

Gruppo Flli Poli

► PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ
ECONOMICA,
SOCIALE ED AMBIENTALE 2009

Estratto dal Bilancio Consolidato di F.lli Poli srl

Gruppo Poli

► PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ
ECONOMICA,
SOCIALE ED AMBIENTALE 2009

Estratto dal Bilancio Consolidato di F.Ili Poli srl

RELAZIONE DI GESTIONE

IDENTITÀ AZIENDALE

MISSIONE

VALORI

ORGANIGRAMMA SOCIETARIO ED ATTIVITÀ SVOLTE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

LA RENDICONTAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

LE LINEE GUIDA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE

LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

L'AZIENDA

IL PERSONALE

I FINANZIATORI

I CLIENTI

I FORNITORI

LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA COLLETTIVITÀ

PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

LA POLITICA AMBIENTALE

L'IMPATTO AMBIENTALE

AZIONI CONCRETE PER DIFENDERE L'AMBIENTE





“Innanzi tutto di a te stesso chi vuoi essere; poi fa ogni cosa di conseguenza.”

Epitteto (Ierapoli; 50-125 circa d.C.), filosofo greco

IDENTITÀ AZIENDALE

Il Gruppo Poli è impegnato da anni nel settore della Grande Distribuzione Organizzata. L'obiettivo perseguito e che intende realizzare anche in futuro, mira ad uno sviluppo regionale che sia efficiente e dinamico, che sappia adattarsi con rapidità alle esigenze del mercato sempre in continua evoluzione, ma che al tempo stesso sia vicino al proprio territorio, ricco di tradizione e folclore e che sappia rispondere alle richieste delle sue genti.

La storia iniziò 70 anni orsono, quando due lungimiranti mezzadri decisero di testare un nuovo approccio di vendita dei prodotti ortofrutticoli: fu così che nel 1938 Beniamino e Giuseppe Poli aprirono il primo negozio di frutta e verdura. La loro intuizione iniziale si è poi progressivamente sviluppata e consolidata nel tempo; un motore importante è stato il vento di novità e di entusiasmo apportato dal ricambio generazionale.

Nel corso degli anni questa piccola realtà è cresciuta fino a divenire un'azienda che attualmente vanta un importante peso sul mercato locale (30% quota di mercato in Regione, 33% in Provincia di Trento, 27% in Provincia di Bolzano). Con 62 negozi e più di 1.400 dipendenti, l'attuale rete di vendita si sviluppa attraverso negozi alimentari, i supermercati ad insegna "Poli" ed "Amort" ed attraverso il format dei grandi magazzini a marchio "Regina". I clienti serviti

sono oltre 250 mila in settimana, quasi tredici milioni all'anno; le referenze a scaffale sono oltre 70 mila e le vendite lorde generate hanno sfiorato nel 2009 i 380 milioni di euro: questi sono i numeri che oggi il Gruppo è orgoglioso di presentare.

► MISSIONE

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.

► VALORI

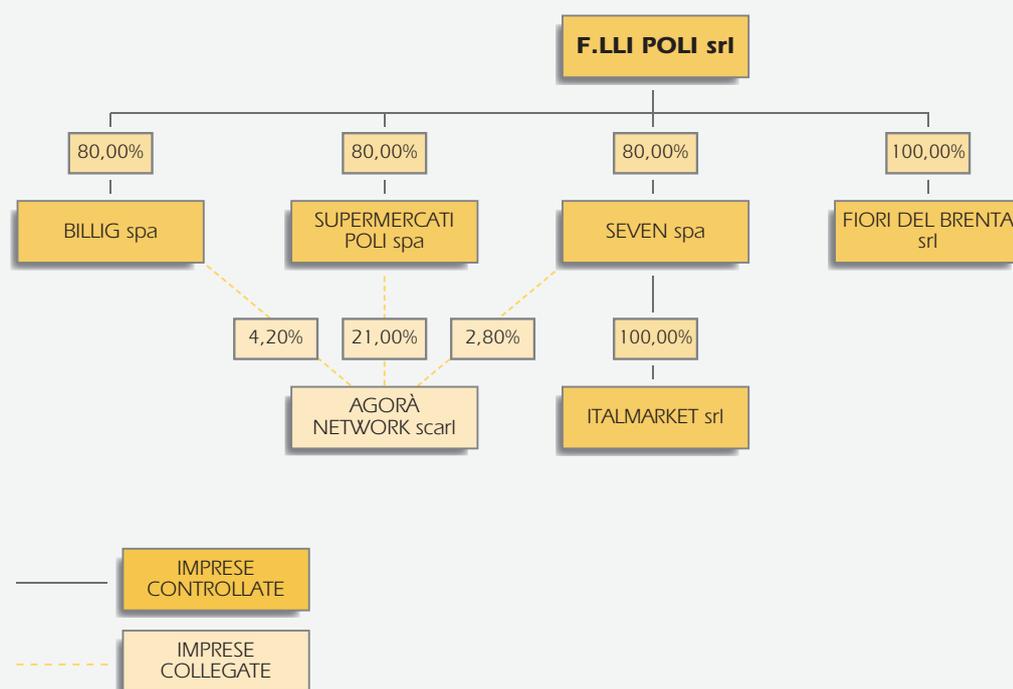
I valori alla base dell'operato dell'Impresa si possono così sintetizzare:

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

► ORGANIGRAMMA SOCIETARIO ED ATTIVITÀ SVOLTE

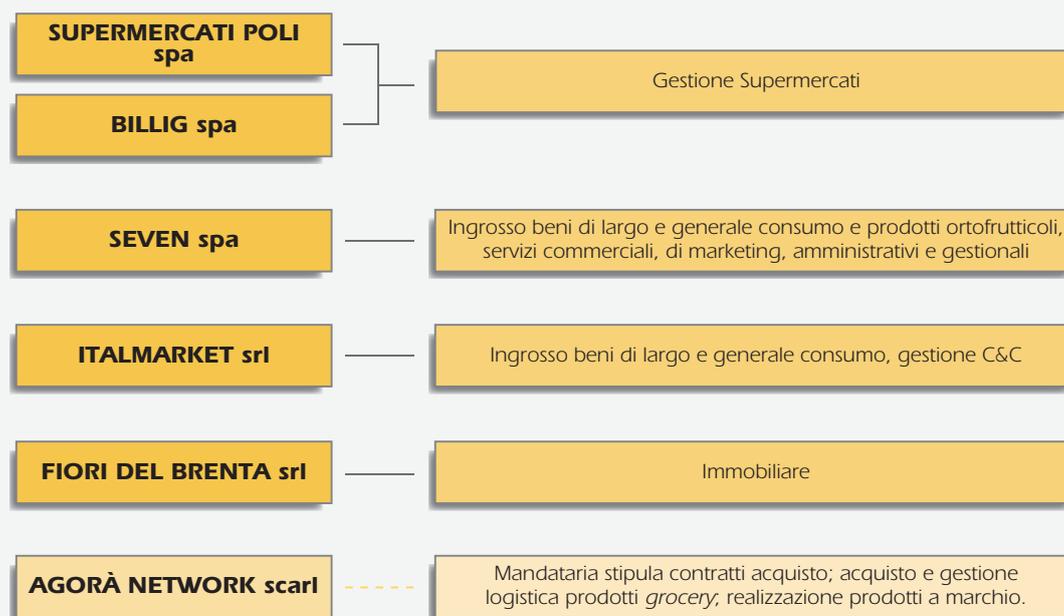
Le Società del Gruppo

Grafico n. 1



L'ambito economico delle varie società

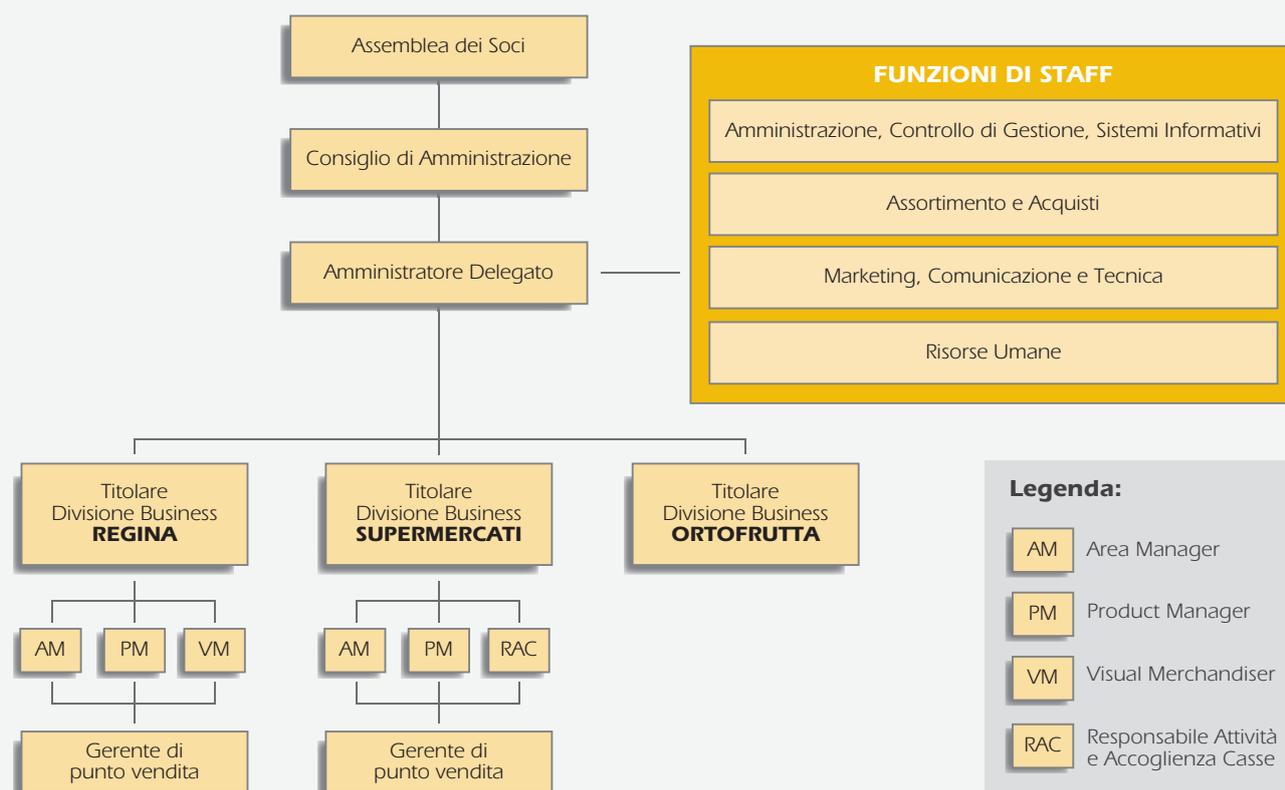
Grafico n. 2



► STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Nello schema sottostante si rappresenta sinteticamente la struttura organizzativa del Gruppo.

Grafico n. 3



In corso d'anno, anche a seguito della semplificazione societaria in atto ed alla remissione degli incarichi operativi da parte di un familiare della seconda generazione, la controllante ha varato un nuovo schema organizzativo di Gruppo, con la finalità di rendere più snella ed efficace l'attività aziendale e di ulteriormente favorire il passaggio generazionale.

Nel nuovo disegno l'attuale organizzazione matriciale, che incrocia le tre Divisioni di *business* con le quattro funzioni di *staff*, viene abrogata, e le intere

competenze aziendali sono affidate a tre distinte Direzioni (Commerciale, Operativa ed Affari Generali), che rispondono all'Amministratore Delegato rimanendo due sole funzioni (Amministrazione e Controllo di Gestione) in *staff* al medesimo.

L'atto di indirizzo è stato trasmesso agli Organi Amministrativi delle società controllate, per la valutazione ed eventuale successiva implementazione, nel corso del 2010, dello schema organizzativo.



“Il colore è l'espressione di una virtù nascosta.”

Marguerite Yourcenar (1882 - 1941), Scritto in un giardino

► IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

Negli ultimi anni è andata diffondendosi in misura sempre maggiore nel mondo accademico, imprenditoriale, politico e sindacale l'attenzione al tema della responsabilità sociale di impresa (CSR secondo la terminologia internazionale – RSI come da traduzione italiana).

Una condotta etica e socialmente responsabile può essere letta come la risposta legittimante che l'impresa dà (o non dà) all'intero ambiente di riferimento, quest'ultimo costituito da tutte le persone, le istituzioni, gli enti che si trovano ad interagire con l'impresa, sia all'interno che all'esterno di essa. La responsabilità sociale di impresa non si riduce ad interventi specifici filantropici o di promozione sociale, ma piuttosto deve essere considerata come quella corretta modalità di gestione dell'impresa, attenta al bene comune, che è condizione necessaria per la longevità del *business*. Le scelte aziendali devono, oggi molto più di ieri, essere orientate tanto alla soddisfazione della ricchezza degli azionisti, quanto alla ricerca del massimo beneficio, non solo economico, anche per tutti gli altri soggetti che hanno una qualche relazione con l'azione di impresa.

Nell'ottica della CSR, dove l'impresa deve essere pensata come un "gioco cooperativo" tra i diversi portatori di interesse, il compito della *governance* diviene quello di garantire il bilanciamento di interessi, talvolta contrastanti, degli *Stakeholders*, assumendosi per questo una sorta di dovere fiduciario nei loro confronti. In tal modo si può delineare una correlazione, sempre più stretta, fra etica e strategia di successo: gli ultimi studi sul tema affermano che, tendenzialmente e nel lungo periodo, la soddisfazione equilibrata di tutti gli *Stakeholders* che convergono nell'impresa ne favorisce la competitività, garantendo così anche nell'interesse della particolare classe di portatori di interessi formata dagli azionisti, gli *Shareholders*.

▼ Il nostro modo di agire "socialmente responsabile"

L'Azienda Poli ha sempre ricercato un approccio socialmente attento, perseguendo la qualità, la garanzia della convenienza, l'attenzione e la cura del Cliente. Come in passato, anche oggi i valori dichiarati e perseguiti, rappresentano importanti linee guida sul modo di fare impresa. Il nostro modello imprenditoriale intende orientare le scelte cercando di coniugare valori etici e risultati economici, attraverso una logica manageriale orientata all'attenzione costante verso tutti gli interlocutori che animano l'ambiente di riferimento, ma al contempo rivolta alla massimizzazione della redditività nel medio-lungo periodo.

Un consenso sempre maggiore a questo tipo di approccio giunge anche da voci esterne all'Azienda: ad esempio, sebbene il Cliente di oggi, alla luce delle difficoltà insite nell'attuale scenario economico, sia sempre più consapevole e attento al fattore prezzo, non dimentica le tematiche relative alla sfera etica, sociale ed ambien-

tale. Lo stesso vale per le altre categorie di *Stakeholders*: una volta compresi gli impatti complessivi ed assai più ampi della nostra attività sul territorio e nella società, essi si aspettano che Poli agisca responsabilmente, che soddisfi i loro interessi anche attraverso uno sviluppo sostenibile. Questa consapevolezza, ci spinge sempre più ad amministrare l'attività di impresa nel miglior modo possibile, a sviluppare capacità e competenze, a mettere in gioco tutto il *know how*, l'impegno, l'entusiasmo, l'energia e le risorse di cui disponiamo per offrire ai vari portatori di interesse stabilità e sicurezza, assicurando in tal modo anche la nostra capacità di crescere in maniera proficua.

► LA RENDICONTAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

Il nostro primo Bilancio Sociale è nato nel 2001, fungendo principalmente da strumento di comunicazione per condividere in maniera allargata i nostri valori, gli obiettivi e le azioni intraprese a supporto di uno sviluppo duraturo.

Questo è stato solo l'inizio di un percorso che continua fino ad oggi: nel corso degli anni, il modo di rendicontare e comunicare all'intera comunità gli effetti dell'attività del Gruppo si è progressivamente evoluto. Il documento redatto volontariamente è stato reso via via sempre più trasparente, neutrale e comparabile, nel tempo e nello spazio, con altre organizzazioni, trasformandosi da semplice strumento di rendicontazione, ad un sistema molto più articolato, completo e responsabile di programmazione, gestione e misurazione delle *performance*.

È un mezzo che, oggi, concorre ad accrescere un bene immateriale di primaria importanza – la reputazione – dalla quale nascono consenso, fiducia e legittimazione. Le prime edizioni sono state elaborate secondo le linee guida del "Gruppo di Studio per la Statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale" (GBS) e, per gli aspetti più strettamente professionali e procedurali, osservando i principi contabili di comune accettazione (Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri – IASC).

Negli anni successivi i contenuti si sono progressivamente arricchiti con analisi centrate su tematiche ambientali e con i risultati emersi da tavoli di lavoro attivati con i vari portatori di interesse.

Nel 2005 il documento si è ulteriormente evoluto: il modello di *reporting*, da sempre ancorato agli *standard* di riferimento riconosciuti a livello nazionale, ha per la prima volta abbracciato le linee guida promosse dalla "Global Reporting Initiative" (GRI), orientate ad un maggior livello di comparabilità e trasparenza dei contenuti.

Dalla edizione del 2007 ci siamo impegnati a recepire e mettere in atto alcuni spunti di miglioramento esposti nel testo edito da McGraw-Hill (2007), "La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali", a cura di Michele Andreus, che invitavano alla stesura di una rendicontazione strutturata su più linee (economico-finanziaria; sociale e di missione) tra loro strettamente correlate ed integrate. Tali linee guida sono altresì contenute nella

Direttiva n. 2003/51/CE e recepite nell'ordinamento italiano con il D. Lgs. N. 32/2007 e prevedono l'inserimento di informazioni di natura non economica, relative a personale ed ambiente nella Relazione di Gestione delle società di capitali. Il lavoro pubblicato oramai da tre anni può essere definito Bilancio Integrato: un unico documento riferito all'intero perimetro societario, compresa la capogruppo, elencante sia i contenuti e gli elementi di informazione economico finanziaria di cui agli artt. 2424, 2425 e 2427 del Codice Civile, sia gli indicatori e le notizie utili per la valutazione dell'efficacia di un modello di gestione socialmente responsabile. Tale scelta

è stata attuata nella convinzione che anche informazioni non di diretta derivazione economico-finanziaria possano contribuire a rappresentare correttamente la situazione di un'impresa, fornendo ulteriori, importanti, elementi di valutazione in riferimento al posizionamento strategico della medesima e quindi, infine, delle sue prospettive di mantenimento e sviluppo del mercato e della profittabilità futura.

Questo rappresenta il modo di comunicare l'impresa forse più completo e coerente con gli obiettivi di trasparenza, completezza e chiarezza che Poli intende perseguire nel medio-lungo periodo.

Perché rendicontare?

C'è chi sostiene che la crisi abbia riportato indietro di dieci anni l'orologio dell'economia dei Paesi sviluppati. Questo è forse vero, ma è altrettanto vero che c'è un orologio che ha continuato a scorrere, testimoniando un progresso che non si è mai arrestato, neppure nei momenti di maggiore crisi. Questo orologio testimonia la responsabilità sociale delle imprese. Da quando questo tema è stato posto all'attenzione delle organizzazioni economiche, sempre più aziende e imprese, grandi o piccole, hanno iniziato a fare i conti in maniera seria con il loro ruolo nella Società.

Il Bilancio Sociale è diventato così parte integrante della rendicontazione economica, a testimonianza del fatto che l'economia non è solo numeri e finanza, ma che dietro le cifre vi è una fitta rete di relazioni e di rapporti che rendono vivi e concreti i bilanci.

Dal 1954 l'Oscar di Bilancio segnala i migliori rendiconti finanziari delle aziende sotto il profilo della trasparenza, della completezza, della chiarezza. Ma negli ultimi anno l'Oscar è stato anche testimone del percorso virtuoso delle imprese italiane verso la responsabilità sociale: un percorso che si è declinato in "rapporti integrali" che raccontano, assieme ai conti, il "chi è" delle aziende, un "chi è" declinato a partire dal proprio impatto sulla Società.

E l'Italia ha bisogno di aziende come queste, perché queste aziende sono la prova vivente che l'orologio dell'economia italiana non si è fermato, che accanto alla finanza c'è il mondo di chi fa impresa: una parte sana del nostro Paese che vuole andare avanti, un insieme di imprenditori onesti che guardano al futuro, continuando ad impegnarsi anche quando il futuro non appare chiaro da interpretare.

Queste sono le aziende che costituiscono la spina dorsale dell'economia italiana. Imprese che lottano, che vanno avanti, che vogliono scoprire la propria rotta a partire dall'analisi di chi sono e di come agiscono nella Società.

Gherarda Guastalla Lucchini
Segretario Generale Oscar di Bilancio

Condividiamo in buona parte queste riflessioni, che il Segretario Generale del Premio nazionale Oscar di Bilancio, promosso dalla FERPI ed al quale il Gruppo Poli

ha partecipato nel 2005 e 2008, ha inserito nell'invito rivolto a varie aziende a partecipare all'iniziativa prevista per il 2010.

▼ Dalla rendicontazione al controllo ed alla pianificazione

Da sempre sappiamo dove vogliamo essere domani... ma vogliamo arrivarci senza perdere di vista il risultato di oggi

La rendicontazione periodica consente di constatare quali siano i risultati conseguiti dall'Azienda in tema di CSR, di paragonare le performance ottenute con quelle attese e di riallineare politiche ed attività nel caso di loro

non coincidenza. Effettuare questa valutazione a posteriori, consuntivando una sola volta all'anno, rischiava di rendere inefficaci le attività per carenza di un loro presidio e di una valutazione oggettiva dei risultati, basata cioè su parametri e numeri che non concedessero margini all'interpretazione. Inoltre, la raccolta di informazioni provenienti dalle fonti più disparate, risultava particolarmente laboriosa, con spreco di risorse e di tempo oltre ad essere, talvolta, anche poco precisa. Di qui la decisione di integrare nel controllo di gestione aziendale dei parametri di natura non economica, che fornissero misura, in maniera puntuale e tempestiva, dell'andamento

aziendale anche con riferimento agli obiettivi di CSR che l'Azienda si dava.

Management e funzione del controllo di gestione hanno così collaborato ad un progetto che, come primo passo, ha inteso definire quali fossero gli indicatori significativi in ottica di CSR per una misurazione chiara ed inconfutabile dell'andamento delle attività nelle diverse aree aziendali. In ciò ci si è attenuti il più possibile a quelli identificati dagli *standard* di rendicontazione sociale nazionali ed internazionali. Successivamente si è lavorato per raccogliere in un unico *database* i dati necessari per alimentare tali indicatori, informazioni provenienti da diverse fonti e da diversi strumenti informatici. Si è deciso di utilizzare all'uopo Board, uno strumento di *Management Intelligence*, che, lavorando su un *database* multidimensionale integrato, ha permesso fin dall'inizio di analizzare con semplicità i diversi aspetti salienti legati alla gestione aziendale, fornendo in tempo reale dati oggettivi, quantificabili, aggregabili in

► LE LINEE GUIDA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

Coerentemente con i valori condivisi e la missione dichiarata, si ritiene che esista un modello industriale e culturale di successo da applicare nello sviluppo della propria attività, dotandosi di strumenti di CSR da integrare nei processi decisionali.

Si elencano di seguito le Linee Guida: esse sono vissute come obiettivi imprescindibili nella direzione della vita economica d'impresa.

▼ Personale

- Garantire trasparenza, correttezza e pari opportunità nelle politiche di gestione delle risorse umane
- Valorizzare le capacità e le competenze dei Collaboratori, accompagnando la loro crescita individuale e professionale
- Corrispondere retribuzioni adeguate a ruoli e responsabilità
- Cercare soluzioni concrete che permettano, soprattutto al personale femminile, di conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative
- Attuare una severa politica di controllo ed eliminazione delle sacche di inefficienza al fine di preservare la competitività aziendale e, di conseguenza, i posti di lavoro

▼ Finanziatori

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

▼ Clienti

- Consolidare il legame con i Clienti attraverso i sistemi di ascolto, risolvendo in maniera tempestiva le problematiche riscontrate

maniera funzionale. Un ulteriore *plus* è derivato dal fatto che lo stesso strumento veniva (e viene tuttora) utilizzato per il controllo degli andamenti economico-gestionali dell'Azienda. Gli indicatori di diversa natura sono confluiti in un unico strumento di controllo, che abbiamo chiamato "cruscotto direzionale", che permette di monitorare con cadenza massima mensile, ma frequentemente settimanale e giornaliera, l'andamento dell'attività sia sotto il profilo economico che dell'efficacia delle politiche adottate in ottica di gestione socialmente responsabile dell'impresa. Non solo quindi rendicontazione, ma anche gestione integrata: la puntuale conoscenza e la certezza dei dati favorisce infatti l'attività di pianificazione.

I dati sono a disposizione del *Top Management* e delle diverse funzioni aziendali, per le aree di propria competenza, in modo da diffondere la consapevolezza degli andamenti e migliorare l'efficacia delle attività, anche accorciando i tempi di reazione nel caso di disallineamento degli anda-

- Migliorare il sistema di comunicazione, cercando di trasferire con maggior efficacia l'insieme dei valori aziendali
- Potenziare l'offerta commerciale attraverso una gamma assortimentale ampia e completa, sviluppando al contempo il livello di servizio
- Aumentare la convenienza reale dei prodotti, mediante politiche di *pricing* efficaci ed un forte slancio promozionale
- Sostenere lo sviluppo della nostra marca privata Primia, migliorandone anche le caratteristiche qualitative

▼ Fornitori

- Sostenere lo sviluppo dei Fornitori locali, valorizzando i loro prodotti e favorendone la diffusione anche nelle reti di vendita dei partner di Agorà Network
- Impegnarsi per la realizzazione di iniziative di *partnership* a doppio senso, creando un indotto positivo a supporto delle imprese e dell'economia della nostra Regione

▼ Pubblica Amministrazione

- Porre la giusta attenzione ai progetti socialmente utili promossi dalla Pubblica Amministrazione e relativi a temi di particolare interesse per la collettività

▼ Collettività

- Proseguire l'impegno per i progetti a sostegno delle popolazioni del Sud del mondo
- Porre in atto azioni a sostegno di chi si occupa delle nuove povertà

▼ Ambiente

- Attivare iniziative per limitare la produzione dei rifiuti da imballaggio, sia professionale, che domestico
- Proseguire nel recupero e nell'avvio al riciclo dei rifiuti
- Attivare iniziative di risparmio ed utilizzare anche fonti energetiche pulite ed alternative



“Il mondo è un libro del quale ogni passo ci apre una pagina.”

Alphonse de Lamartine (1790 - 1869), Viaggio in Oriente

PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

La sostenibilità economica può essere definita come la capacità di un sistema di generare una crescita duratura degli indicatori economici, in particolare, la capacità di generare reddito e lavoro.

► LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

Il Valore aggiunto rappresenta una delle principali grandezze utilizzate per fotografare la situazione economica di un'impresa e per capire la sua evoluzione nel tempo. In termini strettamente economici il Valore Aggiunto, chiamato anche plusvalore, misura l'incremento di valore che si verifica nell'ambito della produzione e distribuzione di beni e servizi grazie all'intervento dei fattori produttivi, capitale e lavoro. In altre parole, ritrae la ricchezza prodotta

dall'Azienda, quantificandola prima della remunerazione del Personale, dell'Amministrazione Pubblica, del Capitale di Credito e di Rischio e si ottiene attraverso la riclassificazione di ricavi e costi assunti dal conto economico aggregato che raggruppa le risultanze contabili delle varie società.

Nel prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale sono state considerate tutte le società del Gruppo, consolidate con il metodo integrale.

Prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale (importi espressi in migliaia di euro)

	(€ x 1000)	2009	2008	2007
A) Valore della produzione				
Ricavi delle vendite e delle prestazioni		358.097	315.042	318.857
Variazioni delle rimanenze		-140	1.035	-5.220
Altri ricavi e proventi		1.079	1.029	1.074
Ricavi della produzione tipica		359.036	317.106	314.711
B) Costi intermedi della produzione				
Costo per acquisto merce		-246.075	-221.368	-222.643
Costo per servizi		-22.688	-18.775	-16.427
Costo per godimento di beni di terzi		-8.167	-5.864	-6.095
Accantonamento per rischi		-1.553	-1.304	-1.102
Oneri diversi di gestione		-258	-295	-173
Valore aggiunto caratteristico lordo		80.295	69.500	68.271
C) Componenti accessori e straordinari				
Ricavi accessori		1.352	1.438	1.385
Costi accessori		0	0	0
Ricavi straordinari		1.666	1.475	1.397
Costi straordinari		-343	-1.065	-861
Valore aggiunto globale lordo		82.970	71.348	70.192
Ammortamenti		-14.521	-11.044	-11.020
Valore aggiunto globale netto		68.449	60.304	59.172

► LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

Il prospetto di riparto del Valore Aggiunto Globale, viene di seguito proposto anche quale risultante del-

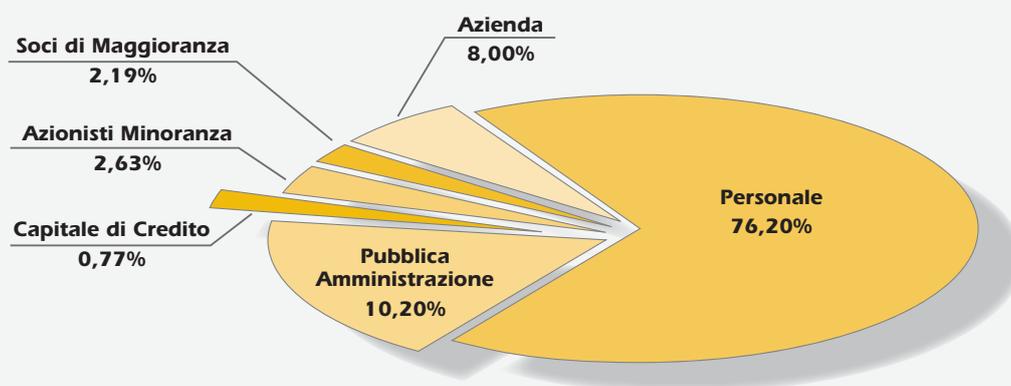
le remunerazioni percepite dagli interlocutori interni ed esterni all'Azienda.

Prospetto di riparto del Valore Aggiunto Globale (importi espressi in migliaia di euro)

	[€ x 1000]	2009	%	2008	%	2007	%
A) Remunerazione Personale	52.161	76,20%		46.642	77,34%	47.150	79,68%
Personale non dipendente	4.991	7,29%		4.434	7,35%	4.599	7,77%
Personale dipendente							
Remunerazioni dirette	36.838	53,82%		33.179	55,02%	33.234	56,17%
Remunerazioni indirette	10.332	15,09%		9.029	14,97%	9.317	15,75%
B) Remunerazione Pubblica Amm.ne	6.983	10,20%		6.163	10,22%	5.217	8,82%
Imposte dirette	6.544	9,56%		5.883	9,76%	4.865	8,22%
Imposte indirette	451	0,66%		383	0,64%	384	0,65%
Sovvenzioni in c/esercizio	-12	-0,02%		-103	-0,17%	-32	-0,05%
C) Remunerazione Capitale di Credito	526	0,77%		301	0,50%	270	0,46%
Oneri per capitali a breve termine	417	0,61%		177	0,29%	103	0,17%
Oneri per capitali a lungo termine	109	0,16%		124	0,21%	167	0,28%
D) Remunerazione Azionisti di Minoranza	1.800	2,63%		1.600	2,65%	1.256	2,12%
Utili distribuiti	1.800	2,63%		1.600	2,65%	1.256	2,12%
E) Remunerazione Soci di Maggioranza	1.500	2,19%		1.500	2,49%	1.500	2,53%
Utili distribuiti	1.500	2,19%		1.500	2,49%	1.500	2,53%
F) Remunerazione dell'Azienda	5.479	8,01%		4.098	6,80%	3.779	6,39%
Variazione delle riserve del Gruppo	5.324	7,78%		4.072	6,75%	3.899	6,59%
Variazione delle riserve di pertinenza di terzi	155	0,23%		26	0,04%	-120	-0,20%
Valore aggiunto globale netto	68.449	100%		60.304	100%	59.172	100%

Ripartizione del Valore Aggiunto in forma grafica

Grafico n. 10



PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE

► LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

Il concetto di *Stakeholder* è stato teorizzato per la prima volta dallo *Stanford Research Institute* nel 1963 per indicare tutti coloro che nutrono un interesse nell'attività di una determinata azienda (da "stake", che significa posta, scommessa e "holder", che significa portatore). Anche il significato letterale aiuta a capire l'importanza di questi soggetti.

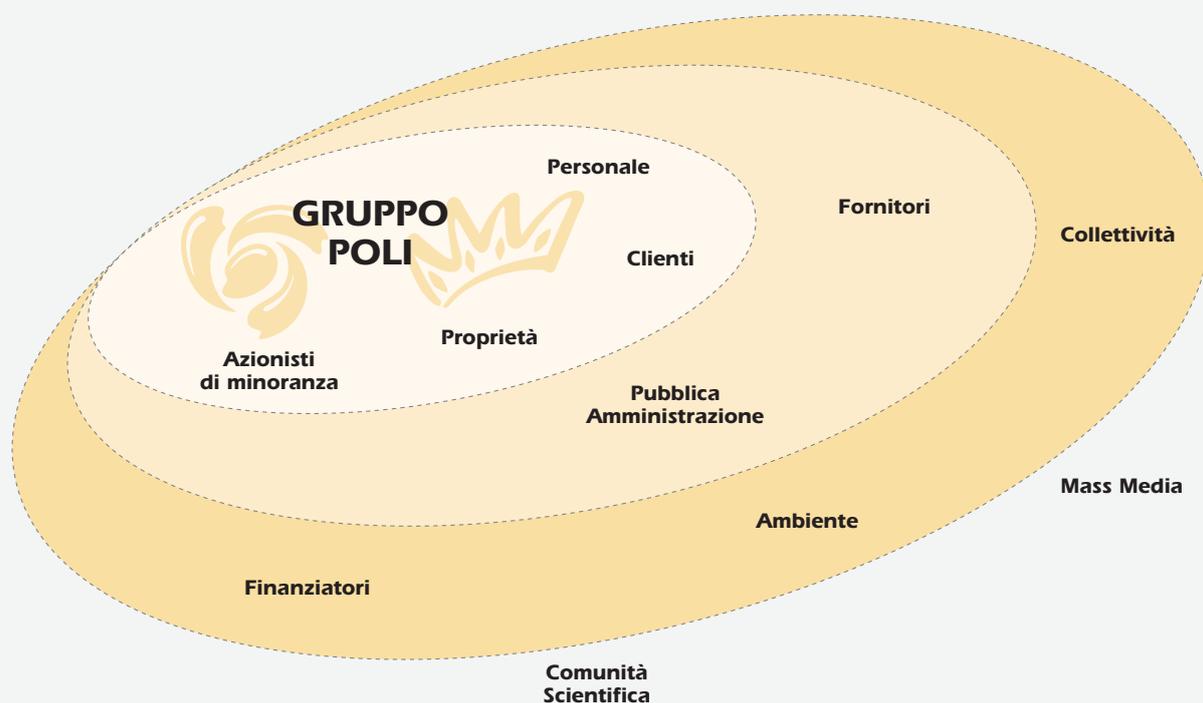
Nella pratica, sono tutti gli individui o gruppi di individui i cui interessi sono toccati in modo essenziale dalla conduzione dell'attività di un'impresa, e che pertanto, avendo un interesse rilevante in gioco, sia in quanto partecipanti a transazioni, sia per via di ricadute esterne positive o negative a cui la gestione aziendale può portare, si trovano nella posizione di rivendicare un diritto nei confronti dell'azienda.

Sono i portatori di aspettative, ma anche di valori: gli interlocutori senza il cui appoggio un'organizzazione non è in grado di sopravvivere.

Le varie categorie di *Stakeholder* sono molto eterogenee, essendo ciascuna di esse caratterizzata da relazioni, principi ed esigenze diverse rispetto alle prestazioni economiche, sociali ed ambientali dell'organizzazione. All'interno di un percorso centrato sulla responsabilità sociale diviene dunque fondamentale "fotografare" i vari interlocutori, metterne a fuoco le specificità, delinearne le aspettative e rappresentarne la rilevanza in funzione dell'intensità della loro relazione con l'Azienda e della loro centralità nel *business*.

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. Di seguito si propone la mappatura di tali soggetti.

Grafico n. 11





***“La natura è un insieme di volumi rotondi che si risolvono l'uno nell'altro.
In natura tutto è pieno.”***

Honoré de Balzac (1799-1850), Il capolavoro sconosciuto

L'AZIENDA

L'impresa è un insieme di risorse che opportunamente combinate generano valore

► GLI INTANGIBILI

L'economia moderna ha subito una profonda evoluzione. N. Bontis, noto professore americano e direttore dell'istituto per le ricerche sul Capitale Intellettuale, ha rilevato in una serie di suoi studi (Fonte: abstract – "All Aboard! Take a knowledge journey – Dr. Nick Bontis) come l'evoluzione delle economie moderne possa dividersi in tre grandi ere: l'era dell'agricoltura, l'era dell'industria e infine l'era della conoscenza. L'economia moderna è profondamente diversa dal passato, in continuo e rapido progresso; le teorie economiche si sono evolute, la competizione ora risulta essere sensibilmente diversa rispetto al passato e maggiormente improntata su variabili precedentemente trascurate. In effetti gli anni 80, con la diffusione delle tecnologie informatiche ed il conseguente accentuarsi della densità relazionale degli individui e delle organizzazioni, hanno sancito la definitiva affermazione della conoscenza quale variabile chiave della competizione. La diffusione di pratiche tecnologiche sempre più evolute ha permesso alle organizzazioni di porsi lungo vettori di crescita capaci di generare valore su scala internazionale. Si aprono dunque nuove opportunità e si schiudono nuovi orizzonti per tutti gli attori della nuova economia, ma è sempre più evidente che tali nuove occasioni possono essere colte solo valorizzando le potenzialità umane.

Le imprese che vogliono essere competitive nel 21° secolo devono imparare ad assumere atteggiamenti mentali sempre più aperti al cambiamento e devono necessariamente riuscire a cogliere le opportunità che scaturiscono dal sapere: saper fare, saper interpretare, saper inventare. In ambienti particolarmente turbolenti e dinamici le imprese devono essere in grado di rapportarsi all'esterno con un elevato grado di pro-attività in modo da riuscire a cogliere le possibilità che ad esse vengono offerte dall'adeguarsi in modo solerte, efficiente ed opportuno a situazioni sempre diverse. In uno scenario simile, la rilevanza di fattori quali il capitale umano, la cultura relazionale, la struttura organizzativa diventano predominanti. 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.

È così possibile 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. Esse si strutturano in tre dimensioni: 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*.

Gli indicatori che misurano il processo di generazione del Capitale Intellettuale sono riportati, a seconda del tema analizzato, nelle sezioni dedicate ai differenti *Stakeholder*.

In questa sede si propongono gli indici del Capitale Strutturale, chiamato anche Capitale Organizzativo. Esso è in grado di amplificare e diffondere le potenzialità del singolo mettendole a frutto a vantaggio dell'Azienda. È costituito da qualsiasi forma di conoscenza che viene strutturata: *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 quindi, difficilmente imitabile.

▼ La gestione della conoscenza

Il Capitale Strutturale è in pratica la "conoscenza strutturata"; si costruisce facendo leva sul Capitale Umano, che a sua volta migliora, quanto più efficace è la gestione dell'organizzazione. Ciascun dipendente può accrescere le proprie competenze e consolidare le proprie capacità se può sfruttare le conoscenze aziendali: per questo devono essere strutturate in qualche forma tangibile, diffuse e rese disponibili a tutto il Personale. È fondamentale definire procedure operative, manuali e direttive che possano guidare al raggiungimento delle migliori *performance*. Questo significa razionalizzare il *know how*, renderlo trasferibile e, di conseguenza, fare in modo che esso sedimenti nell'organizzazione.

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.

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE STRUTTURALE

LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

Gruppi di lavoro attivati

	2009	2008	2007
Gruppi di lavoro attivati	15	16	5
Partecipanti a gruppi di lavoro	227	128	43
Ore dedicate a gruppi di lavoro	14.504	3.022	2.204

Tra i vari gruppi di lavoro attivati nel corso del 2009, menzioniamo il "progetto Cluster", nato con lo scopo di razionalizzare l'offerta commerciale del canale supermercati, procedendo alla mappatura degli assortimenti di tutte le categorie del Fresco Libero Ser-

▼ 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.

Il Gruppo è impegnato ad alimentare lo sviluppo dei sistemi informativi sia per la parte *hardware* che per la parte *software*: gli investimenti effettuati sono il frutto della scelta di presidiare, anche da un punto di vista informatico, i fattori critici di successo e gli obiettivi ad essi strettamente correlati.

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE STRUTTURALE

INFORMATIZZAZIONE

	2009	2008	2007
Sviluppo sistema informatico	€ 1.863.049	€ 926.751	€ 1.712.820
Incidenza su fatturato	0,52%	0,29%	0,54%
Numero PC	258	255	231
Utilizzo informatico	18,43%	19,88%	18,05%
Trasferimento informatico informazioni	16,79%	17,54%	16,41%

Note alla lettura: l'indicatore di **utilizzo informatico** rapporta il numero di PC all'organico totale, mentre il **trasferimento informatico di informazioni** contempla la percentuale di utenti collegati alla rete intranet.

vizio e del *Grocery* (circa 50) e alla loro ri-definizione sulla base di analisi inerenti la posizione del punto vendita, lo spazio presente in negozio, il *target* di clientela, i bisogni rilevati, il giro di affari, ecc.

Dopo aver raggruppato in *cluster* omogenei di dimensione i 48 punti vendita del settore alimentare, è stato definito l'assortimento ottimale per ogni categoria e per ogni *cluster* in termini di numerica e tipologia di referenze, distinguendo i casi da gestire in logica "tronco comune", dove il solo parametro considerato è la dimensione, per cui l'assortimento più grande contiene quello più piccolo, e quelli da gestire in logica "area assortimentale", che, prevedendo integrazioni alla gamma comune anche in base al parametro geografico, poteva dar vita a proposte diverse in Trentino e in Sudtirolo.

Progetto a grande impatto, anche in termini di risorse impiegate: iniziato a marzo e conclusosi ad ottobre, ha coinvolto 61 collaboratori di varie funzioni - Ricerche di *Marketing*, Vendite, Acquisti, Sistemi Informativi e Responsabili di negozio - per oltre 11 mila ore, vale a dire 1.773 giorni/uomo.

Una delle condizioni essenziali affinché gli applicativi supportino adeguatamente l'attività aziendale è che essi siano frequentemente aggiornati. La misurazione dello sviluppo del sistema informatico è un buon testimone dell'impegno rivolto al mantenimento in efficienza dell'intera struttura e del grado di ammodernamento delle dotazioni informatiche, sia *hardware* che *software*. L'indicatore prende in considerazione tutte le spese per consulenze ed assistenza tecnica, i canoni legati ad interventi di manutenzione, sia ordinaria che straordinaria ed, oltre a ciò, il valore dei nuovi investimenti sostenuti in corso d'anno.

In secondo luogo, è essenziale valutare l'adattabilità dei programmi alle esigenze specifiche dell'organizzazione e la capacità di supportare attività diverse, a partire da passaggi meramente operativi, fino ad arrivare ad elaborazioni dei dati utili a livello strategico e direzionale.

Degno di nota è il progetto legato al riordino assistito che ha coinvolto sia il magazzino che i punti di vendita della rete alimentare. Nell'attività di ripristino dell'assortimento, il responsabile di negozio (ma anche di magazzino) è ora supportato dal sistema che, avvalendosi dei dati di entrato-uscito e di elaborazioni basate su analisi storiche, venduto medio, calendario, cadenza settimanale dell'ordine e giorni necessari per il ripristino delle scorte, suggerisce il potenziale di vendita del negozio e dell'intera organizzazione, quantificando il lotto d'ordine ideale. Il sistema permette inoltre di modificare l'algoritmo di calcolo, riparametrando i suoi coefficienti anche in considerazione di circostanze esterne non prevedibili (previsioni meteorologiche, eventuali ritardi nelle consegne, blocco dei trasporti, ecc.). Il progetto ha interessato 11 negozi nel 2009, ma sono già stati identificati altri 16 punti vendita in cui verrà attivato il sistema di riordino assistito a partire dai primi mesi del 2010.

IL PERSONALE

*Le persone, a tutti i livelli,
costituiscono l'essenza dell'organizzazione*

Qualsiasi cosa facciamo, possiamo realizzarla solamente grazie alle persone. Le persone sviluppano idee, le persone apportano miglioramenti, le persone contribuiscono all'innovazione. Le persone costituiscono dunque il patrimonio fondamentale dell'attività professionale ed il loro pieno coinvolgimento diviene l'elemento determinante per il raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda e per una crescita solida e duratura. Persone che diventano "Risorse", grazie al carico di componenti individuali, come intelligenza, energia, affidabilità, impegno, ma anche voglia di imparare e di mettersi in discussione che, se valorizzate e costantemente alimentate, assurgono a chiave indiscussa del successo dell'organizzazione.

Da qui nasce l'esigenza dell'Azienda di massimizzare il contributo del singolo individuo e fare in modo che le abilità di ciascuno vengano messe al servizio dell'organizzazione. Il contratto di lavoro, quindi, non può più essere basato solo sul mero scambio retribuzione-lavoro o sull'assegnazione di qualche *benefit* aggiuntivo, ma deve essere vissuto in maniera più ampia. L'elemento di cambiamento deve poggiare le basi su politiche orientate alla creazione e al consolidamento di relazioni stabili fra le parti, fondate principalmente sul coinvolgimento, sulla motivazione e sulla condivisione dei valori associati al *brand* aziendale.

Ma cosa significa "motivare"?

Domanda apparentemente semplice che tuttavia comporta una risposta molto articolata. La motivazione è uno degli argomenti più trattati e discussi; diverse sono le definizioni che si possono trovare, ma il denominatore comune è la spinta interiore che la persona trova nel raggiungere un obiettivo prefissato. La motivazione è un processo continuo, una volta creata va poi continuamente sollecitata attraverso la comunicazione, l'ascolto ed una molteplicità di pratiche che devono permeare ogni momento della vita in Azienda.

Questo a partire dall'attività di *recruitment*, in cui è importante massimizzare il "fit" fra persona e organizzazione in termini di competenze tecniche, di esperienza professionale ma anche di coerenza con i valori e con lo stile dell'azienda, proseguendo con la strutturazione di iniziative di sviluppo ad ampio spettro, che vadano oltre il *training* e la pura formazione aprendosi a opportunità di crescita *on the job* attraverso percorsi di preparazione interfunzionale, fino ad arrivare all'introduzione di sistemi di incentivazione meritocratici e di sistemi di valutazione delle *performance* che non perdano di vista l'orizzonte di lungo periodo.

"L'Azienda che fa la differenza punta sull'*engagement*"...lo dicono anche i risultati di un'indagine presentata durante i seminari "*Meeting HR Leaders*", condotta da SDA Bocconi e Towers Perrin (ora Towers Watson), società di consulenza anglo americana specializzata in *Human Resources*. Sono il coinvolgimento sul lavoro e il valore del contributo personale, le variabili in gioco per ottenere *performance* di successo anche in momenti di crisi. Fondamentale è la possibilità di dare un senso a ciò che si fa, massimizzando la qualità dell'esperienza di lavoro sia a livello individuale, sia di *team*. Altrettanto importante è la percezione di potersi esprimere, di avere le competenze che servono per raggiungere gli obiettivi, di poter offrire il proprio contributo e di avere numerose opportunità per accrescere la propria professionalità ed il proprio livello di *employability* interna ed esterna.

Investire sull'*engagement* come leva di *business* significa, quindi, adottare un *mix* di pratiche sinergiche che favoriscono negli individui comportamenti improntati all'autonomia, all'assunzione di responsabilità, alla condivisione delle informazioni, all'apprendimento individuale e di gruppo.

Questo innesca un'esperienza di lavoro diversa, più attiva e orientata al miglioramento e alla responsabilizzazione. Il risultato non è astratto od utopistico; al contrario, secondo numerosi studi T.P. su aziende multinazionali di diversi settori, che evidenziano il legame tra *engagement* e redditività, è tangibile e misurabile attraverso incrementi sia sui ricavi che sulla redditività.

Ecco allora spiegato il ruolo chiave delle politiche di gestione del Personale: esse rappresentano la promessa di valore che l'Azienda fa ai propri Collaboratori, promessa che deve essere onorata attraverso uno stile di *leadership* improntato alla comunicazione e condivisione delle informazioni – soprattutto in momenti di cambiamento, ristrutturazione o crisi - all'assunzione di responsabilità, alla correttezza fino a diventare un fattore risolutivo di impatto su quel coinvolgimento razionale, emotivo ed affettivo che porta le persone ad impegnarsi a fondo sul lavoro e ad incanalare con soddisfazione le proprie energie verso i risultati aziendali.

Una forza lavoro coinvolta ed impegnata nel sostenere le sorti dell'azienda consente di reggere meglio gli *shock* non controllabili provenienti dall'ambiente esterno. Continuare ad innovare e a competere, recuperando al tempo stesso in efficienza è un traguardo possibile, ma solo con il sostegno continuo delle risorse più importanti: le Risorse Umane.

► STRUTTURA ED EVOLUZIONE DELL'ORGANICO AZIENDALE

▼ Composizione e consistenza del Personale

Scenari esterni

Nel 2009, nella classe di età 15-64 anni, il tasso di occupazione si attesta a livello nazionale al 57,5%. Si tratta di un valore in calo rispetto all'anno precedente (-1,2%) e inferiore di oltre 7 punti percentuali rispetto alla media dell'Unione Europea (64,6%).

Leggendo i dati a livello regionale tuttavia, la situazione appare decisamente diversa: con un tasso di occupazione pari a 68,5%, il Trentino Alto Adige, assieme all'Emilia Romagna, si colloca al primo posto nella graduatoria nazionale.

Il tasso di disoccupazione globale è risultato pari a 7,8%, registrando un incremento di 1 punto percentuale rispetto all'anno precedente. Dall'analisi di genere, la componente maschile risulta aver fornito il maggiore contributo (+1,35%) rispetto a quella femminile (+0,7%), che sembra invece aver meglio contenuto gli effetti negativi della crisi economica iniziata nella seconda metà del 2008. Anche in questo caso, emerge la frammentazione del territorio nazionale in sottoaree, talune particolarmente deficitarie, in cui il tasso di disoccupazione sfiora i 14 punti percentuali, a fronte di regioni virtuose. Fra queste il Trentino Alto Adige, dove solo il 3,2% (valore più basso in Italia) della popolazione in cerca di occupazione è risultato senza lavoro.

(Fonte Istat- Rilevazione sulla forza lavoro – media 2009)

Poli, il più grande datore di lavoro privato in Trentino, gioca un ruolo importante sul territorio in termini di salvaguardia e crescita dei posti di lavoro.

La consistenza del Personale è misurata nella tabella sottostante secondo diverse modalità di calcolo.

Consistenza del Personale

Personale	2009	2008	2007	Var. % 2009 vs 2008
Dipendenti in forza a dicembre	1.400	1.283	1.280	9,12%
Nr. medio dipendenti	1.415	1.297	1.313	9,10%
Nr. teorico addetti a tempo pieno	1.317	1.199	1.228	4,25%

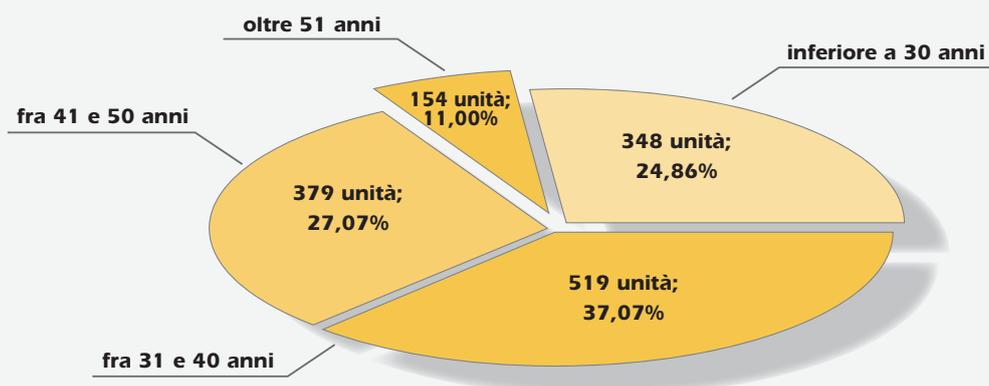
Note alla lettura: Il primo dato rappresenta il **numero effettivo di Collaboratori in forza a fine anno**.

Nel calcolo del **numero medio dipendenti** sono contemplati tutti i Collaboratori che, nell'arco dell'anno, hanno siglato almeno un'ora di presenza. Per il calcolo di questi due indicatori è stato preso in considerazione il solo Personale dipendente, avente cioè una relazione di subordinazione e/o collaborazione, regolata da un rapporto contrattuale perfezionato direttamente con una delle società del Gruppo.

Il **numero teorico di addetti a tempo pieno** misura invece l'apporto complessivo ed effettivo di lavoro, considerando anche il contributo dei lavoratori interinali e temporanei, utilizzati a fronte di punte di intensa attività legate a richieste di mercato o all'esecuzione di progetti particolari. Il dato trovato è puramente teorico e rappresenta il numero di dipendenti a tempo pieno necessari a coprire il monte ore complessivamente lavorato nell'arco dell'anno (*Full-time equivalente*).

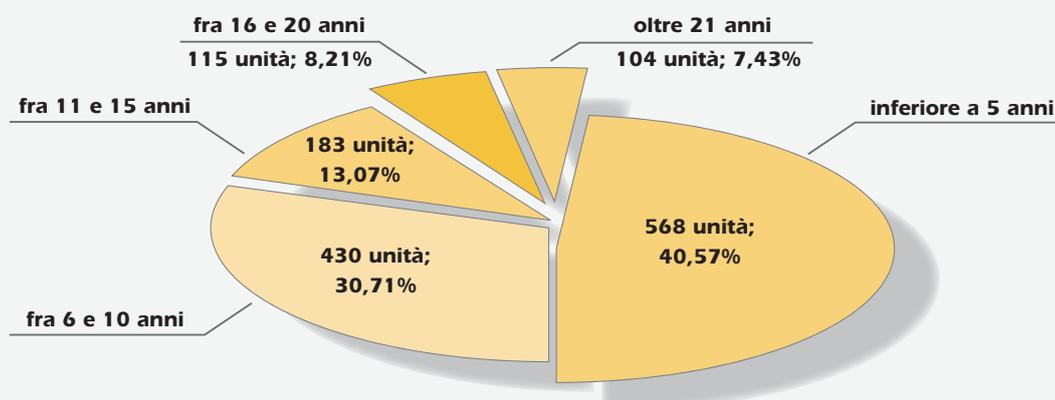
Composizione del Personale per età (base calcolo: organico in forza a dicembre 2009)

Grafico n. 12



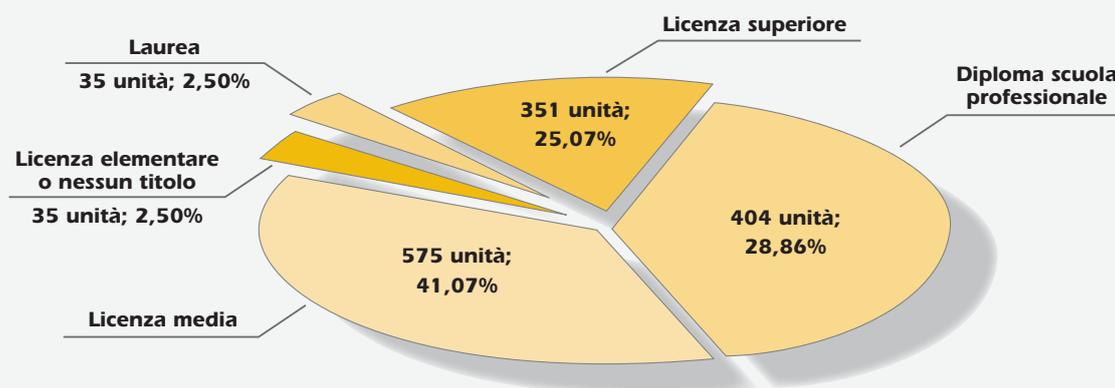
Composizione del Personale per anzianità (base calcolo: organico in forza a dicembre 2009)

Grafico n. 13



Composizione del Personale per livello di scolarizzazione (base calcolo: organico in forza a dicembre 2009)

Grafico n. 14



Alla stagnazione economica ed alla crisi dei consumi si può reagire, investendo ancora una volta sul Capitale Umano. Il *Management* ha ben chiaro infatti che, per poter competere su un mercato, che negli ultimi anni sta diventando sempre più complesso, occorrono risorse più preparate e competenti. L'aumento della domanda di laureati e diplomati ne è la conferma, così come la maggiore richiesta di profili professionali altamente qualificati.

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

QUALITÀ PROFESSIONALI E ATTITUDINI PERSONALI

Elevata scolarità (% laureati e diplomati sull'organico in forza)

2009	2008	2007
27,57%	27,12%	25,90%

▼ **Politica delle assunzioni
e orientamento all'occupazione**

Assunzioni per tipologia di contratto

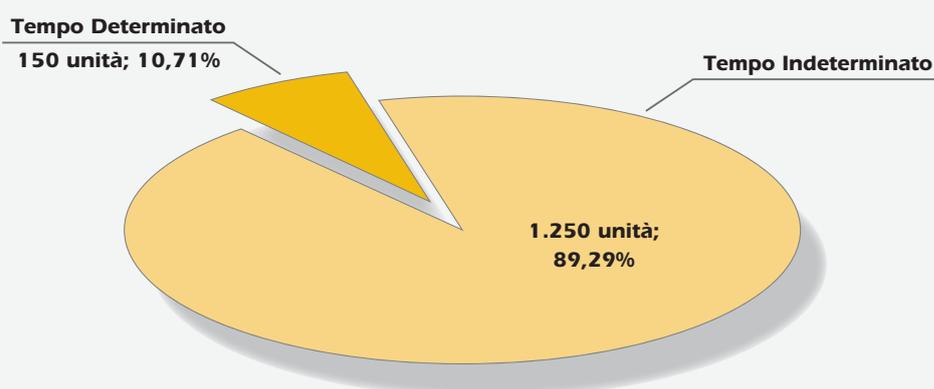
Anno	Tempo indeterminato	Inserimento	Apprendistato	Tempo determinato	TOTALE	Lavoro interinale
2009	175	36	21	41	273	114.963
2008	26	46	16	58	146	89.093
2007	43	61	23	59	186	142.502

Nel 2009 sono stati assunti 273 nuovi candidati, dei quali il 64% a tempo indeterminato. Il forte incremento (+87%) rispetto all'anno precedente è in gran parte dovuto all'acquisizione di 7 punti vendita del ramo di azienda ex Omniscom a far data dal primo gennaio 2009.

L'impiego di lavoratori stagionali figura nelle ore di lavoro interinale ed è gestito tramite contratti di somministrazione soprattutto da parte di Adecco, società di lavoro temporaneo con la quale, ormai da anni, prosegue un proficuo cammino di collaborazione.

Composizione del Personale per tipologia di contratto (base calcolo: organico in forza a dicembre 2009)

Grafico n. 15



Le flessibilità introdotte negli ultimi dieci anni con le riforme sul mercato del lavoro, principalmente attraverso la legge Biagi, rispondono efficacemente alle esigenze di crescita del nostro apparato aziendale,

che è alla ricerca continua della qualità e non della precarietà. Lo dimostrano anche i dati sui rapporti di collaborazione a tempo determinato, in buona parte destinati a trasformarsi a breve in contratti duraturi.

Indice di conferma dei contratti in scadenza

Anno	Apprendistato			Inserimento		
	In scadenza	Nr. Stabilizzazioni	%	In scadenza	Nr. Stabilizzazioni	%
2009	4	3	75%	41	31	76%
2008	12	6	50%	52	30	58%
2007	7	6	86%	24	19	79%

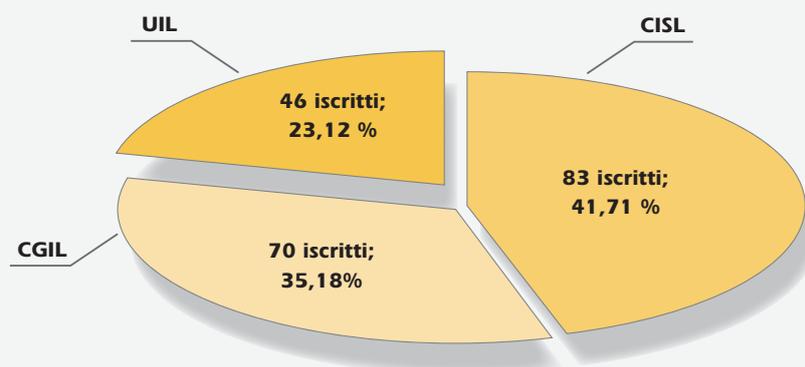
▼ **Relazioni sindacali**

Il livello di sindacalizzazione in Azienda risulta relativamente basso; le tre rappresentanze sindacali con-

federali raccolgono complessivamente 199 iscritti, pari al 14,21% del totale dipendenti.

Livello di sindacalizzazione e organizzazioni sindacali

Grafico n. 16



Partecipazione ad attività sindacali

Attività	2009		2008		2007	
	Ore	Giorni teorici equivalenti	Ore	Giorni teorici equivalenti	Ore	Giorni teorici equivalenti
Permesso sindacale	1.630	244	1.406	211	2.448	367
Sciopero	14	2	84	13	98	15
Assemblea sindacale (in orario di lavoro)	54	8	62	9	416	62
Assemblea sindacale (fuori orario di lavoro)	217	33	109	16	179	27
Aspettativa cariche sindacali	1.207	181	1.232	185	1.204	180
Totale	3.122	468	2.893	433	4.345	651

È da rilevare come il 90,87% del monte ore dedicato ad attività sindacali sia assorbito da rappresentan-

ti e delegati (permesso + aspettativa), mentre solo il 9,13% dalla base.

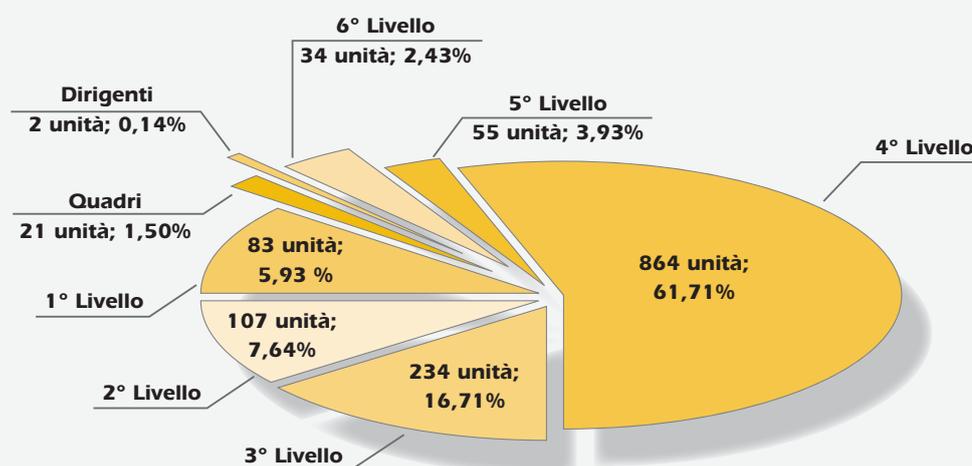
► L'ORIENTAMENTO PROFESSIONALE

▼ Il sistema di remunerazione e incentivazione

In Azienda, soprattutto negli ultimi anni, è cresciuta la domanda di impiegati con elevata competenza, tecnici ed operai specializzati.

Composizione del Personale per livello (base calcolo: organico in forza a dicembre 2009)

Grafico n. 17





***"Tutto questo oggi mi appartiene più di allora,
mi parla con maggiore ricchezza e centuplicate sfumature."***

Hermann Hesse, Vagabondaggio

Le politiche adottate sono orientate alla valorizzazione dell'attività dei Collaboratori anche dal punto di vista monetario. Nel fare ciò, l'Azienda monitora costantemente le tendenze e gli indicatori di produttività dei mercati di riferimento. Integra i trattamenti economici sia a livello collettivo che individuale ed eroga incentivi correlati ai risultati, anch'essi sia a livello generale che personale.

I dipendenti sono inquadrati secondo le norme del C.C.N.L. del settore Terziario, integrato dalla contrattazione di secondo livello. Nella tabella seguente sono dettagliati gli importi mediamente percepiti dai dipendenti Poli; la differenza (in positivo), rispetto alla retribuzione media prevista dal Contratto Nazionale, misura l'entità dei trattamenti migliorativi verso le semplici previsioni di legge.

Retribuzione media annua lorda e confronto con retribuzione da CCNL

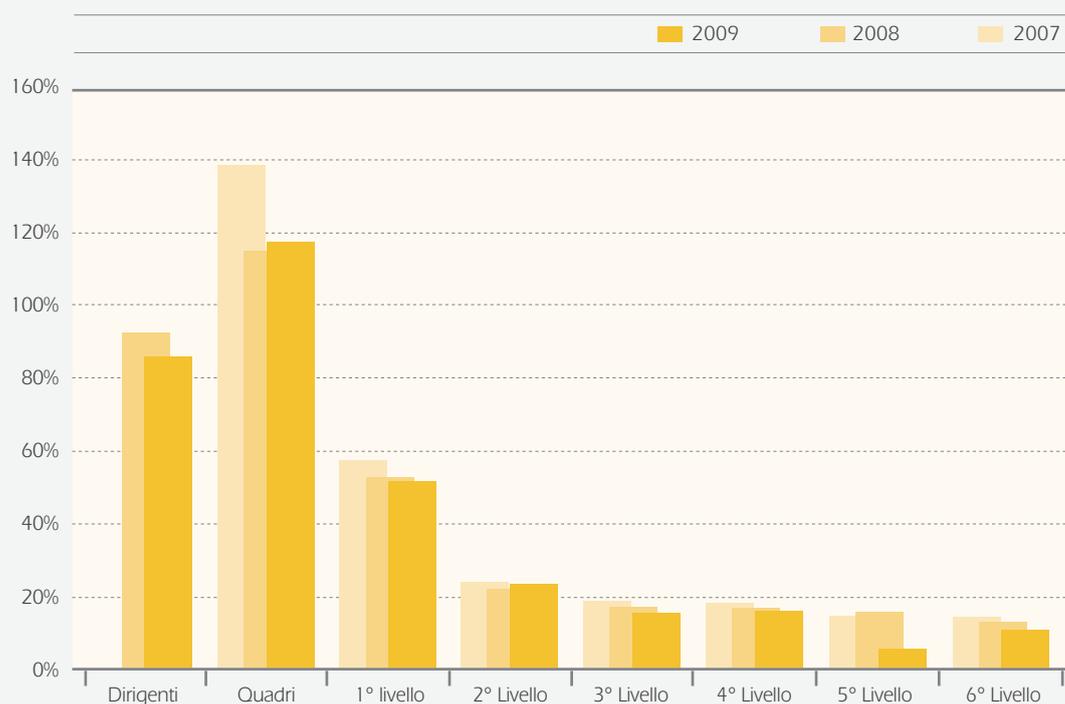
2009	Donne	Uomini	Media aziendale	Retribuzione da CCNL	Retribuzione aggiuntiva	Var. %
Dirigenti	€ 0	€ 100.181	€ 100.181	€ 53.900	€ 46.281	85,86%
Quadri	€ 53.627	€ 71.753	€ 69.336	€ 32.058	€ 37.278	116,28%
1 Livello	€ 36.442	€ 40.260	€ 39.583	€ 26.391	€ 13.192	49,99%
2 Livello	€ 28.920	€ 29.364	€ 29.256	€ 23.783	€ 5.473	23,01%
3 Livello	€ 24.074	€ 24.620	€ 24.321	€ 21.407	€ 2.914	13,61%
4 Livello	€ 21.980	€ 21.953	€ 21.974	€ 19.327	€ 2.647	13,70%
5 Livello	€ 20.804	€ 19.242	€ 19.668	€ 18.317	€ 1.351	7,38%
6 Livello	€ 18.733	€ 18.883	€ 18.783	€ 17.139	€ 1.644	9,59%

In breve, alcune note esplicative circa le modalità di calcolo dell'indicatore

- La base di calcolo contempla i dipendenti di tutte le società del Gruppo, ad esclusione degli assunti e dei cessati in corso d'anno. Sono stati inclusi invece i dipendenti ex-Omniscom, passati a Billig S.p.A in data 01/01/2009.
- I Collaboratori a progetto e gli amministratori restano esclusi dal calcolo.
- I dati anagrafici dei dipendenti sono riferiti all'ultima validità inserita nel programma aziendale per la gestione delle paghe. I dati relativi alle retribuzioni invece, grazie alle nuove potenzialità di esportazione del programma gestionale delle paghe, sono effettivi, calcolati puntualmente mese per mese e poi cumulati in una unica somma annuale.
- I contratti a tempo parziale sono stati "normalizzati" a contratti a tempo pieno.
- Gli scatti di anzianità non sono compresi nel conteggio.
- La Retribuzione Annuale Lorda (parte alta del cedolino e corrispondente alla retribuzione prevista dalla Contrattazione Nazionale) è comprensiva della tredicesima e quattordicesima mensilità, calcolata come intero anche per gli assunti nel secondo semestre del 2008.
- La retribuzione integrativa aziendale è calcolata secondo il criterio di competenza; corrisponde pertanto alla somma puntuale dei premi e delle voci variabili erogati sia a titolo di anticipo che di conguaglio.

Andamento variazione % retribuzione aggiuntiva rispetto a CCNL

Grafico n. 18



Nella politica retributiva aziendale assumono una particolare valenza gli incentivi erogati in funzione dei risultati ottenuti e dell'impegno profuso.

Incentivazione individuale, destinata a taluni Collaboratori e riconosciuta a fronte del raggiungimento di obiettivi quantitativi e qualitativi definiti a inizio anno, condizionati dall'efficacia della prestazione del Collaboratore.

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

Sistema individuale di incentivazione

	2009	2008	2007
Nr. dipendenti coinvolti	92	92	97
% dipendenti coinvolti	6,50%	7,09%	7,39%
Monte salario destinato	€ 335.250	€ 348.840	€ 360.600
Raggiungimento obiettivi	€ 249.336	€ 232.660	€ 242.336
% raggiungimento obiettivi	74,37%	66,70%	67,20%

Incentivazione collettiva, rivolta a tutti i Collaboratori in forza; il Premio di Risultato viene erogato in funzione del raggiungimento di obiettivi generali, legati a fattori di produttività, redditività ed efficienza, individuati e monitorati con cadenza annuale. Il valore liberato, viene quindi distribuito in relazione al livello di assiduità al lavoro registrato da ciascun dipendente.

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

Sistema collettivo di incentivazione

	2009	2008	2007
Nr. dipendenti coinvolti	1.285	1.159	1.167
% dipendenti coinvolti	90,81%	89,36%	88,88%
Monte salario destinato	€ 1.593.984	€ 1.526.987	€ 1.482.933
% raggiungimento obiettivi	50,53%	48,70%	87,55%
Importo erogabile	€ 805.390	€ 743.670	€ 1.298.374
Importo effettivamente erogato	€ 781.559	€ 730.381	€ 1.178.014
% erogaz. su monte salario teorico	49,03%	47,83%	79,44%

▼ La valorizzazione del Personale attraverso la formazione e l'addestramento

Il Gruppo investe nella crescita professionale del Personale, impegnandosi a favorire l'acquisizione e l'esercizio di competenze distintive attraverso una formazione costante, che miri a coltivare le potenzialità individuali. La funzione Risorse Umane elabora con periodicità annuale un piano formativo in base al quale sono programmate diverse attività, tendenzialmente rivolte a tutto il Personale:

- **formazione trasversale**, finalizzata a sviluppare una cultura aziendale coesa ed a diffondere i valori di impresa, facilitando la creazione di un clima interno di fiducia, il senso di appartenenza ed il mantenimento di relazioni durature con i Collaboratori.
- **formazione specialistica**, nozioni tecnico-commerciali rivolte principalmente ai Collaboratori che operano in punto vendita, per trasmettere le modalità di vendita più adatte, le tecniche da seguire nella cura dei vari reparti ed alcuni consigli per gestire la relazione con il Cliente.
- **formazione d'ingresso**, nozioni base di natura relazionale e commerciale rivolte ai neo-assunti, aventi scopo di avvicinare la realtà di negozio alla realtà di sede, illustrando i meccanismi alla base dell'attività organizzativa e le reciproche esigenze di Collaboratori che sono impegnati in funzioni diverse, seppur complementari.

Analisi interventi formativi

Attività Formative	Partecipanti	Ore di formazione	Ore dedicate da formatori interni
Formazione di ingresso	167	8.876	7.705
Formazione specialistica rete di vendita	785	10.009	279
Formazione trasversale	327	4.966	0
Formazione Igienico sanitaria	5	10	0
Formazione Sicurezza	632	2.237	0
Totale	1.916	26.098	7.984

Note alla lettura: qualora un Collaboratore partecipi a più sessioni formative, questo viene conteggiato tante volte quante gli eventi a cui egli ha preso parte. In varie occasioni, i corsi sono stati curati da personale interno.

Il coinvolgimento di formatori interni diventa sempre più importante: in un solo anno le ore dedicate sono più che raddoppiate. Puntare sulle risorse interne, che hanno maturato esperienza direttamente

sul campo e conoscono in prima persona l'Azienda, la sua gestione, la sua attività e le eventuali problematiche, permette di apportare, soprattutto nei casi

di addestramento specialistico, un valore aggiunto maggiore in termini di trasferimento del *know how*.

Investimenti in formazione: composizione dei costi

Anno	Costo dipendenti in formazione	Costo formatori interni	Costi esterni di formazione	Investimento a mezzo terzi	Investimento totale
2009	€ 485.684	€ 148.582	€ 49.434	€ 188.648	€ 872.348
2008	€ 455.961	€ 162.216	€ 78.156	€ 80.903	€ 777.236
2007	€ 358.911	€ 72.941	€ 77.694	€ 220.971	€ 730.517

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

QUALITÀ PROFESSIONALI E ATTITUDINI PERSONALI

Consistenza della formazione

Entità di formazione	2009	2008	2007
Partecipanti	1.916	1.651	1.468
Ore di formazione	26.098	25.275	21.739
Formazione pro-capite (per partecipante)	13,62	15,31	14,81
Formazione pro-capite (per dipendente)	18,44	19,49	16,56

Investimenti in formazione

Entità dell'investimento	2009	2008	2007
Investimento totale	€ 872.348	€ 777.236	€ 730.517
Investimento pro-capite	€ 617	€ 599	€ 556
Incidenza formazione su fatturato	0,24%	0,25%	0,23%

percorso formativo della durata di 6 mesi, sviluppato in 7 moduli, mirante a trasferire la filosofia e le logiche sottostanti il settore distributivo oltre che a far toccare con mano gli aspetti più concreti della vita di negozio. Con partenza prevista per gennaio 2010, il corso prevede l'alternanza di una settimana di lezioni frontali teoriche e tre di attività lavorativa retribuita, direttamente presso i vari reparti dei supermercati. I corsisti avranno quindi la possibilità di mettere subito in pratica quanto appreso in aula ed acquisire le regole, le tempistiche e l'organizzazione dei diversi reparti: pescheria, ortofrutta, salumi e latticini, macelleria, pane e pizza, cassa, sala, logistica, magazzino e amministrazione.

Diploma provinciale di tecnico commerciale e delle vendite

Prosegue la collaborazione fra Supermercati Poli e l'Università Popolare di Varone nell'ambito di un importante progetto realizzato con il patrocinio della Provincia Autonoma di Trento per innovare la proposta formativa iniziale in regione.

L'intesa, nata nel lontano 2004 con l'idea di arricchire la preparazione offerta da un percorso di studio professionale, ha portato all'inserimento, presso il CFP - Università Popolare di Varone, di un quarto anno, facoltativo, il quale, oltre a prevedere un periodo di stage in azienda della durata minima di 440 ore, permette agli studenti di conseguire il diploma provinciale di tecnico commerciale e delle vendite. Siglando un accordo di partenariato, l'Azienda si è impegnata ad accogliere alcuni allievi in formazione e partecipare attivamente alla valutazione dei ragazzi, sia al termine dell'esperienza di stage, sia in qualità di membro valutativo nella commissione per gli esami finali di Stato.

Il numero dei ragazzi inseriti presso i nostri punti vendita è progressivamente aumentato nel corso degli anni. Sono 15 gli stagisti ospitati nel 2009, 12 dei quali frequentanti il quarto anno. I percorsi di tirocinio sono studiati accuratamente e toccano diversi aspetti salienti per il mondo della distribuzione: assistenza al cliente, gestione dei prodotti e degli spazi in negozio, allestimento delle offerte e così discorrendo.

▼ Iniziative di formazione

Cresci con i Supermercati Poli

Quindici persone da formare e da avviare al lavoro come Capi-Reparto nella Grande Distribuzione Organizzata: nonostante la crisi, i Supermercati Poli ed Adecco continuano ad offrire interessanti opportunità lavorative, investendo in formazione. Il progetto Cresci con Poli, rivolto a giovani laureati o diplomati, è stato accolto con entusiasmo e numerose sono giunte le richieste presso le filiali Adecco di Trento, Rovereto, Ala, Arco, Bolzano e Merano. In collaborazione con Adecco Formazione è stato ideato un

▼ La partecipazione e il coinvolgimento del Personale

Per l'Azienda è importante coinvolgere direttamente i Collaboratori, vera chiave di successo dell'organizzazione: divulgare la cultura aziendale, informare il Personale sia in merito a nuovi progetti che ai principali risultati dell'attività, identificando eventuali aree di miglioramento. Comunicare, dunque, per condividere. Informare le persone 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. Per questo motivo in corso d'anno vengono organizzati vari momenti di incontro e confronto fra i Collaboratori delle diverse aree funzionali.

A settembre 2009, replicando l'esperienza dell'anno passato, è stato organizzato "Incontriamoci", il *meeting* rivolto a tutti i dipendenti di sede ed ai responsabili di negozio per riflettere insieme sugli andamenti di mercato e per condividere i risultati e le strategie aziendali, presenti e future. In quell'occasione Marcello Poli, Direttore Generale del Gruppo, dopo aver condiviso i contenuti salienti del Bilancio Consolidato 2008, ha riservato ampio spazio alla presentazione del progetto di miglioramento attivato per potenziare e migliorare la proposta di prodotti offer-

ti in modalità *self-service*, in particolar modo nei reparti pane, pasticceria, salumi e formaggi.

Ospite d'onore della *convention* è stato Paolo Barilla (vice presidente di Barilla Alimentare S.p.A.) che ha illustrato la realtà di un'azienda simbolo del *made in Italy*, molto attenta alla sua comunità, ma al contempo orientata anche al mercato internazionale, soffermandosi sulle principali attività in cui è impegnata nell'ambito della Responsabilità Sociale di Impresa.

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

Eventi informativi (numero eventi organizzati, partecipanti e monte ore dedicato ai momenti di confronto e informazione)

Eventi informativi	2009	2008	2007
Eventi organizzati	12	9	12
Partecipanti	673	500	672
Ore dedicate	1.897	1.320	1.595

► L'ORIENTAMENTO SOCIALE

▼ Pari opportunità

Scenari esterni

La distribuzione dell'incidenza degli occupati per settore di attività economica e genere rivela come i servizi rappresentino il settore di maggiore opportunità occupazionale femminile (49,2% nel 2009), a differenza del settore industriale, che per l'80% è a prevalenza maschile. La componente femminile ha registrato perdite rilevanti in termini occupazionali soprattutto nei settori industriali ed agricolo; sembra invece tenere meglio il comparto dei servizi, in cui la quota di occupate mostra, in controtendenza, una leggera crescita di 0,3 punti percentuali.

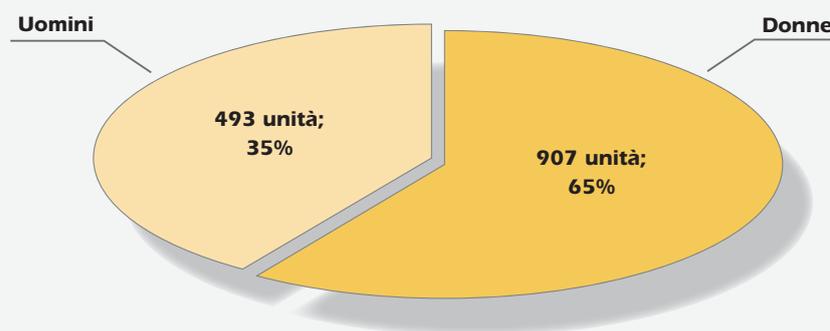
(Fonte: Comunicato Labitalia, 30 aprile 2010)

I dati interni rispecchiano l'andamento nazionale e lo superano in intensità: la componente femminile rappresenta il 64,8% dell'organico totale e rispetto al

2008 ha registrato un incremento percentuale di 10,5 punti, a fronte del più modesto 6,7% registrato dalla componente maschile.

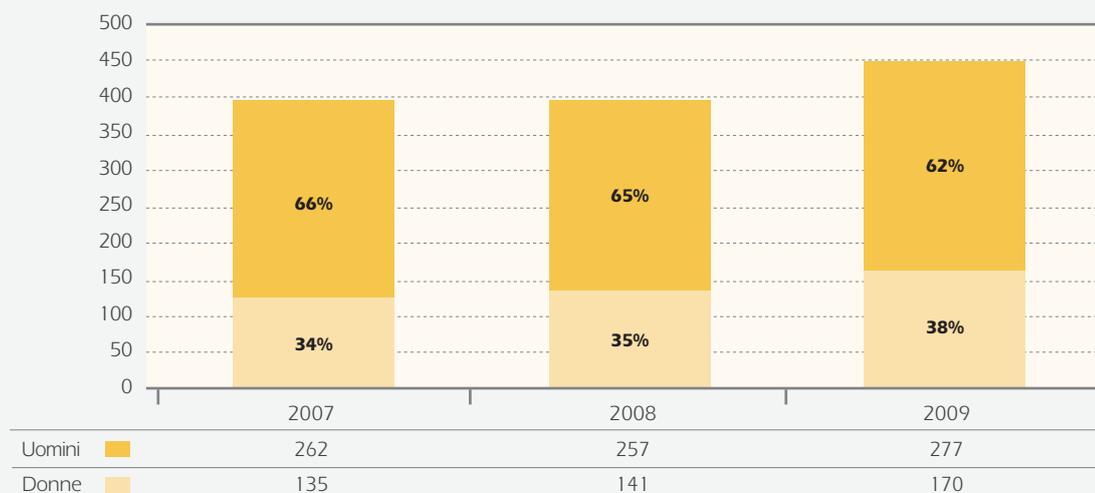
Composizione del Personale per sesso (base calcolo: organico in forza a dicembre 2009)

Grafico n. 19



Analisi dipendenti Key People

Grafico n. 20



I dipendenti con inquadramento superiore al terzo livello, che esercitano mansioni non solo operative, ma anche di concetto, sono considerati *Key People*. Nel 2009 essi rappresentano il 32% del Personale.

▼ Composizione del Personale per tipologia di contratto

Scenari esterni

Aumenta in Italia l'utilizzo dei contratti *part time* da parte delle aziende, raggiungendo nel 2009 una quota pari al 14,3% sul totale degli occupati. Lo rivela uno studio di Unioncamere – Comunicato Labitalia aprile 2010 - specificando, peraltro, che a partire dal 1993 fino ad oggi gli occupati a tempo parziale sono cresciuti al tasso medio annuo del 7,5% (l'insieme degli occupati è invece aumentato dello 0,9% annuo). Significativo anche il dato sulla distribuzione settoriale, che risulta fortemente sbilanciata a favore delle attività terziarie, dove si concentra ben l'83% del fenomeno, pari a quasi il 18% sul totale degli occupati del settore. Serbando la tendenza degli ultimi anni, il *part time* si presenta ancora come caratteristica predominante del lavoro al femminile: dei 3,3 milioni di occupati a tempo ridotto, il 78,6% è costituito da donne.

Poli regge il passo con il dato nazionale: in crescita costante nel corso degli anni (+15% registrato solo nell'ultimo anno), il Personale impiegato a tempo ridotto ha raggiunto nel 2009 quasi il 14% dell'organico totale. Questo perché l'Azienda tiene in considerazione le necessità di natura extra-lavorativa del Personale e, compatibilmente con le esigenze organizzative, si impegna ad alleggerire la durata della prestazione lavorativa individuale, investendo in ma-

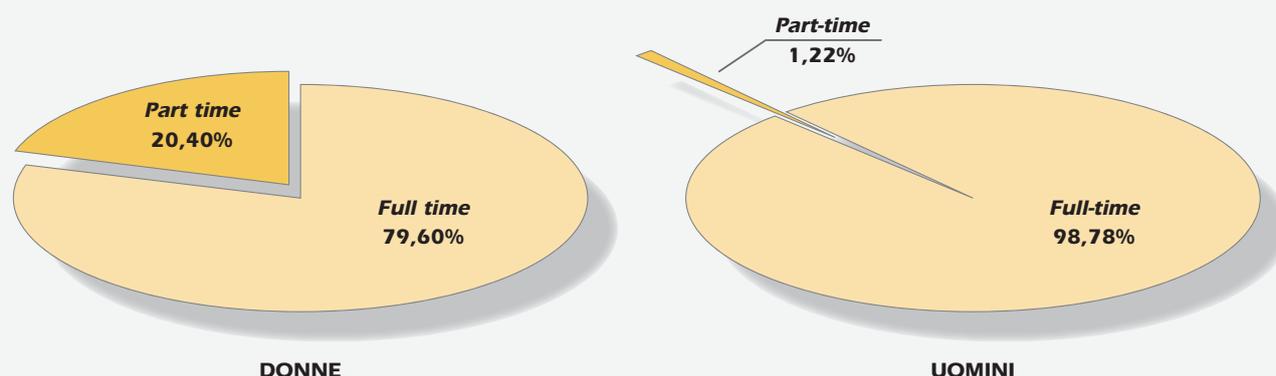
niera crescente soprattutto a favore delle madri. La netta preponderanza dei contratti *part time* (97%) interessa infatti il Personale femminile; due Collaboratrici su dieci possono beneficiare del contratto *part-time*. La quota più significativa dei contratti a tempo ridotto si registra nella fascia di età fra 31 e 40 anni (50,26%); a seguire poi la fascia di età fra 41 e 50 anni con un 26,15%.

Composizione del Personale per tipologia di contratto

Anno	Part-time		Full-Time		Totali
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.
2009	191	13,64%	1.209	86,36%	1.400
2008	166	12,94%	1.117	87,06%	1.283
2007	151	11,80%	1.129	88,20%	1.280

Analisi tipologia di contratto per sesso

Grafico n. 21



▼ Sicurezza e salubrità del posto di lavoro

Le malattie

Analisi assenze per malattia

Analisi assenze per malattie	2009	2008	2007
Nr. eventi	2.017	1.822	1.780
Giorni di assenza	16.875	14.583	14.576
Assenza media (gg)	8,37	8,00	8,19
Dipendenti con evento	892	837	874
% dipendenti con evento	63,04%	64,53%	66,57%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	18,92	17,42	16,68
Tasso annuo di assenza	3,67%	3,50%	3,40%

Note alla lettura: il tasso annuo di assenza per malattia è calcolato rapportando le ore di assenza totali registrate nell'anno per malattia e ricovero ospedaliero al monte ore effettivamente lavorabili dall'organico in essere.

Gli infortuni

Scenari esterni

Gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali assumono ancora grande rilevanza sociale per la notevole quantità di eventi che ogni anno si verificano e conseguentemente per il peso economico che essi hanno sulla società, sulle aziende, ma soprattutto sulle famiglie. Anche se le ultime analisi disponibili da fonte INAIL si riferiscono al 2008, riteniamo sia comunque utile ed importante fornire, accanto ai dati aziendali, una panoramica generale del fenomeno.

Alla data di rilevazione ufficiale del 30 aprile 2009, il bilancio infortunistico per l'anno 2008 è apparso decisamente migliore rispetto a quello dell'anno precedente. A tale data infatti, risultavano pervenute all'INAIL 874mila denunce di infortunio, 37mila casi in meno rispetto al 2007. Se si estende l'osservazione del fenomeno a questo primo scorcio del terzo millennio, il calo registrato nel 2008 non fa che confermare un tendenziale andamento decrescente delle denunce (-14,5% dal 2001 al 2008).

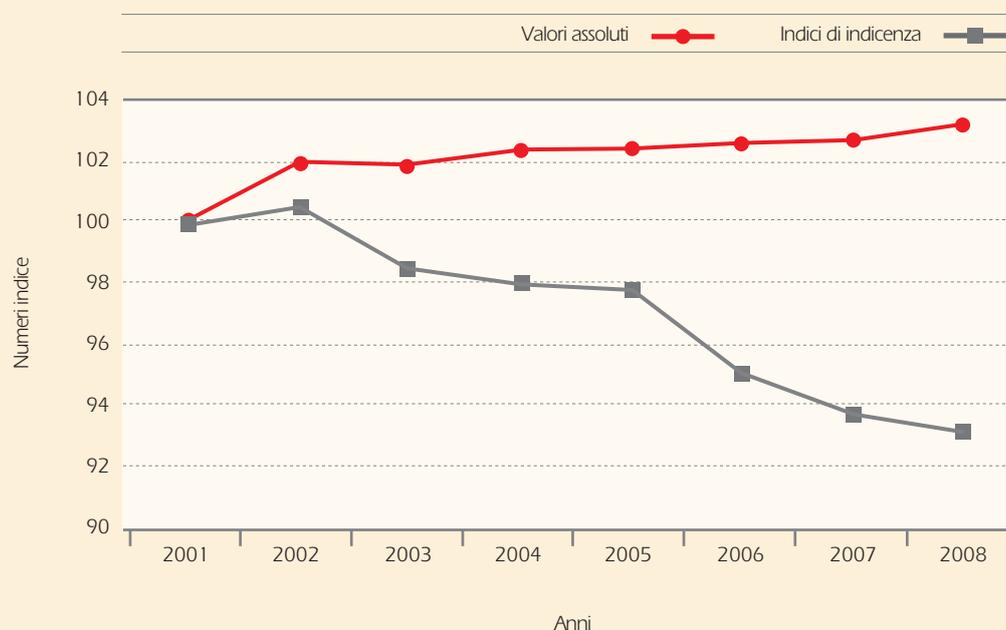
Il riferimento alla consistenza e alle dinamiche occupazionali diventa necessario per contestualizzare il fenomeno infortunistico nella realtà lavorativa del Paese e ricondurre i valori assoluti a valori espressi in termini relativi. A tal fine sono stati elaborati specifici indici di incidenza, ottenuti dal rapporto tra il numero di infortuni e il numero di lavoratori occupati (fonte ISTAT). L'aumento occupazionale degli ultimi otto anni, pari all'8,3% rende così ancora più significativo il calo degli infortuni nello stesso periodo.

Infortunati avvenuti nel periodo 2001-2008 per ramo di attività INDICI DI INCIDENZA (infortuni denunciati per 1.000 occupati ISTAT)

Ramo di attività	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Agricoltura	79,1	74,3	73,8	70,0	70,2	64,2	61,9	59,5
var. % su anno preced.		-6,1	-0,7	-5,1	0,3	-8,5	-3,6	-3,9
var. % su anno 2001		-6,1	-6,7	-11,5	-11,3	-18,8	-21,7	-24,8
Industria	75,7	70,0	66,9	65,0	60,8	59,7	57,1	52,8
var. % su anno preced.		-7,5	-4,4	-2,8	-6,5	-1,8	-4,4	-7,5
var. % su anno 2001		-7,5	-11,6	-14,1	-19,7	-21,1	-24,6	-30,3
Servizi	31,6	31,7	31,1	31,0	30,8	30,0	29,8	29,2
var. % su anno preced.		0,3	-1,9	-0,3	-0,6	-2,6	-0,7	-2,0
var. % su anno 2001		0,3	-1,6	-1,9	-2,5	-5,1	-5,7	-7,6
TUTTE LE ATTIVITÀ	47,4	45,3	43,9	43,1	41,7	40,4	39,3	37,4
var. % su anno preced.		-4,4	-3,1	-1,8	-3,2	-3,1	-2,7	-4,8
var. % su anno 2001		-4,4	-7,4	-9,1	-12,0	-14,8	-17,1	-21,1

A livello di singolo ramo di attività, è l'Industria a detenere il risultato migliore nel periodo, seguita da Agricoltura e Servizi. In questo caso è doveroso un breve approfondimento: dal 2001 ad oggi è perdurato un certo aumento delle denunce di infortunio nel settore terziario (+3%), la cui incidenza percentuale sul totale degli infortuni è cresciuta costantemente (43% a inizio periodo, 52% nel 2008), complice anche il sostenuto aumento occupazionale registrato dall'ISTAT per questo settore nel periodo considerato (+11,4%, a fronte del -12,1% dell'Agricoltura e +4,9% dell'Industria). In termini relativi invece, la situazione infortuni è in lento, ma continuo miglioramento.

Servizi



Altra nota importante che emerge dal documento INAIL riguarda la modalità di evento. La flessione ha riguardato esclusivamente gli infortuni in occasione di lavoro (reale ambito di efficacia applicativa di strategie preventive e normative in tema di sicurezza sul lavoro), che tra il 2001 ed il 2008 hanno fatto registrare un consistente calo pari al 20%.

Tradotto in termini relativi con gli indici di incidenza, il calo migliora ulteriormente, facendo registrare un -25,7%. Nello stesso periodo invece, gli infortuni in itinere sono passati dai 58mila casi denunciati nel 2001 agli oltre 97mila del 2008, con una crescita del 66,8%.

Tale incremento è il frutto della forte impennata registrata soprattutto nei primi anni del periodo osservato, a seguito dell'entrata in vigore dell'art. 12 del D.Lgs. 38/2000, che aveva regolamentato, ampliandola, l'indennizzabilità a seguito di infortunio in itinere. La loro incidenza sul totale degli infortuni è quasi raddoppiata, aumentando dal 5,7% del 2001 all'11,1% del 2008.

Questi indicatori, sia in termini assoluti, sia rapportati alle dinamiche occupazionali, forniscono un primo dimensionamento del fenomeno, non correlandolo però alla effettiva esposizione al rischio. Per esprimere il reale rapporto che esiste fra infortuni e forza lavoro che li produce, è necessario costruire degli indicatori che depurino i dati assoluti dalle variazioni connesse a quelle delle quantità di lavoro espresso dalla base occupazionale di riferimento. A tal fine, tenendo in considerazione le direttive della norma UNI 7249 – 2007 "Statistiche degli infortuni sul lavoro", sono stati individuati alcuni indicatori in grado di delineare in maniera più corretta la dimensione del fenomeno. Essi sono gli "indici di frequenza", che misurano la periodicità con cui si verificano incidenti in un determinato contesto lavorativo, e gli "indici di gravità", che invece esaminano il danno infortunistico, ossia la serietà delle conseguenze degli incidenti avvenuti.

Anche l'INAIL elabora questi indicatori di rischio, utilizzando rigorosi criteri statistici sulla base degli infortuni indennizzati rapportati all'unità di lavoro annuo. Per disporre di una base statistica più stabile e significativa, tali indicatori vengono costruiti con riferimento alla media dell'ultimo triennio consolidato. Inoltre, a partire dal triennio 2000-2002, gli infortuni, ove non specificato nelle tabelle, sono considerati al netto dei casi avvenuti in itinere, in quanto non strettamente correlati al rischio della specifica attività lavorativa svolta dall'infortunato. Questa metodologia di rilevazione è adottata anche da EUROSTAT – ufficio di Statistica dell'Unione Europea.

Attingendo dalla banca dati INAIL, con riferimento alla media dell'ultimo triennio consolidato 2005-2007, è possibile affermare che in Italia complessivamente si registrano 28,50 eventi lesivi indennizzati ogni 1.000 lavoratori; gli infortuni salgono a 38,02 ogni 1.000 dipendenti se si prende in considerazione la regione Trentino Alto Adige. Le conseguenze degli incidenti registrati e riconosciuti si esprimono in giornate di lavoro perse dagli infortunati per inabilità. Mediamente ogni lavoratore italiano nel triennio considerato ha perduto 3,04 giorni di lavoro. È 3,46 il rapporto di gravità registrato nella nostra regione.

Fonte: Banca dati INAIL

In conformità alle leggi vigenti, l'Azienda attua un piano di sorveglianza sanitaria destinato ai dipendenti, prevedendo controlli sanitari mirati ai rischi specifici delle diverse mansioni. Al fine di migliorare la sicurezza nei luoghi di lavoro, il Gruppo investe

nell'utilizzo di misure preventive e nella standardizzazione delle procedure di formazione delle Squadre di Primo Soccorso e di Evacuazione Emergenza: nel 2009 sono state erogate 2.237 ore di formazione, che hanno interessato 632 Collaboratori.

Analisi assenze per infortunio

Indicatore	2009			2008			2007		
	Infortuni totali	di cui sul lavoro	di cui in itinere	Infortuni totali	di cui sul lavoro	di cui in itinere	Infortuni totali	di cui sul lavoro	di cui in itinere
Nr. eventi	83	62	21	71	56	15	76	63	13
Giorni di assenza	2.104	1.588	516	1.187	786	401	1.569	1.018	551
Assenza media	25,35	25,61	24,57	16,72	14,04	26,73	20,64	16,16	42,38
Dipendenti con evento	76	57	19	69	54	15	70	57	13
% dipendenti con evento	5,37%	4,03%	1,34%	5,32%	4,16%	1,16%	5,33%	4,34%	0,99%
Assenza media dip con evento	27,68	27,86	27,16	17,20	14,56	26,73	22,41	17,86	42,38
Tasso di assenza	0,41%	0,31%	0,10%	0,26%	0,18%	0,09%	0,34%	ND	ND

Dimensioni del rischio infortunistico

Indici	2009	2008	2007
Indice di frequenza	38,18	35,40	40,88
di cui sul lavoro	28,52	27,92	n.d.
di cui in itinere	9,66	7,48	n.d.
Frequenze relative	58,67	54,76	63,54
di cui sul lavoro	43,83	43,19	n.d.
di cui in itinere	14,84	11,57	n.d.
Indice di gravità	0,97	0,59	0,78
di cui sul lavoro	0,73	0,39	n.d.
di cui in itinere	0,24	0,20	n.d.
Rapporto di gravità	1,49	0,92	1,22
di cui sul lavoro	1,12	0,61	n.d.
di cui in itinere	0,37	0,31	n.d.

Note alla lettura: indicatori calcolati secondo le direttive della norma UNI 7249 – 2007 “Statistiche degli infortuni sul lavoro”.

- **Indice di frequenza:** numero di infortuni avvenuti ogni milione di ore lavorate
- **Frequenze relative di infortunio:** numero di infortuni occorsi ogni mille dipendenti
- **Indice di gravità:** giorni di lavoro persi per infortunio ogni mille ore lavorate
- **Rapporto di gravità:** giorni di lavoro mediamente persi da ogni addetto a causa di infortunio

Alla luce delle considerazioni espresse a inizio paragrafo, proponiamo nella tabella seguente gli indici rilevati da INAIL, con riferimento al solo settore del commercio, mettendoli a paragone con gli indicatori interni. Nell'effettuare il confronto fra dati interni e dati elaborati da INAIL occorre tenere presente che

l'ente distingue fra infortuni denunciati e infortuni riconosciuti (quindi indennizzati o da indennizzare), prendendo in considerazione solo questi ultimi. Inoltre i dati provenienti dalla Banca Dati Inail sono riferiti all'ultimo triennio consolidato (2005-2007), mentre quelli interni sono riferiti all'esercizio 2009.

Dimensioni del rischio infortunistico nel settore del commercio - Confronto dati interni con dati INAIL

	Frequenze relative di infortunio	Rapporto di gravità
Italia*	22,41	2,06
Trentino Alto Adige*	27,54	1,91
Provincia di Trento*	25,18	1,79
Provincia di Bolzano*	29,28	2,00
Gruppo Poli**	48,83	1,12

Note alla lettura:

* Fonte: Banca Dati INAIL – triennio consolidato 2005 – 2007

** Fonte: Nostre elaborazioni su dati interni – anno 2009

Gli interventi e le sanzioni delle Autorità competenti in materia di sicurezza sul lavoro

- In seguito all'infortunio sul luogo di lavoro di un dipendente impiegato nel reparto macelleria, l'Azienda è stata multata con una sanzione amministrativa da parte dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, per violazione art. 17, comma 1, lett.a e art. 18, comma 1 lett.d del D. Lgs. 81/2008 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Nello specifico, le Autorità competenti hanno contestato all'Azienda l'inadeguatezza e la non completezza del documento di valutazione di tutti i rischi e la mancata fornitura ai lavoratori di idonei dispositivi di protezione individuale.
- In seguito ad infortunio subito da una ex-dipendente nell'anno 2005, nel 2008 fu intentata contro l'Azienda una causa di lavoro. Secondo l'esito

della prima sentenza, il rappresentante legale ed il responsabile di negozio sono stati destinatari di un decreto penale di condanna in materia di sicurezza sul lavoro, successivamente impugnato dagli interessati. La prima udienza, in cui la ex-dipendente si è costituita parte civile richiedendo un indennizzo, fissata dal giudice il 27 marzo 2009, si è conclusa con sentenza del 21 luglio 2009, che ha confermato la condanna per i reati di cui all'art. 590 c.p.; art. 113 c.p.; 2087 c.c.; art. 4 comma 2 e comma 5 D. Lgs 626/94. Sono state tuttavia riconosciute le circostanze attenuanti generiche. L'azienda è poi ricorsa in appello avverso la condanna; l'udienza d'appello è fissata per giugno 2010.

► L'ORIENTAMENTO AI RISULTATI

▼ Organizzazione del lavoro

L'orario di lavoro prevede di norma 40 ore settimanali, 38 per i soli dipendenti del Canale Regina (applicazione della riduzione d'orario prevista da CCNL), distribuite su sei giorni, dal lunedì al sabato. Le prestazioni lavorative svolte nei giorni festivi o in occasione di eventuali aperture domenicali, vengono recuperate nei giorni successivi in modo da garantire i riposi

di legge e prevedono comunque la corresponsione di una maggiorazione. E' vivo l'impegno per favorire l'equilibrio nel rapporto fra tempo libero e tempo lavorativo dei propri Collaboratori, garantendo la massima fruizione di ferie e permessi maturati e cercando di limitare il ricorso al lavoro straordinario.

Analisi situazione di ferie e permessi

Ferie (gg)	Maturato	Goduto	%
2009	34.042	32.961	96,82%
2008	32.843	31.121	94,76%
2007	33.172	32.033	96,57%
Permessi (ore)	Maturato	Goduto	%
2009	102.151	104.417	102,22%
2008	108.601	99.815	91,91%
2007	111.879	100.914	90,20%

Analisi del lavoro straordinario

Indicatore	2009	2008	2007
Ore di lavoro straordinario	98.645	80.143	88.264
Ricorso al lavoro straordinario	4,75%	4,16%	4,55%
Incidenza del lavoro straordinario	4,54%	4,00%	4,35%

Note alla lettura: l'indicatore **Ricorso al lavoro straordinario** quantifica lo sforzo aggiuntivo richiesto al Personale dipendente rispetto al normale orario di lavoro. L'**incidenza del lavoro straordinario** misura il peso degli straordinari sul totale ore lavorate dall'organico nell'arco dell'anno.

▼ Produttività del Personale in relazione alla presenza

Analisi presenze e assenze del Personale

Presenze al lavoro	Valore in ore	Giorni equivalenti	% su totale lavorabile
Ore Ordinarie	2.075.180	310.888	82,28%
Assenze dal lavoro	Valore in ore	Giorni equivalenti	% su totale lavorabile
Ferie e Permessi	323.336	48.440	12,82%
Malattia e Ricovero	92.649	13.880	3,67%
Congedi parentali	15.782	2.364	0,63%
Infortunio	10.391	1.557	0,41%
Attività Socio-Sindacali	4.300	644	0,17%
Altre Assenze	560	84	0,02%
Totale lavorabile	2.522.198	377.857	100,00%

Note alla lettura: i dati contemplati in tabella considerano il solo Personale dipendente; restano invece esclusi i lavoratori interinali. I **Congedi parentali** contemplano le assenze dal lavoro attinenti la vita familiare del dipendente (permessi prenatali, per malattia bimbo e allattamento, assistenza ai familiari portatori di handicap, lutto, congedi matrimoniali e così discorrendo).

Nella voce **infortuni** sono comprese le assenze legate ad incidenti occorsi sia durante l'orario di lavoro che quelli in itinere. Le **Attività Socio-Sindacali** raggruppano le assenze riferibili ad attività socialmente utili (donazione sangue e midollo osseo), permessi elettorali, permessi studio e tutti i distacchi dal lavoro per attività sindacale. Le assenze non giustificate o quelle in attesa di precisa codifica ai fini retributivi sono ricondotte alla voce **Altre Assenze**.

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

Grado di attaccamento al lavoro

	2009	2008	2007
Tasso di assenteismo	3,95%	3,61%	3,61%
Disponibilità al lavoro straordinario	4,75%	4,16%	4,55%
Litigiosità	1	2	1

Note alla lettura: l'**assenteismo** preso in considerazione per l'analisi interna va ricondotto esclusivamente alle assenze "nocive" sul piano della programmazione del lavoro, in quanto non prevedibili e che, talvolta, possono costituire un valido indicatore di eventuali forme di disagio o insoddisfazione del Personale. Le causali comprese sono esclusivamente le assenze per malattia e infortunio (non il ricovero ospedaliero) e, nella categoria delle assenze socio-sindacali, l'astensione dal lavoro solo per sciopero. L'indicatore relativo al lavoro **straordinario** indica la disponibilità del dipendente al lavoro aggiuntiva rispetto all'orario di lavoro previsto da contratto. Con il termine **litigiosità** si intende il numero di cause di lavoro intentate contro l'Azienda.

Dispute fra Azienda e Collaboratori

Un licenziamento disciplinare per giusta causa, avvenuto nel settembre 2008, è stato impugnato dal lavoratore con assistenza delle OO.SS.. In data 03/09/2009 l'Azienda ha ricevuto, tramite raccomandata, l'avviso di presa in carico del procedimento da parte di uno studio legale. Ad oggi, tuttavia, non sono pervenute ulteriori comunicazioni o notifiche.

Si segnalano poi quattro contenziosi sollevati in corso d'anno a seguito di provvedimenti disciplinari emanati dall'Azienda. In tre casi, i contenziosi si sono risolti in sede di conciliazione; in un caso è invece fallito il tentativo di accordo, senza peraltro aver generato un contenzioso di natura giudiziale.

Infine, si evidenzia l'accordo raggiunto in sede di conciliazione per un contenzioso sollevato da una dipendente a seguito di un trasferimento.

▼ Produttività del Personale in relazione alle vendite

Produttività per metro quadro

Canale	2009	2008	2007
Supermercati	€ 6.618,42	€ 6.907,43	€ 6.819,26
Regina	€ 2.492,95	€ 2.690,78	€ 2.784,09
Ingrosso (C+C)	€ 2.557,51	€ 3.092,06	€ 3.289,05
Totale	€ 5.344,62	€ 5.561,72	€ 5.549,13

Produttività oraria

Canale	2009	2008	2007
Supermercati	€ 175,80	€ 176,72	€ 176,54
Regina	€ 176,90	€ 167,99	€ 170,50
Totale	€ 181,24	€ 182,95	€ 183,76

▼ Produttività del lavoro

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

EFFICIENZA

Analisi produttività (importi in €)

Anno	Valore della produzione		Valore Aggiunto Globale Netto	
	Valore totale	Pro-capite	Valore totale	Pro-capite
2009	358.097.320	271.904	68.449.000	51.973
2008	315.042.027	262.754	61.086.000	50.947
2007	318.856.981	273.228	59.172.000	50.704

Analisi costo del lavoro

Anno	Valore totale	Valore pro-capite	Inc. costo lavoro
2009	€ 52.161.000	€ 39.606	14,57%
2008	€ 46.642.000	€ 38.901	14,81%
2007	€ 47.150.000	€ 40.403	14,79%

Note alla lettura: i valori pro-capite indicati nelle tabelle soprastanti sono calcolati considerando l'organico normalizzato, ossia il numero teorico di teste a tempo pieno necessario a coprire le ore lavorate nel corso dell'anno.

▼ Stabilità del Personale

Negli ultimi anni il mercato del lavoro ha subito dei grandi cambiamenti: l'avvento delle nuove tecnologie da una parte e la globalizzazione dei mercati dall'altra, hanno rivoluzionato radicalmente il modo di produrre e di fare impresa. Tale mutamento si è tradotto in una progressiva riorganizzazione interna alle aziende oltre che in una crescente difficoltà per

le imprese di reclutare e soprattutto mantenere figure professionali valide.

Se per molto tempo, in passato, è stata sottovalutata l'importanza strategica delle Risorse Umane ai fini della competitività aziendale, non attribuendo molta attenzione alle diverse attitudini, ai valori e al patrimonio intellettuale che ogni individuo porta con sé, oggi la situazione sembra essersi capovolta: non sono più i "talenti" a rincorrere le aziende, bensì il contrario, ed essi costituiscono una "merce" alquanto rara nel mercato del lavoro. Sono i soli in grado di garantire quel vantaggio che le aziende devono mantenere per poter vincere le sfide competitive globali.

Reperire, ma soprattutto fidelizzare il Capitale Intellettuale è un'impresa alquanto ardua che richiede il massimo impegno da parte delle aziende, questo anche in considerazione del recente mutamento culturale che ha modificato i criteri di scelta e valutazione: le persone oggi scelgono il lavoro attribuendo un peso sempre maggiore ai benefici immateriali che esso offre, piuttosto che ai benefici materiali (relativi dunque alla retribuzione).

La comunicazione dei valori diviene allora un elemento strategico per attrarre e mantenere risorse di talento. Le aziende devono costruire una forte *corporate brand reputation*, sviluppando la propria immagine aziendale sia sul mercato interno, sia sul mercato del lavoro, in modo che sia il *brand* a fidelizzare i soggetti che si riconoscono nella cultura aziendale. Sostanzialmente sono due le direttrici principali su cui è importante agire: da un lato cercare di favorire la collaborazione fra colleghi, massimizzando al contempo il senso di appartenenza all'azienda; dall'altro, adottare una serie di politiche e attività che contribuiscano a presentare l'azienda come un *brand* appetibile, una fonte di rispetto e ammirazione "da parte di chi non ne fa parte". Con la coscienza che si può perdere un cliente per una promessa non mantenuta e allo stesso modo si può rischiare di perdere la fiducia dei propri collaboratori, attuali e potenziali, deludendone le aspettative.

FOCUS- Un progetto per sviluppare la propria talentuosità

Il mercato del lavoro è diventato negli ultimi anni sempre più competitivo anche grazie alla ricerca accurata, da parte delle Aziende, di profili professionali ben definiti: esclusivi in termini di preparazione personale, capacità sviluppate ed esperienza, ma al tempo stesso versatili e ricettivi in processi di crescita e miglioramento. L'individuazione di professionisti adeguati alle esigenze aziendali passa attraverso il concetto di "talenti", ossia quelle figure professionali in possesso di un insieme accreditato di attitudini, conoscenze e capacità personali. La ricerca del "valore della competenza" è strettamente correlata alla centralità che il Capitale Umano occupa nelle realtà manageriali più sviluppate ed evolute.

In base alle definizioni comunemente condivise, la competenza è descritta come un set di comportamenti coerenti alle attese aziendali che consentono agli individui di raggiungere, in una data situazione, gli obiettivi prefissati.

In altre parole, essa non solo descrive il risultato che si desidera qualcuno consegua attraverso il suo "sapere" ed il suo "saper fare", ma anche il comportamento ritenuto più appropriato per ottenerlo nell'ottica del "saper essere", attraverso il ruolo atteso dall'Impresa e non nell'ottica del ruolo percepito dal professionista.

Le competenze si sviluppano lungo due direttrici principali: da un lato l'orientamento al business, dall'altro l'orientamento organizzativo. Nel primo caso si fa riferimento ad un *mix* di conoscenze legate allo specifico settore in cui l'impresa opera. Sono attitudini che vengono adattate ed apprese in base all'attività svolta; non trovano traccia in manuali o testi di studio, ma sono possedute in forma esclusiva dai professionisti. Da qui la denominazione di "base aziendale specifica". Le competenze organizzative, invece, si sostanziano nell'orientamento al cliente, sia interno che esterno, nella capacità di collaborare, di vivere e guidare un *team* mantenendo un giusto equilibrio fra delega e controllo, nella capacità di gestire e guidare processi di cambiamento, di formare le proprie persone ponendosi come modello di riferimento ed arrivando, nei casi più virtuosi, a far crescere, all'interno dell'organizzazione, il proprio naturale successore nel ruolo.

Naturalmente il *mix* di competenza varia a seconda del ruolo ricoperto, e all'interno della stessa posizione, in funzione di differenti situazioni congiunturali o dell'evolversi della carriera personale.

Un'impresa che intende distinguersi sul mercato, mantenendo nel tempo slancio e competitività, deve essere in grado di riconoscere il talento, laddove sia presente anche in forma latente; deve lavorare per farlo germogliare, crescere e prosperare puntando allo sviluppo di competenze distintive.

Questa è stata la volontà alla base dell'Incubatoio Talenti, un progetto ideato da Poli e rivolto alla figura di addetto alle vendite. Le competenze di questi collaboratori, soprattutto nella fase iniziale della loro carriera, sono maggiormente orientate alla componente funzionale: trovano forma nelle capacità operative, tecniche e in un forte orientamento al risultato. L'Incubatoio Talenti è nato quindi con l'obiettivo di far transitare gli addetti alle vendite dal "fare" all'"essere", aiutarli ad allargare la propria sfera di responsabilità, a sviluppare competenze anche organizzative di *people management* e ad accrescere la propria professionalità puntando sulla motivazione personale.

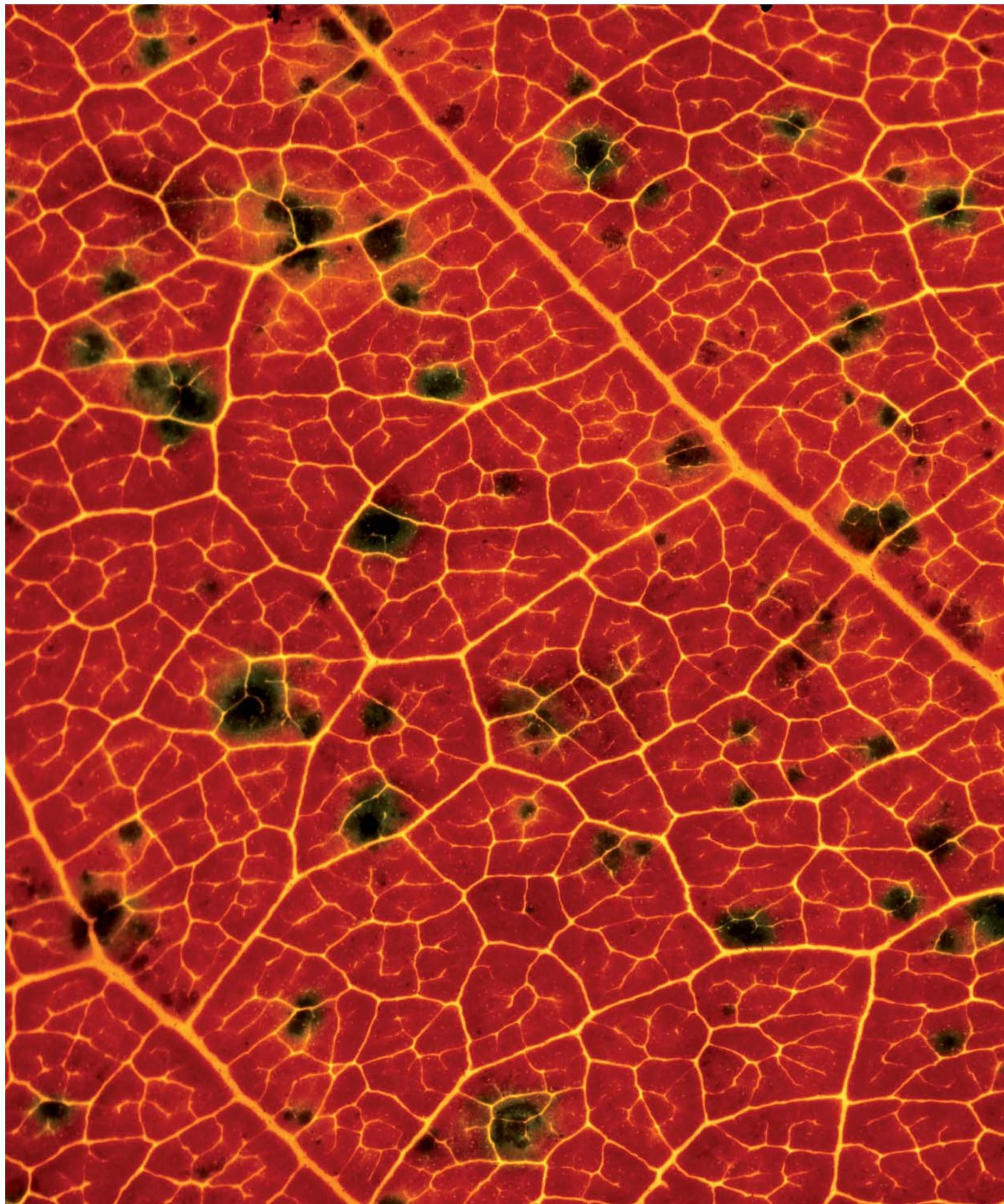
È facile intuire come un processo di tale portata non possa esaurirsi in maniera immediata: la crescita personale richiede tempo, energie, impegno, costanza ed avviene attraverso piccoli progressi. È un percorso che, una volta intrapreso, non deve essere abbandonato. Questo il motivo che ci ha spinti a strutturare la proposta formativa in un periodo di tre anni, organizzando moduli diversi e complementari in cui proporre lezioni frontali in aula, testimonianze aziendali, docenze esterne, ma anche interventi diretti da parte di Area Manager, Product Manager e Responsabili di negozio, figure fondamentali per l'Azienda ed in possesso di tutte le caratteristiche chiave nell'ottica di una professionalità matura, evoluta e completa.

La prima annualità mira a sviluppare la capacità di "essere come", individuando una nuova visione del proprio ruolo all'interno del mondo Supermercati Poli e Magazzini Regina. Il secondo anno sarà focalizzato sul "conoscere come", ovvero sulla capacità di potenziare le conoscenze tecnico-specialistiche. L'anno conclusivo verterà invece sul tema "agire come", da intendere come capacità di sviluppare comportamenti orientati alla crescita e all'innovazione e coerenti con l'approccio dell'Azienda.

Nel 2009 è stato completato il programma della prima annualità. Diverse sono state le metodologie applicate: alla formazione teorica tradizionale in aula, è seguita la fase dell'apprendimento pratico (*action learning*) articolata in esercitazioni e sperimentazioni *on the job*, visite guidate, *focus group*, approfondimenti tematici ed esercizi basati sul *role playing*. La finalità formativa di questi strumenti non è focalizzata tanto sul contenuto dell'esercitazione stessa, quanto piuttosto sulla ricaduta futura dell'applicazione dei concetti trattati in formazione nell'ambito del lavoro quotidiano.

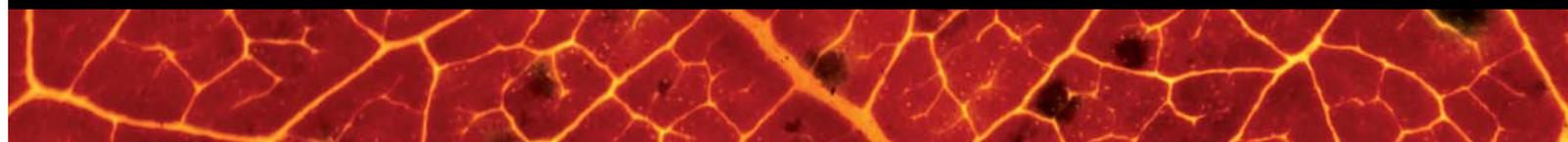
Il progetto è poi continuato attraverso uno *step* formativo basato sull'*outdoor training*. I Talenti hanno potuto cimentarsi nell'attività di *rafting* e vivere in prima persona momenti emozionanti. L'obiettivo della giornata è stato quello di sviluppare il senso di fiducia ed affiatamento all'interno di un gruppo, migliorare le relazioni tra i vari componenti ed ottenere un coordinamento efficace.

Degno di nota è stato l'inserimento del *Counsellor*, figura professionale di aiuto e sostegno a quanti impegnati nel progetto. Il *Counsellor* è un professionista, nel nostro caso esterno all'Azienda, che, attraverso l'utilizzo della comunicazione, è in grado di innescare e facilitare i processi di cambiamento e di evoluzione. Nello specifico questi funge da facilitatore alla comunicazione tra Talenti e Tutor, stimola il confronto fra il singolo individuo ed il sistema entro il quale è inserito, sostiene lo sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione. Il *Counsellor* è anche un punto di riferimento cui ciascun partecipante può ricorrere, sia per trovare conforto in momenti di *empasse* o difficoltà, sia per condividere situazioni di successo e di miglioramento personale. La sua attività si esplica attraverso il colloquio, individuale o di gruppo, momento in cui la risorsa umana viene valorizzata in quanto parte dell'organizzazione, ma anche in quanto portatrice di valori e significati da condividere.



“La natura ha migliaia e migliaia di colori, e noi ci siamo messi in testa di ridurne la scala solo ad una ventina.”

Hermann Hesse (1877 - 1962), Vagabondaggio



Guardando al futuro, riteniamo che la sistematizzazione ed il consolidamento di questo metodo formativo contribuiranno a rendere più fluido e naturale il processo di trasferimento delle competenze e delle conoscenze. Il fine ultimo dell'Incubatoio Talenti, oltre a favorire i percorsi di carriera all'interno dell'Azienda, è quello di affiancare i singoli individui, stimolarli, affinché possano successivamente diventare loro stessi promotori e attori di governo dell'innovazione e del miglioramento aziendale. A tale scopo, il patrimonio di competenze e di esperienze accumulato deve costruire il punto di partenza per ulteriori progressi, la base su cui lavorare per superare la disomogeneità nella distribuzione delle competenze e veicolare le esperienze maturate verso un processo organizzato di crescita e sviluppo non solo dell'individuo, ma anche dell'intera organizzazione.

Per quanto riguarda il *retaining*, le attività di Poli sono concentrate sulla soddisfazione del Personale nell'ambiente lavorativo, sulle possibilità di crescita messe a disposizione attraverso la formazione e alla politica di *job rotation*, sulla valorizzazione delle qualità e competenze individuali, nonché sulla garanzia di un adeguato livello retributivo.

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

Collaborazioni terminate

Anno	2009		2008		2007	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Uomini	69	45,70%	62	41,06%	72	41,62%
Donne	82	54,30%	89	58,94%	101	58,38%
Totale	151	100,00%	151	100,00%	173	100,00%

La causale di dimissione

Causale di dimissione	2009	% su totale	2008	% su totale
Dimissioni volontarie	62	41,06%	87	57,62%
Cessione ramo azienda	27	17,88%	2	1,32%
Fine Tempo Determinato	20	13,25%	15	9,93%
Fine Inserimento	11	7,28%	4	2,65%
Dimissioni Post Maternità	9	5,96%	10	6,62%
Pensionamenti / Decessi	9	5,96%	5	3,31%
Non superata Prova	3	1,99%	8	5,30%
Fine Sost. Maternità	3	1,99%	9	5,96%
Licenziamento Sup. Comporto	3	1,99%	4	2,65%
Cessazioni Tecniche	2	1,32%	4	2,65%
Fine Apprendistato	1	0,66%	0	0,00%
Licenziamento Disciplinare	1	0,66%	3	1,99%
Totale	151	100,00%	151	100,00%

L'analisi dei rapporti di lavoro conclusi in corso d'anno permette di calcolare il **tasso di turnover**. L'indice **complessivo** considera tutte le collaborazioni terminate ad esclusione delle sostituzioni per maternità, aspettativa, servizio militare, malattia, e dei contratti stagionali o temporanei, che, per

loro natura, sono destinati a concludersi al termine del periodo concordato. Tale indice comprende una parte di "**turnover fisiologico**", che rimanda principalmente ai pensionamenti e ai decessi e di "**turnover imposto**", legato ai licenziamenti o mancati superamenti del periodo di prova; infine si

componi di una parte volontaria, definibile anche come “**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. Un ulte-

riore passo in avanti per misurare il grado di fedeltà all’Azienda rimanda al numero di dimissioni volontarie dei Collaboratori che ricoprono ruoli chiave (“*key people*”) all’interno dell’organizzazione.

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

Analisi indice di turnover

	2009	2008	2007
Turnover complessivo	7,23%	9,64%	13,52%
di cui volontario	5,08%	7,48%	10,08%
di cui fisiologico e imposto	2,14%	2,16%	3,44%
Turnover key people	6,00%	5,93%	8,56%

Note alla lettura: nel calcolo dei dati non sono considerate le collaborazioni terminate in seguito alla terzizzazione della gestione della piattaforma logistica del comparto freschi e freschissimi. Di fatto, tutti i dipendenti coinvolti nel processo di riorganizzazione, 27 in totale, sono stati assorbiti dal terzista Stenico Srl.

I FINANZIATORI

Il Gruppo intrattiene rapporti con 11 differenti istituti di credito, di cui 8 hanno sede in Regione.

Nelle proprie scelte di *partnership* l'Azienda privilegia gli Istituti di credito regionali, riscontrando in essi gli interlocutori più attenti e vicini alle proprie esigenze ed aspettative. Le relazioni positive in essere sono state consolidate anche coinvolgendo i referenti bancari in relazione ai piani di sviluppo dell'Azienda attraverso incontri, colloqui informali o fornendo loro documentazione di approfondimento.

► LE MOVIMENTAZIONI BANCARIE

Ai fini di rendere più economiche e sicure le transazioni bancarie, l'Azienda si impegna a gestire quanto più possibile le attività di incasso e di disposizione con strumenti elettronici. Essi evitano infatti l'intervento manuale degli operatori bancari in fasi di lavoro a basso valore aggiunto, limitano i rischi di furti e rapine ed il conseguente pericolo per l'incolumità delle persone eventualmente coinvolte, garantendo al contempo la tracciabilità dei flussi finanziari. Anche nella gestione dell'attività caratteristica in punto vendita, una parte significativa degli incassi (44%) è gestita attraverso mezzi di pagamento elettronici.

Le operazioni generate nella rete di vendita

Tipologia di operazioni	2009			2008			2007		
	Nr. transazioni	Importo transato	%	Nr. transazioni	Importo transato	%	Nr. transazioni	Importo transato	%
Bancarie (assegno o contante)	54.835	€ 205.766.726	56,41%	52.636	€ 190.996.144	60,19%	52.512	€ 188.756.346	60,70%
Attraverso Bancomat	2.872.300	€ 135.278.990	37,09%	2.313.551	€ 109.096.044	34,38%	2.301.464	€ 106.531.638	34,26%
Attraverso Carta di credito	471.912	€ 23.731.581	6,51%	334.048	€ 17.226.589	5,43%	317.842	€ 15.695.590	5,05%
Totale operazioni	3.399.047	€ 364.777.297	100%	2.700.235	€ 317.318.777	100%	2.671.818	€ 310.983.574	100%

Note alla lettura: i dati riportati in tabella si riferiscono agli incassi registrati nei punti vendita della rete considerando il canale Supermercati, il canale Regina e, per il ramo ingrosso, solo il *Cash & Carry* sito a Trento in via Brugnara. Restano escluse dall'analisi le vendite ingrosso effettuate a mezzo agenti. Le operazioni bancarie indicano, in numero e valore, i versamenti effettuati presso i vari Istituti di credito a mezzo vettori. L'ammontare depositato attraverso questa modalità è costituito da tutte le spese dei clienti pagate in contanti od assegni.

► I DEPOSITI BANCARI

Le caratteristiche peculiari del tipo di attività svolta dall'Azienda, la rendono anche parte attiva depositante, ruolo che assume una valenza sociale a favore della territorialità, dal momento che la liquidità messa

a disposizione degli istituti bancari, viene circuitata attraverso la concessione di finanziamenti, in gran parte riservati ad altre imprese operanti sul territorio.

Giacenza media di conto corrente

Anno	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2009	€ 14.316.292	79,96%	€ 3.587.239	20,04%	€ 17.903.531
2008	€ 8.369.323	79,35%	€ 2.177.742	20,65%	€ 10.547.065
2007	€ 9.304.884	78,77%	€ 2.508.586	21,23%	€ 11.813.470

► LA RICHIESTA DI FINANZIAMENTI

La politica di investimento del Gruppo è prevalentemente orientata all'ampliamento e all'ammmodernamento della rete di vendita. Il ricorso all'indebitamento è avvenuto da parte della capo gruppo a seguito dell'acquisizione di sette punti vendita (5 supermercati, 1 *superstore*, 1 grande magazzino) dell'azienda Omniscom SpA. L'operazione, realizzata mediante conferimento del ramo d'azienda nella società Billig

SpA e totalmente finanziata dalle *holding* della famiglia Poli, ha avuto riflesso sia sull'utilizzo di fido in conto corrente, sia sui finanziamenti a breve termine.

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

Mutui a medio lungo termine

Indebitamento medio mensile	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2009	€ 1.370.916	100%	€ 0	0%	€ 1.370.916
2008	€ 1.491.784	100%	€ 0	0%	€ 1.491.784
2007	€ 1.487.528	100%	€ 0	0%	€ 1.487.528
Debito residuo al 31/12	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2009	€ 1.294.470	100%	€ 0	0%	€ 1.294.470
2008	€ 1.447.407	100%	€ 0	0%	€ 1.447.407
2007	€ 1.351.553	100%	€ 0	0%	€ 1.351.553

Finanziamenti a breve termine

Indebitamento medio mensile	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2009	€ 597.260	100%	€ 0	0%	€ 597.260
2008	€ 2.000.000	100%	€ 0	0%	€ 2.000.000
2007	€ 1.068.493	100%	€ 0	0%	€ 1.068.493
Debito residuo al 31/12	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2009	€ 5.000.000	100%	€ 0	0%	€ 5.000.000
2008	€ 2.000.000	100%	€ 0	0%	€ 2.000.000
2007	€ 2.000.000	100%	€ 0	0%	€ 2.000.000
Utilizzo medio di credito in conto corrente	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2009	€ 12.249.410	80,85%	€ 2.900.625	19,15%	€ 15.150.035
2008	€ 1.053.583	85,53%	€ 178.308	14,47%	€ 1.231.891
2007	€ 752.449	89,45%	€ 88.745	10,55%	€ 841.194

Fidejussioni prestate nell'interesse del Gruppo

Anno	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2009	€ 725.621	69,30%	€ 321.463	30,70%	€ 1.047.084
2008	€ 377.000	42,84%	€ 503.000	57,16%	€ 880.000
2007	€ 1.533.456	83,57%	€ 301.553	16,43%	€ 1.835.009

▼ La remunerazione ai fornitori di capitale

La remunerazione riservata agli interlocutori finanziari incide in quota pari allo 0,27% dei ricavi totali di Gruppo. Essa è di seguito rappresentata, disaggregata per tipologia di corresponsione erogata.

Remunerazioni ai fornitori di capitale

Tipologia di commissione	2009	2008	2007	Var. % 2009 vs 2008
Interessi passivi	€ 451.286	€ 247.033	€ 177.906	82,68%
Spese gestione C/C ed incasso	€ 48.835	€ 48.819	€ 43.912	0,03%
Commissioni su garanzie fidejussore	€ 4.664	€ 5.172	€ 7.500	-9,82%
Commissioni su pagamenti elettronici	€ 457.684	€ 386.918	€ 456.177	18,29%
Totale oneri finanziari	€ 962.469	€ 687.942	€ 685.495	39,91%

Analisi costi bancari

Indicatore	2009	2008	2007
Costo medio bancario totale	€ 0,283	€ 0,247	€ 0,249
Costo medio gestione C/C	€ 0,891	€ 0,368	€ 0,333
Costo medio finanziamenti richiesti	2,636%	5,230%	5,237%
Commissione media per transazione elettronica	€ 0,137	€ 0,146	€ 0,174
Incidenza commissioni per transazioni elettroniche	0,288%	0,311%	0,373%

Note alla lettura:

- Il **Costo medio bancario totale**, quantifica l'importo mediamente speso per ciascuna operazione bancaria, rapportando le commissioni complessivamente versate dal Gruppo senza distinzione di categoria al monte totale di operazioni effettuate e servizi richiesti.
- Il **Costo medio di gestione di conto corrente**, considera i costi di apertura, gestione ed eventuale chiusura di conto corrente, rapportandoli alle operazioni effettuate in termini di versamenti e prelievi tramite assegni o contanti.
- Il peso degli importi corrisposti a titolo di interesse passivo sul totale degli stanziamenti richiesti è misurato dal **Costo medio finanziamenti**.
- La **Commissione media per transazione elettronica** quantifica il costo pagato dall'Azienda per singola operazione effettuata, considerando a livello aggregato le transazioni con carta di debito e quelle con carta di credito.
- Contribuire alla diffusione e all'utilizzo di mezzi di pagamento evoluti comporta costi che gravano sul Gruppo. Essi sono misurati dall'**Incidenza commissioni per transazioni elettroniche** rapportando le commissioni pagate per pagamenti elettronici all'importo totale transato attraverso carta di debito o credito.



“Ogni giorno scopriva qualcosa che gli sembrava squisitamente bello.”

Aldous Huxley (1894 - 1963), Il giovane Archimede

I CLIENTI

Le relazioni che l'Azienda intrattiene con l'ambiente di riferimento rappresentano il nutrimento necessario per la sua crescita e la sua prosperità. Queste relazioni - dette anche Capitale Relazionale - mettono 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 rappresentato da immagine, reputazione, soddisfazione e fidelizzazione, valori che si generano ed accrescono con l'aumentare dei momenti collaborativi.

All'interno di questo insieme di risorse intangibili si colloca il lavoro svolto nei confronti del mercato di sbocco. La soddisfazione del Cliente è un obiettivo fondamentale da raggiungere nell'esplicitarsi dell'attività di Poli; 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 e dialogo.

► LA FOTOGRAFIA DEI CLIENTI

Numero di scontrini

Grafico n. 22



Note alla lettura: il numero di scontrini si riferisce alla rete di vendita dei Supermercati e Regina; resta escluso il canale Ingresso

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE RELAZIONALE

FIDELIZZAZIONE DELLA CLIENTELA

Variazione % fatturato e nr. di scontrini rispetto all'anno precedente

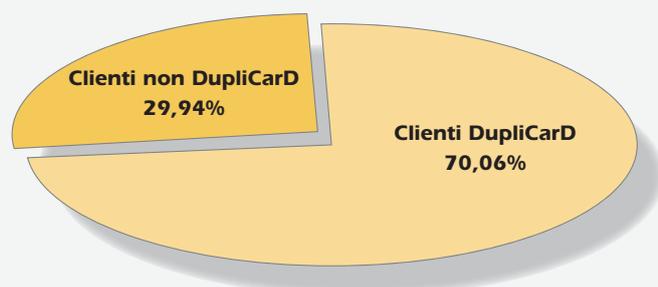
Fidelizzazione	2009	2008	2007
- in termini di spesa	+13,63%	+1,05%	+6,88%
- in termini di visite	+15,12%	+0,72%	+0,72%

Note alla lettura: la variazione in termini di spesa si riferisce all'aggregato pro-forma di conto economico; il dato prende in esame i ricavi complessivi delle vendite al netto di premi, resi da clienti, sconti e abbuoni. Il numero di visite richiama il solo ramo dettaglio. Il ramo ingrosso resta escluso dall'analisi.

Grande peso rivestono i Clienti fidelizzati. Nel 2009 hanno coperto il 70% delle transazioni ed il 78% degli acquisti. Alcuni chiarimenti sono doverosi per una lettura corretta dei dati: l'analisi si concentra sui soli canali di vendita al dettaglio; non prende invece in considerazione il canale ingrosso, dato che esso non prevede l'utilizzo della carta fedeltà. Tra i negozi senza carta, rientrano però anche tre supermercati ad insegna Amort siti in Alto Adige a Lana, Merano e Bolzano in via Rencio; pertanto, se si escludessero dall'analisi, le percentuali relative al numero di passaggi alle casse e alle vendite ascrivibili ai possessori di DupliCarD arriverebbero rispettivamente a quota 73% e 83% sul totale.

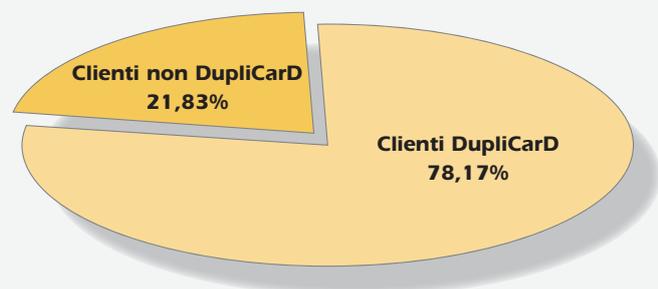
Analisi Clientela in relazione al numero di visite

Grafico n. 23



Analisi Clientela in relazione agli acquisti

Grafico n. 24



GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE RELAZIONALE

ANALISI DELLA CLIENTELA

Clients DupliCard	2009	2008	2007
- numero di visite	10.440.037	9.177.858	8.976.114
- valore acquisti	€ 278.146.330	€ 242.552.547	€ 234.552.721
- spesa media	€ 26,64	€ 26,43	€ 26,13

Clients non DupliCard	2009	2008	2007
- numero di visite	4.462.066	3.766.989	3.876.640
- valore acquisti	€ 77.688.586	€ 65.500.617	€ 67.218.922
- spesa media	€ 17,41	€ 17,39	€ 17,34

Note alla lettura: i dati riportati in tabella richiamano il solo ramo dettaglio. Il ramo ingrosso resta escluso dall'analisi.

Adesione alla Carta Fedeltà

	2009	2008	2007
Tessere attive	253.279	217.641	214.937
di cui abilitate a "Faccio lo"	58.630	45.755	34.548
Clients	239.286	200.186	204.408

Note alla lettura: con il termine **tessere attive** si intendono tutte le carte fedeltà che, in corso d'anno, hanno tracciato almeno un euro di acquisto presso uno o più punti vendita della rete di vendita al dettaglio. Depurando il dato totale dalle sostituzioni, annullamenti e revoche si ottiene il numero effettivo di **Clients attivi**.

Incrementano le richieste di adesione al servizio di *self scanning*: 11.109 nuove attivazioni nel 2009, hanno portato a 23,15 la percentuale di acquirenti abilitati al servizio di "Faccio lo".

Analisi nuove attivazioni ed annullamenti della Carta Fedeltà

	2009			2008		
	Numero	Vendite generate-perse	%	Numero	Vendite generate-perse	%
Tessere totali	253.279	263.662.873		217.641	242.143.999	
Tessere nuove	70.278	34.649.188	13,14%	40.950	20.206.553	8,34%
Tessere perse	34.640	14.516.385	5,51%	38.246	17.333.580	7,16%

Note alla lettura: i dati presentati in tabella sono al lordo delle sostituzioni.

Le **tessere nuove** rappresentano le nuove richieste di attivazione registrate in corso d'anno: trattasi in altre parole delle tessere con acquisto in un determinato anno, ma senza fatturato nell'anno precedente.

Le **tessere perse** descrivono invece gli annullamenti e le disattivazioni; raccolgono le carte che nell'anno in corso non presentavano acquisti, registrati però nell'anno precedente.

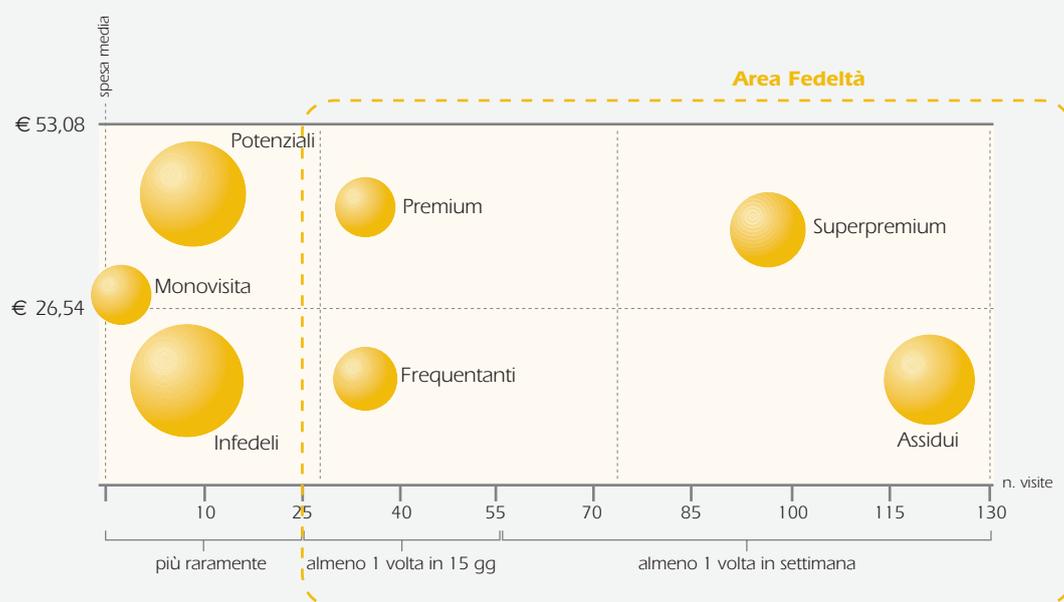
Per comprendere i flussi di Clientela rispetto all'anno precedente, si propone di seguito l'analisi della matrice di fedeltà: essa consente di segmentare la clientela in relazione alla spesa (scontrino medio) e frequenza di acquisto, delineando così differenti comportamenti di acquisto.

Il diagramma a bolle sotto riportato rappresenta sull'asse delle ascisse il numero di visite presso i negozi della nostra rete di vendita, mentre sull'asse delle ordinate l'importo della spesa. La linea tratteggiata centrale riproduce lo scontrino medio carta. Nell'ottica dell'analisi della perdita di Clientela, l'area

denominata “matrice di fedeltà”, che raggruppa i segmenti “Superpremium”, “Premium”, “Frequentanti” e “Assidui”, fornisce un contributo essenziale per comprendere di anno in anno “cosa si sta per-

dendo”, misurare le dinamiche persi-nuovi e rilevare le modifiche dei comportamenti di acquisto dei consumatori maggiormente fidelizzati.

Grafico n. 25



Brevemente si riportano le evidenze più significative emerse dal confronto fra 2008 e 2009.

Su un parco Clienti in forte crescita (+19,5%) grazie alla dinamica dello sviluppo della rete, il peso dell'area della fedeltà complessivamente arretra di due punti percentuali attestandosi al 40,5% in termini di clientela, all'86,1% in termini di fatturato (-0,9 punti) e all'87,6% (-0,8 punti) in termini di transazioni.

Tale dinamica è giustificata da una espansione percentualmente inferiore dei segmenti fedeli rispetto ai segmenti dell'area della infedeltà. In particolare aumentano di oltre il 40% i Clienti Monovisita e del 20% i Clienti Infedeli. I due segmenti dell'area di fedeltà più stretta (Superpremium e Assidui) segnano comunque incrementi fra il 10 e il 13 % di numerica Clienti. Anche il fatturato cresce nell'ordine del 9-10%. I dati si mostrano coerenti con il recente sviluppo della rete in zone precedentemente non presidiate, come il bolzanino e le Giudicarie, in cui sarebbe irrealistica l'idea di affermarsi da subito

come insegna di riferimento. Questo perché i comportamenti dei consumatori raramente si modificano in modo radicale e in tempi ristretti, ma, al contrario, hanno bisogno di tempo per consolidarsi.

Fra i Clienti attivi in entrambi gli anni (circa 168mila), il 65% ha mantenuto costante o incrementato i propri acquisti, mentre il restante 35% li ha diminuiti. Il saldo in termini di fatturato è comunque negativo per 4,6 milioni di euro, dal momento che il potenziamento della spesa del primo gruppo non compensa la flessione registrata nel secondo gruppo. È il dato della frequenza in punto vendita, come quasi sempre accade, a spiegare la perdita di fatturato: nel 2008 un Cliente medio visitava un negozio della rete ogni 7,8 giorni; nel 2009 ogni 8,1 giorni. Questa minore frequenza (-3,8%) ha comportato una contrazione del fatturato pur in presenza di un dato medio positivo in termini di scontrino medio (+1,5%).

► LA CENTRALITÀ DEL CLIENTE

▼ I sistemi di ascolto e monitoraggio

Il Servizio Clienti

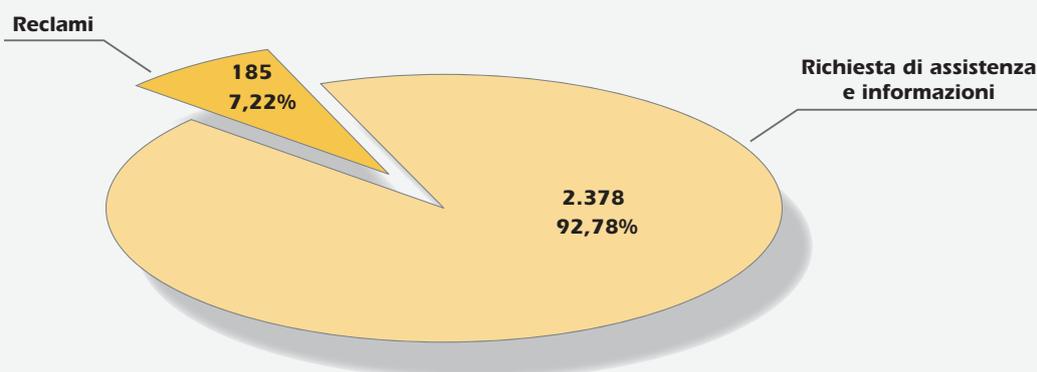
Mezzo di segnalazione	2009	2008	2007
Telefonica	1.803	1.170	864
E-mail	656	244	183
Segnalazioni da punti vendita	100	71	59
Altro	4	9	9
Richieste totali	2.563	1.494	1.115

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. Sono molti gli argomenti oggetto delle richieste: carta fedeltà e funzionamento del concorso a premi, informazioni su punti vendita,

prezzi e prodotti, infine richieste associate al volantino, al sito internet e ad altre iniziative promozionali. Il 2009 ha registrato una forte impennata del ricorso al servizio: le chiamate, mediamente 214 al mese e 10 al giorno, sono aumentate del 72% rispetto all'anno precedente; i reclami sono invece scesi di 5 punti percentuali.

Tipologia di segnalazione

Grafico n. 26



GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE RELAZIONALE

Il Servizio Clienti	2009	2008	2007
Ore dedicate ad assistenza Clienti	237,3	130,0	93,7
Risposta immediata o nei tempi previsti	97,19%	96,59%	93,45%
Numero reclami	185	173	154
Peso dei reclami sul totale segnalazioni	7,22%	11,58%	13,81%
Grado di insoddisfazione	12,41	13,36	11,98

Note alla lettura: il **grado di insoddisfazione** indica il numero di reclami pervenuti ogni milione di scontrini emessi.

▼ Le indagini sull'immagine di insegna e di Customer Satisfaction

Nel 2009 sono state aggiornate le ricerche quali-quantitative relative all'immagine delle nostre principali insegne - Poli e Regina - e alla loro valutazione da parte della Clientela.

Check-up dell'insegna Regina

Lo studio mirava alla verifica della penetrazione dell'insegna Regina sul territorio, sia in termini di notorietà che di frequenza, all'approfondimento delle abitudini di acquisto e dell'interesse per i vari reparti ed infine all'identificazione delle aree di miglioramento. L'impianto di ricerca è stato esteso alle stesse 5 aree dell'indagine precedente (Trento e sobborghi, Rovereto e Val Lagarina, Val di Non, Valsugana, Alto Garda) ed ha previsto un questionario telefonico rivolto direttamente alla persona che in famiglia è responsabile de-

gli acquisti. In estrema sintesi i risultati dell'indagine: come già evidenziato in passato, Regina si conferma un'insegna ben radicata nel territorio, con una conoscenza pressoché totale. Anche la visita *In Store* mantiene solide basi, ben superiori all'80% dei conoscitori e in crescita rispetto al 2005. Aumentano tuttavia in maniera considerevole anche gli *shopper* che dichiarano di aver visitato Regina solo una o due volte (27% di chi frequenta).

Considerando tutti gli articoli che compongono un assortimento *non food*, Regina rimane ancora tra i punti di riferimento più importanti, ma, rispetto al 2005, in alcune aree si evidenzia un calo non trascurabile, verosimilmente indotto da un terreno competitivo in forte ed aggressiva crescita che pone sempre più in alto il limite della soddisfazione degli acquirenti, soprattutto di quelli più giovani, che sembrano aver sviluppato uno spiccato interesse anche per i negozi monomarca.

Il profilo d'immagine appare complessivamente soddisfacente, con un andamento molto simile al 2005 e con la conferma della positiva *performance* soprattutto dei reparti storici - CASALINGHI, GIOCATTOLI E CANCELLERIA - che, se ottimizzati al meglio, potrebbero far da volano ai reparti meno referenziali per l'insegna - ABBIGLIAMENTO DONNA e UOMO - e creare ulteriori occasioni di acquisto.

Chi frequenta continua a considerare Regina un'insegna con valori positivi. In tale contesto anche il voto globale aumenta significativamente, raggiungendo e superando il valore medio 8 in una scala di voti da 1 a 10.

Check-up dell'insegna Poli

Il progetto di ricerca relativamente all'insegna Poli è stato condotto separatamente nelle province di Trento e Bolzano. L'obiettivo perseguito nell'**area del Trentino** è stato quello di valutare l'immagine percepita dell'insegna Poli a livello di notorietà e frequenza di utilizzo, tenuta e pertinenza della struttura d'offerta, evidenziando i punti di forza e debolezza anche rispetto ai principali *competitor*.

Emerge complessivamente un giudizio dell'insegna positivo e coerente, anche se talvolta un po' piatto e non molto caratterizzato.

A livello di competenze, Poli risulta accreditata positivamente sotto diversi profili. Efficienza, attivismo e controllo; predisposizione all'innovazione (citato ad esempio il ruolo pionieristico nell'inserimento del servizio "Faccio Io", DupliCarD, bar interno e prodotto etnico); ordine e pulizia; cura e valorizzazione del prodotto, in particolare nell'area del fresco; servizio e attenzione verso il Cliente: sono questi gli attributi individuati come principali determinanti del successo aziendale.

Parallelamente si registra un vissuto che presenta elementi di notevole disomogeneità fra i diversi punti vendita, sia con riferimento alla rivisitazione del *layout* (che ha interessato solo una parte limitata dei negozi) sia con riferimento al diverso "stile" del personale. In alcuni casi vi è la percezione di un posizionamento di prezzo elevato o di insufficiente attività promozionale.

Gli spunti di miglioramento emersi rimandano ad una maggiore valorizzazione delle offerte e del tema convenienza, ad una maggiore flessibilità negli orari e, in particolare, al prolungamento dell'apertura serale, ma anche al consolidamento dell'attenzione da rivolgere alla comunità e alla sostenibilità, da attuare anche attraverso la proposta di iniziative solidali e di contenimento dell'impatto ambientale.

Nell'**Area dell'Alto Adige** invece, si è cercato principalmente di individuare gli strumenti conoscitivi necessari alla messa a punto di una strategia commerciale coerente con le aspettative del consumatore alto-atesino, comprendendo nel dettaglio le aree di potenzialità e di ottimizzazione dell'attuale sistema d'offerta (insegne Poli e Amort) a livello di *layout*, atmosfera dei negozi, politica di prezzo e promozioni, assortimento e strategie di fidelizzazione e ponendo le basi per un monitoraggio continuativo delle performance di insegna.

Trasversalmente al campione è emerso un profilo valorizzante del *brand* Poli, costruito attorno a valori riconosciuti da tutti. Poli presidia efficacemente dimensioni allineate alle aspettative della nuova Clientela: qualità, pulizia, varietà dell'offerta, funzionalità degli spazi, velocizzazione della spesa, attenzione al consumatore. Anche presso il *target* tedesco, è forte il legame percepito con la cultura italiana, declinata in dimensioni quali calore, familiarità, offerta di prodotti tipici.

Anche in questo caso emerge però, parallelamente, l'immagine di un marchio che richiede un "prezzo da pagare" per quello che fornisce; è percepito come più costoso rispetto ai *competitor* e intermittente in termini di frequenza o memorabilità delle offerte.

Il confronto con il pubblico altoatesino ha in primo luogo evidenziato l'esigenza di ottimizzare la strategia di comunicazione a più livelli: in negozio, attraverso segnaletica più efficace ed orientativa e fuori dal negozio, attraverso un'attività pubblicitaria più capillare.

Considerazioni conclusive

I dati oggettivi, misurati da primarie società del settore, mettono Poli in posizione di eccellenza sia per quanto riguarda la convenienza delle linee prezzo, sia per quanto concerne l'intensità promozionale. Allo stesso modo Poli è oggi l'unica azienda del settore, nel territorio regionale, che rendiconta le *performance* in tema di responsabilità sociale e di sostenibilità, rendendo quindi pubbliche le politiche attuate, i successi e gli insuccessi ottenuti. La realtà pare quindi configgersi, ed in misura considerevole, con il percepito del Cliente/Consumatore. Se ne desume una forte carenza di comunicazione. L'analisi di mercato ha fornito numerosi spunti per meglio orientare le politiche aziendali, per migliorare la soddisfazione dello *Stakeholder* Cliente, ma risulta evidente che proprio sul tema della comunicazione istituzionale ci si dovrà impegnare, così come sul rendere maggiormente efficaci ed evidenti le azioni intraprese.

▼ Le informazioni verso i Clienti

La corrispondenza

L'Azienda si impegna a garantire ai suoi Clienti un flusso di informazioni costante e completo. L'invio del volantino e dei cataloghi 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.

Ai volantini distribuiti indistintamente all'intero parco Clienti, si aggiunge la corrispondenza diretta.

Si evidenziano a tal proposito le 6.500 lettere di ringraziamento spedite alla clientela che ha aderito al progetto umanitario legato alla DupliCarD Collection.

Il sito internet

Il sito internet istituzionale, raggiungibile agli indirizzi www.superpoli.it o www.magazziniregina.it rappresenta un punto di riferimento sempre più importante per la *virtual community* dei nostri Clienti. Offre una panoramica completa dell'Azienda e della sua attività, con particolare attenzione a prodotti, promozioni e servizi. Il sito permette inoltre al visitatore di consultare le offerte di lavoro, di inoltrare un curriculum strutturato, di registrarsi e ricevere *newsletter* aggiornate. I Clienti registrati possono visionare l'anteprima del volantino, pubblicata *on line* con un paio di giorni di anticipo rispetto alla tradizionale veicolazione pubblicitaria tramite poste o fornitori affini.

Utilizzo del sito internet

Grafico n. 27



Dettaglio accessi medi giornalieri

gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	MEDIA
483	416	436	441	478	383	383	400	421	866	3.132	650	707

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE RELAZIONALE

LE INFORMAZIONI VERSO I CLIENTI

Il Sito internet	2009	2008	2007
Iscritti totali al sito	35.355	9.320	8.825
Iscritti totali alla <i>newsletter</i>	20.412	5.437	5.078
Numero di <i>newsletter</i> inviate	60	48	40

Note alla lettura: gli iscritti al sito e alla *newsletter* sono intesi come utenti complessivamente registrati, mentre il dato riguardante l'invio di *newsletter* rimanda al numero di pubblicazioni avvenute per singolo anno oggetto d'analisi.

Il grande incremento di iscritti al sito (oltre 26mila iscrizioni solo nel 2009) e alla *newsletter* (15mila nuove adesioni) è legato al lancio del concorso Camcella e Vinci, di cui si parlerà ampiamente nel paragrafo successivo.

▶ LE AZIONI PER LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

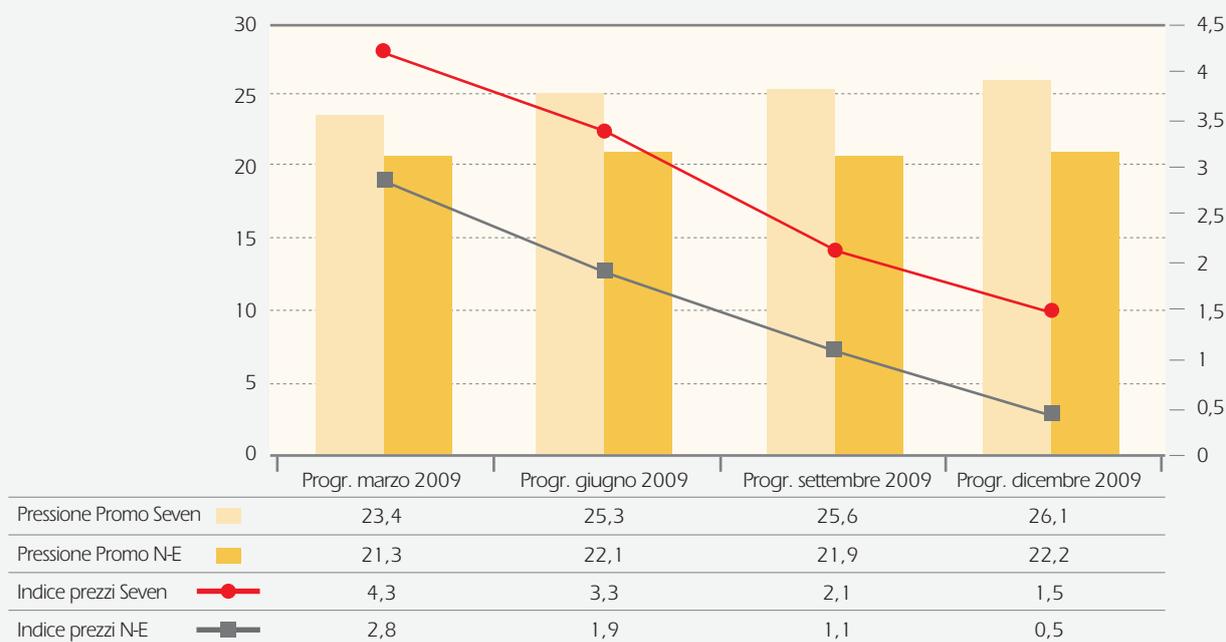
▼ La convenienza

In un contesto di mercato caratterizzato da una perdita preoccupante del potere d'acquisto da parte delle famiglie, Poli continua a sviluppare una politica di prezzo tesa a garantire il contenimento del costo della spesa, attivandosi su molteplici fronti. Alcuni esempi sono la diversificazione della proposta assor-

timentale; l'inserimento di primi prezzi; il potenziamento della marca commerciale; il contrasto, già in sede negoziale, agli aumenti di listino richiesti dall'Industria di Marca; il mantenimento di un'adeguata pressione promozionale e la ricerca costante di nuove iniziative a sostegno della convenienza.

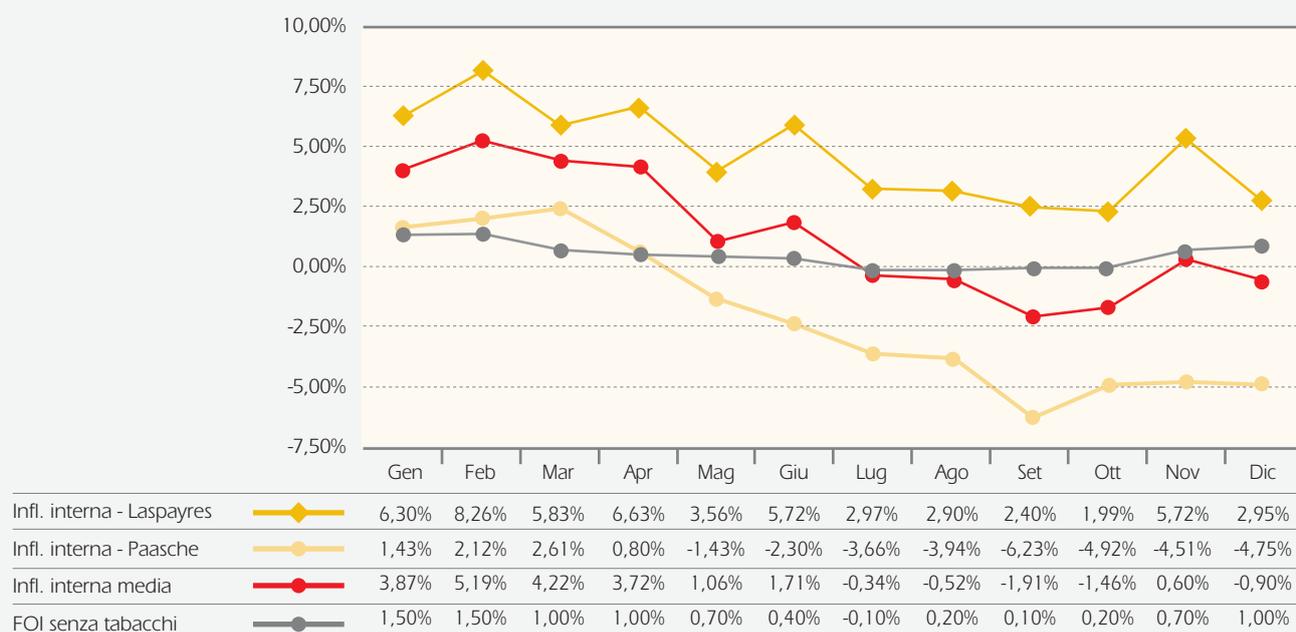
Osservatorio prezzi Largo Consumo Confezionato (Fonte: I.R.I. Infoscán) Dati al 31/12/2009

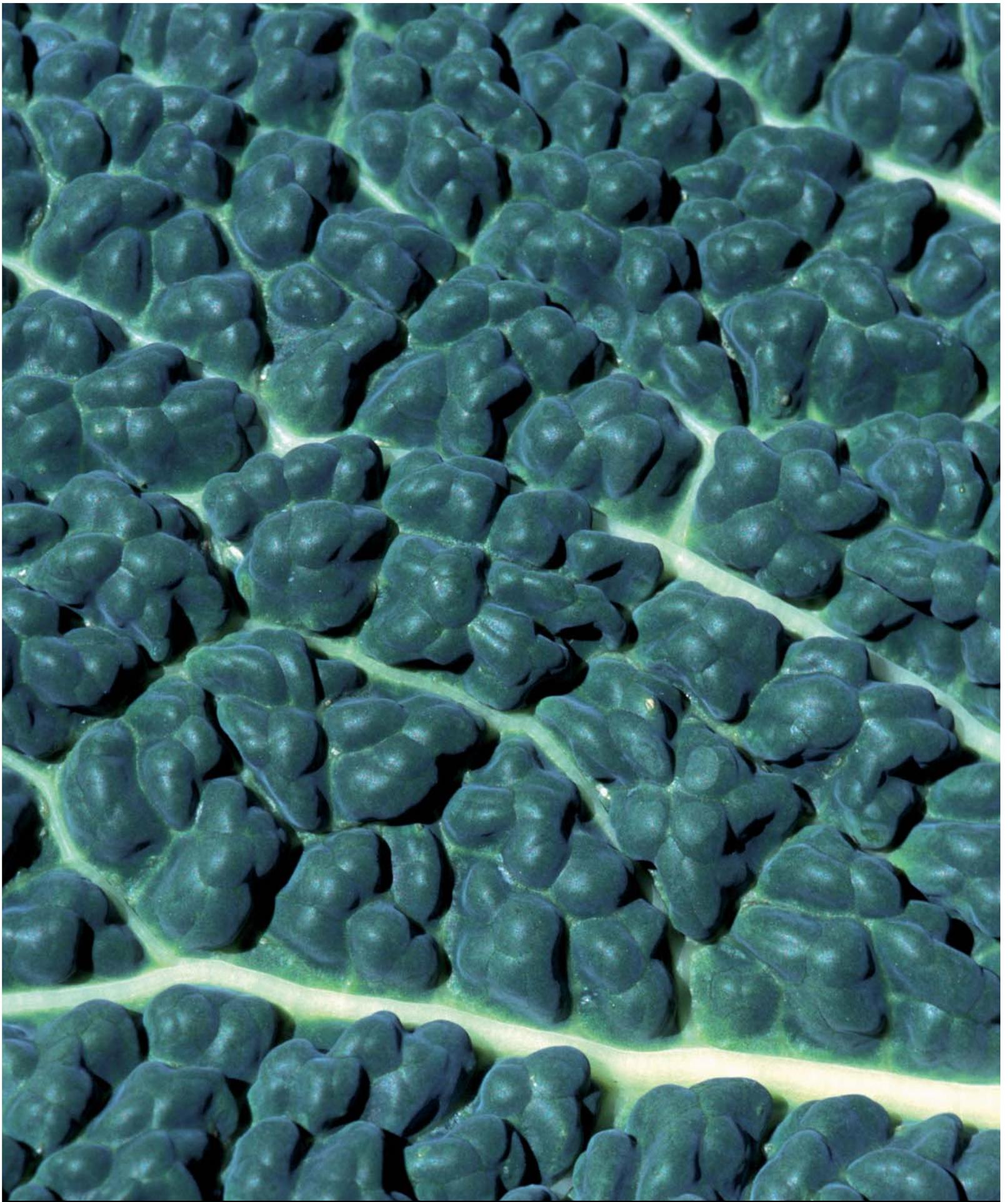
Grafico n. 28



Il monitoraggio dell'inflazione alla vendita

Grafico n. 29





***“La vita degli spettacoli naturali è nel cuore degli uomini;
per vederla bisogna sentirla.”***

Jean Jacques Rousseau (1712 - 1778), Emilio: libro III



▼ Iniziative a sostegno della convenienza

Definizione nuovo pricing strategico per i negozi ad insegna Amort

Il Gruppo opera sul territorio con una pluralità di insegne, ciascuna rappresentativa di formati distributivi diversi. Le differenze risiedono nell'assortimento, nella tipologia dei prodotti offerti, nel *packaging* e nelle politiche commerciali. I negozi Amort per molti aspetti si avvicinano al modello di vendita tipico dei negozi all'ingrosso: confezioni *multipack*, comunicazione essenziale, poca enfasi sulle modalità espositive e, soprattutto, prezzi competitivi garantiti senza soluzione di continuità da una politica di prezzo EDLP (*Every Day Low Price*). Con l'intento di rafforzare l'impostazione di questo particolare *format* distributivo, incrementando il giro d'affari e riducendo al contempo l'incidenza dei costi fissi, si è deciso di rivisitare il *pricing* e consolidare la sua attrattiva. I prezzi dell'intero assortimento sono stati riposizionati verso il basso, concentrando le riduzioni più significative sui prodotti alto-vendenti. Totalmente autofinanziato, attraverso una rinuncia iniziale di margine, il riposizionamento, in media, è stato pari al 2%. Pur non avendo previsto nessuna comunicazione particolare, i Clienti hanno notato la riformulazione dei prezzi ed hanno risposto positivamente, soprattutto presso il negozio di Merano.

Iper Poli, l'isola del risparmio

L'ipermercato Poli di via Galvani a Bolzano è il primo e unico punto vendita di grande formato della rete del Gruppo. Con circa 3.000 mq di superficie, linea prezzi differenziata, vasto assortimento e importanti spazi promozionali, il negozio vanta due punti di forza: ampia varietà di scelta, ma soprattutto competitività. Il potere negoziale conseguito grazie all'adesione ad Agorà Network, ci consente di offrire una linea prezzi di 1% inferiore rispetto alla diretta concorrenza (Interspar) e volumi promozionali significativi. Per sviluppare ulteriormente l'immagine di forte convenienza sono state programmate diverse attività di *sales promotion*. Due differenti azioni con rilascio di buoni sono state ideate per le aperture

straordinarie del 25 aprile (66% di *redemption*) e di domenica 3 maggio (1.900 buoni da 10 euro redenti). Dal 5 maggio è poi partita la promozione Primia ti Premia, 1 euro in regalo ogni 5 euro di spesa in prodotti Primia, mutuata dall'esperienza dei Supermercati.

Cancella e Vinci

"Cancella e vinci" è il nome del concorso a premi lanciato da Poli in occasione dell'anniversario DupliCarD con l'intento di dare una risposta alternativa ed originale alla richiesta di risparmio, sempre più diffusa e sentita, soprattutto in momenti di crisi.

Nel periodo fra il 27 ottobre e il 23 novembre 2009, ogni 25 euro di spesa (o multipli all'interno di un unico scontrino) veniva rilasciata una cartolina "Cancella e Vinci", attraverso la quale il Cliente poteva tentare la fortuna. Il concorso prevedeva tre tipologie di premio: premi immediati, premi Web e due rendite annuali come superpremio finale.

Per vincere uno dei premi immediati, come buoni spesa da 20, 50, 100 euro, prodotti alimentari o cartoline aggiuntive, era sufficiente grattare la parte dorata del tagliando e verificare la scritta "HAI VINTO / NON HAI VINTO". In caso di vincita, il Cliente possessore del tagliando vincente, presentandolo alle casse, poteva ritirare immediatamente il premio. Ogni cartolina dava poi diritto alla partecipazione al concorso via web, in cui erano in palio buoni viaggio del valore di 250 euro, orologi, lettori Mp3 e cuffie fitness. Infine, per partecipare all'estrazione del superpremio finale era sufficiente compilare le cartoline ed imbucarle in urne appositamente collocate presso i vari negozi. Fra tutti i tagliandi raccolti nel corso dell'iniziativa, ne sono stati estratti due, ciascuno aggiudicandosi una rendita da 1.000 euro al mese per un anno, elargita sotto forma di carta di credito prepagata.

Un investimento complessivo da mezzo milione di euro, considerando anche tasse e spese, in funzione anticongiunturale; 350mila euro il monte premi riservato ai Clienti; 300mila cartoline stampate; 172mila quelle vincenti; 78% i premi ritirati: questi i numeri che possono testimoniare la buona riuscita dell'iniziativa.

FOCUS- Le prospettive di micro marketing attraverso una carta DupliCarD completamente rinnovata

DupliCard, la carta fedeltà dei supermercati Poli e dei grandi magazzini Regina nel 2009 ha compiuto 7 anni di vita. Lanciata nell'estate 2002, rappresentò una novità assoluta nel panorama distributivo trentino dal momento che, all'epoca, Poli e Regina erano le prime e le sole insegne della grande distribuzione ad utilizzare una carta come strumento di fidelizzazione. I Clienti hanno imparato a conoscerla, tant'è che nella ricerca di *Customer Satisfaction* condotta fra novembre e dicembre 2009 su un campione di 2.250 persone, rappresentativo della popolazione delle aree ove operano Poli e Regina, sono emersi dati estremamente significativi sia sulla notorietà che sul gradimento della carta. La conoscono l'89% dei trentini e il 78% degli altoatesini intervistati e la possiedono oltre il 90% dei primi e l'83% dei secondi. Più di tutto

apprezzano la possibilità di partecipare alle promozioni, la raccolta punti e il servizio Faccio Io. In questi anni il Gruppo Poli ha lavorato per rinnovare ed estendere le possibilità di risparmio e di vantaggio riservate alla Clientela. In particolare, sono stati introdotti con ampio successo i premi "esperienza", che consentono di trasformare i punti in un momento rilassante o di svago o ancora in un servizio utile, anziché in un oggetto fisico; sono state riservate solo ai possessori di carta le meccaniche promozionali più vantaggiose (come i 4x2 o i 3x2); infine, è stata data la possibilità di convertire i punti anche in buoni sconto da utilizzare presso Regina, oppure in prodotti, attraverso la formula dei "Punti a Risparmio".

Tuttavia, le novità vengono metabolizzate velocemente e ancor più velocemente vengono replicate dai *competitor*. Oramai, nel 2009, le famiglie trentine hanno imparato, come in altre zone d'Italia, ad utilizzare più carte contemporaneamente e DupliCarD, pur con la sua storia, non è che una delle tante: carte della cooperazione, dei distributori di carburante, delle profumerie del centro, dei negozi di abbigliamento, elettronica, bricolage...

Poli ha iniziato così a sentire l'esigenza di rinnovare i contenuti della sua proposta e rafforzare il legame con i suoi Clienti. Ha avviato, insieme ai soci di Agorà Network, un'analisi interna relativa ai dati di partecipazione e di gradimento delle diverse componenti del programma fedeltà. Inoltre, con l'aiuto dello *staff* dell'Università di Parma, ateneo con il quale il Gruppo ha uno storico rapporto di collaborazione, ha monitorato la situazione del mercato esterno, nazionale ed internazionale. Contemporaneamente ha studiato le nuove tecnologie e l'apporto che esse possono offrire in termini di rapporto diretto con la Clientela e di possibilità, per quest'ultima, di reperire informazioni con facilità e decidere autonomamente se sfruttare o meno un'opportunità di risparmio (questo è il caso, ad esempio di internet). Il tutto per comprendere appieno come giungere al cuore del Cliente, come soddisfare le sue aspettative e come renderlo consapevole di essere il principio e l'essenza della nostra attività.

Il percorso di analisi ci ha portato a comprendere come, ora molto più che in passato, occorranza strumenti di *marketing* e di promozione che evolvano dal tradizionale approccio "la pubblicità è l'anima del commercio" puntando invece ad un approccio più paritario e rispettoso, che tenga conto delle infinite possibilità per il Cliente di scegliere fra un'insegna e l'altra, fra un prodotto e l'altro, fra un prezzo e l'altro. Inoltre, anche i consumatori si sono evoluti e ricercano, di conseguenza, proposte nuove e differenziate, che tengano conto delle esigenze personali, anche in un settore tradizionalmente generalista come il nostro. Sanno che un programma fedeltà costa parecchio denaro a chi lo propone e per questo si aspettano vantaggi concreti. Il catalogo premi, in effetti, rappresenta una delle voci di investimento marketing più consistenti, nel nostro caso ammonta allo 0,7% del fatturato. Sarebbe quindi sensato che un importo significativo come quello speso sul programma di fidelizzazione fosse concentrato sulla remunerazione dei Clienti migliori, riservando a loro i vantaggi più incisivi e percepiti come migliori.

Analizzando le dinamiche di partecipazione ai precedenti concorsi emerge invece che non sempre i Clienti più fedeli percepiscono come effettivamente di valore i premi previsti dal concorso: infatti solo il 49% dei possessori di carta ritira almeno un premio del catalogo, sebbene sia l'88% la percentuale dei visitatori più assidui. Inoltre, sono i Clienti più fedeli a convertire i punti, oltre che in premi, anche in servizi e buoni sconto; quelli meno assidui, invece, tendono principalmente a convertire il saldo acquisito in prodotti, attraverso la formula dei Punti al Risparmio.

Alla luce di questa considerazione si è deciso di lanciare una nuova fase per DupliCarD, migliorando i contenuti del programma di fidelizzazione sulla base dei seguenti obiettivi:

- mantenere l'iniziativa del catalogo premi, rinnovandolo però profondamente nei contenuti e legandolo maggiormente alla proposta commerciale complessiva delle insegne;
- sviluppare vantaggi differenziati per i diversi segmenti di Clientela, in modo da premiare i frequentatori più assidui;
- utilizzare una comunicazione più diretta per trasmettere questi vantaggi e sviluppare una relazione a due vie (parlare ai nostri Clienti, ma anche ascoltarli);
- migliorare costantemente l'adesione al programma di fidelizzazione prevedendo opzioni di utilizzo dei punti che siano maggiormente in linea con le aspettative dei Clienti;
- adottare un approccio non invasivo e basato su un criterio "pull", che implica che sia il Cliente a scegliere il livello di partecipazione al programma.

Questi obiettivi troveranno una prima concreta realizzazione a giugno 2010, con il lancio del programma DupliCarD per Te e della raccolta QuiConTe unitamente all'inaugurazione del nuovo sito internet del Gruppo Poli e delle sue insegne.

DupliCard per Te è un programma parallelo alla tradizionale raccolta a punti che permette al Cliente di accedere a vantaggi personalizzati. Questi per il momento consistono in punti aggiuntivi, punti moltiplicati in alcuni periodi (punti doppi o tripli) e sconti sul punteggio necessario per il ritiro dei premi della

DupliCard Collection. La comunicazione dei vantaggi avviene su base mensile attraverso e-mail o un buono alla cassa, ed è il Cliente a scegliere il mezzo con cui ricevere le informazioni.

L'iniziativa prevede poi la possibilità di registrarsi sul sito Internet e, nella sezione MyPoli, accedere alle informazioni associate alla propria DupliCard: vantaggi riservati, comunicazioni dirette, premi della Collection, novità relative al punto vendita preferito, ecc.

QuiConTe è una raccolta parallela alla DupliCard Collection riservata ai partecipanti al programma DupliCard Per Te. Essa permette di alimentare un saldo punti che potrà essere convertito in buoni sconto sulla spesa a partire dal 6 settembre 2010 fino a marzo 2011. L'accumulo di punti in questo caso avviene acquistando un vasto numero di prodotti, visualizzabili anche sul sito internet, che racchiudono i tratti differenzianti della proposta commerciale di Poli, ma che, al contempo, sono vicini alle esigenze dei consumatori. Rientrano in questo paniere le referenze a marchio Primia e Bontà delle Valli, espressione della qualità e convenienza che Poli mette in atto quotidianamente per i suoi Clienti; i prodotti locali, emblema di genuinità e tradizione, frutto del lavoro di aziende radicate sul territorio regionale; gli articoli delle categorie "biologico, senza glutine, etnico ed equo solidale", espressione di esigenze specifiche di salubrità, solidarietà e curiosità verso il mondo; infine gli eco-bag, ossia gli shopper ecologici utilizzati da chi rispetta l'ambiente anche facendo la spesa. A questi si aggiungono periodicamente altri articoli appositamente selezionati da Regina per soddisfare con nuove idee convenienti i bisogni di tutti i giorni.

▼ I Servizi e le iniziative

I principali servizi offerti al Cliente

Copertura dei servizi	Orario Continuato		Faccio Io			Profumo di Pane		
	Valore	% su totale rete	Valore	% su totale rete	% su rete super	Valore	% su totale rete	% su rete super
Nr. punti vendita	32	51,61%	12	19,35%	24,49%	31	50,00%	63,27%
Ponderazione su nr. Clienti	10.851.281	72,82%	5.668.755	38,04%	43,50%	10.353.312	69,48%	79,45%
Ponderazione su incassi	€ 267.000.208	75,03%	€ 160.162.868	45,01%	51,11%	€ 256.288.995	72,02%	81,79%

Prosegue la volontà di potenziare i servizi che contribuiscono a velocizzare il processo di acquisto. Fra questi si ricordano:

- **Orario continuato** in molti negozi, per garantire al Cliente la possibilità di fare la spesa durante la pausa pranzo;
- **Faccio Io**, il sistema di *self-scanning*, attraverso cui i possessori di carta fedeltà possono fare la spesa calcolando in maniera automatica il conto da pagare alla cassa;

- **Profumo di pane**, il reparto panetteria *self-service*, offerto come alternativa al pane sfuso, venduto con assistenza degli addetti.

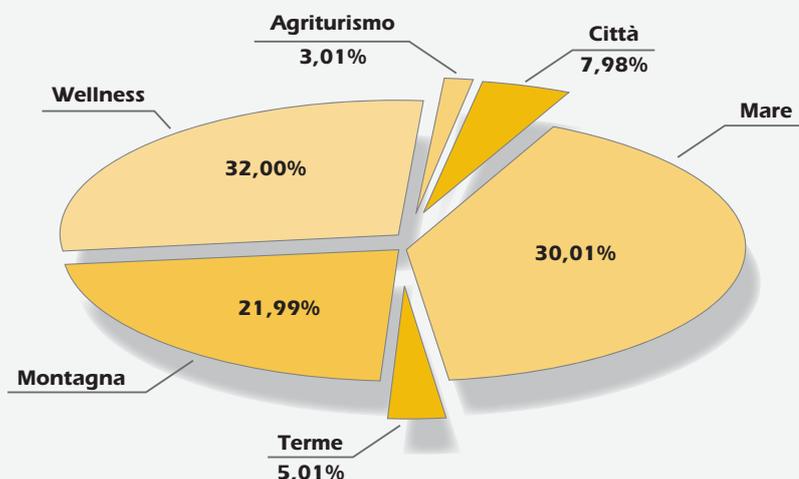
I Viaggi di Poli

E' giunta al quarto anno la collaborazione con il *tour operator* Igna's Tour, grazie alla quale Poli affianca all'offerta tradizionale di prodotti tipici della Grande Distribuzione, proposte viaggio di vario tipo a prezzi molto economici. L'informazione al pubblico è veicolata attraverso il volantino, il sito internet aziendale e quello di Igna's Tour. L'organizzazione tecnica del viaggio è curata direttamente dal *tour operator*

che, grazie alla collaborazione in essere già da anni con grandi catene della distribuzione alimentare tedesca ed austriaca, vanta grande esperienza nel settore vacanze *low-cost*. Si è consolidato nel tempo l'apprezzamento del servizio da parte della Clientela: i pacchetti acquistati continuano ad aumentare (2.856 nel 2009, erano 1.600 nel 2008) e sempre più turisti viaggiano più volte in corso d'anno.

Tipologia di viaggio

Grafico n. 30



▼ I Prodotti

Qualità e sicurezza

Al fine di conseguire il pieno rispetto di tutte le norme igienico sanitarie e di sicurezza previste dal protocollo di autocertificazione H.A.C.C.P., vengono periodicamente organizzati corsi di aggiornamento rivolti

al Personale di vendita, che peraltro può avvalersi di pubblicazioni appositamente redatte dall'Azienda. I prodotti a marchio Primia vengono periodicamente testati attraverso analisi di laboratorio.

I controlli sui prodotti

Autocontrollo interno H.A.C.C.P.	2009	2008	2007	Var. % 2009 vs 2008
Nr. controlli	2.096	1.845	1.842	13,60%
Spesa sostenuta	€ 43.520	€ 30.997	€ 31.840	40,40%
Costo opuscoli distribuiti	€ 410	€ 219	€ 279	86,99%

Controlli su prodotti Primia	2009	2008	2007	Var. % 2009 vs 2008
Nr. controlli	678	638	573	6,27%
Spesa sostenuta	€ 227.583	€ 208.496	€ 235.406	9,15%

Nel corso del 2009 i punti di vendita e le piattaforme logistiche del Gruppo sono state soggette a 82 ispezioni da parte delle Autorità pubbliche delegate al controllo del rispetto delle normative commerciali ed igienico sanitarie. I prelievi di prodotto effettuati

dalle Autorità di vigilanza e finalizzati alla verifica di conformità sono stati pari a 94.

Le violazioni ravvisate e le relative sanzioni comminate sono sinteticamente elencate qui di seguito, raggruppate per società.

Billig SpA

- Sanzione amministrativa applicata dai Carabinieri di Egna per violazione di cui all'art. 10 bis e 18 del D. Lgs 109/92 per aver posto in vendita alimenti con data di scadenza superata. L'azienda ha presentato scritti difensivi, richiedendo la riduzione della sanzione al minimo edittale.
- Sanzione amministrativa impartita dai Carabinieri del N.A.S. di Trento per violazione art. 1 del Decreto Mi.Pa.F. del 27 marzo 2002, per aver posto in vendita filetti di sogliola privi delle informazioni su metodo di produzione e zona di cattura.
- Sanzione amministrativa applicata dall'Azienda sanitaria dell'Alto Adige per violazione art. 8 comma 1, lett. a. L. 713/1986 e successive modifiche inerente l'irregolarità delle etichettature. In questo caso il fornitore, essendo responsabile della violazione, ha provveduto all'intero rimborso dell'ammenda.

Supermercati Poli SpA

- Sanzione Amministrativa impartita dalla CCIAA di Trento per violazione art. 4, comma 3 D. Lgs 313/91, per aver posto in vendita prodotti con marcatura CE formalmente non conforme.
- Sanzione Amministrativa a seguito di un accertamento da parte di Agecontrol SpA per violazione titolo VI del Reg. (CE) 790/2000, relativamente all'assenza dell'indicazione riguardante il calibro su una partita di pomodori S. Marzano.

- Sanzione Amministrativa ingiunta dal Comune di Sona per violazione art. 15, comma 5 e art. 22, comma 7 D. Lgs. 111/98. L'inadempienza contestata nel corso di una vendita promozionale, rimandava all'incompletezza d'informazione sul cartellino dei prodotti: esso riportava infatti il prezzo di vendita iniziale, la percentuale di sconto applicata, ma non il prezzo finale di vendita come previsto dalla normativa. In questo caso la sanzione è stata applicata al minimo edittale.

Seven SpA

- Sanzione Amministrativa da parte dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari – sezione Igiene e Sanità Pubblica Veterinaria di Trento, dopo aver riscontrato la violazione dell'art. 56, comma 3 L. 128/1998 relativamente ad un ritardo nella comunicazione di arrivo merce comunitaria (latte fresco pastorizzato). Con riferimento all'illecito contestato in data 04/11/2009, sono stati presentati scritti difensivi, accolti con ordinanza di archiviazione il 13/01/2010.

Ortomercato SpA

- Sanzione Amministrativa ingiunta da Agecontrol spa per violazione art. 9, comma 5 Reg. (CE) 1580/07 e art. 4, comma 2 del D.M. 1 agosto 2005 e successive modifiche, relativamente alla tardiva comunicazione chiusura unità locale.

I Prodotti a prezzo d'attacco

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, l'assortimento propone prodotti unbranded, che vantano un ottimo rapporto qualità-prezzo e si riconoscono sugli scaffali grazie alla segnalazione dello slim "Prezzo OK".

Analisi prodotti a prezzo di attacco

Prodotti Prezzi OK	2009	2008	2007
Nr. prodotti	201	173	169
Nr. categorie	41	39	34
Vendite generate	€ 3.294.617	€ 2.954.944	€ 2.751.402
Pezzi venduti	4.056.355	3.683.385	3.603.132
Clienti DupliCarD acquirenti	148.651	132.311	130.114
% Clienti DupliCarD acquirenti	68,28%	71,45%	70,83%

Note alla lettura: con il termine "Clienti" si intende il numero di tessere DupliCarD; i dati relativi al numero di prodotti, al numero di categorie, alle vendite generate e pezzi venduti fanno riferimento alla totalità della rete di vendita, considerando quindi i tre canali distributivi. I dati relativi ai Clienti invece non contemplano il canale Ingrosso.

Prodotti a marchio privato

Il marchio **Primia** intende coniugare le caratteristiche di qualità, sicurezza e convenienza: tutti i prodotti provengono da Fornitori di fiducia, vengono accuratamente selezionati e testati con regolarità, a garanzia di uno *standard* qualitativo paragonabile a quello dei *leader* di mercato. Grande attenzione è riservata anche all'aspetto della comunicazione: i prodotti Primia godono infatti di uno spazio privilegiato all'interno del volantino promozionale.

Il *brand* **Bontà delle Valli** contribuisce a mantenere vive le tradizioni locali, attraverso la proposta di prodotti tipici delle valli alpine di elevato *standard* qualitativo, da esitare all'interno della rete di vendita dei *partner* di Agorà Network. Ideato nel 2004, il marchio Bontà delle Valli ha costantemente accresciuto il suo valore nel tempo. Partendo dalle categorie del conservato, più visibili in negozio e più adatte a comunicare i *plus* del prodotto ai poten-

ziali clienti, la linea è stata progressivamente estesa anche al comparto dei freschi e dei freschissimi. A inizio del 2009 lo sviluppo del *brand* ha infine coinvolto il reparto ortofrutta attraverso l'inserimento di mele e patate. La produzione è stata affidata a due fornitori locali, il Consorzio Melinda ed il Consorzio Ortofrutticolo Val di Gresta, selezionati in virtù dei loro prodotti, qualitativamente eccellenti, della decennale esperienza sul campo e della capacità dimostrata di presidiare il mercato di riferimento. Positiva la risposta della Clientela, che, a partire dal lancio, ha acquistato 1.850 quintali di mele e 950 quintali di patate Bontà delle Valli. Le analisi effettuate in merito rivelano incrementi generalizzati delle vendite in entrambe le categorie e parallele riduzioni del costo chilo, spuntate grazie alla possibilità offerta ai fornitori coinvolti di ampliare lo spazio di vendita loro riservato.

Analisi dei prodotti a marchio privato

	Primia			Bontà delle Valli		
	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Nr. prodotti	673	525	432	64	64	67
Nr. categorie	42	41	41	17	14	16
Vendite generate	€ 22.405.032	€ 15.660.799	€ 13.259.131	€ 2.541.165	€ 2.173.807	€ 2.156.866
Pezzi venduti	15.592.195	11.228.277	10.364.965	1.073.713	1.147.259	1.272.501
Clienti DupliCarD acquirenti	192.722	167.473	164.871	128.611	112.378	115.208
% Clienti DupliCarD acquirenti	88,52%	90,44%	89,75%	59,07%	60,69%	62,72%

Note alla lettura: con il termine "Clienti" si intende il numero di tessere DupliCarD; i dati relativi al numero di prodotti, al numero di categorie, alle vendite generate e pezzi venduti fanno riferimento alla totalità della rete di vendita, considerando quindi i tre canali distributivi. I dati relativi ai Clienti invece non contemplano il canale Ingrosso.

Prodotti etici

Pur contrassegnando nicchie ristrette di mercato, i prodotti etici continuano a richiamare l'interesse dei consumatori. Tra questi si ricordano le soluzioni naturali bio-compatibili, provenienti da materie prime esenti da trattamenti chimici o di sintesi e da produzioni che rispettano l'ambiente ed i prodotti del

commercio Equo e Solidale, che utilizzano materie prime dei Paesi in via di sviluppo. La loro commercializzazione nei paesi di destinazione viene curata dal consorzio CTM AltroMercato, che in Trentino opera attraverso la cooperativa Mandacarù, società senza fini di lucro.

Analisi prodotti etici

	Biologici			Equo-solidali		
	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Nr. prodotti	235	169	171	79	30	25
Nr. categorie	28	26	25	14	14	14
Vendite generate	€ 2.311.113	€ 1.888.512	€ 1.789.339	€ 468.753	€ 303.742	€ 266.472
Pezzi venduti	1.199.388	972.173	914.716	216.169	137.790	121.957

I prodotti senza glutine

Nota di rilievo nel panorama delle alimentazioni alternative è lo spazio dedicato ai prodotti *gluten-free*, destinati alle persone affette da celiachia.

Scenari esterni

La celiachia è un'intolleranza permanente al glutine, sostanza proteica presente in avena, frumento, farro, kamut, orzo, segale, spelta e triticale. La diffusione di questa malattia è in rapidissima espansione: attualmente le statistiche parlano di 85mila casi in Italia, ma si stima che i malati siano 5-6 volte superiori, quindi un soggetto ogni 100 persone.

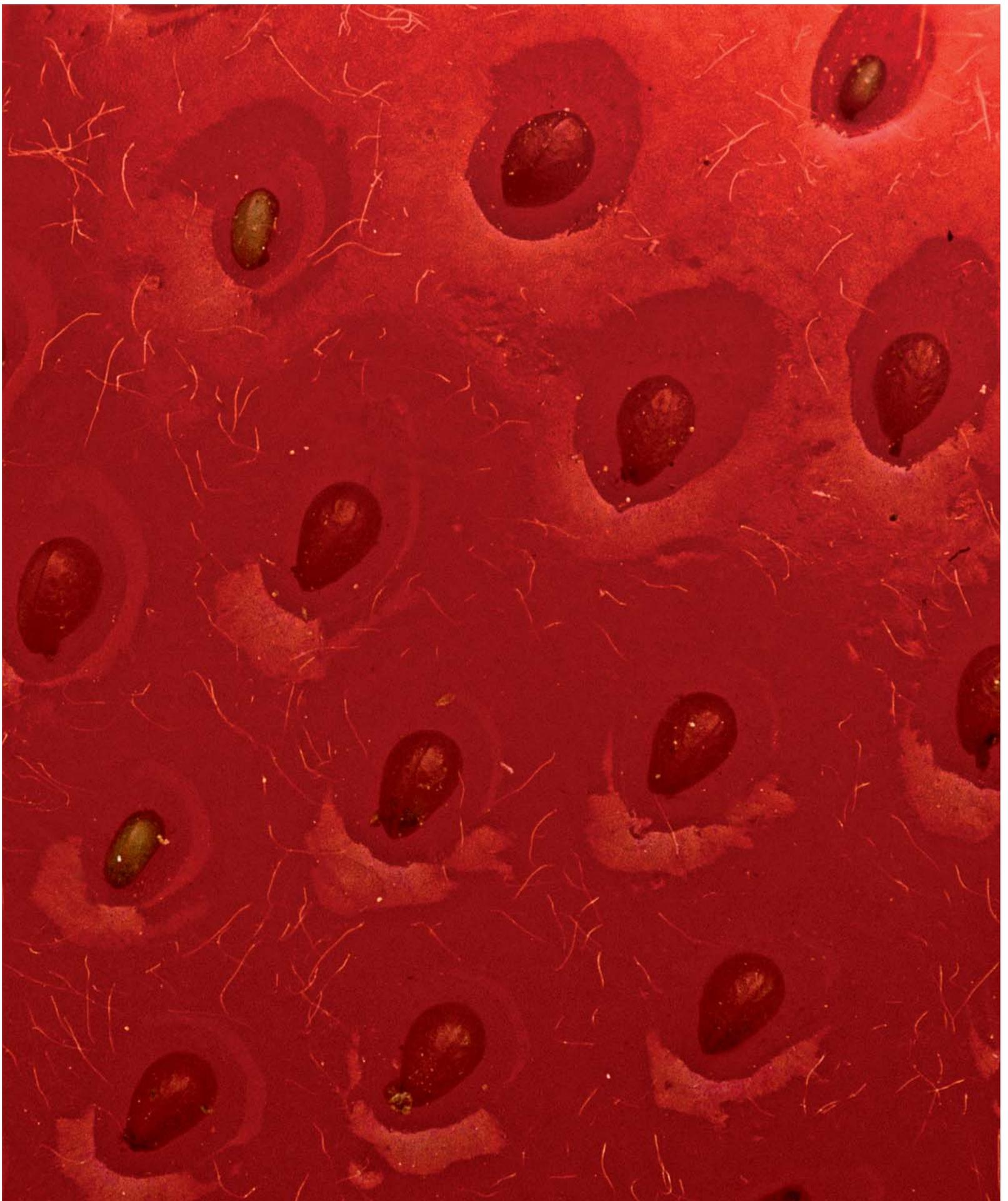
Ogni anno vengono effettuate 5.000 nuove diagnosi e nascono 2.800 bimbi già affetti da celiachia, con un incremento annuo di circa il 10%. Per curare la celiachia, attualmente, occorre escludere dal regime alimentare alcuni degli alimenti più comuni, quali pane, pasta, biscotti e pizza, ma anche eliminare le più piccole tracce di farina da ogni piatto. Questo implica un forte impegno di educazione alimentare, perché l'assunzione di glutine, anche in piccole dosi, può procurare seri danni.

(Fonte: AIC – Associazione Italiana Celiachia – giugno 2010)

Conscia della necessità di reperire facilmente menu, alimenti ed ingredienti privi di glutine, avvertita in misura sempre crescente da queste categorie svantaggiate di consumatori, l'Azienda si impegna ad arricchire l'assortimento con articoli destinati ai consumatori affetti da celiachia.

Analisi prodotti senza glutine

	2009	2008	2007
Nr. prodotti	62	30	29
Nr. categorie	10	7	7
Vendite generate	€ 142.471	€ 123.214	€ 95.608
Pezzi venduti	65.580	58.041	47.759



“Passando davanti alle rosse fragole già mature, in quel mentre ero assorto in ogni sorta di pensieri perchè sempre, quando si passeggia, idee e lampi di luce si presentano da sè per essere elaborati con cura.”

Robert Walser (1878 - 1956), La passeggiata

I FORNITORI

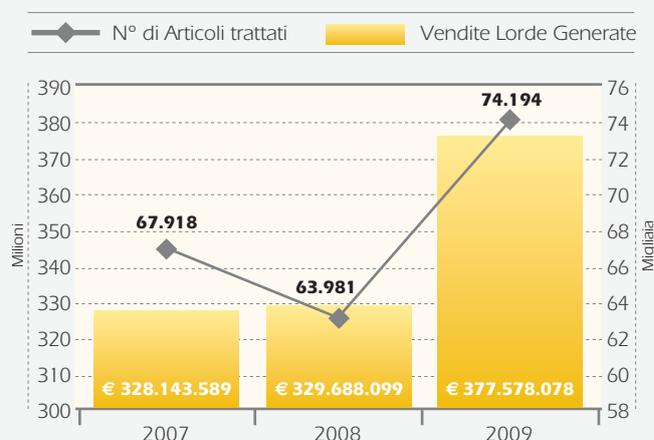
In una terra di montagna come è il Trentino Alto Adige, dove le potenzialità delle risorse produttive non sono pari a quelle delle grandi pianure collocate al nord ed al sud delle Alpi, la creazione di una rete di imprese, reciprocamente solidali ed orientate al sostegno della crescita economica comune, è considerata una linea d'azione prioritaria, al fine di impedire nel medio-lungo periodo l'impoverimento, se non la spoliazione, dell'intero territorio. Per questo l'Azienda considera i Fornitori regionali veri e propri *partner* commerciali, con cui tessere e mantenere nel tempo rapporti di intensa collaborazione e a cui riconoscere una corretta remunerazione per il lavoro e per i servizi offerti, da stimolare, talvolta, nel miglioramento delle produzioni o nell'efficacia delle politiche commerciali, a garanzia della loro crescita e del loro sviluppo.

► I FORNITORI DI MERCI

Nelle politiche perseguite dal Gruppo, l'assortimento deve risultare ampio e profondo ed esprimere in modo diretto e concreto il legame esistente con le tradizioni gastronomiche culturali del territorio. Si ritiene che ciò possa contribuire a contenere il più possibile il rischio di omologazione della proposta commerciale. Per tale motivo, il pregiudizio positivo nei confronti dei Fornitori regionali e la valorizzazione di quelle realtà che, anche se di modeste dimensioni, dimostrano dinamismo, vivacità produttiva e capacità di interpretare le esigenze del mercato, può rivelarsi un vero vantaggio competitivo.

La fotografia dei fornitori

Grafico n. 31



▼ La distribuzione territoriale dei fornitori

L'attenzione riposta nello sviluppo dei prodotti locali è misurata nelle tabelle seguenti, che analizzano le categorie merceologiche più rappresentative sul versante della politica regionale. Solo un numero ridotto di prodotti trattati dall'Azienda è, infatti, 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, costituiscono una parte rilevante.

Analisi categorie merceologiche per numero di fornitori

Anno 2009	Fornitori locali		Fornitori non locali		Totale
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.
Pane fresco e pasticceria	41	52%	38	48%	79
Latte, panna e burro	12	22%	43	78%	55
Yogurt e dessert	9	33%	18	67%	27
Salumi	35	38%	58	62%	93
Formaggi	17	19%	71	81%	88
Farine	8	42%	11	58%	19
Vini e spumanti	46	35%	85	65%	131
Grappe e altri liquori	27	48%	29	52%	56
Totale	195	36%	353	64%	548

Analisi categorie merceologiche per numero di articoli

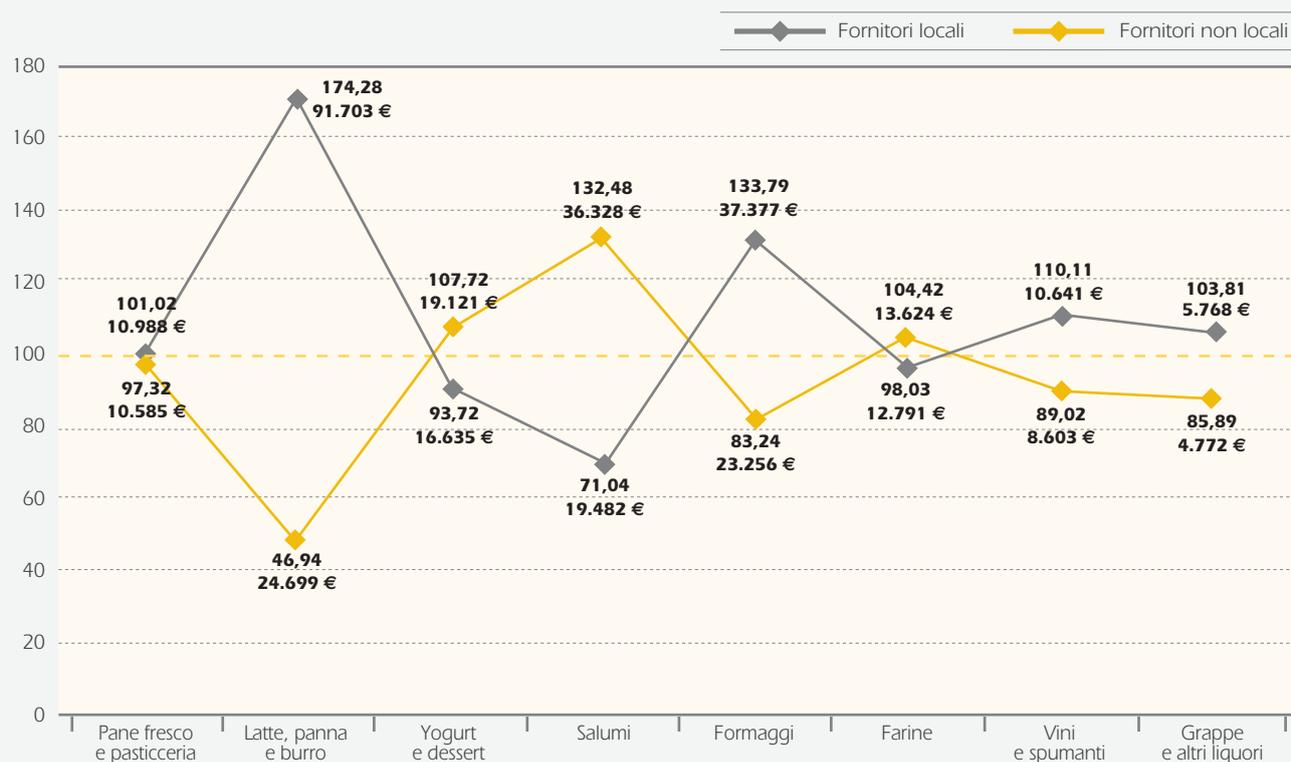
Anno 2009	Prodotti locali		Prodotti non locali		Totale
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.
Pane fresco e pasticceria	797	72%	304	28%	1.101
Latte, panna e burro	95	42%	133	58%	228
Yogurt e dessert	284	55%	231	45%	515
Salumi	433	53%	386	47%	819
Formaggi	298	33%	601	67%	899
Farine	72	69%	32	31%	104
Vini e spumanti	414	52%	381	48%	795
Grappe e altri liquori	248	79%	67	21%	315
Totale	2.641	55%	2.135	45%	4.776

Analisi categorie merceologiche per vendite generate

Anno 2009	Prodotti locali		Prodotti non locali		Totale
	Vendite	%	Vendite	%	Nr.
Pane fresco e pasticceria	8.757.283	73%	3.217.954	27%	11.975.237
Latte, panna e burro	8.711.801	73%	3.284.985	27%	11.996.786
Yogurt e dessert	4.724.471	52%	4.417.037	48%	9.141.508
Salumi	8.435.513	38%	14.022.690	62%	22.458.203
Formaggi	11.138.327	44%	13.976.605	56%	25.114.932
Farine	920.919	68%	435.977	32%	1.356.896
Vini e spumanti	4.405.282	57%	3.277.691	43%	7.682.973
Grappe e altri liquori	1.430.359	82%	319.705	18%	1.750.064
Totale	48.523.955	53%	42.952.644	47%	91.476.599

Vendita media per articolo ed indice di efficienza alla vendita

Grafico n. 32



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

immediata le prestazioni dei fornitori del nostro territorio e quelle dei concorrenti nazionali.

Il dato globale è ottenuto rapportando le vendite totali per categoria al numero totale di prodotti componenti la medesima categoria. Gli indicatori relativi a prodotti locali e non locali sono calcolati secondo la stessa logica considerando, naturalmente, le sole vendite ed i soli articoli di competenza.

▼ Iniziative per supportare lo sviluppo dei fornitori

- A partire da marzo 2009 è stata modificata la logistica dei prodotti esclusivi dei negozi ad insegna Amort. Oltre 500 articoli di fornitori sudtirolesi e tedeschi, in precedenza stoccati e gestiti direttamente presso i depositi dei negozi, sono stati centralizzati presso i magazzini della sede di Trento (Magazzino Freschi in via Alto Adige e Magazzino C+C Italmarket, in via Brugnara). Questo ha permesso da un lato di razionalizzare i processi di stoccaggio e distribuzione della merce, dall'altro di estendere la fornitura di tali prodotti (fortemente legati alle usanze ed ai gusti del pubblico altoatesino) anche ad altri negozi della rete di vendita, in particolar modo quelli ubicati in zone turistiche. Il beneficio per i fornitori si è tradotto in un forte incremento dei volumi di vendita: mediamente il 10% in soli tre mesi.
- Novità assoluta del 2009, è stato l'inserimento del "servizio carne" presso il punto vendita all'ingrosso C+C. L'idea di fondo mirava a garantire una proposta assortimentale completa nel settore della carne sia fresca che surgelata, ampliando le referenze sulla base delle richieste della Clientela. Con il trascorrere del tempo, abbiamo potuto constatare la professionalità e la competenza di un nostro fornitore locale, Botteri Carni, conosciuto ed apprezzato in regione per la qualità delle sue carni (bovine, suine, avicole, ovine, selvaggina e surgelati). Importante capacità di immagazzinaggio, disponibilità di ampie celle frigo, parco automezzi refrigerati di proprietà a garanzia del pieno rispetto della catena del freddo, scrupolosa cura per il servizio alla Clientela, personale esperto e

qualificato, profonde radici nella cultura gastronomica locale: questi i principali requisiti che ci hanno spinto a valutare l'ipotesi di esternalizzare l'intera gestione del reparto carne, affidandola ad un operatore altamente qualificato. Ad oggi, Botteri Carni presidia efficacemente il reparto macelleria: la gamma delle referenze è stata ampliata del 30%; parallelamente i prezzi alla vendita sono stati tagliati di circa 5 punti percentuali; inoltre, un addetto specializzato garantisce costantemente servizio ed assistenza alla Clientela. A sei mesi dalla stipula del contratto di commissionaria, le vendite nel reparto carne sono accresciute del 35%.

- Con l'acquisizione di Omniscom, abbiamo ereditato una tradizione molto forte nelle attività a tema, in particolar modo quelle centrate su prodotti tipici del Sudtirolo. Sfruttando la formula già collaudata presso altre strutture distributive, abbiamo collaborato in più occasioni con una società di servizio e marketing altoatesina, rappresentativa di piccole realtà imprenditoriali locali operanti nei settori merceologici del fresco, del conservato e dei surgelati, per orchestrare iniziative tematiche ad impatto per il Cliente e di valore per i fornitori. Per una folta serie di produttori regionali, di piccole dimensioni, e magari non ancora del tutto strutturati, il *plus* dell'iniziativa va ricondotto alla possibilità di affacciarsi su di un nuovo mercato, quello della Grande Distribuzione, cui altrimenti non potrebbero proporsi; per il Cliente invece, alla possibilità di reperire, provare e gustare i "sapori" tipici della tradizione.

FOCUS- Joint business planning: un processo, non un evento!

Seduti attorno al tavolo di lavoro: da un lato la produzione, dall'altro la distribuzione. Una stretta di mano iniziale e poi il via... si apre la sfida nel terreno minato della negoziazione. Nessuno perde di mira il proprio obiettivo e nessuno è disposto a scendere facilmente a compromessi.

Non è sempre così, o meglio, non è più così.

Incoraggianti segnali di miglioramento, frutto di una maggiore apertura al dialogo da parte di produttori e distributori, parlano di rapporti orientati ad equità e trasparenza e di una crescente condivisione di strategie e valori, all'insegna di obiettivi comuni. Tanto che sempre più spesso, alla stretta di mano segue la stipula di un accordo condiviso, non più inteso come un semplice contratto, ma vissuto piuttosto come una *check list* d'aiuto a entrambe le parti, un compendio di impegni reciproci. La misura dei risultati è logicamente ancora prevista, ma in questo caso l'ago della bilancia non pende soltanto dalla parte del fatturato.

In un contesto così turbolento e globale la pianificazione strategica diventa sempre più necessaria: occorre acquisire e mantenere competenze chiave, presidiare i mercati sia di sbocco che di approvvigionamento, governare il proprio sviluppo in modo armonico e sostenibile, coltivando, il più possibile e in varie forme, le alleanze con gli altri *partners* della filiera.

In sostanza, come afferma un noto detto, l'unione fa la forza.

Lavorare in logica di *joint business* significa mirare ad un risultato condiviso, creare strutture pensate per operare congiuntamente e che siano fortemente coordinate nella realizzazione del comune obiettivo di trasferire valore all'utente finale. Comunicare di più, a tutti i livelli; disegnare insieme le vie di sviluppo e di consolidamento; investire in nuovi progetti commerciali e produttivi, potenziando le proprie capacità. Pianificare già dall'inizio vari momenti di verifica e confronto, sistematici ed accurati; essere pronti a porre in atto correttivi in corso d'opera, guidando l'azione in base ai risultati ottenuti. Tutto questo con un approccio che superi il semplice concetto di interazione fra le parti: il *joint business planning* rappresenta una collaborazione più strutturata, continuativa, profonda. In altre parole, un'integrazione totale. Ovviamente la persistenza di alcune difficoltà operative o nella comunicazione è fisiologica. La risposta, però, non deve essere di chiusura, ma deve piuttosto essere orientata alla creazione di meccanismi di azione comuni, per presentarsi insieme sul mercato in modo coeso e credibile, puntando ad un miglioramento dell'offerta non solo in termini di qualità del prodotto, ma soprattutto di qualità del servizio.

Lavorare in logica di joint business significa affrontare insieme un lungo percorso, sfidante, talvolta complesso, ma che porta alla crescita entrambe le parti.

Consapevole dei *plus* che derivano da rapporti solidi e duraturi, il Gruppo Poli ha deciso di evolvere ulteriormente nella conduzione dell'attività caratteristica, abbracciando per la prima volta un approccio orientato al *joint business*. Il primo passo compiuto è stata l'individuazione dei *partner* con cui affrontare la nuova sfida, ricercando quegli elementi e quegli attributi necessari per un vero proprio salto di qualità. Sono stati pertanto prese in considerazione aziende *leader*, aziende emergenti ed i fornitori di categorie di prodotto ad elevato potenziale di crescita.

Per la scelta, ma anche per il buon esito di una possibile collaborazione, è fondamentale conoscersi: internamente, prima di tutto, ma anche l'un l'altro. Ciascuna delle parti deve comprendere reciprocamente la *mission* e la *vision* aziendale, le caratteristiche peculiari dell'organizzazione, la presenza di punti di forza e debolezza, le competenze distintive ed i vantaggi competitivi sostenibili.

Consci di questo, abbiamo individuato 5 imprese locali, solide, affermate, che nel corso del tempo hanno saputo distinguersi per la volontà di guardare al futuro con entusiasmo, propositività e impegno al miglioramento continuo. Nello specifico parliamo di RECLA e SALUMIFICIO MARSILLI, due tra le più importanti ed affermate aziende nel settore della produzione dei salumi, interpreti eccellenti della tradizione alimentare che contraddistingue il nostro territorio; LATTERIA MERANO e LATTERIA VIPITENO, due realtà prestigiose, che vantano anni di esperienza nella produzione del latte e dei suoi derivati; infine CASEIFICIO ABBASCIANO, azienda specializzata nella produzione di mozzarelle.

Parti diverse nella filiera, non più antagoniste, ma alleate nella definizione di un piano strategico integrato.

Preliminarmente alla definizione del piano, abbiamo messo a fattor comune le rispettive competenze, conoscenze e abilità per comprendere al meglio la dimensione del mercato, il suo *trend*, la domanda, l'analisi dei bisogni della clientela e le motivazioni che spingono gli acquirenti a scegliere un prodotto piuttosto che un altro.

Solo in seguito è stata definita la linea strategica da perseguire, il posizionamento ricercato e atteso dei prodotti, il *marketing mix* da adottare, senza mai perdere di vista le opportunità e le minacce dell'ambiente esterno.

Gli obiettivi strategici sono infine stati scomposti in *target* operativi: dopo aver elaborato un calendario di lavoro annuale, sono state schedate le attività da svolgere, impostando il *budget* dei costi e delle spese e definendo le reciproche posizioni di responsabilità. La fase di *design* del *joint business plan* si è sostanziata nella formulazione di impegni e accordi reciproci.

- In primo luogo, nell'ottica di sostenere il più possibile lo sviluppo dei nostri partner, ci siamo impegnati all'inserimento veloce, in gergo *fast listing*, delle nuove referenze lanciate sul mercato.
- Lo spazio sugli scaffali dei punti vendita assume un valore fondamentale per il produttore, perché è strettamente collegato alla possibilità di catturare l'attenzione del cliente. Per questo, ove la forza del *brand* e la tipologia di prodotto sono apparse adeguate, abbiamo deciso di garantire una trattazione completa della linea.
- Anche in occasione delle attività promozionali, abbiamo agito su più leve per valorizzare i nostri *partner*: oltre ad averli coinvolti in qualità di *sponsor* all'interno di iniziative particolarmente impattanti e di richiamo per il Cliente (anniversario DupliCarD, attività tematiche, operazioni legate al catalogo), abbiamo assicurato ai loro prodotti una posizione preferenziale.
- Congiuntamente è stato definito un *target* di fatturato, su cui è stata imperniata la contrattazione del margine. In questo caso però, anziché discutere di volta in volta sul singolo sconto extra, sul singolo contributo occasionale e sulla specifica fattura promozionale, gli accordi sono stati siglati sulla base di un risultato atteso globale.

Tutte le azioni pianificate sono state messe in pratica e gli impegni reciprocamente assunti sono stati rispettati. Questo è stato possibile anche grazie al monitoraggio sistematico degli andamenti e la messa in opera, laddove le cose non andavano nel verso giusto, di azioni correttive e straordinarie.

I risultati sono incoraggianti: il fatturato di tutti i Fornitori coinvolti è cresciuto in misura superiore rispetto all'aumento medio registrato nelle categorie in cui gli stessi operano.

I benefici stanno continuando anche nel 2010: giro di affari potenziato, crescita del numero di Clienti, maggior fiducia reciproca, trasparenza e visibilità del business...

► I FORNITORI DI SERVIZI E LE ATTIVITÀ TERZIARIZZATE

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 autonoma rispetto alla gestione organizzativa interna. Sono numerose ed operanti in campi diversi le imprese con le quali sono allacciati rapporti di collaborazione, perlopiù continuativi e consolidatisi nel tempo. Nello specifico i dati riportati nelle tabelle che seguono, contemplan:

- le cooperative di lavoro che coprono un tratto della filiera logistica attraverso la gestione autonoma dei flussi di merci a magazzino e quelle operanti nei punti di vendita per il rimpiazzo degli *stock*;
- le imprese che si occupano di trasporti;
- le società specializzate per la raccolta e il trattamento di materie prime secondarie, di rifiuti e di materiale riciclabile;
- le imprese di pulizia, operanti presso le varie unità operative, sia centrali che periferiche;
- le ditte che si occupano di vigilanza e prelievo denaro.

Pulizie, raccolta rifiuti e trattamento materiale riciclabile

Provenienza	2009			
	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	50	98%	€ 559.122	100%
Non locali	1	2%	€ 474	0%
Totale	51	100%	€ 559.596	100%

Trasporti, logistica di magazzino, cooperative di lavoro ed altri servizi

Provenienza	2009			
	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	24	75%	€ 7.989.250	91%
Non locali	8	25%	€ 821.900	9%
Totale	32	100%	€ 8.811.150	100%



“Pioggia. Acqua dolce, Acqua distillata dal sole.”

Michel Tournier (1924), Piccole prose



LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

► 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 pro-

prio ruolo di sostituto d'imposta nei confronti dell'Erario per i compensi e gli emolumenti liquidati ai propri Collaboratori.

Imposte e tasse versate

Tipologia di imposta / tassa	2009	2008	2007	Totale
Imposta sul Valore Aggiunto	€ 4.584.725	€ 4.652.236	€ 6.866.512	€ 16.103.473
Imposte dirette	€ 6.283.293	€ 5.551.348	€ 4.953.289	€ 16.787.930
Imposte sostitutive	€ 115.791	€ 85.119	€ 538.851	€ 739.761
Imposta Comunale sugli Immobili	€ 203.178	€ 209.802	€ 193.777	€ 606.757
Imposte e tasse di gestione	€ 180.043	€ 147.855	€ 153.174	€ 481.072
Vidimazioni e diritti annuali	€ 28.659	€ 30.278	€ 20.939	€ 79.876
Tasse automobilistiche	€ 4.892	€ 4.386	€ 4.826	€ 14.104
Totale imposte e tasse	€ 11.400.581	€ 10.681.024	€ 12.731.368	€ 34.812.973

La tendenza degli ultimi anni ritrae una progressiva riduzione dei versamenti a titolo di Imposta sul Valore Aggiunto, dovuta all'incremento degli acquisti da parte del Gruppo di beni e servizi con aliquote d'im-

posta maggiori rispetto alla media che caratterizzava gli anni precedenti: la progressiva crescita di IVA a credito, infatti, comporta un parallelo abbattimento del debito nei confronti dello Stato.

Intermediazione fiscale

Intermediazione fiscale	2009	2008	2007	Totale
Sostituto d'imposta	€ 6.025.440	€ 5.530.296	€ 5.893.621	€ 17.449.357

Nonostante una parziale delocalizzazione della piattaforma logistica in Lombardia e le alleanze nazionali sul fronte degli acquisti, la sede legale di tutte le società del Gruppo rimane sul territorio regionale, così come in Regione sono effettuati i versamenti di tutte le imposte.

La presenza del Gruppo sul territorio consente la re-distribuzione dei flussi fiscali a favore degli Enti Locali, 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.

Redistribuzione dei flussi tributari a favore degli Enti locali

Ente Locale beneficiario	2009	%	2008	%	2007	%	Totale	%
Prov. Autonoma di Trento	€ 8.174.122	52,08%	€ 8.328.296	57,03%	€ 13.176.100	78,51%	€ 29.678.518	63,04%
Prov. Autonoma di Bolzano	€ 6.411.300	40,85%	€ 5.145.062	35,23%	€ 2.038.688	12,15%	€ 13.595.050	28,88%
Regione Trentino Alto Adige	€ 916.945	5,84%	€ 930.447	6,37%	€ 1.373.302	8,18%	€ 3.220.6944	6,84%
Comuni della provincia di Trento	€ 172.152	1,10%	€ 180.785	1,24%	€ 176.537	1,05%	€ 529.474	1,12%
Comuni della provincia di Bolzano	€ 19.849	0,13%	€ 19.849	0,14%	€ 17.240	0,10%	€ 56.938	0,12%
Totale devoluto localmente	€ 15.694.368	100%	€ 14.604.439	100%	€ 16.781.867	100%	€ 47.080.674	100%

LA COLLETTIVITÀ

► IL PROGETTO DI CHARITY

Si è oramai consolidata nel tempo la collaborazione fra Poli e l'Associazione Amici Sen. Giovanni Spagnolli Onlus, con il proposito di contribuire attivamente alla battaglia contro l'Aids nei distretti più poveri dello Zimbabwe, che da anni sta vivendo una situazione sociale e politica molto difficile ed un'emergenza al massimo livello a causa di malnutrizione e malattie. Uno dei maggiori sostenitori dello sviluppo medico a favore dei malati di Aids è il medico chirurgo trentino Carlo Spagnolli. Impegnato in Africa da oltre 30 anni, oggi Carlo Spagnolli è medico presso l'Ospedale Luisa Guidotti di Mukoto in Zimbabwe ed il coordinatore di 4 Centri di Terapia dell'Aids, a Mutoko, Mhondoro, Harare e Chinhoyi. Ogni giorno offre cure gratuite a tutti coloro che si rivolgono alla sua carità, cercando di diffondere al contempo una maggior cultura sulle cause e sulla prevenzione della malattia. Grazie ai passi avanti fatti dalla medicina, oggi è possibile arrestare la replicazione del virus dell'HIV attraverso una cura farmacologica costante ed un programma alimentare complementare. Sono migliaia i pazienti disperati che bussano alla porta dei centri assistenziali per chiedere di essere curati; i fondi disponibili però, sembrano non essere mai abbastanza: una cura mensile ha un costo compreso fra i 16 e i 20 euro per gli adulti, fra i 25 e i 30 euro per i bambini.

L'iniziativa "un amico in più per fermare l'AIDS"

Arrivato al suo quinto anno di vita, il progetto "un amico in più per fermare l'AIDS" è stato inserito nell'operazione "DupliCard-Collection 2009/2010". Il meccanismo adottato è rimasto immutato: a fronte della donazione di 500 punti spesa da parte dei Clienti, Poli ha devoluto 13 euro all'associazione. Le 13.942 donazioni, per un totale di 181.246 € devoluti, hanno permesso di curare 1.526 pazienti.

Voci per dare voce

Per mantenere alta l'attenzione sul problema dell'AIDS e contribuire alla sensibilizzazione della Comunità Trentina, è stata organizzata la quarta edizione di "Voci per dare Voce". Il 21 marzo 2010, presso l'Auditorium Santa Chiara di Trento, si è tenuto il concerto "Escenas Argentinas" che Javier Giroto, eclettico e straordinario musicista del nostro tempo, ha interpretato insieme alla New Project Jazz Orchestra, una *big-band* di professionisti di alto livello provenienti dal Trentino-Alto Adige. La serata ha proposto un percorso musicale attraverso il fascino del tango e delle milonghe, arricchito dalla fusione tra la profonda tradizione popolare tanguera e improvvisazioni tipiche del jazz. Ospiti della serata sono stati Luciano degli Angeli, cantante basso-baritono nato a Buenos Aires,

vincitore di numerosi concorsi internazionali di canto e la coppia di ballerini Sara Parnigoni e Jorge Damián Mariño, giovanissimi, ma artisticamente talentuosi, tanto da classificarsi terzi al Campionato Mondiale di tango argentino tenutosi lo scorso anno a Buenos Aires. L'incasso della serata, pari a 7.700 euro, è stato interamente devoluto all'Associazione di Spagnolli.

Altre forme di aiuto

Il programma alimentare è assolutamente complementare a quello farmacologico: i pazienti, ed in particolare i malati di Aids, hanno bisogno di alimenti ad alto contenuto proteico e vitaminico per riprendere rapidamente ed efficacemente un buon livello immunitario e combattere le loro malattie opportunistiche, quelle che alla fine li uccidono (TBC polmonare ed extrapolmonare, Linfomi, Sarcomi, Polmonite, Meningoencefalite ecc).

Consapevoli di questo abbiamo deciso di mettere a frutto i premi del concorso "Cancella e Vinci" non assegnati, trasformandoli in un prezioso sostegno alimentare. Con oltre 33mila buoni per il ritiro di prodotti alimentari, corrispondenti ad un valore complessivo di quasi 44mila euro, sono stati raccolti beni di prima necessità (pasta, riso, olio, scatolame vario, saponi, ecc) e spediti in Africa tramite *container*. I buoni sconto non ancora rendenti, 17mila euro circa, sono stati utilizzati per l'acquisto di 1.800 confezioni di latte in polvere, anch'esse inviate direttamente ai centri di cura africani. Altri premi, come cuffie *fitness*, lettori MP3, orologi e un buono viaggio, sono stati devoluti all'associazione Amici Sen. Giovanni Spagnolli Onlus, che li ha utilizzati per lotterie in manifestazioni organizzate per raccolta fondi.

► LE ATTIVITÀ A SCOPO SOCIALE

Si rinnova anche per il 2009 la disponibilità del Gruppo 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.

Le attività a scopo sociale

Attività a scopo sociale	2009	2008	2007
Nr. iniziative	20	17	17
Punti vendita coinvolti	78	39	59
Nr. giorni	129	79	155

Note alla lettura: nel caso in cui un punto vendita partecipi a più iniziative viene conteggiato tante volte quanti sono gli eventi a cui ha aderito.

Scenari esterni

Si è svolta il 28 novembre 2009, in oltre 7.600 supermercati e ipermercati la tredicesima edizione della "Giornata nazionale della colletta alimentare". Sono stati oltre 100mila i volontari che hanno attivamente collaborato con la Fondazione Banco Alimentare, contro lo spreco e contro la fame, per la raccolta di generi alimentari a lunga conservazione.

Nei vari negozi sono state raccolte 8.600 tonnellate di cibo, prevalentemente omogeneizzati, prodotti per l'infanzia, olio, tonno, carne, pelati e legumi in scatola, per un valore superiore ai 28milioni di euro.

I prodotti raccolti sono stati distribuiti a oltre 8.000 enti convenzionati con la rete banco alimentare che, ogni giorno, assistono 1,3milioni di indigenti: associazioni di sostegno per le famiglie e gli anziani, comunità per minori e ragazze madri, centri d'accoglienza e mense per poveri, comunità per anziani, comunità per tossicodipendenti e malati di Aids, comunità per persone portatrici di handicap.

Fonte: Fondazione Banco Alimentare Onlus

Il Gruppo ha aderito con 30 negozi alla raccolta di viveri da destinare al Banco Alimentare. Per sostenere e amplificare la generosità dei Clienti, Poli ha selezionato un vasto numero di referenze a marchio Primia appartenenti alle categorie di prodotto consigliate nel volantino dell'iniziativa (ad esempio carne e legumi in scatola, pasta secca, riso, pane, salse e condimenti, alimenti per bambini), le ha raggruppate in un'unica testata all'interno dei negozi per aumentarne la visibilità e le ha proposte ad un prez-

zo scontato del 10%. Buona la risposta della nostra Clientela: 43 tonnellate di alimenti (il 21% di quanto raccolto complessivamente dalle varie insegne in Regione) per un valore stimato di 162mila euro, sono stati ritirati in serata dai mezzi della protezione civile e dai volontari per essere stoccati in capannoni e successivamente distribuiti ad enti che si occupano di solidarietà, di assistenza e sostentamento delle famiglie, anche trentine, in difficoltà.

Rapporto annuale sulla raccolta della Colletta Alimentare (valore espresso in Kg)

Grafico n. 33



Focus- Le cose che uno zainetto può contenere...

Oggi accade sempre più spesso che lo stile di vita consumistico si scontri con altri differenti sistemi socio-economici e che questo faccia sorgere domande etiche sulla gestione e la distribuzione delle risorse nonché sugli aiuti che i paesi industrializzati destinano ai paesi in via di sviluppo.

Così ci si trova a chiedersi se la carità ed i piccoli gesti di aiuto siano la manifestazione di una semplicità di cuore di chi si rende conto di questo sbilanciamento e vuole aiutare il prossimo, oppure siano l'ennesima beffa di chi conduce uno stile di vita sopra la media rispetto alle risorse disponibili nel mondo: azioni di facciata, che ribadiscono la diversità di alcuni paesi e la loro dipendenza da aiuti esterni, facendoli divenire "grandi macchine" per il riuso delle risorse scartate dai paesi sviluppati.

All'interno di questa divisione etica si è trovata catapultata l'attività di "rottamazione zainetti", organizzata dal 22 luglio al 15 settembre 2009 presso i Grandi Magazzini Regina in collaborazione con l'Associazione Amici del Sen. Spagnoli. Durante questo periodo, i Clienti che consegnavano in negozio uno zainetto usato, ma in buono stato, ricevevano un buono sconto del valore di 15 € da utilizzare per acquistarne uno nuovo. Tutti gli zaini raccolti durante l'attività sono stati consegnati, attraverso l'Associazione Amici del Sen. Spagnoli, alla scuola elementare "Città di Rovereto" a Gatumba, in Burundi. Per questi bambini, che vivono quotidianamente una realtà difficile e dolorosa, la scuola rappresenta qualcosa di speciale: oltre alla possibilità di ricevere un'istruzione, diventa un'occasione di unione, un luogo in cui scoprire il senso della comunità e dell'amicizia.

L'iniziativa di rottamazione zaini è stata comunicata sul catalogo Regina dedicato alle offerte per la scuola, ma anche attraverso locandine, spot radiofonici e segnalibri di ringraziamento consegnati alle casse. Il nostro intento era quello di aiutare i bambini più bisognosi dell'Africa, agevolando al contempo le famiglie trentine nell'acquisto di un nuovo zainetto, ma forse non è stato del tutto compreso, perché sono arrivate critiche anche pesanti. A sollevare la polemica, una lettera inviata al quotidiano "L'Adige" e pubblicata il 31 luglio 2009. In poche righe il lettore ha espresso i propri interrogativi sul carattere diseducativo della spinta commerciale che preme affinché ogni anno si comperino ai propri figli zaini nuovi, nonostante quelli vecchi vadano ancora bene. Secondo la sua opinione, l'iniziativa promossa da Poli, oltre ad essere educativamente scorretta, lo sarebbe anche eticamente, perché ribadisce la differenza tra il benessere e lo spreco in cui vivono i paesi sviluppati, rispetto alla miseria in cui versano molte persone del sud del mondo.

Puntualmente è seguita la risposta di Giuliano Tasini, presidente dell'Associazione Spagnoli, che ha sentito la necessità di replicare alle considerazioni del lettore, ponendo l'accento sullo spirito che ha mosso l'attività di Poli e sulla solidarietà sincera e genuina con cui molti hanno aderito all'iniziativa. Quella offerta dal Gruppo Poli, è stata per l'Associazione un'effettiva opportunità di aiuto, oltre che un'occasione per far conoscere il proprio operato: "Quando i nostri volontari si recano in loco, per seguire e conoscere le nostre opere, essi sono testimoni della felicità e della gioia che piccoli segni di affetto (un foglio di carta, una semplice matita) portano a bambini che sosteniamo. (...) Noi non avremo certo la possibilità di procedere al loro acquisto, avendo altre priorità (farmaci, alimenti, mantenimento dello staff etc). Quindi, per noi dell'Associazione, questa è una reale possibilità, che non potevamo non cogliere, di aiuto per i bisognosi e di promozione del nostro operato presso la comunità. Siamo infatti un ponte che unisce il cuore di chi desidera donare e il cuore di chi è in grave difficoltà e questa è una ottima opportunità che abbiamo ricevuto da una grande organizzazione che è fatta di persone che, con il loro cuore e la loro mente, con grande generosità e intelligenza, creano ottime occasioni di conoscenza e aiuto".

In conclusione, grazie all'attività organizzata da Regina, 207 bambini della scuola elementare "Città di Rovereto" in Burundi hanno ricevuto uno zainetto per la scuola. Uno zainetto in cui troveranno il posto per "infilarci" anche il senso della vita, i loro sogni, la loro fantasia e magari, perché no, tanti pennarelli per colorare la loro esistenza...

La felicità che si trova nei loro sorrisi ci permette di guardare con serenità al nostro operato passato ed infonde rinnovato entusiasmo per le future campagne in aiuto di chi ha più bisogno.

PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

▶ LA POLITICA AMBIENTALE

La tipologia di attività svolta dalle aziende del Gruppo la qualifica fra quelle a basso impatto ambientale. Poli promuove lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi ed attrezzature eco-efficienti, si impegna a sensibilizzare e formare il Personale affinché sia consapevole degli impatti ambientali connessi al lavoro svolto, orientando l'attività di impresa al risparmio, al recupero ed alla minimizzazione del rischio e del danno sull'ambiente.

▼ Recupero di rifiuti

L'impatto principale dell'attività aziendale sull'ambiente è relativo alla gestione degli imballi secondari, alla loro riduzione ed al loro recupero nel momento in cui diventano rifiuto. La tabella sottostante misura i numeri di tale ultima attività.

I rifiuti recuperati (valori espressi in Kg)

Rifiuti	2009	%	2008	%	2007	%
Carta e cartone	1.256.650	69,67%	1.199.980	66,35%	1.239.540	71,36%
Grassi animali	292.713	16,23%	239.043	13,22%	263.832	15,19%
Nylon	132.630	7,35%	185.340	10,25%	133.670	7,70%
Ferro	33.115	1,84%	90.870	5,02%	19.990	1,15%
Legno	59.750	3,31%	59.130	3,27%	51.130	2,94%
Plastica	14.540	0,81%	19.300	1,07%	10.130	0,58%
Oli di frittura	14.350	0,80%	14.905	0,82%	18.640	1,07%
Totale rifiuti recuperati	1.803.748	100,00%	1.808.568	100,00%	1.736.932	100,00%

▼ Riutilizzo di imballaggi

Poli ha posto in essere una capillare organizzazione di recupero degli imballaggi riciclabili, a partire da cartoni, polistirolo, legno, 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 dei prodotti ortofrutticoli, il prodotto viene distribuito in casse autosmontabili in plastica per alimenti che, al termine dell'uso, 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.

L'utilizzo di imballaggi riutilizzabili è progressivamente incrementato. Dal 1999 ad oggi sono state oltre 16 milioni le casse IFCO utilizzate (1,9 milioni nel 2009): questo ha evitato l'immissione di considerevoli quantitativi di carta e cartone nelle discariche del territorio stimabile, con riferimento a tale periodo, in circa 20.800 tonnellate.

Gli imballaggi riutilizzati nel ciclo produttivo

Descrizione	2009	%	2008	%	2007	%
Casse IFCO	1.902.496	99,09%	2.097.257	98,99%	2.162.115	99,17%
Contenitori binx e microbinx	17.519	0,91%	21.463	1,01%	18.010	0,83%
Casse proprie	0	0,00%	0	0,00%	25	0,00%
Totale riutilizzo	1.920.015	100%	2.118.720	100%	2.180.150	100%

▼ Utilizzo di carta riciclata

Per attività che potenzialmente producono rifiuti, ma tuttavia necessarie a sostegno delle politiche commerciali, come ad esempio il volantino pubblicitario, si provvede alla stampa su carta riciclata al 100%, evitando in tal modo lo spreco di materiale proveniente dalla polpa di legno.

▼ I controlli delle Autorità competenti per la protezione ambientale

Nell'orizzonte degli obiettivi e delle priorità individuate dalla legge n. 61/1994, si colloca il sistema delle Agenzie ambientali, il cui ruolo mira a rendere concrete le strategie di azione comunitarie volte

al perseguimento della tutela ambientale attraverso attività di prevenzione, controllo e vigilanza. Relativamente agli accertamenti effettuati sull'operato del Gruppo si segnala quanto segue. A seguito di un sopralluogo avvenuto a febbraio, l'A.P.P.A. – Agenzia Provinciale per la Protezione dell'Ambiente della Provincia Autonoma di Trento – aveva applicato una sanzione amministrativa per infrazione art. 23 T.U. leggi provinciali in materia di tutela dell'ambiente dagli inquinamenti (D.P.G.P. 26 gennaio 1987, n. 1-41/legisl. e successive modifiche) per presunta mancanza autorizzazione allo scarico da pluviali. In merito sono stati presentati scritti difensivi, richiedendo l'annullamento della sanzione per insussistenza della trasgressione. Successivamente l'istanza è stata accolta e la sanzione annullata.

► L'IMPATTO AMBIENTALE

In considerazione della numerosità dei siti produttivi e della estensione delle loro superfici, è importante perseguire delle politiche di efficienza energetica,

con riferimento sia alla loro climatizzazione che all'illuminazione.

I consumi di gasolio

Indicatori	2009	2008	2007	Var. % 2009 vs 2008
Approvvigionamenti (litri)	91.200	71.632	108.026	27,32%
Superficie (mq)	16.525	15.710	17.051	5,19%
Approvvigionamenti per superficie (litri/mq)	5,52	4,56	6,34	21,04%

Note alla lettura: 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, sono stati presi in considerazione i volumi di acquisto del carburante. Il dato relativo alla superficie servita rappresenta la somma delle aree destinate alla vendita dei vari siti produttivi. In caso di nuove aperture o chiusure in corso d'anno, la metratura del negozio viene rettificata e ponderata in relazione ai mesi di effettiva attività.

Modalità di riscaldamento dei siti produttivi

Anno	Metano	Gasolio	Gestione condominiale	Tele-riscaldamento	Energia elettrica	Totale siti produttivi
2009	34	9	20	3	0	66
2008	36	8	12	3	0	59
2007	33	8	13	3	2	59

L'Azienda ha progressivamente sostituito gli impianti a gasolio con impianti a minor impatto ambientale. Escludendo i negozi ubicati in un contesto condominiale, 20 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, sono veramente esigui i siti produttivi che potrebbero acco-

gliere provvedimenti di riqualificazione energetica. Il tele-riscaldamento, nel 2009 operante in tre negozi della rete (Supermercato ed il Grande Magazzino Regina di Bressanone e il punto vendita di Merano in via Wolkenstein), nel 2010 è stato attivato anche presso il supermercato di Riva del Garda, inaugurato a marzo 2010.

I consumi di gas metano

Indicatori	2009	2008	2007	Var. % 2009 vs 2008
Approvvigionamenti (m ³)	715.500	709.721	694.117	0,81%
Superficie (mq)	75.051	66.046	60.965	13,63%
Approvvigionamenti medi per superficie (m ³ /mq)	9,53	10,75	11,39	-11,28%

I consumi di energia elettrica

Indicatori	2009	2008	2007	Var. % 2009 vs 2008
Consumi (kwh)	24.516.000	23.714.795	22.702.203	3,38%
Superficie (mq)	95.885	84.355	83.454	13,67%
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	255,68	281,13	272,03	-9,05%

► AZIONI CONCRETE PER DIFENDERE L'AMBIENTE

Vogliamo essere in prima linea nella difesa dell'ambiente. Vogliamo creare una cultura aziendale Eco Sostenibile da diffondere sia all'interno che all'esterno della nostra realtà. Vogliamo limitare il più possibile i costi e le esternalità negative per il nostro territorio. Ecco perché sono molti i fronti su cui siamo impegnati attraverso programmi, attività ed investimenti volti al risparmio energetico, all'utilizzo di energie alternative o rinnovabili e alla massima riduzione degli sprechi.

▼ L'uso di energie alternative

- A conferma del nostro fattivo impegno nella ricerca e nell'utilizzo di energia pulita, abbiamo siglato un accordo con Trenta S.p.A., società commerciale del Gruppo Dolomiti Energia, che prevede la fornitura esclusivamente di energia certificata come verde, ovvero proveniente da fonti energetiche rinnovabili e non fossili.
- Continua la politica di abbattimento dei consumi di gas metano e gasolio, da perseguire attraverso l'uso di energie a basso impatto ambientale. Sono 9 i negozi della rete presso i quali sono stati avviati progetti di riqualificazione energetica, che hanno previsto l'inserimento di scambiatori a piastra per il recupero del calore prodotto dalle centrali frigorifere e di pannelli ad energia solare, impiegati, oltre che per la produzione di acqua calda sanitaria, anche per il riscaldamento dei locali. Buoni i risultati in termini di efficacia: a seguito degli interventi tecnici si stima, rispetto all'attuale consumo energetico, un risparmio pari al 50% nei mesi estivi ed al 15% nei mesi invernali.
- Presso il supermercato di via del Ronco, a Bolzano, è stato testato un sistema innovativo per lo sbrinamento dei banchi frigo: anziché ricorrere al meto-

do tradizionale, viene utilizzato il calore accumulato dal gas presente all'interno del circuito delle centrali per la produzione di freddo.

▼ Il risparmio energetico

- Nel 2007 presso il punto vendita di Sona attivammo in fase di test un progetto di radicale modifica della struttura illuminotecnica. Sulla base dei risultati ottenuti, positivi sia in termini di efficacia dell'impianto che di riduzione dei consumi di energia, si è deciso di mutuare la soluzione su altri negozi della rete, in particolare presso le nuove realizzazioni e le ristrutturazioni, razionalizzando il più possibile i consumi dei diversi corpi illuminanti. Due le direttrici su cui si basano gli interventi riqualificanti: da un lato la progressiva sostituzione dei faretti alogeni con particolari luci a neon e dall'altro, ove possibile senza intaccare la resa in termini di luminosità, la riduzione della potenza dei neon impiegati (45w anziché 70w).
- Presso il punto vendita di Storo, inaugurato a novembre 2009 all'interno del complesso Cà Rossa, è stato sperimentato un nuovo approccio di illuminazione della parte esterna e dei parcheggi. Esso si basa sul funzionamento a LED, corpi illuminanti caratterizzati da elevata resa in termini di luminosità e perdite di potenza praticamente trascurabili. Nello specifico, anziché ricorrere all'illuminazione tradizionale, sono stati installati 8 nuovi corpi illuminanti a LED, 6 su palo e 2 su struttura cementizia, aventi ciascuno una potenza di 36w. Considerando che per avere lo stesso risultato in termini di luminosità sarebbero state necessarie 8 lampade a ioduri da 150w di resa effettiva (190w di consumo) il risparmio energetico conseguito supera l'80%.
- Un notevole risparmio in termini di energia è stato ottenuto grazie alla copertura delle vasche adibite alla conservazione dei prodotti surgelati. Presso il punto vendita di Gardolo, a Trento, sono stati mi-

- surati i benefici: riduzione dei consumi pari al 30% nel caso di acquisto e utilizzo di particolari vasche già predisposte di apposite protezioni in vetro; pari al 20%, invece, nel caso di applicazione delle coperture su vasche già esistenti.

▼ Progetti e azioni per la sensibilizzazione alle tematiche ambientali

- Per promuovere l'utilizzo degli impianti GPL sulle autovetture è stata avviata un'importante collaborazione con la concessionaria OPEL Franceschi di Trento. L'accordo prevedeva l'applicazione di condizioni particolarmente favorevoli per i Clienti Poli che decidevano di acquistare un impianto per il proprio veicolo. A loro era riservato un duplice vantaggio: uno sconto allettante al momento dell'acquisto e un incentivo di 10.000 punti per la DupliCarD Collection.
- Siamo impegnati a trasmettere al consumatore finale una sensibilità diffusa all'acquisto sostenibile, andando ad agire direttamente sulle scelte di acquisto. Per esempio, a partire dal mese di ottobre, in anticipo rispetto ai termini previsti dalla legge

nazionale, abbiamo eliminato dall'offerta assortimentale tutte le lampadine tradizionali sostituendole con lampadine a risparmio energetico.

- Ridurre, recuperare, riutilizzare, questi gli obiettivi al centro del progetto EcoBag che ha previsto la revisione di tutti gli imballi ed i materiali di consumo impiegati in punto vendita e l'introduzione di nuovi *shopper* ecologici come alternativa ai classici sacchetti in plastica. In anticipo rispetto alla normativa europea, abbiamo offerto ai nostri Clienti la possibilità di utilizzare borse in Mater-bi, realizzate in fibra di mais *OGM free*, completamente biodegradabile e compostabile, riutilizzabile quindi anche per la raccolta differenziata del rifiuto organico. Il progetto ha previsto inoltre la realizzazione di buste riutilizzabili. Le borse in tessuto, in cotone al 100%, possono essere usate ad ogni spesa e, grazie ad una comoda chiusura a bottone, si possono facilmente ripiegare e tenere in borsa. Il terzo modello di Ecobag è realizzato in cabà, un materiale derivante da pvc riciclato, anch'esso riutilizzabile ma dotato di maggiore robustezza rispetto ai due precedenti e pertanto assai più comodo per il trasporto degli acquisti più pesanti.

Focus- Le scelte di oggi condizionano il nostro domani

“Non ereditiamo la terra dei nostri avi; la prendiamo a prestito dai nostri figli.
Nostro è il dovere di restituirla.”

Antonie De Saint-Exupery

“Non ci sono più le stagioni di una volta!”...una frase ricorrente in cui sicuramente ciascuno di noi, almeno una volta, si è imbattuto; immancabile conclusione di brevi chiacchierate su clima, temperature e previsioni del tempo.

Probabilmente questo detto popolare nasce dal vissuto quotidiano che vede fenomeni atmosferici atipici rispetto al corretto susseguirsi delle stagioni come il calendario vorrebbe.

Al di là dei luoghi comuni, esistono realmente dei segnali che iniziano a far preoccupare gli studiosi di tutto il mondo, proprio perché sintomatici di fenomeni in grado di provocare veri e propri cambiamenti climatici.

Primo fra questi è il cosiddetto “effetto serra”, un fenomeno naturale che fa parte dei complessi meccanismi di regolazione dell'equilibrio termico del pianeta. La temperatura del pianeta (14° in media) è mantenuta ad un livello ideale per lo sviluppo degli *habitat* naturali e della vita di tutte le specie animali grazie alla presenza nell'atmosfera dei gas serra, chiamati così per le particolari proprietà molecolari che sono trasparenti alla radiazione solare entrante, mentre riflettono e diffondono la radiazione riemessa dalla superficie terrestre in seguito al riscaldamento dei raggi del sole.

L'inquinamento atmosferico dovuto alla combustione crescente di fonti fossili, alla deforestazione tropicale, all'agricoltura industrializzata e all'estensione della zootecnia determina nell'atmosfera un aumento non naturale dei gas serra, in particolare anidride carbonica e metano, che, a loro volta, potenziano l'effetto serra. Questo incremento “indotto” della temperatura terrestre ha inevitabilmente portato con sé una serie di conseguenze ambientali di notevoli proporzioni che, ad oggi, non possiamo più sottovalutare o trascurare.

Ad esempio l'aumento del calore ha causato una maggiore evaporazione dei grandi bacini idrici, implicando un aumento corrispondente della quantità d'acqua in atmosfera e, di conseguenza, delle precipitazioni. La distribuzione delle piogge, però, non è omogenea: le aree poste ad altitudini più elevate dimostrano incrementi di piovosità più consistenti, mentre diminuiscono in molte aree tropicali. Così, mentre da un lato si osservano fenomeni meteorologici sempre più violenti (basti pensare al numero elevato di tempeste

ed uragani registrato negli ultimi anni) con un conseguente aumento delle inondazioni e delle erosioni a carico del terreno, dall'altro, soprattutto nelle zone tropicali, si assiste ad una preoccupante riduzione dell'umidità del suolo e alla conseguente diminuzione nella resa agricola. Gli studi più recenti sul tema rivelano poi una diminuzione complessiva delle superfici glaciali ed un conseguente aumento del volume oceanico: l'innalzamento del livello medio del mare negli ultimi cento anni è cresciuto approssimativamente di 15-20 cm.

Senza la prospettiva di un rimedio efficace, gli scenari ipotizzabili sono a dir poco impressionanti: i deserti potrebbero espandersi in terre ora semiaride; le foreste, i polmoni della terra, diminuirebbero ulteriormente nella loro estensione; intere popolazioni, ora in regime di sussistenza, non avrebbero più risorse idriche a disposizione; città costiere e numerose isole scomparirebbero nel mare. Non sono poi da escludere effetti negativi sulla salute dell'uomo.

Il protocollo di Kyoto, un trattato internazionale in materia ambientale riguardante il riscaldamento globale, sottoscritto nella città giapponese di Kyoto l'11 dicembre 1997 da più di 160 Paesi, rappresenta ad oggi il più importante passo in avanti compiuto dai Governi verso la consapevolezza di dover intervenire, urgentemente e concretamente, nell'arginare l'effetto serra. Il trattato prevede l'obbligo in capo ai paesi industrializzati di operare, nel periodo 2008-2012, una riduzione delle emissioni di elementi inquinanti in una misura non inferiore al 5% rispetto alle emissioni registrate nel 1990, considerato come anno base. Tale accordo ha spinto gli Stati firmatari più evoluti a promuovere politiche incentivanti all'utilizzo e allo sviluppo di forme energetiche pulite, derivanti cioè da energie rinnovabili e non fossili, riducendo così l'emissione di anidride carbonica nell'ambiente.

Sensibile alle tematiche ambientali e consapevole dell'importanza del contributo di ciascuno per la salvaguardia della risorsa "Terra", anche Poli è attivamente impegnato nella ricerca costante di tecniche e attrezzature orientate al risparmio energetico.

Nel 2009 l'attenzione è stata prevalentemente rivolta all'abbattimento dei consumi energetici presso i punti vendita e alla definizione di un programma di produzione di energia pulita, derivante dalla trasformazione dell'energia solare in energia elettrica. Si è scelto di investire in impianti fotovoltaici in quanto essi, al giorno d'oggi, grazie all'evoluzione della tecnologia e grazie agli incentivi statali previsti, sono diventati un investimento sostenibile anche dal punto di vista economico: pur rimanendo ancora piuttosto elevati i costi immediati da sostenere (il prezzo corrente dei pannelli varia fra 3.000 e 4.000 € per ogni Kw di pannello installato), il tempo di ritorno dell'investimento si aggira fra i 7 ed i 9 anni, a fronte di una vita minima garantita di 20 anni.

A seguito di un lungo periodo di ricerca, analisi approfondite e confronti delle varie opzioni disponibili sul mercato, è stato individuato un pannello fotovoltaico ad altissima efficienza, probabilmente il migliore esistente sul mercato attuale. Il "Sunpower 300", questo il nome del modulo prescelto, garantisce un'efficienza di conversione in energia elettrica del 18,4% a differenza dei pannelli tradizionali che registrano una resa media del 12,8%. Le caratteristiche tecniche del pannello, inoltre, ne consentono il posizionamento a 10°, anziché 30°: questo permette di ottimizzare lo spazio disponibile, installare un numero maggiore di pannelli sulle coperture ed aumentare la produzione di energia sostenibile.

Sono 5 i siti coinvolti dall'installazione degli impianti. I lavori, che proseguiranno nel 2010, porteranno alla copertura di una superficie totale di circa oltre 11 mila metri quadrati e all'installazione di 689 kw di picco. Una volta a regime, l'impianto permetterà di produrre circa 805 mila kw annui.

I benefici per l'ambiente? Saranno tangibili e sicuramente degni di attenzione: ogni anno eviteremo l'emissione in atmosfera di 400 tonnellate di anidride carbonica, corrispondente a 1.140 barili di petrolio non consumati. Volendo utilizzare un altro termine di misurazione, forse più vicino e comprensibile per i non addetti ai lavori, è come se ogni anno eliminassimo 268 automobili dalle nostre strade. (Per questo calcolo sono stati presi a riferimento i dati relativi all'utilitaria più diffusa in Italia - Fiat Panda, immatricolazione 2008, 1.1 cilindrata - ed una percorrenza media di 12.500 km all'anno)

Progetto grafico: **APR&B**

Tutte le fotografie sono state tratte dal catalogo fotografico "Trasformazioni" del fotografo Marco Simonini.

