

Gruppo Poli



Bilancio Sociale 2005



Gruppo Poli

Bilancio Sociale 2005

Indice

1.	OBIETTIVI E PRINCIPI	10			
1.1	Premessa	10			
1.2	Principi di redazione del Bilancio Sociale	10			
1.2.1	Modello di <i>reporting</i>	10			
1.2.2	Le Linee Guida GRI	10			
1.2.3	Struttura e contenuti del documento	11			
1.2.4	Principali novità	11			
1.3	Metodologia contabile adottata	12			
2.	IDENTITÀ AZIENDALE	15			
2.1	Missione	15			
2.2	Valori di Riferimento	15			
2.3	Strategie e Politiche	15			
2.3.1	Lo scenario economico	18			
2.4	Assetto Istituzionale	19			
2.5	Organigramma e ambito economico di riferimento	19			
2.6	Diffusione territoriale del Gruppo	24			
3.	SISTEMA DI GESTIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE	28			
3.1	Fattori qualificanti	28			
3.1.1	La divulgazione dei contenuti del Bilancio Sociale	29			
3.2	La carta etica	32			
3.3	Il capitale intellettuale	33			
3.3.1	Il Capitale Umano	35			
3.3.1.1	Qualità professionali e attitudini personali	35			
3.3.1.2	Motivazione e coinvolgimento	35			
3.3.1.3	Efficienza	37			
3.3.2	Il Capitale Strutturale	37			
3.3.2.1	Gestione della conoscenza	37			
3.3.2.2	Informatizzazione	37			
3.3.3	Il Capitale Relazionale	38			
3.3.3.1	Clienti	38			
3.3.3.2	Media	38			
3.3.3.3	Fornitori	38			
4.	PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	42			
4.1	La produzione del Valore Aggiunto Globale	42			
4.2	La ripartizione del Valore Aggiunto Globale	43			
5.	PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE	46			
5.1	Contenuti della relazione	46			
5.2	La mappa degli Stakeholder	46			
5.3	Il personale	49			
5.3.1	Struttura ed evoluzione dell'organico aziendale	49			
5.3.1.1	Composizione e consistenza del personale	49			
5.3.1.2	Politica delle assunzioni e di orientamento all'occupazione	52			
5.3.1.3	Relazioni sindacali	53			
5.3.2	L'orientamento professionale	54			
5.3.2.1	Sistema di remunerazione e incentivazione	54			
5.3.2.2	Sviluppo professionale	55			
5.3.2.3	Valorizzazione del personale	57			
	La formazione e l'addestramento	57			
	La comunicazione interna	59			
	La partecipazione e il coinvolgimento del personale	61			
5.3.2.4	Progetti formativi	62			
5.3.3	L'orientamento sociale	63			
5.3.3.1	Pari opportunità	63			
	Composizione del Personale per sesso	63			
	Composizione del Personale per tipologia di contratto	64			
	Personale appartenente a categorie protette	65			
	Il progetto "Over 40"	65			
5.3.3.2	Sicurezza e salubrità del posto di lavoro	66			
5.3.4	L'orientamento ai risultati	68			
5.3.4.1	Produttività del personale	68			
5.3.4.2	Stabilità del personale	69			
5.4	La proprietà	71			
5.4.1	Organo amministrativo	71			
5.5	I finanziatori	74			
5.5.1	Le movimentazioni bancarie	74			
5.5.2	L'attività di contrasto alla dinamica dei costi bancari	77			
5.6	I clienti	78			
5.6.1	La fotografia dei clienti	78			
5.6.2	La centralità del cliente	79			
5.6.2.1	I sistemi di ascolto e monitoraggio	79			
	Servizio Clienti	79			
	Ricerche di mercato quali-quantitative	81			
5.6.2.2	Le informazioni verso i Clienti	82			
5.6.3	Le azioni per la soddisfazione del Cliente	84			
5.6.3.1	La convenienza	84			
	Osservatorio prezzi	84			
	Attività promozionali	85			
	Prodotti prezzi OK	86			
	La DupliCarD Collection 3	86			
	L'iniziativa PREZZI GIÙ	89			
5.6.3.2	I punti vendita	91			
	L'attenzione ai negozi	91			
	L'organizzazione logistica	93			
	I servizi e le iniziative	93			
5.6.3.3	I prodotti	99			
	Qualità e sicurezza	99			
	L'assortimento	99			
	La metodologia di selezione nei prodotti freschi	101			
	Prodotti a marchio privato	101			

	Prodotti etici _____	105
	L'offerta specifica per celiaci _____	106
5.7	I fornitori _____	107
5.7.1	I fornitori di merci _____	107
5.7.1.1	La tipologia dimensionale dei fornitori _____	107
5.7.1.2	La distribuzione territoriale dei fornitori _____	109
5.7.1.3	Le iniziative in corso _____	111
5.7.1.4	Condizioni contrattuali _____	112
5.7.2	I fornitori di servizi _____	113
5.7.2.1	Investimenti _____	113
5.7.2.2	Manutenzioni _____	115
5.7.2.3	Consulenze _____	115
5.7.2.4	Assicurazioni _____	116
5.7.2.5	Attività terziarizzate _____	116
5.8	La pubblica amministrazione _____	117
5.8.1	Versamenti erariali _____	117
5.8.2	Contributi pubblici e crediti di imposta _____	118
5.8.3	I rapporti di collaborazione instaurati _____	118
5.9	La collettività _____	119
5.9.1	Il contributo all'occupazione _____	119
5.9.2	La rete e il territorio _____	119
5.9.3	L'impegno sociale _____	121
5.9.3.1	Il progetto "Il valore delle cose semplici: l'acqua" _____	121
5.9.3.2	Attività a scopo sociale _____	121
6.	PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE _____	125
6.1	La politica ambientale _____	125
6.1.1	Azioni concrete messe in atto per la tutela dell'ambiente _____	125
6.2	L'impatto ambientale _____	126
7.	COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER _____	130
7.1	Presentazione dell'attività di coinvolgimento degli Stakeholder _____	130
7.2	I partecipanti _____	131
7.3	Metodologia di lavoro e principali risultati _____	131
7.4	Dibattito _____	132
7.5	Conclusioni _____	139
7.6	L'indagine sulla reputazione sociale _____	139
8.	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO _____	148

*“Tutto ciò che merita di essere fatto,
merita di essere fatto bene.”*

Philip Stanhope

(1694 - 1773 politico, diplomatico e letterato inglese)



parte prima

1. OBIETTIVI E PRINCIPI

1.1 Premessa

Dal 2001 ci siamo impegnati a dar conto di strategie, politiche ed azioni aziendali anche con riferimento ai principi della Responsabilità Sociale d'Impresa.

I valori e gli obiettivi d'azione dichiarati devono trovare riscontro concreto nei comportamenti e nei fatti, per fugare ogni dubbio di possibile ipocrisia. Per questi motivi il nostro Bilancio Sociale è significativamente evoluto nel corso degli anni, completando le aree di indagine e di approfondimento, integrando dati ed indicatori, uniformandoli a quelli presenti nella letteratura scientifica, ma soprattutto ricercando il costruttivo confronto con gli *Stakeholder*, tramite loro rappresentanti.

E' opportuno rimarcare che, per noi, il Bilancio Sociale non è un rendiconto di attività di filantropia imprenditoriale, ma è uno strumento essenziale in ottica di costruzione del valore, per gli Azionisti, ma non solo, il cui obiettivo finale è: "Costruire con i fatti un ambiente favorevole allo sviluppo dell'Azienda, assecondando la volontà di mantenerla in posizione di *leadership* nel lungo periodo".

1.2 Principi di redazione del Bilancio sociale

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

1.2.1 Modello di reporting

Il modello di *reporting*, da sempre ancorato agli *standard* di riferimento riconosciuti a livello nazionale (Gruppo di Studio per la Statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale - GBS), in questa edizione ha abbracciato per la prima volta le linee guida GRI sul *reporting* di sostenibilità.

1.2.2 Le Linee Guida GRI

Le Linee Guida promosse dalla "*Global Reporting Initiative*" sono destinate all'uso volontario da parte delle organizzazioni (nel nostro caso imprenditoriali) nella divulgazione di dati relativi alle dimensioni economiche, ambientali e sociali della loro attività, dei loro prodotti e dei loro servizi. L'obiettivo delle Linee guida GRI è assistere simili organizzazioni nell'articolare e comprendere il proprio contributo allo sviluppo sostenibile, facilitare il coinvolgimento degli *Stakeholder* ed elevare la qualità del *reporting* verso un maggior livello di comparabilità, tenendo comunque presenti le peculiarità di ciascuna entità.

In questa prima esperienza di adozione strutturata di *reporting* economico, sociale ed ambientale, abbiamo utilizzato l'applicazione "informale" delle Linee Guida, riconosciuta dalla GRI.

Questo tipo di approccio ammette la scelta di non coprire tutti i contenuti e gli indicatori delle Linee Guida, per concentrarsi sulle informazioni e sugli indici più rilevanti per l'attività aziendale, adottando così un formato distintivo ed appositamente sviluppato per

le diverse realtà aziendali, che possa essere migliorato nel tempo in termini di estensione e trasparenza dei contenuti.

1.2.3 Struttura e contenuti del documento

Le Linee Guida GRI organizzano il *reporting* di sostenibilità in termini di prestazioni economiche, sociali ed ambientali, note come "*triple bottom line*".

L'edizione 2005, adottando questa struttura, consta di varie sezioni separate in cui vengono presentate le azioni messe in atto per il raggiungimento della sostenibilità e la creazione di valore, non solo economico, nel medio lungo termine.

Nello specifico esse sono:

- **Identità Aziendale**, in cui si dichiarano la missione ed i valori guida assunti dall'Impresa per orientare le politiche e le strategie.
- **Sistema di gestione della Responsabilità Sociale**, che fornisce una panoramica del percorso intrapreso per tramutare in scelte di intervento ed attività gestionali i valori ed i principi dello sviluppo sostenibile, prospetta lo strumento della Carta Etica ed alcuni indicatori di *performance* del Capitale Intangibile.
- **Performance di sostenibilità economica**, riguardante l'impatto del Gruppo sulle condizioni economiche dei propri *Stakeholder*.
- **Performance di sostenibilità sociale**, che individua il contesto di azione dell'Azienda e fornisce una serie di informazioni in merito ai vari portatori di interesse che beneficiano o "subiscono" il suo operato.
- **Performance di sostenibilità ambientale**, che mette in evidenza l'impatto dell'Organizzazione sull'ambiente.
- **Sistema di rilevazione**, quale verifica della qualità del documento di Bilancio Sociale e del comportamento dell'Azienda Poli nei riguardi dei propri interlocutori, nonché sintesi delle aspettative e dei bisogni espressi dai rappresentanti delle varie categorie di *Stakeholder*.
- **Prospettive di miglioramento**, quale dichiarazione degli obiettivi concreti da raggiungere nel corso del 2006.

1.2.4 Principali novità

Le principali novità di questa edizione del Bilancio Sociale constano:

- nell'ampliamento del numero di indicatori proposti e, dove necessario, nella loro modifica al fine di renderli confrontabili con quelli di altre realtà diverse per dimensioni, attività e settore di appartenenza;
- nella pubblicazione di una serie di indicatori in grado di monitorare il processo di generazione del Capitale Intellettuale;
- nella conseguente e necessaria razionalizzazione dei contenuti descrittivi della relazione, polarizzando l'esposizione sui temi focali e sulle iniziative progettuali di maggior rilievo;
- nell'attivazione di un tavolo di lavoro *multi-Stakeholder*, quale momento di incontro e confronto precedente alla stesura definitiva del *report*. Le valutazioni degli interlocutori coinvolti e le osservazioni emerse sono riassunte nel capitolo 7 "Coinvolgimento degli *Stakeholder*" e verranno messe in pratica nell'attività di impresa.

1.3 Metodologia contabile adottata

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

Per la predisposizione del documento sono stati utilizzati i conti economici civilistici delle società operanti nell'ambito della gestione di supermercati e dei servizi correlati, chiusi al 31 dicembre 2005, ed approvati dalle rispettive Assemblee dei Soci.

L'assetto proprietario delle aziende prese in esame a tal fine è direttamente o indirettamente riconducibile alla famiglia Poli.

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

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

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

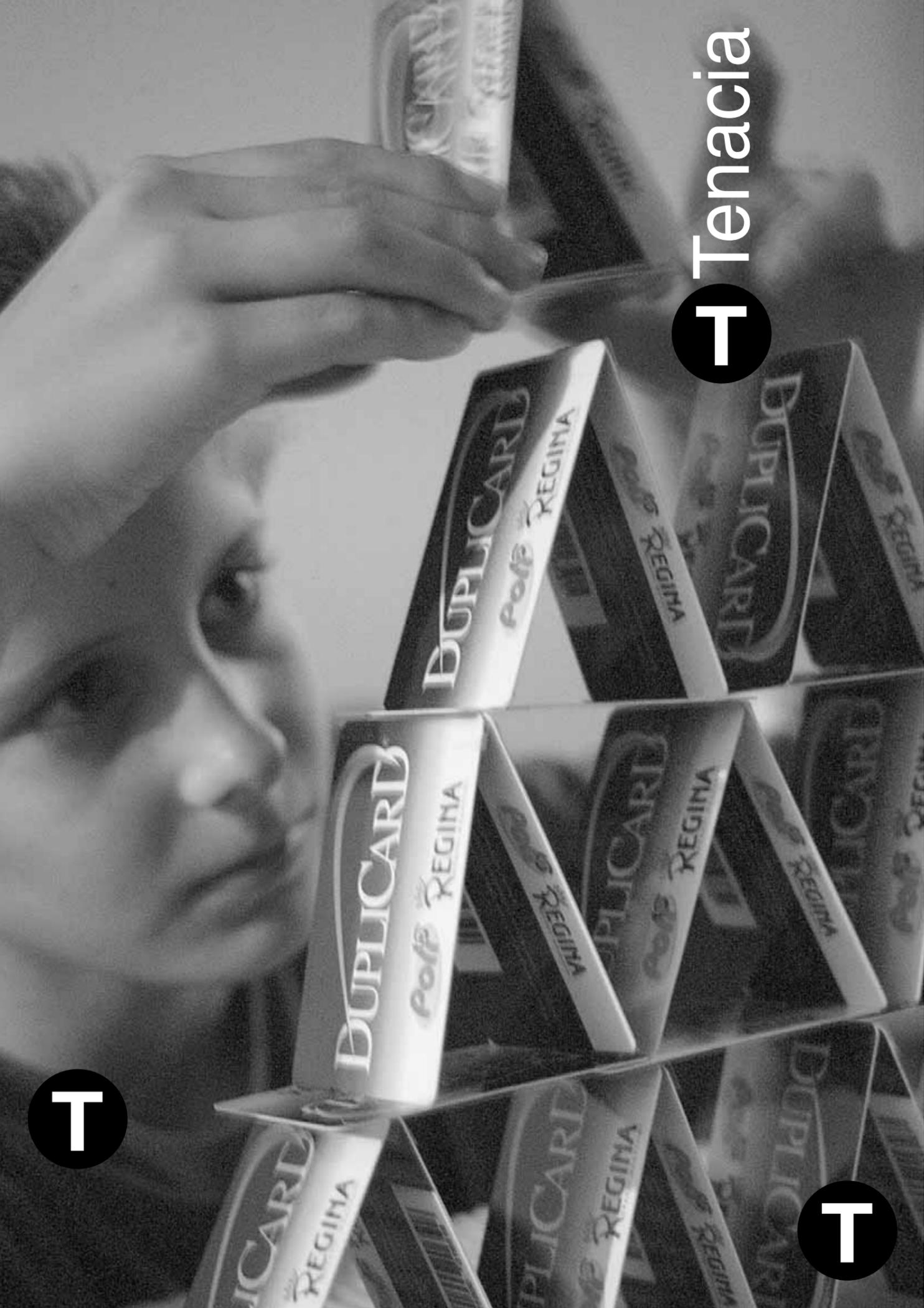
Allo scopo i conti economici presi a riferimento sono stati depurati dagli effetti riconducibili ad eventuali rapporti economici di costo e ricavo intercorsi tra le aziende stesse e, successivamente, sono stati "consolidati" nel prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale esposto nel paragrafo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

La metodologia contabile prescelta non è variata rispetto a quella del Bilancio Sociale 2004; il prospetto può così raffrontare i risultati dei due esercizi.

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



parte seconda



Tenacia

2. IDENTITÀ AZIENDALE

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

2.1 Missione

In sintesi:

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

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

2.2 Valori di riferimento

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

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

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

2.3 Strategie politiche

Il settore della distribuzione per certi aspetti assomiglia molto a quello bancario. Entrambi sono stati a più riprese accusati nel nostro Paese di essere poco efficienti e di penalizzare con le proprie debolezze il Cliente consumatore. Entrambi sono stati interessati da un processo di ristrutturazione, ma soprattutto di concentrazione, più imponente ed impetuoso quello del mondo bancario, costretto anche da provvedimenti legislativi a ciò finalizzati, come quello riguardante la privatizzazione delle Casse di Risparmio. La prospettiva di dover operare su mercati sempre più globalizzati ha spinto le banche a ricercare, talvolta a tappe forzate, la crescita per linee esterne, cioè mediante fusioni o acquisizioni.

Le cronache recenti hanno dimostrato che tali attività non sempre si sono svolte nell'ambito della legalità, e che talvolta sono state finanziate addossando oneri impropri ai Clienti, che quindi più che beneficiare dei processi di razionalizzazione del sistema ne sono rimasti vittime.

Oggi i primi 10 gruppi bancari controllano il 70% del mercato domestico ed è opinione diffusa che i servizi bancari costino molto più di qualche anno fa. I cartelli sono assai più facilmente realizzabili di un tempo, come attesta la vicenda relativa a Pagobancomat ed ai "sistemi multibanca" denunciata dalla nostra Azienda e più puntualmente descritta nei paragrafi della Relazione Sociale. Le banche italiane, salvo un paio di casi, sono state più



A Alleanze

frequentemente prede di gruppi stranieri, piuttosto che cacciatrici all'estero.

E' importante che il mondo politico consideri come si è dipanato il processo e valuti quali siano i risultati conseguiti, per non ripetere gli eventuali errori nel tracciare le strategie e nel definire le regole in settori come la Grande Distribuzione, ma anche ad esempio l'energia. E la necessità di un ripensamento pare essere di stretta attualità se un *manager* come l'A.D. di UniCredito, Alessandro Profumo, ha recentemente dichiarato che, in effetti, negli ultimi anni nel settore bancario è stato creato molto valore per gli Azionisti, meno per Clienti e Collaboratori. La definizione di strategie che bilancino, nei fatti, gli obiettivi per un'equa distribuzione del valore fra i diversi *Stakeholder* è la corretta declinazione dei principi della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Emergono interessanti considerazioni anche dall'analisi esposta da Marco Vitale (cfr. Corriere Economia dd. 3 luglio 2006), fra le quali quella che il fattore dimensionale spesso non è la reale criticità e che istituti più piccoli, ma efficienti, trasferiscono maggior valore alla Clientela, come suffragato dalla continua crescita delle quote di mercato delle Banche di Credito Cooperativo. Di diverso tenore è stato, peraltro, l'intervento del Governatore della Banca d'Italia Mario Draghi alla recente assemblea dell'ABI.

L'Azienda ha da sempre sostenuto un approccio più mediato all'evoluzione del settore distributivo rispetto alla prospettiva di polarizzazione dello stesso su grandi gruppi sovranazionali. Ciò partendo dall'argomentazione che oggettivamente il settore non può esprimere "campioni nazionali", ma soprattutto che spesso le aziende di dimensione maggiore, rispetto alle regionali, posseggono sicuramente una maggior dotazione di capitale finanziario, non sempre anche di quello intellettuale. Ed è nostra convinzione che, come quasi sempre accade, siano le persone a fare la differenza, purché trovino un terreno fertile per lo sviluppo delle proprie abilità. E' inoltre più difficile che le grandi aziende riescano ad interpretare al meglio le esigenze delle Comunità locali e, quindi, a bilanciare gli obiettivi, riservando valore anche a *Stakeholder* come Clienti, Fornitori e Collettività. Le regole di finanziamento incluse nello Statuto di Autonomia della nostra Regione consentono inoltre che le sole aziende che versano i tributi sul territorio regionale contribuiscano, non di rado con valori importanti, alla dotazione finanziaria dello *Stakeholder* Pubblica Amministrazione.

Nell'ottica strategica testè descritta, le dimensioni dello sviluppo sono vissute dall'Azienda secondo un doppio vettore.

Da un canto, la forte attenzione al Cliente, visto quale Consumatore, ma anche quale parte della Collettività con cui l'Azienda interagisce, mediante un'attività di ricerca dell'interpretazione e della soddisfazione delle sue esigenze. In ciò la conoscenza del territorio, degli usi e delle abitudini delle sue popolazioni può conferire un buon vantaggio competitivo alle aziende di dimensione regionale, a condizione che queste perseguano obiettivi di continua revisione e di miglioramento del proprio prodotto tramite l'innovazione. In ciò gioca un ruolo fondamentale la capacità del *management* di confrontarsi con altre aziende del settore, anche presidianti territori lontani, per mutuare, magari migliorandoli, approcci distintivi al mercato; è inoltre fondamentale che esso riesca a ricreare, all'interno dell'impresa, il substrato fecondo affinché le novità attecchiscano e vengano sviluppate.

Dall'altro canto, il costante presidio dei costi, e l'attività di ricerca della loro limitazione ed ottimizzazione, indipendentemente dalla *bottom line* del conto economico, cioè dalle mere esigenze del ritorno all'azionista, ma al contrario nell'ottica di mantenere e se possibile migliorare le condizioni di convenienza per il Cliente. Potremmo affermare che la nostra ambizione per il futuro è quella di riuscire a "vendere le pietre preziose al prezzo del pane e non il pane al prezzo delle pietre preziose". Questi obiettivi si possono conseguire soprattutto mediante la realizzazione di economie di scala, quindi di livello dimensionale. Sotto tale aspetto è evidente che le aziende sovranazionali dispongono a priori di un vantaggio competitivo. In tal caso compito del *management* è quello di individuare quelle modalità organizzative che possano colmare lo svantaggio e che, secondo la visione della nostra Azienda, possano concretizzarsi solamente mediante lo sviluppo spinto delle

alleanze: dove non possiamo arrivare da soli è possibile che riusciamo a farlo con altri. Il che assai sovente significa saper mettere un poco dell'orgoglio e della presunzione aziendale a disposizione ed al servizio di progetti di *partnership*, che molto spesso riescono a produrre risultati eccellenti. Vuol dire, dunque, saper coltivare, condividendole fra pari, attività che consentano l'individuazione di innovazioni di processo, produttive di economie di scala. In tale contesto, per l'ottenimento delle migliori condizioni contrattuali d'acquisto è di essenziale importanza per l'Azienda l'alleanza sviluppata nell'ambito di ESD Italia Srl. Questo gruppo di catene indipendenti italiane equivale o supera per quote di mercato, e quindi per potere contrattuale, complessi delle dimensioni e dello *standing*, ad esempio, di Carrefour in Italia.

Quote di mercato in % Centrali GDO 2005 - Fonte: I.R.I. Infocan

Potenziale Grocery IPER + SUPER			
Centrali	2005	2004	2005 VS 2004
CENTRALE ITALIANA Coop Italia - Sigma - Despar Servizi - Il Gigante	22,2	19,9	+2,3
INTERMEDIA S.R.L. Auchan, Pam, Bennet, S.U.N., Lombardini	17,8	17,6	+0,2
ESD Agorà Network, Esselunga, Selex	17,4	17,2	+0,2
GS-CARREFOUR Carrefour Italia, Finiper, Al-gro, G.D.M., C.D.S., Disco Verde	14,9	15,3	-0,4
ME.CA.DES Interdis, Sisa, Sintesi, Crai	11,6	13,9	-2,3
CONAD Conad, Gruppo Rewe Italia	11,8	11,4	-0,4
CATENE INDIPENDENTI	3,6	3,6	0,0
ALTRI	0,7	1,1	-0,4

Ma sinergie ancora più consistenti sono state sviluppate fin dal 2001 con i partner di Agorà Network Srl, con i quali si condividono la produzione delle *private label* Primia e Bontà delle Valli, le attività di *marketing* d'acquisto, la stipula dei contratti inerenti gran parte dei principali costi aziendali diversi da quelli delle merci, il patrimonio esperienziale ed informativo maturato autonomamente dalle imprese. È questa un'alleanza che riceverà nel prossimo futuro un ulteriore impulso allo sviluppo per l'individuazione di modelli organizzativi ancora una volta all'avanguardia nel panorama distributivo nazionale.

Il perseguimento delle politiche sopra sunteggiate ha consentito all'Azienda di acquisire, anche per il 2005, buoni risultati d'esercizio pure in un contesto di mercato negativo che, per sommi capi, viene descritto nel seguente quadro d'insieme.

2.3.1 Lo scenario economico

Analizzando l'ultimo quarto di secolo non era mai accaduto che l'Italia consuntivasse una variazione del PIL pari a zero. Contemporaneamente le economie dell'area Euro 12 sono cresciute dell'1,3%, il Regno Unito del 2,3%, il Giappone dell'1,2%, gli USA del 3%, la media dei Paesi OCSE del 2,4% (fonte: OCSE).

L'Istat rileva che la crescita dei consumi complessivi nel nostro Paese è stata nel 2005 pari allo 0,1%, con gli alimentari in flessione dello 0,1%, controbilanciati dai generi non alimentari, saliti dello 0,2%.

In particolare, l'indice di sviluppo della GDO non è mai stato così negativo, segnando un incremento a rete globale del 2,3% (nel 2001 era del 7%) ed a parità di rete un calo dell'1,5% (nel 2001 cresceva del 4,3%). In particolare l'area maggiormente in difficoltà è il Nord-Est che, includendo lo sviluppo rete, progredisce solo dello 0,5% (fonte: CERMES - Università Bocconi).

Ciò significa che la stagnazione/regresso dei consumi ha provocato un elevato livello di concorrenza, concretizzatosi anche con nuove aperture, che ha complessivamente depresso la produttività, e pertanto l'efficienza delle reti di vendita.

L'accentuarsi della competizione trova riscontro nell'indicatore rappresentato dalla pressione promozionale, ovvero le quote di vendite realizzate con merce scontata, che nel 2005 si è rivelata mediamente pari al 21,9%, in ascesa di 3 punti percentuali rispetto al 2002. Nel medesimo periodo i margini di primo livello dei supermercati sono regrediti dal 23% al 21,2% (fonte CERMES - IRI). Il risultato è di beneficio per il Cliente consumatore che, di fatto, ha potuto giovare nell'ultimo biennio di prezzi stabili o in deflazione. Ciò nonostante, tuttora il Consumatore percepisce variazioni di prezzo a due cifre (+13,1% - fonte: CERMES - Università Bocconi) e questo di certo non alimenta la sua fiducia e la disponibilità ad innalzare il livello di spesa.

2.4 Assetto istituzionale

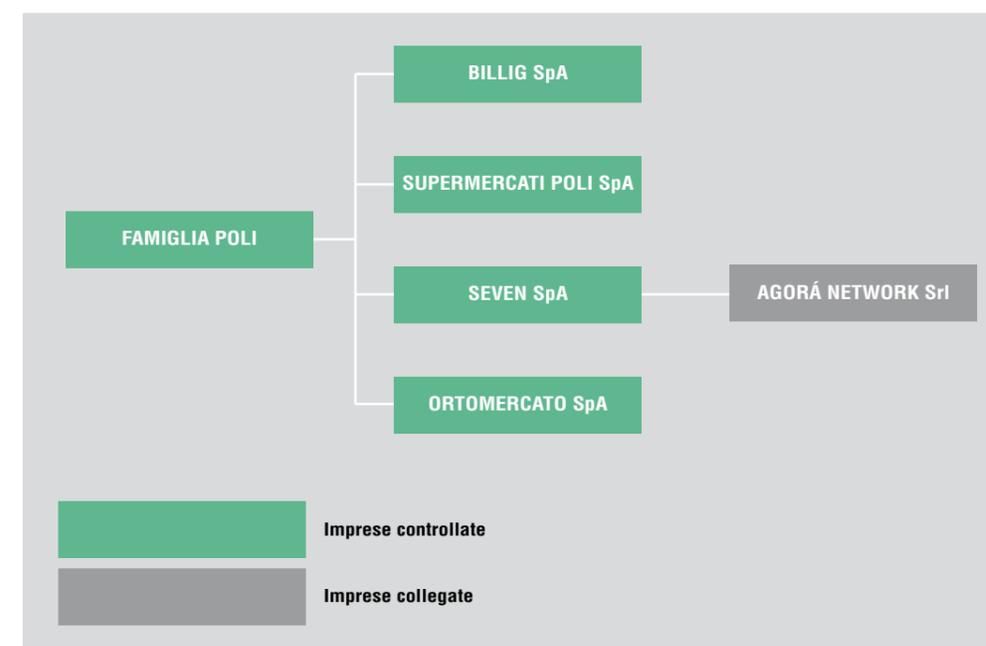
Gli albori della storia dell'Azienda Poli risalgono al lontano 1938, quando Giuseppe e Beniamino Poli aprirono un negozio al dettaglio di frutta e verdura. L'inaugurazione del primo vero piccolo supermercato risale invece al 1957.

Uno dei fattori critici di successo per la sua crescita è stata la continuità e la stabilità nell'assetto proprietario e direzionale. Nel corso degli anni si sono infatti succedute due generazioni di fratelli Poli che hanno saputo investire ed innovare per lo sviluppo del Gruppo. Da alcuni anni è entrata in Azienda la terza generazione, che oggi ricopre ruoli direttivi, garantendo in questo modo la prosecuzione della caratterizzazione "familiare" dell'Azienda e le sue radici trentine.

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

2.5 Organigramma e ambito economico di riferimento

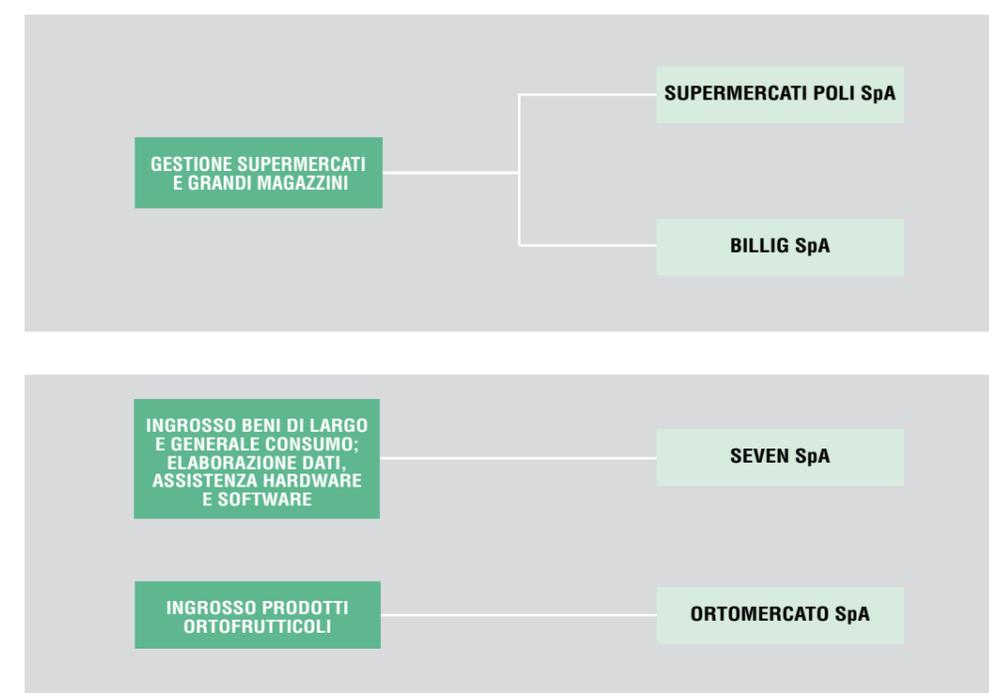
Organigramma del gruppo





Zona di diffusione territoriale

Ambito economico di riferimento



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

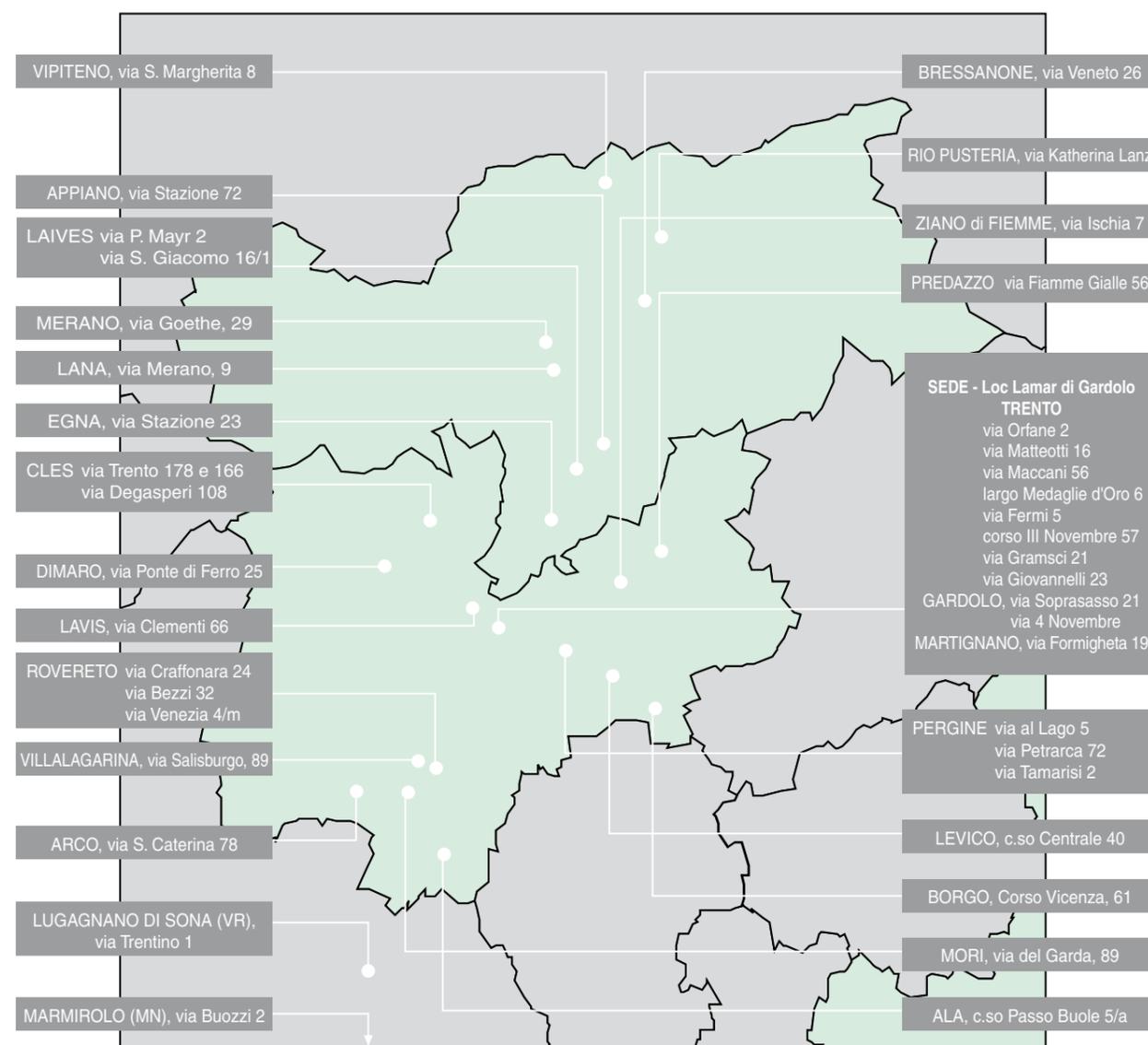
Altre due società forniscono attività di supporto e servizio: in particolare Ortomercato spa gestisce la piattaforma dei prodotti ortofrutticoli, mentre Seven spa oltre ad occuparsi dell'approvvigionamento e dell'organizzazione a livello logistico di prodotti *grocery*, latticini, salumi, surgelati ed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

La collegata Agorà Network srl cura i rapporti negoziali con l'Industria di Marca, sviluppa la *private label* "Primia" e fornisce servizi, soprattutto in ambito commerciale, alle imprese associate.



Nuove aperture

Diffusione territoriale del Gruppo



2.6 Diffusione territoriale del gruppo

Nel corso del 2005 il Gruppo ha mantenuto la politica di ampliamento e riorganizzazione della rete di vendita: a novembre, il supermercato di Bressanone è stato trasferito presso un centro commerciale di recente costruzione, situato nel centro della città. Il nuovo sito ha permesso di aumentare l'area destinata ai parcheggi e di espandere la gamma dei servizi offerti alla Clientela all'interno del negozio.

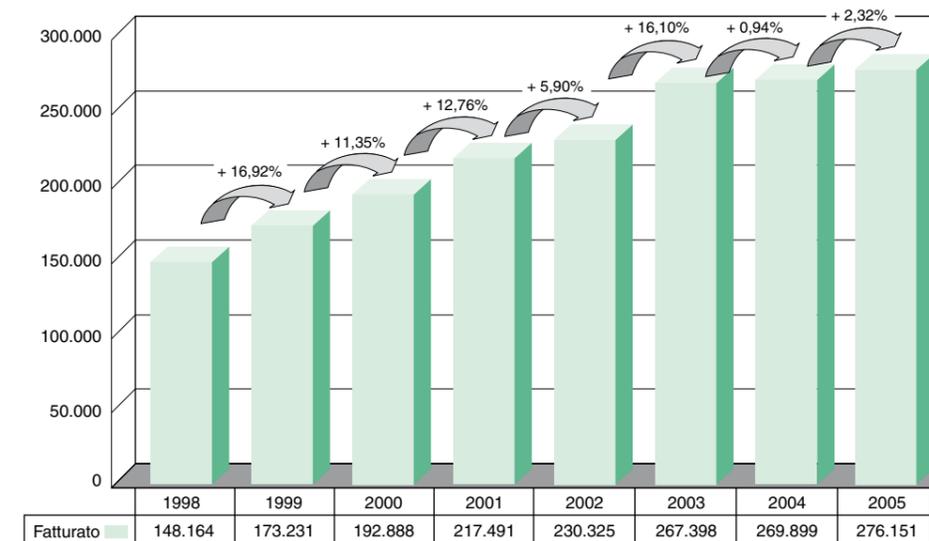
È stato inoltre inaugurato, per la prima volta in Alto Adige, un negozio ad insegna Regina. Il Grande Magazzino si sviluppa su una superficie di vendita di oltre 1.000 mq e propone un assortimento accuratamente studiato per soddisfare le specifiche aspettative della clientela altoatesina. Alcuni reparti, come ad esempio i CASALINGHI e le RICORRENZE, sono stati rivisitati alla luce dello "stile tirolese" ed è garantita la versione anche in lingua tedesca di un vasto numero di prodotti appartenenti ai reparti GIOCATTOLI, LIBRI ed AUDIO VIDEO.

In linea con il percorso intrapreso di ottimizzazione della rete di vendita, proiettato al mantenimento dei negozi di medio-grandi dimensioni in grado di offrire uno *standard* elevato di servizio ed un'offerta assortimentale sufficientemente ampia, segnaliamo la chiusura del punto vendita di Laives in via Marconi, non più rispondente ai requisiti qualitativi perseguiti, a causa di limiti strutturali e di superficie.

Alcune grandezze dimensionali riferite alla situazione 31.12.2005, paragonate con la situazione 31.12.2004

Alcune grandezze dimensionali	31.12.2005	31.12.2004	Variazione %
Centri distributivi	4	4	0,00%
Società	5	5	0,00%
Punti di vendita	52	51	1,96%
Dipendenti	1.283	1.268	1,18%
Mq. di magazzini e uffici	26.605	26.605	0,00%
Articoli trattati	39.856	33.988	17,26%
Mq di superfici di vendita	51.417	50.859	1,10%
Scontrini annui emessi	12.666.562	12.224.708	3,61%
Euro di ricavi delle vendite	276.151.000	269.899.000	2,32%

Andamento fatturato negli ultimi 8 anni (fatturato in migliaia di euro)



L'incremento del fatturato, che nel 2005 è stato pari al 2,32%, conferma la tendenza positiva degli ultimi anni, registrata a prescindere dalle situazioni di contesto.



parte terza

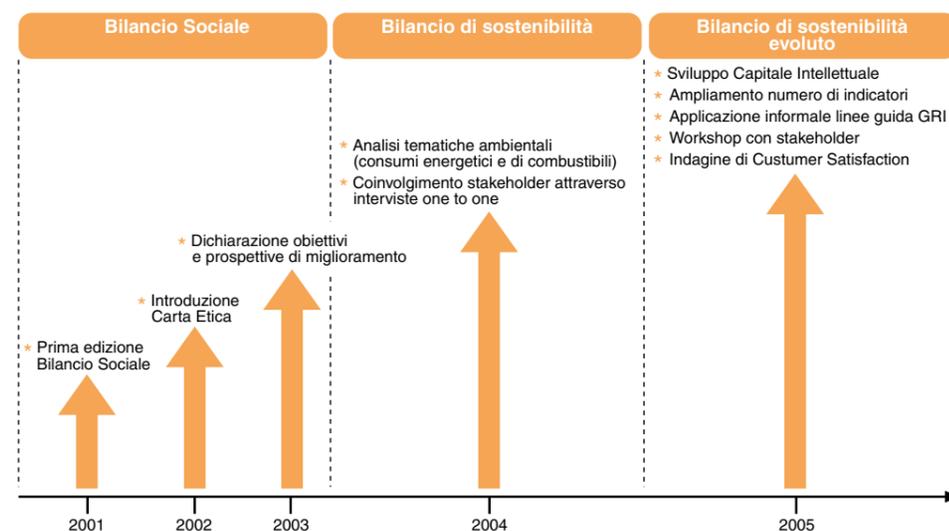
3. SISTEMA DI GESTIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

3.1 Fattori qualificanti

Il modello imprenditoriale del Gruppo Poli intende coniugare le scelte ed i risultati economici con i valori etici, attraverso una logica manageriale orientata alla costruzione di valore nel lungo termine, all'assunzione di responsabilità nei confronti degli *Stakeholder* e all'attenzione costante verso la soddisfazione delle esigenze e dei bisogni espressi dagli interlocutori che animano l'ambiente di riferimento in cui l'Azienda si trova ad operare.

Per coltivare la *Corporate Social Responsibility* e contribuire al benessere collettivo l'Azienda si affida al proprio Bilancio Sociale, che nel corso degli anni si è progressivamente evoluto, divenendo **un rendiconto del cammino strategico finalizzato al miglioramento continuo della cultura d'impresa ed uno strumento di misurazione e gestione integrato nelle attività di pianificazione e controllo.**

Di seguito tracciamo il percorso di miglioramento materializzatosi nel documento di Bilancio Sociale.



La figura sopra indicata illustra la graduale implementazione del *report* di Bilancio Sociale. Il documento presentato nel 2001 ha intrapreso una vera e propria trasformazione strutturale che, volendo attenersi alle "nozioni teoriche", dovrebbe essere accompagnata anche da un cambiamento nella definizione.

Si utilizza il termine di **BILANCIO SOCIALE** quando i contenuti del *report* rimandano all'identità aziendale, alla relazione sociale con gli *Stakeholder* e all'analisi delle *performance* economiche.

Nel momento in cui i contenuti tipici del Bilancio Sociale si fondono con le tematiche di un bilancio ambientale, il *report* diviene un **BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ**.

A sua volta un Bilancio di Sostenibilità, se comprensivo degli indicatori del Capitale Intellettuale, diviene un **BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ EVOLUTO**.

A prescindere dal nome usato per identificare il nostro documento, abbiamo abbracciato un "nuovo modo di comunicare l'impresa", più completo e coerente con la nostra volontà. I vari momenti di rendicontazione (Bilancio Sociale, Bilancio Ambientale e Bilancio degli *Intangibles*) attengono alle direttrici fondamentali dello sviluppo aziendale, con le tematiche che hanno guadagnato l'attenzione del *management* e che, pertanto, meritano di essere comunicate in maniera trasparente, costantemente monitorate ed applicate con efficacia.

3.1.1 La divulgazione dei contenuti del Bilancio Sociale

Publicazione e stampa

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

Publicazione on-line

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

Modalità di presentazione

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

A tal scopo, ogni edizione del *report* è stata accompagnata da una presentazione ufficiale, rivolta ad un pubblico rappresentativo di tutte le categorie di *Stakeholder*, composto da circa 200 invitati, sollecitato al dialogo ed al confronto. Le varie presentazioni hanno avuto luogo presso sedi istituzionali delle Comunità locali ove il Gruppo è insediato con i propri punti di vendita.

La stampa locale e le più importanti riviste specializzate di settore sono state rese partecipi dell'evento attraverso la consegna in anteprima del documento di Bilancio oggetto della relazione ed attraverso l'invito ad intervenire direttamente all'incontro di presentazione.

A siffatti eventi ufficiali, si sono poi aggiunti successivi incontri rivolti al Personale, sia di sede, che della rete di vendita. Come più volte sottolineato nel documento stesso, la funzione del Bilancio Sociale non deve in verità limitarsi ad una mera rendicontazione periodica, ma deve piuttosto assumere i tratti di un autentico strumento gestionale. In quest'ottica l'Azienda ritiene sia sempre più importante favorire la massima condivisione dei contenuti esposti nel documento e creare i presupposti per una partecipazione attiva al raggiungimento degli obiettivi prefissati da parte dell'intera organizzazione. È perciò che siamo fermamente persuasi di ricalcare, in futuro, il sentiero testé sunteggiato, semmai approfondendo ed amplificandolo.

Informazione alla clientela

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

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

Incontri con gli studenti

In virtù dell'importanza attribuita alla divulgazione della Responsabilità Sociale di Impresa, intesa come impegno-necessità di basare il processo decisionale su valori etici e sul rispetto delle persone, della Comunità, dell'ambiente e del sistema normativo, l'Azienda organizza annualmente alcune visite aziendali con gruppi di studenti.

Nel 2005 sono stati effettuati due interventi rivolti ad Istituti superiori del Trentino con i quali si è instaurato un reciproco rapporto di fiducia e collaborazione.

L'Amministratore Delegato del Gruppo è stato inoltre invitato a portare la propria testimonianza diretta in tema di Responsabilità Sociale di Impresa anche agli studenti

universitari. Al proposito si segnalano due incontri tenuti presso l'Università di Trento e presso l'Università di Parma.

Volendo ampliare le modalità di intervento per la divulgazione dei valori di riferimento e del codice etico alla guida dell'operato aziendale, è stato promosso uno *stage* di formazione e orientamento diretto alla spiegazione dei criteri di realizzazione del documento di Bilancio Sociale.

(Paragrafo introdotto in seguito ai suggerimenti emersi dal tavolo di lavoro multi-stakeholder. Cfr. capitolo 7 - Coinvolgimento degli Stakeholder)



Oltre la spesa

3.2 La carta etica

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

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

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

3.3 Il Capitale Intellettuale

Un'azienda diviene competitiva se è in grado di valorizzare il proprio patrimonio, costituito non solo dalle risorse tangibili, ma anche e soprattutto dalle "ricchezze intangibili", vale a dire, per esempio, l'insieme di conoscenze, competenze, procedure e modelli organizzativi che permettono di rinnovarsi e migliorarsi costantemente, moltiplicando e ottimizzando le relazioni con i diversi interlocutori di riferimento.

Gli *asset* intangibili, che prendono il nome di Capitale Intellettuale, non descrivono l'insieme di beni immateriali, ma piuttosto una serie di risorse non facilmente traducibili in termini finanziari a causa della mancanza di criteri standardizzati per una loro valutazione monetaria. Essi sostanziano il patrimonio di conoscenza di una organizzazione, da intendersi non solo come *know how* delle persone, ma anche come quello proprio dell'impresa, strettamente legato al suo sistema organizzativo e formato da relazioni interne (cultura aziendale) e da relazioni esterne che tratteggiano i contorni della reputazione dell'azienda nel mercato di riferimento.

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

Le tre dimensioni lavorano in modo sinergico: la cura e l'implementazione del Capitale Strutturale contribuiscono alla valorizzazione del Capitale Umano che, a sua volta, ha il potere di rafforzare il patrimonio Relazionale generato dall'Azienda nei confronti degli *Stakeholder* di riferimento.

Perché gli intangibili nel nostro Bilancio Sociale

Dopo questa breve ma doverosa premessa, intendiamo chiarire le motivazioni che ci hanno indotto ad affrontare per la prima volta il tema del Capitale Intellettuale.

La gestione delle tematiche di sostenibilità e degli intangibili è una scelta!

Tuttavia, non contemplare la sostenibilità e gli intangibili all'interno della propria strategia, significa focalizzarsi su politiche di corto respiro ed affrontare un approccio solo comunicativo e di rendicontazione dei temi della CSR.

Senza alcun dubbio possiamo affermare che non è più sufficiente il solo "rendere conto"! Il *management* deve operare per la creazione di valore nel lungo periodo e valorizzare le risorse intangibili integrandole all'interno del piano strategico e dei processi gestionali. Tali risorse coprono un ruolo fondamentale nella nostra strategia: è per questo che intendiamo impegnarci al massimo per evidenziare e valorizzare il Capitale Umano, Relazionale ed Organizzativo, generando così Capitale Intellettuale per affrontare meglio la nostra sfida verso il futuro.

Il Gruppo Poli ha pertanto deciso di analizzare e pubblicare per la prima volta all'interno del documento una serie di indicatori, che ritiene siano in grado di misurare e controllare nel tempo il processo di generazione del Capitale Intellettuale.



Sviluppo professionale

3.3.1 Il Capitale Umano

Il Capitale Umano può essere definito come il contributo delle persone che animano l'organizzazione, misurabile in termini di conoscenze, attitudini, competenze e qualità personali e in termini di "energia e competenza emotiva"; in altre parole rappresenta la conoscenza tacita o implicita in quanto non formalizzata.

All'interno del Capitale Umano abbiamo individuato 3 aree strategiche da monitorare.

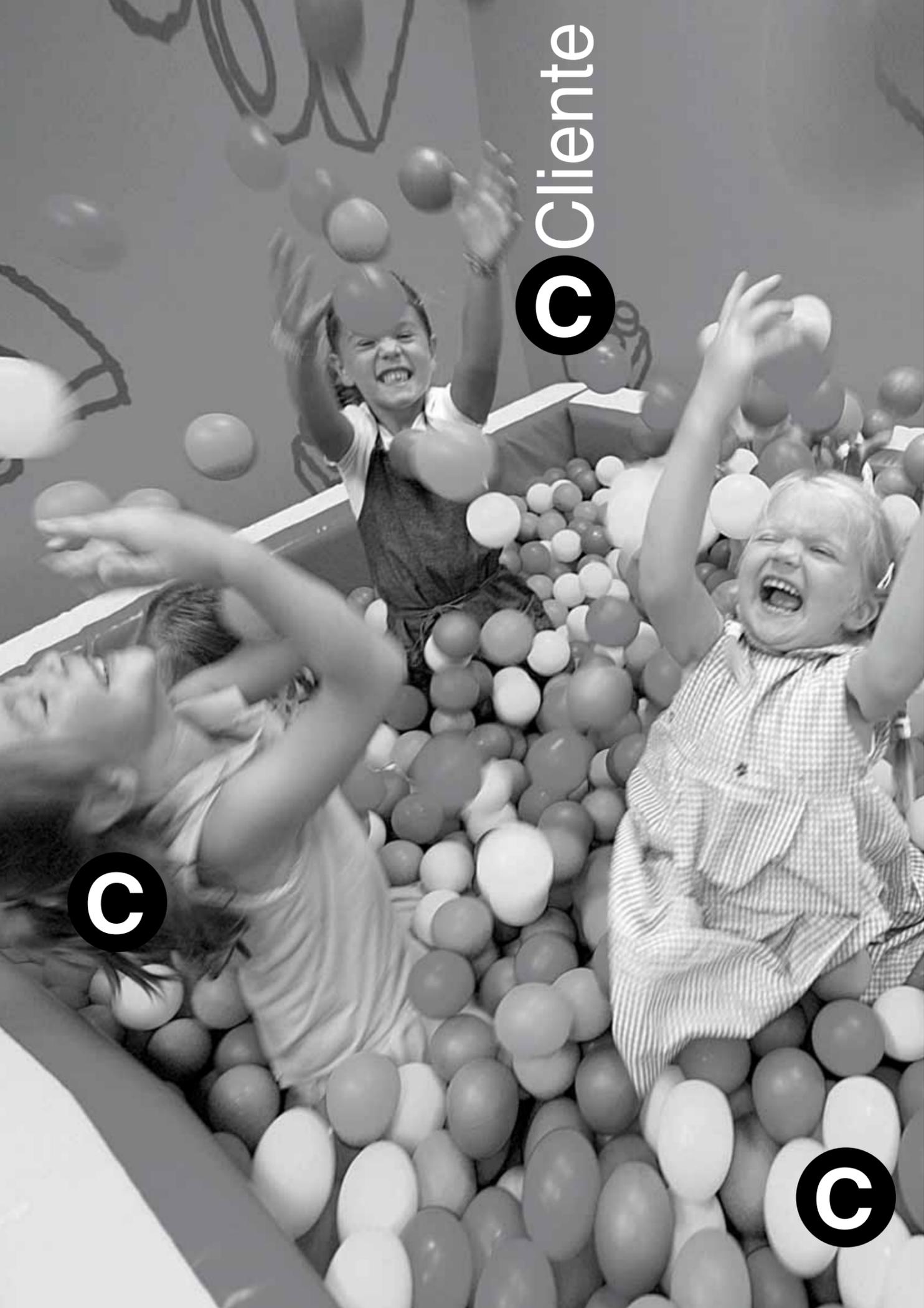
3.3.1.1 Qualità professionali e attitudini personali

Qualità professionali e attitudini personali	2005	2004
Elevata scolarità N° laureati e diplomati / totale dipendenti al 31/12	36,09%	33,35%
Anzianità media dipendenti	6,88%	4,95
Investimento in formazione Costi esterni di formazione + costo medio orario partecipanti	€ 365.413	€ 481.071
Incidenza formazione sul fatturato	0,13%	0,18%
Investimento formativo pro-capite Costi di formazione / numero medio dipendenti	€ 283	€ 360
Ore medie di formazione pro-capite (per dipendente) Ore di formazione / numero medio dipendenti	14,03	16,69
Partecipanti a formazione	852	1042
Ore medie di formazione pro-capite (per partecipante) Ore di formazione / totale partecipanti a sessioni formative	21,22	21,43
Job rotation Passaggi di livello e ruolo / totale dipendenti	2,18%	1,97%



3.3.1.2 Motivazione e coinvolgimento

Motivazione e coinvolgimento	2005	2004
Sistema di incentivazione Numero dipendenti con premi ad obiettivo	82	69
Percentuale dipendenti con premi ad obiettivo Numero dipendenti con premi ad obiettivo / numero medio dipendenti	6,36%	5,16%
Monte salario destinato ad incentivi	€ 276.000	€ 167.900
Raggiungimento degli obiettivi Importo degli obiettivi raggiunti / monte salario destinato ad incentivi	68,74%	48,32%
Turnover totale Dipendenti in uscita / numero dipendenti	13,95%	18,85%
Turnover "volontario" Dipendenti dimissionari / totale dipendenti	9,04%	13,17%
Fidelizzazione dei "key people" Turnover dei "key people" / dipendenti "key people"	4,08%	4,53%
Numero eventi informativi	15	13
Coinvolgimento del Personale ad eventi informativi	517	465
Monte ore dedicato a momenti informativi	1904	1564
Tasso di assenteismo Giorni di assenza per malattia, infortunio, sciopero / totale giorni lavorabili	4,76%	3,78%
Incidenza lavoro straordinario Ore di straordinario / totale ore lavorate	3,97%	4,28%
Litigiosità Cause di lavoro intentate contro l'Azienda	0	1


 Cliente

3.3.1.3 Efficienza

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

3.3.2 Il Capitale Strutturale

Per Capitale Strutturale (o Capitale Organizzativo) si intende l'insieme dei processi aziendali volti ad organizzare, internalizzare, trasferire e proteggere le conoscenze e le competenze del singolo, trasformandole in conoscenza comune per l'intera organizzazione.

Il Capitale Strutturale altro non è che una conoscenza esplicita o formalizzata, il valore incorporato "nel fare le cose".

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

3.3.2.1 Gestione della conoscenza

Gestione della conoscenza	2005	2004
Gruppi di lavoro attivati	16	7
Partecipanti a gruppi di lavoro	102	49
Ore dedicate a gruppi di lavoro	2838	703
Trasferimento tradizionale di informazioni Numero bacheche / siti lavorativi	1,29	1,26

3.3.2.2 Informatizzazione

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

3.3.3 Il Capitale Relazionale

Il Capitale Relazionale esprime infine il patrimonio di contatti e rapporti creati con gli *Stakeholder*, valore che si genera ed accresce con l'aumentare dei momenti collaborativi che caratterizzano i flussi relazionali.

Le aree strategiche monitorate rimandano alle relazioni instaurate con il mercato di sbocco, con il mondo mediatico e con l'insieme dei Fornitori.

3.3.3.1 Clienti

Clienti	2005	2004
Fidelizzazione clientela Variazione percentuale del fatturato rispetto a.p.	2,32%	0,94%
Contatti Numero di scontrini emessi	12.666.562	12.224.708
Scontrino medio	23,05	23,26
Sviluppo nuovi contatti - nuovi Clienti Numero nuove carte fedeltà attivate al netto delle sostituzioni	23.361	35.263
Peso dei nuovi contatti Fatturato generato da nuovi clienti DuplicarD / fatturato totale	4,50%	6,49%
Perdita Clienti Numero tessere attive non utilizzate e tessere disabilite	20.445	28.161
Quota di clienti persi	10,20%	n.d.
Ore dedicate all'assistenza clienti (N° verde)	97,5	n.d.
Grado di soddisfazione Risultati indagine Customer Satisfaction - voto complessivo dato all'insegna Poli	8,23	8,23* *Indagine 2003
Grado di insoddisfazione Reclami ricevuti via mail, fax, telefono, n°verde / scontrini emessi	0,0012%	n.d.
Peso dei reclami sul totale segnalazioni Reclami ricevuti via mail, fax, telefono, n°verde / chiamate al servizio clienti	15,29%	n.d.
Utilizzo del sito Numero di accessi al sito	81.356	55.253
Numero di iscritti alla newsletter	3.434	3.001

3.3.3.2 Media

Mass media	2005	2004
Pubblicazioni	48	n.d.
Numero di comparse su stampa	40	n.d.
Numero di comparse su radio e televisione	8	n.d.

3.3.3.3 Fornitori

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

D

D DuplicarD

D

DUPLICAR^D

Poli REGINA



parte quarta

4. PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

4.1 La produzione del “Valore Aggiunto Globale”

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

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

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

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

(€ x 1000)	2005	2004	2003
A) Valore della produzione			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	276.151	269.899	267.398
Variazioni delle rimanenze	1.762	1.898	2.611
Altri ricavi e proventi	707	564	463
Ricavi della produzione tipica	278.620	272.361	270.472
B) Costi intermedi della produzione			
Costo per acquisto merce	-188.978	-186.965	-186.156
Costo per servizi	-13.153	-12.055	-11.414
Costo per godimento di beni di terzi	-9.718	-9.086	-7.920
Accantonamento per rischi	-1.210	-1.533	-179
Oneri diversi di gestione	-111	-42	-114
Valore aggiunto caratteristico lordo	64.450	62.680	64.689
C) Componenti accessori e straordinari			
Ricavi accessori	712	661	492
Costi accessori	0	0	0
Ricavi straordinari	1.877	1.754	506
Costi straordinari	-161	-717	-763
Valore aggiunto globale lordo	67.878	64.378	64.924
Ammortamenti	-7.449	-8.067	-8.542
Valore Aggiunto Globale Netto	60.429	56.311	56.382

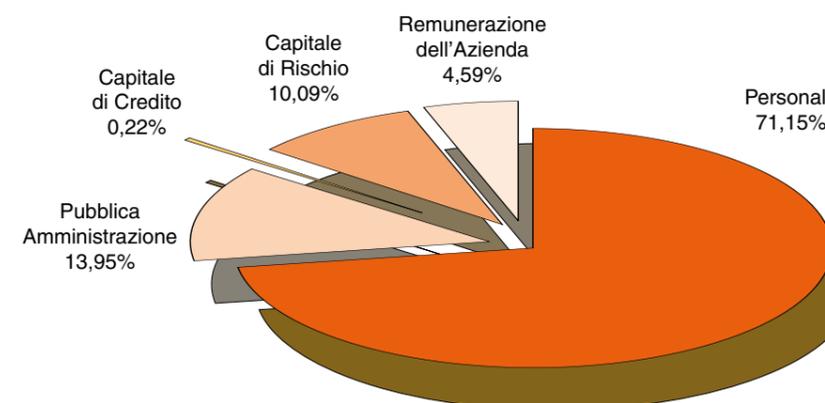
4.2 La ripartizione del “Valore Aggiunto Globale”

Il prospetto di riparto del “Valore Aggiunto Globale”, viene di seguito proposto anche quale risultante delle *remunerazioni* percepite dagli *Stakeholder*, ovvero dagli interlocutori interni ed esterni all’Azienda.

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

(€ x 1000)	2005	2004	2003
A) Remunerazione al personale			
Personale non dipendente	2.514	2.526	2.240
Personale dipendente			
Remunerazioni dirette	31.435	30.187	28.410
Remunerazioni indirette	9.048	8.071	7.542
Totale remunerazione Personale	42.997	40.784	38.192
B) Remunerazione alla Pubblica Amm.ne			
Imposte dirette	8.270	7.140	8.776
Imposte indirette	188	200	90
Sovvenzioni in c/esercizio	-27	-37	-40
Totale remunerazione Pubblica Amm.ne	8.431	7.303	8.826
C) Remunerazione del capitale di credito			
Oneri per capitali a breve termine	132	219	72
Totale remunerazione capitale di credito	132	219	72
D) Remunerazione del capitale di rischio			
Utili distribuiti alla proprietà	6.096	5.120	7.481
Totale remunerazione capitale di rischio	6.096	5.120	7.481
E) Remunerazione dell’Azienda			
Variazione delle riserve	2.773	2.885	1.811
Totale remunerazione dell’Azienda	2.773	2.885	1.811
Valore Aggiunto Globale Netto	60.429	56.311	56.382

Di seguito si propone la ripartizione del “Valore Aggiunto Globale” in forma grafica





parte quinta

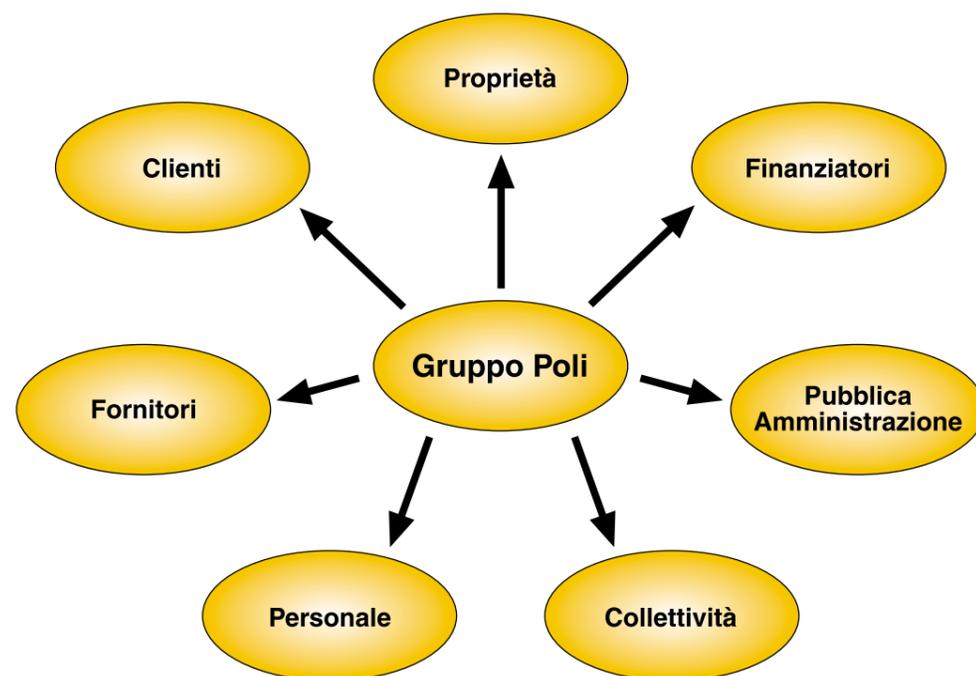
5. PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE

5.1 Contenuti della relazione

La Relazione Sociale ha il compito di offrire una serie di informazioni in merito agli *Stakeholder*, che beneficiano o “subiscono” l’operato dell’Azienda e con i quali essa deve conseguentemente chiarire i propri obiettivi e condividere le migliori soluzioni organizzative, economiche e procedurali, in sintonia e nel rispetto delle nuove richieste di natura etica. Nei prossimi paragrafi verrà approfondito il modo in cui l’Azienda stessa si relaziona con i principali portatori di interessi avvalendosi di una serie di indicatori quantitativi e qualitativi. I dati meramente contabili o monetari verranno integrati con la presentazione delle principali attività messe in atto per migliorare i rapporti ed instaurare relazioni reciproche di collaborazione e fiducia con gli interlocutori di riferimento.

5.2 La mappa degli Stakeholder

Ogni impresa identifica *Stakeholder* differenti in funzione del proprio ambito di riferimento, della propria attività, delle proprie specificità od interessi, ed attribuisce agli stessi un peso più o meno marcato a seconda dei valori da rispettare e degli obiettivi da perseguire. Con il suo operato, riesce quindi a trasformare dei “generici interlocutori ambientali” in soggetti attivi, coinvolgendoli spesso in processi di interazione e co-determinazione degli obiettivi aziendali, in quanto destinatari in maniera diretta od indiretta della ricchezza (non solo monetaria) prodotta dall’Azienda e beneficiari della sua presenza sul territorio. Gli interlocutori rilevanti per il Gruppo Poli sono proposti nel grafico sottostante.



L’analisi degli *Stakeholder* interni permette di individuare i seguenti “pilastri”:

■ Il Personale

I Collaboratori sono l’anima dell’organizzazione. L’Azienda mira allo sviluppo costante del loro senso di appartenenza e d’identificazione e per questo ritiene basilare fornire loro informazioni sulla realtà in cui operano sia dal punto di vista strutturale, sia dei risultati economici che dell’impatto sociale dell’attività. L’impegno che ciascuno mette nell’Azienda è riconosciuto e premiato con garanzie normative, economiche e professionali.

■ La Proprietà

I Soci contribuiscono in prima persona alla creazione del Valore Aggiunto ed ogni anno permettono lo sviluppo dell’Azienda grazie al reinvestimento di gran parte degli utili percepiti. Negli anni sono stati per questo ricompensati prevalentemente dall’aumento di valore delle proprie azioni.

Gli *Stakeholder* esterni si identificano nelle seguenti categorie:

■ I Fornitori

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

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

■ I Clienti/Consumatori

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

■ La Collettività

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

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

Una grande responsabilità è legata al rispetto dell’Ambiente ed allo sviluppo sostenibile. L’Azienda è impegnata a contenere l’impatto della propria attività e ad attuare azioni di

miglioramento per la riduzione degli imballaggi ed il loro riutilizzo, spingendo verso questo obiettivo anche i propri Fornitori.

■ La Pubblica Amministrazione

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

■ I Finanziatori

Le caratteristiche peculiari del tipo di attività svolta dall'Azienda consentono, se gestita con efficienza ed oculatezza, di liberare risorse dal capitale circolante. Questo risultato è ottenibile mediante un attento controllo delle modalità di approvvigionamento dei prodotti, che ne favoriscano la rotazione e mediante un'efficienza logistica che consenta di minimizzare le scorte nei depositi e nei punti di vendita. Le liquidità così generate possono essere messe a rendita o possono essere aggiunte alle risorse derivanti dal *cash flow* della gestione per destinarle ad investimenti. Il che rende possibile autofinanziare l'attività corrente, ma anche il suo sviluppo.

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

5.3 Il Personale

La principale attività della nostra Organizzazione è la distribuzione di beni e servizi al Consumatore finale; il Personale, con le sue capacità relazionali ed il contributo positivo che è in grado di apportare nei processi di scambio, assume un ruolo determinante per il miglioramento, per lo sviluppo e per il successo dell'attività aziendale.

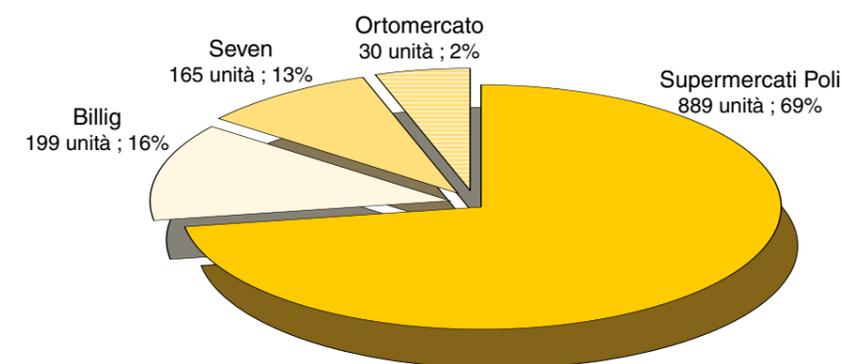
L'Azienda si impegna quindi a valorizzare il contributo del Capitale Umano, favorendo l'apprendimento continuo, la crescita professionale e la condivisione della conoscenza, assicurando inoltre che il rapporto di lavoro si articoli sulla pari dignità delle parti e sul rispetto delle legittime attese dei dipendenti.

5.3.1 Struttura ed evoluzione dell'organico aziendale

Prima di presentare le attività implementate a favore dello *Stakeholder* Personale, è opportuno "fotografare" l'organico aziendale secondo diverse chiavi di lettura, funzionali ad una migliore comprensione dei paragrafi che seguiranno.

5.3.1.1 Composizione e consistenza del Personale

Composizione del Personale per Società



L'organico aziendale registrato alla fine del 2005 ha raggiunto 1283 unità. La figura soprastante ne indica la suddivisione fra le quattro società che compongono il Gruppo. Le grandezze contenute nei riquadri rappresentano rispettivamente il numero dei lavoratori di ciascuna società ed il peso percentuale, rapportato al totale dei dipendenti del Gruppo.

Composizione del Personale per funzione

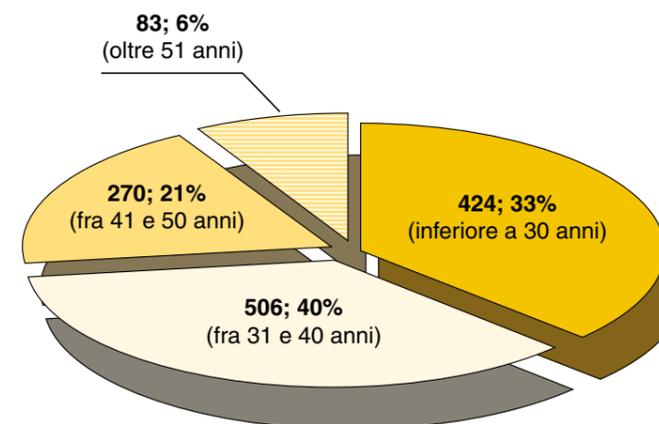
Funzione	Totale anno 2005	Valore %
Direzione di Canale	14	1,09%
Amministrazione e Finanza	34	2,65%
Assortimento e Acquisti	30	2,26%
Tecnica	6	0,47%
Risorse Umane	5	0,39%
Marketing e Comunicazione	7	0,55%
Logistica	104	8,18%
Rete di vendita	1.083	84,41%
Totale Gruppo	1.283	100,00%



Giovani

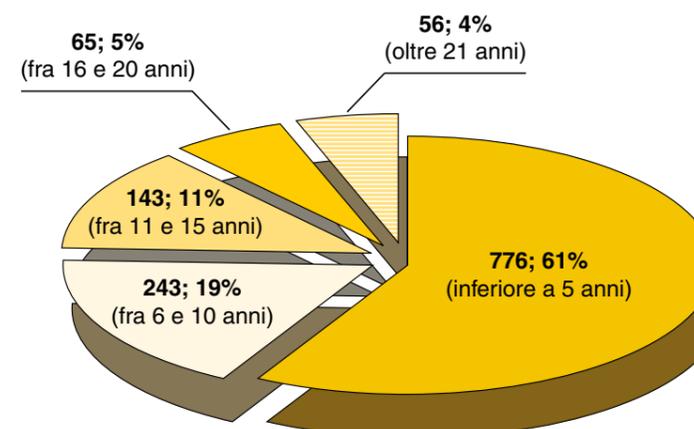
Analizzando l'organico occupato nelle diverse aree funzionali, emerge chiaramente l'importanza della rete di vendita. I Collaboratori di filiale costituiscono una risorsa cruciale per l'Azienda: il loro impegno, la loro competenza e professionalità, ma anche il loro benessere, rappresentano una condizione essenziale per perseguire la completa soddisfazione del Cliente, attraverso relazioni di valore, che possano rispondere in modo adeguato ai bisogni espressi o ancora latenti.

Composizione del Personale per età



Il 73% dei dipendenti ha una età inferiore ai 40 anni. Questo dato connota la nostra Azienda come una realtà giovane, dinamica, orientata al cambiamento, e sicuramente in grado di affrontare le sfide proposte dal contesto competitivo.

Composizione del Personale per anzianità



Il Gruppo Poli è consapevole della fondamentale importanza di disporre di una forza lavoro stabile e qualificata, che sostanzia uno dei fattori chiave per conservare il proprio vantaggio competitivo. Il grafico soprastante evidenzia un numero non trascurabile di Collaboratori (20%) attivi in Azienda da oltre dieci anni, periodo in cui hanno maturato esperienze ed abilità da poter trasferire e trasmettere ai nuovi arrivati.

Età e anzianità media

Anno	Età media		Anzianità media	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
2005	36,07	33,54	7,54	5,15
2004	34,71	31,96	6,21	4,14
2003	34,70	31,25	5,67	4,14

Prendendo in considerazione i periodi precedenti, si nota un aumento sia nell'età che nell'anzianità media.

Due fattori hanno contribuito a produrre questi risultati: da un lato, la leggera riduzione dell'indice di conferma dei contratti a scadenza quali "formazione lavoro" e "apprendistato" ha comportato la perdita di Personale generalmente molto giovane; dall'altro, il notevole miglioramento dell'indice di *turnover* (che verrà riproposto nelle pagine successive) si è riflesso sull'anzianità media, contribuendo alla crescita del suo valore.

Composizione del Personale per livello di scolarizzazione

Anno	Licenza elementare	Licenza media	Diploma superiore	Diploma di laurea
2005	1,33%	62,59%	34,29%	1,79%
2004	1,35%	65,30%	32,00%	1,35%
2003	2,00%	68,00%	29,00%	1,00%

Nell'ultimo anno le assunzioni sono state orientate verso un livello di scolarizzazione più elevato rispetto al passato.

5.3.1.2 Politica delle assunzioni e di orientamento all'occupazione

Assunzioni per tipologia di contratto

Anno	Tempo indeterminato	Formazione e Lavoro	Inserimento	Apprendistato	Tempo determinato	Stagionale	Interinale
	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Nr.	Ore
2005	20	0	33	39	199	94	27.769
2004	55	8	18	43	189	99	38.517
2003	113	55	0	65	227	117	70.989

Le nuove assunzioni nel 2005, 385 in totale, hanno subito una flessione rispetto al 2004, in cui erano stati attivati 412 contratti. La minore esigenza di nuovo Personale può essere ricondotta, anche in questo caso, alla decelerazione del *turnover*.

Al Personale dipendente si affianca l'apporto dei lavoratori interinali, notevolmente ridimensionato rispetto al passato. L'Azienda ricorre a questa tipologia contrattuale per fronteggiare carenze di organico momentanee o di breve durata, per coprire picchi di lavoro non previsti, o per supportare iniziative di carattere straordinario e non continuativo a vantaggio della Clientela.

Indice di conferma dei contratti in scadenza

Anno	Contratti formazione e lavoro			Contratto apprendistato		
	In scadenza	Nr. rinnovi	% sul totale	In scadenza	Nr. rinnovi	% sul totale
2005	30	19	63,33%	22	20	90,91%
2004	33	27	81,82%	3	3	100,00%
2003	50	40	80,00%	28	22	78,57%

Nel rispetto della disciplina vigente, l'Azienda utilizza forme contrattuali flessibili e si impegna, ove possibile, a trasformarle in contratti duraturi. Nella tabella soprastante sono iscritte le percentuali di conferma dei contratti a termine.

5.3.1.3 Relazioni sindacali

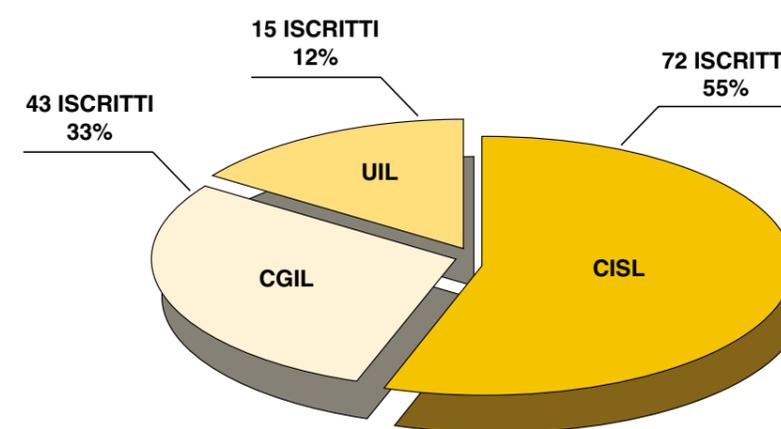
L'Azienda Poli mostra un livello di sindacalizzazione relativamente basso. Nel 2005 gli iscritti ad Organizzazioni Sindacali erano complessivamente 130, dato che, se rapportato al totale dipendenti del Gruppo, supera di poco il 10%.

Le relazioni sindacali sono improntate al rispetto reciproco e la conflittualità, che pure esiste, rientra in un ambito fisiologico.

Personale iscritto ad organizzazioni sindacali

Società	Totale anno 2005	% iscritti sul totale dipendenti
Supermercati Poli	103	11,59%
Billig	12	6,03%
Seven	14	8,48%
Ortomercato	1	3,33%
Gruppo	130	10,13%

Associazioni sindacali



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

Partecipazione ad attività sindacali

Attività	Totale gg	% sui giorni lavorabili
Permesso sindacale	185	0,0610%
Sciopero	12	0,0040%
Aspettativa cariche sindacali	7	0,0023%
Assemblea sindacale	27	0,0089%
Totale	231	0,0762%

Gli scioperi indicati nella tabella soprastante fanno riferimento alle astensioni dal lavoro pianificate a livello nazionale: nessuno degli eventi organizzati è stato da ricondurre alla specifica attività della nostra Azienda, o ha trovato la sua matrice nell'iniziativa personale dei nostri Collaboratori.

5.3.2 L'orientamento professionale

5.3.2.1 Sistema di remunerazione e incentivazione

I dipendenti Poli sono inquadrati secondo le norme del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro integrato dalla contrattazione di secondo livello. In media un nostro Collaboratore ha percepito una retribuzione superiore del 14,44% rispetto a quanto pattuito a livello nazionale.

Retribuzione media annua - confronto con retribuzione da contratto collettivo

Anno	Retribuzione aziendale	Retribuzione da CCNL	Differenza assoluta	Differenza percentuale
2005	20.450 €	17.869 €	2.581 €	14,44%
2004	20.179 €	17.437 €	2.742 €	15,73%
2003	19.473 €	16.974 €	2.499 €	14,72%

Indice di composizione del sistema retributivo

Anno	Descrizione	Costo del lavoro	CCNL più straordinari	Integrativo aziendale	Premi fissi	Premi ad obiettivo
2005	valori in € incid. %	31.435.000 100,00%	25.846.346 82,22%	3.328.282 10,59%	1.984.232 6,31%	276.140 0,88%
2004	valori in € incid. %	30.187.000 100,00%	24.323.153 80,57%	3.696.101 12,24%	1.920.584 6,36%	247.162 0,82%
2003	valori in € incid. %	28.410.000 100,00%	23.103.150 81,32%	3.454.318 12,16%	1.736.247 6,11%	116.285 0,41%

Nel sistema di retribuzione di Poli, le voci "premi", correlate ai risultati (premi variabili) e alla qualità dell'impegno profuso (premi fissi), assumono una particolare valenza. Il sistema premiante coinvolge il Personale dipendente secondo modalità che tengono conto delle caratteristiche e delle peculiarità organizzative delle risorse coinvolte. Alla base del sistema risiede l'individuazione di obiettivi quantitativi e qualitativi che rimandano alla produttività, al contenimento dei costi, all'implementazione di nuovi progetti, eccetera. Di regola, l'incentivazione viene riconosciuta solo a fronte del raggiungimento dell'obiettivo individuato. Per quanto concerne le dinamiche del salario variabile, l'entità dei premi stanziati, pari 276.000 €, ha riguardato 82 Collaboratori.

Composizione del Personale per livello retributivo

Anno	VI livello	V Livello	IV livello	III livello	II livello	I livello	Quadro	Totali
2005	30	89	796	179	107	67	15	1.283
2004	9	117	789	169	102	67	15	1.268
2003	0	152	736	173	101	64	12	1.238

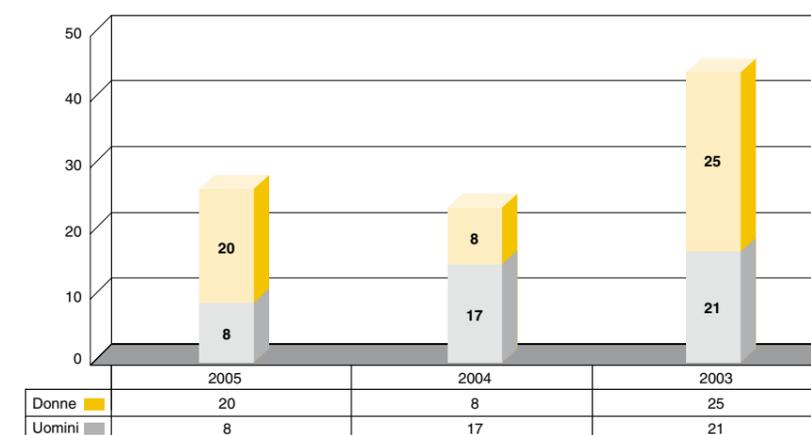
L'inquadramento professionale del Personale dipendente ha registrato nel 2005 aumenti nell'organico delle fasce centrali (IV, III e II livello).

Le assunzioni al VI livello sono dovute all'applicazione di quanto previsto nella nuova normativa in materia di occupazione e mercato del lavoro (Decreto Legislativo 276/2003 e successive modifiche).

5.3.2.2 Sviluppo professionale

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

Passaggi di qualifica



Nel 2005 i passaggi di qualifica, da intendersi come avanzamenti di livello e cambiamenti di ruolo, sono stati 28 in totale. Di questi, un elevato numero di promozioni (71%) ha interessato il Personale femminile.

Il Mansionario ed il progetto "Percorsi di carriera"

Il 2005 ha visto la pubblicazione del primo Mansionario Aziendale, uno strumento nuovo, valido ed efficace, a supporto di tutte le Funzioni Aziendali.

Il documento è stato redatto con l'obiettivo di dotarsi di un vero e proprio manuale di orientamento e verifica delle attività e delle competenze professionali di ciascuna figura operante all'interno dell'organizzazione. Per ogni posizione all'interno dell'Azienda, esso ne definisce lo scopo, le principali responsabilità, le attività da espletare, le competenze richieste suddivise in abilità, conoscenze e caratteristiche personali ed infine il contesto organizzativo, vale a dire la collocazione gerarchica di ciascuna figura all'interno dell'organigramma.



I principi fondamentali che hanno guidato la stesura del documento e la sua conseguente applicazione nell'attività aziendale sono riportati di seguito:

- Garantire il benessere dei dipendenti, utilizzando la gestione collettiva e tutti gli incentivi che ne favoriscano la motivazione
- Assicurare a tutti i livelli una precisa coscienza della gerarchia aziendale, poiché ogni addetto deve sapere a chi far riferimento e, analogamente, per chi egli stesso è punto di riferimento
- Fare in modo che un subordinato possa rispondere ad un solo supervisore, così da evitare sovrapposizioni di ordini e di competenze
- Far corrispondere ad un certo grado di responsabilità un pari grado di autorità ufficializzata. Una persona responsabile di determinati obiettivi deve infatti disporre degli strumenti per raggiungerli
- Il superiore deve essere sempre di esempio per il subordinato, deve distinguersi per impegno, disponibilità, responsabilità e professionalità.

Il progetto "Percorsi di carriera", attivato con la finalità di monitorare la situazione retributiva generale, utilizzando griglie retributive in grado di garantire l'equità e l'idoneità dei compensi, ha poi costituito un ulteriore passo verso il miglioramento della gestione del Personale.

L'applicativo di *Business Intelligence BOARD* permette di tenere sotto controllo la situazione retributiva dell'organico secondo lo schema gerarchico disegnato dal Mansionario aziendale, con la possibilità di scendere in diversi gradi di dettaglio: Funzione, Area, Mansione fino ad arrivare al singolo dipendente. Ogni titolare di Funzione può visualizzare la situazione dei Collaboratori della propria area di competenza ed adoperarsi affinché il contributo del singolo venga riconosciuto da un'equa retribuzione e valorizzato attraverso un sistema premiante studiato ad hoc.

5.3.2.3 Valorizzazione del Personale

La formazione e l'addestramento

La remunerazione che la nostra Azienda intende riservare allo *Stakeholder* Personale non si limita alla ripartizione dei volumi monetari originati dall'attività d'impresa, ma contempla la concretizzazione di attività continuative nel tempo che concorrano alla sua crescita umana e professionale: impegnandosi a mettere in pratica quanto dichiarato nella Carta Etica circa il rispetto, l'attenzione e la valorizzazione della Risorsa Umana, l'Azienda investe in corsi di formazione e addestramento coinvolgendo più livelli della struttura organizzativa.

Nella zona del Sudtirolo, si è prestata attenzione all'aspetto linguistico: laddove sia stato possibile reperire un corpo docenti adeguato, i corsi di formazione e addestramento sono stati attivati sia in lingua italiana che in lingua tedesca, nel rispetto delle esigenze di apprendimento nell'idioma distintivo dei due gruppi linguistici.

La crescita professionale dei dipendenti è sostenuta da un percorso di formazione continua: la funzione Risorse Umane elabora con periodicità annuale un piano formativo in base al quale sono programmati i corsi specifici da tenere.

Proponiamo alcuni dati relativi alle attività formative, specificando il totale ore ad esse dedicate, il numero dei Collaboratori coinvolti e gli investimenti complessivamente sostenuti.

Interventi formativi: partecipanti e ore di formazione

Anno	Partecipanti	Ore di formazione	Costi esterni formazione
2005	852	18.083	69.281
2004	1.042	22.326	135.586
2003	638	22.467	152.460

La diminuzione delle ore di formazione e del numero dei partecipanti va attribuita alla conclusione del percorso “Costruiamo l'eccellenza” che, a partire dal 2001, aveva coinvolto sia il Personale di sede che il Personale di filiale nelle figure del Gerente, Vice-gerente, Capo-reparto e Capo-cassiera.

Investimenti in formazione: composizione dei costi

Voce	Nr. Ore	Costo medio orario	Costi
Costi eterni formazione	-	-	€ 69.281
Costo ora dipendenti in formazione	18.083	€ 16.081	€ 290.793
Costo ora formatori interni	332	€ 16.081	€ 5.339
Totale			€ 365.413

Formazione per funzione aziendale

Funzione Aziendale	Partecipanti evento	Ore	Formazione pro-capite per dipendente di funzione
Direzione di Canale	12	219	15,64
Amministrazione e Finanza	38	473	13,91
Assortimento e Acquisti	28	385	12,83
Tecnica	12	220	36,67
Risorse Umane	22	295	59,00
Marketing e Comunicazione	12	220	31,43
Logistica	23	379	3,64
Rete di vendita	705	15.892	14,67
Totale	852	18.083	

La tabella mette in risalto le ore di formazione dedicate alle diverse Funzioni aziendali ed i partecipanti totali ai vari eventi formativi organizzati nel corso dell'anno. Qualora un Collaboratore partecipi a più sessioni formative, questo viene conteggiato tante volte quante gli eventi a cui egli ha preso parte.

I dati fanno risaltare chiaramente come la Funzione Risorse Umane sia considerata un'area strategica da seguire costantemente e valorizzare attraverso interventi formativi specialistici: mediamente, ogni dipendente della Funzione ha ricevuto 59 ore di formazione.

La formazione rivolta ai neo-assunti**Formazione rivolta ai neo-assunti**

Intervento formativo	2005		2004		2003	
	Partecipanti	Ore	Partecipanti	Ore	Partecipanti	Ore
Giornata di benvenuto	94	1.598	118	1.885	168	1.176
Addestramento	122	8.820	90	7.605	83	7.356
Totale	216	10.418	208	9.490	251	8.532

La “Giornata di benvenuto” rivolta ai neo-assunti ha lo scopo di avvicinare la realtà del punto vendita alla realtà di sede, illustrare i meccanismi che regolano lo svolgimento dell'intera attività organizzativa e far conoscere le reciproche esigenze di Collaboratori che sono impegnati in funzioni diverse, seppur complementari. Questa attività ha mantenuto, anche nel 2005, il suo impianto di due giornate formative.

Un nuovo modulo, chiamato “La mia immagine e il mio ruolo di addetto alle vendite”, ha coinvolto i dipendenti aventi contratto di inserimento; l'impegno dell'Azienda sarà finalizzato alla sua calendarizzazione all'interno della formazione prevista dal contratto.

I manuali alla guida dell'attività lavorativa

La “Guida alla formazione neo assunti”, pubblicata all'inizio del 2003, ha acquisito un ruolo essenziale nell'attività di formazione del Personale del punto di vendita. Essa facilita il graduale inserimento dei nuovi Collaboratori e garantisce una continuità formativa anche per i dipendenti già in forza, onde ampliarne le competenze in vista dello sviluppo della loro posizione all'interno del negozio o quando, per occorrenze organizzative interne, vengano destinati a ricoprire incarichi in reparti dove non abbiano ancora maturato appropriata esperienza.

Prosegue il processo di formalizzazione descrittiva delle attività lavorative attraverso le “guide specifiche di reparto”. Accanto ai manuali del reparto carne e ortofrutta, pubblicati nel 2004, si sono aggiunte le nuove guide divulgate nel 2005, relative ai reparti:

- salumi latticini
- pesce
- sala
- settore *non food* per il Canale Regina

In collaborazione con gli *Area* ed i *Product Manager* sono stati poi calendarizzati gli incontri di addestramento destinati a coinvolgere trasversalmente tutti i dipendenti dei vari reparti. I responsabili della formazione hanno seguito un percorso preparatorio di 24 ore per assimilare le metodologie e gli strumenti più adatti da utilizzare nella fase di istruzione del Personale.

Gli addetti di ogni reparto hanno concluso entro novembre 2005 la prima sessione di addestramento; i reparti carne ed ortofrutta hanno già intrapreso il secondo ciclo di formazione.

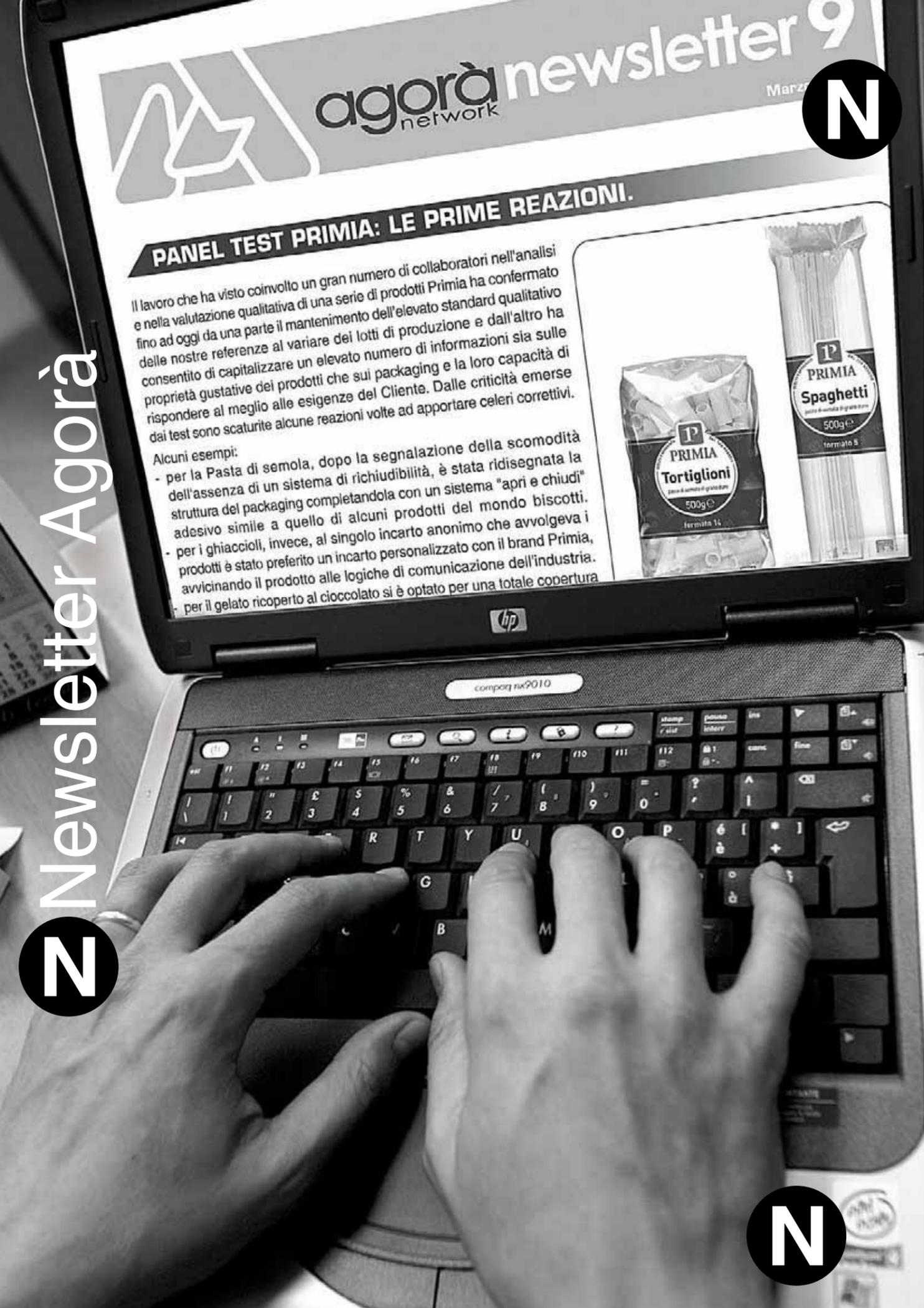
La comunicazione interna

Il Gruppo Poli mette in atto diverse azioni al fine di supportare la comunicazione interna, favorire la diffusione delle informazioni e l'analisi delle esigenze dei Collaboratori.

Mezzi istituzionali di trasferimento delle informazioni

Presso ciascun punto vendita, magazzino o ufficio sono state allestite **bacheche** (54 in totale) dove periodicamente vengono esposte le comunicazioni di natura organizzativa e sindacale, i comunicati sulle convenzioni aziendali, ma similmente informazioni sulle iniziative di carattere culturale o sociale.

Il flusso informativo viene inoltre gestito attraverso lo strumento di posta elettronica: in Azienda 184 utenti ne sono abilitati.



Nuovi strumenti di comunicazione

Con l'obiettivo principale di accorciare la distanza fra dipendente e Azienda e sviluppare un dialogo assiduo tra tutti i livelli aziendali sono stati implementati nuovi strumenti di comunicazione.

- **Newsletter Agorà**, un Magazine bimestrale, diffuso all'interno dell'intera rete Agorà Network, che affronta temi di comune interesse e coinvolge, attraverso interviste e brevi articoli, tutte le aziende che costituiscono l'alleanza.
- **Incubatoio Progetti**, applicativo che, attraverso una attività di alimentazione e aggiornamento costante, permette la condivisione del patrimonio conoscitivo derivante dall'intensa attività progettuale e dalle successive applicazioni pratiche nel quotidiano agire delle aziende di Agorà Network.
- **Rassegna Stampa**, un archivio elettronico di articoli di vario genere riportati da quotidiani o periodici locali e nazionali e dalle riviste specializzate di settore, alimentato con lo scopo di storicizzare e rendere fruibile il bagaglio di informazioni ed approfondimenti tematici raccolti dalle varie testate editoriali. Alcuni dei documenti pubblicati raccontano inoltre fatti, eventi e cronache di vario tipo attinenti le varie aziende che compongono l'alleanza Agorà.

La partecipazione e il coinvolgimento del Personale

Per divulgare la cultura aziendale, presentare i principali risultati dell'attività gestionale e condividere le finalità e le implementazioni di nuovi progetti, Poli organizza annualmente numerosi momenti di incontro e confronto con i Collaboratori appartenenti a diverse aree funzionali.

Eventi informativi

Voce	2005	2004	Variazione 2005 vs 2004
Eventi organizzati	15	13	15,38%
Partecipanti	517	465	11,18%
Ore	1.904	1.564	21,74%

5.3.2.4 Progetti formativi

Nel 2005 il Gruppo Poli ha inserito in ambiti lavorativi 18 giovani stagisti, fra studenti universitari e di scuola media secondaria.

Qui di seguito riportiamo uno schema riassuntivo delle varie iniziative intraprese.

Progetti formativi di tirocinio o stage

Soggetto promotore	Tipologia	Ore settimanali	Numero settimane	Ore totali
CFP ENAIP alberghiero Varone	Formazione professionale	4	4	16
CFP ENAIP alberghiero Varone	Formazione professionale	25,25	19	479,75
CFP UPT Trento	Formazione professionale	40	2,5	100
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	14	13	182
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	8	16	128
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	45	5,5	247,5
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	16	13	208
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	40	3	120
CFP UPT Varone (TN)	Formazione professionale	40	3	120
ISTITUTO "MARIE CURIE"	Formazione professionale	32	1	32
PA BZ - Ripartizione Lavoro	Formazione professionale	20	4	80
PA BZ Scuola profess. Agricoltura	Formazione professionale	20	7	140
Unione Forma Scarl	Formazione professionale	40	6	240
Unione Forma Scarl	Formazione professionale	40	6	240
For. Imp. S.r.l.	Orientamento	40	10	400
PAT-Centro per Impiego Cles	Orientamento	40	5	200
Università Studi Trento	Orientamento	20	14	280
Università Studi Trento	Orientamento	20	15	360
Totale			150	3.573,25

Progetto stagionali e nuove tecniche di selezione

Con l'obiettivo di garantire competenza e professionalità del proprio organico e fornire alla Clientela un servizio eccellente sul fronte della qualità, l'Azienda ha strutturato la seconda edizione del "Progetto Stagionali" per la stagione estiva.

Il programma formativo sia teorico che pratico è stato preparato in collaborazione con Adecco.

Al termine dell'iniziativa, 35 partecipanti inizialmente inseriti in filiale con contratto stagionale, hanno trovato stabile collocazione all'interno dell'organico aziendale.

La novità adottata in questa seconda edizione è stata l'applicazione di una nuova metodologia di selezione: il colloquio di gruppo, uno strumento che permette di valutare il candidato anche dal punto di vista delle relazioni e delle dinamiche che riesce ad instaurare in situazioni di maggiore o minore stress.

Nei momenti di discussione e confronto che riguardano più partecipanti contemporaneamente, vengono valutate le modalità di approccio collettivo, la flessibilità, la capacità di socializzare e di mediare i conflitti.

I riscontri sono stati più che soddisfacenti. In primo luogo l'attività di selezione è stata gestita con maggior efficacia; inoltre tale iniziativa ha permesso di monitorare i candidati in circostanze che riportano a casistiche e situazioni molto vicine a quelle reali, osservandone le reazioni ed i comportamenti di risposta.

A settembre è stata effettuata la prima edizione, alla quale hanno partecipato 30 candidati. 29 di essi, ritenuti idonei, hanno preso parte al percorso formativo (40 ore di formazione trasversale e 120 ore di formazione specifica nei reparti carne, salumi e latticini). Questa prima edizione ha portato a 12 nuove assunzioni.

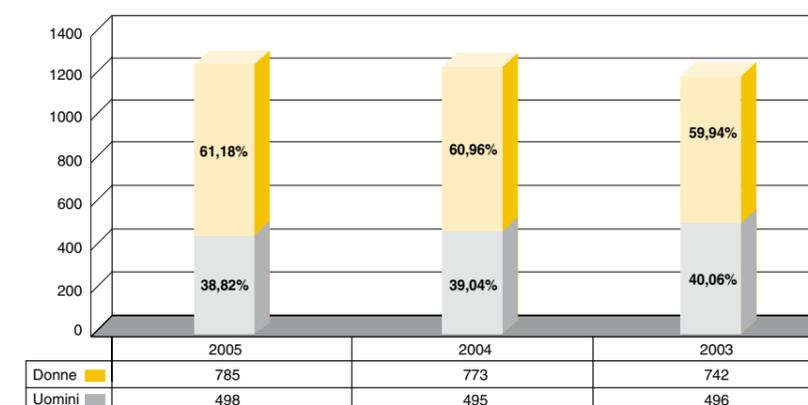
Il "Progetto colloqui di gruppo e formazione" verrà in seguito strutturato con cadenza semestrale: in questo modo l'Azienda intende affinare e rendere sempre più efficace la metodologia di selezione.

5.3.3 L'orientamento sociale

5.3.3.1 Pari opportunità

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

Composizione del Personale per sesso

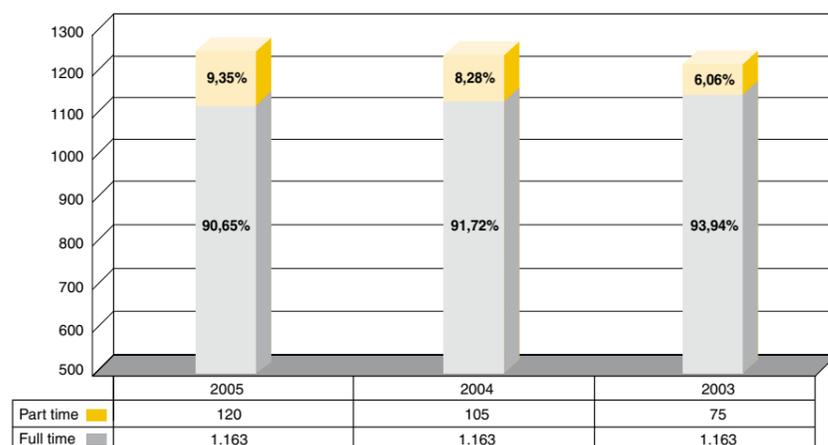


La distribuzione percentuale dell'occupazione per sesso si distingue per l'alta presenza di Personale femminile, a cui l'Azienda presta un'attenzione sempre maggiore, adoperandosi per valorizzare la sua figura, assegnandole mansioni di responsabilità ed incarichi premianti. La tabella riportata qui di seguito propone la nuova voce "Responsabili area funzionale" che è stato possibile monitorare solo in seguito all'adozione del Mansionario. Tale strumento ha infatti portato ad una parziale riorganizzazione dell'organigramma aziendale e, conseguentemente, alla modifica di alcune "definizioni" di ruoli.

Valorizzazione della figura femminile in ruoli di responsabilità

Ruolo in azienda	2005			2004			2003			1997		
	Totale	Donne	%	Totale	Donne	%	Totale	Donne	%	Totale	Donne	%
Gerenti	51	8	15,69%	51	8	15,69%	51	7	13,73%	34	2	5,88%
Buyer	18	4	22,22%	19	6	31,58%	17	5	29,41%	11	1	9,09%
Product Manager	9	2	22,22%	9	2	22,22%	9	2	22,22%	1	0	0,00%
Resp. Area funzionale	14	5	35,71%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Totale	92	19	20,65%	79	16	20,25%	88	18	20,45%	51	4	7,84%

Composizione del Personale per tipologia di contratto



L'Azienda, compatibilmente con le esigenze organizzative, è accorta alle necessità di indole familiare dei suoi Collaboratori. Nel 2005 ha concesso 120 contratti a tempo parziale, confermando il *trend* di ascesa del numero di contratti *part time* intrapreso già da qualche anno.

I Collaboratori appartenenti alle categorie protette fanno riferimento alle persone diversamente abili, agli invalidi civili e agli orfani di genitori deceduti sul lavoro o in combattimento. Per l'Azienda assumere annualmente persone con disabilità non rappresenta solo un adempimento agli obblighi di legge, ma soprattutto la volontà di agevolare l'integrazione nei normali processi produttivi attraverso un sistema di inserimento, graduale e costantemente monitorato.

Personale appartenente a categorie protette

Personale appartenente a categorie protette

Anno	Diversamente abili e invalidi civili	Orfani
2005	32	6
2004	30	5
2003	29	7

Anche durante il 2005 sono state promosse diverse iniziative in collaborazione con le varie sedi dell'Agenzia del Lavoro sul territorio regionale e con l'ANFFAS per promuovere l'integrazione nel mercato del lavoro di persone diversamente abili ed esposte al rischio di esclusione sociale.

Progetti per lavoratori diversamente abili

Soggetto Promotore	Ore settimanali	Settimane	Ore totali
ANFFAS	20	41	820
ANFFAS	20	7	140
PAT - Centro per Impiego Borgo	31	5	155
ANFFAS	20	3	60
CFP UPT Varone (TN)	17	6	102
PA BZ - Ripartizione Lavoro	20	13	260
Totale		75	1.537

Il progetto "Over 40"

Prosegue l'iniziativa nata dall'accordo fra Supermercati Poli e Fondazione Adecco per le pari opportunità, finalizzata a sostenere il reinserimento della donna all'interno del mercato del lavoro.

Nel 2005 sono state portate a compimento tre edizioni del progetto:

- Progetto *over 40* Trentino, avviato nel mese di marzo
- Progetto *over 40* Alto Adige, attivato nel mese di settembre
- Progetto *over 40* Bressanone, che si è svolto ad ottobre

Di seguito sono visualizzati alcuni dati delle edizioni 2005 del progetto "Over 40".

Edizioni 2005	Colloqui svolti	Partecipanti al corso	Assunzioni definitive
Over 40 Trentino	23	18	9
Over 40 Alto Adige	18	10	2
Over 40 Bressanone	27	19	13
Totale	68	47	24

5.3.3.2 Sicurezza e salubrità del posto di lavoro

Ricordando quanto dichiarato nella Carta Etica in relazione alla responsabilità dell'Azienda nel "fornire ambienti di lavoro salubri e gli strumenti per mantenere ordine e pulizia", nonché le competenze atte a garantire la sicurezza del Collaboratore nello svolgimento della sua quotidiana attività, abbiamo realizzato nell'anno alcune attività, delle quali sono di seguito esposti i dettagli.

Corsi di sicurezza e salubrità

Corsi attivati	Collaboratori coinvolti	Ore totali
Addetti squadra emergenza	32	256
Pronto soccorso	13	156
HACCP	24	150
Sicurezza e salubrità in riallineamento personale da acquisizioni	11	88
Rappresentante lavoratori per la sicurezza	1	32
Totale	81	682

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

Lo sforzo tendente a minimizzare i rischi connessi all'attività operativa per i lavoratori e per tutte le persone che hanno accesso in Azienda, si è tradotto in una riduzione delle ore di assenza per infortunio. Nella tabella seguente si riportano alcuni dati, contemplando sia gli infortuni sul lavoro, sia quelli in itinere.

Tasso di assenza per infortunio

Anno	Giorni lavorabili	Assenze per infortunio	Incidenza
2005	389.363	1.442	0,37%
2004	412.794	1.767	0,43%
2003	417.364	2.004	0,48%

In questa edizione del Bilancio Sociale abbiamo però deciso di scomporre il dato totale sugli infortuni, tenendo separati i sinistri in itinere, non controllabili in alcun modo dall'Azienda, dagli incidenti avvenuti sul luogo di lavoro, condizionabili invece dalle attività messe in atto per garantire la salvaguardia della salute, come ad esempio la sensibilizzazione all'uso dei dispositivi di protezione e sicurezza o l'impegno ad assicurare ai lavoratori un adeguato addestramento.

Analisi infortuni sul luogo di lavoro

Società	Infortunati	Giorni assenza totali	Durata media assenza	Tasso di assenza per infortunio sul lavoro
Supermercati Poli	45	643	14	0,24%
Billig	16	222	14	0,36%
Seven	6	119	20	0,23%
Ortomercato	0	0	0	0,00%
Totale	67	984	15	0,25%

Analisi infortuni in itinere

Società	Infortunati	Giorni assenza totali	Durata media assenza	Tasso di assenza per infortunio in itinere
Supermercati Poli	13	414	32	0,16%
Billig	1	29	29	0,05%
Seven	1	15	15	0,03%
Ortomercato	0	0	0	0,00%
Totale	15	458	31	0,12%

In conformità alle leggi vigenti, l'Azienda attua un piano di sorveglianza sanitaria destinato ai dipendenti con controlli sanitari mirati ai rischi specifici delle diverse mansioni. Di seguito sono riprodotti alcuni dati concernenti le assenze per malattia.

Tasso di assenza per malattia

Anno	Giorni lavorabili	Giorni di assenza per malattia	Tasso di assenza per malattia
2005	389.363	17.069	4,38%
2004	412.794	13.775	3,34%
2003	417.364	14.572	3,49%

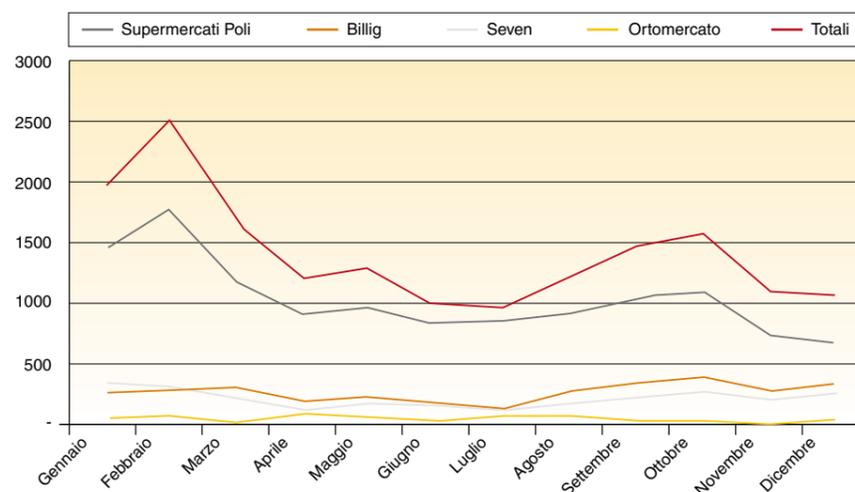
Analisi assenze per malattia

Società	Nr. Eventi	Dipendenti con evento	% dipendenti con evento	Giorni totali di malattia	Tasso di assenza per malattia
Supermercati Poli	1.235	630	71,25%	12.221	4,58%
Billig	267	134	65,37%	2.534	4,09%
Seven	281	123	72,57%	1.985	3,88%
Ortomercato	62	27	88,12%	329	3,56%
Totale	1.845	914	70,89%	17.069	4,38%

La distribuzione mensile delle malattie, declinata nel grafico seguente, denuncia un picco nei primi mesi dell'anno (punta massima raggiunta a febbraio).

Le analisi statistiche denotano, tuttavia, una quota di assenze non esattamente riconducibile a fenomeni di malattia, ma piuttosto imputabile a motivazioni personali: ci riferiamo all'incremento delle assenze nei mesi di settembre (inizio scuola) e di ottobre (vendemmia, raccolta mele, eccetera).

Andamento mensile malattie



5.3.4 L'orientamento ai risultati

5.3.4.1 Produttività del Personale

Produttività dell'organico in relazione alla presenza

Anno	Giorni lavorabili	Giorni lavorati	Ferie e permessi goduti	Giorni presenza	Produttività
2005	389.363	303.207	46.024	349.231	89,69%
2004	409.428	308.067	47.202	355.269	86,77%
2003	417.364	319.495	n.d.	n.d.	n.d.

Il prospetto soprastante evidenzia la produttività del Personale in connessione alla sua partecipazione all'attività di impresa. L'indice di produttività è ricavato rapportando il totale dei giorni presenza ai giorni complessivamente lavorabili dall'organico in essere. I giorni presenza comprendono ferie e permessi goduti, mentre i giorni lavorabili racchiudono ferie e permessi annualmente usufruibili.

Produttività del lavoro: valore della produzione

Anno	Valore della produzione	Valore produzione pro-capite	Costo del lavoro	Incidenza costo lavoro
2005	276.151.000	214.237	42.997.000	15,57%
2004	269.899.000	201.718	40.784.000	15,11%
2003	267.398.000	193.486	38.192.000	14,28%

Produttività del lavoro: valore aggiunto

Anno	Valore aggiunto globale netto	Valore aggiunto pro-capite
2005	60.429.000	46.870
2004	56.311.000	42.086
2003	56.382.000	40.797

L'Azienda monitora il tasso di assenteismo, riflettente le assenze per malattia, infortunio e sciopero, in quanto esso può essere considerato un valido segnalatore di eventuali forme di disagio o insoddisfazione del Personale.

Assenteismo

Anno	Giorni lavorabili	Malattia	Infortunio	Scioperi	Assenze totali	Tasso di assenteismo
2005	389.363	17.069	1.442	12	18.523	4,76%
2004	409.428	13.775	1.767	55	15.597	3,81%

5.3.4.2 Stabilità del Personale

Se la soddisfazione del Cliente identifica l'obiettivo principale della nostra Azienda, non si può dimenticare che essa è la diretta conseguenza di altri aspetti tra i quali la soddisfazione del Collaboratore. Non si può pensare infatti che questi sia disposto a approfondire tutto il suo impegno per il Cliente, se non è soddisfatto del trattamento che l'Azienda a lui riserva.

Un fattore importante per la misurazione del "benessere organizzativo" o grado di soddisfazione del Personale va individuato nel *turnover*, ovvero nel rapporto tra il numero delle persone che si sono dimesse volontariamente e l'organico aziendale nel periodo di riferimento.

Nel 2005 si è archiviato un valore di *turnover* globale pari al 13,95%, valore sensibilmente inferiore rispetto a quello accusato nel 2004 (miglioramento nell'ordine del 30%).

Indice di turnover totale

Anno	Organico totale	Collaborazioni terminate	Di cui uomini	Di cui donne	Indice di turnover
2005	1.283	179	66	113	13,95%
2004	1.268	239	86	153	18,85%
2003	1.232	290	111	179	23,54%

Per facilitare la lettura dei dati, riteniamo doverose le seguenti precisazioni.

Nelle collaborazioni terminate sono comprese le seguenti voci:

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

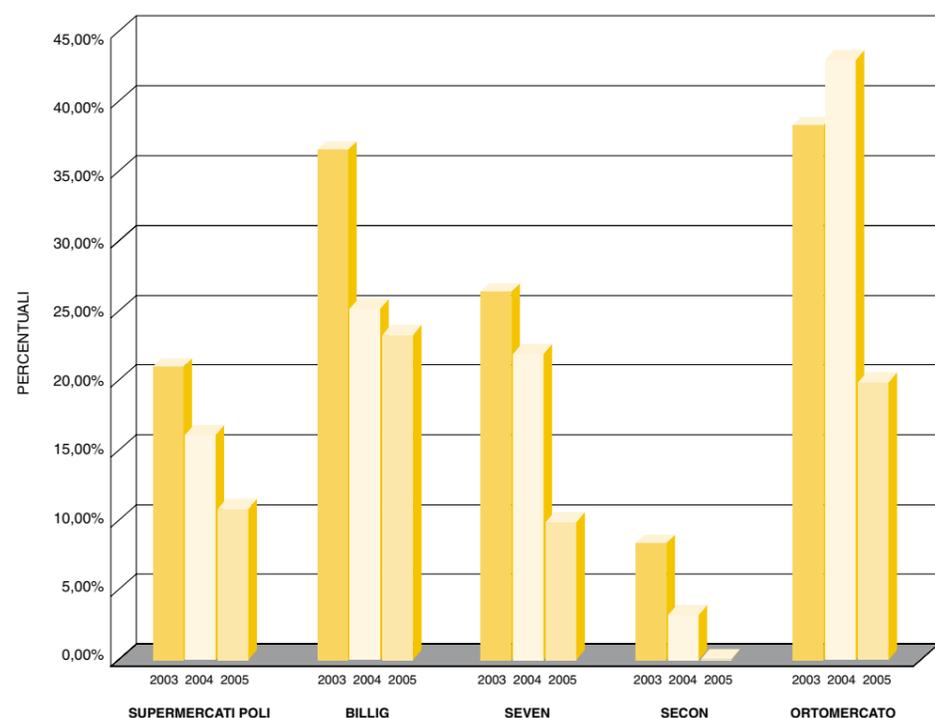
Sono al contrario escluse le sostituzioni per maternità, aspettativa, militare e malattia. Inoltre, nel calcolo del *turnover* non sono contemplate le collaborazioni a carattere stagionale, che per loro natura sono destinate a concludersi al termine del periodo concordato.

Di seguito è raffigurata la scomposizione del *turnover* all'interno delle varie società del Gruppo.

Indice di turnover delle varie società

Anno	Supermercati Poli	Billig	Seven	Secon	Ortomercato
2005	11,59%	24,31%	10,30%	fusione con Seven	20,00%
2004	16,67%	25,65%	22,30%	2,78%	43,33%
2003	21,60%	37,07%	27,00%	8,60%	38,50%

Turnover gruppo Poli



Il grafico evidenzia nel 2005 un miglioramento del *turnover* in tutte le società del Gruppo. Un dato di particolare rilevanza è l'assestamento del livello di *turnover* di Ortomercato: nonostante la difficoltà prodotta dall'orario di lavoro, che essendo organizzato su tre turni avvicinati risulta piuttosto disagiata, il *turnover* è sceso dal 43,33% (2004) al 20% (2005).

5.4 La proprietà

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

Il Consiglio di Amministrazione è integrato da un membro esterno alla famiglia, un professionista che già da lungo tempo collabora con il Gruppo e lo assiste nelle operazioni di natura straordinaria.

5.4.1 Organo amministrativo

In questa struttura, il ruolo del Consiglio di Amministrazione è visto come vero organo di governo dell'Impresa, che si assume la responsabilità di esercitare gli obblighi di indirizzo, di vigilanza e di intervento.

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

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

Tra le principali attività del Consiglio di Amministrazione figurano:

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

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

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

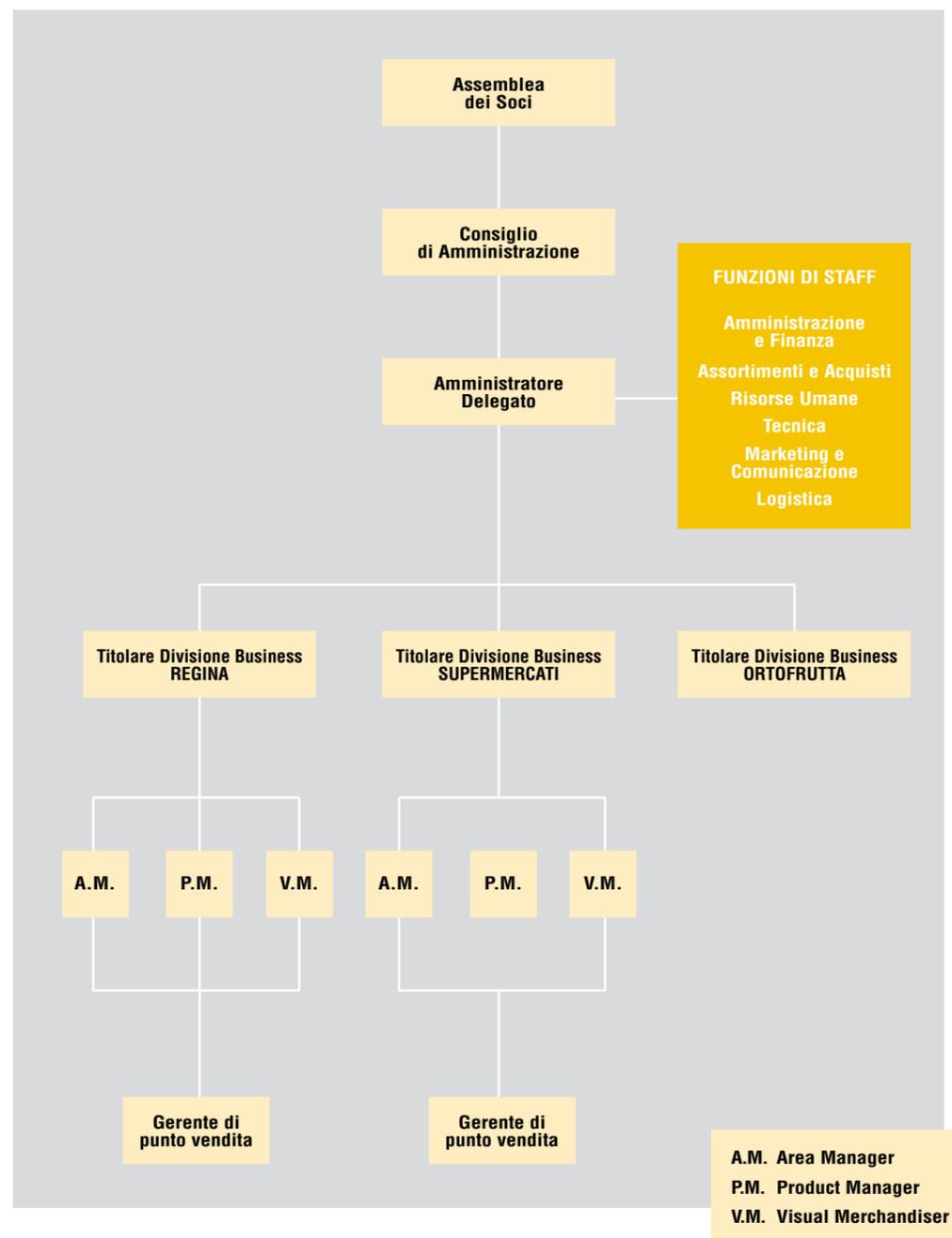
- seguire lo sviluppo del fatturato, garantire la redditività e la creazione di valore;
- mettersi personalmente in gioco per aumentare il valore dell'Azienda, accettare sfide che non portino l'Impresa oltre i limiti del rischio sostenibile, non scendere a compromessi che minino l'onestà;
- essere coerenti, superare le difficoltà di gestione e di sviluppo, valutando percorsi alternativi quando gli ostacoli e i vincoli non permettano di raggiungere gli obiettivi;
- curare la soddisfazione della Clientela attraverso il perseguimento della qualità, la com-



mercualizzazione di prodotti salubri, l'adeguata copertura del territorio, il decoro della rete di vendita e della struttura logistica;

- creare e mantenere una struttura che si rapporti con gli interlocutori con rispetto ed educazione;
- creare e mantenere il consenso nel territorio regionale, assicurando un comportamento aziendale corretto e coerente, che rispetti ad ogni costo le promesse e la soddisfazione delle aspettative create;
- potenziare le *partnership* strategiche;
- favorire il processo di inserimento nelle attività di governo e di direzione dei membri della terza generazione familiare.

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



5.5 I finanziatori

5.5.1 Le movimentazioni bancarie

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

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

La diretta conseguenza dello scenario delineato è stata la necessità di far ricorso a mezzi finanziari esterni al Gruppo, nella fattispecie erogati da istituti bancari, riconoscendone il ruolo caratteristico di prestatori di risorse.

L'ulteriore tendenza, confermata nel corso dell'esercizio ed obiettivo dichiarato nel precedente Bilancio Sociale, è quella di prediligere i rapporti con finanziatori che fanno del territorio regionale il principale bacino per l'impiego della liquidità: il nostro Gruppo intrattiene rapporti con 10 differenti istituti di credito, di cui 8 hanno sede in Regione.

I dati delle movimentazioni bancarie sono riepilogati nelle seguenti tabelle.

Liquidità generata

Tipologia di operazioni	2005
Da operazioni di gestione reddituale	17.137.135
Da operazioni di investimento	-5.781.798
Da operazioni di finanziamento	-5.666.609
Totale	5.688.728

Richiesta di finanziamenti

Tipo di finanziamento	2005	2004	2003	Variazione % 2005 vs 2004
Mutui a medio lungo termine (residuo)	0	493.637	730.847	-100,00%
Finanziamenti a breve termine	4.000.000	4.900.000	0	-18,37%
Totale	4.000.000	5.393.637	730.847	-25,84%

I dati indicati nelle prime due tabelle fanno riferimento al saldo registrato a fine anno. La liquidità generata fa sì che il rapporto con gli istituti di credito non sia solamente improntato sul finanziamento degli investimenti, ma rende l'Azienda anche parte attiva depositante. Nella tabella seguente sono poi esplicitate le risorse mediamente disponibili sui conti correnti (oltre 9 milioni di euro).

Il nostro ruolo di prestatori di risorse assume una valenza anche sociale a favore della territorialità, se si considera il fatto che la liquidità messa a disposizione degli istituti bancari, viene circuitata attraverso la concessione di finanziamenti, in gran parte riservati alle piccole imprese operanti sul territorio.

(Parte introdotta in seguito ai suggerimenti emersi dal tavolo di lavoro multi-stakeholder. Cfr. capitolo 7 - Coinvolgimento degli Stakeholder)

Gestione del conto corrente

Tipologia di operazioni	2005	2004	2003	Variazione % 2005 vs 2004
Giacenza media di conto corrente	9.290.802	7.384.394	12.712.122	25,82%
Utilizzo di credito in conto corrente	118.717	1.775.918	42.375	-93,32%

Di seguito proponiamo per la prima volta alcuni dati rispecchianti la remunerazione riconosciuta ai fornitori di capitale.

Remunerazioni ai fornitori di capitale

Tipologia di operazione	2005	2004	Variazione % 2005 vs 2004
Interessi passivi	125.136	155.233	-19,39%
Spese gestione C/C ed incasso	31.653	36.055	-12,21%
Commissioni su garanzie fideiussore	8.981	8.646	3,87%
Commissioni su pagamenti elettronici	357.571	471.217	-24,12%
Totale oneri finanziari	523.341	671.151	-22,02%

Incidenza oneri finanziari sul fatturato

Anno	Fatturato	Oneri finanziari	Incidenza su fatturato
2005	276.151.000	523.341	0,19%
2004	269.899.000	671.151	0,25%

Le operazioni svolte nell'esercizio superano i 111.000 movimenti per una media di 428 unità giornaliere. Una parte significativa di queste operazioni (40,29% sul totale degli incassi al dettaglio con punte che, in alcuni punti di vendita, arrivano al 55,20%) sono riferibili agli incassi operati con mezzi elettronici. Considerando il fatturato generato sull'intera rete di vendita, l'incidenza dei pagamenti effettuati sul circuito Pagobancomat è pari al 36,57%, mentre il peso dei pagamenti con carte di credito è pari al 3,72%.

La transazione media ammonta a 45,60 Euro sul totale rete di vendita, 46,30% nel canale supermercati e 41,69% nel canale Regina.

Movimenti bancari

Tipo di finanziamento	2005	2004	2003	Variazione % 2005 vs 2004
Numero di operazioni effettuate	111.220	113.302	92.160	-1,84%
Media operazioni giornaliere	428	436	354	-1,84%
Totale movimenti di accredito	678.770.225	583.854.294	584.534.625	16,26%
Totale movimenti di addebito	601.762.516	559.019.823	586.949.326	7,65%
Saldo	77.007.709	24.834.471	-2.414.701	

5.5.2 L'attività di contrasto alla dinamica dei costi bancari

Nel 2004 l'Azienda aveva proposto un ricorso a Banca d'Italia, all'epoca garante della libera concorrenza nei mercati finanziari, avverso Co.Ge.Ban., organismo dell'Associazione Bancaria Italiana che gestisce il circuito unico nazionale di pagamento denominato Bancomat e Pagobancomat. Il ricorso è stato mosso dalla constatazione che il ceto bancario, costituito un circuito di moneta elettronica pressoché esclusivo con finalità economiche (riduzione dei costi di gestione del denaro contante) ed etiche (riduzione dei rischi sociali legati alla movimentazione del denaro contante), dopo aver raggiunto, in virtù della parallela collaborazione dei *merchant*, quote di mercato dominanti, abusava di tale propria posizione imponendo ai *merchant* stessi commissioni di servizio sempre più pesanti, non solo ponendo a loro carico gli interi costi del sistema (nato per ridurre i costi bancari), ma facendolo diventare importante fonte di guadagni. In particolare l'Azienda segnalava a Banca d'Italia il divieto imposto da Co.Ge.Ban. di applicare sistemi evoluti di gestione delle transazioni elettroniche, che consentissero ai *merchant* di limitare gli oneri commissionali (il cosiddetto "sistema multibanca").

Il 30 marzo 2005 Banca d'Italia accoglieva le doglianze contenute nell'esposto presentato dall'Azienda, dichiarando illegittimo il comportamento di Co.Ge.Ban., intimando la rimozione del divieto ad attivare i sistemi multibanca ed assegnando sei mesi di tempo per la definizione di eventuali modalità tecniche che migliorassero la sicurezza del sistema dei pagamenti elettronici.

A fronte della sostanziale volontà manifestata da Co.Ge.Ban. e dal ceto bancario di non adempiere all'ordine dell'Autorità, l'Azienda perseguendo i valori della coerenza e della tenacia ha formalizzato un secondo ricorso a Banca d'Italia, chiedendo che venisse condannata l'inadempienza di Co.Ge.Ban. rispetto al dispositivo del pronunciamento del 30 marzo 2005. Ha contribuito alla istruttoria fornendo la documentazione in proprio possesso, anche in ordine alla partecipazione al "concerto" di alcuni dei propri partner bancari per la non applicazione del provvedimento di Banca d'Italia. Ha infine chiesto nuovamente, questa volta all'AGCM, Autorità alla quale sono state trasferite le competenze a seguito dell'approvazione della nuova legge sulla tutela del risparmio, la riassunzione del provvedimento.

La decisione, adottata con provvedimento del 13 luglio 2006, ha ancora una volta ribadito le ragioni dell'Azienda ricorrente e censurato le intese lesive della libera concorrenza poste in essere dal ceto bancario.

L'efficacia dell'esito positivo del contenzioso è commisurata alla capacità dell'Autorità a costringere Co.Ge.Ban. ad ottemperare "nei fatti" ai pronunciamenti consolidati; difficilmente comunque porterà tangibili benefici alla nostra Azienda, ma l'azione è stata intrapresa a beneficio del sistema e soprattutto delle sue parti deboli, *merchant* e Consumatori.

5.6 I Clienti

5.6.1 La fotografia dei Clienti

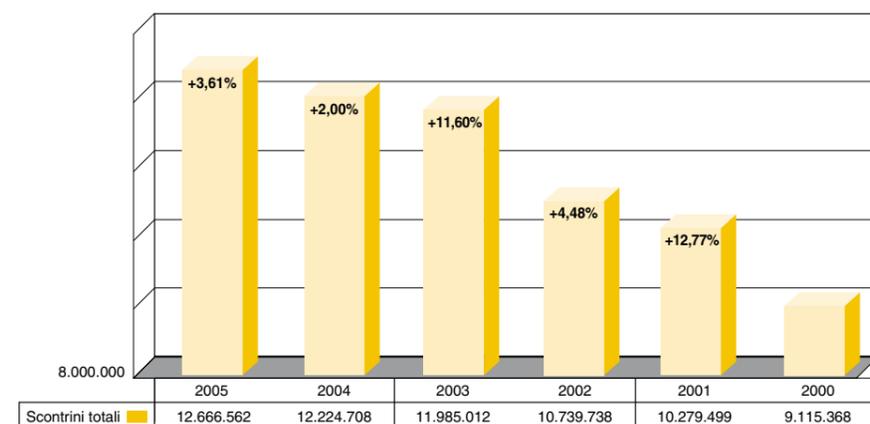
Parlare di consumo significa parlare della famiglia, ossia di quel particolare operatore economico che maggiormente ha avvertito gli effetti della profonda involuzione del quadro economico generale. Il comportamento di acquisto è andato via via modificandosi sotto la spinta di elementi economici, sociali e culturali, come la flessione del reddito disponibile o il cambiamento della composizione della spesa che ha portato ad una progressiva contrazione della quota destinata all'acquisto di beni.

Nei fattori socio-culturali rientrano la diffusione di un clima di generale sfiducia, la richiesta sempre maggiore di sicurezza e affidabilità e l'emergente necessità di risparmio della risorsa tempo. Il "nuovo Consumatore" sta entrando in un ciclo inedito, maturo, che sottende una presa di coscienza del tutto nuova, la quale imporrà uno stile di vita più votato alla sostanza che non all'apparenza, in cui l'attenzione al rapporto qualità - prezzo assumerà un valore crescente.

La "sfida globale" che ci prepariamo ad affrontare consiste nel bilanciamento dell'offerta commerciale attorno ai fattori **sicurezza, convenienza e valore**; questi tre *driver* evolutivi devono tradursi in qualità percepibile, prezzo equo e servizio. Ma questo non basta: l'Azienda deve impegnarsi a proporre nuove soluzioni che permettano il risparmio di tempo, deve dotarsi di un'offerta commerciale attenta al mondo dei consumi fuori casa, ma, soprattutto, deve essere pronta al mutamento che il mercato impone e cogliere tempestivamente tutte le opportunità, latenti ed esplicite, per elevare il grado di soddisfazione del Cliente.

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

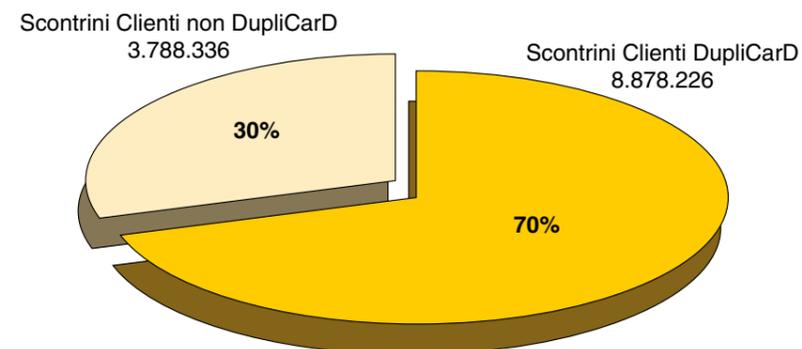
Numero di scontrini



Gli atti di acquisto registrati nell'intera rete di vendita mantengono il *trend* positivo degli ultimi anni.

La quota principale delle transazioni è riconducibile a Clienti che hanno chiesto l'attivazione della carta fedeltà DupliCarD.

Tipologia di Clienti



I Clienti DupliCarD

	2005
Clienti Totali	200.455
di cui nuove registrazioni	23.361
di cui abilitati a Faccio Io	21.483
Clienti DupliCarD non più attivi	28.161

I Clienti DupliCarD non più attivi si intendono al netto delle sostituzioni di carte fedeltà.

5.6.2 La centralità del Cliente

5.6.2.1 I sistemi di ascolto e monitoraggio

La centralità del Cliente è punto cruciale della strategia del Gruppo; il nostro impegno "etico", comunicato anche nella Carta Valori, si traduce nell'attenzione verso le esigenze di tutti e nella priorità della soddisfazione delle aspettative del Cliente, rispetto a quelle aziendali.

Per andare incontro alle richieste, palesi e latenti, dei nostri Consumatori, bisogna conoscerli e saperli ascoltare, risolvendo in maniera tempestiva ed esaustiva le problematiche da essi sollevate. In quest'ottica ricorriamo all'utilizzo di **sistemi di ascolto**, quali il Servizio Clienti, indagini di mercato, punti informativi presso i negozi e **sistemi di monitoraggio**, che principalmente si avvalgono dei dati DupliCarD.

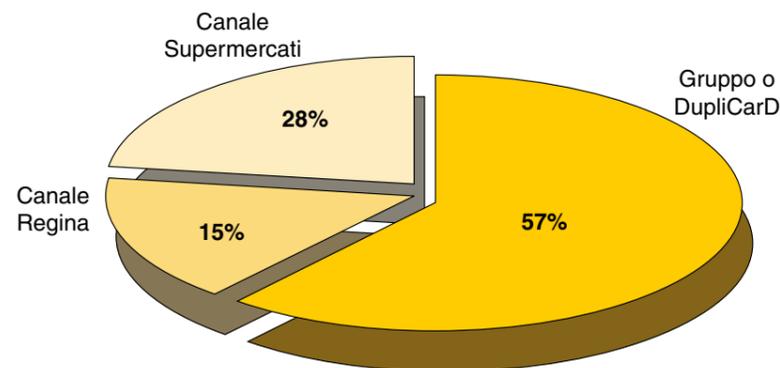
Servizio Clienti

Il numero verde del Servizio Clienti Poli Regina, giunto al suo terzo anno di attività, è un servizio molto apprezzato dalla Clientela. La tempestività della risposta rimane un MUST per l'Azienda.

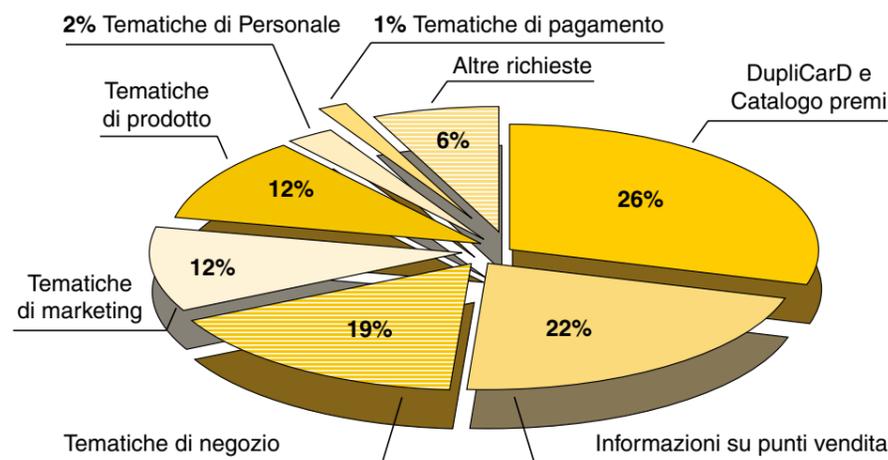
Tipologia di chiamata	2005	2004	2003
Telefonica	946	782	395
E-mail	60	157	9
Altro	8	3	0
Totali	1.014	942	404

La tabella antistante riporta i contatti al Servizio Clienti. Le richieste registrate nel 2005 sono state 1014, mediamente 84 al mese e 4 al giorno. La voce "Altro" comprende le segnalazioni pervenute via fax, lettera, e quelle esternate direttamente dal punto vendita.

Area di richiesta



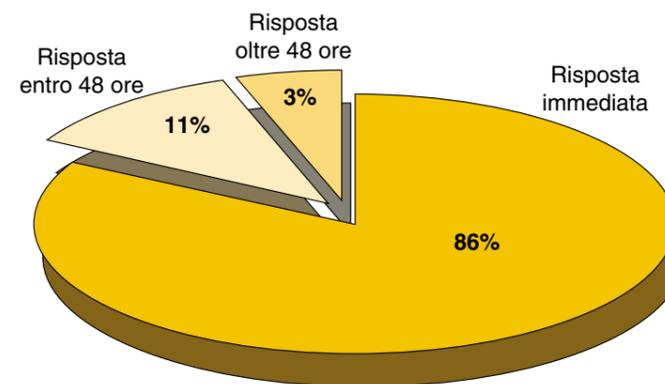
Informazioni richieste



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

- Le richieste presentate con maggior frequenza (26%) interessano il tema "DupliCarD e catalogo premi", in cui rientrano le informazioni sul funzionamento del concorso, sui premi disponibili, sui punti accumulati, ma contemporaneamente segnalazioni di smarrimento o scambio della tessera e richieste di modifica dei dati in precedenza rilasciati.
- Le "informazioni su punti vendita" vertono principalmente sugli orari di apertura, sui servizi presenti, sui riferimenti telefonici o di fax, sull'indirizzo e, talvolta, su alcune indicazioni per raggiungere i negozi.
- Nell'area di richiesta "tematiche di negozio" ricadono le segnalazioni inerenti l'ordine e la pulizia dei locali, l'accessibilità e comodità dei parcheggi, la reperibilità o meno dei prodotti ed informazioni sui prezzi indicati a scaffale.
- Diverse sono invece le "tematiche di prodotto", essenzialmente ascrivibili ad informazioni su cambiamenti nei prezzi, sui formati e le caratteristiche qualitative di specifiche referenze.
- Le "tematiche di marketing", infine, contemplan tutte le richieste associate al volantino, al sito internet e ad altre iniziative promozionali.

Tempi di risposta alle chiamate del Numero Verde



Ricerche di mercato quali-quantitative

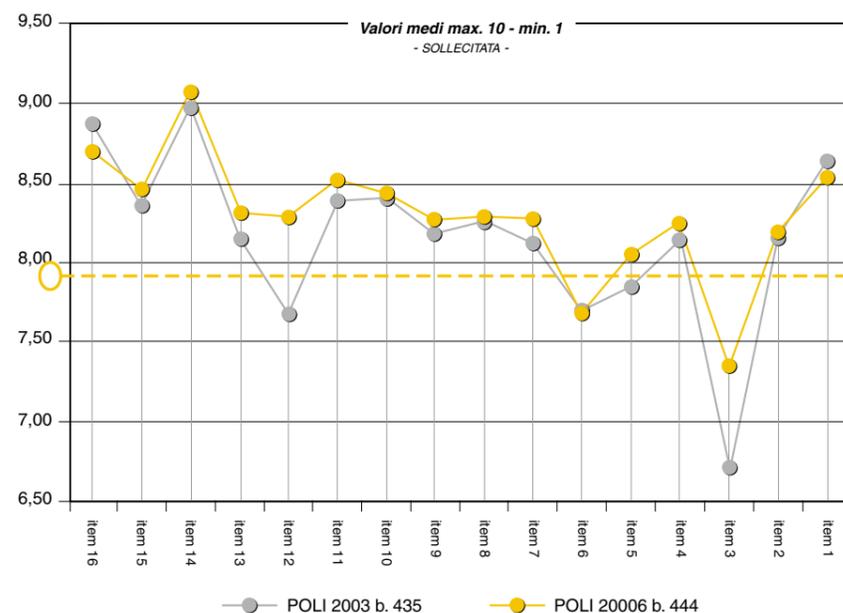
Durante il 2005 abbiamo fatto ricorso allo strumento delle indagini di mercato quali-quantitative per ascoltare i nostri Clienti e comprenderne bisogni e aspettative in connessione alle seguenti variabili:

- punti di forza e di debolezza dell'insegna Poli (aggiornamento dell'indagine di *customer satisfaction* già esperita nel 2003);
- punti di forza e di debolezza dell'insegna Regina (prima indagine di *customer satisfaction*);
- vissuto, immagine e bisogni legati agli acquisti *Non Food*; percezione dell'insegna Regina, valutazione delle ipotesi di miglioramento e innovazione della formula commerciale portata avanti dall'Azienda;
- vissuto, immagine e bisogni legati agli acquisti nell'area Cura Persona; attese di miglioramento nei due reparti Poli e Regina.

In particolare, con la ripetizione dell'indagine di *customer satisfaction* del 2003, la ricerca quantitativa ha assunto carattere di vero e proprio *tracking* volto alla misurazione nel tempo del gradimento della Clientela su tutte le variabili (16 monitorate) che compongono la nostra formula commerciale. Tra questi ricordiamo l'ordine, la pulizia e la piacevolezza dell'ambiente di vendita, la proposta assortimentale con *focus* sui reparti fresco, frutta e verdura, salumi, formaggi e gastronomia, la qualità e la convenienza dei prodotti offerti, la comodità dell'orario, del parcheggio e la facilità di raggiungere il negozio.

Il giudizio formulato dagli oltre 400 clienti intervistati si è posizionato al di sopra di quello che convenzionalmente viene inteso come il livello di sufficienza in questo tipo di analisi (voto 7,5) per tutti questi *item*, con una sola eccezione. Analogamente, il voto dato all'insegna Poli su ognuna di queste variabili è stato maggiore di quello della prima indagine di *customer satisfaction* del 2003.

Qui sotto è visualizzato il profilo di immagine emerso dalle due indagini di mercato.



5.6.2.2 Le informazioni verso i Clienti

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

I volantini

	Numero di invii	Copie
Canale Supermercati	32	7.107.200
Scontatissimi	22	5.242.600
1 è Gratis	2	476.600
3x2	2	476.600
Gusti d'Italia	6	911.400
Catalogo DupliCarD	1	300.000
Canale Regina	9	2.889.000
Volantini	5	1.605.000
Cataloghi	4	1.284.000

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

- il leaflet "Oltre la Spesa", sintesi dei principali contenuti del Bilancio Sociale

- la mailing latte in polvere, indirizzata a tutti i potenziali acquirenti con lo scopo di comunicare l'inserimento, a prezzi tra l'altro competitivi, dell'articolo nell'assortimento
- il ringraziamento rivolto a tutti i Clienti che hanno aderito al progetto umanitario realizzato in collaborazione con Acav e legato alla DupliCarD Collection 2005/2006 e la comunicazione dei risultati ottenuti in termini di sottoscrizioni, dell'ammontare devoluto, dei pozzi perforati e delle persone che hanno avuto accesso all'acqua potabile.

Corrispondenza diretta ai Clienti

	Numero di invii	Copie
Sintesi Bilancio Sociale	1	51.353
ai dipendenti	1	1.299
ai Clienti	1	50.054
Mailing Latte in polvere	1	31.751
Risultati progetto umanitario ACAV	1	5.962

Di seguito vengono riportate alcune informazioni relative all'utilizzo del sito internet del Gruppo, raggiungibile agli indirizzi www.superpoli.it oppure www.grandimagazziniregina.it.

Utilizzo di internet

	2005	2004	variazione %
Accessi totali	81.356	55.253	47,24%
Accessi medi giornalieri	223	151	47,24%
Pagine visitate	378.166	n.d.	-
	2005	2004	Totale
Utenti iscritti nell'anno	639	5.903	6.542
Utenti iscritti nell'anno a Newsletter	433	3.001	3.434
Numero Newsletter inviate	27	n.d.	-

I contenuti sono organizzati in 4 sezioni.

- La prima è una sezione istituzionale deputata alla presentazione del Gruppo e prevalentemente indirizzata a un target professionale. I principali servizi qua offerti consistono nella possibilità di consultare le offerte di lavoro, di inoltrare un curriculum strutturato, di registrarsi e ricevere newsletter aggiornate sugli argomenti di proprio interesse. Essa permette inoltre di accedere ad un nutrito elenco di link esterni che rendono il sito un vero e proprio portale dal quale raggiungere istituzioni, servizi ed enti che operano sul territorio del Trentino Alto Adige.
- Nella seconda sezione, preordinata alla carta fedeltà DupliCarD, il Cliente può trovare risposte alle domande più comuni, scaricare i moduli ed i regolamenti di utilizzo della carta e consultare il catalogo premi completo. In questa sezione vengono altresì pubblicati tutti gli aggiornamenti sulle iniziative umanitarie in corso.
- Le ultime due sezioni sono dedicate rispettivamente ai Supermercati Poli e ai Grandi Magazzini Regina e sono caratterizzate da una maggiore dinamicità e articolazione dei contenuti. Esse forniscono informazioni sui punti vendita (servizi offerti, localizzazione, orari di apertura), sulle promozioni in corso sia in negozio sia on line (buoni sconto) e sui prodotti che compongono l'offerta commerciale.

5.6.3 Le azioni per la soddisfazione del Cliente

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

L'Azienda, in coerenza con i valori e con le strategie dichiarate, si impegna ad intervenire su una pluralità di leve per consolidare il rapporto con il Cliente ed aumentare il suo grado di fidelizzazione. Nello specifico esse sono:

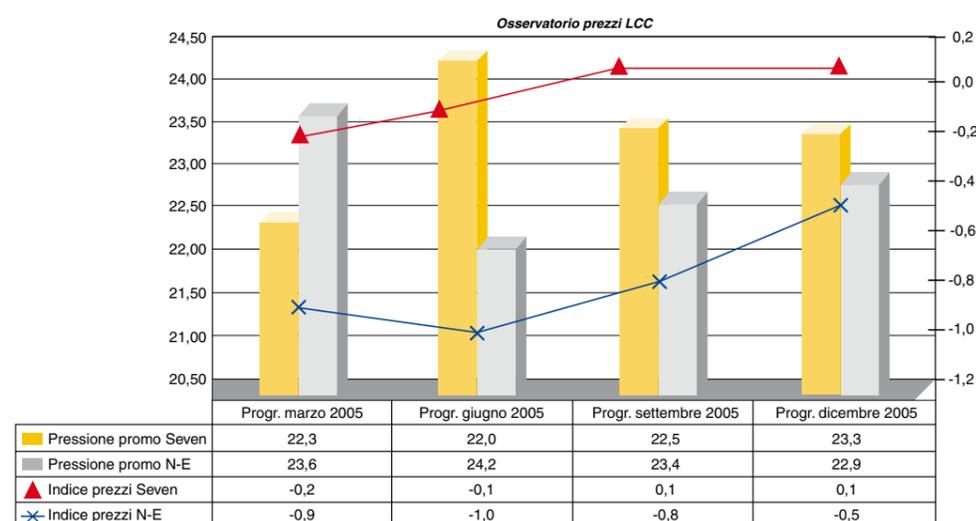
- la convenienza
- i punti vendita
- i prodotti

5.6.3.1 La convenienza

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

L'impegno profuso prende corpo nei dati riportati più avanti: il Gruppo è riuscito ad assorbire l'inflazione e conservare i prezzi ad un livello costante rispetto all'anno antecedente (scostamento nell'ordine dello 0,1%). Il Nord Est Italia, forse a causa dell'esasperazione delle spinte concorrenziali e del larghissimo utilizzo di promozioni, ha registrato valori di pressione promozionale più elevati e, conseguentemente, indici di prezzo inferiori.

Osservatorio prezzi

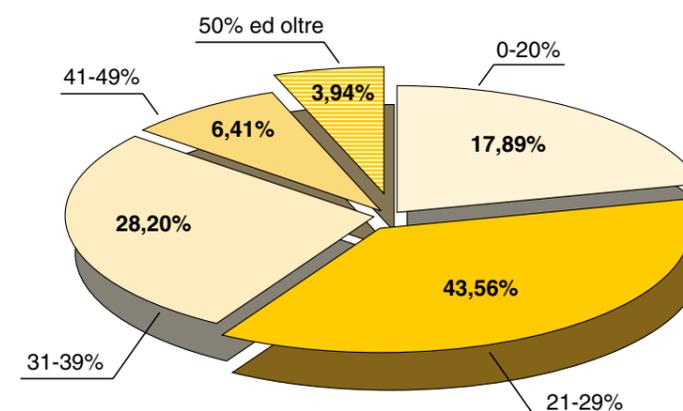


Attività promozionali

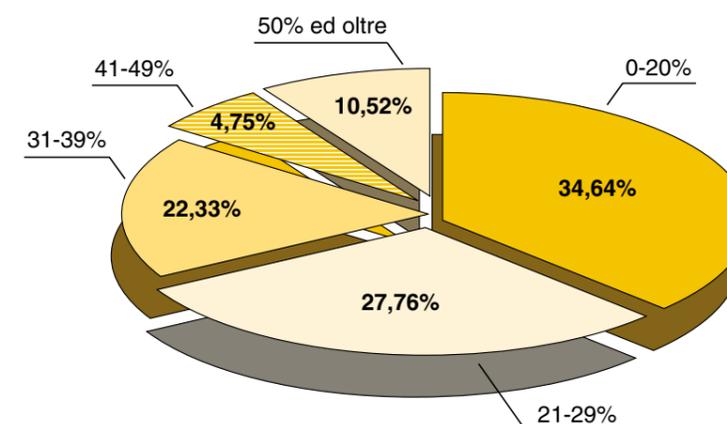
Le attività promozionali rappresentano un altro importante strumento utilizzato dall'Azienda per il raggiungimento dell'obiettivo della convenienza.

Nei grafici sottostanti si visualizzano i dati relativi alle promozioni effettuate nel 2005 in termini di consistenza media dello sconto e numero di prodotti mediamente promozionali per ciascuna fascia di sconto.

Fatturato promozionale per fasce di sconto



Articoli promozionati per fasce di sconto



La quota di prodotti coinvolti nelle attività promozionali ed aventi uno sconto superiore al 30% è passata dal 36% del 2004 al 37,6% del 2005, mentre quella di prodotti con uno sconto compreso fra lo 0% ed il 29% è diminuita di quasi 2 punti percentuali. Queste cifre mettono in luce un aumento negli investimenti in attività promozionali ed il progressivo spostamento di prodotti dalle fasce di sconto più contenuto verso quelle di portata più sostanziosa.

Nella creazione dell'offerta promozionale l'Azienda si è parimenti concentrata sul miglioramento qualitativo e sulla differenziazione della proposta commerciale rispetto a quella dei principali *competitor*. Di seguito elenchiamo le principali attività realizzate nel 2005.

- Abbiamo consolidato la presenza di prodotti *non food*, abitualmente non trattati nei supermercati, proponendo con frequenza maggiore articoli tecnologici, come fotocamere digitali, telefoni cellulari e piccoli elettrodomestici
- Molte promozioni sono state gestite attraverso buoni sconto. Tra queste rammentiamo i *coupon* distribuiti per favorire gli "acquisti associati" Poli e Regina, i buoni generati grazie alla collaborazione con l'Industria, emessi all'atto del pagamento alle casse, e quelli riguardanti l'iniziativa "Offerta Golosa" su prodotti tipici delle festività come Colomba e Panettone. Nel corso dell'anno abbiamo complessivamente distribuito 2.125.053 buoni acquisto.

Prodotti Prezzi OK

Presenza prodotti Prezzi OK

	2005	2004	2003
Numero Prodotti	166	169	103
Numero categorie	52	52	57

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. In forza della collaborazione con Agorà Network, riusciamo ad arricchire il nostro assortimento con prodotti *unbranded*, che vantano un buon rapporto qualità-prezzo.

È da osservare che il dato relativo al 2004, inserito nella tabella soprastante e riferito ai numerosi prodotti Prezzi OK, è stato corretto. In verità, il valore pubblicato nella precedente edizione (191) corrispondeva alla sommatoria totale delle referenze trattate, comprese le eliminazioni e le sostituzioni di prodotto. Abbiamo dunque ritenuto più logico pubblicare i dati che rappresentano gli articoli movimentati escludendone però quelli sospesi nel corso dell'esercizio.

Dato 2005	Prodotti venduti	Clients acquirenti	% Clienti DupliCarD acquirenti prezzi OK
Prodotti prezzo OK	4.042.463	105.352	53%

La DupliCarD Collection 3

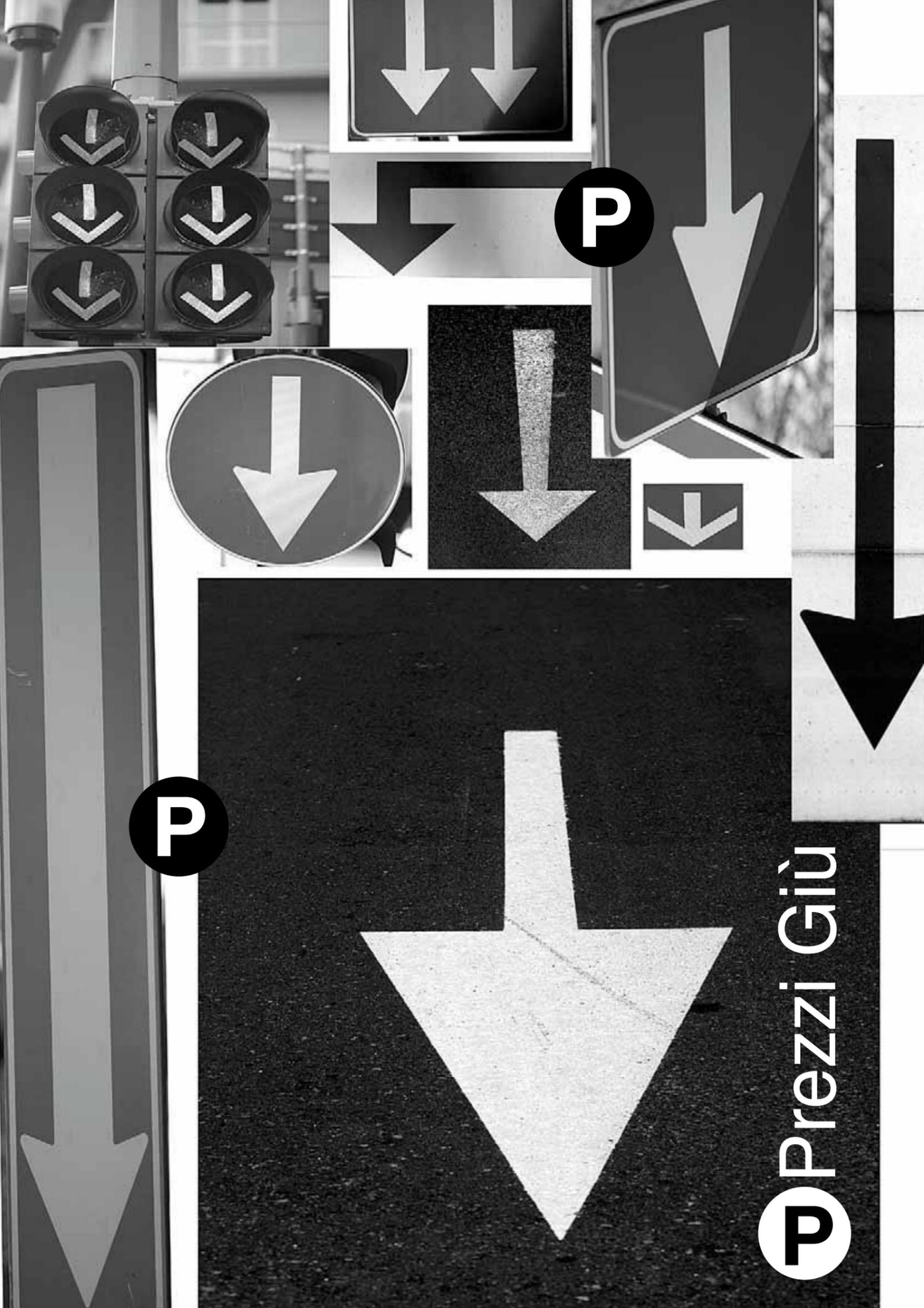
Nel 2005 è stata proposta la terza edizione della raccolta punti: la DupliCarD Collection 3. Il meccanismo è il medesimo: i punti sono assegnati nella misura di 1 punto ogni euro speso o attraverso l'acquisto di particolari prodotti, i cosiddetti "punti in più", che a rotazione danno diritto ad assegnazioni aggiuntive.

I dati quantitativi, riflettenti questa operazione, sono esposti nel riquadro sottostante.

Catalogo premi DupliCarD: alcuni dati

Descrizione	2005	2004	variazione
Premi in catalogo	65	36	80,56%
Premi distribuiti	224.551	337.852	-33,54%
Punti distribuiti	222.888.527	217.123.432	2,66%
Punti redenti*	175.502.160	167.918.855	4,52%
Inc. punti redenti su usciti	78,74%	77,34%	-

Nel 2005 si è registrato un maggior numero di punti distribuiti (+2,66%) e di punti redenti (+4,52%). Questi dati denotano un accresciuto interesse per l'iniziativa ed un maggior coinvolgimento da parte della Clientela.



L'iniziativa "PREZZI GIÙ"

In continuità con quanto già da tempo intrapreso con l'obiettivo del contenimento del costo della spesa alimentare, Supermercati Poli ha lanciato l'iniziativa "PREZZI GIÙ", finalizzata al ribasso a titolo definitivo dei prezzi di vendita al pubblico di molteplici categorie di prodotti alimentari e di prima necessità in misura variabile dal 5% al 15%.

L'obiettivo primario che ci siamo posti è stato quello di fornire al Consumatore convenienza tutti i giorni e non solo quindi in occasione delle azioni promozionali, che peraltro hanno continuato e continueranno ad essere svolte.

Si tratta di un percorso virtuoso iniziato ad ottobre, che ha portato, entro il 31 dicembre, al ribasso dei prezzi di oltre 1.500 referenze e che proseguirà anche nel 2006, coinvolgendo altre categorie merceologiche ed altri prodotti.

Sono state 11 le categorie interessate in fase di partenza:

- pannolini per l'infanzia
- alimenti per l'infanzia
- birra
- caffè
- carta igienica
- detersivi per la casa
- detersivi per stoviglie
- detersivi per lavatrice
- tonno
- polpe e passate di pomodoro
- riso

In ottica di trasparenza verso il Cliente, nei punti di vendita è stata predisposta un'appropriata comunicazione per rendere immediata l'identificazione delle categorie merceologiche su cui si è operato ribassando i listini. Nel periodo iniziale, è stato inoltre mantenuto a scaffale il doppio cartellino prezzo, in modo che il Consumatore potesse verificare il prezzo praticato prima e dopo il ribasso e quindi apprezzare il livello di convenienza acquisito.

L'iniziativa "PREZZI GIÙ" ha comportato costi rilevanti per l'Azienda. Per sostenerla anche in futuro e garantire la sua efficacia nel tempo, sarà necessario agire su più fronti, attraverso la rinuncia di una ulteriore quota dei margini commerciali e la riallocazione di alcuni *budget* direttamente sul prezzo dei prodotti; alimentando l'evoluzione delle alleanze strategiche per "acquistare" meglio; favorendo collaborazioni più strette con l'Industria di marca e con i produttori locali ed infine ricercando economie di gestione e di scala, pure mediante l'ampliamento della nostra Clientela.

Possiamo anticipare che il 2006 vedrà un'evoluzione dell'iniziativa ed una sua parziale modifica, non da ultimo a causa dei riscontri delle prime analisi, che hanno denunciato una comprensione scarsa o comunque non adeguata del valore del progetto da parte del Cliente.



P Progetti di ristrutturazione

5.6.3.2 I punti vendita

L'attenzione ai negozi

Il negozio è una sorta di biglietto da visita che l'Azienda porge al Cliente: lo accoglie, lo accompagna e lo guida nei suoi acquisti. In altri termini, presenta ai suoi occhi l'operato aziendale.

Ma il punto vendita è parimenti il luogo dove gravita la vita lavorativa di molti Collaboratori.

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

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

Gli interventi del 2005 hanno toccato la quasi totalità della rete di vendita. Di seguito sono dimensionati gli investimenti sostenuti, anche in termini di incidenza sul fatturato generato.

L'attenzione dei negozi

Tipo di intervento	2005		2004		2003	
	Nr. negozi	Investimento	Nr. negozi	Investimento	Nr. negozi	Investimento
Nuove aperture	2	1.654.038 €	2	2.378.979 €	2	2.600.00 €
Ristrutturazioni totali	4	965.816 €	2	443.425 €	2	1.760.000 €
Sistemazioni parziali	42	772.376 €	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Totali	48	3.392.230 €	4	2.822.404 €	4	4.360.000 €

Incidenza investimenti su negozi verso fatturato

Anno	Fatturato generato	Investimento su negozi	Incidenza sul fatturato
2005	276.151.000 €	3.392.230 €	1,23%
2004	269.899.000 €	2.822.404 €	1,05%
2003	267.398.000 €	4.360.000 €	1,63%



L'organizzazione logistica

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

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

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

Rifornimenti settimanali ai negozi

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

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

Nel 2005 l'indice di servizio di Supermercati Poli è stato pari al 96,75%: media ponderata dei risultati conseguiti nel settore secchi, 96,57%, e nel settore freschi, 97,08%. L'efficienza logistica del Gruppo è aumentata rispetto al 2004 (+0,17%) e si è attestata ad un livello superiore nei confronti della media nazionale (95-96%).

I servizi e le iniziative

Faccio Io

Nei primi mesi del 2005 è stato avviato il nuovo progetto di *self scanning* "Faccio Io", un nuovo modo di fare la spesa comodo e veloce, che, per mezzo di un terminale dotato di lettore laser, permette al Cliente di leggere i codici a barre dei prodotti che sta acquistando, preparare da sé lo scontrino e minimizzare i tempi di attesa evitando il passaggio tradizionale alle casse.

La copertura del servizio, esteso ad 8 punti vendita, è pari al 67% dei Clienti e 45% del fatturato della rete. Dopo circa un anno di attività, ecco i primi risultati.

La modalità *self* interessa circa un quarto dei Clienti attivi; il gradimento appare molto alto e la percentuale di abbandono è bassissima. Il servizio viene usato soprattutto per la spesa importante; il 58% dei Clienti, infatti, continua ad utilizzare anche la modalità di spesa classica, sebbene, da un punto di vista valoriale, circa l'80% della spesa totale venga eseguita con il *self scanning*, conservando la modalità tradizionale per le spese meno importanti.

Il servizio è apprezzato dai Clienti più fedeli, che considerano Poli il loro negozio di riferimento per la spesa.

Il suo utilizzo è spalmato su tutte le fasce di età e su tutti i gruppi sociali, benché il "Cliente tipo" *Faccio Io* sia mediamente più giovane, più colto e più impegnato rispetto al Cliente medio Poli.

I controlli alle casse hanno finora interessato poco più di 13.000 delle 20.000 carte attive sul servizio. Gli errori sono abbastanza frequenti (un controllo su 3 dà esito positivo) ma di lieve entità: l'importo medio degli errori è di 60 centesimi.



Profumo di pane

Dopo una prima fase di test presso un punto vendita della rete, è stato attivato su 11 negozi "Profumo di Pane": appositi scaffali nel reparto panetteria permettono al Cliente di servirsi autonomamente, annullando i tempi di attesa del servizio tradizionale presso il banco assistito, che viene comunque mantenuto.

Dalle prime analisi si è appurato che il servizio è preferito come alternativa sia al pane sfuso venduto al banco (risparmio del fattore tempo) sia al pane confezionato (qualità maggiore del prodotto fresco).

Nel corso dell'anno, l'assortimento è stato progressivamente infoltito, andando a ricomprendere tipologie di pane speciale assai apprezzate dalla Clientela.

Orario di apertura dei punti vendita

L'orario continuato, ideato per andare incontro alle esigenze della Clientela, è garantito stabilmente nel corso dell'anno in 25 negozi, che servono il 63% della Clientela; a questi si aggiungono poi 4 punti vendita collocati in zone turistiche, i quali adottano l'orario continuato nei periodi estivi ed invernali.

Orari di apertura negozi

Orario	Nr.	% su totale	Clienti	% su totale
Spezzato	23	44,23%	3.932.701	31,05%
Continuato	25	48,08%	7.971.168	62,93%
Continuato nei periodi invernali/estivi	4	7,69%	762.693	6,02%
Totale	52	100,00%	12.666.562	100,00%

Category Management e Display

Il *category management* è una modalità gestionale, ormai largamente recepita dalle aziende più evolute del mondo dell'industria e della distribuzione, che il gruppo Poli ha cominciato ad adottare nel 2003 e che ha progressivamente affinato negli anni successivi.

L'assunto fondante del *category management* è mettere il Cliente al centro delle politiche commerciali per servirlo al meglio; da questo discendono i principi fondamentali che guidano tutto il processo:

- **Focus sul Consumatore:** il Consumatore è l'elemento unificante del sistema di contatti e relazioni fra il distributore e i Fornitori industriali, elemento che deve portare alla creazione di valore aggiunto da trasferire al Cliente finale, attraverso la soddisfazione dei suoi bisogni e dei suoi "desiderata".
- **Collaborazione:** la comprensione e la soddisfazione dei bisogni del Consumatore è l'obiettivo su cui convergono le diverse funzioni aziendali, che lavorano in *team* multifunzionali interagendo per il suo raggiungimento e promuovendo un aumento della professionalità, del livello di collaborazione e delle conoscenze del Personale aziendale.
- **Oggettività:** la conoscenza del Consumatore si ottiene analizzando i dati disponibili in Azienda e trasformandoli in informazioni; il che consente di recuperare gli investimenti nei sistemi informativi sfruttando tutte le fonti di dati (di vendita, derivanti dalla carta fedeltà, relativi al mercato di riferimento, delle indagini al Consumatore), di misurare i risultati ottenuti e di accrescere la condivisione e la trasparenza delle informazioni in Azienda.
- **Modularità del processo e orientamento al futuro:** essendo il Consumatore una realtà in continua evoluzione, l'approccio di *category management* consente di anticipare le tendenze del mercato, di innovare e di reinterpretare le proprie politiche commerciali in funzione dei mutati bisogni del Cliente.

Il *category management* permette quindi di determinare le politiche di prezzo, di assortimento, di allocazione della merce a scaffale e di promozione, in modo da puntare alla massima soddisfazione del Cliente, alla sua fidelizzazione ed alla creazione di valore per tutta la filiera, garantendo la redditività delle categorie nel tempo.

Il 2005 ha visto l'attivazione su tutta la rete dei progetti partiti negli anni precedenti e inizialmente sperimentati solo in taluni punti vendita test. Ecco le principali evoluzioni della nostra politica commerciale.

- Tutte le categorie del reparto Fresco (Gastronomia, Latte e Burro, Salumi, Formaggi, Yogurt e Dessert, Pasta Fresca) sono definitivamente gestite attraverso il *category*.
- Il progetto più importante nell'area *display* ha interessato il reparto Freddo. Le azioni implementate hanno ottimizzato l'offerta assortimentale, assicurando la gestione stagionale sia dell'assortimento che dello spazio a scaffale: nella stagione fredda vengono privilegiati i vegetali surgelati (come ad esempio il minestrone), mentre d'estate si tende a destinare uno spazio maggiore ai gelati. Per aumentare la leggibilità dell'assortimento, l'esposizione del reparto è stata modificata, proponendo una successione più logica delle merceologie ed offrendo spazi adeguati a ciascuna referenza.
- È stata avviata una fase di analisi di mercato sul reparto Cura Persona, con l'obiettivo di ridisegnarne l'offerta, modulandola sui due diversi canali, Poli e Regina. Attenzione particolare è stata posta allo sviluppo del reparto, al suo rinnovamento ed ampliamento, alla valorizzazione dello spazio espositivo, delle adiacenze merceologiche, di ambientazione e comunicazione.
- Nell'area *grocery* è partito un test sulla categoria "Rossi" (derivati del pomodoro) che mira all'ottimizzazione dell'assortimento, attraverso la nuova definizione dello schema espositivo e la conseguente razionalizzazione degli spazi dedicati a ciascuna referenza. Sono stati inoltre pianificati diversi progetti di risistemazione degli scaffali.

Il gradimento del Consumatore ha trovato conferma anche nei risultati di vendita: su 11 categorie implementate, 9 mostrano *trend* migliori rispetto al mercato di riferimento, con un conseguente innalzamento della nostra quota di mercato.

La responsabile del processo di *Category Management* ha partecipato ad audizioni presso il Cermes (Centro di Ricerche sui Mercati e sui Settori Industriali) - Università Bocconi di Milano, finalizzate al confronto delle modalità gestionali di *Category Management* all'interno delle diverse realtà aziendali, ed ha tenuto una lezione presso l'Università di Parma agli studenti della Facoltà di Economia, frequentanti il corso di Economia del *Category Management*.

La gestione del reparto orto-frutta

Nel 2003 è stata commissionata all'azienda QT un'indagine di mercato per valutare il posizionamento dell'insegna Poli. Dall'analisi delle rilevazioni è emerso che, con riferimento ai prodotti del reparto orto-frutta, il Cliente percepiva una qualità inferiore a quella effettiva.

Alla luce del problema riscontrato nei punti vendita, è stato avviato un progetto di miglioramento delle modalità espositive di frutta e verdura. Per valorizzarne la presentazione al pubblico è stato adottato un nuovo criterio, che ha portato alla progressiva sostituzione dei classici espositori verticali contenenti prodotti perlopiù confezionati con contenitori di merce sfusa disposti orizzontalmente, in grado di risaltarne adeguatamente la freschezza e la qualità.

Il *display* è stato rivisto e razionalizzato, garantendo la prossimità nell'esposizione di prodotti omogenei per uso o destinazione.

Infine si è cercato di vivacizzare il reparto anche in termini di utilizzo degli spazi espositivi.

Al personale di reparto è lasciato un ampio margine di autonomia nella gestione dei banchi: pur dovendo osservare alcuni principi di carattere generale, gli addetti possono apportare cambiamenti nella disposizione dei prodotti sia all'interno delle famiglie merceologiche, che a livello di intero reparto.

In alcuni punti vendita test, sono state create particolari ambientazioni evocative del periodo in essere: in autunno l'uva è stata esposta sotto i rami di un vero albero di vite posizionato all'interno del reparto, e, similmente, a dicembre gli agrumi sono stati esposti sotto veri alberi di arancio o limone.

Alla luce dell'apprezzamento dimostrato dalla Clientela, tali iniziative verranno replicate, ove possibile, anche in futuro.

Riposizionamento proposta commerciale Regina

Meritevole di menzione è il progetto sulla rete Regina, volto ad individuare un formato distributivo che risulti essere competitivo non solo in Regione, ma anche fuori dal nostro territorio originario, "reinventando" la formula del Grande Magazzino altrove ormai quasi estinta.

Il progetto ha avuto inizio con l'analisi del contesto di riferimento della proposta commerciale dei Grandi Magazzini Regina. Nello specifico, sono stati individuati alcuni punti di sofferenza (settori merceologici dell'offerta Regina ormai plafonati, esasperazione dell'in/out, ripetitività dell'offerta) ed alcune opportunità non sfruttate (potenzialità del connubio Poli - Regina, frequenza promozionale medio bassa nei Regina).

Nella prima fase del progetto, sono stati esaminati i dati del venduto, il comportamento della Clientela, il *target*-acquirente dei vari reparti e la loro sovrapposizione, vale a dire la percentuale dei Clienti di un reparto che acquista anche in altri reparti. Dopodiché si è proseguito con lo studio dell'allocazione, della redditività e della produttività degli spazi occupati dalle merceologie dei vari reparti, arrivando a stimare l'elasticità delle vendite in rapporto allo spazio.

A conclusione delle analisi si è giunti alla definizione di una nuova strategia per il riposizionamento ed il miglioramento della proposta commerciale Regina. In sintesi i punti chiave sono:

- uniformare il *target* ed il posizionamento dei reparti;
- sfruttare le opportunità commerciali date dall'appartenenza alla Grande Distribuzione, mantenendo le peculiarità dell'offerta Regina (qualità, ambiente curato) rispetto al *Non Food* medio della Grande Distribuzione;
- riorganizzare l'esposizione proponendo mondi di consumo, valorizzando l'offerta, curando *display* e *visual merchandising*;
- creare una maggiore sinergia con l'insegna Poli.

Marameo, il negozio specializzato per il mondo bimbo

Il Gruppo ha dilatato la propria proposta commerciale, inaugurando nel mese di marzo "Marameo", un negozio studiato e realizzato per soddisfare a 360 gradi le esigenze della mamma e del bambino.

Per sottolineare la logica seguita nell'ideazione del particolare format, di progressivo allontanamento dalle caratteristiche tipiche della Grande Distribuzione per abbracciare invece quelle proprie di un negozio specializzato, è stata ideata una nuova insegna, "Marameo" appunto, che va ad aggiungersi a quelle ormai consolidate "Poli" e "Regina". L'assortimento del negozio comprende le più importanti merceologie dedicate al mondo del bambino: abbigliamento e calzature delle migliori marche; omogeneizzati, prime pappe e prodotti per l'igiene; accessori per culle e camerette; passeggini; articoli per le loro prime feste ed infine una proposta accattivante e completa di giochi, libri, DVD e videocassette. Originali servizi, come ad esempio l'angolo *nursery*, la piscina di palline o un mini cinema, arricchiscono il ventaglio assortimentale.



5.6.3.3 I prodotti

Qualità e sicurezza

La garanzia di un prodotto di elevato *standard* qualitativo è un valore fondamentale a cui l'Azienda non intende rinunciare.

Il processo seguito per il raggiungimento di questo obiettivo parte dalla selezione dei Fornitori e dalla loro responsabilizzazione in merito al rispetto delle procedure di produzione e conservazione dei prodotti durante tutto il ciclo di filiera.

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

Al fine di conseguire il pieno rispetto di tutte le norme igienico sanitarie e di sicurezza 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.

Autocontrollo interno H.A.C.C.P.

	2005	2004	2003	variazione 2005 vs 2004
Nr. controlli	2.957	1.515	1.284	95,18%
Costo Analisi	46.053 €	24.477 €	21.256 €	88,15%
Costo Opuscoli	578 €	319 €	660 €	81,19%

Nel 2005 l'Azienda stessa è stata sottoposta a 38 ispezioni da parte delle diverse Autorità sanitarie competenti. L'esito dei controlli è stato quasi sempre favorevole, eccetto in due casi.

Nel primo caso è stato rilevato un campione non regolamentare di bevanda S. Benedetto per difetto di confezionamento, per il quale deve essere ancora assunto il provvedimento. Nel secondo caso, a seguito di un prelievo di ciliegie, è stato riscontrata una presenza eccessiva di un acaricida utilizzato dal produttore. Tale fatto ha generato l'avvio di una indagine di natura penale che coinvolge anche i nostri esponenti aziendali.

L'assortimento

L'Azienda è attenta ad offrire innovazione anche nella proposta assortimentale: in media ogni anno il 15% delle referenze che compongono l'assortimento viene movimentato, con l'inserimento di nuovi articoli e la conseguente uscita di altri prodotti, meno performanti o poco richiesti dal Cliente. L'apporto in termini di maggior fatturato generato dai nuovi prodotti sulle categorie di riferimento, si rivela mediamente pari al 5,8%.

L'analisi dei mercati e la conseguente selezione dei prodotti avvengono sempre utilizzando i criteri previsti dal *category management*, applicato su gran parte delle categorie merceologiche.

Qualità

La metodologia di selezione nei prodotti freschi

La selezione e la successiva proposta al pubblico dei prodotti si conformano a scrupolose metodologie di selezione. Nel prosieguo illustriamo brevemente i metodi applicati nella scelta d'acquisto di prodotti freschi (come formaggio grana e prosciutto crudo), offerti sia al banco assistito che a libero servizio in differenti formati e confezioni.

La selezione dei formaggi grana destinati alla vendita a libero servizio pretende la rigorosa osservanza delle caratteristiche minime di stagionatura: 14/16 mesi per il Grana Padano; 20 mesi per il Grana Trentino, 24 mesi ed oltre per il Parmigiano Reggiano.

I formaggi venduti al banco assistito prevedono inoltre un'attività diretta di selezione presso il casello di produzione, svolta dai nostri Collaboratori, talvolta con l'ausilio di mediatori esterni qualificati. Unicamente i prodotti che osservano precisi parametri quali-quantitativi, come colore, sapore, peso, dimensioni e caratteristiche della forma, vengono selezionati e bollati.

Il nostro laboratorio centrale, autorizzato CE, presso la sede di Lamar di Gardolo, provvede poi ad esperire ulteriori verifiche ed analisi.

Anche la scelta di acquisto dei prosciutti crudi, in particolare per i marchi San Daniele e Parma, avviene secondo il rispetto di rigidi parametri. Sulla base di previsioni di ritiro e appartato comunicate mensilmente dai nostri Collaboratori, i Fornitori di riferimento eseguono personalmente la prima fase dell'attività di selezione che si svolge attraverso ciò che in gergo tecnico viene chiamata "puntatura". Segue il controllo da parte del *buyer* in merito all'ottemperanza dei requisiti di peso, stagionatura, in genere pari a 16 mesi, e della giusta presenza di grasso. Le cosce così selezionate vengono marchiate POLI e successivamente inviate presso la nostra sede.

Il vantaggio principale che deriva dall'utilizzo dei metodi di selezione sopra descritti, rimanda alla possibilità di garantire al Cliente uno *standard* qualitativo molto elevato. Senza dubbio le scelte che ne derivano sono effettuate non nell'ottica dell'economia dei costi, bensì nell'ottica di gestione della qualità.

Prodotti a marchio privato

I prodotti a marchio "Primia"

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

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

Prosegue il *trend* positivo di ampliamento della proposta di prodotti a marchio privato: nel 2005 sono state 75 le nuove referenze introdotte.

Presenza prodotti Primia

	2005	2004	2003	Variazione 2005 vs 2004
Numero prodotti	360	285	250	26,32%
Numero categorie	51	47	40	8,51%
Numero famiglie	74	65	55	13,85%
Numero sottofamiglie	152	105	95	44,76%

A garanzia della qualità stanno i controlli continuativi, condotti con la supervisione ed il supporto di Agorà Network.

Controlli su prodotti Primia

Voce	2005	2004	2003	Variazione 2005 vs 2004
Numero controlli	465	343	n.d.	35,57%
Spesa sostenuta	147.421 €	129.000 €	95.000 €	14,28%

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

Panel test

Alle analisi continuative sulle proprietà organolettiche dei prodotti, si abbina un panel test, predisposto con il supporto e la supervisione di Agorà Network al fine di monitorare anche il livello qualitativo percepito di una selezione di *item* della linea Primia.

Il test, strutturato in prove bimestrali che proseguiranno nel 2006, prevede che 15 Collaboratori di ciascuna Azienda (60 in totale) siano coinvolti nell'assaggio o nell'utilizzo di alcuni prodotti. Ad ognuno, dopo la prova, è chiesta la compilazione di una scheda di valutazione. I dati così raccolti sono poi elaborati e storicizzati con l'ausilio di un sistema informatico appositamente apprestato.

Degustazioni

Nel corso del 2005 l'Azienda ha organizzato degustazioni gratuite di prodotti a marchio Primia all'interno dei punti vendita di maggiori dimensioni.

All'iniziativa, solitamente pianificata nel fine settimana (venerdì e sabato), sono state dedicate 22 giornate.

Comunicazione sul volantino

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

I prodotti a marchio "Bontà delle Valli"

Nell'intento di promuovere i prodotti fortemente radicati nel territorio montano e pedemontano di tutto l'arco alpino, l'Azienda in collaborazione con colleghi di Agorà Network ha ideato il progetto "Bontà delle Valli".

L'iniziativa, lanciata nel 2004 e potenziata nel 2005, ha portato alla creazione di un nuovo marchio commerciale, "Bontà delle Valli" appunto, e lo ha reso espressione della produzione tipica locale, delle abitudini di consumo regionale e della tradizione culinaria del territorio.

Specificata attenzione è stata posta al coordinamento assortimentale delle due *Private Label* al fine di permettere al marchio Bontà delle Valli di integrare la gamma dell'offerta Primia e favorire il completamento dell'assortimento merceologico.

La volontà di creare una linea di generi alimentari composta dai soli prodotti tipici delle valli alpine ed aventi uno *standard* qualitativo elevato, ha suscitato delle criticità, prima fra tutte quella riconducibile al numero esiguo di produttori potenzialmente coinvolgibili nelle iniziative di *partnership*. Non sempre è stato possibile reperire sul territorio fornitori capaci o

disponibili ad offrire prodotti rispondenti ai requisiti richiesti. In certi casi pertanto, citando a titolo esemplificativo la referenza *latte fresco*, l'implementazione è stata abbandonata. Un'altra criticità è rintracciabile nella scarsa concorrenza fra produttori del medesimo bene, che porta talvolta a delineare un potenziale costo del prodotto non allineato alla media del mercato, pur tenuto conto della sua qualità intrinseca.

Infine, non sempre i volumi garantiti dai produttori locali sono sufficienti per far fronte alle esigenze commerciali di copertura dell'intera rete di vendita.

Nonostante le difficoltà incontrate, l'Azienda ritiene che l'iniziativa debba essere coltivata con il massimo impegno ed entusiasmo per il valore che essa è in grado di apportare.

I promotori del progetto non ne sono poi gli unici beneficiari: le aziende produttrici operanti sul nostro territorio hanno visto ampliarsi il mercato di sbocco, dal momento che la rete di vendita allargata che si è venuta così a creare ha consentito la diffusione extra-regionale dei loro prodotti.

A fine anno si contavano 67 referenze attive, parecchie delle quali realizzate in collaborazione con produttori trentini. Tra queste ricordiamo i salumi, i formaggi, i latticini, i vini bianchi e rossi, le uova, l'aceto ed il succo di mela. Per l'anno 2006 è in programma un'ulteriore espansione della gamma assortimentale: sono già in fase di studio 20 nuovi prodotti.



Prodotti etici

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

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

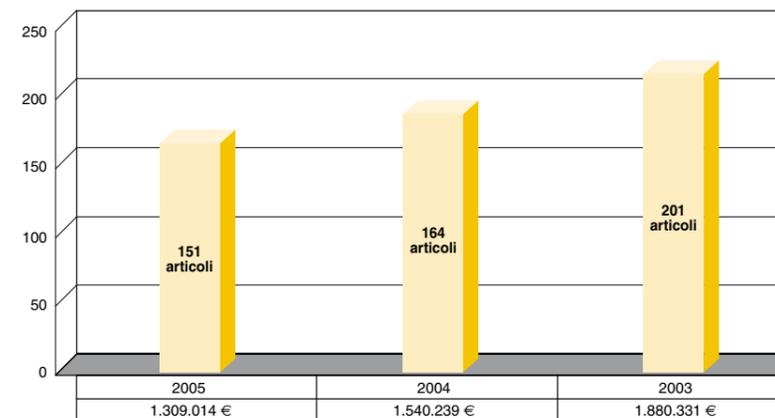
I prodotti del commercio Equo e Solidale utilizzano materie prime dei Paesi in via di sviluppo e rispondono a precise regole di ordine etico, come:

- garantire ai produttori un prezzo equo, superiore a quello convenzionale, che consenta un lavoro senza sfruttamento, remunerato dignitosamente, nel rispetto dell’uomo e dell’ambiente;
- stabilire con i produttori un rapporto diretto, al fine di scongiurare intermediazioni speculative;
- sostenere ed incentivare le coltivazioni biologiche e le produzioni eco-compatibili;
- privilegiare i progetti locali di auto-sviluppo.

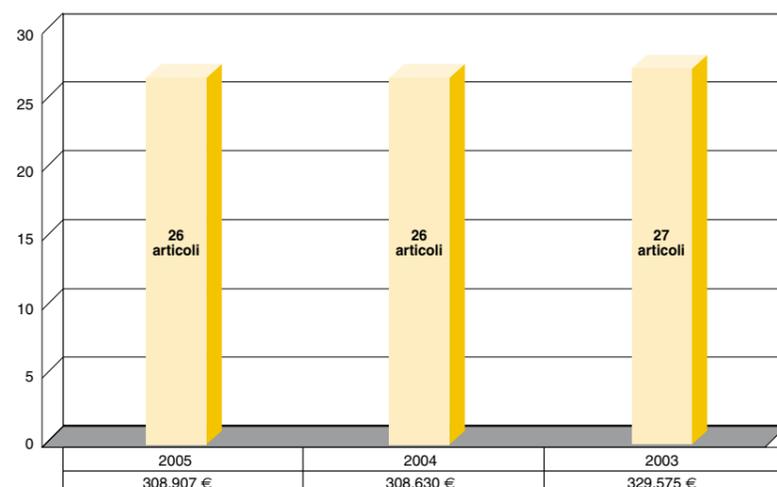
La lavorazione e la trasformazione delle materie prime avvengono nei paesi in via di sviluppo laddove possano essere osservate tutte le norme igienico sanitarie e vi siano le possibilità di proporre un prodotto finale con caratteristiche qualitative in linea con i mercati in cui verranno commercializzati, in caso contrario direttamente nei paesi di commercializzazione. Ad ogni stadio della filiera viene applicato un margine per coprire unicamente le spese vive di trasformazione o distribuzione, in modo tale da massimizzare il guadagno del produttore della materia prima. La commercializzazione nei paesi di destinazione viene curata dal consorzio CTM AltroMercato che riunisce 120 botteghe nel mondo e che in Trentino opera attraverso la cooperativa Mandacarù, operante senza fini di lucro.

Nei successivi grafici sono esposti alcuni dati concernenti le due categorie in termini di fatturato e di numero di prodotti trattati.

Prodotti biologici



Prodotti equo e solidali

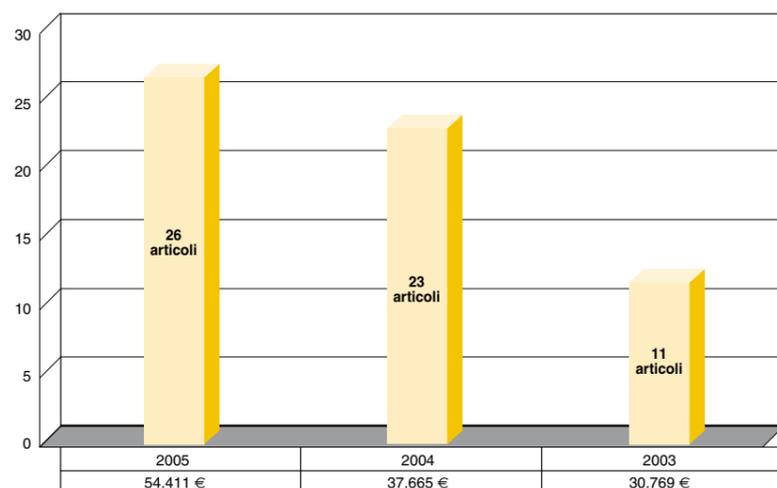


L'offerta specifica per celiaci

L'Azienda, con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di tutti i suoi Clienti e garantire il benessere alimentare anche a categorie svantaggiate di Consumatori, ha arricchito gli assortimenti di alcuni punti di vendita con una serie di prodotti che possano costituire ingredienti del menù quotidiano di chi è affetto da celiachia. Il fenomeno dell'intolleranza al glutine è sempre più diffuso fra la popolazione. L'iniziativa ha il valore, oltre che di ridurre l'onere organizzativo ed economico della provvista dei prodotti speciali, di contribuire ad alleviare il disagio psicologico della persona colpita di doversi procurare gli alimenti presso una farmacia, percependo in tal modo il proprio stato pari a quello di una persona malata.

Allo scopo di offrire ai diretti interessati una costante informazione sulle nuove referenze introdotte nell'assortimento della rete Poli, è stato stabilito un contatto con l'Associazione Celiaci di Trento.

Prodotti senza glutine



In armonia con la linea intrapresa negli scorsi anni, l'Azienda ha ulteriormente ampliato l'assortimento relativo a questo segmento di mercato. Il gradimento della Clientela è "certificato" dai dati inerenti il fatturato: nel 2005 le vendite sono salite del 44,46%.

5.7 I Fornitori

5.7.1 I Fornitori di merci

L'Azienda Poli considera i Fornitori dei partner commerciali con i quali collaborare per soddisfare al meglio le domande ed i bisogni del Consumatore in merito a qualità, convenienza e sicurezza dei prodotti. Pur riconoscendo la diversità dei ruoli e degli interessi specifici perseguiti, è grande l'impegno profuso per la definizione di rapporti propositivi e sempre più orientati al coinvolgimento reciproco.

Lo sviluppo della nostra attività, pertanto, non può prescindere dai valori enunciati nella Carta Etica, quali onestà, rispetto reciproco, impegno e responsabilità.

5.7.1.1 La tipologia dimensionale dei fornitori

Classificazione per tipologia dimensionale - incidenze sul totale

	2005	Fornitori	Incidenza sul totale	Art. trattati	Incidenza sul totale	Fatturato	Incidenza sul totale
Piccole e medie imprese	1.312		86,03%	28.787	72,23%	131.902.979	59,59%
Grandi gruppi e multinazionali	213		13,97%	11.069	27,77%	89.453.075	40,41%
Totale	1.525		100,00%	39.856	100,00%	221.356.054	100,00%

La tabella sopraindicata classifica i Fornitori in base alla grandezza dimensionale e mette in risalto la rilevanza della piccola-media impresa nella nostra politica d'acquisto. Rispetto allo scorso anno, si desumono aumenti sia nel numero di *item* trattati, la cui incidenza sul totale passa dal 68,30% al 72,23%, sia nel fatturato espresso, che, partendo da un valore pari a 57,83%, si attesta ad una quota pari a 59,59%.

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

Nella tabella sottostante vengono presentati gli scostamenti segnati nei riguardi del 2004.

Classificazione per tipologia dimensionale - confronto con anni precedenti

Descrizione	Piccole e medie imprese			Variazione 2005 vs 2004
	2005	2004	2003	
Nr. di Fornitori	1.312	1.200	1.163	9,33%
Nr. di Articoli trattati	28.787	23.214	22.130	24,01%
Fatturato	131.902.979	126.032.641	119.106.348	4,66%
Descrizione	Grandi gruppi e multinazionali			Variazione 2005 vs 2004
	2005	2004	2003	
Nr. di Fornitori	213	202	203	5,45%
Nr. di Articoli trattati	11.069	10.774	11.191	2,74%
Fatturato	89.453.075	91.905.961	94.937.806	-2,67%



5.7.1.2 La distribuzione territoriale dei fornitori

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

Classificazione per tipologia geografica - incidenze sul totale

2005	Fornitori	Incidenza sul totale	Art. trattati	Incidenza sul totale	Fatturato	Incidenza sul totale
Locali	282	18,49%	4.775	11,98%	47.716.971	21,56%
Nazionali ed esteri	1.243	81,51%	35.081	88,02%	173.639.083	78,44%
Totale	1.525	100,00%	39.856	100,00%	221.356.054	100,00%

Dalla tabella si evince come una buona fetta degli acquisti, il 21,56%, sia effettuata presso la produzione locale, che fornisce quasi il 12% dei prodotti presenti sugli scaffali dei punti vendita.

Nella lettura di questi numeri occorre ricordare che solo un numero ridotto di categorie di prodotti trattati dall'Azienda è reperibile in loco: molti ambiti merceologici sono di totale appannaggio di produttori nazionali o addirittura internazionali. In particolare, è quasi nulla la produzione regionale nell'ambito del non-food, settore che esprime in modo preponderante il numero degli articoli in assortimento.

Classificazione per tipologia geografica - confronto con anni precedenti

Descrizione	Regionali			Variazione 2005 vs 2004
	2005	2004	2003	
Nr. di Fornitori	282	279	286	1,08%
Nr. di Articoli trattati	4.775	4.589	4.521	4,05%
Fatturato	47.716.971	47.039.802	45.108.618	1,44%
Descrizione	Nazionali/Esteri			Variazione 2005 vs 2004
	2005	2004	2003	
Nr. di Fornitori	1.243	1.123	1.080	10,69%
Nr. di Articoli trattati	35.081	29.399	28.800	19,33%
Fatturato	173.639.083	170.898.800	168.935.536	1,60%

Analisi categorie merceologiche maggiormente significative

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

Incidenza degli acquisti effettuati sul territorio per numero fornitori

Categorie merceologiche	2005				
	Fornitori locali		Fornitori non locali		Totale
	Numero	Incidenza su totale	Numero	Incidenza su totale	Numero
Pane fresco e pasticceria	31	58,49%	22	41,51%	53
Latte, panna e burro	14	31,82%	30	68,18%	44
Yogurt e dessert	9	34,62%	17	65,38%	26
Salumi	24	34,29%	46	65,71%	70
Formaggi	19	26,39%	53	73,61%	72
Farine	6	28,57%	15	71,43%	21
Vini e Spumanti	26	29,89%	61	70,11%	87
Grappe, liquori dolci	15	37,50%	25	62,50%	40
Totale	144	34,87%	269	65,13%	413

Incidenza degli acquisti effettuati sul territorio per numero di articoli

Categorie merceologiche	2005				
	Articoli di fornitori locali		Articoli di fornitori non locali		Totale
	Numero	Incidenza su totale	Numero	Incidenza su totale	Numero
Pane fresco e pasticceria	358	75,53%	116	24,47%	474
Latte, panna e burro	102	54,26%	86	45,74%	188
Yogurt e dessert	213	54,34%	179	45,66%	392
Salumi	168	34,64%	317	65,36%	485
Formaggi	166	30,86%	372	69,14%	538
Farine	58	60,42%	38	39,58%	96
Vini e Spumanti	175	33,40%	349	66,60%	524
Grappe, liquori dolci	140	66,04%	72	33,96%	212
Totale	1.380	47,44%	1.529	52,56%	2.909

Incidenza degli acquisti effettuati sul territorio per fatturato

Categorie merceologiche	2005				
	Fornitori locali		Fornitori non locali		Totale
	Fatturato	Incidenza su totale	Fatturato	Incidenza su totale	Fatturato totale
Pane fresco e pasticceria	3.375.316	63,80%	1.914.762	36,20%	5.290.078
Latte, panna e burro	5.474.607	78,61%	1.489.576	21,39%	6.964.183
Yogurt e dessert	2.616.451	56,54%	2.011.192	43,46%	4.627.643
Salumi	2.881.382	25,22%	8.545.797	74,78%	11.427.179
Formaggi	6.372.023	43,56%	8.257.156	56,44%	14.629.179
Farine	511.256	70,44%	214.597	29,56%	725.853
Vini e Spumanti	2.569.920	61,11%	1.635.779	38,89%	4.205.699
Grappe, liquori dolci	840.690	68,23%	391.538	31,77%	1.232.228
Totale	24.641.645	50,18%	24.460.397	49,82%	49.102.042

A differenza delle passate edizioni, l'analisi 2005 non contempla il confronto con gli anni trascorsi a causa della riorganizzazione dell'intero albero merceologico: nelle classi di prodotti che compongono le diverse categorie, famiglie e sottofamiglie sono state integralmente riviste, rendendo di fatto inagibile, in quanto non omogenea, una eventuale comparazione con i dati 2004.

La revisione assortimentale ha interessato in misura preponderante la categoria dei Salumi e quella dei Vini e spumanti, nelle quali è stato notevolmente amplificato il ventaglio di referenze nazionali.

Tra i prodotti significativi nel quadro della produzione locale segnaliamo il pesce di acqua dolce (pesce di fiume). Per la trattazione di questa particolare merceologia l'Azienda fa riferimento ad un solo Fornitore locale che distribuisce pesci provenienti da allevamenti trentini certificati e con il quale ha instaurato un rapporto di duratura collaborazione. Il fatturato generato, riconducibile prevalentemente all'acquisto di trote, è aumentato di 6,8 punti percentuali nell'ultimo anno, passando da 475.000 Euro (dato 2004) a 507.000 (dato 2005). Tale importo rappresenta circa il 19% delle vendite totali registrate nelle pescherie Poli.

Non abbiamo ritenuto opportuno inserire questi importi all'interno delle tabelle pubblicate sopra, perchè il resto del reparto pescheria è gestito con prodotti di mare, logicamente non reperibili in loco.

(parte introdotta in seguito ai suggerimenti emersi dal tavolo di lavoro multi-stakeholder. Cfr. capitolo 7 - Coinvolgimento degli Stakeholder)

5.7.1.3 Le iniziative in corso

Gusti d'Italia

Nel 2005 l'Azienda, in collaborazione con i partner di Agorà Network, ha lanciato l'iniziativa "Gusti d'Italia", una promozione articolata in sei eventi di cui tre (Valtellina, Trentino e Liguria) relativi alle regioni di riferimento dei Soci e le altre tre relative a Calabria, Puglia e Sardegna.

Per quanto riguarda le iniziative del primo tipo, nella selezione delle referenze si è privilegiato il piccolo Fornitore locale che, generalmente poco presente nella Grande Distribuzione, ha potuto, attraverso questa attività, ampliare il proprio mercato di sbocco e proporsi anche alle altre aziende della centrale.

L'iniziativa è stata strutturata come un "mercato regionale", della durata di 15 giorni per ciascuna delle regioni tema dell'attività promozionale. Le manifestazioni regionali si sono succedute a distanza di tre settimane l'una dall'altra, destando una vera e propria attesa nei Consumatori, che hanno avuto l'opportunità di degustare ed acquistare prodotti abitualmente non presenti sullo scaffale dei negozi.

Per conferire la giusta visibilità ai prodotti è stata allestita all'interno dei punti vendita aderenti una zona espositiva ad hoc, contrassegnata da elementi d'arredo tipici delle regioni di volta in volta coinvolte. Lo stand predisposto offriva un punto di degustazione, con hostess presenti nei fine settimana, ed una cinquantina di referenze tipiche, molte delle quali (60% circa) appartenenti al mondo dei "freschi".

L'iniziativa ha avuto il pregio di creare un'occasione di incontro e di cultura gastronomica per i Clienti, ha contribuito a vivacizzare l'offerta dei punti di vendita ed ha prodotto risultati economici soddisfacenti.

Considerando il positivo accoglimento manifestato dalla Clientela ed il generale successo conseguito, l'iniziativa "Gusti d'Italia" verrà replicata e potenziata nel 2006.

I fornitori locali nello sviluppo della gamma Primia

L'attività di selezione del prodotto e del Fornitore riveste primaria importanza nell'intero processo operativo. I criteri che determinano le scelte, prima ancora che da ragioni economiche, sono dettati da fattori qualitativi, come ad esempio la peculiarità e genuinità delle materie prime impiegate o gli scrupolosi processi produttivi.

Anche nell'ampliamento della linea di prodotti Primia, l'Azienda tiene conto del valore aggiunto generato dalle culture alimentari locali e dai produttori che ne continuano la tradizione. Un esempio è il progetto di *partnership* avviato con il Caseificio Pinzolo Fiaavè. La collaborazione, peraltro già consolidata localmente, è stata estesa a tutti i soci di Agorà Network con l'inizio del progetto "formaggi a marchio Primia". Inizialmente il Caseificio locale ha prodotto con il marchio Primia due differenti formati di mozzarella in busta, una specialità di elevata levatura qualitativa dovuta sia al latte utilizzato, proveniente esclusivamente dalle malghe del Trentino, sia al processo produttivo, capace di coniugare tradizione e tecniche moderne di lavorazione. I prodotti Primia realizzati dal Caseificio Pinzolo Fiaavè sono aumentati nel tempo, proprio in virtù delle qualità di prodotto e servizio garantite. Gli ultimi articoli inseriti sono i Bocconcini di mozzarella ed il Formaggio spalmabile.

Progetto carne di filiera

Nel 2005 sono state poste le basi per un progetto di filiera in collaborazione con l'azienda Crucolo che, a partire dal prossimo anno, promuoverà la vendita di carni suine e bovine dichiarate trentine, provenienti cioè da bestiame nato, allevato, e macellato sul territorio.

5.7.1.4 Condizioni contrattuali

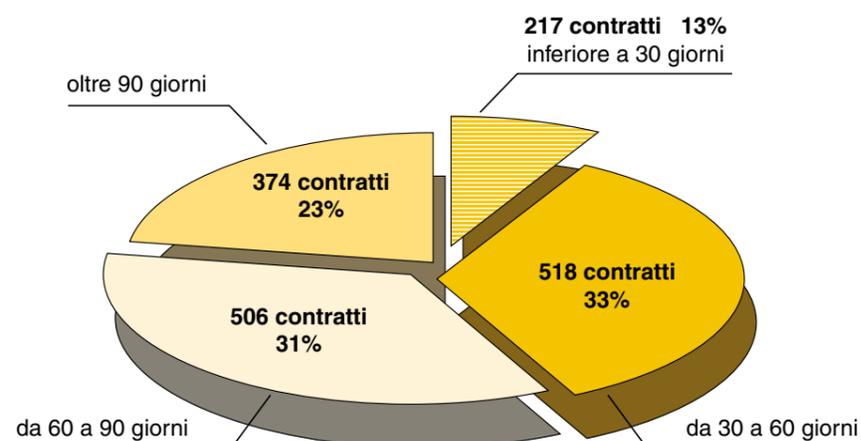
Le relazioni con i Fornitori sono improntate alla collaborazione di lungo periodo e fondate sulla correttezza negoziale, l'integrità e l'equità contrattuale. Il Gruppo Poli si impegna pertanto a rispettare rigorosamente i termini di pagamento pattuiti.

Di seguito presentiamo per la prima volta talune cifre riflettenti le forme contrattuali stipulate con i Fornitori, che si differenziano per i termini e le modalità di pagamento.

Tempi medi di pagamento concordato

Voce	Numero
Condizioni contrattuali	16
Contratti	1.615
Tempi medi di pagamento concordati in gg	73,68

Forme contrattuali e numero di contratti



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

5.7.2 I fornitori di servizi

Pure in questa edizione proponiamo un approfondimento a proposito dei rapporti con i Fornitori di servizi, ovvero dei beni "non-merci" che comunque costituiscono un elemento essenziale di supporto alla nostra attività. Questo breve "spaccato" di Bilancio Sociale intende focalizzarsi su consulenze, manutenzioni ed investimenti, contratti assicurativi ed attività terziarizzate.

La continua ricerca di eccellenza in tema di materiali, attrezzature e processi, la richiesta di rigorose garanzie sul piano dell'adeguatezza tecnologica ed ambientale ed il perseguimento di un rapporto trasparente sono i punti focali a cui deve ancorarsi il rapporto di *partnership* promosso da Poli nei confronti dei propri Fornitori di servizi. Ma, coerentemente con quanto si verifica nell'acquisto dei prodotti destinati alla vendita, anche nel caso dei servizi l'Azienda si prefigge di valorizzare l'imprenditoria regionale, perfezionando collaborazioni virtuose con tutti gli operatori che sono in grado di offrire prestazioni di qualità e condizioni di fornitura rispondenti alle esigenze nostre e del mercato.

5.7.2.1 Investimenti

Gli investimenti si riferiscono all'acquisto di beni che, a fronte di un esborso iniziale, consentono la generazione di un valore economico che si estende su più esercizi; in questa voce abbiamo ricompreso le attrezzature ed i macchinari strumentali a nuove aperture o ristrutturazioni, gli automezzi messi a disposizione del Personale aziendale, i nuovi programmi informatici, le apparecchiature e gli strumenti adoperati per lo svolgimento delle funzioni amministrative.

Le somme segnalate corrispondono al "costo storico".

Classificazione per tipologia geografica dei fornitori

2005	Numero di Fornitori	Percentuale sul totale	Fatturato	Percentuale sul totale
Locali	105	51,98%	3.102.120	51,66%
Nazionali	97	48,02%	2.903.242	48,34%
Totale	202	100,00%	6.005.362	100,00%

Classificazione per tipologia dimensionale dei fornitori

2005	Numero di Fornitori	Percentuale sul totale	Fatturato	Percentuale sul totale
Piccole e medie imprese	118	58,42%	1.764.796	29,39%
Grandi gruppi e multinazionali	84	41,58%	4.240.566	70,61%
Totale	202	100,00%	6.005.362	100,00%



Manutenzione

5.7.2.2 Manutenzioni e servizi vari

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

Classificazione per tipologia geografica dei fornitori

2005	Numero di Fornitori	Percentuale sul totale	Fatturato	Percentuale sul totale
Locali	233	77,41%	2.092.244	82,63%
Nazionali	68	22,59%	439.892	17,37%
Totale	301	100,00%	2.532.136	100,00%

Classificazione per tipologia dimensionale dei fornitori

2005	Numero di Fornitori	Percentuale sul totale	Fatturato	Percentuale sul totale
Piccole e medie imprese	198	65,78%	1.110.083	43,84%
Grandi gruppi e multinazionali	103	34,22%	1.422.053	56,16%
Totale	301	100,00%	2.532.136	100,00%

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

5.7.2.3 Consulenze

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

Classificazione per tipologia geografica dei Fornitori

2005	Numero di Fornitori	Percentuale su totale	Fatturato	Percentuale su totale
Locali	26	70,27%	302.693	46,95%
Nazionali	11	29,73%	342.018	53,05%
Totale	37	100,00%	644.711	100,00%

Classificazione per tipologia dimensionale dei Fornitori di consulenze

2005	Numero di Fornitori	Percentuale su totale	Fatturato	Percentuale su totale
Piccole e medie imprese	33	89,19%	561.003	87,02%
Grandi gruppi e multinazionali	4	10,81%	83.708	12,98%
Totale	37	100,00%	644.711	100,00%

5.7.2.4 Assicurazioni

In relazione alle assicurazioni, il Gruppo fa riferimento a due sole compagnie: Itas e Toro Assicurazioni. Con la prima ha stipulato una polizza multirischio, con la seconda una polizza di copertura assicurativa dei 36 automezzi necessari all'espletamento dell'attività aziendale.

	2005			2004		
	Nr. compagnie assicurative	Premi corrisposti		Nr. compagnie assicurative	Premi corrisposti	
		Valore	% sul totale		Valore	% sul totale
Locali	1	156.033	78,00%	1	155.00	76,80%
Nazionali	1	44.006	22,00%	1	46.828	23,20%
Totale	2	200.039	100,00%	2	201.828	100,00%

5.7.2.5 Attività terziarizzate

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

Cooperative di lavoro, ad esempio, organizzano autonomamente la propria attività imprenditoriale, coprendo un tratto della filiera logistica con la gestione dei flussi di merci nel magazzino.

Appalti sono similmente assegnati ad imprese che si occupano di trasporti, della raccolta e del trattamento di materiale riciclabile e dei servizi di pulizia.

La tabella seguente esprime la loro operatività in chiave di ore lavorate.

Attività terziarizzate

Tipologia di lavoro svolto	2005	2004	2003	Variazione 2005 vs 2004
Raccolta e trattamento materiale riciclabile	5.360	4.800	4.200	11,67%
Pulizie	1.664	209	0	696,17%
Logistica di magazzino	42.576	26.975	4.513	57,84%
Totale	49.600	31.984	8.713	55,08%

L'attività di movimentazione merce sopraindicata si riferisce al lavoro compiuto nel reparto dei prodotti freschi e di quelli riconducibili al Largo Consumo Confezionato.

5.8 La Pubblica Amministrazione

5.8.1 Versamenti erariali

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

Nel prospetto che segue viene messo in evidenza l'introito fiscale derivante dal pagamento delle imposte dirette, indirette e dalle altre voci riguardanti diritti, tasse e imposte di gestione, generato dall'Azienda nel corso degli ultimi cinque esercizi:

Imposte e tasse versate negli ultimi cinque esercizi

	Esercizio 2005	Esercizio 2004	Esercizio 2003	Esercizio 2002	Esercizio 2001	Totale imposte
Imposta sul Valore Aggiunto	6.668.931	5.536.493	3.854.943	3.982.635	4.132.190	24.175.192
Imposte dirette	8.064.133	7.026.318	7.967.442	7.369.931	7.889.807	38.317.631
Imposte e tasse di gestione	114.537	108.155	75.819	57.537	49.707	405.755
Imposte sostitutive L. 342/00	-	-	712.633	315.411	310.727	1.338.771
Vidimazioni e diritti annuali	37.999	37.197	16.296	15.053	14.429	120.974
Imposta Comunale sugli Immobili	60.133	55.103	39.038	36.778	28.827	219.879
Tasse automobilistiche	4.376	4.088	3.861	3.022	3.542	18.889
Totale imposte e tasse	14.950.109	12.767.354	12.670.032	11.780.367	12.429.229	64.597.091

I dati antistanti e quelli proposti dallo schema di ripartizione del Valore Aggiunto sono stati assunti utilizzando due differenti criteri: mentre lo schema, in ottemperanza ai principi di stesura del bilancio civilistico, prende in esame le imposte di competenza di due esercizi (criterio di competenza), la tabella in questione, allo scopo di dimensionare i flussi fiscali verso la Pubblica Amministrazione, prende in esame le imposte e le tasse versate nel corso degli ultimi cinque esercizi (criterio di cassa). La difformità dei due criteri implica la mancanza di un esatto riscontro tra i due dati.

Il flusso delle imposte versate ha registrato una costante ascesa nel tempo: guardando agli ultimi cinque esercizi, l'introito fiscale per la Pubblica Amministrazione ha raggiunto quasi i 65 milioni di euro.

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

Intermediazione fiscale

	2005	2004	2003	2002	2001	Totale imposte
Sostituto d'imposta	5.370.635	5.024.534	4.921.891	4.516.325	4.147.140	23.980.525

La sede legale di tutte le società del Gruppo rimane sul territorio regionale, fatto che consente la redistribuzione dei flussi tributari a favore degli Enti Locali.

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

Imposte ridistribuite ad Enti Locali

Ente locale beneficiario	2005	2004	2003	2002	2001	Totale imposte
Comune di Trento	52.943	52.918	36.856	34.596	26.645	203.958
Comune di Laives	7.190	2.185	2.182	2.182	2.182	15.921
Prov. Autonoma di Trento	14.934.293	12.919.341	12.979.332	12.529.202	12.852.311	66.214.478
Prov. Autonoma di Bolzano	1.994.562	1.958.109	2.062.062	1.321.774	1.227.077	8.563.583
Regione Trentino Alto Adige	1.333.786	1.107.299	770.989	796.527	826.438	4.835.038
Totale devoluto localmente	18.322.774	16.039.852	15.851.420	14.684.281	14.934.652	79.832.979

In seguito alle considerazioni emerse dal tavolo di lavoro *multi-stakeholder*, (cfr. capitolo 7 - Coinvolgimento degli *Stakeholder*) riteniamo opportuno precisare quanto segue. Con riferimento alla voce "Imposta sul Valore Aggiunto", la ripartizione locale del gettito tributario da noi stimata segue il criterio dei "7/10" calcolati sul totale delle imposte versate nel territorio.

Tale valore, in realtà, dovrebbe essere rettificato in base al coefficiente risultante dal rapporto fra i consumi provinciali e quelli nazionali, così come prevedono le nuove norme in materia. L'importo del gettito da redistribuire localmente dovrebbe infatti essere quantificato sulla base di una percentuale dell'IVA sugli scambi interni riscossa a livello nazionale, corrispondente all'incidenza dei consumi effettuati dalle famiglie trentine sul totale dei consumi delle famiglie italiane.

Nella tabella non è stato sviluppato tale calcolo a causa della mancanza dei dati riguardanti i consumi, che avrebbero richiesto stime approssimative. Riteniamo tuttavia che il risultato ottenuto seguendo il criterio di devoluzione in base agli importi versati sul territorio non si discosti significativamente dal gettito effettivamente riconosciuto alla Provincia e che pertanto la misurazione del rapporto con la Pubblica Amministrazione relativo ai benefici dei flussi fiscali in entrata, non risulti compromessa.

5.8.2 Contributi pubblici e crediti di imposta

Nel 2005 non sono stati introitati contributi per l'incentivazione dell'attività commerciale.

Gli importi percepiti nell'anno a titolo di contributi in conto esercizio, pari a 7.950 euro, sono riconducibili al parziale sostegno di iniziative di formazione da parte del Fondo Sociale Europeo, tramite la Provincia Autonoma di Trento. Presso questa Amministrazione viene presentato annualmente un progetto finalizzato al miglioramento della professionalità delle risorse umane.

Il credito di imposta maturato è quello previsto dalla legge n.388 del 2000 per l'incentivazione della base occupazionale ed ammonta a 23.820 euro, cifra che nel prospetto di riparto è inserita a decurtazione delle imposte dirette.

L'Azienda ha inoltre ricevuto da parte della Provincia Autonoma di Bolzano contributi per l'inserimento nel mondo del lavoro di persone affette da invalidità per un ammontare di 19.213 euro.

5.8.3 I rapporti di collaborazione instaurati

Abbiamo aderito, anche nel 2005, all'iniziativa "Prezzi Bloccati nel Comune di Trento" promossa dal Comune e tendente a "bloccare" i prezzi di un paniere di 40 prodotti di largo consumo selezionati fra marche *leader* di mercato. Il progetto, iniziato nel 2004 e prorogato fino al 31 maggio 2005, ha visto coinvolti 12 supermercati della rete.

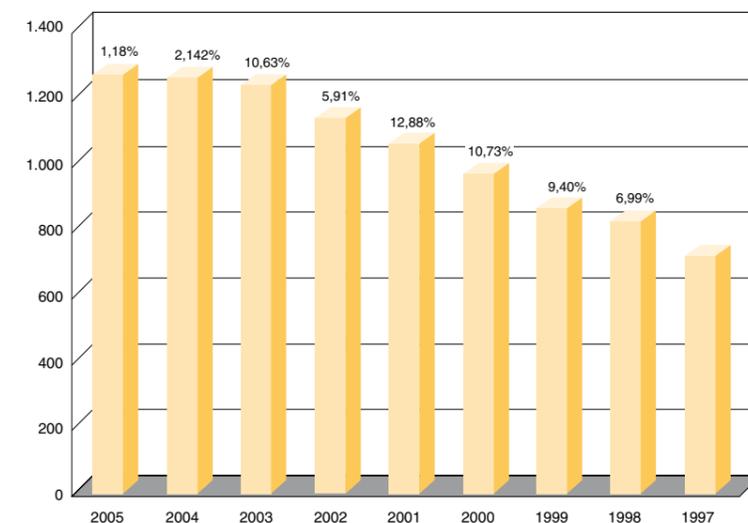
5.9 La Collettività

5.9.1 Il contributo all'occupazione

Lo sviluppo della rete sul territorio ci permette di contribuire all'accrescimento dell'occupazione nelle aree sia centrali che periferiche anche grazie al rapporto continuativo di *partnership* instaurato con l'Agenzia del Lavoro.

Il grafico sottostante propone la dinamica del livello occupazionale negli ultimi nove esercizi.

Livello occupazionale negli ultimi 9 esercizi



Il 2005 ha visto 385 nuove assunzioni ed un incremento dell'organico corrispondente a 15 unità.

5.9.2 La rete e il territorio

Il Gruppo Poli da sempre conduce una politica di sviluppo capillare nell'intero territorio regionale, al fine di accostarsi, anche fisicamente, alle esigenze dei Clienti.

L'apertura dei negozi di medio-grandi dimensioni nelle zone periferiche, ha offerto alle varie Comunità la possibilità di fruire di maggiori servizi, assortimenti completi e prezzi convenienti.

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

La diffusa copertura del territorio con strutture moderne, attuata da una pluralità di soggetti, quale l'impresa privata (es. Poli ed Aspiag Service), la cooperazione di consumo (Sait) e la cooperazione di negozianti (DAO), ha riscosso il gradimento del Cliente per le reti di vendita esistenti.

La forza delle aziende citate, anche grazie alle relazioni strategiche intrattenute con Gruppi della Grande Distribuzione Organizzata, ha reso il mercato meno appetibile all'ingresso di concorrenti nazionali. Ciò può essere un beneficio per la Comunità locale: Poli, assieme ad altri soggetti locali (come dimostra la storia del loro sviluppo), è profondamente legato al territorio e cerca di favorirne il mondo imprenditoriale di riferimento. Diversamente, le



imprese distributive extra-regionali esporterebbero altrove buona parte del valore aggiunto qui acquisito.

L'Azienda, creando efficienza e qualità, è impegnata a dimostrare che tendenze apparentemente ineluttabili, quali politiche di globalizzazione sregolate, non sempre arrecano vantaggi duraturi. In questo rispecchia il Valore enunciato nella Carta Etica, per cui "cerca di mantenere la propria azione quotidiana a contrasto di tendenze anche apparentemente inarrestabili che penalizzano la collettività".

5.9.3 L'impegno sociale

5.9.3.1 Il progetto "Il valore delle cose semplici: l'acqua"

Per il terzo anno consecutivo il Gruppo Poli ha collaborato con ACAV, associazione trentina non governativa senza scopo di lucro che opera per lo sviluppo del terzo mondo, nell'ambito del progetto della *Collection*.

Le motivazioni che ci hanno portati ad aderire all'iniziativa "Il valore delle cose semplici: l'acqua" rimandano alla situazione socio-politica del distretto di Ituri, collocato nella provincia orientale della Repubblica Democratica del Congo: la popolazione, vittima della guerra civile, da anni è confinata in una zona estremamente povera ed è persino priva dei beni necessari per la sopravvivenza, tra cui l'acqua.

L'intento perseguito con l'iniziativa, che rientrava nell'operazione DupliCarD Collection 3, è stato quello di fornire direttamente, tramite la perforazione di pozzi, acqua pulita a villaggi e scuole, sviluppando nel contempo un'azione di sensibilizzazione e di informazione presso le Comunità beneficiarie. Questo per combattere altresì il propagarsi di malattie, dovute al cattivo utilizzo dell'acqua, che da anni martoriano la popolazione.

La meccanica del progetto ha mantenuto le stesse modalità degli anni precedenti. I Clienti dei Supermercati Poli o dei Grandi Magazzini Regina potevano decidere di devolvere al progetto "multipli di 500 punti". Ad ogni donazione, l'Azienda ha versato il contributo di 13 €, sufficiente a fornire acqua potabile per un intero anno a 5 persone.

I risultati numerici dell'iniziativa sono riprodotti nella tabella sottostante.

Progetto "Acqua potabile nella Repubblica Democratica del Congo"

Nr. sottoscrizioni	10.800
Cifra devoluta	€ 141.000
Pozzi perforati	18
Persone che hanno accesso ad acqua potabile	23.000

5.9.3.2 Attività a scopo sociale

Nel 2005 abbiamo rinnovato la nostra disponibilità ad accogliere e sostenere alcune iniziative benefiche promosse da diverse associazioni umanitarie finalizzate alla raccolta di fondi e prodotti alimentari da destinare a popolazioni bisognose o soggetti in difficoltà.

Attività a scopo sociale	2005	2004	Variazione 2005 vs 2004
Nr. iniziative	15	20	-25,00%
Punti vendita coinvolti	52	48	8,33%
Nr. giorni	168	138	21,74%



parte sesta

6. PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

6.1 La politica ambientale

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

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

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

Utilizzo di carta riciclata

Stante l'utilizzo crescente del volantino, quale strumento di informazione e comunicazione alla Clientela, l'Azienda si è adoperata ad usufruire carta riciclata al 100% per la stampa dei depliant dei supermercati. Riteniamo che questo sia un doveroso atteggiamento di rispetto verso l'ambiente e ci impegneremo in futuro ad estendere l'uso di carta riciclata anche ad altre attività aziendali.

Raccolta differenziata di carta

Tutti i Collaboratori operanti negli uffici sono invitati ad effettuare la raccolta differenziata dei rifiuti. Sotto riportiamo le quantità in chilogrammi di carta raccolta separatamente.

Raccolta differenziata di carta negli uffici

Kg carta	
Ufficio	2005
Uffici Seven (food)	5.000
Uffici Seven (non food)	1.000
Uffici Ortomercato	350
Totale	6.350

Recupero di rifiuti

L'attenzione dell'Azienda ad uno sviluppo sostenibile e rispettoso dell'ambiente si estrinseca anche attraverso una attenta politica di recupero dei rifiuti e riutilizzo degli imballaggi. Il prospetto seguente mette in luce l'entità e la tipologia dei rifiuti recuperati e smaltiti mediante operatori specializzati.

Recupero rifiuti per tipologia di rifiuto (in chilogrammi)

	2005	Indicenza % sul totale	2004	Indicenza % sul totale	2003	Indicenza % sul totale
Carta e cartone	1.712.160	75,84%	1.566.540	76,51%	1.359.040	73,71%
Legno	88.380	3,91%	75.860	3,71%	106.180	5,76%
Plastica	19.990	0,89%	6.610	0,32%	9.714	0,53%
Ferro	22.260	0,99%	29.810	1,46%	5.000	0,27%
Nylon	164.160	7,27%	124.220	6,07%	116.150	6,30%
Grassi animali	225.634	9,99%	217.291	10,61%	217.572	11,80%
Oli di frittura	24.910	1,10%	27.040	1,32%	30.038	1,63%
Totale rifiuti recuperati	2.257.494	100,00%	2.047.371	100,00%	1.843.694	100,00%

Riutilizzo di imballaggi

Accanto allo smaltimento dei rifiuti tramite operatori specializzati, lo sforzo dell'Azienda è consistito nel limitare, fin dal primo stadio della catena distributiva, l'immissione di imballaggi a perdere, che inevitabilmente si trasformerebbero in rifiuti.

Numero di imballaggi riutilizzati nel ciclo produttivo

Descrizione	Anni			Variazione 2005 vs 2004
	2005	2004	2003	
Casse IFCO	2.237.885	2.041.285	1.960.533	9,36%
Casse proprie	542	115.917	109.973	-99,53%
Casse in legno	0	2.745	10.224	-100,00%
Contenitori binx	19.460	25.387	28.456	-23,35%
Totale utilizzo	2.257.887	2.185.334	2.109.186	3,32%

6.2 L'impatto ambientale

Il gasolio viene prevalentemente utilizzato per il riscaldamento dei siti produttivi. Nell'impossibilità di determinare con precisione i consumi effettivi di competenza di un esercizio, abbiamo assunto i volumi di acquisto del carburante, che, rapportati alla metratura complessiva riscaldata, hanno prodotto l'indice di approvvigionamento medio per metro quadrato.

I dati evidenziano una significativa flessione degli acquisti totali e degli acquisti medi per superficie riscaldata, rispettivamente -16,49% e -9,33%.

Nella lettura dei dati occorre tuttavia tener presente che l'oscillazione del valore medio trova anche giustificazione nelle politiche di fornitura, nell'entità delle giacenze di carburante a fine anno e nell'andamento climatico.

Consumi di gasolio	Anni			variazione 2005 vs 2004
	2005	2004	2003	
Approvvigionamenti (litri)	114.883	137.561	118.484	-16,49%
Superficie (mq)	18.610	20.204	20.105	-7,89%
Approvvigionamenti per superficie (litri/mq)	6,17	6,81	5,89	-9,33%

Modalità di riscaldamento dei Siti Produttivi

Gas metano	Gasolio	Gestione condominiale	Teleriscaldamento	Totale
31	9	12	2	54

La volontà dell'Azienda di uno sviluppo eco-sostenibile si è inoltre concretizzata nella progressiva sostituzione degli impianti a gasolio con impianti a minor impatto ambientale.

Escludendo i negozi ubicati in un contesto condominiale (12 in totale), per i quali l'Azienda non ha facoltà di intervento, e considerando che tre punti vendita funzionanti a gasolio sono dislocati in zone non ancora raggiunte dal gas metano, si riduce a sei il numero di siti produttivi che potrebbero accogliere provvedimenti di riqualificazione energetica.

Segnaliamo poi che il nuovo negozio di Bressanone, suddiviso in due locali, ha aderito al tele-riscaldamento proposto dal Comune, una modalità di riscaldamento basata sul circolo sotterraneo di acqua calda, sicuramente più efficiente, meno impattante e meno dannoso per l'ambiente.

Per il gas metano è possibile quantizzare con esattezza i consumi per singolo anno di competenza. Anche in questo caso è stato calcolato l'indice di consumo medio per metro quadro di superficie riscaldata.

Consumi di GAS

Consumi di GAS	Anni			variazione 2005 vs 2004
	2005	2004	2003	
Consumi (m ³)	724.042	629.989	571.800	14,93%
Superficie (mq)	53.997	52.557	44.104	2,74%
Consumi per superficie (m ³ /mq)	13,41	11,99	12,96	11,86%

La riqualificazione energetica in parallelo interessa il controllo dei consumi di energia elettrica utilizzata nello svolgimento delle attività commerciali e logistiche.

Il consumo medio per metro quadro ha conservato il livello di efficienza dello scorso anno (scostamento minimo pari allo 0,11%).

L'installazione di speciali valvole elettroniche per la gestione dei banchi frigoriferi è stata estesa al punto vendita di Bressanone. Il progetto, avviato nel 2004 in fase di sperimentazione presso la filiale di Ala, consente una regolazione migliorativa della temperatura ed un utilizzo più efficiente di energia elettrica, che, stando alle prime misurazioni, assicura un risparmio energetico oscillante fra 15 e 22 punti percentuali.

Consumi di energia elettrica

Consumi di Energia Elettrica	Anni			variazione 2005 vs 2004
	2005	2004	2003	
Consumo (kwh)	20.388.621	19.776.031	19.062.741	3,10%
Superficie (mq)	78.241	75.976	67.523	2,98%
Consumi per superficie (kwh/mq)	260,59	260,29	282,31	0,11%

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

Consumi di acqua in m³

Provenienza	m ³
Acquedotto	210.000
Pozzo	0
Totale	210.000

La provenienza dell'acqua utilizzata è da acquedotto, ad esclusione di un solo punto vendita della rete, il quale fa ricorso ad acqua di pozzo per l'alimentazione dell'impianto antincendio. Nel 2005 il consumo di acqua di pozzo è stato praticamente nullo.



PARTE
SETTIMA

7. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Un modello imprenditoriale attento alla Responsabilità Sociale di Impresa non può essere autoreferenziale. Deve piuttosto basarsi su un dialogo diretto con gli *Stakeholder* di riferimento, attivando momenti di incontro e di confronto, sapendo poi integrare e mettere in pratica nell'attività di impresa le valutazioni e le osservazioni raccolte, così come le nuove richieste ed esigenze emerse.

Nel documento dello scorso anno abbiamo riportato la prima esperienza di coinvolgimento diretto degli *Stakeholder* attraverso interviste *one to one* rivolte ad un rappresentante di ciascuna significativa categoria: Personale, Clienti, Pubblica Amministrazione e Ambiente.

Con il presente documento abbiamo cercato di migliorare e strutturare il dialogo con i diversi portatori di interessi attraverso l'organizzazione di un *panel multi-stakeholder* del quale riportiamo qui di seguito le principali informazioni ed i risultati maggiormente significativi.

7.1 Presentazione dell'attività di coinvolgimento degli Stakeholder

Il 19 luglio 2006 è stato per la prima volta organizzato un tavolo di lavoro con gli *Stakeholder*. L'incontro ha visto come protagonisti l'Amministratore Delegato del Gruppo, la responsabile del progetto Bilancio Sociale 2005 ed una rappresentanza qualificata dei principali interlocutori dell'Azienda, allargando l'invito anche ad interlocutori rappresentanti la comunità scientifica ed i mass media.

La filosofia del tavolo di lavoro è stata quella di "accorciare le distanze" fra Azienda e ambiente di riferimento, per valutare insieme l'efficacia delle politiche attuate in tema di Responsabilità Sociale.

Le finalità dell'incontro, che ha impegnato i partecipanti per circa 5 ore, sono di seguito esposte:

- Illustrare brevemente le logiche che stanno alla base del documento di Bilancio Sociale, gli obiettivi e le finalità da perseguire e le motivazioni che hanno indotto l'Azienda ad intraprendere questo percorso.
- Presentare il sistema valoriale esplicitato nella nostra Carta Etica.
- Presentare la bozza del *report* 2005, commentando gli indicatori maggiormente significativi
- Raccogliere osservazioni sulle modalità espositive del documento, sull'efficacia, utilità e chiarezza degli indicatori proposti
- Attivare un confronto diretto con gli *Stakeholder* per migliorare le politiche di governo sostenibile, raccogliere spunti e suggerimenti da integrare e mettere in pratica nell'attività di impresa.

7.2 I partecipanti

Al tavolo di lavoro hanno preso parte 18 partecipanti a rappresentanza degli interessi delle diverse categorie di *Stakeholder* e L'Amministratore Delegato del Gruppo Poli (P.M.)

Nella tabella sottostante riportiamo solo le iniziali degli intervenuti per il rispetto della privacy.

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

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

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

7.3 Metodologia di Lavoro e principali risultati

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

Ha poi presentato i principali indicatori di *performance*, le attività ed i progetti intrapresi nel corso del 2005 e riportati nel documento di Bilancio Sociale.

Al termine della relazione è seguito un momento di dibattito attraverso il quale i presenti si sono espressi in merito ai contenuti del *report* e alla percezione dell'Azienda, ciascuno facendosi portavoce delle istanze e dei bisogni della propria categoria, ma anche di aspetti più generali ritenuti dal singolo meritori di attenzione e segnalazione. Ad esempio un rappresentante della categoria Clienti ha sollevato tematiche ambientali, mentre rappresentanti dello *Stakeholder* Personale hanno introdotto questioni tipicamente commerciali, segnalando la disagio subito dal Cliente qualora non trovi alcuni prodotti nei punti vendita di minori dimensioni, o argomenti di attualità, come il caro vita e la diminuzione del potere di acquisto.

Nella fase di dialogo, le tematiche sono state affrontate analizzando i diversi punti di vista ed i diversi interessi in gioco. Il contributo dei partecipanti si è infine tradotto in alcune proposte di miglioramento per la presentazione dei dati e per il prosieguo dell'attività aziendale.

Dal lavoro di gruppo sono emerse diverse considerazioni, riportate nel verbale che proponiamo qui di seguito.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

D.P. Esprime gratitudine per l'invito e soddisfazione per il fatto di aver partecipato all'incontro, perché era molto di curioso vedere e capire come Poli affronta il documento di Bilancio Sociale.

Non sono molte le imprese che redigono il documento di Bilancio Sociale: sono solo quelle più avvedute, più intraprendenti. Pare però di avvertire che, nella generalità dei casi, la redazione del documento diventa un "fatto democratico" (lo si fa perché si deve - per avere un ritorno di pubblicità - per organizzare una conferenza stampa). Molte volte le aziende si limitano a presentare gli stessi dati di bilancio, magari riorganizzati in maniera diversa.

Nel caso dell'azienda Poli traspare invece un approccio al Bilancio Sociale molto più profondo ed impegnativo. Non si tratta di una nuova forma di pubblicità: Poli ha dimostrato di volersi mettere in gioco e di non aver timore di esporsi al giudizio degli *Stakeholder*. Fare Bilancio Sociale in questo modo è come sottoporsi ad un impegno che l'azienda poi deve mantenere. Basti pensare ad esempio agli indici che vengono monitorati ogni anno e che l'azienda si impegna a migliorare.

Affrontare il tema della responsabilità sociale in questa maniera produce un impegno non solo nei confronti degli *Stakeholder* ma anche nei confronti dell'azienda stessa, e questo approccio è fonte di un miglioramento continuo.

Non riesce a trovare critiche da sollevare, come richiesto dall'Amministratore Delegato ad inizio lavori; intende invece esprimere un forte riconoscimento per il tipo di approccio adottato ed aggiunge che la curiosità iniziale in merito ai contenuti e alla modalità di svolgimento dell'incontro è stata pienamente soddisfatta.

Suggerimento espresso dal rappresentante della Pubblica Amministrazione

Nella tabella indicante le imposte e le tasse versate sarebbe opportuno tenere separata l'Imposta sul Valore Aggiunto, in quanto segue un particolare criterio di attribuzione agli enti del territorio. Mentre per le entrate tributarie erariali lo statuto di autonomia prevede che siano attribuiti alla Provincia i nove decimi, l'Imposta sul Valore Aggiunto è gestita diversamente, attraverso un conto macro a livello nazionale. Viene infatti calcolata l'IVA nazionale; vengono calcolati i consumi nazionali; ad essi si rapportano i consumi effettuati a livello locale per poi riconoscere ed attribuire localmente una quota dell'Imposta sul Valore Aggiunto nazionale pari alla percentuale del consumo locale.

Quindi è bene evidenziare l'ammontare versato a titolo di Imposta sul Valore Aggiunto, ma occorre ricordare che il criterio di attribuzione non rispetta esattamente la percentuale dei nove decimi.

P.M. L'amministratore Delegato interviene illustrando l'evoluzione dell'approccio al documento nel corso degli anni.

Il primo documento (2001) è nato principalmente come strumento di comunicazione e per certi versi alcune iniziali esigenze di visibilità hanno orientato i contenuti del *report*. Occorre infatti ricordare che i diretti concorrenti dell'Azienda appartengono al mondo della cooperazione, considerato "santo per definizione". Per questo si è cercato di dimostrare che anche il mondo privato può apportare un contributo positivo alla comunità.

Il documento si è progressivamente ampliato e migliorato anche grazie al supporto e al contributo propositivo del Professore Andreaus dell'Università di Trento, che ha favorito il miglioramento del *report*, rendendolo un mezzo non più solo di comunicazione, ma anche di gestione, per assumere più consapevolmente le decisioni in merito alle attività che impattano sugli *Stakeholder* e bilanciare gli interessi di più categorie. L'intento del Gruppo è quello di costruire un ambiente

favorevole che consenta la permanenza sul mercato anche in futuro. Questo significa spostarsi su un profilo di lungo periodo e dare continuità all'impresa.

Il Bilancio Sociale diviene quindi una testimonianza della proprietà del voler essere protagonisti oggi, ma anche in futuro.

COLLETTIVITA'

M.F. È la prima volta che partecipa ad un incontro di questo tipo.

Dopo aver elogiato le capacità dell'Amministratore Delegato di rendere piacevole l'incontro, afferma di aver apprezzato molto l'analisi a 360 gradi su molti argomenti, non solo economici.

Tiene a sottolineare che l'iniziativa che Acav ha portato avanti in collaborazione con Poli è riuscita grazie al modo di comunicare e presentare il progetto utilizzato da Poli. È stato il contributo di Poli che ha portato il Cliente a comprendere l'importanza del progetto e ad aderirvi.

P.M. Prima di intraprendere la collaborazione con ACAV l'azienda ha preso in considerazione diverse associazioni umanitarie che godevano della fiducia del territorio e che senza dubbio rappresentavano partner attendibili con cui riteneva possibile avviare un progetto a sostegno delle popolazioni più bisognose. I criteri di valutazione sono stati serietà, credibilità delle associazioni ma anche le modalità di gestione interne.

Con riferimento alla credibilità è possibile affermare che ACAV è sempre stata sostenuta da esponenti di grande spessore.

Dal punto di vista organizzativo e gestionale interno, ACAV ha dimostrato di essere molto efficace; si è dimostrata capace di evitare lo spreco del denaro raccolto nel pagamento dei costi di struttura, destinando una maggior percentuale dei fondi alle popolazioni bisognose dell'Africa.

Una volta intrapresa la collaborazione, si è cercato di dare visibilità al progetto. L'Azienda si è impegnata ad utilizzare chiarezza e concretezza, fornendo al Cliente tutte le informazioni necessarie per comprendere l'iniziativa e specificando in maniera chiara la destinazione e l'utilizzo dei fondi raccolti.

Lo scorso anno una controversia interna che ha trovato vasta eco sui quotidiani locali ha coinvolto ACAV; l'Azienda non ha voluto prendere una posizione sulla questione, ma alcuni clienti iniziavano a preoccuparsi in merito alla possibilità di portare ugualmente a termine il progetto o alla reale destinazione dei fondi. Questa situazione ha messo in difficoltà l'Azienda stessa, in quanto garante del trasferimento dei fondi destinati alla beneficenza.

L'obiettivo di Poli è sempre stato quello di mantenere la trasparenza nei confronti dei clienti, garantire la chiarezza e la tranquillità del rapporto, mantenere alta la fiducia nei confronti dell'azienda. Alla luce di ciò, per l'anno in corso, è stato deciso di intraprendere un'iniziativa con un'altra associazione, che godesse di altrettanta credibilità. La scelta è ricaduta quindi su un partner diverso, ritenuto altrettanto affidabile, che da sempre presta aiuto nelle zone più povere dell'Africa alle mamme malate di AIDS.

Nonostante la scelta diversa l'Amministratore Delegato intende sottolineare che:

- per il Gruppo la cosa importante è l'obiettivo da raggiungere, vale a dire aiutare le persone più bisognose;
- con ACAV non si è mai verificato alcun problema o alcun momento di tensione, ma un chiaro e corretto confronto; nessuna porta è stata chiusa e sicuramente saranno possibili altri momenti di collaborazione futuri;
- la nuova direzione intrapresa non rappresenta una scelta di chiusura o di censura, ma una scelta di efficacia, per poter raccogliere più fondi possibili e trasferirli a chi ha bisogno.

B.F. In un primo momento intende rendere la sua testimonianza in qualità di Cliente che ha donato i punti DupliCarD a favore del progetto Acav.

Ha apprezzato moltissimo la lettera che è stata inviata a casa e che riportava alcuni dati dell'iniziativa, come l'importo totalmente devoluto, gli interventi effettuati e che dichiarava l'impegno a proseguire con iniziative umanitarie anche per l'anno a venire, definendo il nuovo progetto intrapreso.

Rivolge poi una domanda all'Amministratore Delegato, chiedendo come sia vissuta da parte dell'Azienda la posizione di *leader* sul mercato della Grande Distribuzione e se il Bilancio Sociale possa essere considerato una risposta alla consapevolezza di essere *leader*.

P.M. Il primo tema affrontato è quello delle quote di mercato. Spiega che per il primo anno non sono state pubblicate le quote di mercato in quanto IRI ha sovrastimato nell'ordine delle 20 volte la quota di una piccola cooperativa locale, errore peraltro ammesso dal fornitore. Si è pertanto deciso di non pubblicare dati scorretti.

Considerando il canale Iper + Super, secondo stime corrette l'Azienda Poli:

- è *leader* in Trentino;
- occupa il terzo posto in Alto Adige;
- è comunque *leader* nel territorio regionale.

L'intervento prosegue con la presentazione degli effetti del Bilancio Sociale. Questo non è uno strumento di *marketing* finalizzato a conquistare quote di mercato. È piuttosto il risultato dell'assunzione di consapevolezza del ruolo sociale dell'Azienda all'interno della comunità.

Le motivazioni che hanno portato alla pubblicazione del Bilancio Sociale sono di seguito riportate:

- il Gruppo intende essere protagonista nel proprio ambito di attività, oggi ma anche in futuro;
- il Bilancio Sociale è manifestazione della libertà strategica dell'impresa, che è consapevole delle proprie responsabilità sociali. Fa parte della libertà di impresa decidere di contribuire con il proprio lavoro anche al benessere degli interlocutori;
- il Bilancio Sociale è uno strumento di gestione che caratterizza un'Azienda che vuole dimostrarsi *leader* anche perché consapevole delle proprie responsabilità sociali. L'attività di alcune persone in azienda si lega strettamente ad alcuni indicatori proposti nel Bilancio Sociale e di conseguenza, al raggiungimento degli obiettivi definiti è vincolata anche parte del sistema retributivo e premiante;
- Il Bilancio Sociale è uno strumento utilizzabile dai diversi interlocutori che si rapportano con l'Azienda per rafforzare la collaborazione e condividere il successo, come ad esempio i progetti attivati con i fornitori.

Il nuovo approccio di gestione e produzione del *report* annuale ha prodotto molti vantaggi, alcuni anche nel contesto degli intangibili, tra cui si ricordano:

- aumento del consenso, dell'immagine e della reputazione dell'Azienda, presso la Collettività e, talvolta, presso la Pubblica Amministrazione;
- miglioramento qualitativo del rapporto con i Fornitori ed i Finanziatori;
- aumento della capacità dell'Impresa di attrarre Personale di valore; fino a poco tempo erano pochi i laureati che si proponevano all'Azienda, oggi invece è in crescita il numero di persone qualificate disposte a lavorare nella realtà Poli;
- aumento della motivazione e del senso di appartenenza dei Collaboratori; questo si realizza anche tramite la partecipazione di tutte le funzioni aziendali alla stesura del documento di Bilancio Sociale, fornendo i dati di propria competenza;
- orientamento alla Responsabilità Sociale nella cultura aziendale.

CLIENTI

S.D. Chiede spiegazioni sul fatto che i prodotti biologici siano poco promozionati. Chiede che vengano proposte alcune promozioni su questa categoria di prodotti (sconti o attribuzione di "punti +") e non solo nel reparto ortofrutta.

P.M. L'Amministratore Delegato spiega che i prodotti da agricoltura biologica vengono ancora considerati una nicchia di mercato. Ad essi è pertanto riservato un trattamento diverso dalle altre referenze "generatrici di traffico", che si traduce in una diversa applicazione delle leve di *marketing*, vale a dire una diversa politica di prezzo ed una diversa politica promozionale.

S.D. Chiede se in futuro l'Azienda è orientata ad introdurre nell'assortimento anche i prodotti farmaceutici.

P.M. Sulla base dell'attuale versione del "decreto Bersani" l'estensione dei prodotti farmaceutici all'interno dei supermercati risulta di difficile applicazione e in ogni caso gestibile solo all'interno di strutture come gli ipermercati.

Concorda sul fatto che sia necessaria una liberalizzazione, ma questa deve essere portata avanti con coscienza. Per il momento sarebbe interessante almeno poter trattare e proporre alla Clientela i prodotti parafarmaceutici.

D.N. Un rilevante problema sollevato riguarda il volantino promozionale; questo mette in evidenza una serie di prodotti che però, talvolta, non sono tutti presenti nell'assortimento dei negozi di dimensioni inferiori.

P.M. Risponde affermando che quanto segnalato, costituisce uno dei maggiori problemi che ancora l'Azienda deve risolvere: gestire lo stesso piano promozionale e la stessa proposta di convenienza su negozi di 1700 metri quadri e negozi di 400 metri quadri risulta veramente difficile.

Una proposta, però altrettanto gravosa dal punto di vista gestionale e organizzativo, è la soluzione IN & OUT, vale a dire l'inserimento per la sola durata dell'offerta, della particolare referenza. Tra le problematiche maggiori si segnalano le difficoltà nel riordino e nella gestione del trasferimento della merce fra punti vendita, nonché la creazione di disagio per il cliente a causa della discontinuità degli assortimenti.

PERSONALE

L'incontro è stato occasione di dibattito sul fenomeno, di grande attualità, dell'inflazione e del conseguente cambiamento del potere di acquisto.

Una collaboratrice che lavora in punto vendita (**Z.C.**) si è fatta portavoce delle percezioni dei clienti che vedono ridotto sempre più il loro salario spendibile.

P.M. Risponde fornendo una diversa chiave di lettura.

Prometeia ha recentemente pubblicato alcuni dati relativi allo scenario economico nel trentennio 1977 - 2007. Secondo tale rapporto, i consumi cosiddetti "obbligati", cioè quelli che le famiglie devono per forza sostenere, come gli affitti, il carburante, le assicurazioni - hanno subito un'inflazione costantemente doppia rispetto a quella dei beni commercializzabili. Di conseguenza il reddito netto per famiglia in termini reali nel 2004 è ancora quello dei primi anni '80.

Si sono inoltre sviluppati altri consumi, principalmente per servizi (telefonia mobile, pay tv, ecc.), i cui prezzi sono anch'essi cresciuti a ritmo doppio rispetto ai beni commercializzabili. Ciò ha

fatto sì che, in un trentennio, la quota di reddito delle famiglie destinata ai beni primari si sia ridotta da circa il 60% del totale, a circa il 40%. È evidente quindi che con questa quota non è possibile comperare le stesse cose che si potevano comperare anni addietro, ma non perché queste siano cresciute spropositatamente di prezzo, ma al contrario perché sono cresciuti i prezzi dei consumi obbligati e dei servizi.

Non bisogna poi dimenticare il cambiamento nella tipologia di consumi: ci sono i consumi fuori casa ed il consumo di prodotti già confezionati.

Il problema di percezione del consumatore va ricondotto soprattutto all'aumento di prezzo nel *base line*. In alcuni casi si sostiene un prezzo base eccessivo per poter enfatizzare il valore dello sconto quando il prodotto è in promozione. Il consumatore sembra preferire questo approccio, non acquistando il prodotto se questo non è scontato. Pertanto, il prezzo in *base line* è talvolta più sostenuto per poter concedere uno sconto maggiore.

In realtà la logica dell'iniziativa "Prezzi Giù" era quella di abbassare in maniera continuativa i prezzi base, magari concedendo una promozione in meno nell'arco dell'anno, ma il cliente sembra non aver percepito adeguatamente o aver poco apprezzato questa linea. È pertanto intenzione dell'Azienda modificare alcuni aspetti del progetto.

T.L. Chiede di aumentare il personale femminile in ruoli di responsabilità.

P.M. Risponde impegnandosi a dare seguito, ove possibile, alla richiesta. Fa però notare che in alcuni settori l'inserimento della figura femminile risulta piuttosto facile, in altri un po' meno perché entrano in gioco tutta una serie di fattori, quali orari prolungati, distribuzione lavoro nell'arco della settimana, spostamenti, ecc. che rendono difficilmente compatibile la mansione con gli impegni familiari che spesso gravano sulla figura femminile.

FINANZIATORI

C.A. Esprime apprezzamento per il Bilancio Sociale, in quanto mostra l'azienda per come essa è in realtà. Per un interlocutore come il finanziatore è importante avere una chiara visione d'insieme dell'attività e dell'andamento dell'azienda, ma non sempre questo accade. Si complimenta inoltre per la trasparenza.

Si "scusa" a nome della categoria per la questione COGEBAN, esprime un plauso per il ricorso intrapreso.

Suggerimento espresso dal rappresentante dei Finanziatori

Nel documento di Bilancio Sociale sembra sia stato dato poco rilievo al ruolo di prestatori di risorse alle banche. Questo è importantissimo perché la liquidità che l'azienda mette a disposizione delle banche poi viene reinvestita ed i finanziamenti concessi vanno a loro volta a beneficio di imprese operanti sul territorio.

COMUNITA' SCIENTIFICA

C.E. Per il lavoro che solitamente svolge, dichiara di aver preso in analisi molteplici documenti, redatti da aziende diverse.

Il Bilancio Sociale prevede che siano esplicitati molti dati, talvolta difficilmente reperibili. Il problema riscontrato in molte aziende è proprio la difficoltà nella gestione delle informazioni: non si conoscono i dati interni!

Si complimenta quindi con Poli per la numerosità dei dati proposti, ma soprattutto per il sistema informativo che evidentemente esiste a monte e che rende possibile l'estrazione, l'analisi e la successiva pubblicazione dei dati.

Suggerimento espresso dal rappresentante della Comunità Scientifica

Nell'analisi emerge molto più il canale Supermercati rispetto al canale Regina. Se è possibile, cercare di valorizzare anche l'offerta Regina all'interno del documento, attraverso la pubblicazione di qualche dato in più o attraverso la presentazione di attività intraprese nel corso dell'anno.

P.M. Risponde affermando che tale critica viene sollevata anche dai colleghi interni: sembra quasi che i Regina siano considerati i "fratelli poveri" ma in realtà non è così. Nella relazione del Bilancio Sociale risulta piuttosto difficile riservare grande rilievo al canale Regina, proprio per il taglio dato al documento: come più volte sottolineato si è cercato di mettere in risalto la valorizzazione della territorialità. Occorre ricordare che le merceologie *non food* difficilmente sono prodotte dall'imprenditoria locale, ma fanno piuttosto capo ad aziende nazionali. Comunque nel *report* trova spazio la presentazione di due progetti molto importanti:

- rivisitazione del prodotto Grande Magazzino, iniziativa volta a verificare se quello l'attuale proposta alla clientela è in linea con le sue esigenze;
- indagine QT (società di ricerche di mercato) in merito al posizionamento dell'insegna.

Suggerimento espresso dal rappresentante della Comunità Scientifica

Sarebbe interessante dedicare più spazio alle modalità di esplicitazione del Bilancio Sociale, perché la divulgazione dei contenuti è un momento importante di incontro con l'ambiente esterno. Quindi porre un po' di enfasi sulle varie modalità di esplicitazione e presentazione.

P.M. Espone le attuali modalità di presentazione:

- presentazione pubblica con eventuale risonanza dei media
- presentazioni al personale interno (responsabili di negozio e personale di sede)
- *folder* riassuntivo, divulgato a tutti i collaboratori ed ai Clienti *fidelity* "Oro"
- presentazioni all'università per gruppi di studenti
- sito internet

FORNITORI

C.D. È la prima volta che partecipa ad un incontro di questo tipo e ne è rimasto piacevolmente stupito. Eventi come questo contribuiscono a rendere più umano il rapporto fra chi acquista e chi vende.

Pensa sia importante porsi in questa maniera: i momenti di collaborazione contribuiscono a dare più sicurezza, più fiducia alla relazione che non rimane più un rapporto stretto di acquisto e vendita, ma diviene un rapporto collaborativi che rende anche più piacevole il lavoro. Ha apprezzato il passaggio della relazione in cui viene descritta l'attenzione ai fornitori e prodotti locali, letta anche in funzione del territorio, del suo mantenimento e della sua conservazione. I progetti attivati nei confronti dei fornitori sono molto importanti perché "danno futuro" in un momento di mercato piuttosto difficile.

P.M. Ritene che l'Azienda da una parte debba essere estremamente attenta alle esigenze del cliente e del fornitore locale per valorizzare l'imprenditorialità sul territorio (ottica di rete economica costituita e alimentata da imprese locali); dall'altra debba però monitorare con molta attenzione le mosse dei concorrenti nel resto del mercato. Importante è confrontarsi con gli altri, colleghi e *competitor*, ma anche saper rinunciare a una parte dell'orgoglio aziendale per metterlo al servizio di progetti di *partnership* che possono portare a risultati migliori.

AMBIENTE

A.A. Si occupa di normativa ambientale ed il suo incarico professionale è quello di coniugare la parte normativa con l'operatività, in particolar modo nell'attività di raccolta dei rifiuti.

Da sempre l'Azienda Trentino Servizi collabora con la distribuzione; vuole però sottolineare che nell'ultimo anno ha notato dei cambiamenti in positivo: è stato avviato un dialogo sicuramente migliore rispetto al passato. Occorre tenere presente che la gestione dei rifiuti è la parte marginale di tutte le società in genere, quella meno nobile e quella più onerosa; per questo motivo interloquire con le aziende talvolta risulta difficile e oneroso.

Esprime una nota di merito per il dialogo intrapreso recentemente a livello di Gruppo e non più solo a livello del singolo supermercato, per strategie di più ampie vedute sul recupero di rifiuti.

Un importante passo avanti è stato fatto poi dall'Azienda Poli con l'utilizzo degli imballaggi a rendere per il trasporto della merce, che hanno portato alla razionalizzazione dei costi di trasporto, delle emissioni e alla riduzione della produzione di rifiuti.

Suggerimento espresso dal rappresentante dell'Ambiente

La tabella sul recupero dei rifiuti ha senso di esistere se la percentuale dei rifiuti avviati al recupero è calcolata sul totale dei rifiuti smaltiti. Consiglia pertanto di inserire la parte di rifiuti che non viene avviata al recupero, che si sta sempre più riducendo. In questo modo la tabella acquista un significato maggiore, perché la percentuale di rifiuti recuperata è molto elevata anche se calcolata sul totale dei rifiuti smaltiti. Il risultato proposto in questa chiave di lettura sarebbe ancora più impattante.

Alla replica dell'Amministratore Delegato, che esprime l'impossibilità di reperire i dati sui rifiuti non avviati al recupero, A.A. risponde offrendosi come referente per il reperimento di tali informazioni.

Un rappresentante della categoria Clienti (**S.D.**) interviene chiedendo se sia possibile limitare la produzione dei rifiuti anche a partire dal Cliente, magari prendendo in considerazione il prodotto sfuso come ad esempio latte o detersivi.

P.M. L'Amministratore risponde spiegando che l'Azienda cerca di vendere quello che vuole il Cliente; la sua domanda può essere influenzata solo fino a un certo punto e, nel caso della vendita di prodotti sfusi, l'Azienda stessa non ha strumenti per una corretta valutazione della scelta migliore fra le tante opzioni offerte dai produttori, come, nel caso del latte fresco, plastica, vetro, tetrapak, ecc.

A.A. Rispondere alla domanda "cosa è ambientalmente conveniente" non è facile. Ad alcuni la scelta migliore potrebbe sembrare quella del vetro, con il vuoto a rendere. Non si tiene mai conto però che anche il vetro gestito con vuoto a rendere ha a monte dei trasporti, dei lavaggi pre-industriali per rendere nuovamente igienico ed utilizzabile il prodotto, che impattano sull'ambiente. La plastica invece, anche se viene utilizzata una sola volta, ha ottime proprietà come combustibile se utilizzata in inceneritori, che sono anche termo-produttori, quindi produttori di energia.

Dal punto di vista tecnico è possibile affermare che la raccolta differenziata va benissimo soltanto se a valle esiste un valore economico ed un'ottimizzazione ambientale nel recuperare. Per il resto, dal punto di vista ambientale, esistono enormi punti interrogativi: accade anche che la plastica raccolta differenziatamente venga acquistata dagli inceneritori per aumentare il potere calorifico del rifiuto che non ne ha più se è differenziato: in questo caso molte risorse, come automezzi, carburanti, attività di raccolta differenziata sono state sprecate per un ambientalismo che lascia molti dubbi.

P.M. Per cercare di ridurre i rifiuti sarebbe opportuno iniziare ad agire a monte, eliminando ad esempio le doppie confezioni (dentifricio contenuto nella scatoletta di carta, lattine di birra in multi-pack). Ma al momento per il mondo della distribuzione risulta difficile cambiare la situazione perché il Cliente vuole quel determinato prodotto: la scelta di comodità è superiore al disagio ambientale.

Le azioni volontarie da parte dell'Azienda presenterebbero sicuramente grossi limiti considerando anche la carenza di conoscenze e competenze in materia, tipiche invece di uno specialista. E d'altra occorre ricordare che le aziende di distribuzione sono comunque al servizio del consumatore e le sue scelte devono essere accontentate. Sarebbe opportuno che si agisse a monte, fissando *standard* di imballo, cui i produttori debbano adeguarsi.

7.5 Conclusioni

Dal panel sono emersi spunti di riflessione e suggerimenti di vario tipo.

I suggerimenti relativi ai contenuti del documento sono stati integrati, ove possibile, nella relazione.

Nel corso del tavolo di lavoro, i partecipanti hanno espresso alcune richieste, che l'Amministratore Delegato ha voluto prendere in considerazione. Ha pertanto assunto a nome dell'Azienda i seguenti impegni:

- 1) migliorare la job rotation; i dati al momento presentano una realtà piuttosto statica;
- 2) aumentare il personale femminile in ruoli di responsabilità;
- 3) affrontare il problema delle promozioni sui negozi piccoli.

Tali spunti di miglioramento, coerenti con il processo di gestione responsabile, sono stati inseriti anche nel capitolo successivo - obiettivi di miglioramento

L'Amministratore Delegato ha ribadito il ruolo gestionale del Bilancio Sociale, che deve essere vissuto come strumento essenziale per la creazione di valore per tutti gli *Stakeholder*. Ha infine confermato l'intenzione di proseguire nel percorso di sostenibilità intrapreso, attuando la volontà del Gruppo: "ESSERE PRESENTE CON SUCCESSO SUL MERCATO NEL LUNGO PERIODO, GENERANDO NELLA COLLETTIVITA' UNA CONDIZIONE DI CONSENSO E FIDUCIA VERSO IL NOSTRO OPERATO".

7.6 L'indagine sulla reputazione Sociale

La percezione che i diversi *Stakeholder* hanno dell'Azienda in termini di valori, competenze distintive ed efficacia delle politiche di sostenibilità attuate, assume un peso rilevante nella definizione dell'identità aziendale.

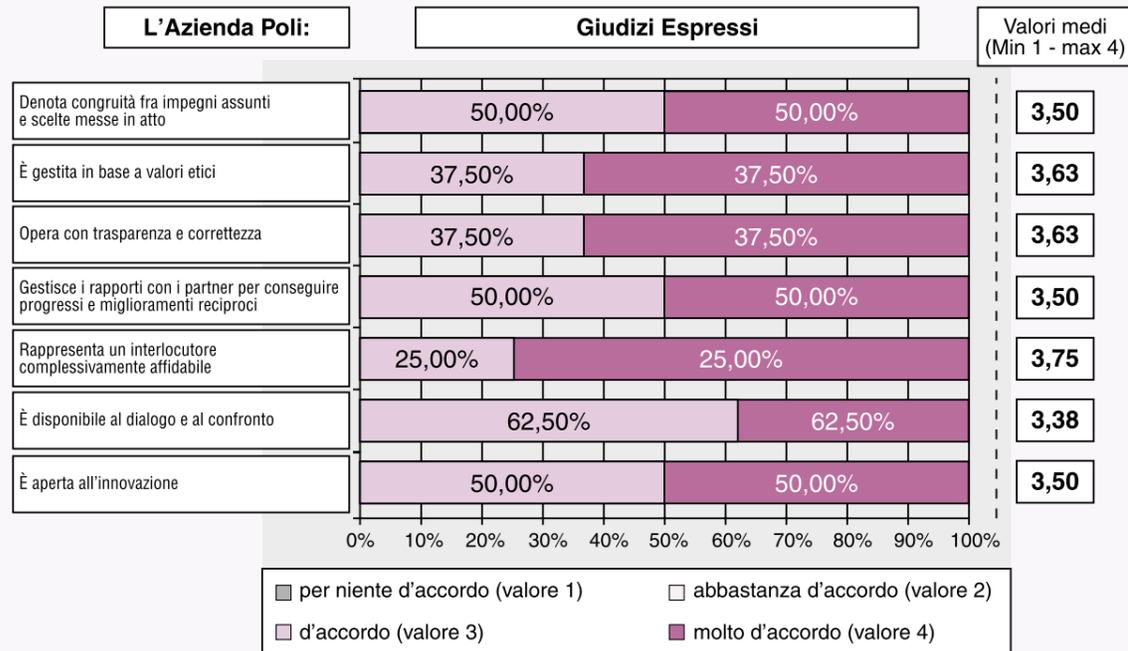
È stato pertanto predisposto un questionario, rivolto in forma anonima ai partecipanti al tavolo di lavoro *multi-Stakeholder*, per rilevare il livello di reputazione sociale di cui l'Azienda è accreditata presso il pubblico che è a conoscenza delle varie attività intraprese.

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

Segnaliamo che su 18 questionari, ne sono stati compilati e consegnati 16. Di seguito presentiamo i risultati emersi dall'indagine.

Le caratteristiche descrittive

Poli viene percepita come un'Azienda principalmente affidabile, trasparente e corretta. L'analisi dei giudizi mostra un atteggiamento particolarmente positivo da parte degli intervistati, che individuano le affermazioni proposte come fortemente connotanti l'identità di Poli. I valori medi, compresi fra 3,38 e 3,75, sono infatti molto vicini al punteggio massimo formulabile, pari a 4.

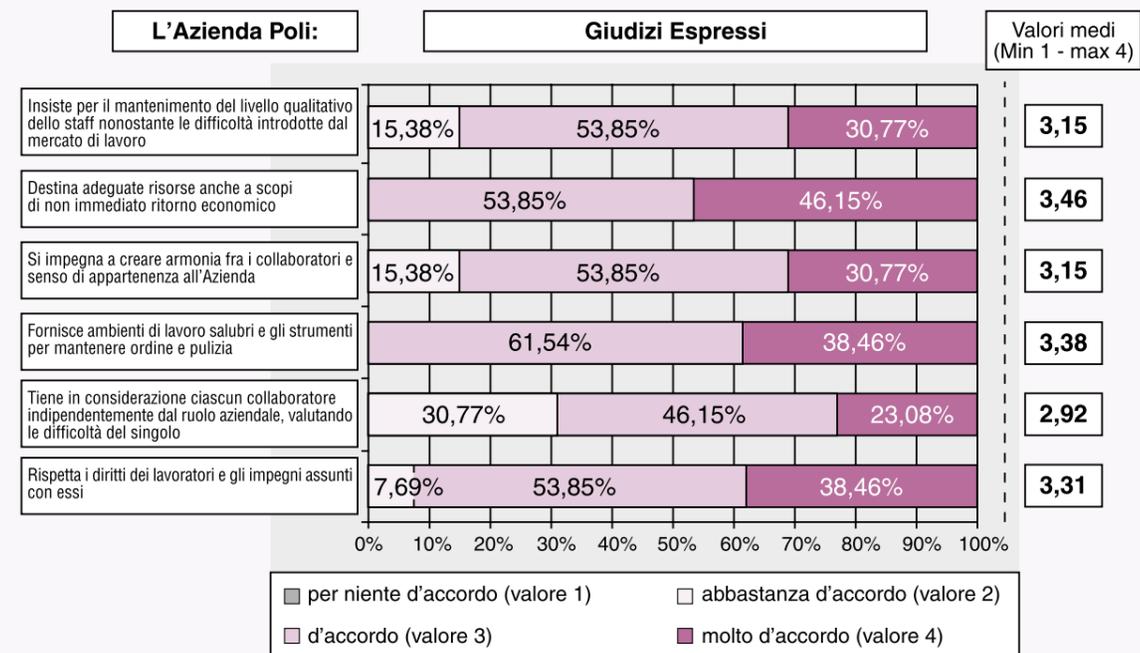


Valutazione di efficacia delle politiche di sostenibilità attuate nei confronti del Personale

L'efficacia maggiore delle azioni messe in atto a favore dei collaboratori, viene riconosciuta alla destinazione di adeguate risorse a scopi di non immediato ritorno economico, come la pianificazione di percorsi di formazione, di incontri informativi ed attività progettuali di vario tipo.

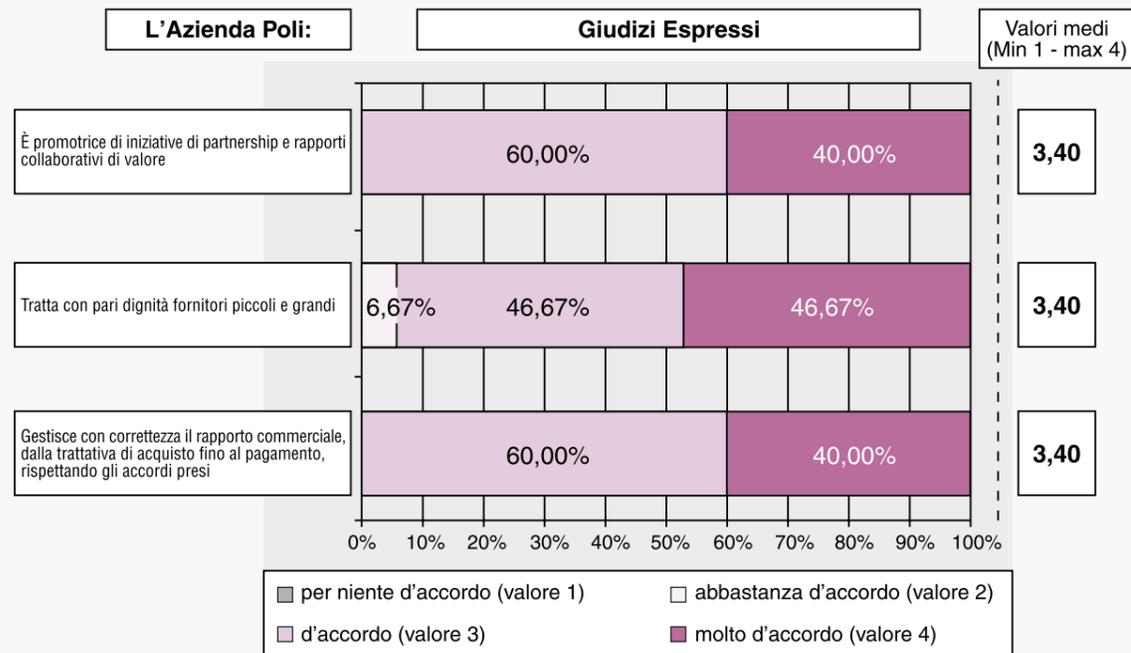
Viene poi largamente riconosciuto l'impegno dell'Azienda nel garantire ambienti di lavoro salubri e nel fornire gli strumenti adeguati per mantenere ordine e pulizia.

Apprezziamenti più contenuti (2,92), ma che comunque si attestano sopra il valore medio, sono quelli che riguardano la volontà aziendale di tenere in considerazione ciascun collaboratore, indipendentemente dalla mansione svolta, valutando le difficoltà e le esigenze del singolo individuo.



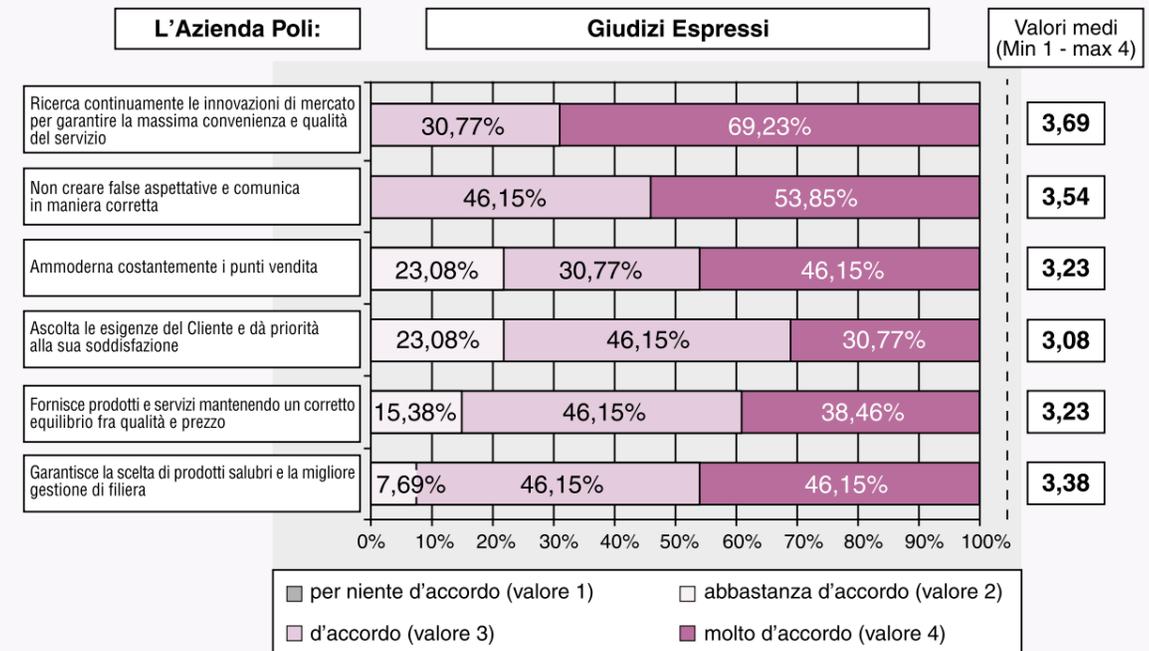
Valutazione di efficacia delle politiche di sostenibilità attuate nei confronti dei Fornitori

Per quanto concerne l'atteggiamento nei confronti dei Fornitori, il riconoscimento da parte degli *Stakeholder* è molto positivo, attestandosi ad un valore medio pari a 3,4 punti.



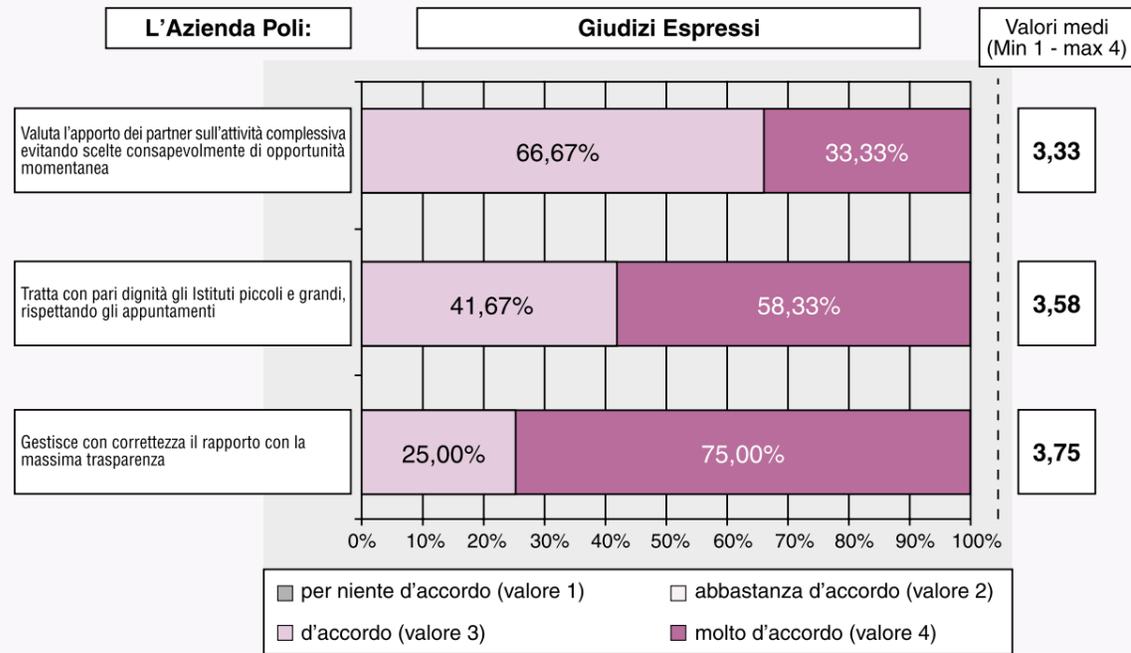
Valutazione di efficacia delle politiche di sostenibilità attuate nei confronti dei Clienti

L'aspetto più virtuoso riconosciuto all'Azienda rimanda alla volontà e alla capacità di offrire prodotti e servizi innovativi, garantendo la massima convenienza e qualità. Il valore medio rilevato, pari a 3,69, è poco distante dal valore massimo (4).



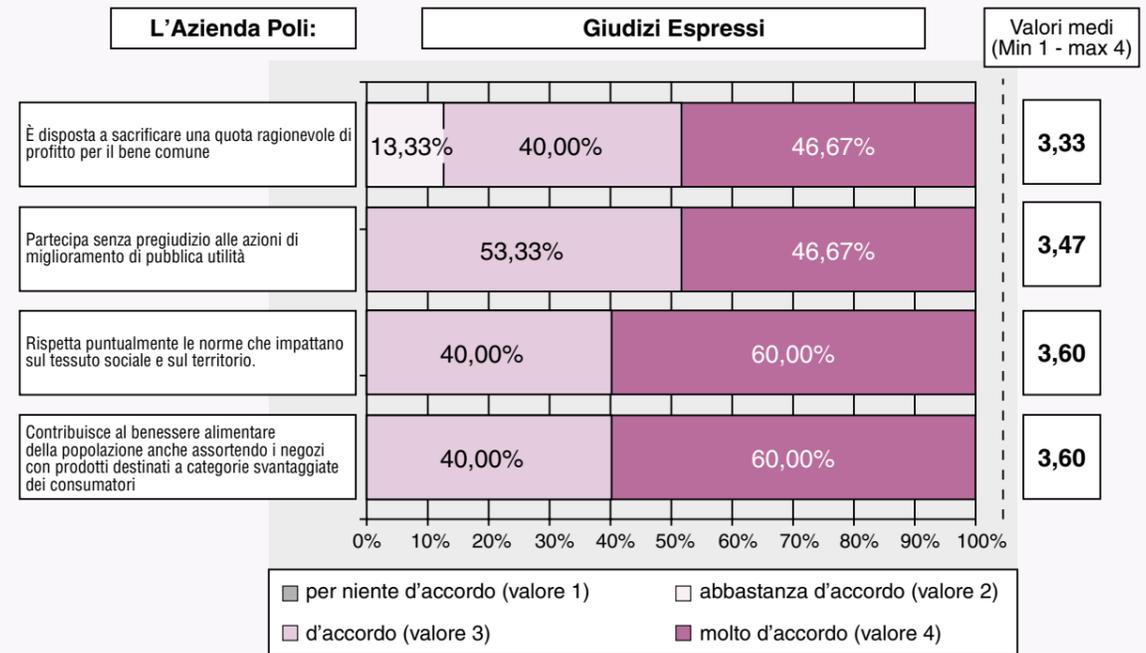
Valutazione di efficacia delle politiche di sostenibilità attuate nei confronti dei Finanziatori

Fra le competenze distintive riconosciute a Poli, emerge la trasparenza nella gestione dei rapporti con gli interlocutori finanziari (valore medio rilevato pari a 3,75 punti).

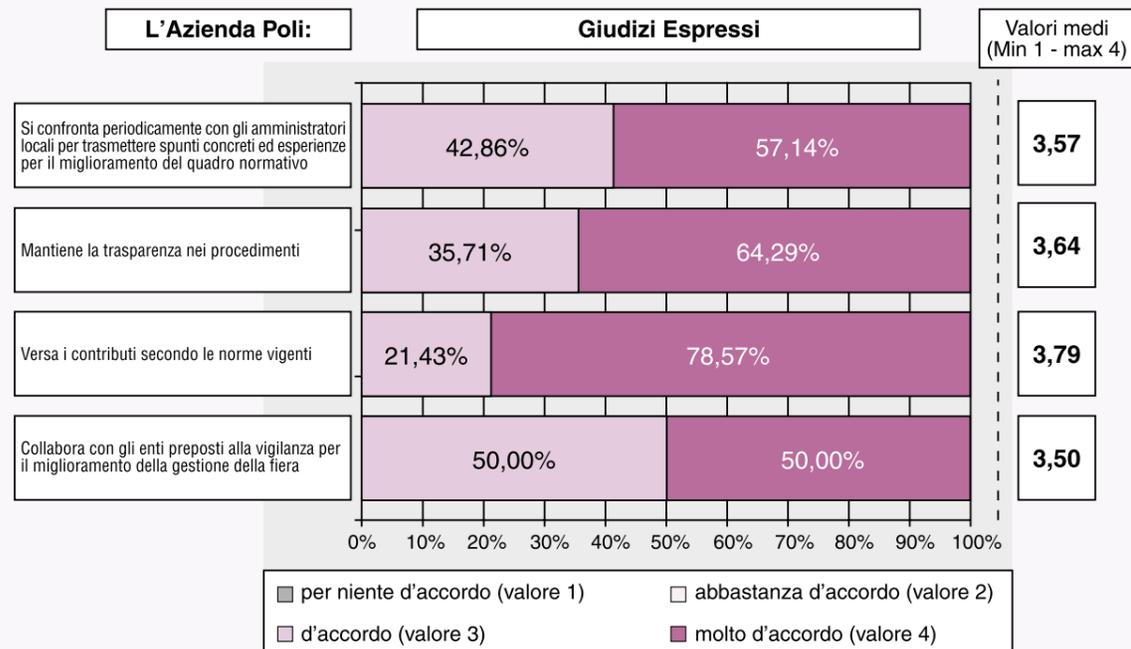


Valutazione di efficacia delle politiche di sostenibilità attuate nei confronti della Collettività

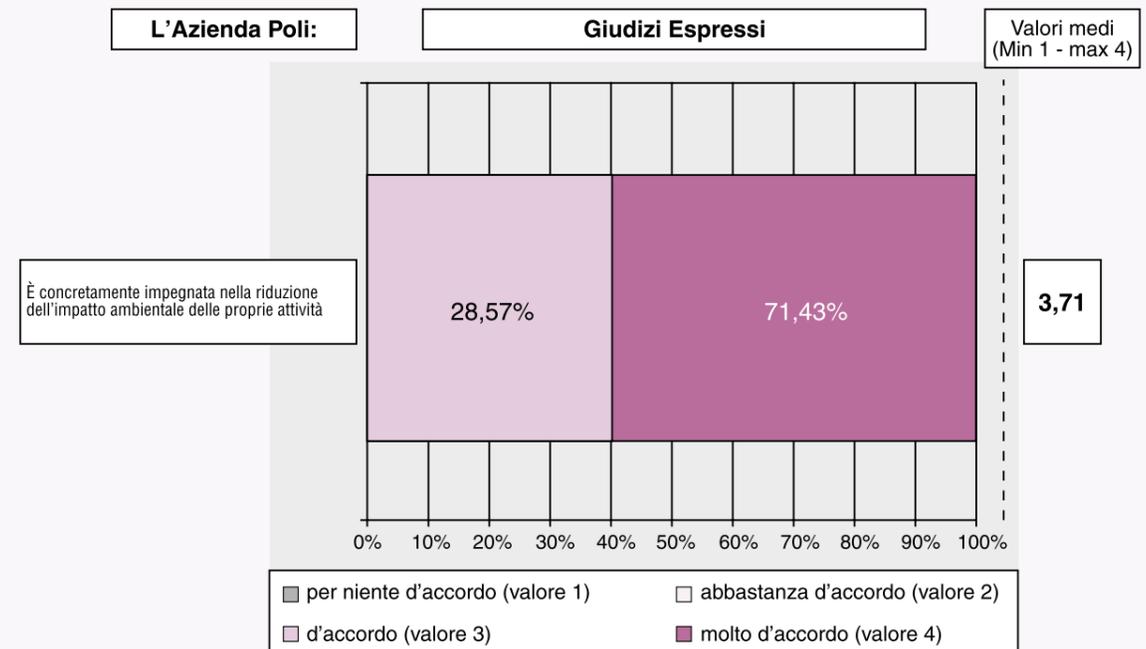
Un alto grado di soddisfazione è stato espresso in merito alle attività svolte a vantaggio della Collettività. Fra queste, le più apprezzate risultano essere il rigoroso rispetto delle norme che impattano sul tessuto sociale e sul territorio e la proposta, all'interno dell'assortimento, di prodotti destinati a categorie svantaggiate di consumatori.



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



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





Gli obiettivi

8. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Gli obiettivi dichiarati nel 2004

Le azioni e le scelte aziendali descritte nella relazione sociale, sono state motivate in base ai valori di riferimento, per mostrare la coerenza fra quanto dichiarato e quanto effettivamente messo in atto. Proponiamo il seguente schema riassuntivo degli obiettivi di miglioramento per il 2005, con cui avevamo concluso la passata edizione, indicando la sezione del Bilancio Sociale da consultare per verificare l'avvenuto o mancato raggiungimento di quanto dichiarato nei confronti dei diversi interlocutori.

Stakeholder	Finalità e obiettivi	Verifica dei risultati Sezione del Bilancio Sociale
PERSONALE	Mantenendo la strada intrapresa per la crescita professionale del Personale, realizzeremo guide specifiche per i reparti "salumi e latticini", "pesce", "alimentare confezionato" e "tessile e bazar" a cui seguirà l'addestramento specifico, direttamente nei punti vendita, per i capi reparto e per gli addetti alle vendite a cura del Product Manager di riferimento.	5.3.2.3 Valorizzazione del Personale - I manuali alla guida dell'attività lavorativa
	Lavoreremo per l'introduzione di nuovi metodi di selezione del Personale - ad esempio la selezione di gruppo - al fine di innovare e migliorare il sistema di valutazione, verificando già dai primi incontri con i candidati i requisiti richiesti.	5.3.2.4 Progetti formativi - Progetto stagionali e nuove tecniche di selezione
	Al fine di garantire la creazione di quei presupposti che possano garantire ai Collaboratori lo svolgimento delle proprie mansioni lavorative in autonomia e con adeguata preparazione, attiveremo per i nuovi assunti percorsi professionalizzanti non inferiori alle 40 ore.	5.3.2.3 Valorizzazione del Personale - La formazione rivolta ai neo-assunti
	Ci impegneremo a realizzare e divulgare un mansionario aziendale con dettaglio delle attività specifiche per ogni funzione.	5.3.2.2 Sviluppo professionale - Il Mansionario ed il progetto - "Percorsi di carriera"
FINANZIATORI	Continueremo quanto intrapreso nei precedenti esercizi, prediligendo i finanziatori attenti al territorio e alle esigenze del mercato locale, negando la collaborazione a quelli che propongono un rapporto impositivo e non paritario.	5.5.1 Le movimentazioni bancarie
	Continueremo a concentrare i nostri sforzi sulla diffusione dei mezzi elettronici di pagamento ed alla loro evoluzione finalizzata alla riduzione dei costi di sistema, cercando ed offrendo collaborazione agli istituti di credito che saranno disposti ad accompagnarci in questo intento.	5.5.2 L'attività di contrasto alla dinamica dei costi bancari

Stakeholder	Finalità e obiettivi	Verifica dei risultati Sezione del Bilancio Sociale
CLIENTI	Ci impegneremo a sostenere lo sviluppo della marca privata Primia attraverso investimenti volti a facilitare la diffusione dei valori e della qualità dei prodotti coinvolti.	5.6.3.3 I prodotti - I prodotti a marchio "Primia" - Comunicazione sul volantino dei prodotti coinvolti.
	Ci impegneremo a rendere più percepibile al Cliente i valori del marchio Primia, anche mediante il miglioramento della qualità del prodotto e del packaging.	5.6.3.3 I prodotti - I prodotti a marchio "Primia"
	Per il miglioramento dei processi di fidelizzazione dei Clienti ci impegneremo a sviluppare nuove forme di vantaggio immediato da offrire al Cliente attraverso la tessera DupliCard e ad aumentare la qualità dei prodotti offerti nel catalogo a premi con l'aggiunta di servizi vantaggiosi ed esclusivi.	5.6.3.1 La convenienza - Attività promozionali - La DupliCard Collection 3
	Il tema della convenienza rimarrà il comune denominatore di molte nostre attività; a tal fine ci prefiggiamo di aumentare la convenienza reale dei prodotti venduti utilizzando nuove leve di marketing.	5.6.3.1 La convenienza - Prodotti prezzi OK - L'iniziativa "PREZZI GIÙ"
	Ci impegneremo ad ottimizzare il legame con i nostri Clienti, potenziando le relazioni attraverso il "servizio Clienti" ed intensificando la comunicazione di convenienza attraverso l'aumento di volantini promozionali.	5.6.2.1 I sistemi di ascolto e monitoraggio - Servizio Clienti 5.6.2.2 Le informazioni verso i Clienti
Al fine di soddisfare le aspettative dei nostri Clienti ed accrescerne la soddisfazione, ci impegneremo ad aumentare i servizi legati al risparmio del fattore tempo, coinvolgendo più negozi della rete di vendita.	5.6.3.2 I punti vendita - I servizi e le iniziative	
FORNITORI	Cercheremo di estendere i vantaggi provenienti dalla gestione degli assortimenti di prodotti locali alle strutture distributive operanti in altri territori, che fanno parte di Agorà Network.	5.6.3.3 I prodotti - I prodotti a marchio "Bontà delle Valli" 5.7.1.3 Le iniziative in corso
	Ci impegneremo a sviluppare iniziative promozionali volte a favorire la diffusione di prodotti regionali nelle reti di vendita dei partner di Agorà Network.	5.7.1.3 Le iniziative in corso
	Verificheremo la possibilità di creare una gamma di prodotti provenienti da fornitori locali con marchi esclusivi per le insegne che operano in Agorà Network.	5.6.3.3 I prodotti - I prodotti a marchio "Primia" - I prodotti a marchio "Bontà delle Valli"
Proseguiremo nel sostegno delle economie locali in presenza di reali forme di collaborazione e di <i>partnership</i> a doppio senso.	5.7.1.2 La distribuzione territoriale dei fornitori 5.7.1.3 Le iniziative in corso	

Stakeholder	Finalità e obiettivi	Verifica dei risultati Sezione del Bilancio Sociale
COLLETTIVITÀ	Proseguiremo il nostro impegno per i progetti a sostegno delle popolazioni del Sud del mondo.	5.9.3 L'impegno sociale - Il progetto "Acqua potabile nella Repubblica Democratica del Congo"
	Ci impegneremo ad un maggiore utilizzo di imballaggi riciclabili.	6.1 La politica ambientale - Riutilizzo di imballaggi
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	Porremo la giusta attenzione ai progetti di pubblica utilità, promossi dalla Pubblica Amministrazione e relativi a temi di particolare interesse per la collettività, come ad esempio il contenimento dei fenomeni inflativi e la sensibilizzazione sulla raccolta differenziata dei rifiuti.	5.6.3.1 La convenienza - L'iniziativa "PREZZI GIÙ" 5.8.3 I rapporti di collaborazione instaurati 6.1 La politica ambientale

Gli obiettivi di miglioramento per il 2006

Stakeholder	Finalità e obiettivi
PERSONALE	Ci impegneremo a migliorare la pianificazione della forza lavoro operante in punto vendita, razionalizzando e ottimizzando le risorse disponibili, senza compromettere il servizio reso al Cliente.
	Nell'insistere nella strada intrapresa per la crescita professionale del Personale, ci impegneremo a garantire il mantenimento di elevati livelli qualitativi e quantitativi di formazione, introducendo percorsi mirati, per potenziare le conoscenze e le abilità nell'utilizzo degli applicativi informatici da parte del Personale di punto vendita nelle figure di gerente, vice-gerente e capo-cassiera.
	Ci impegneremo a creare nuove figure professionali che possano guidare, orientare e valorizzare il lavoro del Personale di cassa, elevarne la professionalità e, di conseguenza, il servizio reso al Cliente.
	Intendiamo avviare nuove iniziative indirizzate all'aumento delle capacità e competenze professionali del Personale di macelleria.
	Ci impegneremo ad innalzare l'indice di job rotation, allo scopo di creare una maggiore coesione fra persone, armonizzare ruoli e responsabilità e contribuire allo sviluppo delle professionalità e competenze personali.
FINANZIATORI	Rivolgeremo un'attenzione sempre maggiore al ruolo svolto dalla donna, impegnandoci a valorizzare la sua figura, assegnandole mansioni di responsabilità ed incarichi premianti.
	Cercheremo di ottimizzare il rendimento della liquidità generata e la sua messa in disponibilità al sistema del credito locale.
	Continueremo quanto intrapreso nei precedenti esercizi, impegnandoci per la diffusione ed evoluzione dei mezzi economici di pagamento al fine di rendere più fluido l'intero sistema e contribuire alla decrescita dei rischi dovuti alla manipolazione del denaro contante.
	Punteremo alla trasparenza del rapporto instaurato con i nostri interlocutori finanziari, fornendo elementi di approfondimento a supporto dei prospetti di Bilancio.

Stakeholder	Finalità e obiettivi
CLIENTI	Il tema della convenienza rimarrà il denominatore comune di molte nostre attività; a tal fine intendiamo definire ed applicare un nuovo piano di <i>pricing</i> , più competitivo e vantaggioso per il Cliente finale.
	Ci impegneremo ad offrire maggiori opportunità di acquisto di prodotti a prezzi scontati, introducendo nuove iniziative promozionali.
	Per esaudire le esigenze di tutte le categorie di Clienti, è nostra intenzione ampliare la proposta di prodotti privi di glutine, sviluppando la trattazione dei prodotti surgelati.
	Ci impegneremo ad irrobustire il legame con i nostri Clienti, monitorando in modo più puntuale le segnalazioni che vengono rivolte ai responsabili di negozio, potenziando le iniziative progettuali in atto.
	Svilupperemo su un maggior numero di negozi i servizi che garantiscono il risparmio del fattore tempo.
FORNITORI	Cercheremo di affrontare il problema delle promozioni sui negozi di ridotte dimensioni.
	Proseguendo il nostro impegno per la realizzazione di iniziative di <i>partnership</i> a doppio senso, attiveremo un progetto di filiera per promuovere la vendita di carni suine e bovine dichiarate trentine.
	Ci impegneremo ad allargare la proposta assortimentale del <i>brand</i> "Bontà delle Valli", cercando di valorizzare in particolare modo il settore degli alimenti freschi.
	Ci impegneremo a sviluppare un piano di <i>marketing</i> a sostegno dei prodotti facenti parte del commercio equo e solidale.
COLLETTIVITÀ	Verificheremo la possibilità di inserire anche prodotti ortofrutticoli nell'ambito delle nuove promozioni attuate in collaborazione con Agorà Network.
	Ci impegneremo a sensibilizzare maggiormente i nostri Clienti sui problemi che affliggono il Sud del mondo, con l'obiettivo di destinare maggiori risorse ai progetti di <i>Charity</i> .

Stakeholder	Finalità e obiettivi
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	Porremo la giusta attenzione ai progetti di pubblica utilità promossi dalla Pubblica Amministrazione e relativi ad argomenti di grosso interesse per la Collettività, come ad esempio il contenimento delle ripercussioni inflative e la sensibilità per le problematiche della raccolta differenziata dei rifiuti.
	Seguiremo nel nostro impegno nell'utilizzo di materiali ed imballaggi riciclabili.
AMBIENTE	Analizzeremo la possibilità di utilizzare fonti energetiche alternative.
	Cercheremo di rappresentare, nel prossimo documento di Bilancio Sociale, anche il valore dei rifiuti non avviati al riciclo.

Relazione della Società di revisione



Revisione e organizzazione contabile

RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE SUL BILANCIO SOCIALE

Abbiamo svolto verifiche di conformità ed analisi sul contenuto del bilancio sociale riferito all'esercizio 2005 risultante dall'aggregazione delle seguenti società:

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

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

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

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

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

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

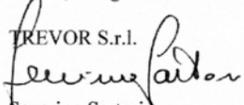
In base al lavoro svolto riteniamo che:

- il bilancio sociale risultante dall'aggregazione delle società sopra elencate sia conforme alle linee guida GBS;
- i dati di carattere economico del bilancio sociale corrispondano ai dati ed alle informazioni contenute nei bilanci d'esercizio al 31 dicembre 2005 delle società aggregate;
- gli altri dati ed informazioni contenuti nel bilancio sociale siano coerenti con la documentazione fornitaci e gli accertamenti eseguiti.

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

Trento, 31 agosto 2006

TREVOR S.r.l.


Severino Sartori
Socio Amministratore

TREVOR S.R.L.

TRENTO (Sede Legale) - VIA R. GUARDINI, 33 - 38100 TRENTO - TEL. 0461/828492 - FAX 0461/829808 e-mail: trevor.tn@trevor.it
ROMA - VIA RONCIGLIONE, 3 - 00191 ROMA - TEL. 06/3290936 - FAX 06/36309847 e-mail: trevor.rm@trevor.it
MILANO - CORSO ITALIA, 6 - 20122 MILANO - TEL. 02/80599024 e-mail: trevor.mi@trevor.it
C.F. - P.I. e REGISTRO DELLE IMPRESE DI TRENTO N. 01128200225
CAPITALE SOCIALE 50.000 EURO

Iscritta all'Albo Speciale CONSOB

Progetto grafico: AP&B

Foto: Piero Cavagna

Stampato su carta riciclata Freelife Fedrigoni