infine che nella redazione del presente documento, per una sua armonica formulazione, sono usati alternativamente i termini di "Gruppo" o "Azienda" per identificare l'insieme delle società prese a riferimento, ancorché il termine Gruppo non rivesta in tale contesto il significato ragionieristico e civilistico ad esso generalmente attribuibile.

parte seconda

Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale
06 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilan
006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bi
io Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Soc
6 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilan
Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Social
o Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Soci
2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 B
Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Social
o Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Soci
2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006

2. IDENTITÀ AZIENDALE

Allo scopo di facilitare chi legge questo documento, è importante mettere in evidenza come è strutturata l'Azienda Poli, quali siano i suoi valori di riferimento, quale la sua missione, quali le strategie e le politiche nel medio lungo termine. Inoltre, per meglio comprendere le dimensioni e la diffusione sul territorio dell'Azienda, è fondamentale soffermare l'attenzione sui "numeri" che essa esprime.

2.1 Missione

In sintesi:

La nostra missione consiste nell'offrire prodotti e servizi di qualità ad un prezzo conveniente in punti vendita medio-grandi, perseguendo la completa soddisfazione del Cliente e contribuendo allo sviluppo della rete distributiva in termini di efficienza e di copertura capillare del territorio.

Maggiori dettagli sono disponibili sul sito www.superpoli.it, nella sezione dedicata al Bilancio Sociale.

2.2 Valori di Riferimento

I valori alla base dell'operato dell'Azienda Poli si possono così sintetizzare:

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

Maggiori dettagli sono disponibili sul sito www.superpoli.it, nella sezione dedicata al Bilancio Sociale.

2.3 Strategie e politiche

È evidente che le strategie fondamentali di un'azienda non cambiano di anno in anno. Può risultare quindi superfluo ripetere quanto già ampiamente descritto nei documenti precedenti ed in particolare, compiutamente, nel Bilancio Sociale 2005. Poli è una di quelle aziende descritte da Aldo Bonomi nell'analisi citata in premessa del presente documento, cioè una media impresa, ma piccola se correlata alle dimensioni medie del proprio settore, chiamata a competere su mercati aperti e sempre più globalizzati, ma che mantiene ben stretti i propri legami con il territorio.

Si trova quindi a confrontarsi sul fronte del reperimento delle proprie merci in un mercato che si sta inesorabilmente concentrando in mano a poche imprese di rilevanza nazionale e sovranazionale. E produttori di grandi dimensioni tendono inevitabilmente a privilegiare i rapporti con distributori di grandi dimensioni, contribuendo in tal modo alla progressiva marginalizzazione di quelli di livello medio e piccolo.

Dall'altro lato si trova a ricercare la propria Clientela su di un territorio, quello regionale, di dimensioni piuttosto ridotte, dove è necessario riuscire ad interpretare al meglio le esigenze del consumatore, mediante la conoscenza delle tradizioni e delle peculiarità esclusive, per realizzare quelle quote di mercato importanti, che consentano di raggiungere numeri idonei a confrontarsi dignitosamente con i distributori di grandi dimensioni.

Il legame col territorio, inteso anche come capacità di incontrare le aspettative dei suoi abitanti in un concetto ampio di sostenibilità, è un elemento di differenziazione al quale l'Azienda, per le strategie che persegue, non può rinunciare. Ma differenziarsi può risultare inutile, se non si assolve all'elemento principale di competitività dei mercati dei beni di largo e generale consumo: la convenienza. Si può risultare convenienti solamente quando si riesce ad acquistare i propri prodotti a prezzi bassi e se ci si impegna a limitare i *mark up* entro livelli accettabili, disponendo di strutture snelle, ma efficaci, contribuendo quindi a creare la maggior efficienza possibile nella filiera commerciale.

Le strategie si declinano in politiche, che cambiano in maniera più frequente rispetto alle prime, interpretando l'andamento dei mercati ed anticipando, ove possibile, i cambiamenti imposti dai mega *trend*. Talvolta alle politiche si apportano meri adattamenti, talvolta risulta necessario attuare soluzioni di continuità rispetto alla consuetudine. La convinzione maturata nell'ambito degli esponenti aziendali è che i distributori di piccole/medie dimensioni stiano progressivamente perdendo di competitività in fase di acquisto, in particolare per i prodotti del settore *grocery*, quello più globalizzato, e che in tal senso solo parzialmente funzionino i paracadute creati dalla costituzione dei gruppi d'acquisto e delle supercentrali. Affinché l'Azienda non perda il requisito base per reggere il mercato - la convenienza - col rischio di esserne espulsa, è stato quindi necessario trovare soluzioni organizzative che, pur nell'impossibilità di crescita interna nei volumi commercializzati, consentissero di scalare dimensionalmente, riuscendo a confrontarsi con i grandi produttori, come un grande distributore può fare meglio di uno medio/piccolo. In altre parole si è perseguita una maggior efficienza in fase di acquisto e di gestione logistica, pur senza rinunciare al valore dell'autonomia patrimoniale e decisionale, mai messo in discussione dalla proprietà. Per cogliere questi obiettivi si è accelerato nelle politiche di alleanza fra imprese di dimensioni simili e con valori condivisi, oggi raggruppate in Agorà Network. Si è lavorato quindi per elaborare una nuova *mission* della alleanza, dandole il compito principale di organizzare una nuova struttura commerciale d'acquisto e di gestione logistica comune a tutti i soci. A regime l'Azienda si potrà relazionare ai grandi produttori, tramite Agorà Network, forte di una potenzialità d'acquisto cinque volte maggiore all'attuale, entrando nel novero delle prime 10 aziende private e rappresentando una quota del mercato nazionale vicina al 2%. Le economie di scala conseguite consentiranno di abbassare il prezzo medio al consumo dei prodotti commercializzati e di ampliare la proposta assortimentale alla Clientela, partendo da un catalogo prodotti del settore *grocery* numericamente doppio rispetto a quello oggi disponibile. La nuova organizzazione diviene operativa, per la nostra Azienda, a metà anno 2007.

Costruire il nuovo modello e l'organizzazione è stata un'attività lunga e faticosa. Altrettanto faticoso e per certi versi più doloroso risulta gestire il cambiamento interno all'Azienda, in particolare nell'accompagnare molti collaboratori verso lo sviluppo di professionalità diverse rispetto a quelle fino ad oggi maturate o, in estrema ratio, nel sopprimere reparti produttivi che si sono occupati delle attività trasferite in ambito di Agorà Network. E' questa una palestra determinante nella quale misurare la capacità del *management*: da una parte, bilanciare gli interessi contrastanti dei diversi *stakeholder*, dall'altra, gestire con un approccio responsabile le crisi che si aprono, in prospettiva ed in conseguenza del cambiamento.

2.3.1 Lo scenario economico

È opinione comune che i consumi di prodotti alimentari rispondano a bisogni irrinunciabili e come tali i relativi mercati, anche in periodi di crisi, non possano risentire di cali significativi. Se è pur vero che le dinamiche di tali mercati non registrano oscillazioni di anno in anno estremamente ampie, è impressionante verificare come nel corso degli ultimi due decenni i consumi cosiddetti “commercializzabili” abbiano subito una contrazione di oltre 10 punti percentuali, regredendo dal 49% della spesa totale effettuata dalle famiglie (dato 1990) al 38,2% (Fonte: CERMES - Università Bocconi). Ciò è dovuto in parte alla maggior quota del reddito delle famiglie assorbito dai consumi “obbligatori” quali tasse, spese per la casa, utenze, assicurazioni, mobilità, scuola, ecc. (attualmente 28,6% verso 22% del 1990) in parte alla modifica degli stili di vita, che hanno introdotto l’esigenza di nuovi servizi (telefonia mobile, pay tv, ecc.) ed hanno indotto la crescita dei pasti consumati fuori casa. Non è quindi una sorpresa verificare che, a fronte di una crescita del PIL italiano modesta (+1,9%), comunque superiore alle attese ed alla media dell’ultimo quinquennio - valori prossimi all’1,0% - i consumi non abbiamo registrato dinamiche correlate, ma abbiamo segnato una stagnazione, dando in tal modo continuità alle tendenze riscontrate negli ultimi anni (appena +0,8% nel 2006; +0,9% nel 2005).

L’indice di sviluppo della GDO ha segnato un valore positivo (+3,4%) solo se si considerano le iniziative di espansione, ancora decisamente negativo (-0,9%) se valutato a parità di rete. Questo certifica una perdita di produttività complessiva, a livello di sistema, che nel breve peserà certamente sui conti economici delle aziende, nel medio/lungo periodo vanificherà quei benefici attesi per il consumatore a fronte della progressiva soppressione del sistema autorizzativo delle aperture e del conseguente intensificarsi della concorrenza.

Sul fronte delle alleanze commerciali per gli acquisti, a fine anno si constata un’ulteriore concentrazione delle Centrali, a seguito dello scioglimento di Mecades. Oggi le prime 5 Centrali raggruppano complessivamente una quota superiore al 91% del cosiddetto mercato “moderno”, con la prima, Centrale Italiana, alla quale aderisce il principale concorrente di Poli, che si avvicina ad una quota di un quarto.

Fig. 1 - Potenziale Grocery IPER + SUPER

Centrali	2006
CENTRALE ITALIANA Coop Italia, Despar Servizi, Sigma, Il Gigante	23,40%
ESD ITALIA Agorà Network, Esselunga, Selex	18,00%
INTERMEDIA S.R.L. Auchan, Pam, Bennet, S.U.N., Lombardini	17,50%
SICON Conad, Interdis, Gruppo Rewe Italia	17,30%
GS-CARREFOUR Carrefour Italia, Finiper, Al-gro, Cedi Marche, G.D.M., C.D.S., Disco Verde	14,80%
SISA CORALIS Sisa, Coralis	4,20%
CATENE INDIPENDENTI C3, Crai, Ce.Di. Gross, Sadas	3,60%
ALTRI	1,20%

2.4 Assetto Istituzionale

La nostra è un’Azienda di famiglia, nata grazie all’intuizione dei due fondatori, Beniamino e Giuseppe Poli, che, mezzadri nel settore agricolo, iniziarono nei primi anni ‘30 a vendere nei mercati anche prodotti di altri contadini. Nel tempo è cresciuta e si è evoluta grazie al lavoro e all’impegno dei fondatori, delle loro famiglie e dei Collaboratori. Uno dei fattori critici di successo per la sua crescita è stata la continuità e la stabilità nell’assetto proprietario e direzionale.

Nel corso degli anni si sono infatti succedute due generazioni di fratelli Poli che hanno saputo investire ed innovare per lo sviluppo del Gruppo. Da alcuni anni è entrata in Azienda la terza generazione, che oggi ricopre ruoli direttivi, garantendo in questo modo la prosecuzione della caratterizzazione “familiare” dell’Azienda e le sue radici trentine

Accanto ai componenti della famiglia Poli, operano in Azienda diverse figure professionali qualificate, alcune delle quali rivestono funzioni direzionali.

2.4.1 Le tappe fondamentali della crescita

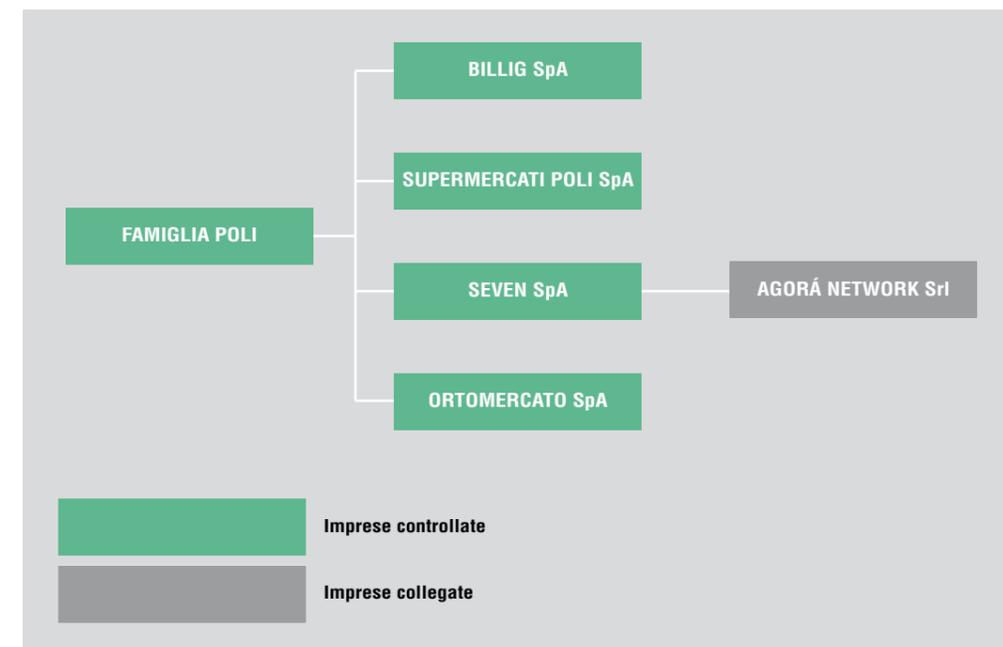
- **1938** Viene aperto il primo negozio al dettaglio di frutta e verdura; ben presto vengono introdotti nell’assortimento altri prodotti alimentari.
- **1957** Sulla scia delle prime esperienze di vendita a libero servizio in Italia (Esselunga - Milano), i fratelli Poli sono fra i pionieri a Trento, inaugurando il primo vero piccolo supermercato.
- **Anni ‘60 - ‘70** L’attività continua con successo con l’apertura di nuovi supermercati nella città di Trento.
- **1985-1986** L’apertura del primo Grande Magazzino Regina evidenzia come l’interesse del Gruppo abbia abbracciato anche i prodotti non-food. Inizia la diffusione della rete di vendita sul territorio regionale.
- **Anni ‘90** Vengono effettuati nuovi ed importanti investimenti sia per la sede di Lamar di Gardolo, che per i punti vendita. Vengono acquisite tre aziende della distribuzione; la rete di vendita accoglie così 15 nuove strutture.
- **1998** Viene aperto, a Trento in via Maccani e per la prima volta in Italia, un punto vendita a pianta circolare. L’innovativa tipologia di struttura rappresenta il modello di riferimento per lo sviluppo di futuri punti vendita della nostra rete. Ad oggi è presente anche presso i punti vendita di Arco, Cles, Predazzo, Rovereto, Pergine, Borgo Valsugana ed è apprezzato dai Clienti che ne hanno confermato validità e flessibilità tanto da diventare un tratto comune e riconoscibile dei più moderni Supermercati Poli.
- **2000** Viene costituita la società **Agorà Network**, con sede a Milano, a cui il Gruppo Poli partecipa oggi con una quota del 28%. Ad essa aderiscono altre 3 importanti insegne della distribuzione alimentare del centro nord: Iperal S.p.A. di Sondrio, Sogegross S.p.A. presente in Liguria, Piemonte e Toscana e Tigros S.p.A., attiva nelle province di Varese e Novara. Lo scopo principale di Agorà Network è quello di sviluppare la *private label* “Primia”, curare rapporti negoziali con l’industria di marca e fornire servizi, soprattutto commerciali e di marketing, alle imprese associate.



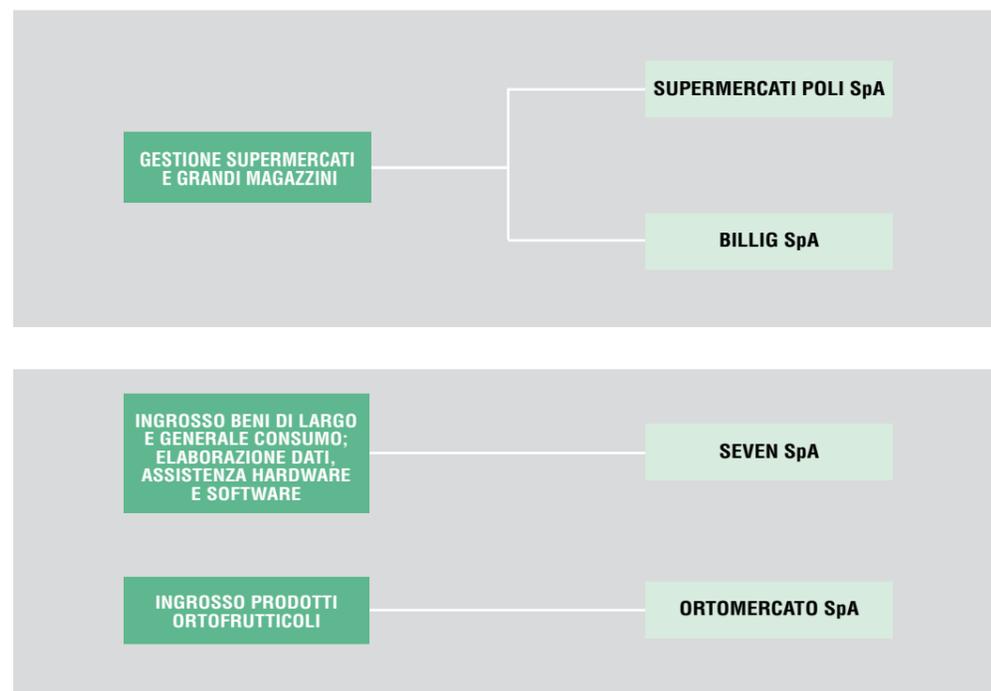
- 2001 Agorà Network aderisce ad un'alleanza con Esselunga e Selex, importanti imprese italiane a capitale privato, per la costituzione di **ESD Italia**, una centrale di acquisto e marketing che si pone lo scopo di migliorare la capacità negoziale verso l'industria di marca ed ottenere, di conseguenza, importanti vantaggi economici.
- 2004 La rete di vendita viene ulteriormente ampliata attraverso l'acquisizione dell'azienda Amort, che permette la prosecuzione dell'espansione anche in Sudtirolo.
- 2005 Si evidenzia una forte spinta verso soluzioni di vendita "salva-tempo".
- 2006 Il Gruppo perfeziona l'accordo per l'acquisizione della società Italmarket ed attiva un progetto di revisione del format Regina.

2.5 Organigramma e ambito economico di riferimento

Organigramma del gruppo



Ambito economico di riferimento



Dagli schemi sopra raffigurati si può notare come la gestione, il controllo ed il coordinamento della rete di vendita facciano capo a due distinte società: la Supermercati Poli spa, che opera prevalentemente in Provincia di Trento ed a Sud della stessa, e la Billig spa, che presidia il territorio del Sudtirolo.

Altre due società forniscono attività di supporto e servizio: in particolare Ortomercato spa gestisce la piattaforma dei prodotti ortofrutticoli, mentre Seven spa oltre ad occuparsi dell'approvvigionamento e dell'organizzazione a livello logistico di prodotti *grocery*, latticini, salumi, surgelati ed articoli non food dirige l'attività amministrativa e promuove lo sviluppo dei sistemi informativi.

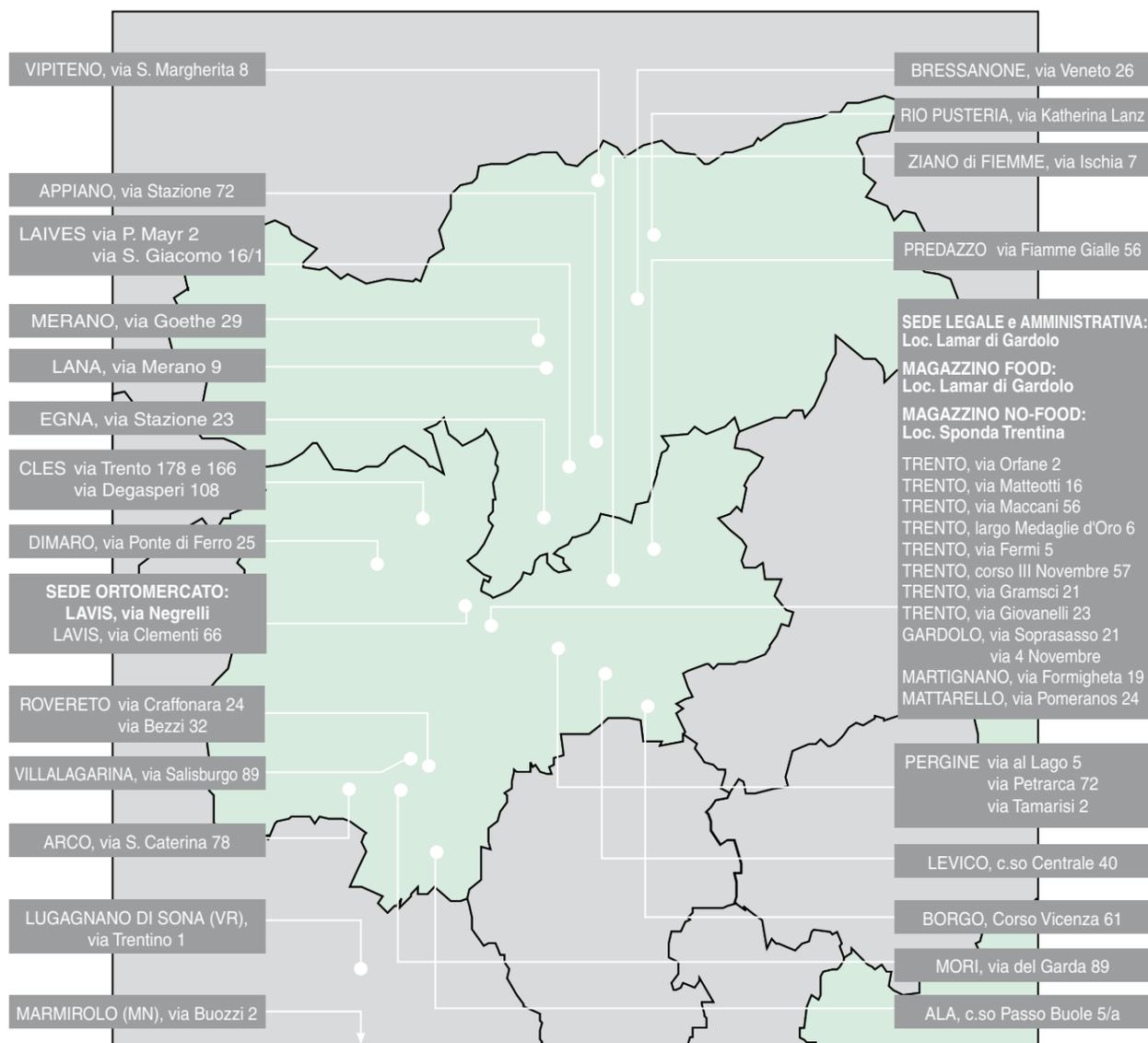
2.6 Diffusione territoriale del Gruppo

In linea con il percorso intrapreso di ottimizzazione della rete di vendita, proiettato al mantenimento dei negozi di medio-grandi dimensioni in grado di offrire uno standard elevato di servizio ed un'offerta assortimentale sufficientemente ampia, segnaliamo la chiusura, avvenuta alla fine di maggio, del negozio di Rovereto, in via Venezia, superette di soli 380 mq, non più rispondente ai requisiti qualitativi perseguiti a causa di limiti strutturali e di superficie.

Fig. 2 - Alcune grandezze dimensionali

Alcune grandezze dimensionali	31.12.2006	31.12.2005	Var % 2006 vs 2005
Centri distributivi	6	6	0,00%
Società	5	5	0,00%
Punti di vendita	51	52	-1,92%
Dipendenti	1.252	1.283	-2,42%
Articoli trattati	40.411	39.856	1,39%
Mq di superfici di vendita	51.049	51.417	-0,72%
Scontrini annui emessi	12.751.771	12.666.562	0,67%
Euro di ricavi delle vendite	279.633.000	276.151.000	1,26%

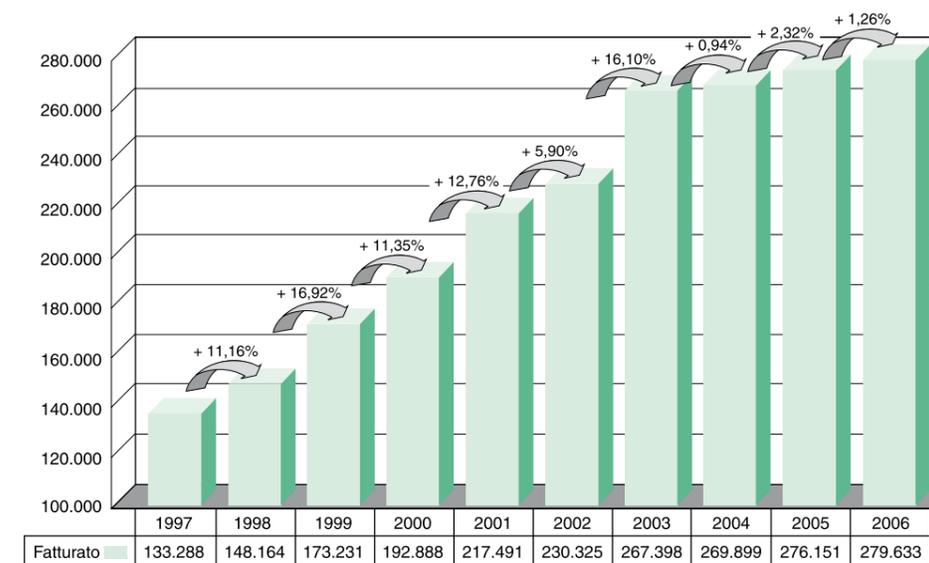
Diffusione territoriale del Gruppo



Andamento del fatturato negli ultimi 8 anni

L'incremento del fatturato, che nel 2006 è stato pari a 1,26%, conferma la tendenza positiva degli ultimi anni, registrata a prescindere dalle situazioni di contesto e pur a fronte delle difficoltà di sviluppo della rete di vendita. In un decennio infatti il fatturato è più che raddoppiato, garanzia questa di solidità non solo per l'Azienda, ma anche per il contesto socio economico che vi gravita attorno.

Fig. 3 - Andamento del fatturato negli ultimi 10 anni (importi espressi in migliaia di Euro)



parte terza

Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale
Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio
2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bi
io Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Soc
6 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilan
Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Social
o Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Soci
2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 B
Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Social
o Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Soci
2006 Bilancio Sociale 2006 Bilancio Sociale 2006

3. SISTEMA DI GESTIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

Di fronte al manifestarsi della tendenza sempre più spiccata a confondere i temi della responsabilità sociale con facili sistemi di propaganda, a strumentalizzarne il valore per accrescere il livello di consenso presso il mercato, i media o presso l'opinione pubblica, il Gruppo intende ribadire con forza la sua visione della CSR.

Coltivare la Responsabilità Sociale significa garantire una gestione dell'impresa sempre al massimo delle sue potenzialità, perché ciò costituisce una garanzia nei confronti di tutti gli *Stakeholder*, formulando il proprio modello di *business* secondo criteri ispirati alla sostenibilità dove la produzione del profitto sia accompagnata dalla creazione di valore.

Significa quindi perseguire il conseguimento degli obiettivi massimi possibili in ordine ad equità sociale, qualità ambientale, prosperità economica.

Ampliare quindi il proprio orizzonte, andare a toccare l'identità dell'impresa, elevare il suo "stile" ed il suo modo di "agire sociale", affinare la capacità di produrre "ricchezza da condividere" con tutti gli *Stakeholder*, lavorare direttamente sulla cultura aziendale, perché se il profitto tiene in piedi un'azienda, è il valore che sostiene l'intero ambiente di riferimento in cui essa si trova ad operare.

Responsabilità sociale non è per noi sinonimo di perfezione e impeccabilità. Non significa mancanza di problemi, debolezze o contraddizioni. Significa piuttosto imparare dagli errori, per non commetterli nuovamente; affrontare i momenti di fragilità con spirito critico e propositivo; dotarsi di strumenti di CSR ed integrarli nei processi decisionali.

Uno di questi strumenti, dalla fase di definizione delle strategie fino alla attuale rendicontazione, è il nostro Bilancio Sociale.

3.1 La divulgazione dei contenuti del Bilancio Sociale

Publicazione e stampa

La pubblicazione integrale del Bilancio Sociale prevede due differenti modalità: al documento cartaceo, si affianca un'edizione elettronica su supporto *cd-rom*. Entrambe le versioni possono essere richieste alla sede centrale.

Publicazione on-line

Nel sito aziendale sono pubblicati i contenuti ed i numeri del Bilancio Sociale, che sembrano rispondere in maniera più consona alla volontà del Gruppo di informare tutti gli interlocutori in merito all'attività d'impresa e ai comportamenti gestionali, garantendo al contempo la promozione e l'attivazione di nuove relazioni fra Azienda ed ambiente di riferimento.

Modalità di presentazione

I criteri di diffusione del Bilancio Sociale mirano principalmente alla condivisione allargata dei temi trattati e alla comunicazione degli obiettivi economici e sociali perseguiti, degli impegni assunti e dei risultati ottenuti.

A tal scopo, ogni edizione del *report* è stata accompagnata da una presentazione ufficiale, rivolta ad una platea rappresentativa di tutte le categorie di *Stakeholder*, composta da circa 200 invitati, ma aperta a tutti gli interessati, sollecitata al dialogo ed al confronto. Le varie presentazioni hanno avuto luogo presso sedi istituzionali delle Comunità locali ove il Gruppo è insediato con i propri punti di vendita.

La stampa locale e le più importanti riviste specializzate di settore sono state rese partecipi dell'evento attraverso la consegna in anteprima del documento di Bilancio oggetto della relazione ed attraverso l'invito ad intervenire direttamente all'incontro di presentazione. A tali eventi ufficiali, si sono poi aggiunti successivi incontri rivolti al Personale, sia di sede, che della rete di vendita. Come più volte sottolineato nel documento stesso, la funzione del Bilancio Sociale non deve limitarsi ad una mera rendicontazione periodica, ma deve piuttosto assumere i tratti di un autentico strumento gestionale. In quest'ottica l'Azienda ritiene sia sempre più importante favorire la massima condivisione dei contenuti esposti e creare i presupposti per una partecipazione attiva, da parte dell'intera organizzazione, al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per questo motivo, lo scorso anno la presentazione dei contenuti del Bilancio Sociale è stata estesa per la prima volta a tutto il Personale di sede.

Informazione alla clientela

È parte integrante della sostenibilità anche l'attività di comunicazione allargata nei confronti dei Clienti, interlocutori che quotidianamente si trovano ad interagire con la nostra realtà.

A tal fine, già da tre anni, l'Azienda predispone un *leaflet* informativo, contenente in sintesi i tratti salienti del documento originale. L'opuscolo è stato consegnato a tutto il Personale ed è stato inviato a mezzo posta ai titolari della nostra Carta Fedeltà che frequentano in maniera più assidua la nostra rete di vendita.

Incontri con gli studenti

In virtù dell'importanza attribuita alla divulgazione della Responsabilità Sociale di Impresa, intesa come impegno-necessità di basare il processo decisionale su valori etici e sul rispetto delle persone, della Comunità, dell'ambiente e del sistema normativo, l'Azienda organizza annualmente alcune visite aziendali con gruppi di studenti: il 13 maggio scorso l'Istituto Guetti di Tione è stato "ospite" presso la sede del Gruppo.

L'Amministratore Delegato del Gruppo è stato inoltre invitato a portare la propria testimonianza diretta in tema di Responsabilità Sociale di Impresa anche agli studenti universitari. Al proposito si segnala un incontro tenuto presso l'Università di Trento.

Infine, le motivazioni che ci hanno indotto a redigere il Bilancio Sociale, l'impatto di tale strumento sulla *governance*, sulle risorse intangibili e sulle azioni quotidiane, sono stati i temi affrontati in un ulteriore intervento, tenuto all'interno di un master di specializzazione rivolto a giovani imprenditrici.

Progetti di ricerca

Il Gruppo è stato coinvolto in un progetto di ricerca promosso dalle Università degli Studi di Parma, Trento e Pisa e vincitore di un finanziamento nell'ambito dei Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale (PRIN). La ricerca, intrapresa lo scorso anno ed attualmente ancora in atto, si propone di verificare lo stato di sviluppo della comunicazione etico-sociale dei gruppi di imprese, valutando la qualità della complessiva rendicontazione e dei sistemi di controllo interno. Come concordato fra le varie sedi coinvolte nel progetto, l'indagine empirica è stata sviluppata anche attraverso lo studio di casi - fra i quali rientra il Bilancio Sociale di Poli - in modo da permettere un'analisi molto dettagliata, supportata da dati raccolti attraverso interviste. Accanto agli indicatori economico-finanziari, sono stati presi in esame i parametri di tipo extra-contabile, le regole di comportamento - e di conseguenza di governo - dell'impresa, l'utilizzo di criteri di valutazione delle *performance*, la determinazione degli obiettivi in sede preventiva e la conseguente analisi degli scostamenti. I risultati della ricerca, una volta discussi e condivisi con tutti i componenti del gruppo di lavoro, saranno formalizzati in pubblicazioni di carattere scientifico, divulgati attraverso seminari e convegni ed infine pubblicati su riviste e libri a diffusione nazionale ed internazionale.

3.2 La carta etica

La Carta Etica è il documento che declina i valori in subvalori e schematizza, con estrema sintesi, le linee guida delle azioni intraprese dalla nostra Organizzazione nei confronti dei diversi interlocutori, evidenziando lo stretto legame che viene ad instaurarsi tra i valori prefissati, gli obiettivi e l'operato aziendale.

La Carta Etica sottende delle potenzialità che vanno ben oltre una semplice elencazione di condotte aziendali, promesse ed assunzioni di responsabilità: essa può e deve diventare un ausilio valido ed imprescindibile nella direzione della "vita economica" d'impresa.

La Carta Etica è messa a disposizione di tutti gli *Stakeholder*, interni ed esterni, attraverso il sito aziendale. Il documento, inserito nella sezione appositamente dedicata al Bilancio Sociale, è scaricabile dall'indirizzo www.superpoli.it

3.3 Il Capitale Intellettuale

Da cosa dipende il valore di una azienda?

Per quali ragioni alcune imprese possono vantare un valore di mercato molto superiore al loro valore contabile?

Il valore di un'organizzazione dipende oggi solo in parte dai suoi *asset* tradizionali e sempre più dai suoi *asset* intangibili. Un'impresa può definirsi ricca, vitale, competitiva quando dispone, accanto alle risorse economiche e finanziarie, di un elevato Capitale Intellettuale. La capacità di innovare, le competenze ed il *know how* delle persone, l'immagine sul mercato, il patrimonio di relazioni instaurate con l'ambiente di riferimento: sono questi gli elementi che concorrono in misura sempre maggiore a determinare il valore di un'azienda e la sua capacità di competere sul mercato. Un mercato che si è nel tempo profondamente modificato, soprattutto rispetto alla velocità con la quale le organizzazioni devono recepire le informazioni ed i nuovi orientamenti. Tutte le imprese, piccole o grandi che siano, dovrebbero iniziare a pensare a se stesse come a veri e propri "sistemi sociali", il cui comportamento complessivo è ben più ampio della somma dei comportamenti di ogni singola parte, del singolo addetto, del singolo *manager*. Questo sistema sociale ha un comportamento tanto più efficace quanto più le azioni che compie sono coerenti con gli obiettivi e le strategie dichiarate.

Le imprese non devono solo eccellere, ma devono essere anche in grado di innovare prima che lo facciano i concorrenti. L'innovazione passa, soprattutto, attraverso la condivisione delle informazioni, la creazione di conoscenza comune, la capacità di incrementare le abilità dei propri Collaboratori per trasformarle in soluzioni interne e puntare al miglioramento dei processi.

Ecco allora che possiamo definire gli "intangibili" come la rappresentazione di tutte quelle risorse che costituiscono la fonte della differenza tra il valore di mercato e quello contabile di una organizzazione e consentono alla stessa di generare un vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

Le dimensioni che compongono il Capitale Intellettuale sono il **Capitale Umano**, costituito essenzialmente dalle qualità ed attitudini delle persone che operano in Azienda, il **Capitale Strutturale**, prodotto dalla capacità di organizzare e trasferire le conoscenze, ed il **Capitale Relazionale**, consistente nel valore generato dalle relazioni intrecciate con gli *Stakeholder*.

Nelle pagine seguenti sono presentati alcuni indicatori che, misurando il processo di generazione del Capitale Intellettuale, riteniamo possano aiutare il *management* ad analizzare la coerenza delle *performance* dell'organizzazione rispetto alla filosofia d'impresa.



3.3.1 Il Capitale Umano

Qualsiasi cosa facciamo, possiamo realizzarla solamente grazie alle persone. Le persone sviluppano idee; le persone apportano miglioramenti; le persone contribuiscono all'innovazione. Infine, sono ancora persone ad usufruire dei servizi che noi offriamo. Si può intuire allora che, per decretare il successo dell'organizzazione, sono necessarie - anzi indispensabili - le persone.

*“Il denaro parla, ma non pensa;
...le macchine eseguono, ma non inventano”
T.A. Stewart*

Le persone sono l'unico elemento a possedere l'intrinseco potere di generare valore.

Tutte le altre variabili - cassa, crediti, materiali, prodotti, impianti, attrezzature e fonti di energia - altro non offrono che potenziali inerti. Per loro natura non aggiungono alcunchè e non possono aggiungere alcunchè, a meno che una persona liberi quel potenziale e lo metta in azione.

Purtroppo questo “elemento” - il Capitale Umano - l'unico che può costituire di per sé un valore aggiunto è anche quello più difficile da valutare e monitorare: esso è rappresentato da capacità, conoscenze, attitudini e competenze di persone che agiscono in funzione delle logiche di impresa e che sono in grado di offrire soluzioni ai bisogni aziendali.

All'interno del Capitale Umano abbiamo individuato tre aree strategiche, che andremo a rappresentare nei paragrafi seguenti.

3.3.1.1 Qualità professionali e attitudini personali

Le componenti principali che determinano il Capitale Umano sono da ricondurre in prima istanza alle caratteristiche individuali apportate dalla persona nel proprio lavoro: fra queste si annoverano intelligenza, energia, attitudine positiva, affidabilità, impegno, ma pure “voglia” di imparare e di mettersi in discussione, prontezza, immaginazione, creatività, senso pratico e capacità di realizzare le cose.

Queste attitudini devono essere valorizzate e costantemente alimentate attraverso la formazione ed il trasferimento di conoscenze o capacità tecniche.

L'impegno dell'Azienda deve essere quindi volto ad aiutare ogni Collaboratore a sviluppare il proprio potenziale intrinseco e ad esprimere una quantità ed una qualità adeguata di capacità lavorativa.

In Poli, sono molte le attività specificatamente poste in essere per accrescere il livello quantitativo delle competenze ed aumentare la soddisfazione dei dipendenti. Consapevole dell'importanza dell'attività di formazione e del suo impatto positivo in termini di miglioramento motivazionale, accrescimento del *know how* e delle conoscenze individuali, il Gruppo investe costantemente in questa attività, cercando di ampliare sia il numero dei potenziali fruitori che la quantità in termini di ore dedicatevi.

Fig. 4 - Qualità professionali e attitudini personali

Indicatore monitorato	2006	2005	2004
Elevata scolarità N° laureati e diplomati / totale dipendenti al 31/12	35,25%	36,09%	33,35%
Anzianità media dipendenti	6,79	6,88%	4,95
Investimento in formazione Costi interni + costi esterni + investimenti a mezzo terzi	€ 549.521	€ 365.413	€ 481.071
Incidenza formazione sul fatturato	0,20%	0,13%	0,18%
Investimento formativo pro-capite Costi di formazione / numero medio dipendenti	€ 430	€ 283	€ 360
Ore medie di formazione pro-capite (per dipendente) Ore di formazione / numero medio dipendenti	14,91	14,03	16,69
Partecipanti a formazione	1.080	852	1.042
Ore medie di formazione pro-capite (per partecipante) Ore di formazione / totale partecipanti a sessione formative	17,63	21,22	21,43
Job rotation Passaggi di livello e ruolo / totale dipendenti	1,84%	2,18%	1,97%

3.3.1.2 Motivazione e coinvolgimento

Un secondo gruppo di fattori che descrive il Capitale Umano è costituito dalla motivazione del singolo, dalla sua partecipazione all'attività aziendale e dal grado di identificazione riconosciuto all'organizzazione.

Il Capitale Umano non è di proprietà aziendale. Il suo valore dunque dipende non solo dal livello e dalla qualità delle competenze del singolo, ma anche dalla capacità dell'Azienda di fidelizzare i propri Collaboratori, riducendo il più possibile il rischio di perdere essi e le loro conoscenze. Fondamentale è avere “dipendenti fedeli” che trovino soddisfazione nello svolgere i propri compiti, che siano stimolati da un ambiente dinamico e sereno e che pertanto siano disposti a dare il meglio, abbiano obiettivi individuali coerenti con quelli dell'organizzazione e siano inclini a condividere e diffondere le proprie conoscenze.

Fig. 5 - Motivazione e coinvolgimento

Indicatore monitorato	2006	2005	2004
Sistema di incentivazione Numero dipendenti con premi ad obiettivo individuali	89	82	69
Dipendenti con premi ad obiettivo individuali Numero dipendenti con premi ad obiettivo / numero medio dipendenti	6,97%	6,36%	5,16%
Monte salario destinato ad incentivi individuali	€ 326.320	€ 276.000	€ 167.900
Raggiungimento degli obiettivi individuali Importo degli obiettivi individuali raggiunti / monte salario destinato ad incentivi	75,50%	68,74%	48,32%
Quota destinata ad incentivi generalizzati Premio di risultato legato ad obiettivi collettivi	€ 527.665	-	-
Raggiungimento degli obiettivi generalizzati	100,00%	-	-
Turnover “volontario” Dipendenti dimissionari / totale dipendenti	9,98%	9,04%	13,17%
Fidelizzazione dei “key people” Turnover dei “key people” / dipendenti “key people”	3,29%	4,08%	4,53%
Numero eventi informativi	9	15	13
Coinvolgimento del Personale in eventi informativi	524	517	465
Monte ore dedicato a momenti informativi	1.514	1904	1564
Tasso di assenteismo Giorni di assenza per malattia, infortunio, sciopero / totale giorni lavorabili	4,07%	4,76%	3,78%
Incidenza lavoro straordinario Ore di straordinario / totale ore lavorate	3,88%	3,97%	4,28%
Litigiosità Cause di lavoro intentate contro l'Azienda	0	0	1

Uno degli indicatori più importanti per verificare la capacità dell'Azienda di motivare e fidelizzare il Personale risiede nell'indice di *turnover*, che rappresenta il peso delle collaborazioni terminate in un certo lasso di tempo rapportandole all'organico in essere. I risultati raggiunti nel 2006 denotano un miglioramento evidente rispetto ai dati 2005 (12,54% vs 13,95%).

L'analisi tuttavia può essere affinata, andando a scomporre l'indice generale sulla base delle motivazioni che hanno portato alla conclusione del rapporto di lavoro. Possiamo così identificare il “*turnover* fisiologico”, che rimanda principalmente ai pensionamenti e ai decessi; il “*turnover* imposto”, legato ai licenziamenti o mancati superamenti del periodo di prova; ed infine il “*turnover* volontario”, che potremmo definire anche “*turnover* patologico”, in quanto è prevalentemente a questa voce che devono essere ricondotti il malessere ed il disagio del dipendente che decide di interrompere la collaborazione.

Esaminando l'andamento del 2006 attraverso questa chiave di lettura, si rileva quindi una variazione in positivo del peso dei dimissionari volontari sul numero totale dei dipendenti, variazione che, sia pur non evidenziando particolari criticità, deve essere comunque monitorata.

Il passo successivo del percorso di analisi circa il grado di fedeltà all'Azienda rimanda al numero di dimissioni dei Collaboratori che ricoprono ruoli chiave all'interno dell'organizzazione. Nel nostro caso, consideriamo “*key people*” i dipendenti con inquadramento superiore al terzo livello, che espletano mansioni non solo operative, ma anche di concetto.

3.3.1.3 Efficienza

Fig. 6 - Efficienza

Indicatore monitorato	2006	2005	2004
Produttività del Personale Giorni lavorati / giorni lavorabili	88,55%	89,69%	86,06%
Fatturato pro-capite Fatturato totale / numero medio dipendenti	€ 218.977	€ 214.237	€ 201.718
Valore Aggiunto pro-capite Valore aggiunto / numero medio dipendenti	€ 47.233	€ 46.881	€ 42.086

3.3.2 Il Capitale Strutturale

Il Capitale Strutturale, chiamato anche Capitale Organizzativo, è ciò che diffonde ed amplifica la potenzialità ed il valore del Capitale Umano e consente che quest'ultimo venga messo a frutto per creare valore.

È costituito da qualsiasi forma di conoscenza che viene strutturata in Azienda: *software*, *database*, meccanismi operativi, assetto organizzativo. Si tratta di un capitale plasmato sulle peculiarità dell'organizzazione, sulle sue attività. Risulta pertanto indissolubilmente legato ad essa e in definitiva, difficilmente imitabile.

Il Capitale Organizzativo permette di immagazzinare la conoscenza, di accelerarne la diffusione all'interno dell'impresa, regolando i comportamenti organizzativi in modo da garantire la coerenza con la strategia intrapresa e lo sviluppo di una conoscenza comune per l'intera organizzazione.

L'analisi del Capitale Organizzativo contempla due dimensioni fondamentali: la valorizzazione delle conoscenze e l'informatizzazione.

3.3.2.1 Gestione della conoscenza

Ogni azienda deve realizzare un circuito virtuoso tra Capitale Umano e Capitale Organizzativo. Quest'ultimo, essendo "conoscenza strutturata", è costruito facendo leva sul Capitale Umano, che a sua volta migliora e si evolve in relazione all'efficacia nella gestione del Capitale Organizzativo.

Ciascun dipendente può accrescere le proprie competenze e consolidare le proprie capacità se può sfruttare le conoscenze aziendali strutturate in qualche forma "tangibile", diffuse e rese disponibili a tutto il Personale.

L'esistenza ed il miglioramento del Capitale Strutturale presuppongono la disponibilità di ogni individuo a condividere le informazioni e le cognizioni, a sviluppare spirito di squadra ed un orientamento verso gli obiettivi definiti.

Ciò non dipende solo dalle sue attitudini, ma anche da scelte portate avanti dall'Azienda finalizzate a diffondere una cultura di "teamwork", a definire strumenti e meccanismi che supportino il valore della condivisione.

È fondamentale poi strutturare le conoscenze, che sono alla base dell'erogazione di ogni tipo di attività, attraverso procedure operative, manuali e direttive che possano guidare l'operato del singolo Collaboratore, aiutandolo a raggiungere, indipendentemente dalla mansione svolta, le migliori *performance*.

Questo non significa imbrigliare la creatività e le predisposizioni individuali, quanto piuttosto cercare di razionalizzare il *know how*, renderlo trasferibile e, di conseguenza, far in modo che esso sedimenti nell'organizzazione.

Fig. 7 - Gestione della conoscenza

Indicatore monitorato	2006	2005	2004
Gruppi di lavoro attivati	13	16	7
Partecipanti a gruppi di lavoro	196	102	49
Ore dedicate a gruppi di lavoro	3.001	2.838	703
Trasferimento tradizionale di informazioni Numero bacheche / siti lavorativi	1,39	1,29	1,26

L'attenzione dell'Azienda a rispondere tempestivamente alle sollecitazioni interne ed esterne è testimoniata dagli indicatori riferiti ai gruppi di lavoro attivati. Sono cresciuti i servizi da erogare, i problemi da affrontare e la loro complessità. La politica aziendale si sta orientando verso la graduale attenuazione della centralità del "singolo individuo" per dare spazio a gruppi di lavoro, comitati e ruoli trasversali.

Nelle riunioni pianificate si ha l'opportunità di condividere diverse tematiche, di apprendere nuovi concetti e trovare soluzioni ottimali ai problemi che di volta in volta si incontrano. I buoni risultati raggiunti nei progetti gestiti attraverso gruppi evidenziano come, per buona parte, il processo di generazione delle conoscenze si sviluppi attraverso modalità relazionali.

3.3.2.2 Informatizzazione

Il sistema informativo, nella sua articolazione più completa di infrastrutture, *database*, applicativi è un elemento fondamentale del Capitale Organizzativo in quanto permette, grazie all'automazione dell'attività, di rendere agevolmente operative le scelte aziendali e di promuoverne l'efficacia, arricchendo e diffondendo le competenze individuali.

Il Gruppo promuove in maniera crescente 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.

Fig. 8 - Informatizzazione

Indicatore monitorato	2006	2005	2004
Costo struttura informatica Investimenti in hardware, software, consulenze e manutenzioni di sistema	€ 1.216.925	€ 1.654.976	€ 910.316
Incidenza struttura informatica Costo struttura informatica / fatturato	0,44%	0,60%	0,34%
Numero PC	197	188	185
Utilizzo informatico Numero PC / totale dipendenti	15,73%	14,65%	14,59%
Trasferimento informatico di informazioni Numero di utenti rete intranet / totale dipendenti	15,50%	14,34%	14,20%

Gli applicativi informatici forniscono un contributo essenziale per implementare le attività più critiche. Per comprendere tale contributo e, di conseguenza, il valore intrinseco, è necessario considerare molteplici aspetti.

Una delle condizioni essenziali affinché gli applicativi supportino adeguatamente l'attività aziendale è che essi siano frequentemente aggiornati. L'indicatore relativo al costo della struttura informatica è un buon testimone del grado di ammodernamento e sviluppo riservato al sistema informatico e dell'impegno rivolto al mantenimento in efficienza dei *software*. In secondo luogo è essenziale valutare l'adattabilità dei programmi alle esigenze specifiche della nostra organizzazione e la capacità di supportare attività diverse, a partire da passaggi



meramente operativi, fino ad arrivare ad elaborazioni a livello strategico e direzionale. In questi ultimi anni molti nuovi *software* sono stati installati.

Tra gli esempi di eccellenza possiamo menzionare le applicazioni basate su Lotus Notes. Ad esso è attribuita un'importanza crescente: è uno strumento estremamente flessibile, che ci consente di rispondere efficacemente alla crescente variabilità esterna e alle diverse esigenze di utilizzo da parte dei Collaboratori. Lotus permette la partecipazione di un numero elevato di utilizzatori; garantisce l'accesso quasi in tempo reale all'aggiornamento di informazioni su attività molto distribuite nell'organizzazione; costituisce un "deposito" di conoscenze, partendo da semplici comunicazioni fino ad arrivare ad informazioni più strutturate, quali normative, procedure ed istruzioni aziendali; garantisce la creazione e la personalizzazione di flussi informativi inerenti attività che si snodano in diverse funzioni (Funzione Tecnica, Funzione Risorse Umane, Funzione Marketing, Funzione Logistica, ecc). Le estensioni formulate e plasmate ad hoc permettono di governare attività diverse inerenti la comunicazione interna, gli interventi di manutenzione e assistenza tecnica, le richieste di assistenza al numero verde, la gestione dei contributi promozionali occasionali, il controllo della ricezione dei volantini promozionali, la tracciabilità della posta interna e dei trasporti di merce, la gestione dei casi di allerta alimentare e così discorrendo.

Poli riserva, inoltre, una particolare attenzione agli applicativi "critici", ossia a quelli destinati allo svolgimento di attività fondamentali e strategiche: le funzioni più prossime alla contabilizzazione del fatturato, il *controlling*, la stesura del bilancio previsionale, il monitoraggio dei percorsi di carriera del Personale interno e così via. Da alcuni anni è utilizzato Board, uno strumento di *Business Intelligence* che, lavorando su un *database* multidimensionale integrato, permette di analizzare con semplicità diversi aspetti legati alla gestione aziendale fornendo in tempo reale dati oggettivi, quantificabili, aggregabili in maniera funzionale e distribuibili secondo diversi profili a tutti i Collaboratori interessati.

3.3.3 Il Capitale Relazionale

Le relazioni che l'Azienda intrattiene con l'ambiente di riferimento rappresentano il nutrimento necessario per la sua crescita e la sua prosperità.

Il Capitale Relazionale mette in evidenza i processi che l'impresa ha adottato per alimentare la quantità e qualità dello scambio con i diversi interlocutori. Esprime il patrimonio di contatti e rapporti creati con gli *Stakeholder* ed è sostanziato da immagine, reputazione, soddisfazione e fidelizzazione, valori che si generano e si accrescono con l'aumentare dei momenti collaborativi.

Nell'ambito di questo complesso di risorse intangibili abbiamo voluto monitorare gli indicatori rispecchianti l'impatto del lavoro svolto nei confronti del mercato di sbocco e nei confronti dei Fornitori, prendendo anche in considerazione la visibilità accordata dai principali mezzi di comunicazione.

3.3.3.1 Clienti

La soddisfazione del Cliente è un obiettivo fondamentale da raggiungere nell'esplicitarsi della nostra attività; richiede lo sviluppo di una cultura di qualità, che si realizza solamente se le persone sono portatrici di una forte tensione verso il miglioramento continuo, da realizzarsi attraverso molteplici iniziative: garanzia di qualità nel prodotto e nei processi, eccellenza nei servizi, assistenza, dialogo.

I risultati delle nostre azioni sono riflessi negli indici della seguente tabella.

Fig. 9 - Clienti

Indicatore monitorato	2006	2005	2004
Fidelizzazione clientela Variazione percentuale del fatturato rispetto all'anno precedente	1,26%	2,32%	0,94%
Contatti Numero di scontrini emessi	12.751.771	12.666.562	12.224.708
Scontrino medio	23,23	23,05	23,26
Sviluppo nuovi contatti Numero nuove carte fedeltà attivate al netto delle sostituzioni	17.717	23.361	35.263
Peso dei nuovi contatti Fatturato generato da nuovi Clienti DuplicarD / fatturato totale	2,87%	4,50%	6,49%
Ore dedicate all'assistenza Clienti (N° verde)	67,2	97,5	n.d.
Grado di soddisfazione Risultati indagine Customer Satisfaction - voto complessivo dato all'insegna Poli	8,23* *Indagine 2005	8,23	8,23* *Indagine 2003
Grado di insoddisfazione Reclami ricevuti via mail, fax, telefono, n°verde / scontrini emessi	0,0011%	0,0012%	n.d.
Peso dei reclami sul totale segnalazioni Reclami ricevuti via mail, fax, telefono, n°verde / chiamate al servizio clienti	18,11%	15,29%	n.d.
Utilizzo del sito Numero di accessi al sito	128.250	81.356	55.253
Numero di iscritti alla newsletter	4.298	3.434	3.001

3.3.3.2 Fornitori

Nell'ambito della catena del valore i Fornitori sono un anello di importanza strategica. È quindi fondamentale monitorare anche il loro livello di soddisfazione, le prospettive di crescita loro riservate, il nostro impegno volto alla valorizzazione dei loro prodotti e allo sviluppo di progetti condivisi.

Fig. 10 - Fornitori

Fornitori	2006	2005	2004
Incremento volume di acquisto Variazione percentuale del fatturato rispetto all'anno precedente	0,47%	1,57%	1,82%
Fatturato medio per Fornitore Fatturato totale / totale Fornitori	€ 143.570	€ 145.152	€ 155.448
Valorizzazione imprenditoria locale Fornitori locali / totale Fornitori	17,75%	18,42%	19,90%
Incidenza fatturato Fornitori locali Fatturato generato con i Fornitori locali / fatturato totale	21,65%	21,56%	21,58%
Percentuale referenze trattate Articoli di Fornitori locali / totale articoli trattati	11,91%	11,98%	13,50%
Progettualità Numero di progetti attivati in collaborazione con i Fornitori	10	17	n.d.

3.3.3.2 Media

Fig. 11 - Mass media

Indicatore monitorato	2006	2005	2004
Pubblicazioni	58	48	n.d.
Numero di comparse su stampa	56	40	n.d.
Numero di comparse su radio e televisione	2	8	n.d.

4. PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

4.1 La produzione del Valore Aggiunto Globale

Il Valore Aggiunto Globale è la ricchezza prodotta dell'Azienda e quantificata prima della remunerazione del Personale, dell'Amministrazione Pubblica, del capitale di credito e di rischio.

La determinazione del Valore Aggiunto Globale si ricava attraverso la riclassificazione contabile del conto economico aggregato, che raggruppa le risultanze contabili delle sole società operative nell'ambito della gestione dei supermercati, dei centri distributivi e dei servizi correlati. Restano escluse dal calcolo le società che hanno come oggetto unicamente la gestione finanziaria e patrimoniale del Gruppo, in quanto non esercitano significativi riflessi nei confronti degli *Stakeholder* di riferimento.

Il Valore Aggiunto Globale viene individuato attraverso la contrapposizione di ricavi e costi assunti dal conto economico aggregato, riclassificato come indicato nel seguente schema.

Fig. 12 - Prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale (importi espressi in migliaia di euro)

(€ x 1000)	2006	2005	2004
A) Valore della produzione			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	279.633	276.151	269.899
Variazioni delle rimanenze	-1.617	1.762	1.898
Altri ricavi e proventi	777	707	564
Ricavi della produzione tipica	278.793	278.620	272.361
B) Costi intermedi della produzione			
Costo per acquisto merce	-188.229	-188.978	-186.965
Costo per servizi	-13.934	-13.153	-12.055
Costo per godimento di beni di terzi	-10.514	-9.718	-9.086
Accantonamento per rischi	-1.008	-1.210	-1.533
Oneri diversi di gestione	-88	-111	-42
Valore aggiunto caratteristico lordo	65.020	65.450	62.680
C) Componenti accessori e straordinari			
Ricavi accessori	931	712	661
Costi accessori	0	0	0
Ricavi straordinari	1.798	1.877	1.754
Costi straordinari	-148	-161	-717
Valore aggiunto globale lordo	67.601	67.878	64.378
Ammortamenti	-7.284	-7.449	-8.067
Valore Aggiunto Globale Netto	60.317	60.429	56.311

Il Valore Aggiunto rimane stabile, esprimendo risultati pressoché speculari rispetto all'esercizio precedente. Di seguito proponiamo alcune focali considerazioni.

- Per la prima volta si registra una variazione in negativo delle rimanenze. Le motivazioni sottostanti a tale andamento sono molteplici. Parte del decremento è da ricondurre alla liquidazione totale avvenuta presso il punto vendita Regina di Marmirolo, che ha terminato l'attività nei primi mesi del 2007. Un'altra quota sostanziosa è invece dovuta alla progressiva eliminazione delle giacenze dei prodotti surgelati, che nel mese di gennaio sono stati fatti migrare in una nuova piattaforma logistica gestita in comune con Com-service.
- L'aumento dei costi relativi ai servizi trova giustificazione nelle accresciute spese di pubblicità e rappresentanza, nelle maggiori spese di gestione del centro commerciale di recente apertura a Bressanone e nello sforzo economico sostenuto a seguito della pesante ristrutturazione del punto vendita di Laives, presso la località San Giacomo.
- La crescita dei costi imputabili al godimento dei beni di terzi è dipesa principalmente dal contratto di affitto pagato per l'intero esercizio sull'immobile di Bressanone, comprendente sia un supermercato, che un nuovo punto vendita ad insegna Regina.

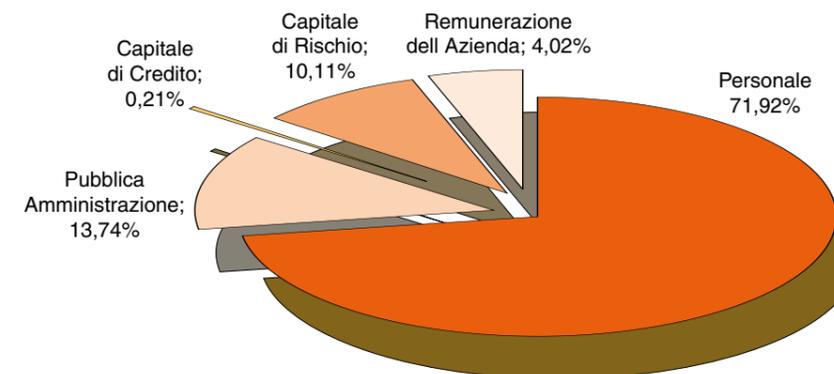
4.2 La ripartizione del Valore Aggiunto Globale

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.

Fig. 13 - Prospetto di riparto del Valore Aggiunto Globale (importi espressi in migliaia di euro)

(€ x 1000)	2006	2005	2004
A) Remunerazione al Personale			
Personale non dipendente	2.872	2.514	2.526
Personale dipendente			
Remunerazioni dirette	31.662	31.435	30.187
Remunerazioni indirette	8.849	9.048	8.071
Totale remunerazione Personale	43.383	42.997	40.784
B) Remunerazione alla Pubblica Amm.ne			
Imposte dirette	8.129	8.270	7.140
Imposte indirette	176	188	200
Sovvenzioni in c/esercizio	-18	-27	-37
Totale remunerazione Pubblica Amm.ne	8.287	8.431	7.303
C) Remunerazione del capitale di credito			
Oneri per capitali a breve termine	126	132	219
Totale remunerazione capitale di credito	126	132	219
D) Remunerazione del capitale di rischio			
Utili distribuiti alla proprietà	6.096	6.096	5.120
Totale remunerazione capitale di rischio	6.096	6.096	5.120
E) Remunerazione dell'Azienda			
Variazione delle riserve	2.425	2.773	2.885
Totale remunerazione dell'Azienda	2.425	2.773	2.885
Valore Aggiunto Globale Netto	60.317	60.429	56.311

Fig. 14 - Ripartizione del Valore Aggiunto in forma grafica



Viene ribadita l'importanza, anche come fattore economico, della risorsa Personale, a cui è destinata la fetta maggiore del Valore Aggiunto generato. Tale quota, aumentata costantemente nel tempo, conferma la sua tendenza anche nell'esercizio oggetto di analisi, passando dal 71,15% (dato 2005) al 71,92% (dato 2006).

5. PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE

5.1 Contenuti della relazione

La relazione sociale ha il compito di offrire una serie di informazioni in merito agli effetti che l'attività dell'Azienda produce sull'ambiente e sull'insieme degli *Stakeholder*, con i quali essa deve conseguentemente chiarire i propri obiettivi e condividere le migliori soluzioni organizzative, economiche e procedurali, in sintonia e nel rispetto delle richieste di natura etica.

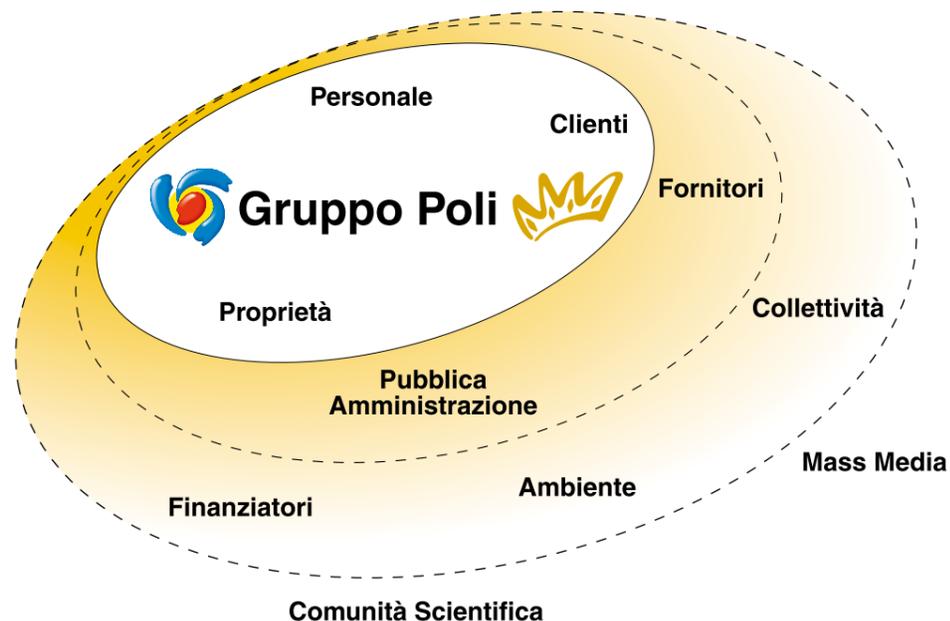
Nei prossimi paragrafi verrà approfondito il modo in cui l'Azienda si relaziona con i principali portatori di interessi avvalendosi di una serie di indicatori quantitativi e qualitativi. I dati meramente contabili o monetari verranno integrati con la presentazione delle principali attività messe in atto per migliorare i rapporti ed instaurare relazioni reciproche di collaborazione e fiducia con gli interlocutori di riferimento.

5.2 La mappa degli Stakeholder

Poli ha definito la platea dei propri interlocutori attraverso un percorso di analisi, che ha tenuto conto delle peculiarità dell'Azienda, dell'attività svolta, del settore in cui si trova ad operare, degli obiettivi dichiarati e degli interessi perseguiti.

La rilevanza attribuita agli *Stakeholder* così individuati differisce in funzione dell'intensità della loro relazione con l'Azienda e della loro centralità nel *business*.

Di seguito si propone la mappatura dei soggetti con i quali il Gruppo si relaziona, rendendoli destinatari in maniera diretta o indiretta della ricchezza prodotta e coinvolgendoli sovente in processi di interazione e co-determinazione degli obiettivi.



5.3 Il Personale

Le persone che animano la nostra Organizzazione sono la chiave del suo successo. Per questo è forte la volontà di creare sempre nuove opportunità per i nostri Collaboratori, sostenere il loro impegno personale a tradurre in realtà le loro aspirazioni, valorizzarne capacità e competenze, coltivando le potenzialità per accompagnare la loro crescita individuale e professionale.

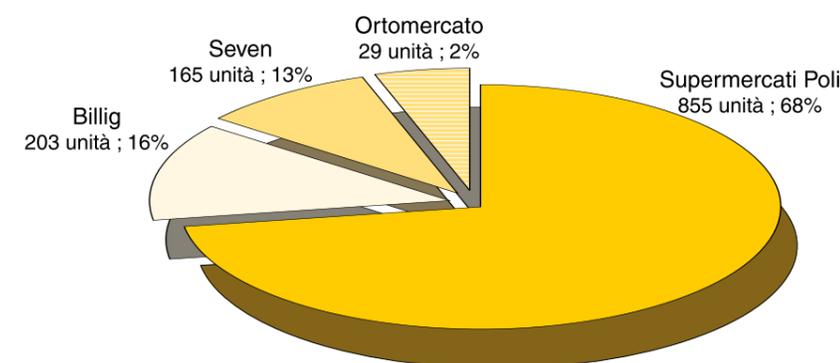
Considerando poi che le aspettative dei dipendenti si concentrano sull'equo accesso alle opportunità di carriera, sulla corresponsione di retribuzioni commisurate a ruoli e responsabilità e su un ambiente di lavoro sicuro e confortevole, l'Azienda si impegna a garantire trasparenza e correttezza nelle politiche di gestione delle Risorse Umane, assicurando che il rapporto di lavoro si articoli sulla pari dignità delle parti e sul rispetto delle legittime attese di ciascuno.

5.3.1 Struttura ed evoluzione dell'organico aziendale

Alcuni dati riguardanti la consistenza e la composizione dell'organico aziendale danno inizio al nostro percorso di analisi delle attività implementate a favore dello *Stakeholder* Personale.

5.3.1.1 Composizione e consistenza del Personale

Fig. 15 - Composizione del Personale per Società



Il Personale in forza registrato alla fine del 2006 ha raggiunto 1252 unità. Il grafico evidenziato nella figura 15, ne indica la suddivisione fra le quattro aziende che compongono il Gruppo. Le grandezze contenute nei riquadri rappresentano rispettivamente il numero dei lavoratori di ciascuna società ed il peso percentuale, rapportato al totale dei dipendenti del Gruppo.

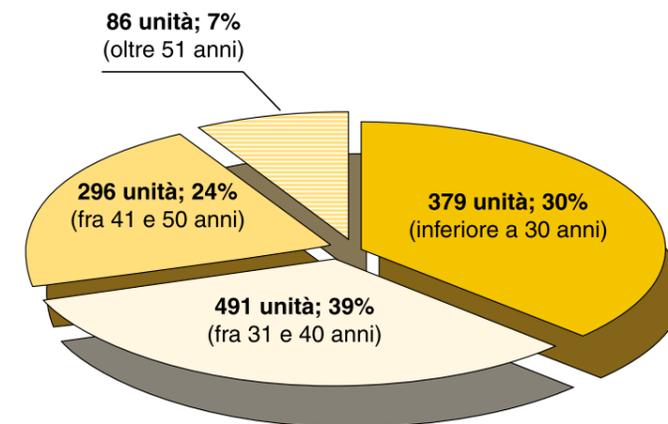


Fig. 16 - Composizione del Personale per funzione

Funzione	Totale anno 2006	Valore %
Direzione di Business	16	1,28%
Amministrazione e Finanza	35	2,80%
Assortimento e Acquisti	33	2,64%
Tecnica	7	0,56%
Risorse Umane	5	0,40%
Marketing e Comunicazione	9	0,72%
Logistica	103	8,23%
Rete di vendita	1.044	83,39%
Gruppo	1.252	100,00%

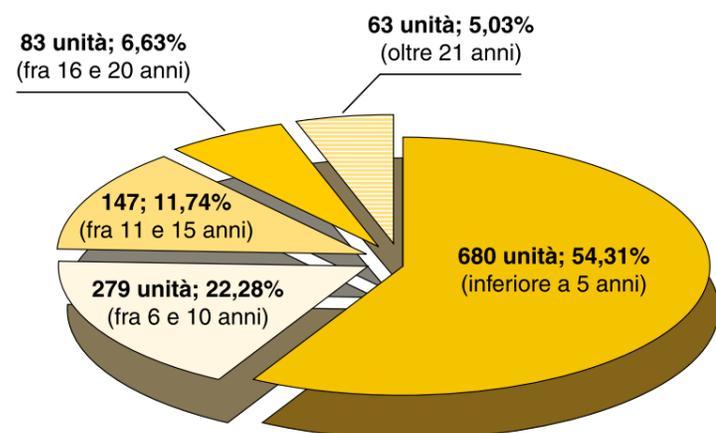
Analizzando l'organico occupato nelle diverse aree funzionali, emerge chiaramente la preponderanza della rete di vendita. I Collaboratori di filiale costituiscono una risorsa cruciale per l'Azienda.

Fig. 17 - Composizione del Personale per età



Quasi il 70% dei dipendenti ha una età inferiore ai 40 anni. Questo dato connota la nostra Azienda come una realtà giovane, dinamica, potenzialmente orientata al cambiamento, e sicuramente all'altezza di affrontare le sfide proposte dal contesto competitivo.

Fig. 18 - Composizione del Personale per anzianità



Al contempo, però, il Gruppo può contare su una forza lavoro stabile e qualificata: quasi un quarto dei Collaboratori lavora in Azienda da oltre dieci anni e in tale periodo ha potuto acquisire esperienze e maturare abilità specifiche da trasferire ai nuovi arrivati.

Fig. 19 - Età e anzianità media

Anno	Età media		Anzianità media	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
2006	38,05	34,61	8,77	5,58
2005	36,07	33,54	7,54	5,15
2004	34,71	31,96	6,21	4,14

Gli ultimi tre esercizi hanno evidenziato un incremento costante sia nell'età che nell'anzianità media. Questo trend trova giustificazione, da un lato, nel miglioramento dell'indice di turnover, che, soprattutto nell'ultimo esercizio, ha abbattuto la necessità di ricorrere a nuove assunzioni consistenti generalmente in lavoratori molto giovani, dall'altro, nell'attivazione di progetti anche a favore di persone mature, come nel caso del progetto "Over 40".

Fig. 20 - Composizione del Personale per livello di scolarizzazione

Anno	Licenza elementare	Licenza media	Diploma superiore	Diploma di laurea
2006	1,79%	62,96%	33,26%	1,99%
2005	1,33%	62,59%	34,29%	1,79%
2004	1,35%	65,30%	32,00%	1,35%

La diversità di ruoli e mansioni che caratterizzano la nostra attività, e di conseguenza la differente esigenza di requisiti professionali ed attitudinali, permette di diversificare la richiesta di lavoro ed offrire a ciascun candidato una posizione lavorativa consona alle proprie capacità, al proprio percorso formativo ed ai titoli di specializzazione conseguiti. Pur non perdendo di vista l'obiettivo di integrare queste diverse "culture organizzative", negli ultimi anni il Gruppo ha cercato di riservare uno spazio maggiore ai giovani laureati.

5.3.1.2 Politica delle assunzioni e di orientamento all'occupazione

Fig. 21 - Assunzioni per tipologia di contratto

Anno	Tempo indeterminato	Formazione e Lavoro	Inserimento	Apprendistato	Tempo determinato	Stagionale	Interinale
	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Ore
2006	13	0	54	28	67	31	25.409
2005	20	0	33	39	199	94	27.769
2004	55	8	18	43	189	99	38.517

Rispetto alle leve di flessibilità introdotte dalla riforma del mercato del lavoro, Poli ha utilizzato al proprio interno diversi strumenti contemplati dalla legge Biagi, nell'ottica di conciliare flessibilità, contenimento dei costi con la prospettiva, per i Collaboratori, di stabilità del posto di lavoro. La logica sottostante all'applicazione di strumenti come i contratti di apprendistato o di inserimento va nella direzione di una valorizzazione graduale delle competenze professionali delle persone e della costruzione di profili qualificati.

Le nuove assunzioni nel 2006, 193 in totale, hanno subito una notevole flessione rispetto al 2005, in cui erano stati attivati 385 contratti. La minore esigenza di nuovo Personale può essere ricondotta, anche in questo caso, alla decelerazione del turnover. In più, a differenza di quanto accaduto nel corso dell'anno precedente, la rete di vendita nel 2006 ha registrato la chiusura di un esercizio e nessuna nuova apertura.

Precisiamo che i dati espressi nella tabella precedente (Fig. 21) fanno riferimento ai soli contratti perfezionati direttamente con l'Azienda. Il numero di assunzioni a carattere stagionale - apparentemente in calo rispetto agli anni precedenti - non contempla i Collaboratori assunti con un contratto di somministrazione da parte di Adecco, società di lavoro interinale con la quale nel 2006 abbiamo intrapreso un corposo progetto volto alla formazione e all'inserimento di Personale stagionale.

Al Personale dipendente si affianca l'apporto dei lavoratori interinali, anch'esso ridimensionato rispetto al passato.

Fig. 22 - Indice di conferma dei contratti in scadenza

Anno	Contratti formazione e lavoro			Contratti apprendistato		
	In scadenza	Nr. rinnovi	% sul totale	In scadenza	Nr. rinnovi	% sul totale
2006	4	3	75,00%	17	13	76,47%
2005	30	19	63,33%	22	20	90,91%
2004	33	27	81,82%	3	3	100,00%

In ottemperanza alla disciplina vigente, l'Azienda, pur utilizzando forme contrattuali flessibili, si impegna, ove possibile, a trasformarle in contratti duraturi. Nella Fig. 22 sono iscritte le percentuali di conferma dei contratti a termine.

5.3.1.3 Relazioni sindacali

Sul fronte delle relazioni sindacali, il 2006 si è caratterizzato come un anno particolarmente impegnativo. La definizione del nuovo contratto integrativo aziendale ha per molti mesi chiamato in causa sia il vertice aziendale che le rappresentanze sindacali.

Inizialmente, le esigenze manifestate dalla parti parevano essere incompatibili: da un lato, il Sindacato chiedeva con forza un importante aumento salariale; dall'altro, l'Azienda, trovandosi ad operare in un contesto di crescente competitività nel mercato di riferimento, ricercava nuove forme e nuove modalità di contrattazione. Per reperire le risorse necessarie da erogare al Personale sotto forma di sostanziosi miglioramenti retributivi, solo una via pareva essere perseguibile: garantire un migliore utilizzo dei fattori produttivi di efficienza, competitività e soddisfazione del Cliente.

Per la prima volta è stata pertanto istituita una retribuzione variabile commisurata a fattori di produttività, redditività ed efficienza: un Premio di Risultato, rivolto ai Collaboratori in forza, che viene erogato in funzione del raggiungimento di obiettivi generali rilevati con cadenza annuale. Il valore liberato, viene quindi distribuito in relazione al livello di assiduità al lavoro fatto registrare da ciascun dipendente.

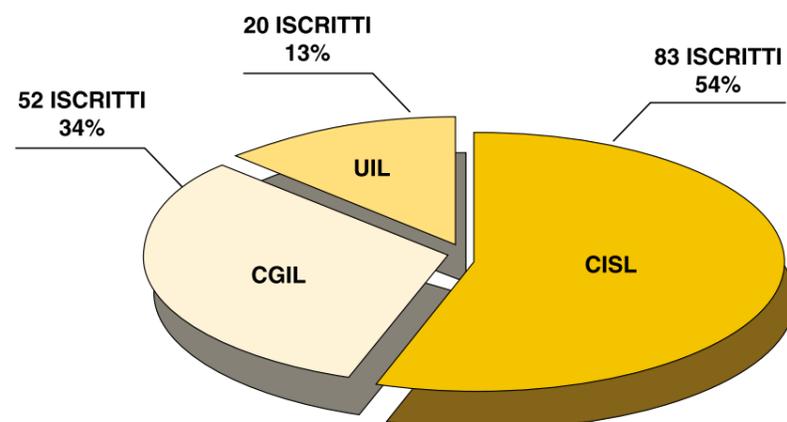
L'accordo per la Supermercati Poli, frutto di una soluzione condivisa e partecipata, è stato siglato in data 22 dicembre. A seguire sono state poste le basi per lo sviluppo ed il rinnovo del contratto di Seven, imperniato sui medesimi criteri e su simili modalità di calcolo.

Fig. 23 - Livello di sindacalizzazione

Società	2006		2005	
	nr. iscritti	% sul totale	nr. iscritti	% sul totale
Supermercati Poli	113	13,22%	103	11,59%
Billig	22	10,84%	12	6,03%
Seven	16	9,70%	14	8,48%
Ortomercato	4	13,79%	1	3,33%
Gruppo	155	12,38%	130	10,13%

L'Azienda mostra un livello di sindacalizzazione relativamente basso, sia pur segnalando un lieve incremento rispetto al 2005 (+ 2,25%).

Fig. 24 - Associazioni sindacali



All'interno del Gruppo si annoverano tre rappresentanze sindacali; CISL conta il maggior numero di iscritti (53,55%), a seguire poi CGIL (33,55%) e UIL (12,90%).

Fig. 25 - Partecipazione ad attività sindacali

Attività	Totale gg 2006	% su giorni lavorabili	Totale gg 2005	% su giorni lavorabili
Permesso sindacale	265	0,0688%	185	0,0475%
Sciopero	0	0,0000%	12	0,0031%
Assemblea sindacale	43	0,0111%	27	0,0069%
Totale	308	0,0799%	224	0,0575%

5.3.2 L'orientamento professionale

5.3.2.1 Sistema di remunerazione e incentivazione

Ormai da anni il Gruppo Poli ha scelto di adottare una filosofia di gestione delle Risorse Umane orientata alla massima valorizzazione, anche dal punto di vista economico, delle persone che lavorano al suo interno. Nel fare ciò, sorveglia costantemente le tendenze dei mercati di riferimento e formalizza la sua politica retributiva agendo su una molteplicità di leve:

- aumentare il senso di appartenenza all'Azienda attraverso trattamenti migliorativi rispetto alle semplici previsioni di legge e contrattuali;
- riconoscere attraverso interventi sulla parte fissa della retribuzione il percorso di crescita realizzato dai Collaboratori nel momento in cui vengano ampliate le responsabilità loro affidate o si evolvano le dimensioni e le attività gestite;
- dare rilievo alla valutazione dei risultati (che deve avvenire attraverso indicatori oggettivi e misurabili) premiando il contributo del singolo mediante interventi sulla parte variabile della retribuzione.

I dipendenti Poli sono inquadrati secondo le norme del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del settore terziario, integrato dalla contrattazione di secondo livello.

Fig. 26 - Indice di composizione del sistema retributivo

Anno	Remunerazioni dirette	CCNL più straordinari	Integrativo Aziendale	Premi fissi	Premi obiettivo individuali	Premio di risultato collettivo
2006	31.662.000 100,00%	25.360.651 80,10%	3.360.740 10,61%	2.119.231 6,69%	293.713 0,93%	527.665 1,67%
2005	31.435.000 100,00%	25.846.346 82,22%	3.328.282 10,59%	1.984.232 6,31%	276.140 0,88%	0 0,00%
2004	30.187.000 100,00%	24.323.153 80,57%	3.696.101 12,24%	1.920.584 6,36%	247.162 0,82%	0 0,00%

Nel sistema di retribuzione di Poli, gli incentivi correlati ai risultati e alla qualità dell'impegno profuso assumono una particolare valenza: costituiscono infatti il 9,30% dei costi totali legati alla forza lavoro.

Il sistema premiante coinvolge il Personale dipendente secondo modalità che tengono conto delle caratteristiche e delle peculiarità organizzative delle risorse coinvolte. Alla base del sistema risiede l'individuazione di obiettivi quantitativi e qualitativi che rimandano alla produttività, al contenimento dei costi oppure all'implementazione di nuovi progetti.

L'incentivazione individuale, che di regola viene riconosciuta solo a fronte del raggiungimento dell'obiettivo, nel 2006 ha distribuito premi per oltre 293.000 € ed ha riguardato 89

Collaboratori. Ad essa va aggiunto il sistema di incentivazione collettivo che, nell'esercizio oggetto di analisi, ha riguardato tutto il Personale delle società Seven e Supermercati Poli. Di seguito presentiamo l'inquadramento professionale del Personale dipendente registrato al termine del 2006.

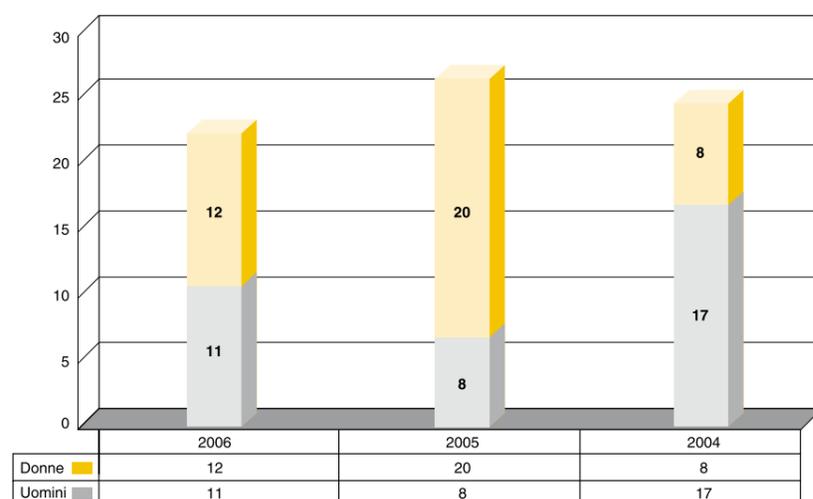
Fig. 27 - Composizione del Personale per livello retributivo

Anno	VI livello	V livello	IV livello	III livello	II livello	I livello	Quadro	Totali
2006	27	54	806	183	95	71	16	1.252
2005	30	89	796	179	107	67	15	1.283
2004	9	117	789	169	102	67	15	1.268

5.3.2.2 Sviluppo professionale

Uno degli obiettivi che l'Azienda intende perseguire con tenacia è promuovere la crescita professionale delle risorse interne adottando criteri di merito nel rapporto di lavoro.

Fig. 28 - Passaggi di qualifica



Nel 2006 i passaggi di qualifica, da intendersi come avanzamenti di livello e cambiamenti di ruolo, sono stati 23 in totale; più della loro metà ha interessato il Personale femminile.

Il Mansionario

La crescita delle competenze è una ricchezza per l'Azienda, in quanto influenza la qualità delle attività svolte e, di conseguenza, la *performance* economica.

Al contempo costituisce una ricchezza anche per gli individui, che migliorano la propria professionalità. Per analizzare meglio il contributo che le funzioni del singolo garantiscono all'attività aziendale e al suo valore, esse sono state articolate nel Mansionario aziendale, uno strumento valido ed efficace a supporto di tutte le Funzioni che funge da vero e proprio manuale di orientamento e verifica del lavoro svolto da ciascun Collaboratore.

Il documento, infatti, definisce per ogni posizione lo scopo, le principali responsabilità, le attività da espletare, le abilità, le conoscenze e le caratteristiche personali richieste.

La prima edizione del Mansionario risale al 2005; tuttavia esso viene costantemente aggiornato ed integrato con i nuovi profili professionali introdotti.

Le nuove mansioni introdotte

Nel 2006 è stata creata la nuova posizione professionale di "Responsabile Attività di Accoglienza Casse", che è andata ad affiancare le figure di collegamento fra sede e punti vendita già presenti (*Area Manager*, referenti trasversali dell'operatività di filiale e *Product Manager*, specialisti di un determinato reparto merceologico).

Già da tempo era emersa la necessità di individuare una persona che potesse seguire l'attività della barriera casse, assistendo il Personale nello svolgimento delle operazioni richieste, sempre più complesse e delicate, per l'ampliamento dei servizi offerti e l'introduzione di nuove tecnologie.

Lo scopo della posizione è sovrintendere il corretto funzionamento della barriera e del punto informazioni, assicurando l'efficienza del servizio e la funzionalità delle procedure in essere nel rispetto dei parametri richiesti dall'Azienda.

È inoltre responsabile della professionalità del Personale: si occupa invero della formazione delle capo-cassiere e degli addetti di reparto, ponendo attenzione particolare ai nuovi inserimenti e promuovendo la cultura dell'accoglienza del Cliente all'interno del punto vendita.

Nell'ottica di valorizzazione della Risorsa Umana e promozione della crescita personale, segnaliamo che la scelta è ricaduta su una nostra Collaboratrice - in precedenza gerente - vista la sua esperienza di negozio e la professionalità specifica nel settore casse.

5.3.2.3 Valorizzazione del Personale

Crediamo che le nostre persone siano la chiave del nostro successo.

Per questo motivo la remunerazione che l'Azienda intende riservare loro non si limita alla ripartizione dei volumi monetari originati dall'attività d'impresa, ma contempla attività continuative nel tempo che concorrano alla loro crescita umana e professionale, al loro coinvolgimento, al loro benessere.

La formazione e l'addestramento

L'attività di formazione rappresenta uno strumento fondamentale per valorizzare le persone che lavorano in Poli, un mezzo privilegiato per lo sviluppo delle competenze e un canale importante per la diffusione della cultura e dei valori di impresa.

Investire nella professionalità dei nostri Collaboratori ci consente inoltre di rispondere al meglio alle esigenze del Cliente, di creare fiducia ed instaurare relazioni durature.

Per questo motivo curiamo particolarmente lo sviluppo professionale favorendo l'acquisizione e l'esercizio di competenze distintive, attraverso una formazione costante, che mira a coltivare le potenzialità di ciascuno.

La funzione Risorse Umane elabora con periodicità annuale un piano formativo in base al quale sono programmati i corsi specifici da tenere.

Gli interventi formativi sono molteplici, potenzialmente rivolti a tutto il Personale:

- **formazione trasversale**, finalizzata a sviluppare una cultura di Gruppo coesa e a diffondere lo stile manageriale
- **attività formative specialistiche**, nozioni tecnico-commerciali rivolte principalmente ai Collaboratori che operano in punto vendita
- **formazione d'ingresso**, nozioni base di natura relazionale e commerciale per mostrare anche agli ultimi arrivati quale sia la "marcia giusta" per affrontare le sfide del nuovo lavoro.

Fig. 29 - Interventi formativi: partecipanti e ore di formazione

Anno	Partecipanti	Ore di formazione	Costi esterni formazione
2006	1.080	19.045	€ 59.811
2005	852	18.083	€ 69.281
2004	1.042	22.326	€ 135.586

Nel 2006 gli interventi formativi hanno ampliato notevolmente sia la platea dei destinatari (+26,76%), che le ore loro dedicate (+5,32%). Alcuni progetti corposi hanno coinvolto la quasi totalità delle figure operanti nei vari reparti dei punti vendita.

Fig. 30 - Investimenti in formazione: composizione dei costi

Voce	Ore dedicate	Costo medio orario	Costi
Costi esterni formazione	-	-	€ 59.811
Costo ora dipendenti in formazione	19.045	€ 16,248	€ 309.443
Costo ora formatori interni	478	€ 16,248	€ 7.767
Totale	19.523	-	€ 377.021

In vari casi la formazione è stata curata da Personale interno, che nel complesso ha riservato a tale attività un monte di 478 ore, 146 in più rispetto al 2005.

Grazie alla collaborazione con Adecco Formazione Lavoro, sono stati altresì attivati numerosi altri progetti formativi rivolti sia ai Collaboratori già in forza, sia al Personale che potenzialmente potrebbe essere assunto dall'Azienda. L'importo complessivamente destinato a tali iniziative, attinto dal fondo FORMA.TEMP, ammonta a 172.500 €.

Fig. 31 - Investimenti totali in formazione

Intervento formativo	Importo investito
Diretto	€ 377.021
A mezzo terzi	€ 172.500
Totale	€ 549.521

Fig. 32 - Formazione per Funzione aziendale

Funzione Aziendale	Partecipanti evento	Ore	Formazione pro-capite per partecipante	Dipendenti per funzione	Formazione pro-capite per dipendente di funzione
Direzione di Business	0	0	-	16	0,00
Amministrazione e Finanza	20	369	18,45	35	10,54
Assortimento e Acquisti	16	217	13,56	33	6,58
Tecnica	0	0	-	7	0,00
Risorse Umane	10	225	22,50	5	45,00
Marketing e Comunicazione	5	48	9,60	9	5,33
Logistica	14	70	5,00	103	0,68
Rete di vendita	1.015	18.116	17,85	1.044	17,35
Totale	1.080	19.045	17,63	1.252	15,21

La Fig. 32 mette in risalto le ore di formazione dedicate alle diverse Funzioni aziendali ed i partecipanti totali ai vari eventi formativi organizzati nel corso dell'anno. Qualora un Collaboratore partecipi a più sessioni formative, questo viene conteggiato tante volte quanti

sono gli eventi a cui egli ha preso parte.

L'indice di formazione pro-capite totale, calcolato come ore mediamente dedicate a ciascun Collaboratore in forza, è in ascesa (14,09 dato 2005 vs 15,21 dato 2006).

I dati fanno risaltare chiaramente come la Funzione Risorse Umane sia considerata un'area strategica da seguire costantemente e valorizzare attraverso interventi formativi specialistici. Anche la rete di vendita rappresenta un punto focale per l'Azienda, da seguire con costanza: il 94% dei dipendenti che hanno partecipato ad eventi formativi operavano in filiale e ad essi è stato rivolto il 95% del totale monte ore.

Le iniziative di formazione più importanti completate nell'arco del 2006 sono descritte qui di seguito.

Il percorso di formazione destinato alla figura di capo-cassiera

Nel primo semestre 2006 sono state formate 28 capo-cassiere. Le ragazze hanno partecipato ad un percorso formativo strutturato in 20 ore e tarato esattamente sulle loro esigenze di miglioramento e approfondimento.

Prima di "confezionare" il contenuto del corso, ciascuna partecipante, seguita dal diretto responsabile, ha potuto valutare, attraverso un questionario, i propri punti di forza e di debolezza facendo riferimento ad alcune aree ed attività chiave per la specifica mansione. Le loro segnalazioni sono state tenute in considerazione, traducendosi poi in spiegazioni ed interventi mirati, volti a potenziare le loro competenze nelle aree segnalate come più critiche. Alcuni temi centrali del percorso, al quale ha preso parte in maniera trasversale ed attiva anche la nuova figura di Responsabile Attività Accoglienza Casse, sono stati la soddisfazione del Cliente, la professionalità e la motivazione del Personale.

Formazione specifica per il reparto macelleria: il progetto "Cuoci e mangia"

A seguito di alcuni incontri tenutisi nei primi mesi dell'anno fra il *team* direzionale e gli "addetti ai lavori", è emersa la necessità di elevare il profilo professionale dei nostri macellai, potenziando non solo le competenze tecniche e pratiche, ma anche le conoscenze normative e la capacità di comunicare con il pubblico.

Sono state pertanto organizzate due sessioni di formazione specifica, cui hanno preso parte 25 addetti del reparto carne per un totale di 1340 ore. Il percorso è stato articolato in tre moduli teorici e in un modulo pratico orientato ad affinare le competenze individuali nella preparazione, lavorazione e confezionamento di prodotti carni. I partecipanti hanno potuto così acquisire una maggior sensibilità nel comprendere e soddisfare le esigenze del nuovo *target* di consumatore, giovane ed evoluto, presentando una gamma ricca e assai più completa di proposte culinarie e piatti pronti, offrendo un servizio di eccellenza anche dal punto di vista igienico sanitario.

Sulla scia dei risultati soddisfacenti ottenuti per il reparto carne, è stato pianificato, con i medesimi obiettivi, un percorso formativo anche per il reparto pesce.

Il progetto "Formazione Continua"

Data la numerosità dei programmi e degli applicativi *software* utilizzati nello svolgimento dell'attività lavorativa, si è manifestata l'esigenza di apportare un supporto formativo concreto all'utilizzo di sistemi informatici, che fosse continuativo, allargato e fruibile da tutti.

È stato quindi attivato un tavolo di lavoro al fine di individuare le modalità più efficaci per aumentare le abilità dei Collaboratori, in particolar modo del Personale di negozio. Un questionario volto a testare il grado di conoscenza dei vari applicativi, rilevando al contempo le maggiori difficoltà, è stato distribuito in forma anonima alle figure di gerente, vice-gerente e capo-cassiera. Le informazioni raccolte hanno messo in evidenza le aree più critiche, permettendo così di "tarare" l'intervento formativo sulle esigenze specifiche degli utilizzatori.

L'esito dei lavori ha portato alla pianificazione dell'attività di "Formazione Continua", periodica, trasversale e strutturata in vari moduli.

Nel primo semestre del 2006 tutti i Responsabili di negozio, 51 in totale, hanno partecipato ad un percorso formativo di 16 ore, iniziando con una sessione interamente dedicata alle nozioni base per l'utilizzo del PC tenuta in aula didattica, per poi riprendere, in maniera più o meno esaustiva, i vari programmi informatici impiegati in Azienda.

La formazione rivolta ai neo-assunti

Fig. 33 - Formazione rivolta ai neo-assunti

Intervento formativo	2006		2005		2004	
	Partecipanti	Ore	Partecipanti	Ore	Partecipanti	Ore
Giornata di benvenuto	89	1.463	94	1.598	118	1.885
Addestramento	111	8.025	122	8.820	90	7.605
Totale	200	9.488	216	10.418	208	9.490

La "Giornata di benvenuto" rivolta ai neo-assunti si incentra sull'importanza e sul valore che l'Azienda Poli attribuisce ad ogni singola risorsa, anche se all'inizio del proprio "percorso" professionale. Essa ha lo scopo di avvicinare la realtà del punto vendita alla realtà di sede e viceversa, illustrare i meccanismi alla base dell'attività organizzativa e far conoscere le reciproche esigenze di Collaboratori che sono impegnati in funzioni diverse, seppur complementari. Questa attività ha mantenuto, anche nel 2006, il suo impianto di due giornate formative.

Un addestramento pratico in filiale, strutturato secondo linee guida pubblicate in appositi manuali, completa poi la formazione e l'inserimento dei nuovi collaboratori.

La formazione specifica di reparto

In collaborazione con gli *Area* ed i *Product Manager* sono stati calendarizzati gli incontri di addestramento destinati a coinvolgere trasversalmente tutti i dipendenti dei vari reparti.

I responsabili della formazione, avendo seguito un percorso preparatorio per assimilare le metodologie e gli strumenti più adatti da utilizzare nella fase di istruzione del Personale, hanno potuto trasmettere con maggior efficacia le modalità di vendita più adatte, le tecniche da seguire nella cura del reparto ed alcuni consigli per gestire la relazione con il Cliente.

500 addetti per 2500 ore di formazione, questi i numeri del progetto formativo attivato in vari reparti: carne, ortofrutta, salumi e latticini, rosticceria, sala, pesce, verdure cotte pronte per il canale supermercati, reparto tessile, abbigliamento, casalingo, giocattolo, cancelleria e profumeria per il canale dei Regina.

L'operato dei *Product Manager* viene costantemente guidato e perfezionato, attraverso riunioni bimestrali che facilitano l'aggiornamento dei contenuti da proporre al Personale di reparto ed il miglioramento dell'approccio formativo da adottare.

Progetto lavoratori stagionali

Con l'obiettivo di garantire competenza e professionalità anche per i lavoratori con impiego di durata minima e fornire alla Clientela un servizio eccellente sul fronte della qualità, l'Azienda ha strutturato, per l'estate 2006, la terza edizione del "Progetto Stagionali".

A fronte della richiesta di 96 nuove unità per coprire i picchi di lavoro tipici della stagione estiva, sono state 65 le assunzioni perfezionate tramite Adecco, 31 quelle stipulate invece, senza intermediazione, direttamente con le società appartenenti al Gruppo. Un programma formativo sia teorico che pratico, studiato ad hoc e curato insieme ad Adecco, è stato rivolto a 34 Collaboratori, mentre un numero più che doppio (69 nuovi addetti) ha ricevuto un affiancamento pratico in filiale della durata di 5 giorni.

Nuove tecniche di selezione

Nel 2006 è stato strutturato con cadenza semestrale il “Progetto colloqui di gruppo e formazione”.

Tale metodo di selezione, sperimentato per la prima volta nel 2005, permette di conciliare l'esigenza di valutare un elevato numero di candidati rispettando tempistiche relativamente ristrette.

Inoltre, consente al personale competente in tema di selezione di monitorare i candidati in circostanze che riportano a casistiche e situazioni molto vicine a quelle reali, osservandone le reazioni ed i comportamenti di risposta in situazioni di maggiore o minore stress. Nei momenti di discussione e confronto fra più partecipanti, vengono infatti valutate le modalità di approccio collettivo, la flessibilità, la capacità di socializzare e di mediare i conflitti.

Le due edizioni di gennaio e novembre, partendo da una rosa di 66 candidati, hanno selezionato 27 persone da inserire in un primo corso teorico, strutturato in 40 ore di formazione trasversale; 23 di loro hanno poi avuto accesso ad un secondo percorso formativo di 80 ore, specifico per i reparti carne, salumi e latticini.

Al termine dei corsi, in collaborazione con Adecco sono state perfezionate 19 assunzioni, 8 delle quali sono state tramutate in contratti diretti da parte dell'Azienda.

La partecipazione e il coinvolgimento del Personale

Divulgare la cultura aziendale, presentare i principali risultati dell'attività gestionale, condividere nuovi progetti, identificare eventuali aree di miglioramento: questi gli obiettivi che Poli intende perseguire attraverso l'organizzazione nel corso dell'anno di momenti di incontro e confronto fra i Collaboratori di diverse aree funzionali.

Comunicare, dunque, per condividere. Informare le persone che lavorano in Azienda sulle linee strategiche intraprese e fare in modo che ognuno si muova consapevolmente per portarle a compimento, contribuendo con la propria professionalità ad accrescere il valore dell'Azienda.

Fig. 34 - Eventi informativi

	2006	2005	2004	Variazione % 2006 vs 2005
Eventi organizzati	9	15	13	-40,00%
Partecipanti	524	517	465	1,35%
Ore	1.514	1.904	1.564	-20,48%

La comunicazione interna

A supporto della comunicazione interna sono disponibili numerosi strumenti.

- Presso ciascun punto vendita, magazzino o ufficio sono state allestite **bacheche** (57 in totale) dove periodicamente vengono esposte le comunicazioni di natura organizzativa e sindacale, i comunicati sulle convenzioni aziendali, ma anche informazioni sulle iniziative di carattere culturale o sociale.
- Il flusso informativo viene inoltre gestito attraverso lo strumento di **posta elettronica**: in Azienda 194 utenti ne sono abilitati.
- Con l'obiettivo principale di “accorciare la distanza” fra i Collaboratori delle varie aziende aderenti al gruppo Agorà Network, viene diffusa all'interno dell'intera rete la **Newsletter Agorà**, una pubblicazione trimestrale, che affronta temi di comune interesse e attraverso interviste e brevi articoli, illustra le attività di maggior rilievo.
- L'**Incubatoio Progetti** è un applicativo che, attraverso un'attività costante di alimentazione e aggiornamento, permette la condivisione del patrimonio conoscitivo derivante dall'intensa attività progettuale e dalle successive applicazioni pratiche nel quotidiano agire delle aziende di Agorà Network.
- Con lo scopo di storicizzare e rendere fruibile il bagaglio di informazioni ed approfondimenti tematici raccolti dalle varie testate editoriali, viene alimentato già da due anni un archivio elettronico di articoli, che abbiamo nominato “**Rassegna Stampa**”. Alcuni dei documenti pubblicati raccontano inoltre fatti, eventi e cronache di vario tipo attinenti le varie aziende che compongono l'alleanza Agorà.

5.3.2.4 Progetti formativi con Enti Esterni

Prosegue l'impegno del Gruppo nel sostenere progetti formativi in collaborazione con istituti scolastici e con strutture che operano per favorire l'occupazione.

- Anche per il 2006 Poli si reso parte attiva nel sostenere la sottoscrizione come *partner* di progetto per la promozione del IV anno "Tecnico commerciale delle vendite" Upt-Cfp Varone
- L'Azienda ha perfezionato un accordo con l'Università di Trento - Servizio Rapporti con le Imprese - per garantire a giovani laureandi o neo-laureati la possibilità di accedere ad un periodo di *stage*; le esperienze formative e lavorative sono state estese anche alle attività solitamente svolte presso gli uffici della sede.
- Ampliando l'ambito della collaborazione attiva già da tempo con l'Agenzia del Lavoro, il Gruppo ha messo a disposizione la propria rete di vendita per l'attivazione di laboratori formativi
- Infine, in collaborazione con l'Agenzia del Lavoro ed il Fondo Sociale Europeo, sono stati avviati 9 tirocini di 120 ore legati al progetto provinciale di incentivazione dell'occupabilità femminile.

Fig. 35 - Progetti formativi di tirocinio o stage

Soggetto Promotore	Tipologia	Ore settimanali	Numero settimane	Ore totali
PA BZ - Ripartiz. Lavoro	avviamento al lavoro	20	13	260
PAT - Centro per Impiego Cles	orientamento	40	3	120
Progetto Llambina - Rovereto	orientamento	40	13	520
CFP UPT Varone (TN)	orientamento	40	1	40
CFP UPT Varone (TN)	orientamento	40	1	40
Scuola Preparaz. Sociale	orientamento	37,50	5	187,5
CFP UPT Varone (TN)	orientamento	35	3	105
CFP UPT Varone (TN)	orientamento	35	3	105
PAT - Centro Impiego Riva	orientamento	24	4	96
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	16	23	368
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	40	4	160
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	40	4	160
PAT - Agenzia Lavoro TN	Formazione professionale	40	3	120
PAT - Agenzia Lavoro TN	Formazione professionale	40	3	120
PAT - Agenzia Lavoro TN	Formazione professionale	40	3	120
PAT - Agenzia Lavoro TN	Formazione professionale	40	3	120
PAT - Agenzia Lavoro TN	Formazione professionale	40	3	120
PAT - Agenzia Lavoro TN	Formazione professionale	40	3	120
PAT - Agenzia Lavoro TN	Formazione professionale	40	3	120
PAT - Agenzia Lavoro TN	Formazione professionale	40	3	120
PAT - Agenzia Lavoro TN	Formazione professionale	40	3	120
PAT - Agenzia Lavoro TN	Formazione professionale	40	3	120
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	40	2,5	100
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	40	9	360
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	40	9	360
SIMKI	Formazione professionale	40	5	200
SIMKI	Formazione professionale	40	5	200
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	36	7	252
PA BZ - Ripartiz. Lavoro	Formazione professionale	16	24	384
PA BZ - Ripartiz. Lavoro	Formazione professionale	20	22	440
Sc. Profess. Tschuggmall	Formazione professionale	32	3	96
Sc. Profess. "Mattei" - Brixen	Formazione professionale	30	5,33	159,9
Sc. Profess. per l'Agricoltura	Formazione professionale	12	16	192
Sc. Profess. Tschuggmall	Formazione professionale	20	15	300
PA BZ - Ripartiz. Lavoro	Formazione professionale	20	15	300
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	40	6	240
Totale			247,83	6.825,4

L'attenzione che Poli riserva alle "nuove leve" si può anche evincere dal numero di tirocini offerti e dalla loro evoluzione nel tempo: le iniziative intraprese nel 2006 hanno complessivamente portato all'inserimento in ambiti lavorativi di 35 giovani stagisti, numero significativo soprattutto se paragonato alle *performance* degli anni precedenti (18 progetti attivati nel 2005 e 4 nel 2004).

Questa scelta ha una doppia valenza: da un lato, offre ai giovani l'opportunità di fare esperienze lavorative già durante il periodo di studio; dall'altro, consente all'Azienda di conoscere le potenzialità professionali e le caratteristiche comportamentali di soggetti che potrebbe essere interessante assumere al compimento della loro carriera scolastica. La politica di "rafforzamento professionale" così attuata viene resa possibile anche grazie al *network* che l'Azienda ha saputo costruire con il mondo scolastico e universitario. Tali enti rappresentano interlocutori fondamentali per reperire figure che, pur muovendo i primi passi nel mondo del lavoro, sono già in grado di esprimere potenzialità personali, competenze ed interessi mirati rispetto alle esigenze aziendali.



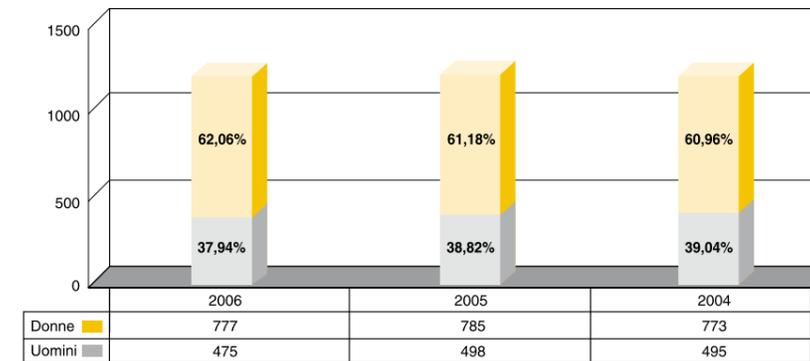
5.3.3 L'orientamento sociale

5.3.3.1 Pari opportunità

L'Azienda Poli si impegna a valorizzare e rispettare le diversità, evitando ogni forma di discriminazione per ragioni legate al sesso, all'età e allo stato di salute.

Composizione del Personale per sesso

Fig. 36 - Composizione del Personale per sesso



La distribuzione percentuale dell'occupazione per sesso si distingue per l'alta presenza di Personale femminile, in rapporto di 6 a 4 con la componente maschile, a cui l'Azienda presta un'attenzione via via maggiore, adoperandosi per valorizzare la sua figura mediante l'assegnazione di mansioni di responsabilità e di incarichi gratificanti.

Ricordiamo che la mansione di "Responsabili area funzionale" è stata introdotta nel 2005 con l'adozione del Mansionario, che ha portato ad una parziale riorganizzazione dell'organigramma aziendale e alla modifica di alcune "definizioni" di ruoli. Risulta pertanto impossibile effettuare confronti con anni precedenti al 2005.

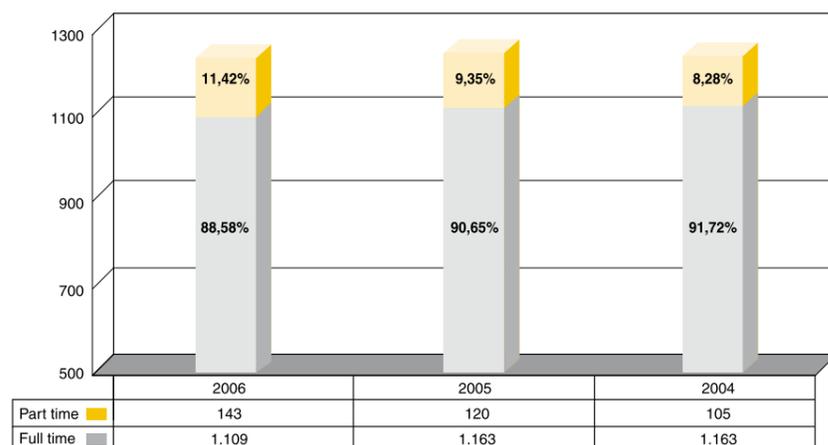
Fig. 37 - Valorizzazione della figura femminile in ruoli di responsabilità

Ruolo in azienda	2006			2005			2004			1997		
	Totale	Donne	%	Totale	Donne	%	Totale	Donne	%	Totale	Donne	%
Gerenti	51	8	15,69%	51	8	15,69%	51	8	15,69%	34	2	5,88%
Buyer	18	4	22,22%	18	4	22,22%	19	6	31,58%	11	1	9,09%
Product Manager	9	3	33,33%	9	2	22,22%	9	2	22,22%	1	0	0,00%
Resp. Area funzionale	14	5	35,71%	14	5	35,71%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Totale	92	20	21,74%	92	19	20,65%	79	16	20,25%	51	4	7,84%

In un momento di staticità sotto il profilo dei cambiamenti organizzativi, segnaliamo comunque lo spazio che è stato riservato ad una Collaboratrice, che ora ricopre il ruolo di Responsabile Attività Accoglienza Casse.

Composizione del Personale per tipologia di contratto

Fig. 38 - Composizione del Personale per tipologia di contratto



L'Azienda, compatibilmente con le esigenze organizzative, valuta adeguatamente le necessità di natura familiare dei propri Collaboratori. Nel 2006 ha concesso 143 contratti a tempo parziale, confermando il *trend* di ascesa del numero di contratti *part time* intrapreso già da qualche anno.

Il risultato raggiunto in termini di incidenza dei contratti a tempo parziale concessi sul totale organico (11,42%) è meritevole di menzione, perchè superiore ai valori medi registrati sia nel Nord Est Italia - 10,3% - che a livello nazionale - 9,4%.

(Fonte: *Isof, Ministero del Lavoro, Rilevazione Longitudinale su Imprese e Lavoro*).

Per far sì che un numero maggiore di dipendenti possa beneficiare della riduzione d'orario, l'Azienda ha incrementato il numero di *part time* post maternità, concedendoli anche alle filiali di piccole dimensioni con Personale inferiore a 20 unità, per le quali non vi è specifica previsione contrattuale e trasformando l'aspettativa non retribuita, prevista dall'art. 4 della Legge 53/2000, in contratti *part time* della durata massima di due anni.

Progetto mamme felici

In questi ultimi anni l'Azienda ha investito in maniera crescente risorse ed energie per attivare misure di conciliazione fra "lavoro e famiglia", poiché si è resa conto che l'attenzione al Cliente esterno passa attraverso il benessere dei "Clienti interni", che devono potersi esprimere in un clima armonioso, beneficiando di un sistema di relazioni umane, equilibrato ed equo: una Collaboratrice che diminuisce la pressione procurata da responsabilità familiari e che riesce ad armonizzare il proprio tempo di presenza in Azienda con le occorrenze quotidiane del nucleo familiare, è più attenta, più disponibile, più interessata al proprio lavoro.

Nato nell'ottobre 2006 con la collaborazione di due consulenti esterne esperte nel settore dei congedi parentali, il progetto "Mamme Felici" intende agevolare la concessione di un contratto *part time* reversibile anche alle lavoratrici che purtroppo, per motivi contrattuali ed organizzativi, non hanno potuto ottenere la riduzione di orario richiesta.

L'iniziativa ha coinvolto 13 nostre Collaboratrici con bimbi di età inferiore ad un anno e che, dopo il rientro dal congedo di maternità, hanno denunciato grande difficoltà nel gestire le esigenze di cura del figlio, data la mancanza di strutture di assistenza adeguate. Le nostre dipendenti hanno potuto scegliere in prima persona l'orario *part time* a loro più confacente, senza alcun intervento da parte dell'Azienda. Al fine poi di garantire la copertura delle 40 ore settimanali, il loro contratto verrà integrato attraverso l'assunzione, finanziata in parte dal Ministero delle Politiche Familiari, di altrettante nuove lavoratrici. In questo modo,

saranno 26 in totale le ulteriori persone (in aggiunta ai contratti *part time* concessi, di cui si è parlato poco sopra) che potranno beneficiare di un orario di lavoro ridotto.

Per l'attivazione del progetto si sta ancora attendendo il parere della Commissione del Ministero delle Politiche Familiari, subentrato al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, a cui inizialmente il progetto era stato indirizzato.

Personale appartenente a categorie protette

I Collaboratori appartenenti alle categorie protette fanno riferimento alle persone diversamente abili, agli invalidi civili e agli orfani di genitori deceduti sul lavoro o in combattimento.

Fig. 39 - Personale appartenente a categorie protette

Anno	Diversamente abili e invalidi civili	Orfani	Totale
2006	33	6	39
2005	32	6	38
2004	30	5	35

Anche durante il 2006 sono state promosse diverse iniziative in collaborazione con le varie sedi dell'Agenzia del Lavoro sul territorio regionale e con l'ANFFAS per promuovere l'integrazione nel mercato del lavoro di persone diversamente abili ed esposte al rischio di esclusione sociale.

Fig. 40 - Progetti per lavoratori diversamente abili

Soggetto Promotore	Ore settimanali	Settimane	Ore totali
ANFFAS	20	45	900
CFP UPT Varone (TN)	17	23	391
PAT - Centro Impiego TN	20	11	220
Totale		79	1.511

Il progetto "Over 40"

Prosegue l'iniziativa nata dall'accordo fra Supermercati Poli e Fondazione Adecco per le pari opportunità, finalizzata a sostenere il reinserimento all'interno del mercato del lavoro di Personale femminile di età superiore ai 40 anni, che aveva abbandonato da lungo tempo uno stabile impiego per soddisfare esigenze organizzative familiari. Nel 2006 sono state portate a compimento due edizioni del progetto:

- Progetto *over 40* Trentino, avviato nel mese di marzo
- Progetto *over 40* Alto Adige, attivato nel mese di ottobre

Fig. 41 - Dati relativi alle Edizioni 2006 del progetto Over 40

Progetto	Colloqui svolti	Partecipanti al corso	Assunzioni definitive
Over 40 Trentino	11	8	5
Over 40 Alto Adige	18	7	5
Totale	29	15	10

Le varie edizioni del progetto che si sono susseguite nel tempo a partire dal 2004, hanno portato all'assunzione definitiva di 50 Collaboratrici.

5.3.3.2 Sicurezza e salubrità del posto di lavoro

L'impegno rivolto alla diffusione ed al rafforzamento della sicurezza nei luoghi di lavoro è parte integrante della cultura e delle azioni di Poli. Nel 2006 grande attenzione è stata rivolta all'attività formativa in campo di sicurezza, igiene, salubrità e pulizia dell'ambiente di lavoro, con 760 ore erogate (+11,4% rispetto all'anno precedente), che hanno interessato 64 Collaboratori. Nella tabella seguente sono indicati i dettagli dei corsi attivati.

Fig. 42 - Corsi di sicurezza e salubrità

Corsi attivati	Collaboratori coinvolti	Ore totali
Addetti squadra emergenza	15	128
Pronto soccorso	30	360
HACCP	5	10
Sicurezza e salubrità in riallineamento personale da acquisizioni	5	10
Corso addetto al servizio Prevenzione e Protezione	8	224
Rappresentante lavoratori per la sicurezza	1	28
Totale	64	760

In ottemperanza a quanto previsto dalla normativa 155/97 (H.A.C.C.P.) e s.m. nonché da quanto disposto dalla Direttiva Provinciale n. 384 del 21/02/2003 e s.m., l'Azienda si impegna a garantire aggiornamenti continui in materia; ha inoltre provveduto a standardizzare, tramite un processo di monitoraggio costante, le procedure di formazione delle squadre di Primo Soccorso e di quelle di Evacuazione Emergenza.

Lo sforzo teso a minimizzare i rischi connessi all'attività operativa per i lavoratori e per tutte le persone che hanno accesso in Azienda, viene monitorato attraverso l'andamento di parametri ed indici che segnalano l'efficacia delle misure preventive adottate.

Fig. 43 - Tasso totale di assenza per infortunio

Anno	Giorni lavorabili	Assenze per infortunio	Incidenza
2006	385.654	1.817	0,47%
2005	389.278	1.442	0,37%
2004	412.794	1.767	0,43%

Anche in questa edizione manteniamo la scomposizione del dato sugli infortuni, tenendo separati i sinistri in itinere, non controllabili in alcun modo dall'Azienda, dagli incidenti avvenuti sul luogo di lavoro, al contrario connessi alle attività messe in atto per garantire la salvaguardia della salute e della sicurezza.

Fig. 44 - Analisi infortuni sul luogo di lavoro

Società	Infortunati	Giorni assenza totali	Durata media assenza	Tasso di assenza per infortunio sul lavoro
Supermercati Poli	40	575	14	0,22%
Billig	18	515	29	0,82%
Seven	4	137	34	0,27%
Ortomercato	4	106	27	1,17%
Totale	66	1.333	20	0,35%

Il tasso di assenza per infortunio registra una tendenza ad aumentare, passando dallo 0,25% (valore 2005) allo 0,35% (valore 2006). Tale fenomeno sembra essere ascrivibile non tanto alla frequenza degli infortuni, rimasta pressoché invariata rispetto allo scorso anno (67 casi nel 2005), quanto piuttosto all'indice di gravità degli incidenti avvenuti, che si è riflesso nell'aumento, da 15 a 20 giorni, della durata media dell'assenza a causa di infortunio.

Fig. 45 - Analisi infortuni in itinere

Società	Infortunati	Giorni assenza totali	Durata media assenza	Tasso di assenza per infortunio in itinere
Supermercati Poli	9	399	44	0,15%
Billig	0	0	-	0,00%
Seven	5	85	17	0,17%
Ortomercato	0	0	-	0,00%
Totale	14	484	35	0,13%

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

Di seguito sono riprodotti alcuni dati concernenti le assenze per malattia.

Fig. 46 - Tasso di assenza per malattia

Anno	Giorni lavorabili	Assenze per malattia	Incidenza
2006	385.654	13.880	3,60%
2005	389.278	17.069	4,38%
2004	412.794	13.775	3,34%

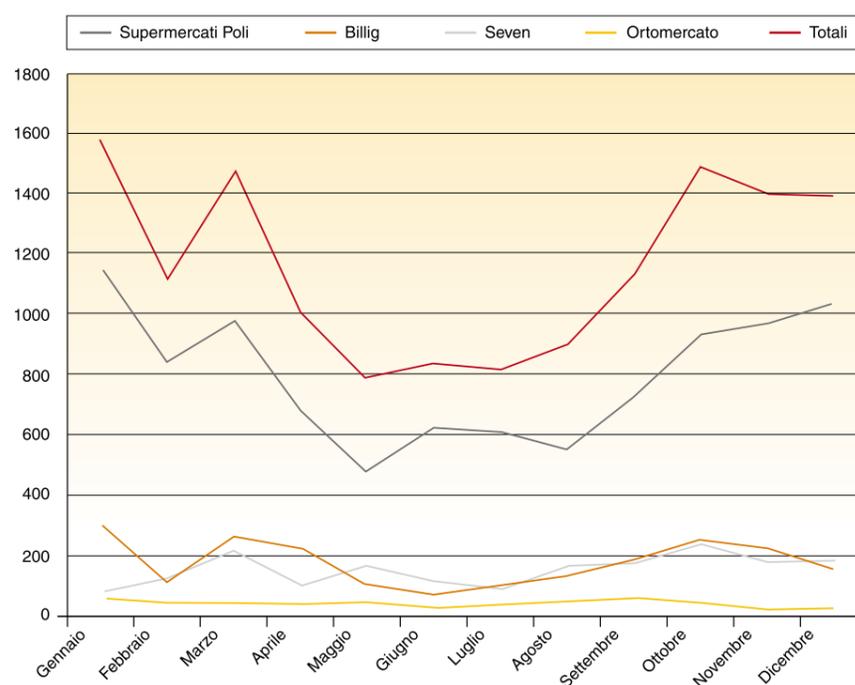
I giorni di inattività dovuti a malattia mostrano un netto calo rispetto all'anno precedente. Il contributo maggiore alla riduzione del tasso di assenza per malattia proviene dalle società che gestiscono la rete di vendita: Supermercati Poli, che evidenzia una riduzione dal 4,58% al 3,61% e Billig, che passa dal 4,09% al 3,34%.

Fig. 47 - Analisi assenze per malattia

Società	Nr. Eventi	Dipendenti con evento	% dipendenti con evento	Giorni totali di malattia	Tasso di assenza per malattia
Supermercati Poli	1.056	520	59,56%	9.528	3,61%
Billig	250	129	62,02%	2.099	3,34%
Seven	265	104	62,65%	1.811	3,61%
Ortomercato	80	24	80,00%	442	4,88%
Totale	1.651	777	60,85%	13.880	3,60%

La distribuzione mensile delle malattie, declinata nel grafico seguente, accusa un picco nei primi mesi dell'anno e una ulteriore crescita verso la fine del 2006.

Fig. 48 - Distribuzione mensile delle malattie



5.3.4 L'orientamento ai risultati

5.3.4.1 Produttività del Personale

Fig. 49 - Produttività dell'organico in relazione alla presenza

Anno	Giorni lavorabili	Giorni lavorati	Ferie e permessi goduti	Giorni presenza	Produttività
2006	385.654	294.135	47.364	341.499	88,55%
2005	389.278	303.207	46.024	349.231	89,69%
2004	412.794	308.067	47.202	355.269	86,77%

Il calo della produttività del Personale legata alla sua partecipazione all'attività di impresa va in parte ricondotto al "fattore aspettativa": alcuni dipendenti hanno usufruito di lunghi periodi di aspettativa dal lavoro, che di fatto hanno contribuito ad abbattere notevolmente i giorni presenza effettivi.

Fig. 50 - Produttività del lavoro: valore della produzione

Anno	Valore della produzione	Valore produzione pro-capite	Costo del lavoro	Incidenza costo lavoro
2006	279.633.000	218.977	43.383.000	15,51%
2005	276.151.000	214.237	42.997.000	15,57%
2004	269.899.000	201.718	40.784.000	15,11%

Fig. 51 - Produttività del lavoro: valore aggiunto

Anno	Valore aggiunto globale netto	Valore aggiunto pro-capite
2006	60.317.000	47.233
2005	60.429.000	46.881
2004	56.311.000	42.086

Miglioramenti degni di menzione si registrano invece nel valore della produzione pro-capite (+2,21%), nella traduzione di tale ricchezza in valore aggiunto (+0,75%) e nella contemporanea regressione dell'incidenza del costo del lavoro.

L'Azienda monitora il tasso di assenteismo, comprendente le assenze per malattia, infortunio e sciopero, in quanto esso può essere considerato un valido indicatore di eventuali forme di disagio o di insoddisfazione del Personale. Il contenimento del tasso di assenteismo rimanda in prima istanza alla netta flessione delle assenze per malattia.

Fig. 52 - Assenteismo

Anno	Giorni lavorabili	Malattia	Infortunio	Scioperi	Assenze totali	Tasso di assenteismo
2006	385.654	13.880	1.817	0	15.697	4,07%
2005	389.278	17.069	1.442	12	18.523	4,76%
2004	412.794	13.775	1.767	55	15.597	3,81%

Il progetto “Budget ore lavorate”

Pianificare il lavoro in uno specifico intervallo temporale, razionalizzando ed ottimizzando le risorse disponibili: questo l’obiettivo da perseguire con il progetto “Budget ore lavorate”. Insistendo in questa direzione è stata formulata una previsione di ore settimanali per ogni reparto, che garantisca la completa copertura del lavoro previsto e al contempo un adeguato servizio al Cliente.

Il processo per la definizione del “budget ore” ha avuto inizio con l’analisi dei dati storici del 2005. I reparti dei vari punti vendita sono stati raggruppati in categorie differenti sulla base di parametri quali vendite generate, profondità e ampiezza dell’assortimento, servizi offerti. Dallo studio, che ha tenuto in considerazione anche le peculiarità e le ore di lavoro effettivamente impiegate nel 2005 per la gestione dei singoli reparti, sono emerse le ore da destinare alla programmazione futura dell’attività.

Appositi report mettono ora in evidenza le variazioni rispetto al budget. Il controllo a consuntivo, attraverso la lettura degli scostamenti rilevati, permette di apportare correzioni quasi in tempo reale, verificare le situazioni di esubero di personale, o, al contrario, di personale in difetto.

Una simile pianificazione del lavoro ha generato, da un canto, un miglioramento notevole della produttività, dall’altro canto, ha permesso di comparare i risultati ottenuti fra realtà simili e reperire informazioni utili per eventuali nuove aperture o ristrutturazioni di reparto.

5.3.4.2 Stabilità del Personale

Le caratteristiche e le qualità personali, così come le competenze individuali, siano esse di base o manageriali, sono fondamentali per creare valore. Tuttavia non si può dimenticare come esse siano patrimonio dei dipendenti. Pertanto, risulta di fondamentale importanza analizzare la capacità dell’Azienda di fidelizzare i suoi Collaboratori, di soddisfare le loro esigenze professionali e di creare un ambiente sereno che promuova il loro benessere ed il loro sviluppo.

Un fattore importante per la misurazione del “benessere organizzativo” va individuato nel turnover, ovvero nel rapporto tra il numero delle persone che hanno terminato un rapporto di collaborazione con l’Azienda e l’organico in essere nel periodo di riferimento.

Fig. 53 - Indice di turnover totale

Anno	Organico totale	Collaborazioni terminate	Di cui uomini	Di cui donne	Indice di turnover
2006	1.252	157	55	102	12,54%
2005	1.283	179	66	113	13,95%
2004	1.268	239	86	153	18,85%

Nel 2006 si è archiviato un ulteriore miglioramento dell’indice di turnover globale. Tale indicatore può essere scomposto in funzione delle motivazioni sottostanti al termine della collaborazione, che nello specifico vanno ricondotte a:

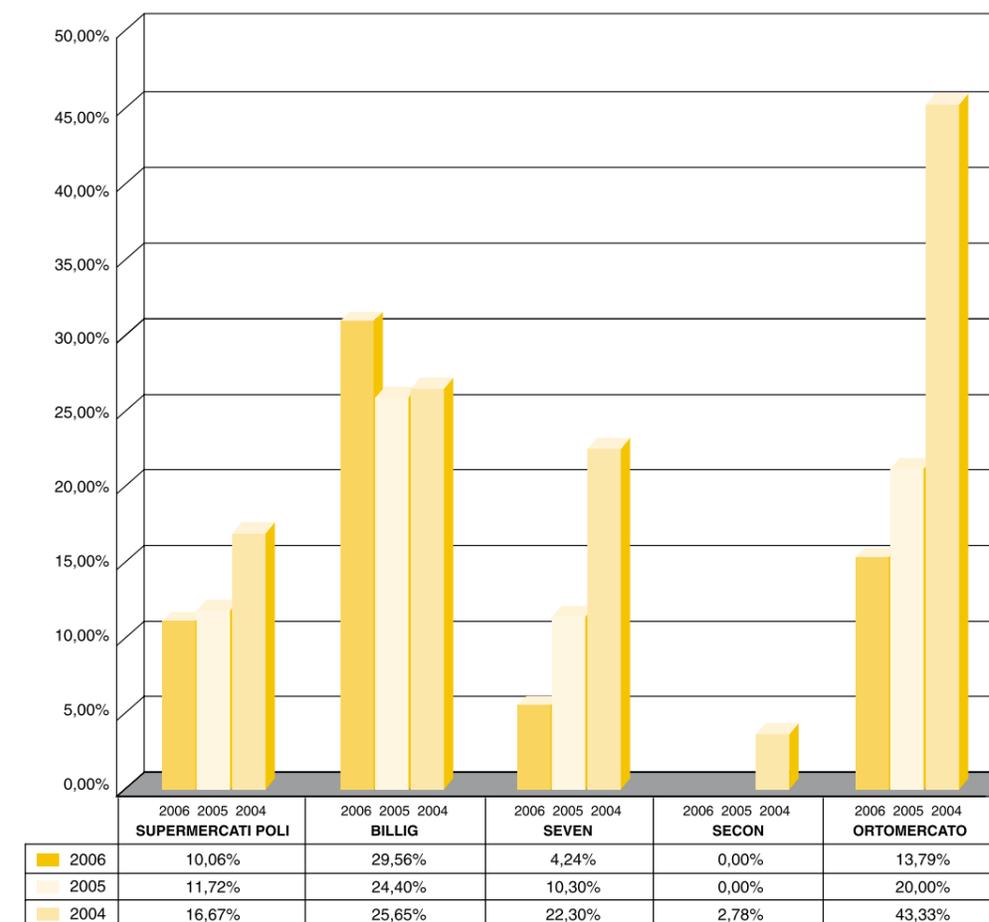
- dimissioni volontarie
- pensionamenti
- decessi
- mancato rinnovo contratto a termine
- mancato superamento periodo di prova

Sono al contrario escluse le sostituzioni per maternità, aspettativa, militare e malattia. Inoltre, nel calcolo del turnover non sono contemplate le collaborazioni a carattere stagionale, che per loro natura sono destinate a concludersi al termine del periodo concordato.

Fig. 54 - Indice di turnover delle varie società

Anno	Supermercati Poli	Billig	Seven	Secon	Ortomercato
2006	10,06%	29,56%	4,24%	-	13,79%
2005	11,72%	24,40%	10,30%	fusione con Seven	20,00%
2004	16,67%	25,65%	22,30%	2,78%	43,33%

Fig. 55 - Rappresentazione grafica degli indici di turnover delle varie società



5.4 La Proprietà

L'intera proprietà delle imprese commerciali facenti parte del Gruppo è detenuta, direttamente o tramite due Società che ricoprono il ruolo di *holding*, da quattro componenti della famiglia Poli appartenenti alla seconda generazione, figli quindi dei fondatori Beniamino e Giuseppe.

I Soci contribuiscono in prima persona alla creazione del Valore Aggiunto ed ogni anno favoriscono la crescita dell'Azienda grazie al reinvestimento di gran parte degli utili percepiti in iniziative di sviluppo immobiliare a sostegno della rete di vendita. Negli anni sono stati per questo ricompensati prevalentemente dall'aumento di valore delle proprie azioni.

5.4.1 Organo amministrativo

In questa struttura, il Consiglio di Amministrazione è l'organo di governo dell'Impresa, con responsabilità di esercitare gli obblighi di indirizzo, di vigilanza e di intervento. Esso è integrato da un membro esterno alla famiglia, un professionista che già da lungo tempo collabora con il Gruppo e lo assiste nelle operazioni di natura straordinaria.

Tutti i soci/amministratori assolvono compiti operativi all'interno dell'Azienda.

La ripartizione delle competenze tra gli amministratori è finalizzata al presidio di ogni area chiave, in cui il singolo gestisce in piena autonomia il proprio settore e si confronta con gli altri per decisioni di interesse comune attivando meccanismi d'integrazione, il più importante dei quali è il **Comitato di Direzione**. Esso riunisce, oltre gli amministratori, i responsabili di *business* e di tutte le funzioni specialistiche di *staff*. L'autonomia di cui ciascun Socio si giova non sarebbe possibile senza la condivisione dei valori guida aziendali e senza il pieno rispetto e la fiducia reciproca.

Tra le principali attività del Consiglio di Amministrazione figurano:

- nominare i responsabili della gestione dell'impresa, stabilirne i poteri ed i compiti, definirne la remunerazione e valutarne l'operato;
- approvare il piano operativo ed il *budget*;
- analizzare i bilanci consuntivi, valutare le *performance* dell'Impresa rispetto al *budget*, ai periodi precedenti ed ai concorrenti;
- valutare i *manager* e scegliere gli uomini chiave;
- esercitare la propria azione di stimolo, di esempio e di sorveglianza, in sintonia con le attese della Proprietà e del *management*, nonché con gli obiettivi etici che l'Azienda si è posta;
- approvare le operazioni straordinarie quali, ad esempio, acquisizioni e cessioni di aziende o loro rami, investimenti e finanziamenti straordinari;
- preparare le proposte da sottoporre all'Assemblea dei Soci, quali ad esempio il progetto di bilancio e la proposta di destinazione degli utili.

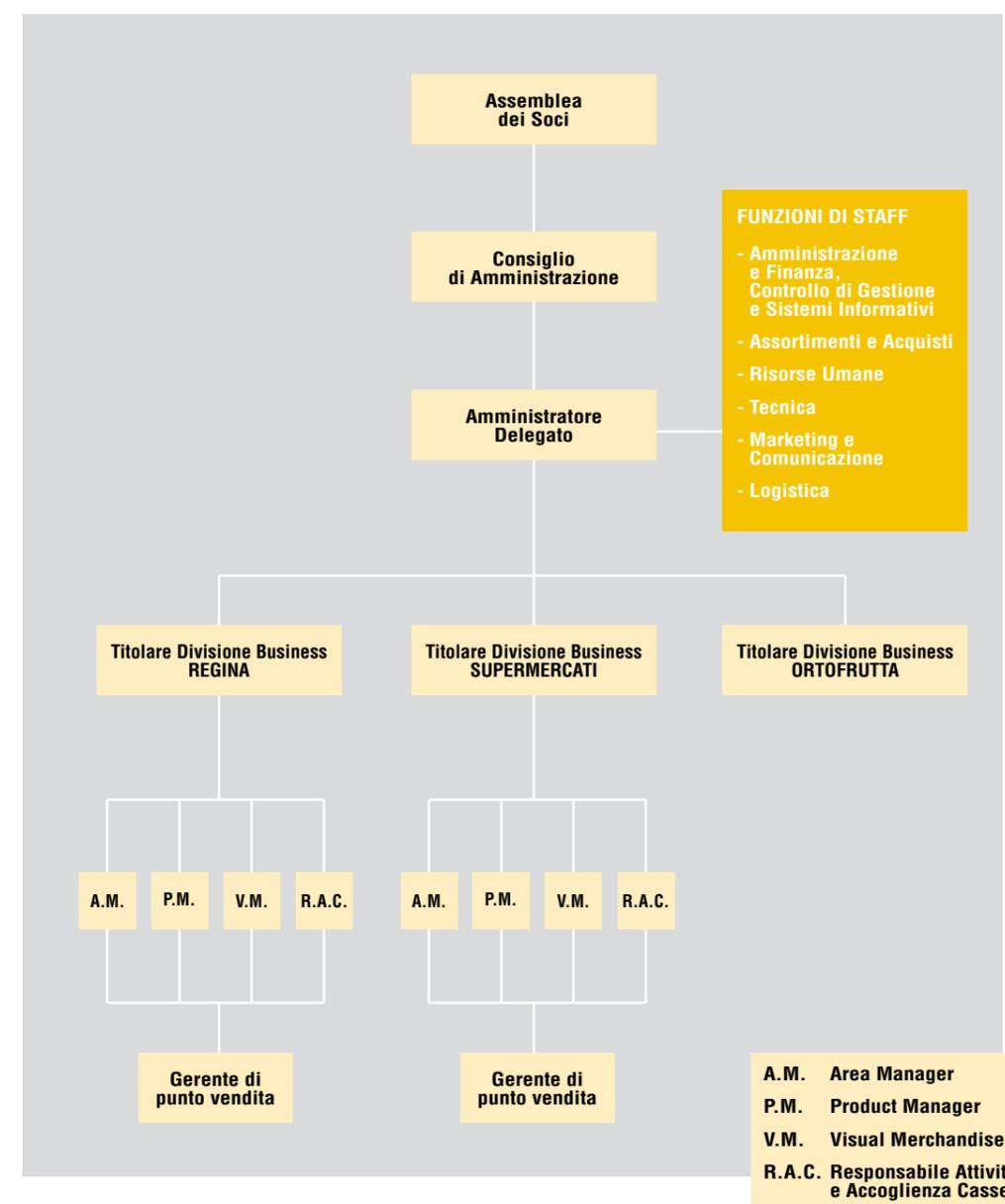
In consonanza con le previsioni statutarie, il Consiglio d'Amministrazione ha demandato parte delle proprie attribuzioni ad un **Amministratore Delegato**, che sovrintende alla gestione ordinaria delle attività ed ha titolo a compiere operazioni di natura straordinaria con limiti di importo.

Gli obiettivi dell'Amministratore Delegato, in coerenza con la Carta Etica, non sono solo di natura economica e possono essere così riassunti:

- seguire lo sviluppo del fatturato, garantire la redditività e la creazione di valore;
- mettersi personalmente in gioco per aumentare il valore dell'Azienda, accettare sfide che non portino l'Impresa oltre i limiti del rischio sostenibile, non scendere a compromessi che minino l'onestà;

- essere coerenti, superare le difficoltà di gestione e di sviluppo, valutando percorsi alternativi quando gli ostacoli e i vincoli non permettano di raggiungere gli obiettivi;
- curare la soddisfazione della Clientela attraverso il perseguimento della qualità, la commercializzazione di prodotti salubri, l'adeguata copertura del territorio, il decoro della rete di vendita e della struttura logistica;
- creare e mantenere una struttura che si rapporti con gli interlocutori con rispetto ed educazione;
- creare e mantenere il consenso nel territorio regionale, assicurando un comportamento aziendale corretto e coerente, che rispetti ad ogni costo le promesse e la soddisfazione delle aspettative create;
- potenziare le *partnership* strategiche;
- favorire il processo di inserimento nelle attività di governo e di direzione dei membri della terza generazione familiare.

Per meglio comprendere l'organigramma della struttura direttiva si prospetta la seguente schematizzazione grafica:





5.5 I Finanziatori

L'Azienda dispone di una eccellente capitalizzazione, che copre quasi per intero l'attivo immobilizzato. Il *cash flow* prodotto consente di auto-finanziare le iniziative di sviluppo. Inoltre, le caratteristiche peculiari del tipo di attività svolta dall'Azienda consentono, se gestita con efficienza ed oculatezza, oltre che di finanziare l'attività corrente, di liberare risorse dal capitale circolante. Questo risultato è ottenibile mediante un attento controllo delle modalità di approvvigionamento dei prodotti e mediante un'efficienza logistica che consenta di minimizzare le scorte nei depositi e nei punti di vendita. Le liquidità così originate possono essere messe a rendita o possono essere aggiunte alle risorse derivanti dal *cash flow* della gestione ed essere poi destinate ad investimenti.

Nelle proprie scelte di *partnership* l'Azienda ha fino ad oggi privilegiato gli Istituti di credito regionali, riscontrando in essi gli interlocutori più attenti e vicini alle proprie esigenze ed alle proprie aspettative: il Gruppo intrattiene rapporti con 9 differenti istituti di credito, di cui 8 hanno sede in Regione. D'altronde la progressiva cessione ad entità di dimensioni superiori di una buona parte degli Istituti di credito della provincia di Trento e, in qualche caso, la loro incorporazione nei Gruppi acquirenti, hanno progressivamente mutato il quadro di riferimento: l'allontanamento dei centri decisionali dal territorio ha talvolta influito negativamente sul rapporto di fiducia e di collaborazione instaurato.

Al contrario, le relazioni positive in essere sono state consolidate anche coinvolgendo i nostri referenti bancari in relazione ai piani di sviluppo dell'Azienda attraverso incontri, colloqui informali o fornendo loro documentazione di approfondimento (contratti preliminari, presentazioni interne).

5.5.1 Le movimentazioni bancarie

Nel corso degli ultimi anni, il Gruppo ha attuato una decisa politica di investimento volta sia ad ampliare che ad ammodernare la propria rete di vendita, implementando anche le strutture di appoggio logistico. Ciò ha richiesto un cospicuo apporto di risorse finanziarie.

Allo stesso tempo, la generale stagnazione dei consumi e la riduzione dei margini operativi nel settore della Grande Distribuzione hanno contribuito a ridimensionare il *cash flow* generato dall'attività del Gruppo.

La diretta conseguenza dello scenario delineato è stata la necessità di far ricorso a mezzi finanziari esterni al Gruppo, sebbene nel 2006 i prestiti erogati da istituti bancari si siano dimezzati rispetto all'esercizio precedente.

Fig. 56 - Richiesta di finanziamento

Tipo di finanziamento	2006	2005	2004	Variazione % 2006 vs 2005
Mutui a medio lungo termine (residuo)	0	0	493.637	-
Finanziamenti a breve termine	2.000.000	4.000.000	4.900.000	-50,00%
Totale	2.000.000	4.000.000	5.393.637	-50,00%

La liquidità generata fa sì che il rapporto con gli Istituti di credito non sia solamente improntato sul finanziamento degli investimenti, ma rende l'Azienda anche parte attiva depositante. Il nostro ruolo di prestatori di risorse assume una valenza anche sociale a favore della territorialità, se si considera il fatto che la liquidità messa a disposizione degli Istituti bancari, viene circuitata attraverso la concessione di finanziamenti, in gran parte riservati alle piccole imprese operanti sul territorio.

Fig. 57 - Gestione del conto corrente

Tipologia di operazione	2006	2005	2004	Variazione % 2006 vs 2005
Giacenza media di conto corrente	14.970.065	9.290.802	7.384.394	61,13%
Utilizzo di credito in conto corrente	75.350	118.717	1.775.918	-36,53%

Fig. 58 - Remunerazioni ai fornitori di capitale

Tipologia di operazione	2006	2005	2004	Variazione % 2006 vs 2005
Interessi passivi	125.359	125.136	155.233	0,18%
Spese gestione C/C ed incasso	33.260	31.653	36.055	5,08%
Commissioni su garanzie fideiussorie	7.329	8.981	8.646	-18,39%
Commissioni su pagamenti elettronici	471.401	357.571	471.217	31,83%
Totale oneri finanziari	637.349	523.341	671.151	21,78%

Fig. 59 - Incidenza oneri finanziari sul fatturato

Anno	Fatturato	Oneri finanziari	Incidenza su fatturato
2006	279.633.000	637.349	0,23%
2005	276.151.000	523.342	0,19%
2004	269.899.000	671.151	0,25%

Fig. 60 - Movimenti bancari

Tipologia di movimento	2006	2005	2004	Variazione % 2006 vs 2005
Movimenti di accredito	942.735.128	678.770.225	583.854.294	38,89%
Movimenti di addebito	628.640.135	601.762.516	559.019.823	4,47%

Fig. 61 - Operazioni bancarie

	2006	2005	2004	Variazione % 2006 vs 2005
Numero di operazioni effettuate	126.340	111.220	113.302	13,59%
Media operazioni giornaliere	486	428	436	

Le operazioni contabilizzate nell'esercizio superano i 126.000 movimenti per una media di 486 unità giornaliere. Una loro parte significativa (40% sul totale degli incassi al dettaglio, con punte che, in alcuni negozi, arrivano al 54,60%) sono riferibili agli incassi eseguiti con mezzi elettronici. Considerando il fatturato generato sull'intera rete di vendita, l'incidenza dei pagamenti effettuati sul circuito Pagobancomat è pari al 36,07%, mentre il peso dei pagamenti con carte di credito è pari al 3,90%. In totale, la transazione media ammonta a 46,36 Euro.

5.5.2 L'attività di contrasto alla dinamica dei costi bancari

In relazione ai reclami formalizzati dall'Azienda avverso Co.Ge.Ban., organismo dell'Associazione Bancaria Italiana che gestisce il circuito unico nazionale di pagamento denominato Bancomat e Pagobancomat, si segnala quanto segue.

Anche l'AGCM, Autorità alla quale sono state trasferite le competenze a seguito dell'approvazione della nuova legge sulla tutela del risparmio, ha accolto e ribadito, con provvedimento del 13 luglio 2006, le nostre ragioni: ha censurato le intese lesive della libera concorrenza poste in essere dal sistema bancario e sanzionato Co.Ge.Ban. per non aver provveduto a rimuovere il divieto ad attivare i sistemi multibanca definendo le eventuali modalità tecniche atte a migliorare la sicurezza dei sistemi.

Di fatto, a un anno di distanza da questo secondo provvedimento, non abbiamo riscontrato alcun beneficio tangibile: il comportamento di Co.Ge.Ban. non è mutato rispetto al passato e purtroppo, ancora oggi, il sistema bancario continua ad assicurarsi extra-profitti ingiustificati a scapito delle parti deboli del sistema, *merchant* e Consumatori.

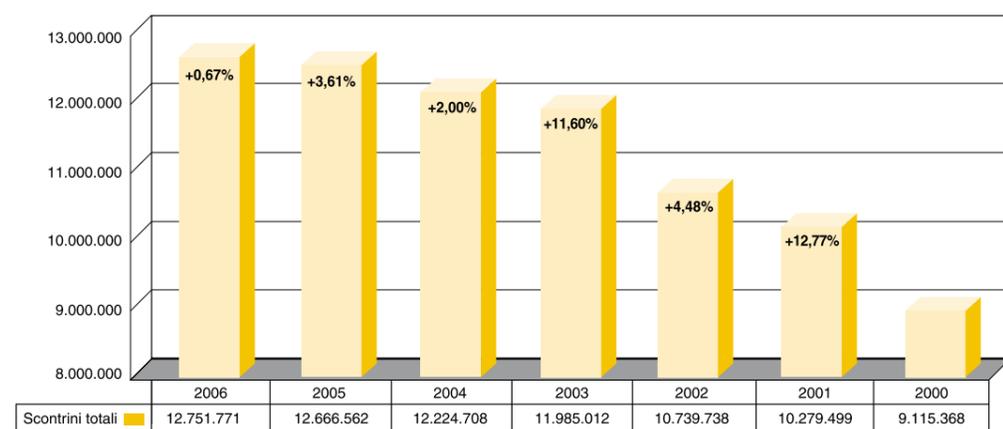
5.6 I Clienti

Il Cliente/Consumatore è l'interlocutore principale cui fare costantemente riferimento. L'attenzione al Cliente è al centro di ogni scelta aziendale; le stesse alleanze strategiche lungo la catena di fornitura sono traggiate a creare vantaggio da trasferire al Consumatore mediante politiche di *pricing* più convenienti ed attraverso un forte slancio promozionale. Negli anni si è evoluto l'approccio del Cliente e le sue motivazioni di scelta verso prodotti ed insegne. Siamo coscienti che queste sono sempre più influenzate anche da considerazioni sui comportamenti sociali dell'Azienda.

5.6.1 La fotografia dei Clienti

Iniziamo la nostra analisi esibendo alcuni dati concernenti i nostri Clienti.

Fig. 62 - Numero di scontrini



Gli atti di acquisto registrati nell'intera rete di vendita mantengono il *trend* positivo degli ultimi anni, sia pur con una lieve decelerazione. La quota principale degli acquisti è riconducibile a Clienti fidelizzati, che nel 2006 hanno coperto una quota pari al 70% delle transazioni.

Fig. 63 - Tipologia di Clienti

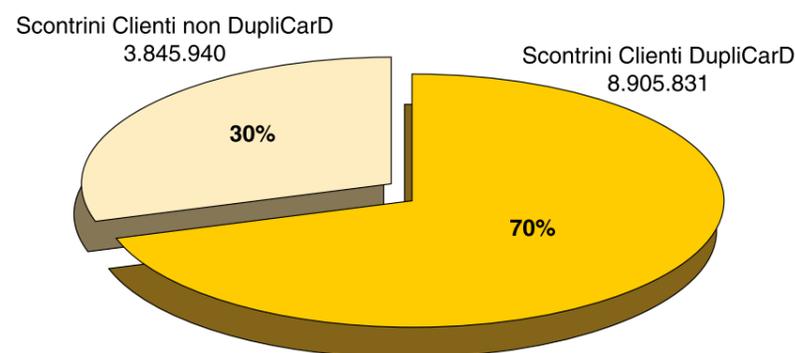


Fig. 64 - I Clienti DupliCarD

	2006
Nr. Clienti Attivi	203.233
di cui nuove registrazioni	17.717
di cui abilitati a Faccio Io	29.695

Con il termine "Clienti Attivi" intendiamo i Clienti in possesso di carta fedeltà, che nel corso del 2006 hanno effettuato almeno un acquisto presso uno o più punti vendita della rete. La flessione delle nuove registrazioni DupliCarD (erano 23.361 nel 2005), dovuta alla diffusione oramai già capillare della tessera sul territorio, è controbilanciata da un aumento delle richieste di adesione al servizio di *self scanning*. Con 8.212 nuove richieste (dato 2006), i Clienti fidelizzati abilitati a "Faccio Io" sfiorano la quota del 15%.

5.6.2 La centralità del Cliente

5.6.2.1 I sistemi di ascolto e monitoraggio

La centralità del Cliente è punto cruciale della strategia del Gruppo. Per andare incontro alle richieste, palesi e latenti, dei nostri Consumatori, bisogna conoscerli, saperli ascoltare e risolvere in maniera tempestiva le problematiche sollevate. In quest'ottica ricorriamo all'utilizzo di **sistemi di ascolto**, quali il Servizio Clienti, indagini di mercato, punti informativi presso i negozi e sistemi di **monitoraggio**, che principalmente si avvalgono dei dati DupliCarD.

Servizio Clienti

Il numero verde del Servizio Clienti Poli Regina, attivo dal 2003, rappresenta lo strumento di interazione con l'Azienda maggiormente utilizzato. Il servizio è gestito con risorse interne ed è attivo tutti i giorni, dal lunedì al venerdì. La tempestività nella risposta rimane un *must* da perseguire.

Fig. 65 - Tempi di risposta alle chiamate del Numero Verde

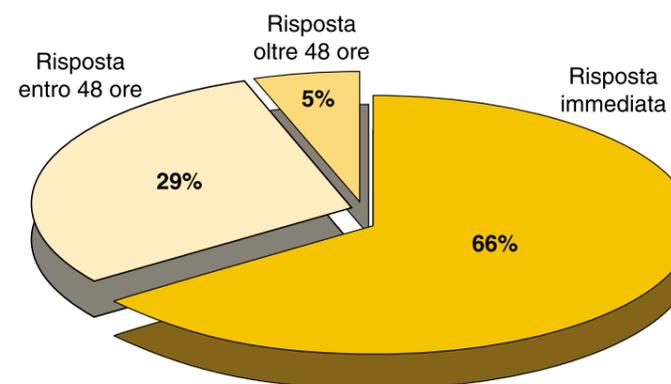




Fig. 66 - Tipologia di segnalazione

	2006	2005	2004
Telefonica	640	946	782
E-mail	121	60	157
Altro	12	8	3
Totali	773	1.014	942

Tutte le richieste pervenute, 773 nel 2006, mediamente 64 al mese e 3 al giorno, sono state oggetto di riscontro e catalogazione con il coinvolgimento dei reparti produttivi interessati. La voce "Altro" comprende le segnalazioni pervenute via fax, lettera, e quelle esternalizzate direttamente dal punto vendita.

Fig. 67 - Area di richiesta

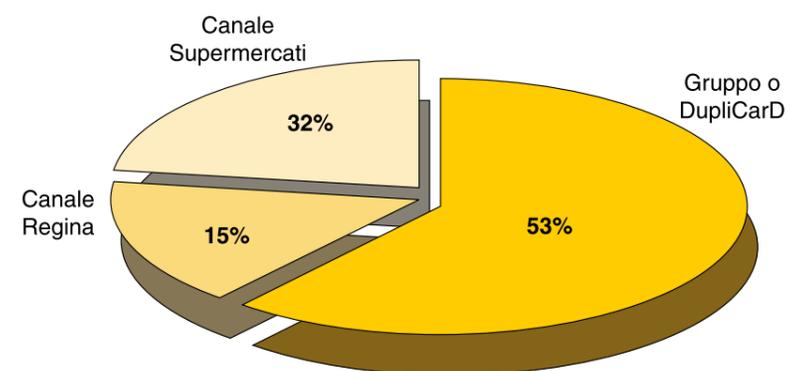
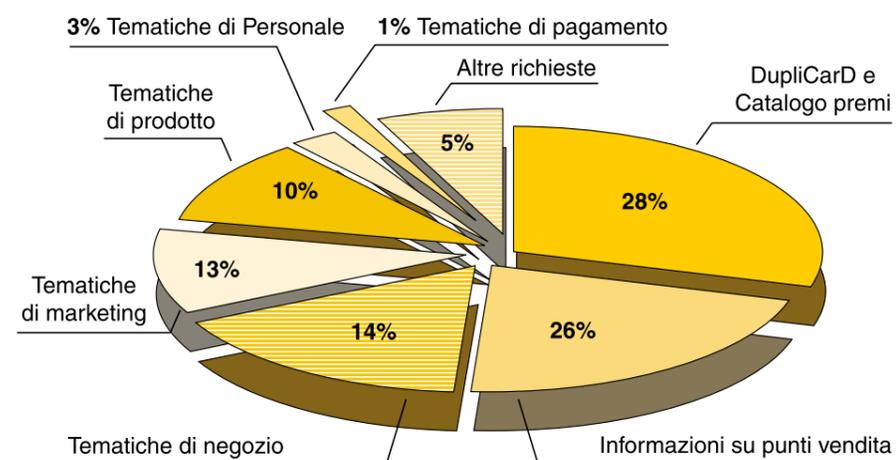


Fig. 68 - Informazioni richieste



La "torta" in Fig. 68 mette in rilievo gli argomenti oggetto delle richieste avanzate al Servizio Clienti. Al riguardo sono opportune alcune precisazioni.

- Le richieste presentate con maggior frequenza (28%) interessano il tema "DupliCarD e catalogo premi", in cui rientrano le informazioni sul funzionamento del concorso, sui premi disponibili, sui punti accumulati, ma contemporaneamente segnalazioni di smar-

- rimento o scambio della tessera e richieste di modifica dei dati in precedenza rilasciati.
- Le “informazioni su punti vendita” vertono principalmente sugli orari di apertura, sui servizi presenti, sui riferimenti telefonici o di fax, sull’indirizzo e, talvolta, su alcune indicazioni per raggiungere i negozi.
 - Nell’area di richiesta “tematiche di negozio” ricadono le segnalazioni inerenti l’ordine e la pulizia dei locali, l’accessibilità e comodità dei parcheggi, la reperibilità o meno dei prodotti ed informazioni sui prezzi esposti a scaffale.
 - Diverse sono invece le “tematiche di prodotto”, essenzialmente ascrivibili ad informazioni su cambiamenti nei prezzi, sui formati e su caratteristiche qualitative di specifiche referenze.
 - Le “tematiche di marketing”, infine, contemplan tutte le richieste associate al volantino, al sito internet e ad altre iniziative promozionali.

5.6.2.2 Le informazioni verso i Clienti

L’Azienda si impegna a garantire ai suoi Clienti un flusso di informazione costante e completo. L’invio del volantino, pratica diffusa presso quasi tutte le insegne della Grande Distribuzione, rimane ancora lo strumento più importante di comunicazione, poiché permette, meglio di ogni altra forma di contatto, di illustrare in maniera dettagliata i contenuti delle promozioni e delle attività organizzate a vantaggio del Consumatore.

Fig. 69 - I volantini

	Numero	Copie
Canale Supermercati	33	7.413.000
Scontatissimi	21	5.056.800
1 è Gratis	1	240.800
3x2	2	481.600
Sottocosto	3	722.400
Gusti d'Italia	6	911.400
Catalogo DupliCarD Collection	2	600.000
Canale Regina	19	2.568.000
Volantini all'interno di volantino Poli	11	2.648.800
Volantini	2	642.000
Cataloghi	6	1.926.000

Una veste completamente rinnovata per i volantini del Gruppo: dalla grafica in copertina ai contenuti, dal formato dei *depliant* all’approccio di comunicazione interna, fino ad arrivare ad una integrazione delle informazioni relative alle offerte del mondo alimentare e quelle del non-alimentare.

Per quanto riguarda la proposta dei **Grandi Magazzini Regina**, le offerte sono entrate nelle case dei nostri Clienti in maniera più continuativa rispetto al passato: 6 cataloghi nel 2006 per pubblicizzare eventi particolari - Fiera del Bianco, Giardino, Scuola, Caldo casa, Natale e Giocattolo - enfatizzando la profondità assortimentale ed offrendo una visibilità più ampia dei prodotti in promozione. Laddove non è stato previsto alcun tema tipico delle merceologie *non-food*, la proposta Regina è stata integrata all’interno del volantino Poli. Per il mondo **Supermercati** invece, la rivisitazione del volantino ha condotto alla presentazione dei prodotti per mondi di consumo, individuati da uno slogan diretto e di facile intuizione: “dolce giornata” per i prodotti della prima colazione, “in dispensa non mancano mai” per i prodotti secchi salati, “un sorso di..” per le bevande, “gusto sottozero”

per i surgelati, “subito in tavola” per i freschi, e così via.

Rubriche di interesse per il consumatore hanno poi completato i contenuti del *depliant*. La novità principale rimanda all’introduzione della sezione I VIAGGI DI POLI, uno spazio interamente dedicato al tempo libero, alle vacanze e al relax, dove, in collaborazione con una agenzia viaggi locale, il Gruppo offre in esclusiva ai propri Clienti proposte vacanze di vario tipo ad un prezzo decisamente conveniente. (Per questo argomento si rimanda al paragrafo relativo ai servizi).

Ai volantini distribuiti indistintamente all’intero parco Clienti, si aggiunge la corrispondenza diretta. Tra i documenti spediti ricordiamo:

- il *leaflet* “Oltre la Spesa”, sintesi dei principali contenuti del Bilancio Sociale, destinato a tutti i nostri dipendenti ed inviato in quasi 47.000 copie ai Clienti fidelizzati.
- il ringraziamento rivolto a tutti i Clienti che hanno aderito al progetto umanitario realizzato in collaborazione con Acav e la comunicazione dei risultati ottenuti in termini di cifra devoluta, pozzi perforati e persone che hanno così avuto accesso ad acqua potabile.

Fig. 70 - Corrispondenza diretta ai Clienti

	Numero di invii	Copie
Sintesi Bilancio Sociale	1	46.819
ai dipendenti	1	1.049
ai Clienti	1	45.770
Risultati progetto umanitario ACAV	1	5.803

Il sito internet

Il sito internet istituzionale, raggiungibile agli indirizzi www.superpoli.it oppure www.grandimagazziniregina.it, ha registrato nel 2006 un’ulteriore crescita del numero e della qualità dei navigatori.

Nel corso dell’ultimo triennio il sito web ha rappresentato un punto di riferimento sempre più importante per la “*virtual community*” dei nostri Clienti: oltre ad offrire una panoramica completa dell’Azienda, della sua attività, di prodotti, promozioni e servizi, esso permette al visitatore di consultare le offerte di lavoro, di inoltrare un curriculum strutturato, di registrarsi e ricevere *newsletter* aggiornate.

Fig. 71 - Utilizzo del sito internet

	2006	2005	2004	var % 2006 vs 2005
Accessi totali	128.250	81.356	55.253	57,64%
Accessi medi giornalieri	351	223	151	57,64%
Pagine visitate	783.420	378.166	n.d.	107,16%
	2006	2005	2004	Totale
Utenti iscritti nell'anno	1.203	639	5.903	7.745
Utenti iscritti a Newsletter nell'anno	864	433	3.001	4.298
Numero Newsletter inviate	36	27	n.d.	63



Il servizio anteprima volantino

Offriamo ai nostri Clienti la possibilità di ricevere in anteprima il volantino con le nostre offerte. Per attivare il servizio è sufficiente richiederlo iscrivendosi al sito.

Con cadenza bisettimanale una mail informa che *on line*, in una sezione appositamente dedicata ed accessibile solo con *password*, è pubblicato in anteprima il volantino con le offerte del periodo. Tale pubblicazione avviene con un paio di giorni di anticipo rispetto alla tradizionale veicolazione pubblicitaria tramite poste o fornitore affini. Dal momento di attivazione del servizio, avvenuta nel maggio 2006, vi hanno aderito 1.035 Clienti.

5.6.3 Le azioni per la soddisfazione del Cliente

Più accentuata rispetto al passato è l'attenzione che il Cliente indirizza alla proposta commerciale nel suo complesso: il nuovo Consumatore è esigente e selettivo, attento al fattore prezzo, e parallelamente alle componenti fisiche del prodotto, alle sue prestazioni e alla qualità del servizio ad esso correlato. Il suo profilo è qualificato da una crescente autonomia non solo nei confronti della "marca", ma, oggi più che in passato, anche nei riguardi dell'insegna commerciale. È indispensabile quindi guadagnarsi la sua fiducia, acquisto dopo acquisto, orientando l'attività verso il mercato ed anteponendo a qualsiasi altro possibile obiettivo la soddisfazione dei suoi bisogni e delle sue aspettative.

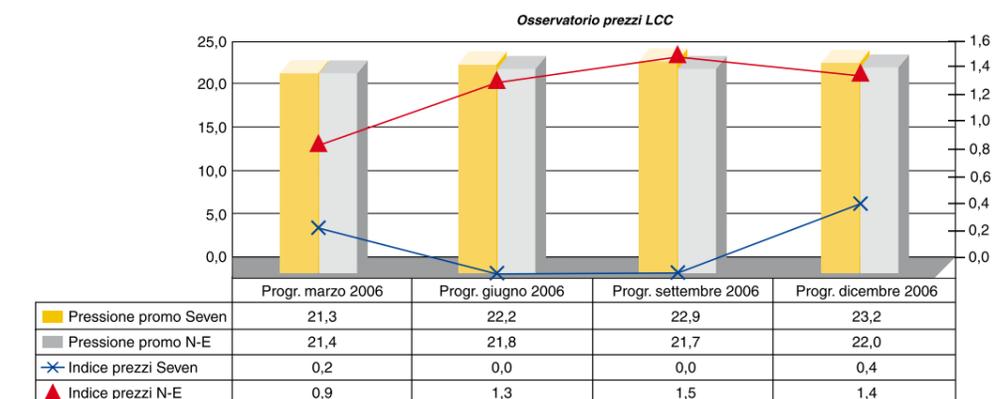
L'Azienda, in coerenza con i valori e con le strategie dichiarate, si impegna ad intervenire su una pluralità di leve nell'intento di consolidare il rapporto con il Cliente ed aumentare il suo livello di fidelizzazione. Nello specifico esse sono la **convenienza**, i **punti vendita** ed i **prodotti**.

5.6.3.1 La convenienza

Davanti all'incessante tensione inflazionistica che negli ultimi anni ha contraddistinto lo scenario di mercato, e a fronte di una percezione dell'inflazione da parte del Consumatore ben più alta di quella calcolata dall'ISTAT e comunque di quella reale, l'Azienda ha continuato ad attuare una politica di prezzo tesa a garantire il contenimento dei fenomeni inflativi ed il mantenimento di una adeguata pressione promozionale.

Osservatorio prezzi

Fig. 72 - Osservatorio prezzi Largo Consumo Confezionato (Fonte: I.R.I. Infoscan)



La reazione delle imprese commerciali alla ripresa dei fenomeni inflativi ed all'accresciuta attenzione al fattore convenienza da parte del Consumatore, ha prodotto il proliferare di mosse diverse, quali ad esempio la modifica delle proposte assortimentali, la diversificazione dei prodotti posti in vendita, l'inserimento di primi prezzi, il potenziamento della marca

commerciale e dell'attività promozionale, oppure l'adozione di politiche di prezzo basate sul concetto di *Every Day Low Price*.

Il percorso intrapreso da Poli per il contenimento del costo della spesa ha voluto coniugare le diverse azioni sopra descritte, attivando al contempo progetti sempre più incisivi ed efficaci a sostegno delle esigenze di risparmio e di conservazione del potere di acquisto del Consumatore, patrocinando azioni di contrasto in sede negoziale per il contenimento dei rincari di listino richiesti dall'Industria di Marca, puntando alla ricerca di economie di gestione e di scala, potenziando i momenti collaborativi con i Produttori e rinunciando ad una quota del margine commerciale. Tutto ciò ha consentito all'Azienda di muoversi in controtendenza rispetto al Nord Est Italia, area tradizionalmente molto competitiva sul fronte dei prezzi ed attiva nel contesto promozionale. Anche in presenza di chiari segnali di ripresa inflativa, l'indice dei prezzi è rimasto pressoché invariato, attestandosi su valori prossimi allo zero ed è stato accompagnato da una ripresa della pressione promozionale.

L'iniziativa "PREZZI GIÙ"

Considerando lo scenario economico caratterizzato da crescenti tensioni sui prezzi e nel rispetto dell'impegno preso con i Consumatori, l'Azienda ha deciso di avviare la seconda fase dell'iniziativa "Prezzi Giù".

È stato confermato l'obiettivo dello *step* precedente: fornire con continuità la massima convenienza al Consumatore, attraverso abbassamenti dei prezzi di vendita dei prodotti di largo consumo, interessando gran parte dell'assortimento e coinvolgendo complessivamente 1.710 articoli appartenenti a tutte le categorie merceologiche. La scelta di ampliare il raggio di azione all'intera gamma assortimentale è derivata dalla volontà di trasferire ad un maggior numero di Clienti gli effetti benefici dell'iniziativa, focalizzando i ribassi sugli articoli ad acquisto più frequente.

Il ritocco dei prezzi si è collocato ad un livello medio pari al 3,4%, senza per questo precludere le altre iniziative promozionali, che, come verrà illustrato di seguito, sono state mantenute ad alto *standing*.

In ottica di trasparenza, in negozio è stata predisposta un'adeguata comunicazione per aiutare la Clientela ad identificare i prodotti su cui si è operato ribassandone i prezzi. Considerando la numerosità delle referenze coinvolte e la conseguente impossibilità di evidenziarle singolarmente a scaffale tramite appositi cartellini, si è deciso di gestire l'informazione attraverso l'esposizione di locandine (formato 70 x 100) indicanti l'elenco completo dei prodotti oggetto dell'abbassamento del prezzo. Ai responsabili di negozio è stata inoltre consegnata una lista contenente i codici di tutti gli articoli coinvolti dal ribasso, affinché questa potesse essere consultata anche dai Clienti.

La stima del valore retrocesso alla Clientela per effetto dei ribassi e dei mancati rincari ammonta a 1.200.000 €. Considerando poi quanto trasferito al pubblico nella prima fase dell'operazione (722.270 €), la complessiva rinuncia di margine che l'Azienda ha deciso di sostenere nel biennio 2006/2007 sfiora i 2 milioni di Euro.

Prodotti Prezzi OK

Fig. 73 - Presenza prodotti Prezzi OK

	2006	2005	Var % 2006 vs 2005
Numero Prodotti	181	153	18,30%
Numero categorie	52	52	0,00%

Permane l'attenzione alle esigenze delle categorie di Consumatori con basso potere di acquisto, garantendo il mantenimento di scale prezzo complete ed orientate verso il

basso. Grazie alla collaborazione con Agorà Network, riusciamo ad arricchire il nostro assortimento con prodotti *unbranded*, che vantano un buon rapporto qualità-prezzo.

Fig. 74 - Acquisti di prodotti Prezzi OK

Prodotti Prezzi OK	Prodotti acquistati	Clienti DupliCarD acquirenti	% Clienti DupliCarD acquirenti Prezzi OK
2006	2.892.653	130.365	64%

Sono 25.000 in più (+24% rispetto al 2005), i compratori DupliCarD che hanno utilizzato, almeno una volta prodotti prezzi OK. Questi sono inclusi nel carrello di spesa del 64% dei Clienti fidelizzati. La percentuale significativa ed in costante crescita (53% nel 2005) è indice di elevato gradimento dal parte della Clientela delle referenze a bassa fascia di prezzo.

Attività promozionali

Le attività promozionali rappresentano un altro importante strumento utilizzato dall'Azienda per il raggiungimento dell'obiettivo della convenienza.

Nei grafici sottostanti si visualizzano i dati relativi alle promozioni effettuate nel 2006 in termini di consistenza media dello sconto e numero di prodotti mediamente promozionati per ciascuna fascia di sconto.

Fig. 75 - Fatturato promozionale per fasce di sconto

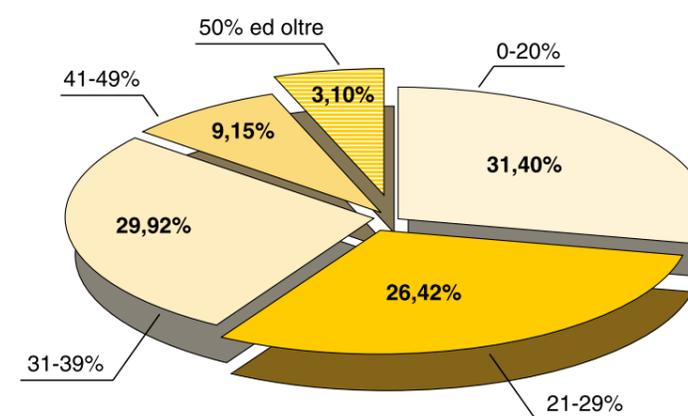
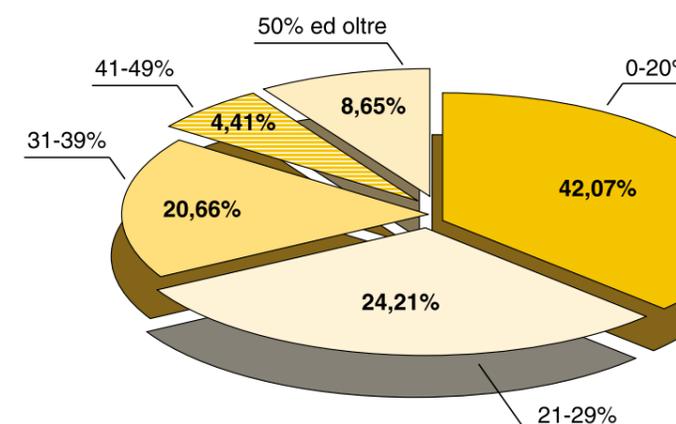


Fig. 76 - Articoli promozionati per fasce di sconto



In occasione del dibattito attivato lo scorso anno con gli *Stakeholder*, era emerso il problema del “volantino promozionale”: talvolta accade che alcune referenze pubblicizzate non siano poi reperibili all’interno di tutti negozi, specialmente in quelli aventi modeste dimensioni. Al fine di ridurre al minimo questo tipo di problema, l’Azienda si è impegnata su vari fronti. In primo luogo è stato predisposto uno strumento in ausilio della definizione degli eventi promozionali e degli articoli da inserire a volantino: ad oggi, circa l’80% dei prodotti pubblicizzati è comune all’intera rete di vendita. Alcune delle referenze non presenti sull’intera rete di vendita sono inoltre gestite attraverso la modalità “*in&out*”, che prevede rifornimenti estemporanei per la sola durata dell’offerta promozionale.

La DupliCarD Collection 4

Nel 2006 è stata proposta la quarta edizione della raccolta punti. Il meccanismo è il medesimo: i punti sono assegnati nella misura di 1 punto ogni Euro speso o attraverso l’acquisto di particolari prodotti, i cosiddetti “punti in più”, che a rotazione danno diritto ad assegnazioni aggiuntive.

Fig. 77 - Catalogo premi DupliCarD: alcuni dati

Descrizione	2006	2005	2004	Var % 2006 vs 2005
Premi in catalogo	50	65	36	-23,08%
Premi distribuiti	241.150	224.551	337.852	7,39%
Punti distribuiti	235.435.319	222.888.527	217.123.432	5,63%
Punti redenti	180.158.370	175.502.160	167.918.855	2,65%
Inc. punti redenti su usciti	76,54%	78,74%	77,34%	-2,20%
% punti redenti gratis	67,64%	63,48%	n.d.	4,16%
% punti redenti con contributo	32,36%	36,52%	n.d.	-4,16%

Il maggior numero di punti redenti (+2,65%) e distribuiti (+5,63%), così come quello dei premi ritirati (+7,39%), denota un accresciuto interesse per l’iniziativa ed un maggior coinvolgimento da parte della Clientela.

5.6.3.2 I punti vendita

L’attenzione ai negozi

Il negozio è una sorta di biglietto da visita che l’Azienda porge al Cliente: lo accoglie, lo accompagna e lo guida nei suoi acquisti. Ma il punto vendita è anche il luogo dove gravita la vita lavorativa di molti Collaboratori.

Il valore dell’ordine e della pulizia, sancito nella Carta Etica, si declina nella volontà di ammodernare, senza soluzione di continuità, i punti vendita attraverso progetti di ristrutturazione per aumentare il benessere di entrambi gli interlocutori direttamente e maggiormente coinvolti: il Personale e il Cliente.

L’Azienda è quindi attenta, da un lato, al miglioramento dei locali di vendita, alla loro riorganizzazione, alla predisposizione di spazi consono ad accogliere nuovi servizi o nuovi reparti; dall’altro, all’innalzamento del livello di sicurezza, di fruibilità e di salubrità dei luoghi di lavoro a beneficio delle persone che quotidianamente vi operano.

Fig. 78 - L’attenzione dei negozi

Tipo di intervento	2006		2005		2004	
	Nr. negozi	Investimento	Nr. negozi	Investimento	Nr. negozi	Investimento
Nuove aperture	0	0	2	1.654.038 €	2	2.378.979 €
Ristrutturazioni totali	1	593.046 €	4	965.816 €	2	443.425 €
Sistemazioni parziali	14	584.373 €	42	772.376 €	n.d.	n.d.
Totali	15	1.177.419 €	48	3.392.230 €	4	2.822.404 €

Fig. 79 - Incidenza investimenti su negozi verso fatturato

Anno	Fatturato generato	Investimento su negozi	Incidenza sul fatturato
2006	€ 279.633.000	€ 1.177.419	0,42%
2005	€ 276.151.000	€ 3.392.230	1,23%
2004	€ 269.899.000	€ 2.822.404	1,05%

La rivisitazione del format Regina

Individuare un formato distributivo che possa essere competitivo in Regione, ma anche fuori dal nostro territorio d’origine, reinventando e rendendo appetibile al Cliente la formula del Grande Magazzino, altrove oramai desueta: questo l’obiettivo del progetto di rivisitazione della proposta commerciale “Regina”. Nuovo stile, quindi, che avvalorò l’offerta e creò una nuova identità per ampliare il parco dei visitatori, puntando anche e soprattutto sulle classi più giovani, senza tuttavia scontentare i Clienti fedeli, affezionati da anni alla formula a questo punto consolidata, nata nel 1985.

Dopo una prima fase di analisi avviata nel 2005 e descritta nel precedente Bilancio Sociale, si è passati alla fase più operativa, tenendo presenti le esigenze dei nostri Clienti emerse dall’indagine qualitativa in tema di ambientazione del negozio ed esperienza d’acquisto.

Per fare ciò è stato messo in campo un gruppo di lavoro composto da diverse figure professionali appartenenti a varie funzioni - tecnica, marketing operativo, ricerche di marketing, vendite, immagine e comunicazione, visual merchandising ed acquisti - che per 3 mesi hanno lavorato avvalendosi della collaborazione di un’agenzia internazionale specializzata nella realizzazione di progetti *retail*. L’attiva collaborazione che ha caratterizzato l’avanzamento dei lavori ha permesso a ciascun partecipante di offrire il proprio contributo e al contempo di crescere professionalmente spendendosi in un progetto



a 360°. Nel suo corso sono state prese a riferimento *case history* e *best practice* di importanti catene internazionali.

I lavori sono stati orientati alla creazione di un nuovo *layout* di negozio, alla ricerca di nuove adiacenze e percorsi di acquisto, puntando molto su luci, pavimenti, attrezzature, colori attrattivi e soluzioni architettoniche innovative. È stata studiata minuziosamente l'allocazione degli spazi e del *display* per ciascuna categoria merceologica, ricorrendo ai principi del *visual merchandising* ed accompagnando il tutto con ambientazioni e comunicazioni impattanti (istituzionale, merceologica, stagionale e promozionale).

L'implementazione di questo nuovo formato di negozio su 2 punti vendita test è stata attuata nei primi mesi del 2007.

L'organizzazione logistica

Tutte le filiali sono rifornite con cadenza giornaliera da quattro centri distributivi. Per creare minor disturbo ai Clienti durante il loro percorso di acquisto, sono state organizzate squadre di lavoro che operano al di fuori degli orari di apertura dei negozi con il compito di rifornire gli scaffali.

Allo scopo di assicurare la freschezza dei prodotti e contenere le rotture di *stock*, l'Azienda si impegna a gestire la filiera in maniera ottimale, migliorando le tempistiche di ritiro e controllo della merce in arrivo, regolamentando e velocizzando l'evasione alle filiali.

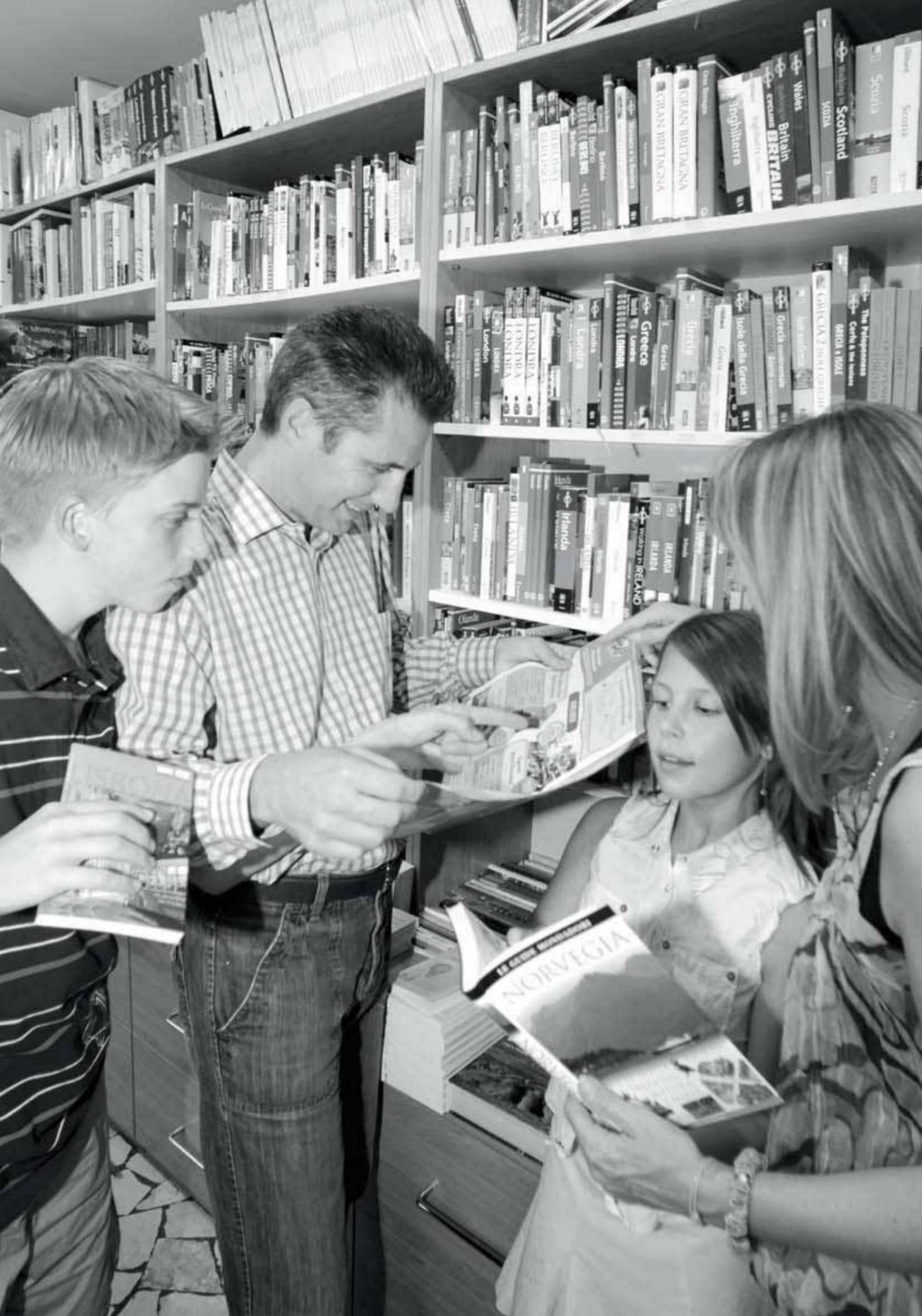
La frequenza dei rifornimenti ai punti di vendita è rimasta immutata rispetto allo scorso anno.

Fig. 80 - Rifornimenti settimanali ai negozi

Magazzino	Grandi superfici	Piccole e medie superfici
Magazzino secchi	6	6
Magazzino freschi	6	6
Piattaforma ortofrutta	6	3
Magazzino surgelati	3	2
Magazzino non food	3	3

La nostra efficienza logistica viene contestualmente valutata tramite l'indice di servizio, che segnala la percentuale di prodotti consegnati al negozio rispetto a quelli richiesti.

Nel 2006 l'indice di servizio globale di Supermercati Poli è stato pari al 96,47%: i risultati conseguiti nel settore freschi si attestano al 96,17%, mentre la parte *grocery* ha registrato un valore pari al 96,78%.



I servizi e le iniziative

Orario di apertura dei punti vendita

L'orario continuato, ideato per assecondare le esigenze della Clientela, è stato stabilmente garantito nel corso dell'anno in 25 negozi, che servono oltre il 64% della Clientela; a questi si sono poi aggiunti 4 punti vendita collocati in zone turistiche, i quali hanno adottato l'orario continuato nei periodi estivi ed invernali.

Fig. 81 - Orario di apertura dei punti vendita

Orario	2006				2005			
	Nr.	% su totale	Clienti	% su totale	Nr.	% su totale	Clienti	% su totale
Continuato	25	49,02%	8.213.880	64,41%	25	48,08%	7.971.168	62,93%
Continuato periodi invernali/estivi	4	7,84%	732.272	5,74%	4	7,69%	762.693	6,02%
Spezzato	22	43,14%	3.805.619	29,84%	23	44,23%	3.932.701	31,05%
Totale	51	100,00%	12.751.771	100,00%	52	100,00%	12.666.562	100,00%

Profumo di pane

Trascorsi quasi due anni dall'installazione del primo reparto panetteria *self*, "Profumo di Pane" è oggi esteso a 12 punti vendita della rete, ciascuno dei quali presenta varianti dettate dalle esigenze e dalle tradizioni locali.

La Clientela ha mostrato di preferire il servizio come alternativa sia al pane sfuso venduto al banco, in quanto permette di annullare i tempi di attesa tipici della vendita tradizionale, sia al pane confezionato, a ragione della maggiore qualità del prodotto fresco.

Considerando solo i negozi dove è presente "Profumo di pane", il 60% degli acquisti è effettuato con modalità *self*. Le vendite così generate sono quasi quadruplicate rispetto al 2005, contribuendo con forte slancio allo sviluppo del "mondo pane" nel suo complesso. La crescita delle vendite nei 12 punti vendita con il servizio è risultata doppia rispetto alla media dell'intera rete di vendita.

I Viaggi Poli

Da aprile 2006 è stato attivato un nuovo servizio: i viaggi di Poli. Grazie alla collaborazione con il *tour operator* Igna's Tour di Egna, abbiamo affiancato all'offerta tradizionale di prodotti tipici della Grande Distribuzione, proposte viaggio di vario tipo. Città d'arte vicine e lontane, vacanze *wellness*, località turistiche balneari, montane e termali, ogni 2 settimane proponiamo ai nostri Clienti viaggi molto interessanti ed economici.

L'informazione al pubblico è veicolata attraverso alcune pagine del nostro volantino esclusivamente dedicate ai "pacchetti" in offerta, attraverso il sito internet aziendale e quello di Igna's Tour, ma anche tramite la distribuzione di materiale presso i punti vendita. I prezzi sono comunicati in modo chiaro ed immediato, così come i vantaggi extra riservati ai Clienti (ad esempio, bambini sotto una determinata età gratis o con grosse percentuali di sconto). L'organizzazione tecnica del viaggio è a cura del *tour operator* che, grazie alla collaborazione in essere già da anni con grandi catene della distribuzione alimentare tedesca ed austriaca, vanta una grande esperienza nel settore vacanze. Per prenotare è sufficiente telefonare ad un numero che Igna's Tour riserva esclusivamente ai Supermercati Poli oppure compilare un modulo di prenotazione attraverso il sito internet, ferma restando l'opzione più tradizionale della visita diretta presso l'agenzia. Dopo oltre un anno di attività, possiamo renderci testimoni della soddisfazione espressa dai nostri Clienti. Il loro positivo riscontro ci porterà a riproporre l'attività anche nel 2007 e, probabilmente, per gli anni a venire.

Fig. 82 - Tipo di vacanza

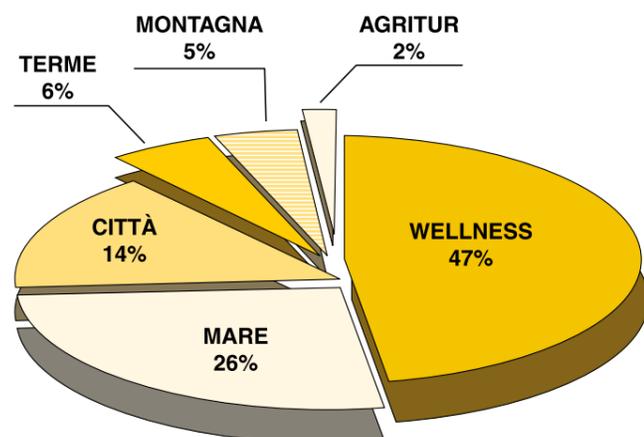
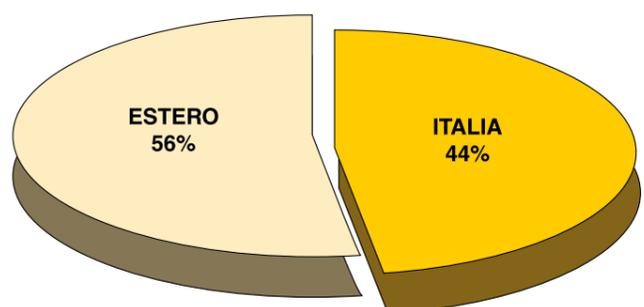


Fig. 83 - Destinazione



A merenda con Gatto Marameo... un invito alla lettura

A merenda con Gatto Marameo è un evento che il Gruppo Poli ha realizzato in collaborazione con Mauro Neri, noto scrittore e ricercatore trentino, ed alcune biblioteche del territorio. L'obiettivo da perseguire era quello di condividere con i bambini ed i loro genitori la lettura delle avventure di Gatto Marameo, una raccolta di fiabe scritte su richiesta del Gruppo Poli.

Le avventure sono state raccontate dallo stesso autore e da Michele Comite nel luogo per eccellenza deputato alla lettura: la biblioteca.

Nel corso del 2006 si sono tenute 2 merende test presso la biblioteca civica Tartarotti di Rovereto e presso l'albero della Solidarietà in piazza Loreto sempre a Rovereto (questo evento si è svolto in collaborazione con l'associazione APIBIMI). Una quarantina di bambini per evento si sono rallegrati con le avventure di Gatto Marameo, hanno ricevuto una copia del primo volumetto ed hanno fatto merenda con i prodotti Primia.

Le 12 avventure di Gatto Marameo, ritirabili con solo 100 punti del concorso a premi DupliCarD, sono state richieste in più di 37.000 copie. Pensiamo di replicare l'iniziativa anche nel 2007 presso altre biblioteche del territorio che accoglieranno l'invito.

5.6.3.3 I prodotti

Qualità e sicurezza

La distintività dell'offerta di Poli si fonda principalmente su processi e comportamenti economici nel profondo agganciati ai parametri di qualità, naturalità e sicurezza.

L'Azienda ha costruito un articolato presidio a difesa della qualità del prodotto finale che giunge nelle mani del Cliente, avvalendosi di metodologie, conoscenze e procedure piuttosto evolute. Il processo seguito per il raggiungimento di questo obiettivo parte dalla selezione dei Fornitori e dalla loro responsabilizzazione in merito al rispetto dei sistemi di produzione e conservazione dei prodotti durante tutto il ciclo di filiera.

La massima attenzione è posta anche alla preparazione dei prodotti che necessitano di lavorazioni particolari da effettuare presso il nostro laboratorio centrale, conforme alla normativa CEE, e agli interventi che si rendono indispensabili in punto vendita per garantire la corretta conservazione della merce.

Al fine di conseguire il pieno rispetto di tutte le norme igienico sanitarie e di sicurezza dettate dal protocollo di autocertificazione H.A.C.C.P., vengono periodicamente organizzati corsi di aggiornamento indirizzati al Personale di vendita, che peraltro può avvalersi di pubblicazioni appositamente redatte dall'Azienda.

Fig. 84 - Autocontrollo interno H.A.C.C.P.

	2006	2005	2004	variazione 2006 vs 2005
Nr. controlli	1.976	2.957	1.515	-33,18%
Costo Analisi	€ 37.433	€ 46.053	€ 24.477	-18,72%
Costo Opuscoli	€ 291	€ 578	€ 319	-49,65%

Nel 2006 l'Azienda stessa è stata sottoposta a 41 ispezioni da parte delle diverse Autorità sanitarie competenti, che hanno eseguito 67 prelievi. L'esito dei controlli è stato prevalentemente positivo, tranne nei casi che si illustrano con dettaglio nei paragrafi seguenti.

Esito dei controlli

Relativamente alle attività di controllo esperite dagli Organi preposti nel corso del 2006, sono state rilevate in prima sede due violazioni al D. Lgs. 109/92 (etichettatura, presentazione e pubblicità dei prodotti alimentari) ed una violazione al D. Lgs. 306/02 (conformità alle norme di commercializzazione applicabili nel settore degli ortofrutticoli freschi).

Le valutazioni effettuate dall'A.P.S.S. di Trento a fronte dell'opposizione della nostra Azienda, ha visto riconoscere in un caso le nostre ragioni, mentre nel secondo la decisione deve ancora essere assunta.

Parimenti, AGECONTROL Spa ha annullato la sanzione inizialmente comminata per violazione del D.Lgs. 306/02.

Sempre con riferimento al Decreto sull'etichettatura dei prodotti alimentari, l'A.P.S.S. di Trento ha deciso, su opposizioni proposte dall'Azienda, per tre violazioni contestate negli anni 2001 e 2002, in due casi accogliendo le nostre tesi, in un caso confermando la sanzione, seppur al minimo edittale.

Nel corso del 2006 sono giunti a giudizio presso il Tribunale di Trento i procedimenti penali per la supposta violazione della L. 49/01 (prodotti geneticamente modificati - fatto contestato nel 2004) e presso il Tribunale di Rovereto per la supposta violazione della L. 283/62 (salubrità dei prodotti alimentari - fatto contestato nel 2005). Entrambi i casi si sono conclusi con la piena assoluzione degli esponenti aziendali.

Un procedimento aperto nel 2005 per violazione alla L. 283/62 (salubrità dei prodotti alimentari) ha visto l'emissione di decreto penale di condanna a carico del legale rappresentante di Ortomercato Spa. Il provvedimento è stato tempestivamente impugnato, nonostante la pena fosse stata dichiarata interamente estinta per indulto ex L. 241/06, contando di poter dimostrare in sede giudiziaria la correttezza dei comportamenti aziendali.

Con riferimento al sopralluogo effettuato nel 2004 presso il punto vendita di Trento, via Fermi, a seguito dell'infortunio di una cliente, è stata contestata nel corso del 2006 la violazione del D.Lgs. 626/94, del DPR 303/56 e del DPR 547/55 (sicurezza sui luoghi di lavoro). Il procedimento è stato estinto con il pagamento di una sanzione amministrativa, oltre che con l'adeguamento di un locale, allora giudicato dall'Ispettore inidoneo al lavoro.

La tracciabilità dei prodotti

Per rispondere in maniera adeguata a quanto previsto dalla nuova normativa in tema di rintracciabilità (Regolamento CE 178/2002), l'Azienda già da tempo ha intrapreso un percorso di perfezionamento e strutturazione di procedure e sistemi evoluti per creare valore anche sul fronte della sicurezza alimentare.

Il sistema che utilizziamo garantisce un controllo puntuale dei flussi di merce in entrata e in uscita. Alla base della tracciabilità risiede una definizione univoca del lotto ed un suo abbinamento ad un codice interno (Partita Interna) che permette di documentare e registrare ogni movimento di pallet, colli, cartoni e confezioni, risalendo con rapidità tanto alla provenienza quanto alla destinazione dei prodotti.

Verso la metà dell'anno è stato avviato il progetto "Gestione Allerta Alimentari" per la creazione di una pratica comune da seguire nella gestione delle non conformità, che faciliti la condivisione delle informazioni a supporto delle procedure di spedizione, richiamo, ritiro merce ed acceleri l'esecuzione delle disposizioni inerenti. In particolare si è lavorato allo scopo di definire una "catena di comando" funzionante, efficiente, che sappia muoversi con tempestività avvalendosi di un metodo efficace di comunicazione fra le varie figure coinvolte.

E' stato così formalizzato l'intero processo di allerta, declinando il dettaglio di tutte le attività da svolgere, le figure coinvolte in ciascuna fase e le informazioni da inviare.

Grazie alla collaborazione di una società di consulenza qualificata nel panorama IT nazionale, è stata messa a punto una soluzione informatica funzionante in ambiente Lotus Notes. Il programma permette di velocizzare l'esecuzione di tutte le attività: è strutturato in moduli chiari e semplici, di facile e immediata compilazione da parte di ciascuna figura coinvolta, gestisce in maniera automatica l'invio comunicazioni e solleciti e segnala in tempo reale lo stato di avanzamento dei lavori.

Nel 2007 l'applicativo verrà installato su tutti i negozi della rete, in magazzino e presso le segreterie della Funzione Acquisti, con la convinzione che esso asseconderà la tempestività dell'intervento e la diminuzione di errori e problematiche.

Prodotti a marchio privato

I prodotti a marchio Primia

Il marchio Primia è un buon testimone di come l'Azienda si stia muovendo per coniugare in un unico prodotto i suoi obiettivi di qualità, sicurezza e convenienza. La missione di Primia è infatti "garantire la massima soddisfazione dei Clienti, offrendo la migliore qualità ad un prezzo competitivo".

Tutti i prodotti a marchio Primia provengono da Fornitori di fiducia, sono accuratamente selezionati, vengono controllati e testati con regolarità. Per questo motivo assicurano uno *standard* qualitativo paragonabile a quello dei *leader* di mercato ad un prezzo più vantaggioso, mediamente inferiore del 20%.

Fig. 85 - Presenza prodotti Primia

	2006	2005	2004	Variazione 2006 vs 2005
Numero prodotti	397	360	285	10,28%
Numero settori	37	35	32	5,71%
Numero famiglie	84	74	65	13,51%
Numero sottofamiglie	170	152	105	11,84%

Prosegue il *trend* positivo di ampliamento della proposta di prodotti a marchio privato: sono 37 le nuove referenze introdotte nel 2006, che portano l'assortimento dei prodotti a nostro marchio a sfiorare le 400 unità.

Fig. 86 - Controlli su prodotti Primia

Voce	2006	2005	2004	Variazione 2006 vs 2005
Numero controlli	370	465	343	-20,43%
Spesa sostenuta	€ 164.500	€ 147.421	€ 129.000	11,59%

Controlli continuativi, condotti con la supervisione ed il supporto di Agorà Network, garantiscono la qualità dei prodotti.

Nel 2006, sono stati due gli enti certificatori di qualità specializzati a cui ci siamo rivolti per l'effettuazione delle analisi: Chelab e Progetto Natura. A montante controlli fatti, la contemporanea presenza di due organismi controllanti (anziché uno) permette, incrociando i responsi, di verificare ulteriormente i dati e rendere al Cliente una garanzia di qualità ancora maggiore.

L'Azienda, anche grazie alla collaborazione dei soci di Agorà Network, ha destinato consistenti risorse alla valorizzazione e allo sviluppo del marchio Primia. Di seguito accenniamo ad alcune delle attività intraprese.

Panel test

Alle analisi continuative sulle proprietà organolettiche dei prodotti, si abbina un panel test, predisposto con il supporto e la supervisione di Agorà Network al fine di monitorare anche il livello qualitativo percepito di una selezione di *item* della linea Primia. Il test, strutturato in prove a cadenza periodica, prevede che 15 Collaboratori di ciascuna Azienda (60 in totale) siano coinvolti nell'assaggio o nell'utilizzo di alcuni prodotti. Ad ognuno, dopo la prova, è chiesta la compilazione di una scheda di valutazione. I dati raccolti sono poi elaborati e storicizzati con l'ausilio di un sistema informatico creato ad hoc. Nel 2006 sono state esperite 5 analisi, per un totale di 1.800 prodotti acquistati, testati e valutati.

Comunicazione sul volantino

Peculiare attenzione è riservata all'aspetto della comunicazione. I prodotti Primia godono infatti di uno spazio privilegiato all'interno del volantino promozionale: appositi riquadri accolgono le referenze in promozione (10 per volantino nel 2006, 8 nel 2005), ne descrivono le caratteristiche e le qualità, evidenziando i valori del marchio, come la bontà, la convenienza e la sicurezza.

I prodotti a marchio Bontà delle Valli

Prosegue il "progetto Bontà delle Valli" ideato in collaborazione con i colleghi di Agorà Network. Il 2006 ha visto la conclusione della fase propedeutica ed iniziale, che, a seguito di accurate analisi, ha puntato molto sulla definizione di una rosa di prodotti legati fortemente alla tipicità ed alle tradizioni alimentari del nostro territorio.

Nonostante le criticità incontrate, riconducibili prevalentemente alla sovrapposizione assortimentale con la nostra *Private Label* Primia ed alla difficoltà di individuare i *partner* adatti, in grado di fornire prodotti rispondenti ai requisiti richiesti e volumi in linea con le esigenze commerciali, l'Azienda intende proseguire il percorso intrapreso, sviluppando l'iniziativa con il massimo impegno ed entusiasmo. La volontà è quella di riuscire a mantenere vive le tradizioni locali, attraverso la proposta di prodotti tipici delle valli alpine di elevato *standard* qualitativo. I promotori del progetto non ne sono poi gli unici beneficiari: le aziende produttrici operanti sul nostro territorio hanno visto ampliarsi il mercato di sbocco, dal momento che la rete di vendita allargata da noi promossa ha consentito la diffusione extra-regionale dei loro prodotti.

Nel corso la proposta assortimentale del brand Bontà delle Valli si è notevolmente ampliata: sono state 44 le nuove referenze introdotte, appartenenti in prevalenza a categorie merceologiche quali formaggi, salumi, yogurt, pasta fresca.

Fig. 87 - Prodotti a marchio Bontà delle Valli

	2006	2005
Numero prodotti	59	15
Pezzi Venduti	874.720	404.171
Vendite generate	€ 1.626.112	€ 527.263

Nella passata edizione del Bilancio Sociale avevamo erroneamente indicato, come referenze attive, anche i prodotti in fase di analisi. I dati corretti sono quelli indicati nella Fig. 87.

I Clienti sembrano apprezzare il marchio e la qualità che esso rappresenta. I dati riportati qui di seguito fanno riferimento al numero di compratori di prodotti Bontà delle Valli. È interessante notare come il 63% dei Consumatori che li hanno assaggiati per la prima volta, hanno in seguito ripetuto l'esperienza d'acquisto.

Fig. 88 - Gli acquisti dei prodotti Bontà delle Valli

	2006
Clienti acquirenti	104.016
Clienti con un solo acquisto	38.332
Clienti che hanno riacquistato il prodotto	65.684

Prodotti etici

I prodotti etici contrassegnano una nicchia ristretta del mercato e comprendono i prodotti bio-compatibili ed i prodotti del commercio Equo e Solidale.

I **prodotti biologici** provengono da materie prime esenti da trattamenti chimici o di sintesi e da produzioni che rispettano l'ambiente. Ricevono la certificazione per l'osservanza di specifici parametri di produzione.

Fig. 89 - Prodotti biologici

Prodotti biologici	2006	2005	2004	Variazione 2006 vs 2005
Numero di prodotti trattati	131	151	164	-13,25%
Vendite generate	€ 1.307.590	€ 1.309.014	€ 1.540.239	-0,11%

Per i prodotti da agricoltura biologica, si osserva un progressivo sfoltimento assortimentale concentrando l'offerta sugli articoli maggiormente richiesti dalla Clientela: causa ne è l'interesse un po' smorzato dimostrato, soprattutto in quest'ultimo triennio, dal parco acquirenti.

I prodotti del commercio Equo e Solidale utilizzano materie prime dei Paesi in via di sviluppo e rispondono a precise regole di ordine etico: garantire ai produttori un prezzo equo, che consenta un lavoro senza sfruttamento, remunerato dignitosamente, nel rispetto dell'uomo e dell'ambiente.

La lavorazione e la trasformazione delle materie prime avvengono nei paesi in via di sviluppo laddove possano essere osservate tutte le norme igienico sanitarie e vi siano le possibilità di proporre un prodotto finale con caratteristiche qualitative in linea con i mercati in cui verranno venduti. La commercializzazione nei paesi di destinazione viene curata dal consorzio CTM AltroMercato che riunisce 120 botteghe nel mondo e che in Trentino opera attraverso la cooperativa Mandacarù, entità senza fini di lucro.

Fig. 90 - Prodotti equo e solidali

Prodotti equo e solidali	2006	2005	2004	Variazione 2006 vs 2005
Numero di prodotti trattati	30	26	26	15,38%
Vendite generate	€ 275.671	€ 308.907	€ 308.630	-10,76%

Collaborando con CTM AltroMercato, l'Azienda ha promosso un'iniziativa a sostegno della diffusione di prodotti del commercio equo e solidale, garantendo in particolar modo l'accesso al mercato di banane e ananas coltivati secondo criteri sociali, ambientali ed economici più equi. A fine aprile, i nostri Clienti hanno trovato presso 10 punti vendita della rete, hostess di AltroMercato che, oltre ad offrire gustosi assaggi di frutta, hanno contribuito attivamente a diffondere il valore della solidarietà e della responsabilità sociale.

L'offerta specifica per celiaci

L'Azienda, con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di tutti i suoi Clienti e garantire il benessere alimentare anche a categorie svantaggiate di Consumatori, ha arricchito gli assortimenti di alcuni punti di vendita con una serie di prodotti che possano costituire ingredienti del menù quotidiano di chi è affetto da celiachia.

Fig. 91 - Prodotti senza glutine

Prodotti senza glutine	2006	2005	2004	Variazione 2006 vs 2005
Numero di prodotti trattati	25	26	23	-3,85%
Vendite generate	€ 73.205	€ 54.411	€ 37.665	34,54%

La ricettività del mercato di riferimento trova evidenza nei dati esposti nella Fig. 91: ad assortimento pressoché costante, si intensificano le vendite, crescendo più di un terzo rispetto ai valori 2005.



5.7 I Fornitori

La scelta di puntare su Fornitori locali, ove ciò sia possibile, è mossa principalmente dalla volontà di diffondere e valorizzare i prodotti della Regione. L'Azienda, attraverso la sua azione, crea un indotto anche a supporto delle imprese e dell'economia locali. In un territorio di montagna, dove le risorse produttive disponibili non sono pari a quelle delle grandi pianure collocate al nord ed al sud delle Alpi, la creazione di una rete di imprese, aperte alla reciproca solidarietà ed al sostegno della crescita e del benessere economico comune, è considerata una linea d'azione prioritaria. E questo al fine di impedire nel medio-lungo periodo l'impoverimento, se non la spoliatura, dell'intero territorio.

L'Azienda ha intessuto nel tempo, e si impegna a mantenere, rapporti di collaborazione con i suoi Fornitori; per questo vuole consentir loro di avere corretta remunerazione per il proprio lavoro, in modo da garantire al Consumatore prodotti con elevati *standard* di qualità ad un giusto prezzo, ed alle imprese risorse per il loro sviluppo.

5.7.1 I Fornitori di merci

I Fornitori sono considerati veri e propri *partner* commerciali con cui collaborare per soddisfare al meglio i bisogni del Cliente, salvaguardando qualità, sicurezza e convenienza dei prodotti. Pur riconoscendo la diversità dei ruoli e degli interessi specifici perseguiti, è grande l'impegno profuso per la definizione di rapporti propositivi, orientati al coinvolgimento reciproco.

Alcuni dati numerici: nel 2006 abbiamo acquistato 40.111 articoli diversificandoci con 1.549 Fornitori e movimentando un fatturato di 222.389.220 €.

5.7.1.1 La tipologia dimensionale dei Fornitori

Fig. 92 - Classificazione per tipologia dimensionale - incidenze sul totale

2006	Fornitori	% sul totale	Articoli	% sul totale	Fatturato	% sul totale
Piccole e medie imprese	1.342	86,64%	29.218	72,30%	134.985.646	60,70%
Grandi gruppi e multinazionali	207	13,36%	11.193	27,70%	87.403.574	39,30%
Totale	1.549	100,00%	40.411	100,00%	222.389.220	100,00%

La Fig. 92 classifica i Fornitori in base alla grandezza dimensionale e mette in risalto la rilevanza della piccola-media impresa nella nostra politica d'acquisto. Sale difatti, sia il numero di articoli trattati sia il fatturato espresso, che, partendo da un valore pari a 59,59%, si attesta ad una quota pari a 60,70%.

Tali risultati sono frutto di una precisa volontà strategica di contenere il più possibile il rischio di omologazione della proposta commerciale, soprattutto all'interno dei grandi mercati, valorizzando così quelle realtà che, pur di modeste dimensioni, dimostrano dinamismo, vivacità produttiva e capacità di interpretare le esigenze del mercato.

Fig. 93 - Classificazione per tipologia dimensionale - confronto con anni precedenti

Descrizione	Piccole e medie imprese			Variazione 2006 vs 2005
	2006	2005	2004	
Nr. di Fornitori	1.342	1.312	1.200	2,29%
Nr. di Articoli trattati	29.218	28.787	23.214	1,50%
Fatturato	134.985.646 €	131.902.979 €	126.032.641 €	2,34%
Descrizione	Grandi gruppi e multinazionali			Variazione 2006 vs 2005
	2006	2005	2004	
Nr. di Fornitori	207	213	202	-2,82%
Nr. di Articoli trattati	11.193	11.069	10.774	1,12%
Fatturato	87.403.574 €	89.453.075 €	91.905.961 €	-2,29%

5.7.1.2 La distribuzione territoriale dei Fornitori

La valorizzazione delle referenze locali e la proposta di una vasta gamma di prodotti sia freschi che confezionati legati alle tradizioni del territorio sono da sempre gli elementi caratterizzanti della filosofia del Gruppo Poli. Ecco perché, nella scelta dei suoi interlocutori, l'Azienda tratta con particolare attenzione i produttori regionali.

Fig. 94 - Classificazione per tipologia geografica - incidenze sul totale

	2006	Fornitori	% sul totale	Articoli	% sul totale	Fatturato	% sul totale
Locali		275	17,75%	4.814	11,91%	48.150.913	21,65%
Nazionali ed esteri		1.274	82,25%	35.597	88,09%	174.238.307	78,35%
Totale		1.549	100,00%	40.411	100,00%	222.389.220	100,00%

Dalla tabella (Fig. 94) si evince come una buona fetta degli acquisti, il 21,65%, sia effettuata presso la produzione locale, che fornisce quasi il 12% dei prodotti presenti sugli scaffali dei punti vendita.

Nella lettura di questi numeri occorre ricordare che solo un numero ridotto di categorie di prodotti trattati dall'Azienda è reperibile in loco: molti ambiti merceologici sono di totale appannaggio di produttori nazionali o internazionali. In particolare, è quasi nulla la produzione regionale di referenze tipiche del settore non-food, che nella costruzione dell'assortimento, costituisce una parte preponderante.

Fig. 95 - Classificazione per tipologia geografica

Descrizione	Regionali			Variazione 2006 vs 2005
	2006	2005	2004	
Nr. di Fornitori	275	282	279	-2,48%
Nr. di Articoli trattati	4.814	4.775	4.589	0,82%
Fatturato	48.150.913 €	47.716.971 €	47.039.802 €	0,91%
Descrizione	Nazionali/Esteri			Variazione 2006 vs 2005
	2006	2005	2004	
Nr. di Fornitori	1.274	1.243	1.123	2,49%
Nr. di Articoli trattati	35.597	35.081	29.399	1,47%
Fatturato	174.238.307 €	173.639.083 €	170.898.800 €	0,35%

Dal prospetto emerge una leggera flessione nella consistenza dei Fornitori locali (-2,48%), controbilanciata tuttavia da un potenziamento del volume di acquisto e da una crescita del numero di referenze trattate. Le motivazioni vanno prevalentemente ricondotte alla progressiva applicazione dei processi di *Category Management*, che, nel corso di due anni, ha prodotto la ri-definizione dei ruoli associati a ciascuna categoria merceologica. Le aree di debolezza evidenziate nella nostra offerta, sono state gradualmente compensate con movimenti assortimentali, che talvolta hanno penalizzato *brand* locali, laddove questi siano rimasti immobili innanzi ai cambiamenti dettati dal mercato e alle nuove richieste emergenti, talvolta li hanno adeguatamente valorizzati in termini di produzione di fatturato unitario.

Analisi categorie merceologiche maggiormente significative

Con riferimento alla nostra consueta analisi delle categorie merceologiche più significative sul versante della produzione locale, si propongono le seguenti tabelle.

Fig. 96 - Incidenza degli acquisti effettuati sul territorio per numero Fornitori

Categorie merceologiche	2006					2005				
	Fornitori locali		Fornitori non locali		Totale	Fornitori locali		Fornitori non locali		Totale
	Nr.	Incidenza su totale	Nr.	Incidenza su totale	Nr.	Nr.	Incidenza su totale	Nr.	Incidenza su totale	Nr.
Pane fresco e pasticceria	30	57,69%	22	42,31%	52	31	58,49%	22	41,51%	53
Latte, panna e burro	14	32,56%	29	67,44%	43	14	31,82%	30	68,18%	44
Yogurt e dessert	9	32,14%	19	67,86%	28	9	34,62%	17	65,38%	26
Salumi	25	33,33%	50	66,67%	75	24	34,29%	46	65,71%	70
Formaggi	19	27,14%	51	72,86%	70	19	26,39%	53	73,61%	72
Farine	7	30,43%	16	69,57%	23	6	28,57%	15	71,43%	21
Vini e Spumanti	28	31,82%	60	68,18%	88	26	29,89%	61	70,11%	87
Grappe, liquori dolci	15	38,46%	24	61,54%	39	15	37,50%	25	62,50%	40
Totale	147	35,17%	271	64,83%	418	144	34,87%	269	65,13%	413

Fig. 97 - Incidenza degli acquisti effettuati sul territorio per numero di articoli

Categorie merceologiche	2006					2005				
	Fornitori locali		Fornitori non locali		Totale	Fornitori locali		Fornitori non locali		Totale
	Nr.	Incidenza su totale	Nr.	Incidenza su totale	Nr.	Nr.	Incidenza su totale	Nr.	Incidenza su totale	Nr.
Pane fresco e pasticceria	389	78,11%	109	21,89%	498	358	75,53%	116	24,47%	474
Latte, panna e burro	103	55,98%	81	44,02%	184	102	54,26%	86	45,74%	188
Yogurt e dessert	231	48,33%	247	51,67%	478	213	54,34%	179	45,66%	392
Salumi	162	31,70%	349	68,30%	511	168	34,64%	317	65,36%	485
Formaggi	152	30,52%	346	69,48%	498	166	30,86%	372	69,14%	538
Farine	54	56,84%	41	43,16%	95	58	60,42%	38	39,58%	96
Vini e Spumanti	187	39,45%	287	60,55%	474	175	33,40%	349	66,60%	524
Grappe, liquori dolci	131	67,53%	63	32,47%	194	140	66,04%	72	33,96%	212
Totale	1.409	48,06%	1.523	51,94%	2.932	1.380	47,44%	1.529	52,56%	2.909

Fig. 98 - Incidenza degli acquisti effettuati sul territorio per fatturato

Categorie merceologiche	2006					2005				
	Fornitori locali		Fornitori non locali		Totale	Fornitori locali		Fornitori non locali		Totale
	Fatturato	Incidenza su totale	Fatturato	Incidenza su totale	Fatturato totale	Fatturato	Incidenza su totale	Fatturato	Incidenza su totale	Fatturato totale
Pane fresco e pasticceria	4.006.540	66,90%	1.982.564	33,10%	5.989.104	3.375.316	63,80%	1.914.762	36,20%	5.290.078
Latte, panna e burro	5.543.226	78,54%	1.514.525	21,46%	7.057.751	5.474.607	78,61%	1.489.576	21,39%	6.964.183
Yogurt e dessert	2.712.736	53,42%	2.365.298	46,58%	5.078.034	2.616.451	56,54%	2.011.192	43,46%	4.627.643
Salumi	2.756.156	24,42%	8.528.661	75,58%	11.284.817	2.881.382	25,22%	8.545.797	74,78%	11.427.179
Formaggi	6.359.027	44,61%	7.894.688	55,39%	14.253.715	6.372.023	43,56%	8.257.156	56,44%	14.629.179
Farine	523.816	67,40%	253.387	32,60%	777.203	511.256	70,44%	214.597	29,56%	725.853
Vini e Spumanti	2.717.902	60,16%	1.800.135	39,84%	4.518.037	2.569.920	61,11%	1.635.779	38,89%	4.205.699
Grappe, liquori dolci	897.327	73,68%	320.562	26,32%	1.217.889	840.690	68,23%	391.538	31,77%	1.232.228
Totale	25.516.730	50,85%	24.659.820	49,15%	50.176.550	24.641.645	50,18%	24.460.397	49,82%	49.102.042

La gestione ottimizzata dei prodotti a scaffale resa dall'applicazione dei principi di *Visual Merchandising* ha permesso di potenziare e rinnovare l'offerta all'interno dei settori che richiedevano un ampliamento.

La revisione assortimentale ha interessato in particolar modo le categorie "Pane fresco e pasticceria", "Yogurt e dessert", "Salumi".

Talora, l'affinamento del *display* si è tradotto in un potenziamento degli spazi riservati a produttori locali e nel contestuale sviluppo delle quote di mercato: è questo il caso dei prodotti da forno, dei vini, degli spumanti e di altri liquori fortemente legati alla tradizione trentina.

Si è al contrario verificata una lieve - ma eloquente - erosione delle quote "locali" nel "mondo yogurt e dessert": lo scarso dinamismo di taluni produttori regionali e, al contrario, il brio che alcuni *brand* nazionali hanno saputo imprimere attraverso il lancio di nuovi prodotti, il presidio di segmenti di nicchia e la scoperta di micro-mercati, ha provocato una perdita di terreno per le aziende trentine e sudtirolesi. Un utilizzo maggiore delle leve di *trade marketing* ed un ascolto più attento alle esigenze del mercato potrebbero essere gli ingredienti adatti per invertire questo *trend*.

Il mercato del pesce

Tra i prodotti significativi nel quadro della produzione locale segnaliamo il pesce di acqua dolce, che completa l'offerta dei prodotti ittici di mare e giunge sui banchi delle nostre pescherie (13 in totale) grazie al rapporto di collaborazione instaurato con due Fornitori locali. Con una vasta proposta di piatti elaborati a base di trota (hamburger, carpaccio, polpette), prodotti affumicati, prodotti freschi confezionati e sfusi, hanno beneficiato di 700.000 € di acquisti da parte dell'Azienda, preservando una quota pari al 23,75% del fatturato complessivo generato a livello rete per la famiglia del pesce.

Cambiando punto di vista e considerando la spesa effettuata dai nostri Clienti presso i 13 banchi con servizio assistito, evidenziamo come il 13,50% del *business* delle pescherie Poli sia attribuibile al pesce allevato sul territorio o comunque fornito dai produttori locali: la vendita di sole trote fresche sfuse ha superato 350.000 € (8,69% delle vendite totali registrate nelle pescherie), mentre quella relativa a stoccafisso bagnato e secco, merluzzo salato, e aringhe sfuse ha sfiorato i 200.000 €, crescendo del 4,8% rispetto ai valori del 2005.

5.7.1.3 Le iniziative in corso

Gusti d'Italia

Prosegue "Gusti d'Italia", il progetto attivato in collaborazione con i *partner* di Agorà Network per proporre ai Consumatori prodotti tipici di varie regioni italiane, abitualmente non presenti sullo scaffale dei negozi.

La promozione è stata articolata in sei eventi (Valtellina; Trentino; Liguria e Piemonte; Centro Italia; Sud Italia e Isole) proposti nel corso dell'anno presso i punti vendita di tutte le aziende Socie.

Nella selezione delle referenze si è privilegiato il piccolo Fornitore locale che, generalmente poco presente nella Grande Distribuzione, ha potuto ampliare il proprio mercato di sbocco e proporsi a nuovi mercati e nuovi acquirenti. Ove possibile, sono state create sinergie con i colleghi di Agorà per la promozione e la diffusione anche di prodotti appartenenti al reparto ortofrutta.

L'allestimento di apposite zone espositive, supportate e coordinate da elementi d'arredo tipici delle regioni di volta in volta coinvolte, ha garantito la giusta visibilità dei prodotti. L'iniziativa ha avuto il pregio di creare un'occasione di incontro e di cultura gastronomica per i Clienti, ha contribuito a vivacizzare l'offerta dei punti di vendita ed ha prodotto risultati economici soddisfacenti.

Per l'evento "Trentino" sono stati coinvolti 20 Fornitori ed un totale di 72 referenze. In soli 15 giorni, il giro d'affari garantito ai nostri produttori ha superato i 750.000 €, valore di gran rilievo che si è poi tradotto in 805.750 € di fatturato alla vendita (netto iva).

I Fornitori locali nello sviluppo della gamma Primia

L'attività di selezione del prodotto e del Fornitore riveste primaria importanza nell'intero processo operativo; i criteri che determinano le scelte, prima ancora che da ragioni economiche, sono dettati da fattori qualitativi, come la genuinità delle materie prime impiegate o l'adozione di processi produttivi esclusivi, scrupolosi ed efficienti.

Anche nell'ampliamento della linea di prodotti Primia l'Azienda tiene conto del valore aggiunto generato dalle culture alimentari locali, dalle tradizioni e dai produttori che operano sul nostro territorio. I frutti di questa attenta politica di "reclutamento" sul fronte della produzione, trova riscontro nel *trend* positivo registrato dal nostro marchio privato: la quota di mercato dei prodotti Primia sul Largo Consumo Confezionato registrata nel 2006 si attesta al 7,5%, con un incremento di 1,4 punti percentuali rispetto all'anno precedente.

All'interno dell'assortimento Primia (385 articoli attivi al 31/12/2006) si annoverano 18 referenze di *co-packer* Trentini o Altoatesini. L'impulso all'imprenditoria locale che vorremmo descrivere all'interno di questo documento, deriva dai maggiori volumi richiesti al piccolo produttore: nel 2006, il valore complessivamente acquistato dalle quattro Aziende aderenti ad Agorà Network assomma a 2.054.622 €.

Progetto Filiera Agroalimentare Trentina

La politica di acquisto delle carni adottata dall'Azienda fino a poco tempo fa, prevedeva ordinativi *spot* presso la Filiera Agroalimentare Trentina di carni suine certificate "trentine". Tuttavia, una volta giunto in negozio, al prodotto non era riservata adeguata visibilità: capitava che esso venisse confuso con carni di altra provenienza, andando a perdere così il *plus* derivante dal suo legame con il territorio, sinonimo di qualità, sicurezza e tradizione.

A fronte di queste considerazioni, il momento è sembrato oramai maturo per modificare il "modus operandi" e porre le basi per un progetto di filiera ad ampio raggio destinato a valorizzare adeguatamente le carni suine provenienti da bestiame nato, allevato e macellato sul territorio.

Un tavolo di lavoro appositamente creato ha definito le corrette logiche commerciali e di comunicazione da adottare rispettivamente con Fornitori e Consumatori, orchestrando in ogni dettaglio un test della durata di un semestre da effettuarsi nei primi mesi del 2007.

Sono stati individuati 8 punti vendita pilota, presso i quali saranno proposti al pubblico, con veste rinnovata, i prodotti di filiera.

Nella fase di test, le carni trentine saranno vendute solamente confezionate e provviste di un logo che chiaramente porrà attenzione sul simbolo della Filiera Agroalimentare Trentina, sulla zona di allevamento e, utilizzando un campo ad alta visibilità, la merceologia di prodotto.

I punti vendita saranno sensibilizzati e seguiti dal *Product Manager* di riferimento per garantire una gestione ottimale degli ordini.

Per valorizzare il concetto di localismo e trasmettere al Cliente il valore insito in un prodotto controllato, certificato e pertanto "garantito", il prezzo delle carni suine in test sarà superiore al prezzo delle carni estere. Questo consentirà di retrocedere al Fornitore un prezzo di acquisto superiore al mercato, a soddisfazione degli extra-costi sostenuti nella filiera. Solo al termine della fase di test sarà possibile stimare l'apprezzamento da parte del Cliente e valutare l'ipotesi di avallare, per le carni suine, l'importante passaggio "da progetto a processo" per quanto concerne la vendita e la promozione della Filiera.

5.7.1.4 Condizioni contrattuali

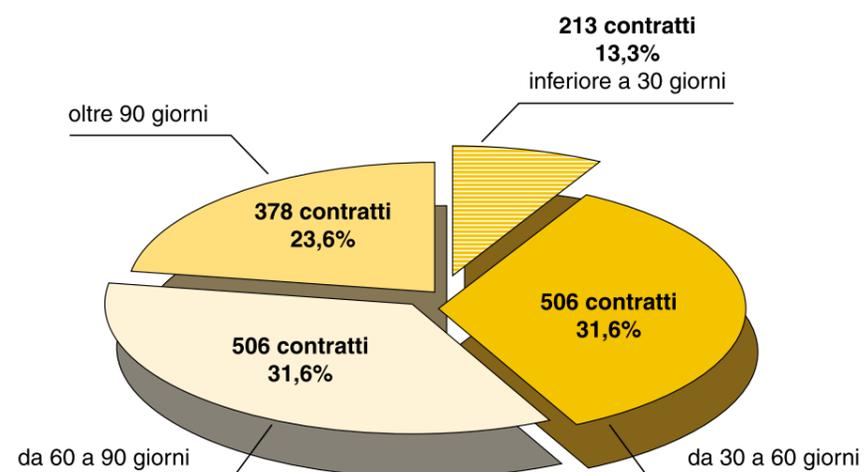
Le relazioni con i Fornitori sono improntate alla collaborazione di lungo periodo e fondate sulla correttezza negoziale, l'integrità e l'equità contrattuale. Il Gruppo Poli si impegna pertanto a rispettare rigorosamente i termini di pagamento pattuiti.

Di seguito presentiamo le cifre, che riflettono le forme contrattuali stipulate con i Fornitori, che si differenziano per i termini e le modalità di pagamento.

Fig. 99 - Tempi medi di pagamento concordato

Voce	2006	2005
Condizioni contrattuali	38	40
Contratti	1.603	1.615
Tempi medi di pagamento concordati in gg	73,60	73,68

Fig. 100 - Forme contrattuali e numero di contratti - anno 2006



I termini di pagamento più protratti (oltre 60 giorni) vanno fatti risalire all'acquisto di prodotti non alimentari, prevalentemente trattati nei Grandi Magazzini Regina.

5.7.2 I fornitori di servizi

Pure in questa edizione proponiamo un approfondimento a proposito dei rapporti con i Fornitori di servizi, ovvero dei beni "non-merci", che comunque costituiscono un elemento essenziale di supporto alla nostra attività.

5.7.2.1 Investimenti

Gli investimenti si riferiscono all'acquisto di beni che, a fronte di un esborso iniziale, consentono la generazione di un valore economico che si estende su più esercizi, come ad esempio attrezzature, macchinari strumentali a nuove aperture o ristrutturazioni, automezzi, programmi informatici, ed altri strumenti di lavoro. Le somme segnalate dimensionano il "costo storico".

Fig. 101 - Classificazione per tipologia dimensionale dei Fornitori

2006	Numero fornitori	% su totale	Fatturato	% su totale
Piccole e medie imprese	93	62,42%	1.182.977	34,58%
Grandi gruppi e multinazionali	56	37,58%	2.238.225	65,42%
Totale	149	100,00%	3.421.202	100,00%

Fig. 102 - Classificazione per tipologia geografica dei Fornitori

2006	Numero fornitori	% su totale	Fatturato	% su totale
Locali	89	59,73%	2.087.258	61,01%
Nazionali	60	40,27%	1.333.944	38,99%
Totale	149	100,00%	3.421.202	100,00%

5.7.2.2 Manutenzioni e servizi vari

In questa sezione abbiamo ricondotto tutti i costi che ogni anno l'Azienda deve fronteggiare ai fini del corretto mantenimento della struttura, degli immobili, delle attrezzature, dei *software* e dei supporti informatici, le spese connesse al trasporto ed infine le voci di costo legate alla fornitura di vari servizi, quali vigilanza, prelievo denaro, asporto e smaltimento rifiuti. Nella fattispecie, gli importi presentati fanno riferimento all'esercizio di competenza.

Fig. 103 - Classificazione per tipologia dimensionale dei Fornitori

2006	Numero fornitori	% su totale	Fatturato	% su totale
Piccole e medie imprese	209	70,61%	1.153.509	42,34%
Grandi gruppi e multinazionali	87	29,39%	1.570.779	57,66%
Totale	296	100,00%	2.724.288	100,00%

Fig. 104 - Classificazione per tipologia geografica dei Fornitori

2006	Numero fornitori	% su totale	Fatturato	% su totale
Locali	231	78,04%	2.157.149	79,18%
Nazionali	65	21,96%	567.139	20,82%
Totale	296	100,00%	2.724.288	100,00%

I rapporti allacciati con la maggior parte delle imprese locali sono continuativi e, con il trascorrere degli anni, si sono progressivamente consolidati.



5.7.2.3 Consulenze

Anche l'analisi riguardante le prestazioni professionali da parte di soggetti esterni si concentra sull'anno di competenza. Nella determinazione delle commesse affidate, abbiamo considerato le spese legali e notarili, gli interventi di consulenza tecnica, commerciale ed informatica ed infine i compensi da corrispondere alle società di revisione contabile.

Fig. 105 - Classificazione per tipologia dimensionale dei Fornitori

2006	Numero fornitori	% su totale	Fatturato	% su totale
Piccole e medie imprese	33	91,67%	567.597	88,30%
Grandi gruppi e multinazionali	3	8,33%	75.188	11,70%
Totale	36	100,00%	642.785	100,00%

Fig. 106 - Classificazione per tipologia geografica dei Fornitori

2006	Numero di Fornitori	% su totale	Fatturato	% su totale
Locali	27	75,00%	198.312	30,85%
Nazionali	9	25,00%	444.473	69,15%
Totale	36	100,00%	642.785	100,00%

5.7.2.4 Assicurazioni

Nel 2006 l'Azienda ha perfezionato accordi contrattuali interfacciandosi esclusivamente con una compagnia locale, Itas Assicurazioni, con la quale ha stipulato una polizza multi-rischio e diverse polizze di copertura assicurativa di autovetture ed autocarri. Complessivamente i premi versati ammontano a 154.436 €.

5.7.2.5 Attività terziarizzate

In questi ultimi anni, l'Azienda si è orientata ad affidare a soggetti terzi lo svolgimento di alcune attività che, per la loro peculiarità, possono essere espletate in maniera separata rispetto alla gestione organizzativa interna.

Cooperative di lavoro, ad esempio, organizzano autonomamente la propria attività imprenditoriale, coprendo un tratto della filiera logistica con la gestione dei flussi di merci nel magazzino. Similmente, sono assegnati appalti ad imprese che si occupano di trasporti, della raccolta e del trattamento di materiale riciclabile e dei servizi di pulizia.

La Fig. 107 esprime, a valore, l'impatto delle attività terziarizzate.

Fig. 107 - Attività terziarizzate

Tipologia di lavoro svolto	Fatturato 2006
Pulizie, raccolta e trattamento materiale riciclabile	193.851 €
Trasporti e logistica di magazzino	3.829.586 €
Totale	4.023.437 €

5.8 La Pubblica Amministrazione

La capacità dell'Azienda di generare Valore Aggiunto e profitti, garantisce alla Pubblica Amministrazione un notevole flusso finanziario derivante dal versamento delle imposte sia dirette che indirette, che in gran parte rimangono entro il territorio regionale a vantaggio degli Enti Locali.

5.8.1 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 verso l'Erario per i compensi e gli emolumenti liquidati ai propri Collaboratori.

Nel prospetto in Fig. 108 viene messo in risalto l'introito fiscale generato dall'Azienda nel corso degli ultimi cinque esercizi: il flusso delle imposte versate ha registrato una costante ascesa nel tempo raggiungendo quasi i 70 milioni di euro.

Fig. 108 - Imposte e tasse versate negli ultimi cinque esercizi

	2006	2005	2004	2003	2002	Totale imposte
Imposta sul Valore Aggiunto	8.013.486	6.668.931	5.536.493	3.854.943	3.982.635	28.056.488
Imposte dirette	7.929.895	8.064.133	7.026.318	7.967.442	7.369.931	38.272.995
Imposte e tasse di gestione	136.918	114.537	108.155	75.819	57.537	492.966
Imposte sostitutive L. 342/00	-	-	-	712.633	315.411	1.028.044
Altre imposte sostitutive	198.611	198.611	198.611	198.611	-	794.444
Vidimazioni e diritti annuali	14.796	37.999	37.197	16.296	15.053	121.341
Imposta Comunale sugli Immobili	62.648	60.133	55.103	39.038	36.778	253.700
Tasse automobilistiche	2.401	4.376	4.088	3.861	3.022	17.748
Totale imposte e tasse	16.358.755	15.148.720	12.881.241	12.868.643	11.780.367	69.037.726

L'attività di intermediazione fiscale condotta dall'Azienda verso la Pubblica Amministrazione quale sostituto di imposta è dettagliata nella Fig. 109.

Fig. 109 - Intermediazione fiscale

	2006	2005	2004	2003	2002	Totale imposte
Sostituto d'imposta	5.357.183	5.370.635	5.024.534	4.921.891	4.516.325	25.190.568

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, fatti che consentono la redistribuzione dei flussi tributari a favore degli Enti Locali.

I dati riportati in Fig. 110 rappresentano la stima dei flussi fiscali che vanno a beneficio degli Enti Locali grazie alla presenza del Gruppo sul territorio, calcolata sulla base di quanto prescritto dallo Statuto Speciale per il Trentino-Alto Adige al titolo VI "Finanza della Regione e delle Province" art. 69 - 70 - 75, in materia di ripartizione delle entrate tributarie.

Fig. 110 - Ridistribuzione dei flussi tributari a favore degli Enti Locali

Ente locale beneficiario	2006	2005	2004	2003	2002	Totale imposte
Comune di Trento	52.955	52.943	52.918	36.856	34.596	203.958
Comune di Laives	9.693	7.190	2.185	2.182	2.182	15.921
Prov. Autonoma di Trento	15.720.510	14.934.293	12.919.341	12.979.332	12.529.202	66.214.478
Prov. Autonoma di Bolzano	2.164.754	1.994.562	1.958.109	2.062.062	1.321.774	8.563.583
Regione Trentino Alto Adige	1.602.697	1.333.786	1.107.299	770.989	796.527	4.835.038
Totale devoluto localmente	19.550.609	18.473.433	16.120.708	16.851.420	14.670.701	84.830.835

Con riferimento alla voce "Imposta sul Valore Aggiunto", l'importo del gettito da redistribuire localmente dovrebbe essere quantificato in base al coefficiente risultante dal rapporto fra i consumi provinciali e quelli nazionali, così come prevedono le nuove norme in materia. A causa della mancanza dei dati riguardanti i consumi, che avrebbero comportato stime approssimative, abbiamo conservato le modalità di calcolo utilizzate nei precedenti documenti (7/10 dell'IVA versata riconosciuta alla Provincia e 2/10 riconosciuta alla Regione) ritenendo che il risultato non si discosti significativamente dagli introiti effettivamente retrocessi ad Enti locali.

5.8.2 Contributi pubblici e crediti di imposta

Anche per l'anno 2006, l'Azienda non ha fruito di contributi per l'incentivazione dell'attività commerciale.

Gli importi percepiti nell'anno a titolo di contributi in conto esercizio, pari a 4.985 Euro, sono riconducibili a contributi da parte dell'Agenzia del Lavoro di Trento per iniziative di formazione.

Il credito di imposta maturato è quello previsto dalla legge n. 388 del 2000 per l'incentivazione della base occupazionale ed ammonta a 21.010 Euro, cifra che nel prospetto di riparto è inserita a decurtazione delle imposte dirette.

L'Azienda ha inoltre ricevuto da parte della Provincia Autonoma di Bolzano contributi per l'inserimento nel mondo del lavoro di persone affette da invalidità per un ammontare di 12.623 Euro.

5.8.3 I rapporti di collaborazione instaurati

È necessario concertare a livello locale, con il contributo di soggetti sia pubblici che privati, iniziative che favoriscono comportamenti virtuosi e responsabili nella direzione di una effettiva calmierazione dei prezzi a sostegno del potere di acquisto del Consumatore. Anche l'Azienda si è mossa in questa direzione.

In data 27 gennaio 2006, esponenti dell'Amministrazione Provinciale assieme ai rappresentanti degli Enti locali ed economici, delle Associazioni a tutela dei Consumatori e degli esercizi della Grande Distribuzione presente in Trentino hanno preso parte ad un tavolo di lavoro, attivato al fine di individuare congiuntamente proposte di intervento concrete per contrastare il fenomeno del "caro prezzi".

Tutte le parti concordavano sul fatto che la crescente e preoccupante diminuzione della capacità di acquisto da parte delle famiglie ed il corrispondente calo generalizzato dei consumi che ha coinvolto il mondo produttivo ed economico locale dovevano costituire per

la Provincia di Trento una priorità di intervento diretto, laddove ne avesse avuto competenza, ma anche indiretto nei settori in cui, pur non sussistendo formali competenze statutarie, essa poteva comunque assumere un ruolo di regia e di coordinamento.

Di seguito trovano spazio le iniziative formalizzate durante l'anno.

Osservatorio provinciale del Commercio

È stata ulteriormente potenziata l'attività dell'Osservatorio Provinciale del commercio: solo una sistematica raccolta dei dati ed una analisi scientifica degli stessi, possono fornire gli strumenti per supportare in modo idoneo le scelte di politica commerciale da adottare nel tempo.

L'Azienda ha aderito al progetto manifestando piena disponibilità a fornire i dati utili ai fini delle indagini.

Iniziativa "Stop ai prezzi"

È stato individuato a livello provinciale un paniere di generi di prima necessità a prezzo calmierato che si conviene essere effettivamente rappresentativo degli acquisti medi.

Il Gruppo, assieme ad altri esponenti dell'imprenditoria commerciale, si è impegnato ad osservarne l'andamento nel tempo, mantenendone fisso il prezzo di vendita e, ove possibile, proponendone la progressiva riduzione.

La Provincia Autonoma di Trento, attraverso il Servizio Commercio, ha garantito una adeguata comunicazione degli esercizi commerciali che hanno preso parte alle varie iniziative, predisponendo un logo di riconoscimento che è stato spedito a tutti gli aderenti, con l'impegno da parte degli stessi, di pubblicizzarlo in forma idonea sia sulle vetrine esterne dell'esercizio che all'interno del punto vendita.

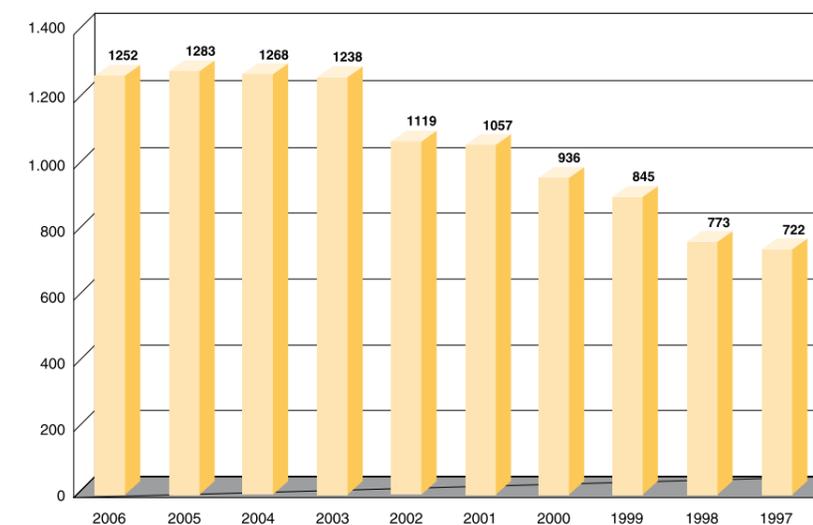
5.9 La Collettività

L'attenzione all'ambiente circostante e alla Comunità in cui un'azienda è inserita determinano sempre più le sue opportunità di sopravvivenza e di successo. È la Comunità che può favorire un'impresa o ostacolarne lo sviluppo; è sempre la Comunità che fornisce la forza lavoro e, indirettamente, anche il capitale di credito.

5.9.1 Il contributo all'occupazione

Fra i benefici apportati dall'Azienda alla Collettività il principale è da ricercarsi nella spinta occupazionale. Sono ormai numerose e sparse su tutto il territorio regionale le famiglie che traggono i propri redditi dall'attività dell'Azienda. La rete di vendita capillare, diffusa nei centri maggiori a livello regionale e comunque in ogni vallata, contribuisce al mantenimento dei livelli di occupazione anche delle aree periferiche e, di riflesso, a disincentivare i flussi migratori verso la città.

Fig. 111 - Livello occupazionale negli ultimi 10 esercizi



5.9.2 La rete e il territorio

Il Gruppo Poli da sempre conduce una politica di sviluppo capillare nell'intero territorio regionale al fine di accostarsi, anche fisicamente, alle esigenze dei Clienti. L'apertura dei negozi di medio-grandi dimensioni nelle zone periferiche, ha offerto alle varie Comunità la possibilità di fruire di maggiori servizi, assortimenti completi e prezzi convenienti.

La strategia di sviluppo graduale della rete ha svolto anche la funzione di stimolo per l'ammodernamento e la riqualificazione delle strutture di vendita locali ed ha limitato lo spostamento, per i grandi acquisti, verso i grandi centri del fondovalle o verso strutture commerciali extra-regionali.

Il Cliente trentino e altoatesino ha mostrato di gradire la copertura del territorio, attuata da imprese private (es. Poli ed Aspiag Service), dalla cooperazione di consumo (Sait) e dalla cooperazione di negozianti (DAO).

La forza delle aziende citate, anche grazie alle relazioni strategiche intrattenute con Gruppi della Grande Distribuzione Organizzata, ha reso il mercato meno appetibile all'ingresso di concorrenti nazionali. Ciò può essere un beneficio per la Comunità locale: Poli, assieme



ad altri soggetti locali (come dimostra la storia del loro sviluppo), è profondamente legato al territorio e cerca di favorirne il mondo imprenditoriale di riferimento.

Diversamente, le imprese distributive extra-regionali esporterebbero altrove buona parte del valore aggiunto qui acquisito. L'Azienda, creando efficienza e qualità, è impegnata a dimostrare che tendenze apparentemente ineluttabili, quali politiche di globalizzazione non regolamentate, non sempre arrecano vantaggi duraturi.

5.9.3 L'impegno sociale

5.9.3.1 Il progetto di *Charity*

“Un amico in più per fermare l'AIDS” è il nome dell'importante progetto grazie al quale il Gruppo Poli ha potuto sostenere l'Associazione AMICI SEN. GIOVANNI SPAGNOLLI ONLUS nella battaglia contro la dilagante piaga dell'AIDS.

L'intento perseguito con l'iniziativa è stato quello di contribuire a curare le mamme ed i bambini malati di Mutoko, Ngezi, Chinhoyi e Harare, distretti poverissimi dello Zimbabwe.

Sotto il profilo sanitario il Paese si colloca al 130° posto nel mondo, con un indice estremamente elevato di mortalità materno-infantile e di bambini sottopeso alla nascita, alta incidenza di tubercolosi e malaria, ed emergenza al massimo livello a causa della pandemia di HIV-AIDS che sta flagellando la popolazione (3,5 milioni di sieropositivi; 1,3 milioni di orfani; 350 mila ammalati di AIDS conclamato). Questa piaga affligge in particolare le donne che, spesso vittime di violenze, vengono contagiate e trasmettono la malattia al bimbo che portano in grembo.

Oggi però la medicina ha compiuto enormi passi avanti affinché il virus si possa arrestare, contribuendo a salvare le persone malate da una morte fatta di sofferenze e garantendo loro una vita normale. Tutto questo grazie ad una cura farmacologica costante e ad un programma alimentare complementare.

Carlo Spagnoli, medico chirurgo trentino, da 30 anni operativo nei paesi africani martoriati da guerre civili e carestie, è uno dei maggiori sostenitori dello sviluppo sanitario e culturale a favore dei malati di AIDS. È a capo dell'Ospedale Luisa Guidotti di Mutoko in Zimbabwe e ogni giorno aiuta centinaia di persone ad uscire dall'incubo dell'AIDS, curando gratuitamente tutti coloro che si rivolgono alla sua carità e contemporaneamente diffondendo una maggior cultura sulle cause e sulla prevenzione della malattia.

Poli ha voluto unirsi al gruppo di Spagnoli, in prima persona e con l'aiuto dei propri Clienti. Per questo l'iniziativa è stata inserita nell'operazione DupliCarD Collection 4. La meccanica del progetto ha mantenuto le stesse modalità degli anni precedenti. I Clienti dei Supermercati Poli o dei Grandi Magazzini Regina potevano decidere di devolvere al progetto “multipli di 500 punti”. Ad ogni donazione, l'Azienda ha versato il contributo di 13 € utilizzato poi per acquistare farmaci antiretrovirali per curare i malati.

La collaborazione con l'Associazione si è rilevata sin dalle sue battute iniziali molto intensa e concreta. Per trasferire ai nostri Clienti una testimonianza concreta della situazione in cui vivono milioni di persone in Zimbabwe è stato organizzato “Voci per dare Voce”, un evento gratuito presso il Teatro Sociale di Trento, che ha ospitato la testimonianza di Carlo Spagnoli ed il concerto latino americano di Zorayda Salazar, artista colombiana di indubbe doti (suo il concerto in onore di Papa Giovanni Paolo II in occasione del viaggio in Colombia) sempre pronta ad offrire la sua voce ed il suo talento a vantaggio delle cause umanitarie.

La risposta del pubblico è stata positiva: il teatro si è riempito in ogni ordine di posti e con l'occasione gli spettatori hanno devoluto volontariamente 1.490 Euro a favore del progetto "Un amico in più per fermare l'AIDS". Si segnala inoltre una donazione dell'importo di 15.000 Euro pervenuta all'Associazione in un momento successivo.

La collaborazione è poi continuata nell'ottica di avvicinare sempre più l'Associazione ai nostri Clienti: a tal fine sono state organizzate due giornate informative su 12 punti vendita della rete (una, il 1° dicembre, in occasione della Giornata Mondiale per la lotta contro l'AIDS ed un'altra nel mese di febbraio), durante le quali un gruppo di volontari ha portato alla conoscenza e alla coscienza delle nostre Comunità la terribile tragedia dell'AIDS rendendo testimonianza reale dell'Associazione e dello spirito che caratterizza il suo operato.

La presenza dei volontari ha toccato il cuore di molti e le adesioni al progetto umanitario attraverso il concorso DupliCarD hanno avuto un picco d'aumento significativo: in sole due giornate sono stati 800 i Clienti che hanno donato i punti accumulati con la spesa (valore decisamente superiore alle 60/70 donazioni settimanali che caratterizzano una normale settimana del catalogo).

Grazie alla generosità dei nostri Clienti, abbiamo potuto raggiungere i seguenti risultati:

Fig. 112 - L'iniziativa "Un amico in più per fermare l'AIDS"

Numero donazioni	15.273
Cifra devoluta	€ 198.549
Pazienti in terapia	969
<i>di cui mamme</i>	842
<i>di cui bambini</i>	127

5.9.3.2 Attività a scopo sociale

Anche nel 2006 abbiamo rinnovato la nostra disponibilità ad accogliere e sostenere alcune iniziative benefiche promosse da diverse associazioni umanitarie finalizzate alla raccolta di fondi da destinare a popolazioni bisognose o soggetti in difficoltà.

Fig. 113 - Le attività a scopo sociale

	2006	2005	2004	Variazione 2006 vs 2005
Nr. iniziative	16	15	20	6,67%
Punti vendita coinvolti	54	52	48	3,85%
Nr. giorni	152	168	138	-9,52%

5.9.3.3 Banco Alimentare

A fronte di una maggior consapevolezza del disagio sociale ed occasioni sempre più frequenti di avvicinamento al volontariato, emerge l'aumento delle fasce bisognose e in particolare di una nuova soglia di povertà, non così conclamata da essere definita povertà vera e propria, ma nemmeno da sottovalutare.

Il Banco Alimentare trentino si occupa proprio di questo: oltre 6mila persone bisognose, alle quali presta aiuto anche attraverso l'operato di altre Associazioni già attive sul territorio che assistono poveri ed emarginati a livello materiale, ma anche a livello psicologico e soprattutto sociale.

Per renderci parte attiva e solidale, il 25 novembre scorso abbiamo aderito con 21 negozi della rete alla raccolta di viveri da destinare al Banco Alimentare. In un solo giorno sono stati devoluti 33.994 chilogrammi di alimenti per un valore stimato di oltre 120.000 €.

6. PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

6.1 La politica ambientale

La sensibilità sull'importanza del rispetto degli equilibri ambientali si manifesta nelle azioni intraprese e nelle scelte messe in atto, che vanno oltre l'ossequio delle sole norme legislative, proiettandosi verso un miglioramento continuo delle *performance* ambientali. Per questo motivo l'Azienda:

- gestisce le proprie attività minimizzando gli impatti ambientali diretti ed indiretti;
- si impegna a sensibilizzare e formare il Personale affinché sia consapevole degli impatti ambientali connessi al lavoro svolto;
- promuove lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi ed attrezzature eco-efficienti, creando i presupposti per comportamenti analoghi.

6.1.1 Azioni concrete messe in atto per la tutela dell'ambiente

Utilizzo di carta riciclata

Stampiamo il nostro volantino pubblicitario su carta riciclata al 100%. Riteniamo che questo sia un doveroso atteggiamento di rispetto verso l'ambiente e ci impegneremo in futuro ad estendere l'uso di carta riciclata anche ad altre attività aziendali.

Recupero di rifiuti

L'attenzione dell'Azienda ad uno sviluppo sostenibile e rispettoso dell'ambiente si concretizza anche attraverso un'attenta politica di recupero dei rifiuti e di smaltimento degli stessi mediante operatori specializzati.

Fig. 114 - Tipologia di rifiuti recuperati (espressi in chilogrammi)

	2006	Inc % sul totale	2005	Inc % sul totale	2004	Inc % sul totale
Carta e cartone	1.943.740	78,50%	1.712.160	75,84%	1.566.540	76,51%
Legno	47.050	1,90%	88.380	3,91%	75.860	3,71%
Plastica	18.160	0,73%	19.990	0,89%	6.610	0,32%
Ferro	31.630	1,28%	22.260	0,99%	29.810	1,46%
Nylon	188.200	7,60%	164.160	7,27%	124.220	6,07%
Grassi animali	229.703	9,28%	225.634	9,99%	217.291	10,61%
Oli di frittura	17.740	0,72%	24.910	1,10%	27.040	1,32%
Totale rifiuti recuperati	2.476.223	100,00%	2.257.494	100,00%	2.047.371	100,00%

In occasione del primo tavolo di lavoro organizzato per la stesura del Bilancio Sociale 2005, il rappresentante dello *Stakeholder* Ambiente aveva suggerito di inserire in tabella anche la parte di rifiuti che non viene avviata al recupero. Purtroppo tali informazioni non sono reperibili, essendo esse monitorate attraverso tabellari riferiti a porzioni di territorio e non a singole aziende.

Riutilizzo di imballaggi

Poli ha posto in essere una capillare organizzazione di recupero degli imballaggi riciclabili, a partire da cartoni, polistirolo, nylon e plastiche dure. Oltre a questo, riserva particolare attenzione all'uso, nella filiera di rifornimento ai punti vendita, di contenitori riutilizzabili. Per la fornitura delle carni e delle verdure, il prodotto viene distribuito in casse autosmontabili in plastica per alimenti che, una volta usate, vengono compattate, sottoposte a pulizia e messe

nuovamente in distribuzione per il riutilizzo. Molteplici sono i vantaggi generati in seguito all'utilizzo degli imballaggi a rendere (casse IFCO). Ad esempio, la riduzione dei volumi in fase di trasporto dell'imballaggio vuoto riduce il numero di mezzi che circolano sulle strade e, di conseguenza, l'immissione di gas nocivi nell'aria. Si evita inoltre la produzione di qualsiasi rifiuto: i contenitori eventualmente rotti o non più utilizzabili vengono ridotti in granulato ed utilizzati per la produzione di nuove casse.

Il progressivo incremento nell'utilizzo di imballaggi riutilizzabili (2.214.799 casse IFCO nel 2006 con un cumulativo in 8 anni di oltre 10 milioni di casse) ha evitato l'immissione di considerevoli quantitativi di carta e cartone nelle discariche del territorio stimabile in circa 13.000 tonnellate.

Fig. 115 - Numero di imballaggi riutilizzati nel ciclo produttivo

Descrizione	2006	2005	2004	Var % 2006 vs 2005
Casse IFCO	2.214.799	2.237.885	2.041.285	-1,03%
Casse proprie	91	542	115.917	-83,21%
Casse in legno	0	0	2.745	-
Contenitori microbinx	14.587	-	-	-
Contenitori binx	4.633	19.460	25.387	-76,19%
Totale utilizzo	2.234.110	2.257.887	2.185.334	-1,05%

6.1.2 I progetti attivati

Nel corso del mese di marzo, l'Azienda ha siglato un accordo quadro volontario con Fiemme Servizi Spa, al quale hanno aderito anche ulteriori realtà commerciali operanti nell'ambito territoriale della Valle di Fiemme, al fine di coordinare e sviluppare azioni mirate alla promozione di pratiche di consumo e di vendita al dettaglio più sostenibili ed orientate, per quanto possibile, al contenimento della produzione di rifiuti e al recupero degli stessi attraverso la differenziazione.

L'idea condivisa rimandava alla necessità di intervenire non solo attraverso lo stimolo della raccolta differenziata, ma pure sulle modalità di vendita dei prodotti e sui criteri di acquisto dei Consumatori, creando una sensibilità diffusa all'acquisto sostenibile. Tutti i sottoscrittori dell'accordo si sono pertanto impegnati ad attivare in maniera autonoma, seppur in un quadro coordinato ed in sinergia con la Fiemme Servizi Spa, azioni coerenti al raggiungimento di tali obiettivi. Di seguito si propongono alcune delle attività sviluppate dall'Azienda.

- Per disincentivare l'acquisto di prodotti mono-uso, puntando invece alla diffusione di prodotti riutilizzabili, sono stati introdotti in assortimento *item* a basso impatto ambientale, come, ad esempio, le "ricariche".
- Sono state inserite nell'intera rete di vendita Poli tre referenze (piatti piani, piatti fondi e bicchieri) realizzati in mater-bi, materiale a base di amido di mais che non deve essere smaltito in discarica. Per orientare gli acquisti verso i prodotti a basso impatto ambientale, i prezzi di vendita al pubblico sono stati mantenuti inferiori a quelli dei prodotti tradizionali in plastica.
- Nel settore igiene personale sono state introdotte nuove referenze, la cui materia prima deriva al 100% da carta riciclata e che al contempo vantano un processo produttivo a basso impatto ambientale (eco-label).
- Già da tempo presso i nostri supermercati sono disponibili borse spesa per uso continuativo.



6.2 L'impatto ambientale

I consumi di gasolio

Il gasolio viene prevalentemente utilizzato per il riscaldamento dei siti produttivi. Nell'impossibilità di determinare con precisione i consumi effettivi di competenza di un esercizio, abbiamo assunto i volumi di acquisto del carburante.

I dati (Fig. 116) evidenziano una significativa flessione degli acquisti totali e degli acquisti medi per superficie riscaldata, rispettivamente -14,03% rispetto all'anno precedente e -28,20% nell'ultimo biennio. Nella lettura dei dati occorre tuttavia tener presente che l'oscillazione del valore medio trova anche giustificazione nelle politiche di fornitura, nell'entità delle giacenze di carburante a fine anno e nell'andamento climatico.

Fig. 116 - Consumi di gasolio

Consumi di GASOLIO	Anni			variazione 2006 vs 2005
	2006	2005	2004	
Approvvigionamenti (litri)	98.769	114.883	137.561	-14,03%
Superficie (mq)	18.610	18.610	20.204	0,00%
Approvvigionamenti per superficie (litri/mq)	5,31	6,17	6,81	-14,03%

Fig. 117 - Modalità di riscaldamento dei Siti Produttivi

Metano	Gasolio	Gestione condominiale	Teleriscaldamento	Totale
31	9	12	2	54

La volontà dell'Azienda di perseguire uno sviluppo eco-sostenibile si è inoltre concretizzata nella progressiva sostituzione degli impianti a gasolio con impianti a minor impatto ambientale. Escludendo i negozi ubicati in un contesto condominiale (12 in totale), per i quali l'Azienda non ha facoltà di intervento, e considerando che tre punti vendita funzionanti a gasolio sono dislocati in zone non ancora raggiunte dal gas metano, si riduce a sei il numero di siti produttivi che potrebbero accogliere provvedimenti di riqualificazione energetica. Segnaliamo poi che il Supermercato ed il Grande Magazzino Regina di Bressanone, hanno aderito al tele-riscaldamento proposto dal Comune, una modalità di riscaldamento basata sul circolo sotterraneo di acqua calda, sicuramente più efficiente, meno impattante e meno dannosa per l'ambiente.

I consumi di gas metano

Per il gas metano è possibile quantificare con esattezza i consumi per singolo anno di competenza.

Fig. 118 - Consumi di Gas Metano

Consumi di GAS	Anni			variazione 2006 vs 2005
	2006	2005	2004	
Approvvigionamenti (m³)	616.613	724.042	629.989	-14,84%
Superficie (mq)	53.782	53.997	52.557	-0,40%
Approvvigionamenti medi per superficie (m³/mq)	11,47	13,41	11,99	-14,50%

Fig. 119 - Consumi di energia elettrica

Consumi di Energia Elettrica	Anni			variazione 2006 vs 2005
	2006	2005	2004	
Consumo (kwh)	22.240.012	20.388.621	19.776.031	9,08%
Superficie (mq)	77.786	78.241	75.976	-0,58%
Consumi per superficie (kwh/mq)	285,91	260,59	260,29	9,72%

I consumi di acqua

L'attenzione alla risorsa idrica ci ha indotto a maturare la scelta del rimpiazzo dei banchi frigoriferi a raffreddamento ad acqua con impianti frigorifero a raffreddamento ad aria. La sostituzione ha interessato la quasi totalità dei punti vendita. Rimangono escluse tre unità produttive presso le quali non è possibile installare il condensatore esterno per ragioni strutturali.

Fig. 120 - Consumi di acqua in m³

Provenienza	m ³
Acquedotto	210.000
Pozzo	0
Totale	210.000

La provenienza dell'acqua utilizzata è da acquedotto, ad esclusione di un solo punto vendita della rete, il quale fa ricorso ad acqua di pozzo per l'alimentazione dell'impianto antincendio. Nel 2006 il consumo di acqua di pozzo è stato praticamente nullo.

6.2.1 I progetti di riqualificazione e risparmio energetico

Il Gruppo Poli ha collaborato con alcune aziende specializzate di settore per ideare un *format* di centrali frigorifere atte a garantire un cospicuo risparmio energetico a garanzia della tutela ambientale.

L'efficienza degli impianti

Gli impianti vengono creati in modo da funzionare con il massimo dell'efficienza, assorbendo una quantità di energia corretta e proporzionata all'esigenza e dimensionando le linee frigorifere onde raggiungere basse perdite di carico. Il risparmio conseguibile si aggira su valori compresi fra il 5% ed il 10%.

Per evitare la produzione di "inquinamento acustico", i ventilatori dei condensatori sono pensati per lavorare a bassissima velocità, in modo tale da non superare i limiti di rumorosità.

L'utilizzo di valvole elettroniche

Tutti i nuovi impianti vengono realizzati con il ricorso a speciali valvole termostatiche elettroniche che permettono una regolazione migliorativa della temperatura e consentono un utilizzo più efficiente di energia elettrica.

Oltre all'evidente risparmio energetico (valore stimato superiore al 20%), esse garantiscono minori formazioni di brina, minori rischi di perdite di refrigerante e minori interventi di manutenzione a banco, dato che tutte le regolazioni vengono effettuate da centralina o da un PC di supervisione locale.

Il telecontrollo

Le centrali frigorifere ed i banchi frigo sono costantemente monitorati attraverso un apparato di telecontrollo che permette di intervenire in tempo reale per ottimizzarne il funzionamento ed evitare sprechi occulti di energia elettrica. Appositi sistemi di allarme consentono inoltre di prevenire le avarie ed i malfunzionamenti che possono pregiudicare la corretta conservazione degli alimenti. Il risparmio ottenibile si stima aggirarsi attorno al 20%, toccando addirittura picchi del 30%.

Il progetto di un impianto fotovoltaico

Nei primi mesi del 2006 abbiamo avviato una approfondita analisi riguardante la possibilità di installare un impianto fotovoltaico di grandi dimensioni per la produzione di energia elettrica.

Il progetto prevedeva il posizionamento sul tetto del nostro magazzino principale in (Località Lamar di Gardolo) di 2.500 pannelli, a copertura di una superficie complessiva di 4.000 mq. Secondo le nostre stime, la produzione annua di energia supererebbe i 440.000 Kwh, sufficiente a coprire il 50% del fabbisogno totale della sede.

Peraltro, come consigliato dagli stessi fornitori, il progetto è stato momentaneamente tenuto in sospenso, in attesa di maggiori garanzie di qualità, sicurezza e durata dei pannelli solari.

7. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

7.1 Presentazione dell'attività di coinvolgimento degli Stakeholder

Il 26 luglio 2007 abbiamo replicato l'esperienza di coinvolgimento degli *Stakeholder* attraverso l'attivazione di un tavolo di lavoro. L'incontro ha visto come protagonisti l'Amministratore Delegato del Gruppo, la responsabile del progetto Bilancio Sociale 2006 ed una rappresentanza qualificata dei principali interlocutori dell'Azienda, allargando l'invito ad esponenti della Comunità scientifica e dei mass media. La filosofia del tavolo di lavoro è rimasta immutata: "accorciare le distanze" fra Azienda e ambiente di riferimento, per valutare insieme l'efficacia delle politiche attuate in tema di Responsabilità Sociale, raccogliendo spunti e suggerimenti da mettere in pratica nella stesura del *report*, ma, soprattutto, nell'attività di impresa.

7.2 I partecipanti

Al tavolo di lavoro hanno preso parte 18 persone in rappresentanza degli interessi delle diverse categorie di *Stakeholder* e L'Amministratore Delegato del Gruppo Poli (P.M.) Nella tabella sottostante indichiamo unicamente le iniziali degli intervenuti per il rispetto della *privacy*.

Interesse rappresentato	Partecipanti
Personale	B.A. - D.R.D. - G.A. - L.I. - P.R.
Fornitori	C.A. - O.A. - R.A. - Z.R.
Finanziatori	L.M. - M.S.
Collettività	S.A.
Clienti	R.F. - S.A.
Pubblica Amministrazione	Z.L.
Ambiente	D.R.
Comunità Scientifica	C.E.
Mass media	G.P.

I partecipanti sono stati scelti attraverso un criterio casuale, per rendere quanto più possibile imparziale ed oggettivo il loro intervento, scongiurando il rischio di un momento di confronto edulcorato da rapporti di stretta conoscenza personale.

Per ciascuna categoria è stato preordinato un universo statistico di possibili partecipanti, all'interno del quale è stato selezionato il campione da convocare.

7.3 Metodologia di Lavoro e principali risultati

Dopo aver spiegato le motivazioni e le finalità dell'incontro, l'Amministratore Delegato del Gruppo ha dato il via al tavolo di lavoro con una succinta introduzione sul tema della Responsabilità Sociale di Impresa e Bilancio Sociale.

Ha poi presentato i principali indicatori di *performance*, le attività ed i progetti intrapresi nel corso del 2006 e sintetizzati nel documento di Bilancio Sociale.

Al termine della relazione è seguito un dibattito attraverso il quale i presenti si sono pronunciati in merito ai contenuti del *report* e alla percezione dell'Azienda, ciascuno facendosi portavoce

delle istanze e dei bisogni della propria categoria, ma anche di aspetti più generali ravvisati dal singolo meritori di attenzione e segnalazione. Nella fase di dialogo, le tematiche sono state affrontate analizzando i diversi punti di vista ed i diversi interessi in gioco. Il contributo dei partecipanti si è infine tradotto in alcune proposte di miglioramento per la presentazione dei dati e per il prosieguo dell'operatività aziendale.

Dal lavoro di gruppo sono emerse numerose considerazioni, recepite nel verbale che trascriviamo qui avanti.

7.4 Dibattito

FORNITORI

C.A. Rappresenta una piccola azienda produttrice di un prodotto di nicchia.

Analizzando il documento di Bilancio Sociale, che pone l'accento su diverse tematiche e su diversi interlocutori, si nota una gestione globale che non mira solo al profitto o al *business*, ma è attenta anche alla persona. Basandosi poi sul rapporto che si è instaurato nel tempo con Poli e sull'esperienza maturata in molti anni di collaborazione, trova difficile individuare difetti o comunque fornire ulteriori spunti di miglioramento. Afferma che l'incontro si è rivelato un momento di stimolo su cui riflettere anche nell'ottica di miglioramento per l'azienda di cui è a capo.

In seguito alla presentazione dei dati contenuti nel *report*, si stupisce nel riscontrare un calo nel mercato del biologico: si aspettava, al contrario, un mercato in crescita. Domanda se sia possibile che la ricettività al mercato sia condizionata dal territorio del Trentino.

Chiede inoltre se Poli abbia mai pensato di attivare la vendita *on-line*, servizio ad alto valore aggiunto per il Cliente.

P.M. Per ciò che concerne la contrazione del mercato biologico, il problema si giustifica con una incongruenza fra prezzo e qualità effettiva dei prodotti.

Il nostro dato trova riscontro con quanto rilevato anche a livello nazionale. Il mercato bio esiste e potenzialmente potrebbe ancora svilupparsi, ma accusa un forte freno nel fattore prezzo: il Cliente oggi acquista i prodotti biologici solo nel caso in cui il differenziale di prezzo rispetto ai prodotti normali sia sostenibile e non eccessivo, rinunciando all'acquisto nell'eventualità contraria. I dati riportati nella tabella (Fig. 89) fanno notare come l'impatto sul mercato biologico sia stato maggiore in termini di riduzione delle referenze, che in termini di vendite generate: i prodotti validi, quelli sorretti da un giusto equilibrio fra qualità e prezzo, continuano ad essere acquistati; laddove invece venga a mancare questo requisito si riscontrano vendite di gran lunga inferiori. Poli ha pertanto cercato di tarare la propria offerta, puntando sui prodotti connotati da un prezzo equo e da una rotazione tale da garantire freschezza e qualità.

Per il discorso delle vendite *on-line*, già da tempo è aperto un confronto con i *partner* di Agorà. Il socio Sogegross, operante nella città di Genova con supermercati ad insegna Basko, da quattro anni ha attivato il servizio "Basko *on line*" ed ha sviluppato l'*e-commerce* sulla città e primi dintorni. Pur trovandosi ad operare in un ambiente favorevole (città popolosa, età media alta, rete di vendita non adeguata per motivi di natura geografica, chiusura dell'analogo servizio di Esselunga), il mercato ha dimostrato di essere ancora molto lontano dal consentire il raggiungimento del pareggio economico.

In alcuni settori (editoria, musica) la vendita *on-line* è in grado di generare concreti vantaggi ed economie a copertura dei costi: basti pensare alla possibilità di offrire assortimenti più ampi e l'eliminazione dei costi del Personale operante in negozio. La spesa *on-line*, invece, rappresenta purtroppo un servizio che implica solo una serie di costi aggiuntivi: permangono i costi di struttura, ai quali vanno ad aggiungersi i costi di consegna e di preparazione della spesa. Tali

oneri non possono essere recuperati applicando una maggiorazione al prezzo del prodotto consegnato a domicilio, perché essi appartengono sempre allo stesso marchio - POLI - e la proposta commerciale deve rimanere la medesima. In conclusione, la spesa *on-line* potrebbe costituire un ottimo servizio per quanto riguarda l'immagine, ma si rivelerebbe insostenibile per resa, costi e per un mercato che ancora non è pronto.

Z.R. Ringrazia per l'invito alla riunione, alla quale ha preso parte per interesse e non per cortesia. Rappresenta una cooperativa dell'Alto Adige che, con la propria attività, dà reddito più o meno a 4.000 famiglie.

Soffermandosi sull'aspetto del vicinato, propone l'esempio di una catena inglese di supermercati che, a scaffale, assegna un colore identificativo ai prodotti del territorio.

Con riferimento invece al tema del Fornitore locale, apprezza il rapporto privilegiato instaurato con Poli, sollevando però un'osservazione legata alla fase di contrattazione. Anche in Poli, come spesso accade nel mondo della Grande Distribuzione, il sistema degli acquisti non rispetta quanto enunciato nel Bilancio Sociale ed è basato su logiche e modalità operative assai differenti.

Rappresentando un'azienda che si trova in piena concorrenza con il mercato di massa, ma nell'impossibilità di produrre ai costi tipici di un mercato globalizzato, parla di margini che ogni anno sono sempre più risicati.

Fa notare, poi, che nonostante i costi elevati legati alla produzione del latte, alle problematiche insite nella struttura del nostro territorio di montagna e correlate agli aspetti logistici, nelle piazze di Trento e del Trentino Alto Adige si registra, a livello nazionale, il più basso prezzo al consumo del latte.

Ringrazia per il lavoro, da cui ha imparato tanto e che terrà come spunto per iniziare ad affrontare, anche nella cooperativa che rappresenta, un cammino orientato alla responsabilità Sociale e alla stesura di un simile documento.

P.M. Il mercato odierno obbliga tutti gli operatori a "tirare cinghia". Anche i risultati economici dell'Azienda, pur essendo positivi, sono fermi da tre anni. Il momento è difficile per tutti.

È chiaro che Poli ha a cuore il Fornitore locale, perché rappresenta uno dei principali interlocutori. Ma anche il Cliente rappresenta una controparte fondamentale. Per questo, anche in fase di trattativa, l'Azienda si premura di spuntare condizioni migliori, per trasferire poi il vantaggio sul Consumatore finale. Le azioni devono essere bilanciate in maniera tale che l'attenzione per un interlocutore non si traduca in un danno per l'altro.

Alcuni anni fa un produttore locale ci informò del fatto che avrebbe ridotto in misura considerevole gli sconti concessi e che al contempo avrebbe provveduto a far allineare del 7% verso l'alto i prezzi della merceologia sull'intera piazza di Trento. L'azienda Poli in quel contesto avrebbe potuto non risentire alcuna perdita: a fronte di uno sconto minore, avrebbe potuto spuntare un maggiore prezzo al consumo, ribaltando gli extra costi sul Cliente finale. Non potendo accettare una situazione simile, proprio in virtù dell'importanza attribuita al Cliente e non avendo trovato alcun punto di incontro con il Fornitore, Poli decise di togliere dalla vendita il prodotto per 8 mesi, sopportando gravi ricadute economiche e di immagine, ma convincendo infine il Fornitore a farsi carico anche degli interessi del consumatore finale.

R.A. Chiede delucidazioni sul futuro in seguito all'attivazione della piattaforma logistica comune a Brignano.

P.M. L'Azienda Poli è una realtà regionale, che detiene una quota del 37% in Trentino e 17% in Alto Adige: posizione di rilievo in provincia e in Regione, ma praticamente nulla a livello nazionale, dove esistono realtà 40/50 volte più grandi. Evidentemente le dimensioni influiscono anche sulle condizioni di acquisto che si riescono a spuntare con l'Industria. Per questo, ormai da una ventina di anni, è nata la logica delle Centrali di acquisto, costituite da imprese che si uniscono al fine di creare economie di scala sugli acquisti. Nel corso degli anni si sono razionalizzate: oggi 5 centrali rappresentano oltre il 90% del mercato italiano. Tali alleanze tutelano le piccole

imprese, come la nostra, perché offrono la possibilità di acquistare alle stesse condizioni di concorrenti come Coop, Esselunga, ecc.

Pur essendo consapevole del fatto di non poter assurgere a grandi dimensioni su scala nazionale, la realtà Poli intende tuttavia coltivare alleanze per poter crescere grazie all'apporto degli altri. Conseguentemente, dal 2000 è stata creata Agorà Network, un consorzio che oggi unisce quattro realtà imprenditoriali simili per vocazione e valori (oltre Poli, Iperal di Sondrio, Sogegross di Genova e Tigros di Varese) con l'intenzione di mettere a fattor comune non solo la parte contrattuale, ma anche tutta una serie di attività di marketing. Il passo successivo, in ottica di miglioramento dell'intera filiera commerciale, è stata l'adesione di Agorà alla supercentrale ESD Italia.

Lo scorso anno si è deciso di attivare un magazzino comune non tanto per i prodotti freschi o quelli che hanno maggiore valenza regionale, quanto piuttosto per i prodotti alimentari confezionati, i prodotti per la cura della casa e della persona. Agorà è stata dotata di sufficienti capitali ed è stata resa una società consortile per fare in modo che essa potesse poi ripartire equamente i costi sui vari soci, è stato costituito un ufficio commerciale a Milano ed un magazzino a Brignano Gera d'Adda in provincia di Bergamo.

Le "attese" parlano di grandi economie legate al salto di qualità notevole sulla consegna e sulla movimentazione della merce, senza contare i benefici conseguibili sul fronte dell'assortimento: il magazzino di Trento consentiva di mantenere un assortimento ridotto e fortemente concentrato su referenze locali, valido sui negozi del territorio regionale, ma assolutamente non adatto a soddisfare le esigenze della Clientela di altre zone, dove potenzialmente l'Azienda avrebbe potuto espandere la rete di vendita, e nemmeno adatto a rifornire superfici di maggiori dimensioni rispetto a quelle che oggi caratterizzano i negozi ad insegna Poli.

La situazione non è sicuramente facile: ci sono quattro strutture aziendali da "smontare", una struttura commerciale da creare a Milano, oliando i meccanismi fra Buyer centrali e Marketing Manager di ciascuna azienda.

La scelta di aderire ad Agorà è stata strategica; la scelta di aderire ad una supercentrale - come ESD - può essere anche tattica: è indispensabile allearsi per poter negoziare meglio e gestire volumi maggiori, ma non è determinante quale sia il *partner* con cui si è instaurato il legame. Le supercentrali si modificano, si sciolgono e si riaggregano in continuazione. Quest'anno tocca a Poli: è stata formalizzata la decisione di revocare i mandati ad ESD Italia con decorrenza 1.1.2008.

MASS MEDIA

G.P. Ha notato una conclusione piuttosto pessimistica, in quanto dalle ultime pagine del *report* intuisce che questa potrebbe essere l'ultima edizione del Bilancio Sociale. Come osservatore esterno (*Stakeholder* collocato nella zona più periferica della mappa), avendo ascoltato la ricca presentazione del documento, avendolo sfogliato ed avendo preso visione di quello dello scorso anno, non condivide appieno una scelta del genere, ritenendo sminuente la rinuncia al momento della comunicazione, anche qualora la filosofia del Bilancio Sociale sia mantenuta quale strumento di gestione aziendale. Comprende tuttavia lo scoramento derivante dai momenti di presentazione al pubblico, in cui di norma i giornalisti si soffermano sugli aspetti più banali, cercando "la polemica" senza invece afferrare i valori comunicati e la filosofia portante.

Capisce inoltre lo sconforto dovuto alla superficialità di una Pubblica Amministrazione poco attenta a simili tematiche, quasi indifferente al valore aggiunto generato da questo insieme di dati ed informazioni. Sarebbe necessaria una maggiore sensibilità da parte della Pubblica Amministrazione, che dovrebbe attivarsi per favorire la diffusione dei temi della Responsabilità Sociale all'interno di più aziende anche appartenenti a settori diversi, cercando di premiare, in termini di comunicazione o di immagine, le realtà che in Trentino curano questo tipo di strumento.

Considerando la complessità, la multidimensionalità e la consistenza del documento (150 pagine e molte tabelle), consiglia di predisporre un prospetto riassuntivo, nel quale il lettore possa cogliere quali siano i 10 - 20 "numeri" che Poli considera identificativi, forti e caratterizzanti, numeri che possono essere individuati anche coinvolgendo direttamente gli *Stakeholder*.

In conclusione, invita a riflettere prima di considerare chiusa e fallita questa esperienza. In ogni caso, ancorchè la scelta fosse quella di non proporre una settima edizione del Bilancio Sociale, ma di renderlo esclusivamente uno strumento di gestione interna, suggerisce quanto meno la pubblicazione dei dati sul sito internet, perchè essi costituiscono una miniera di informazioni veramente preziosa.

P.M. Uno dei "must" per l'Azienda è portare avanti ogni cosa con impegno, rigore, nel pieno rispetto delle regole. Anche nel caso del Bilancio Sociale, per evitare che esso divenga uno strumento di mera comunicazione, vengono utilizzati gli indicatori proposti dalla letteratura in materia (GBS o GRI). Ciò comporta, però, la produzione di una grande quantità di informazioni. In questo contesto la tabella ha un grande valore: non è interpretabile e rappresenta in maniera oggettiva le informazioni da trasmettere. Pertanto tale strumento verrà mantenuto. Ringrazia tuttavia per il suggerimento della tabella "*hit parade*" contenente gli indicatori chiave per l'attività aziendale, ipotizzando che questi possano in avvenire essere monitorati perfino con cadenza infra-annuale.

Per il discorso "ultimo anno" le conclusioni espresse nel *report* rappresentano lo stato d'animo del momento; tuttavia la decisione su possibili future edizioni non è ancora definitiva.

Il Bilancio Sociale è un documento che costa moltissimo in termini di tempo e di fatica, fattori che non vengono controbilanciati da pari benefici in termini di coinvolgimento e partecipazione. È deludente l'inefficacia del momento comunicativo, in special modo nei confronti di due categorie di *Stakeholder*: i Clienti e la Pubblica Amministrazione.

Ogni anno viene inviato ai Clienti un riassunto del Bilancio Sociale chiamato "oltre la spesa" per riferire le iniziative e le attività intraprese, ma è grande il rischio che esso non venga compreso a causa della complessità dei concetti da comunicare o che sia confuso con materiale pubblicitario e, come tale, venga immediatamente cestinato.

Con riferimento alla Pubblica Amministrazione, bisogna precisare che alla base della stesura di un Bilancio Sociale non vi è la pretesa di spostare la neutralità del sistema o beneficiare di un approccio favorevole solo per il fatto di curare un simile strumento. Quello che ci si aspetta è di essere considerati *partner* affidabili, da consultare e coinvolgere per portare avanti certi ragionamenti a beneficio della Collettività. Purtroppo non accade così.

Spesso, ad esempio, esponenti della Pubblica Amministrazione hanno invitato l'Azienda ad attivare determinate iniziative o seguire determinati comportamenti, che in realtà già da anni trovavano riscontro nella realtà Poli (destinazione di alimenti ad Associazioni a tutela di categorie svantaggiate della popolazione; raccolta differenziata di rifiuti; recupero imballaggi). Questo significa non aver mai nemmeno letto e preso in considerazione ciò che, attraverso il Bilancio Sociale, si intende comunicare.

Eloquente è la partecipazione (talvolta scarsa) alla presentazione ufficiale: molte volte gli invitati intervengono più per cortesia che per reale interesse. Tutto questo ha contribuito nel corso degli anni alla crescita di demotivazione.

Queste sono le ragioni alla base dell'intenzione, ancora in fase di riflessione, di mantenere viva l'attività di impresa socialmente responsabile, ma di evitare lo sforzo inutile di creare un punto di incontro e comunicazione con l'esterno.

G.P. Sul fronte ambientale, cita un'inchiesta effettuata da un settimanale sudtirolese, volta a misurare i chilometri percorsi dalle merci contenute in un ipotetico carrello di spesa. Il risultato ha fatto emergere un elevatissimo chilometraggio, in quanto la provenienza di molti articoli rimandava a Paesi lontanissimi come India, Cina, Brasile, Spagna. Ciò che colpisce è il fatto che gli stessi prodotti, o prodotti comunque analoghi avrebbero potuto essere reperiti in zone territorialmente più prossime e vicine.

Chiede se anche Poli possa proporre un simile indicatore di compatibilità ambientale (costo di trasporto dei prodotti scelti) per far comprendere al Cliente quanto una sua scelta non consapevole possa incidere sulle dinamiche ambientali.

P.M. Per la realtà Poli sarebbe alquanto difficile creare e monitorare un simile indicatore, anche alla luce del recente spostamento del magazzino dei prodotti *grocery* da Trento a Bergamo (contributo notevole all'accrescimento dei chilometri percorsi dai componenti dell'ipotetico carrello di spesa). L'apertura di un magazzino comune in consorzio con i colleghi di Agorà Network permetterà peraltro ai Fornitori locali di trovare sbocchi in nuovi mercati, attraverso le reti di vendita delle aziende aderenti ad Agorà.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Z.L. Concorda sul fatto che la mancanza di un Assessore competente al commercio a livello comunale e di uno con competenze forse troppo ampie a livello provinciale, denota una mancanza di sensibilità da parte della Pubblica Amministrazione per le problematiche del settore. Purtroppo questa infelice scelta deriva dalla politica di accorpamento delle competenze (ad esempio commercio ed edilizia privata), in atto già da qualche tempo.

P.M. Risponde portando ad esempio l'iniziativa STOP AI PREZZI.

La Provincia Autonoma intendeva eseguire un'indagine sui livelli di prezzo medi sulla piazza di Trento, confrontandoli con quelli di altre piazze in Italia.

Se fosse stato aperto un tavolo di lavoro sull'argomento, si sarebbe potuto indicare all'Amministrazione come acquisire i dati con una spesa limitata e con la certezza della loro inoppugnabilità, considerando che le catene commerciali mantengono un costante monitoraggio sui prezzi di vendita, essendo questo il loro principale fattore competitivo.

Al contrario, l'Università di Trento è stata incaricata di produrre uno studio sul tema. Ancora una volta sono state divulgate le conclusioni della ricerca senza una preventiva valutazione comune. Le conclusioni hanno creato scalpore e polemiche, visto che affermavano in modo categorico che a Trento non vi era sufficiente concorrenza.

"...Ho voluto leggere per intero il prodotto della ricerca. La descrizione della metodologia adottata ne impegnava oltre il 90%. Il resto erano veramente pochi dati e, ripeto, conclusioni *tranchant*. A mio modo di vedere la metodologia adottata era assolutamente inadeguata allo scopo, se non sbagliata, e portava a conclusioni del tutto fuorvianti. Ho chiesto ai funzionari del Servizio Commercio se avessero letto tale parte del lavoro e se condividessero il metodo, ma ho avuto conferma che nessuno lo aveva fatto. Ero molto preoccupato che i nostri Amministratori avessero assunto decisioni sulla scorta di quel lavoro!..."

Per molti mesi non si seppe più nulla, fino a quando, in prossimità di Natale, l'Azienda fu convocata dall'Assessore per firmare il protocollo d'intesa relativo all'iniziativa "STOP AI PREZZI".

Pur non condividendo l'approccio, metodologia ed avendo forti dubbi sulla sua efficacia, Poli vi ha aderito, in considerazione che la collaborazione con la Pubblica Amministrazione era uno degli obiettivi descritti nel Bilancio Sociale.

I problemi del commercio sono importanti e non si risolvono con un approccio estemporaneo: una rete distributiva efficiente è un valore per la nostra Comunità e le regole date dagli Amministratori dovrebbero perseguire questo obiettivo. Purtroppo sembra non ci sia mai tempo per riflettere e costruire dei percorsi che, facendo sunto delle esigenze delle diverse parti interessate e facendo tesoro delle loro conoscenze, producano il risultato migliore per la Collettività.

FINANZIATORI

L.M. Intende sottolineare nuovamente l'importanza del percorso che Poli ha intrapreso ed invita a non abbandonare nemmeno la fase di comunicazione del Bilancio Sociale che, nel nostro caso, si allontana da mere logiche di marketing, rappresentando piuttosto l'esito di un processo che comporta un grande coinvolgimento di tutti i Collaboratori. La presentazione del documento a cura dell'Amministratore Delegato, che lo partecipa nel dettaglio dei dati, lascia intuire che la filosofia portante è forte ed è vissuta con trasporto.

Occupandosi di Responsabilità Sociale e di Bilancio Sociale, vuole rendersi testimone delle difficoltà incontrate anche nella sua realtà, una Cassa Rurale locale, nel momento in cui si tenta di esplicitare in maniera reale, completa e corretta questi valori che sono considerati impliciti. Segnala pertanto di come ci sia bisogno dell'esperienza di Poli, del *know how* trasferito e trasferibile attraverso il documento, di questo esempio da prendere a riferimento.

In aggiunta, propone di attivare un ulteriore tavolo di lavoro, in cui coinvolgere persone che, nelle rispettive aziende, magari appartenenti anche a settori diversi (credito, consumo, servizi) si occupano di Responsabilità Sociale di Impresa. Per le competenze maturate, per la capacità di collegare la teoria al processo, evidenziando incoerenze e problematicità su tematiche importanti per la Collettività, Poli potrebbe guidare una simile iniziativa.

M.S. Rappresenta una banca di credito cooperativo che da tempo collabora con Poli e si identifica anche nella veste di Fornitore, oltre che di Finanziatore. Così come i *buyer* hanno il compito di selezionare i Fornitori di merce e stipulare con essi accordi contrattuali, i responsabili amministrativi hanno il compito di selezionare e valutare le proposte di servizio provenienti dagli Istituti di credito e lo fanno negoziando le migliori condizioni.

Pur redigendo un documento come il Bilancio Sociale, Poli deve rispondere a logiche economiche per rimanere in maniera competitiva sul mercato. Pertanto, alla stregua degli altri Fornitori, sostiene di accettare la sfida, mettendosi in competizione anche con istituti diffusi a livello nazionale. Apprezza, tuttavia, il fatto che a parità di servizio e condizioni economiche, Poli si orienti verso realtà locali.

La concorrenza è ormai una logica imprescindibile!

CLIENTI

S.A. Ringrazia per l'invito, apprezza molto quanto è stato presentato e denota stupore per il fatto che un supermercato abbia invitato un Cliente per ascoltare ed avvicinarsi anche ai suoi interessi.

Afferma che l'impegno di Poli per comunicare non è stato vano: il modo di fare impresa, le iniziative intraprese ed i valori perseguiti arrivano fino al Consumatore finale. Alcuni esempi:

- ricorda di aver ricevuto la sintesi del Bilancio Sociale, di averla letta e di non averla confusa con materiale pubblicitario;
- nei punti vendita risalta la grande importanza riservata al prodotto locale e questo è motivo di scelta e fedeltà all'insegna per lei e per molte altre persone che ella rappresenta;
- afferma di aver notato la presenza in negozio di Personale di età matura e questo è fonte di apprezzamento nei confronti dell'Azienda.

Solleva anche qualche suggerimento e qualche critica costruttiva:

- talvolta accade che i prodotti siano presenti con ritardo (anche un mese nel caso delle clementine di produzione italiana!) rispetto all'offerta della concorrenza;
- le borse fornite per il servizio "Facciolo" sono troppo grandi e scomode nel loro utilizzo;
- riscontra lentezza nell'inserimento all'interno della proposta assortimentale di alcuni prodotti innovativi e magari pubblicizzati sui *media* (Frustr, Kellog's tresor, equilibrium AIA);

- soprattutto nel reparto della cura persona, rileva la mancanza di abbinamento di alcuni prodotti (ad esempio creme, che dovrebbero essere presenti nella versione giorno e notte);
- l'incarto utilizzato al banco gastronomia per gli affettati non permette una buona conservazione del prodotto, che tende a disidratarsi e perdere in gusto;
- apprezzerrebbe una migliore informazione circa la provenienza dei prodotti.

COLLETTIVITA'

S.A. Concorda sul fatto che questo tipo di esperienza vada mantenuta, suggerendo di modificare la modalità di stesura del *report*, rendendolo più snello o non affidando l'elaborazione ad una sola persona.

Concorda sul fatto che sia l'Amministratore Delegato a divulgare in prima persona, i temi contenuti nel Bilancio Sociale, perché in grado di trasmettere la passione e la verve con cui si affronta il tema della Responsabilità Sociale di Impresa.

Il senso di frustrazione deriva forse da questo tipo di coinvolgimento personale: quando ci si trova a trasmettere con passione e accuratezza quello che si fa, a volte ci si trova in difetto di attenzione rispetto alla prossimità dei propri *Stakeholder*. In ogni caso Poli "non può" abbandonare il Bilancio Sociale: coerenza, tenacia, impegno e responsabilità (valori dichiarati) legano a questo tipo di lavoro!!

Rappresentando l'Associazione Spagnolli, con cui Poli ha intrapreso un progetto umanitario a sostegno delle popolazioni africane afflitte dall'AIDS, intende descrivere brevemente il profilo del Cliente Poli.

Nelle giornate organizzate all'interno dei supermercati per far conoscere alla Comunità i valori e lo scopo del progetto dell'associazione, si è reso parte attiva nella comunicazione, rimanendo peraltro piacevolmente sorpreso dalla maturità della Clientela Poli. Poche volte ha riscontrato un numero così elevato di persone disposte a fermarsi, ad ascoltare ed aderire al progetto. La cosa positiva sta nel fatto che l'iniziativa non è stata percepita come qualche cosa di esterno all'Azienda, bensì come parte integrante dell'offerta del proprio negozio: un negozio capace di offrire non solo prodotti alimentari, ma anche un certo tipo di "prodotto culturale".

Di fronte ad un pubblico così attivo e ricettivo, seguendo le stesse modalità con cui è stato comunicato il progetto "Un amico in più per fermare l'AIDS", suggerisce l'ipotesi di trasmettere parte dei contenuti del Bilancio Sociale.

Forse non tutta la "popolazione", non tutti i Clienti, non tutti gli *Stakeholder* sono abbastanza maturi per comprendere appieno i valori su cui poggia un Bilancio Sociale ed i concetti che l'Azienda intende comunicare. Questo però non è buon motivo per smetter di provare ad insegnare loro.

P.M. Il Bilancio Sociale è un prodotto a cui contribuiscono tutte le funzioni aziendali quanto meno nella fornitura dei dati. È però necessaria una figura che assembli questi dati e li rappresenti in un documento unitario, comprensibile e leggibile. Il documento ha seguito un certo tipo di percorso. La prima edizione è stata realizzata dal Responsabile Amministrativo, la seconda è passata al Marketing, la terza è stata curata dalla funzione Comunicazione, per poi passare definitivamente, con la quarta edizione, in capo alla Direzione generale, proprio in virtù del significato e del valore ad esso attribuito.

PERSONALE

P.R. Descrive il Bilancio Sociale come un ottimo strumento di coinvolgimento e motivazione per il Personale. Per questo motivo varrebbe la pena di dedicare un tempo maggiore alla diffusione dei suoi contenuti anche ai Collaboratori della rete di vendita. Quanto si sta facendo (coinvolgimento dei responsabili di negozio ad una presentazione presso la sede ed invio a tutti i Dipendenti del documento di sintesi) è apprezzabile e positivo, ma forse non sufficiente a far comprendere fino in fondo questi valori.

Chiede se siano state prese in considerazione le ragioni che stanno alla base del costante incremento del Personale femminile anche nei punti vendita, dove alcune mansioni richiederebbero, in realtà, una maggiore presenza maschile.

P.M. Lavorare nel settore della distribuzione è considerato piuttosto scomodo, soprattutto a causa dei prolungati orari di lavoro (presenza richiesta al sabato, apertura domenicale o festiva, ecc). Il che postula un impegno elevatissimo ai Collaboratori.

La società attuale ed il mondo del lavoro riservano le migliori opportunità alla figura maschile, che, di conseguenza, si trova a poter cambiare impiego con più facilità, magari orientandosi verso una realtà più comoda.

Un esempio di insufficiente riflessione da parte della Pubblica Amministrazione e che determina un forte impatto sui lavoratori del settore è la programmazione degli orari di apertura. Quali sono i benefici di orari continuati eccessivamente lunghi ed aperture festive?

Solo poche strutture possono concedersi di prolungare gli orari mantenendo benefici economici. Molte volte si osserva solo un notevole incremento dei costi accompagnato al contempo dall'impossibilità di garantire una certa qualità del servizio in alcune fasce orarie.

Da un lato è giusto permettere al Consumatore di trovare la fascia oraria adeguata per la propria spesa, ma è necessario evitare le esagerazioni (in Inghilterra esistono negozi aperti 24 ore su 24, che, per soddisfare le esigenze di qualche "fanatico" abituato a fare la spesa di notte, causano tutta una serie di disagi: scomodità dell'orario lavorativo per il personale, necessità di attivare un servizio di vigilanza privata, dispendio e spreco energetico).

Parimenti, l'apertura domenicale assume significato nel caso in cui si debba servire un Cliente presente solo in quella giornata (zona turistica) o nei casi in cui siano pochi i punti vendita aperti ed essi costituiscano il solo riferimento per una zona molto ampia (es: Supermercato Poli di Pergine fruibile anche da Clienti del capoluogo). Qualora la Pubblica Amministrazione imponesse le aperture domenicali anche a Trento, si otterrebbero costi doppi su più strutture (pagamento del lavoro straordinario con maggiorazione del 70%), disagi per i Collaboratori, senza ottenere un bilanciamento sul fronte della crescita del fatturato. Questo aspetto nel lungo periodo verrebbe inevitabilmente riversato sul prezzo al consumo causando, quindi, disagi anche per il Cliente finale.

Le aperture domenicali, inoltre, favoriscono l'afflusso ai centri commerciali a discapito dei negozi urbani e dei centri storici. Ad esempio in Valsugana, per le ragioni sopra esposte, la nostra realtà mantiene le aperture domenicali in due negozi su sei. Questo alla lunga porterà ad un graduale decremento del fatturato dei negozi che rimangono chiusi, che, nel tempo, potrebbe rivelarsi tale da non giustificare il mantenimento della struttura. Occorre a questo punto tenere presente che la chiusura di un esercizio non solo costituisce un danno per l'Azienda, ma rappresenta altresì un depauperamento dell'intera struttura distributiva a servizio delle popolazioni anche dei centri più piccoli. In conclusione, per accontentare le esigenze di un ben individuabile operatore, stiamo "montando" una diseconomia di sistema. La Pubblica Amministrazione, prima di imporre determinate scelte, dovrebbe considerare anche le dinamiche di lungo periodo.

AMBIENTE

D.R. Vede il supermercato come una specie di "consigliere" del Cliente finale ed esprime il desiderio di vedere attivata, in punto vendita, qualche iniziativa in più sulle tematiche ambientali.

Fiemme Servizi spa ha stipulato con i negozi della Val di Fiemme, Ziano e Predazzo un accordo quadro volontario per la riduzione dei rifiuti. È consapevole che la riduzione dei rifiuti dovrebbe partire in primo luogo dalla Produzione piuttosto che dalla Distribuzione. Purtroppo, non possedendo la possibilità di far modificare le modalità produttive, chiede alle strutture commerciali di offrire un'alternativa eco-sostenibile al Consumatore: ad esempio prodotti biodegradabili, carta riciclata, prodotti alla spina per ridurre il rifiuto alla fonte, ecc.

Il consumatore è attento e quando nota sensibilità ed attenzione all'ambiente molto spesso segue a ruota con il suo comportamento iniziando a differenziare già facendo la spesa, evitando di "acquistare il rifiuto".

A Poli chiede una maggiore chiarezza in alcuni aspetti comunicativi, in modo tale da non creare confusione per il Cliente, agevolandolo al momento della differenziazione del rifiuto. Ad esempio l'indicazione stampata sul sacchetto trasparente del pane "100% di origine vegetale per rispettare l'ambiente" non era immediatamente riconducibile al prodotto carta.

P.M. L'Azienda non possiede strumenti per una corretta valutazione della scelta "ambientalmente" migliore fra le tante opzioni di imballo offerte, come ad esempio, vetro, plastica, tetrapak. Quindi eventuali giudizi di nocività ambientale, devono essere suffragati da idonee analisi.

In altri casi, come ad esempio i prodotti aventi un doppio incarto, è naturale l'impatto negativo sull'ambiente. Ma fino a quando l'Industria continuerà a produrre con doppio incarto ed il Cliente dimostrerà di preferire i prodotti con doppio incarto, a poco varranno eventuali azioni messe in atto dalla Distribuzione.

L'input deve arrivare dall'Amministrazione, ad esempio attraverso leggi che impediscano la produzione con doppio incarto.

Il problema è che in realtà bisogna offrire al Cliente quello che preferisce: spesso prima del valore ambientale, ci sono altre esigenze che il Consumatore vuole soddisfare (praticità, convenienza, ecc).

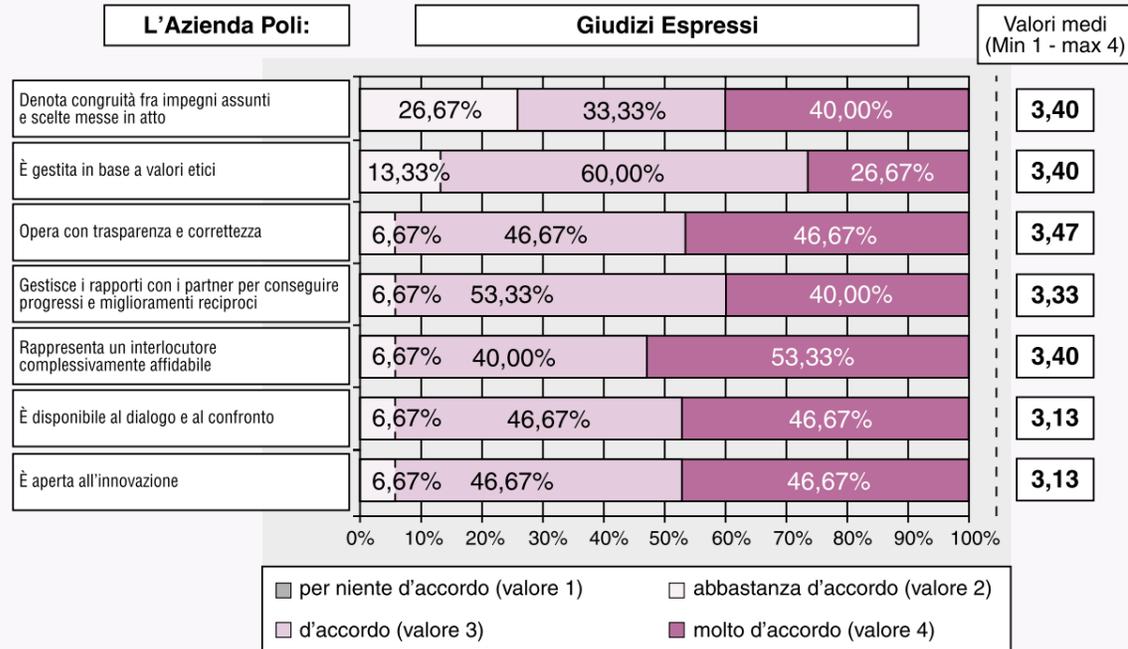
7.5 L'indagine sulla reputazione Sociale

La percezione che i diversi Stakeholder hanno dell'Azienda in termini di valori, competenze distintive ed efficacia delle politiche di sostenibilità attuate, assume un peso rilevante nella definizione dell'identità aziendale. Anche quest'anno è stato proposto ai partecipanti al tavolo di lavoro un questionario in forma anonima, al fine di rilevare il livello di reputazione sociale cui l'Azienda è accreditata presso il pubblico che è a conoscenza delle varie attività intraprese.

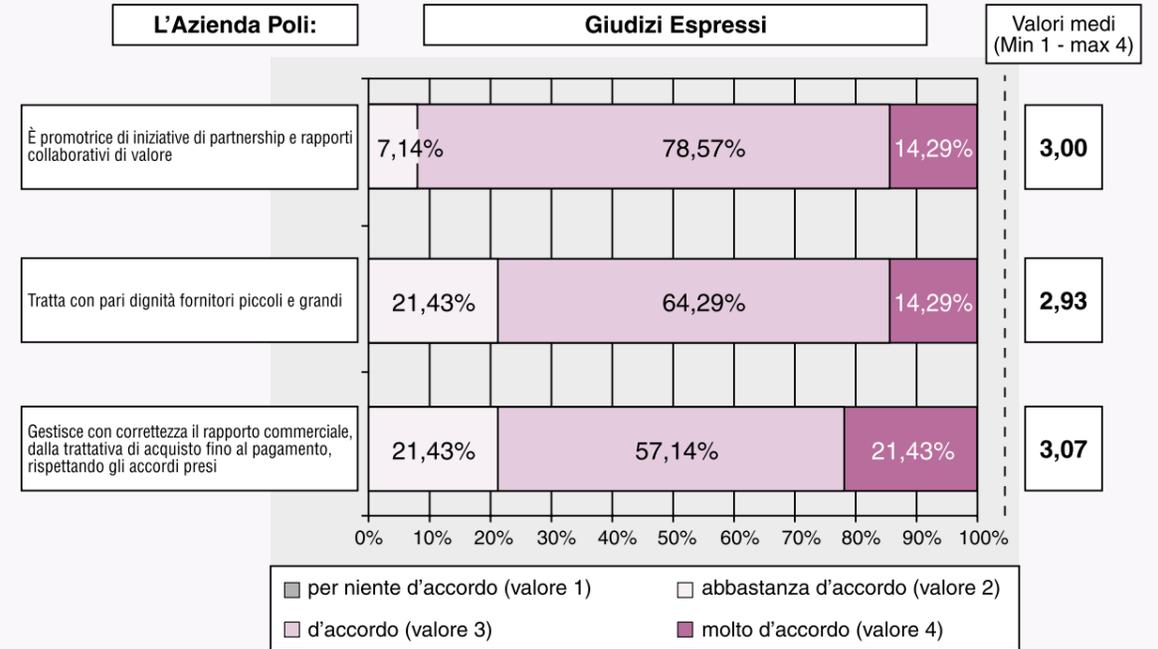
Il questionario proponeva una serie di affermazioni identificative dell'attività e delle caratteristiche di Poli, in merito alle quali gli intervistati hanno espresso il proprio giudizio utilizzando una scala di valutazione da 1 a 4, dove 4 rappresenta il massimo grado di accordo, mentre il valore 1 ne identifica il completo disaccordo.

Su 18 questionari, ne sono stati compilati e consegnati 15. Di seguito presentiamo i risultati emersi dall'indagine.

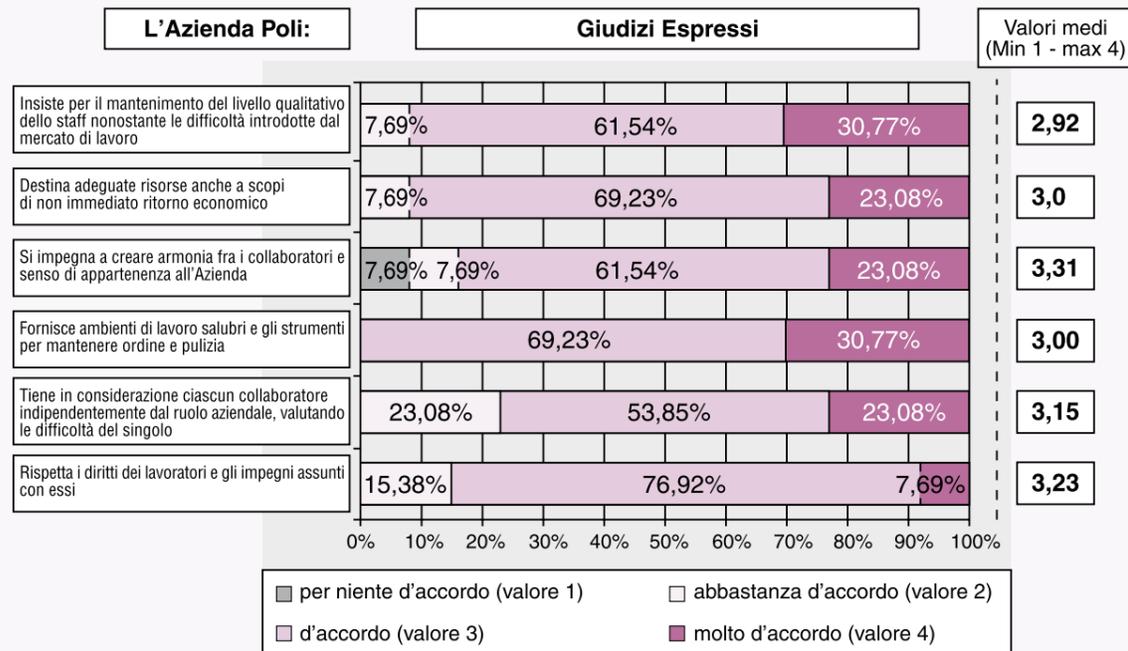
Le caratteristiche descrittive



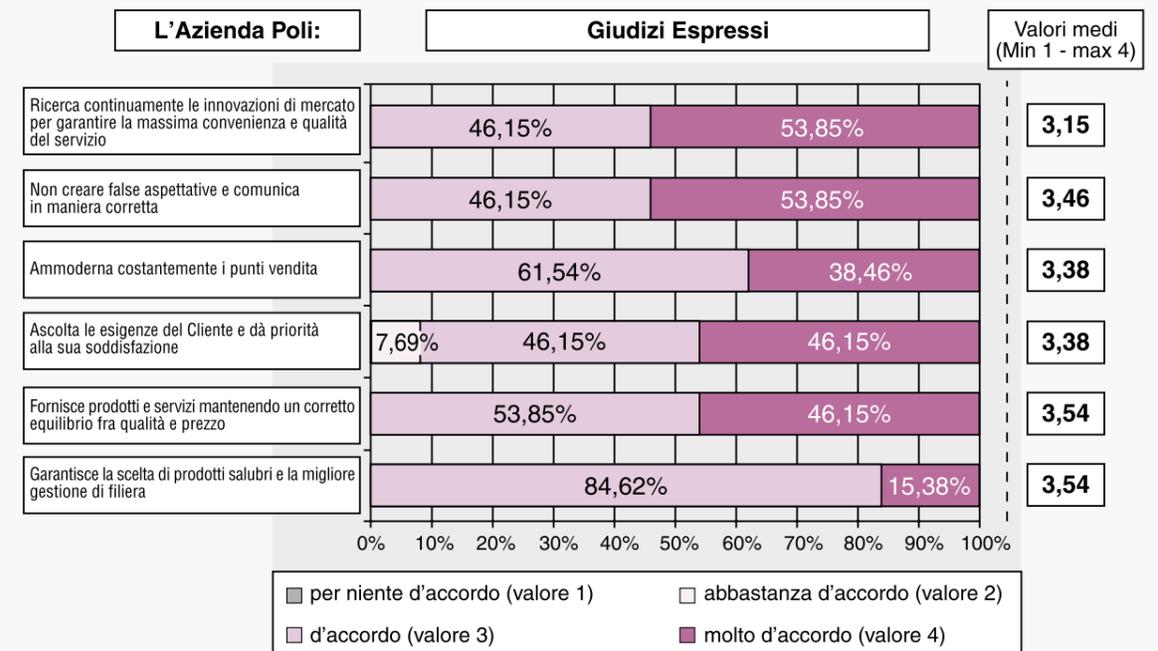
Valutazione di efficacia delle politiche di sostenibilità attuate nei confronti dei Fornitori



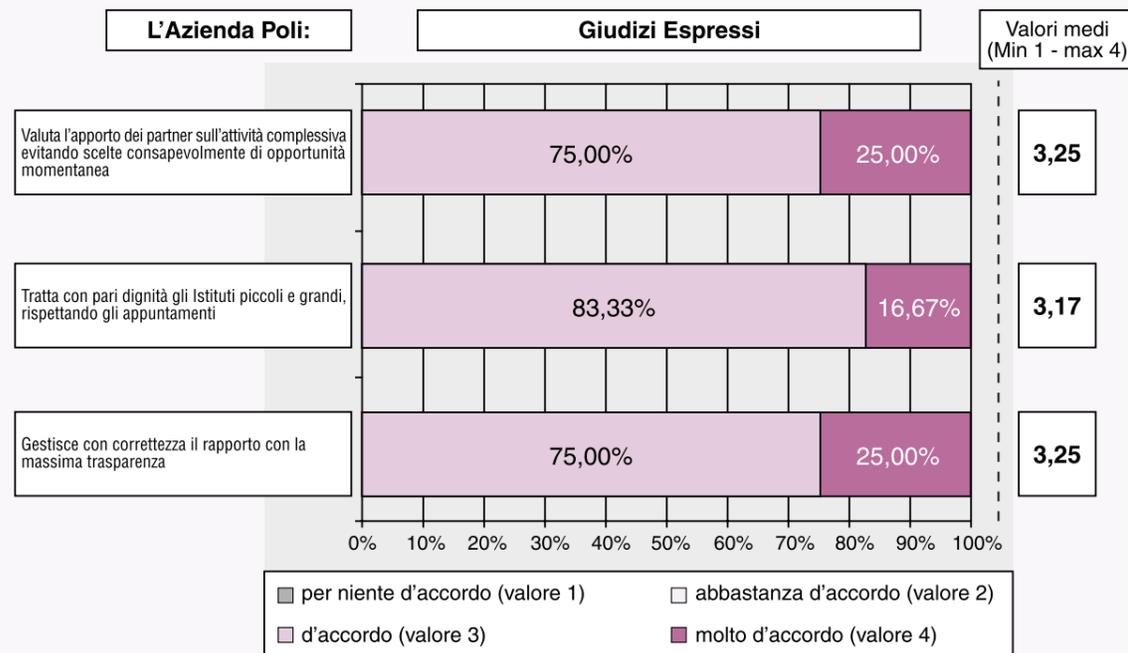
Valutazione di efficacia delle politiche di sostenibilità attuate nei confronti del Personale



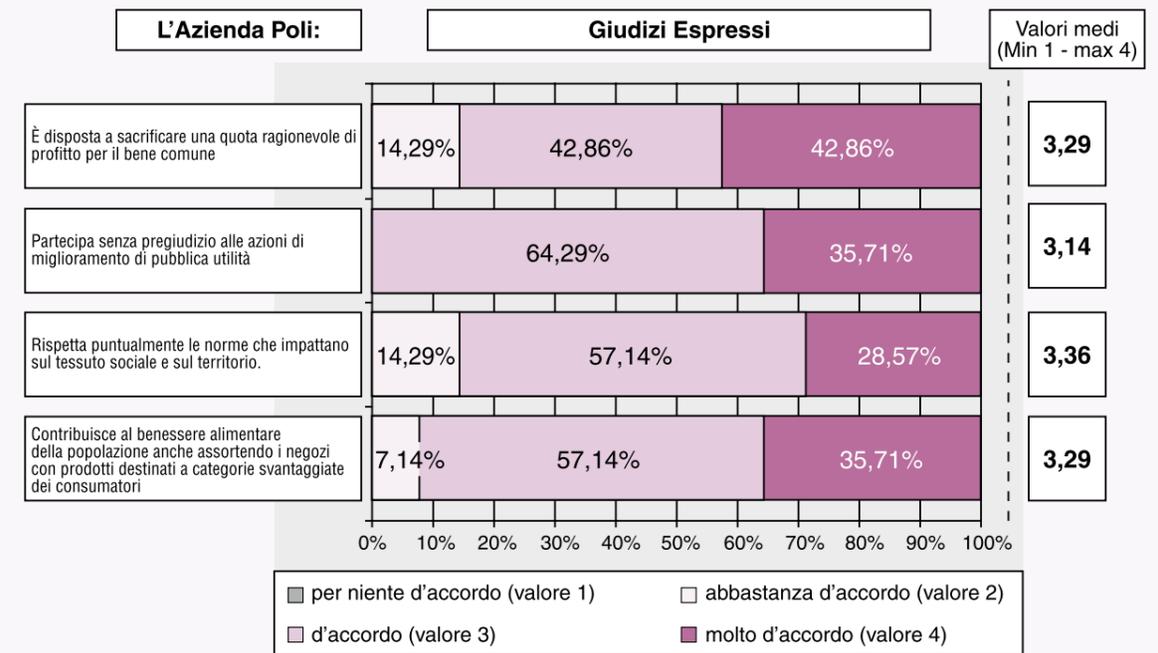
Valutazione di efficacia delle politiche di sostenibilità attuate nei confronti dei Clienti



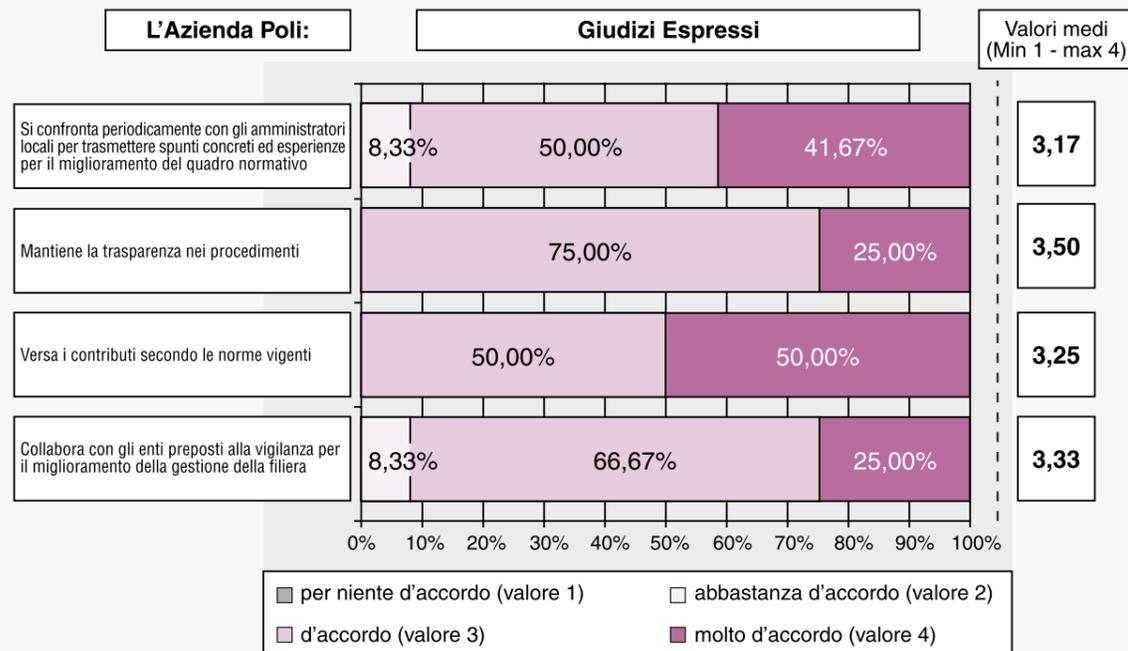
Valutazione di efficacia delle politiche di sostenibilità attuate nei confronti dei Finanziatori



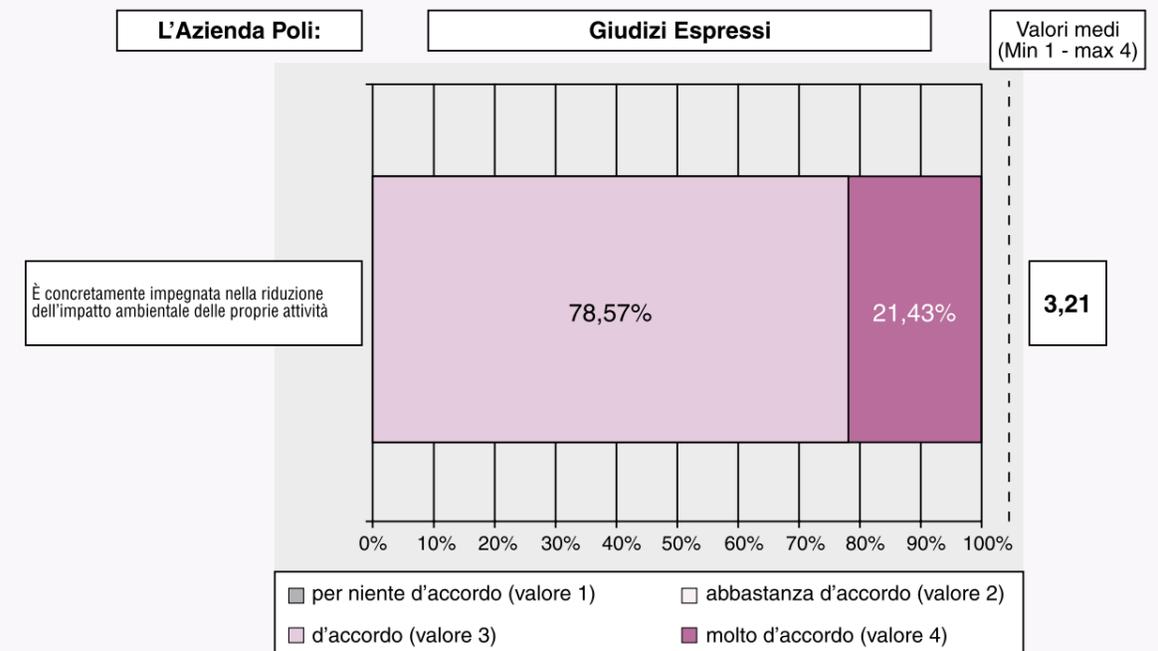
Valutazione di efficacia delle politiche di sostenibilità attuate nei confronti della Collettività



Valutazione di efficacia delle politiche di sostenibilità attuate nei confronti della Pubblica Amministrazione



Valutazione di efficacia delle politiche di sostenibilità attuate nei confronti dell'Ambiente



8. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Stakeholder	Obiettivi per il 2007
PERSONALE	Ci impegneremo nel cercare soluzioni per coniugare e armonizzare le esigenze familiari del Personale femminile con le esigenze aziendali.
	Ci impegneremo ad individuare e formare la nuova figura di <i>Visual Merchandiser</i> per il settore Non-Food.
	Nella strada intrapresa per la crescita professionale, ci impegneremo a ricercare neo-laureati e garantire ad essi un percorso di alta formazione per renderli adatti a ricoprire ruoli di elevata professionalità destinati ai punti vendita.
	Intendiamo avviare nuove iniziative indirizzate all'aumento delle capacità e delle competenze professionali del Personale di pescheria.
	Ci impegneremo a gestire al meglio l'impatto sul Personale conseguentemente alle sostanziali modifiche previste nell'organizzazione aziendale.
	Ci attiveremo per garantire un'informazione corretta e completa in ordine alla destinazione del TFR, indipendentemente dalla convenienza aziendale.
FINANZIATORI	Cercheremo di razionalizzare ed ottimizzare i flussi di gestione del denaro e della moneta in modo da ridurre i costi per l'intero sistema.
	Continueremo quanto intrapreso nei precedenti esercizi, puntando all'incremento dei pagamenti attraverso mezzi elettronici, sfruttando anche quanto messo a disposizione dalle nuove tecnologie, al fine di ridurre al minimo i rischi dovuti alla manipolazione.
	Punteremo alla condivisione ed allo scambio di informazioni con i partner bancari in virtù di un rapporto che guarda alla massima trasparenza.
CLIENTI	Cercheremo di aumentare il numero di servizi offerti nel Catalogo premi ed inserire meccanismi di risparmio legati alla tessera DupliCarD.
	Renderemo maggiormente chiara e comprensibile la comunicazione in negozio, agevolando il cliente nel suo percorso di acquisto.
	Lavoreremo con impegno per mantenere una politica di prezzo volta alla convenienza ed al contenimento dell'inflazione, monitorando costantemente i prezzi del mercato.

Stakeholder	Obiettivi per il 2007
FORNITORI	Attiveremo la piattaforma di Brignano Gera d'Adda per la centralizzazione dei prodotti <i>grocery</i> .
	Daremo applicazione ai processi e ai contenuti previsti dal progetto sul format dei Grandi Magazzini Regina.
	Ci applicheremo per definire la nuova organizzazione commerciale basata sulle risorse dei Marketing Manager.
COLLETTIVITÀ	Ci renderemo parte attiva nella sensibilizzazione dei nostri Clienti sul problema dell'AIDS, favorendo l'organizzazione di incontri sui negozi con i volontari dell'associazione Spagnolli.
	Continueremo a destinare importanti risorse ai progetti di charity, mantenendo i risultati positivi raggiunti nel 2006.
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	Porremo la giusta attenzione ai progetti di pubblica utilità promossi dalla Pubblica Amministrazione e relativi ad argomenti di grosso interesse per la Collettività, come ad esempio il contenimento delle ripercussioni inflative.
AMBIENTE	Nell'ambito della ristrutturazione dei negozi, svilupperemo soluzioni tecniche volte al risparmio energetico.
	Prenderemo in esame la possibilità di utilizzo di pannelli fotovoltaici per la produzione di energia elettrica.
	Nella gestione delle attività del negozio, punteremo all'utilizzo di materiali meno inquinanti e riciclabili.

9. CONCLUSIONI

Come accennato in premessa, una delle critiche più comuni verso gli estensori dei Bilanci Sociali è quella che utilizzare questo strumento ai meri fini di comunicazione e di marketing. Tale rendicontazione annuale si sviluppa in maniera episodica, elenca una serie di attività o risultati non sempre pertinenti alla Responsabilità Sociale, più frequentemente si limita alla descrizione di iniziative filantropiche o, nel nostro territorio, all'evidenza delle imposte versate e che ritornano a beneficio delle Amministrazioni locali. In realtà spesso gli estensori sono alla ricerca di una legittimazione, per meglio convincere i propri *stakeholder* della complessiva positività dell'azione dell'impresa. Ed in effetti spesso non vi è correlazione fra il rendiconto annuale, che genera la fase di comunicazione, e gli strumenti di gestione che dovrebbero essere adottati dall'impresa, secondo l'orientamento alla Responsabilità Sociale.

In realtà, per un'impresa le cui scelte gestionali siano condizionate dalla alla CSR e, almeno in parte, abbia integrato i principali indicatori negli strumenti di gestione quotidiana, la fase di rendicontazione e di divulgazione risulta essere la più onerosa e, forse, la meno gratificante.

Vi è un'oggettiva difficoltà a raggiungere gli *stakeholder*, soprattutto quando questi siano una platea molto vasta, costituita, come nel caso dei Clienti di Poli, da circa 200.000 individui. Le tematiche affrontate da un Bilancio Sociale sono spesso di non immediata comprensione, e lo sono tanto più quanto ci si discosta da una comunicazione di profilo demagogico o autocelebrativo. Adiconsum, ad esempio, critica alcuni Bilanci Sociali in quanto ritenuti troppo lunghi e redatti con un eccessivo uso di tabelle. A nostro modo di vedere, al contrario, se si nega la rappresentazione degli indici per lasciar spazio ai commenti, è più elevato il rischio di passare dalla rendicontazione alla propaganda.

I Mass Media potrebbero facilitare questo compito, dando adeguata divulgazione a quei documenti, o a quegli specifici argomenti dei documenti, che giudicano effettivamente rilevanti per la collettività, penalizzando per contro quelli che manifestano finalità prevalentemente di marketing. Purtroppo non sempre è così: dei dati di un Bilancio Sociale completo e complesso vengono riportati solamente quelli a maggior effetto emozionale, quali le azioni di filantropia e *charity*, o magari il supporto economico dato ad associazioni sportive. Interessa maggiormente divulgare l'ammontare dell'utile d'esercizio, piuttosto che la creazione di valore complessiva e la sua distribuzione fra gli *stakeholder*. Interessano le iniziative di sviluppo o i commenti, specie se velenosi, sulla concorrenza.

Le Amministrazioni sono un altro *stakeholder* con il quale è difficile relazionarsi. La partecipazione dei loro esponenti alla presentazione dei rendiconti nasce spesso più quale forma di cortesia verso l'ospite, che per reale interesse all'approfondimento. Conseguentemente, se non si conosce non si può valutare adeguatamente. Sarebbe auspicabile un sistema di governo locale che tenga conto del reale contributo al benessere della collettività dato dalle singole imprese e della loro disponibilità ad agire con criteri di Responsabilità Sociale. Se tale valutazione non può essere fatta, è probabile che contino di più, nei programmi e nelle azioni di governo, le pressioni delle corporazioni o, in generale, dei gruppi di potere.

Chi pubblica un Bilancio Sociale, con assunzione di impegni e riporto dei risultati, si assume rischi di strumentalizzazione ad opera di singoli o di parti interessate che, dal proprio punto di vista personale, contestano scelte ed azioni intraprese dall'Azienda in ottica di bilanciamento degli interessi fra i diversi individui che compongono la parte o fra le diverse parti che interagiscono con l'Azienda. In tal caso il confronto, non più *one-to-one*, ma pubblico, può generare una reputazione negativa, con conseguente disvalore, anziché una crescita della reputazione.

Pur cosciente della necessità di un confronto periodico con gli *stakeholder*, ai fini della realizzazione del percorso di gestione dell'impresa nella logica della CSR, alla luce delle

esperienze vissute in questi 6 anni di pubblicazione del proprio Bilancio Sociale, quindi, l'Azienda sta seriamente valutando l'opportunità di abbandonare la fase di comunicazione, quella che può essere intesa come operazione di marketing e che rappresenta per la maggior parte delle aziende il valore aggiunto della sua redazione.

Rimane fermo l'impegno a mantenere il Bilancio Sociale come strumento di gestione aziendale, ma è in dubbio che in futuro si ci si possa ancora impegnare nella redazione e nella divulgazione di un così impegnativo documento.

Relazione della Società di revisione



Revisione e organizzazione contabile

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE SUL BILANCIO SOCIALE

Abbiamo svolto verifiche di conformità ed analisi sul contenuto del bilancio sociale riferito all'esercizio 2006 risultante dall'aggregazione delle seguenti società:

- Supermercati Poli S.p.a.;
- Billig S.p.a.;
- Seven S.p.a.;
- Ortomercato S.p.a.

Le procedure di controllo adottate sono state finalizzate all'espressione di un parere professionale sul documento in esame in merito a:

- l'attendibilità dei dati in esso riportati;
- la completezza e la comprensibilità dei dati e delle informazioni in esso riportati in conformità ai principi predisposti dal GBS - Gruppo di Studio per il bilancio sociale.

La responsabilità della predisposizione del bilancio sociale in accordo con i menzionati principi compete alle Società sopra elencate.

Il nostro esame ha incluso le procedure di revisione previste dal Documento di Ricerca n° 1 - Linee Guida per la Revisione del bilancio sociale - del GBS che abbiamo ritenuto necessarie nella fattispecie e qui di seguito illustrate:

- riscontri di conformità del bilancio sociale alle linee guida del "Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale" (GBS) ed analisi, tramite colloqui con le Direzioni delle società, delle procedure interne adottate per la documentazione delle informazioni riportate;
- verifica, su base campionaria, della corrispondenza di quanto riportato nel bilancio sociale, con le informazioni ed i dati esposti nei bilanci d'esercizio delle singole società aggregate ed approvati dalle rispettive Assemblee dei Soci;
- riscontri, su base campionaria, degli altri dati e informazioni contenuti nel bilancio sociale con rilevazioni interne ed analisi predisposte dagli uffici interessati o con altra documentazione di supporto forniti.

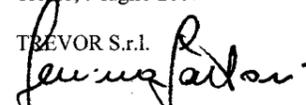
In base al lavoro svolto riteniamo che:

- il bilancio sociale risultante dall'aggregazione delle società sopra elencate sia conforme alle linee guida GBS;
- i dati di carattere economico del bilancio sociale corrispondano ai dati ed alle informazioni contenute nei bilanci d'esercizio al 31 dicembre 2006 delle società aggregate;
- gli altri dati ed informazioni contenuti nel bilancio sociale siano coerenti con la documentazione fornitaci e gli accertamenti eseguiti.

Per quanto riguarda la valutazione della completezza e comprensibilità del presente bilancio sociale inoltre, riteniamo che esso sia sostanzialmente completo e ben strutturato rispetto a quanto riscontrabile nei migliori bilanci sociali e comprensibile nei dati e nelle informazioni.

Trento, 9 luglio 2007

TREVOR S.r.l.


Severino Sartori
Socio Amministratore

TREVOR S.R.L.

TRENTO (Sede Legale) - VIA R. GUARDINI, 33 - 38100 TRENTO - TEL. 0461/828492 - FAX 0461/829808 e-mail: trevor.tn@trevor.it
ROMA - VIA RONCIGLIONE, 3 - 00191 ROMA - TEL. 06/3290936 - FAX 06/36309847 e-mail: trevor.rm@trevor.it
MILANO - VIA FATEBENEFRATELLI, 9 - 20122 MILANO - TEL. 02/63610035 - FAX 02/63610014 e-mail: trevor.mi@trevor.it
C.F. - P.I. e REGISTRO DELLE IMPRESE DI TRENTO N. 01128200225
CAPITALE SOCIALE 50.000 EURO

Iscritta nell'Albo Speciale CONSOB

Progetto grafico: AP&B

Foto: Lucio Tonina

Stampato su carta riciclata Freelife Fedrigoni