

Gruppo Poli

► PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ
ECONOMICA,
SOCIALE ED AMBIENTALE 2008
Estratto dal Bilancio Consolidato di F.Ili Poli srl

Gruppo Poli

► PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ
ECONOMICA,
SOCIALE ED AMBIENTALE 2008
Estratto dal Bilancio Consolidato di F.Ili Poli srl

RELAZIONE DI GESTIONE

IDENTITÀ AZIENDALE

MISSIONE

VALORI

ORGANIGRAMMA SOCIETARIO ED ATTIVITÀ SVOLTE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

LE LINEE GUIDA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE

LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

L'AZIENDA

IL PERSONALE

I FINANZIATORI

I CLIENTI

I FORNITORI

LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

LA COLLETTIVITÀ

PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE





“È un peccato il non fare niente col pretesto che non possiamo fare tutto”.

Winston Churchill (1874-1965)

IDENTITÀ AZIENDALE

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

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

Oggi, la rete di vendita si sviluppa attraverso negozi alimentari, i supermercati ad insegna "Poli" ed "Amort" ed attraverso il *format* dei grandi magazzini a marchio "Regina".

► MISSIONE

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

► VALORI

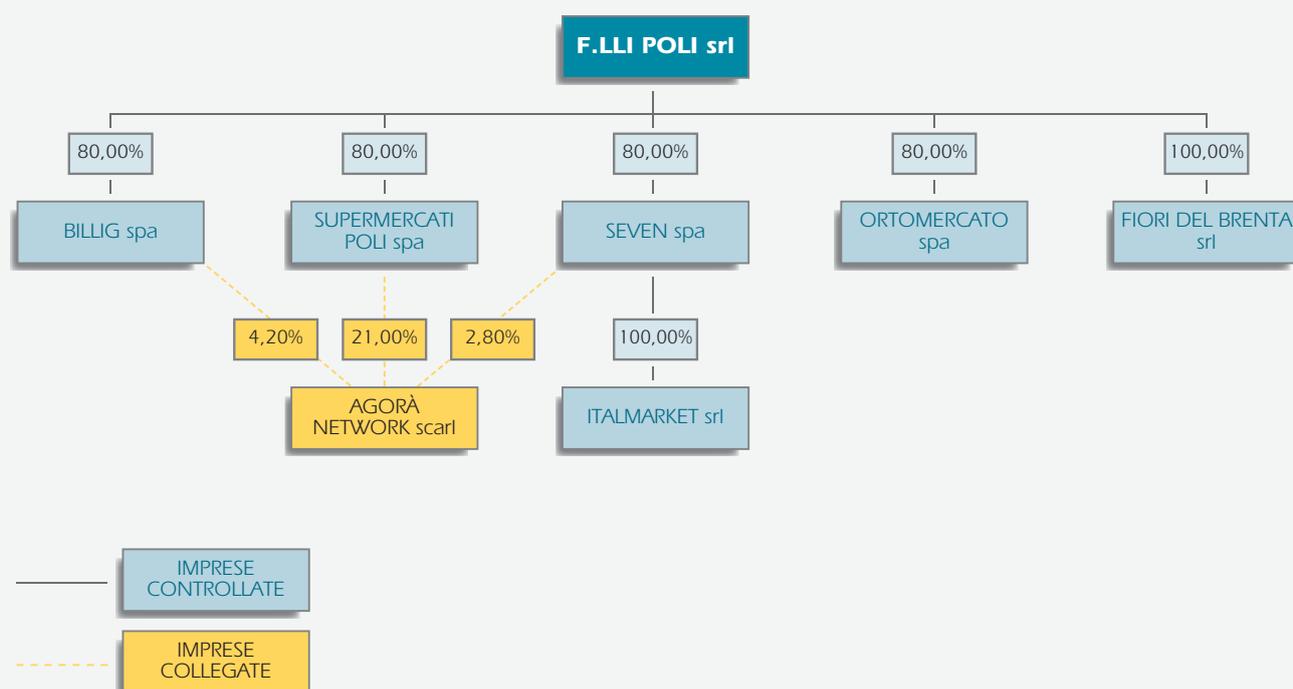
I valori alla base dell'operato dell'Impresa si possono così sintetizzare:

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

► ORGANIGRAMMA SOCIETARIO ED ATTIVITÀ SVOLTE

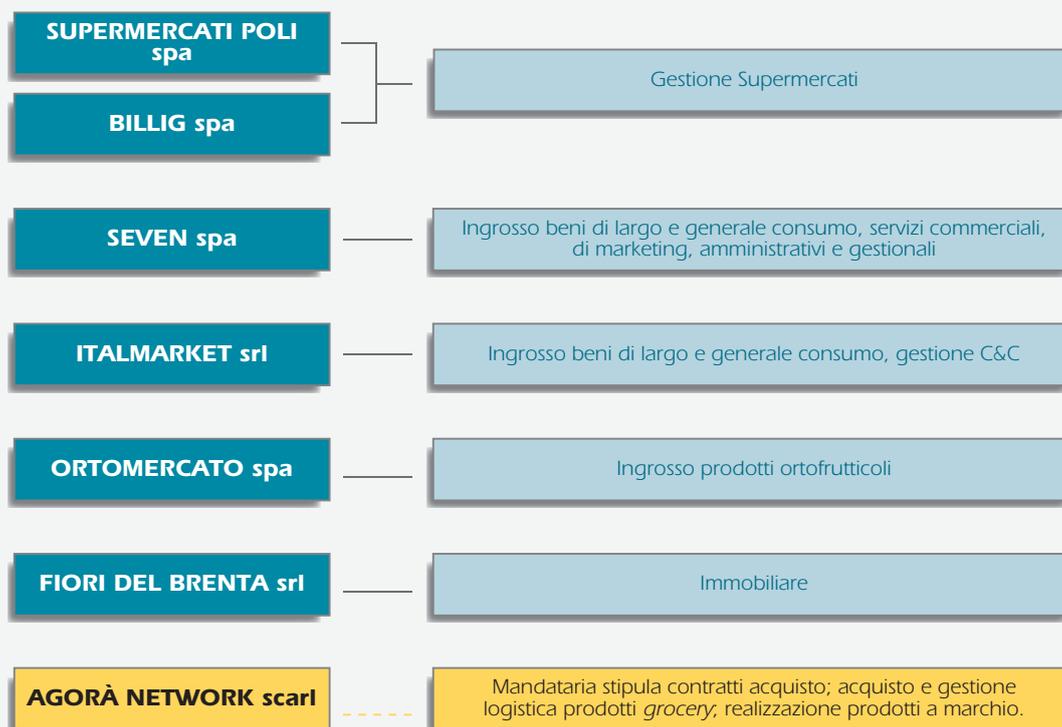
Le Società del Gruppo

Grafico n. 1



L'ambito economico delle varie società

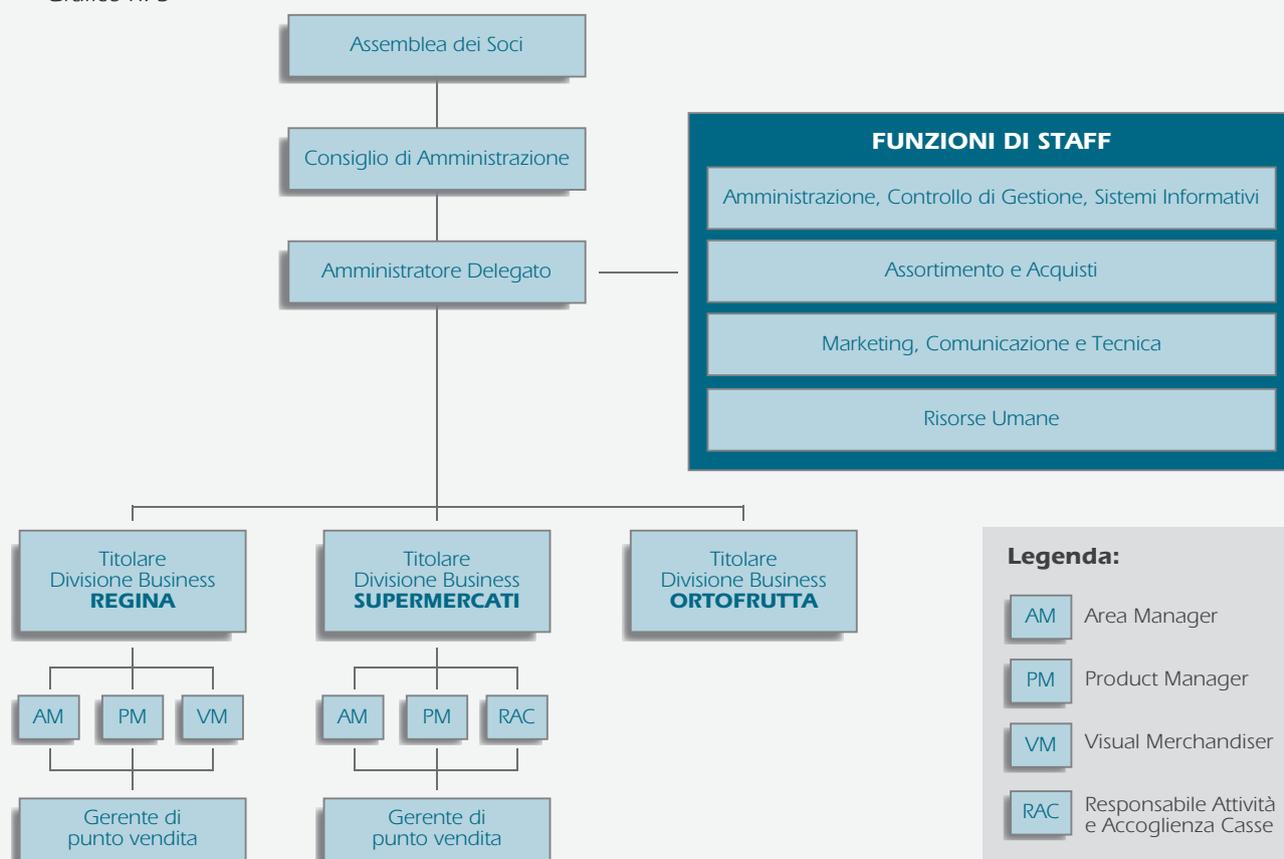
Grafico n. 2



► STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

Grafico n. 3





Luoghi.

*I ritmi dell'alpeggio,
le erbe ed i fiori.
Ed il rapporto tra ambiente,
uomo ed animale
ritrova la sua naturalezza.*

▶ LE LINEE GUIDA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

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

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

▼ Personale

- Garantire trasparenza, correttezza e pari opportunità nelle politiche di gestione delle risorse umane
- Valorizzare le capacità e le competenze dei Collaboratori, accompagnando la loro crescita individuale e professionale
- Corrispondere retribuzioni adeguate a ruoli e responsabilità
- Cercare soluzioni concrete che permettano, soprattutto al personale femminile, di conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative

▼ Finanziatori

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

▼ Clienti

- Consolidare il legame con i Clienti attraverso i sistemi di ascolto, risolvendo in maniera tempestiva le problematiche riscontrate
- Potenziare l'offerta commerciale attraverso una gamma assortimentale ampia e completa, sviluppando al contempo il livello di servizio
- Aumentare la convenienza reale dei prodotti, mediante politiche di *pricing* efficaci ed un forte slancio promozionale
- Sostenere lo sviluppo della nostra marca privata Primia, migliorandone anche le caratteristiche qualitative

▼ Fornitori

- Sostenere lo sviluppo dei Fornitori locali, valorizzando i loro prodotti e favorendone la diffusione anche nelle reti di vendita dei *partner* di Agorà Network

- Impegnarsi per la realizzazione di iniziative di *partnership* a doppio senso, creando un indotto positivo a supporto delle imprese e dell'economia della nostra Regione

▼ Pubblica Amministrazione

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

▼ Collettività

- Proseguire l'impegno per i progetti a sostegno delle popolazioni del Sud del mondo

▼ Ambiente

- Proseguire nel recupero e nel riciclo dei rifiuti
- Attivare iniziative di risparmio, analizzando la possibilità di utilizzare anche fonti energetiche alternative



Legàmi.

*Per non perdere
quanto di unico
può esprimere il frutto
di una collaborazione
con radici così
profonde.*

PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

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

► LA PRODUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

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

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

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

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

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



Lavoro

*Equilibrio di gente
che ha saputo conciliare
bellezza dei luoghi,
vocazione agricola
ed eccellenza.*

► LA RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

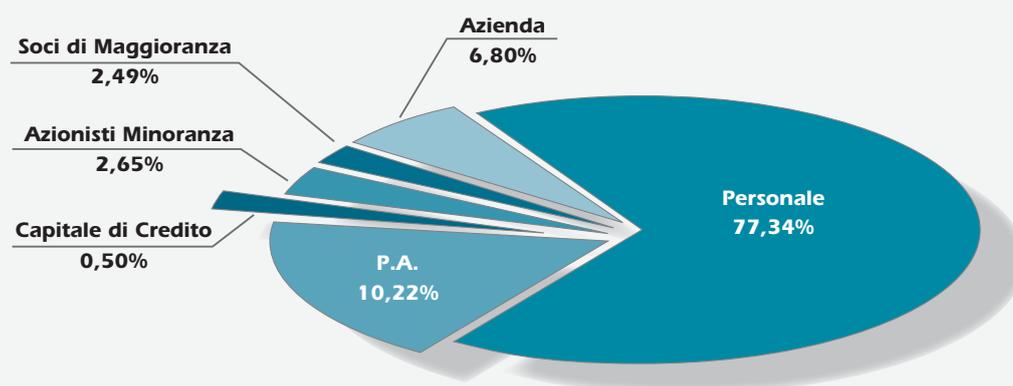
Il prospetto di riparto del Valore Aggiunto Globale, viene di seguito proposto anche quale risultante delle remunerazioni percepite dagli interlocutori interni ed esterni all'Azienda.

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

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

Ripartizione del Valore Aggiunto in forma grafica

Grafico n. 10



PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE

► LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

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

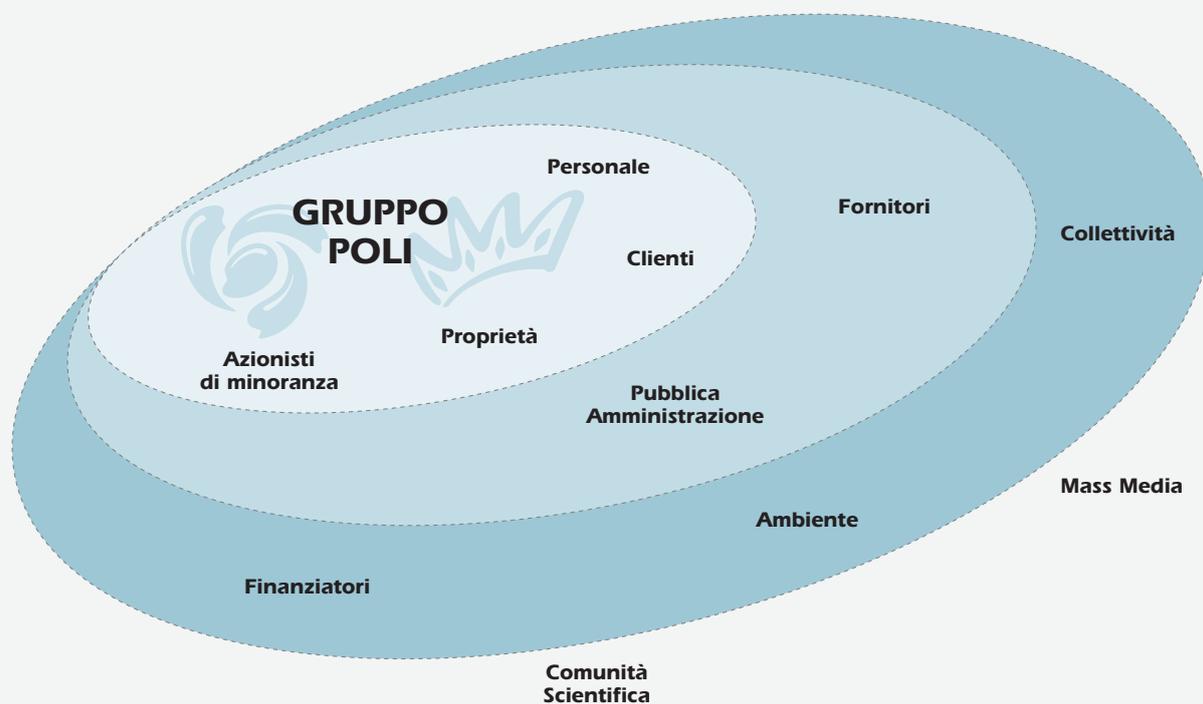
Nella pratica, sono tutti gli individui o gruppi di individui i cui interessi sono toccati in modo essenziale dalla conduzione dell'attività di un'impresa, e che pertanto, avendo un interesse rilevante in gioco, sia in quanto partecipanti a transazioni, sia per via di ricadute esterne positive o negative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

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

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

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

Grafico n. 11



L'AZIENDA

Si ritiene doveroso dedicare breve spazio anche allo *Stakeholder* Azienda - il cuore della galassia rappresentante i diversi portatori di interesse - cercando di mettere in evidenza quali siano le ragioni e gli aspetti principali che concorrono in maniera rilevante a conferirle valore.

▶ GLI INTANGIBILI

Il valore di un'organizzazione dipende oggi solo in parte dai suoi *asset* tradizionali (risorse economiche e finanziarie che sono comunque necessarie) e sempre più dai suoi *asset* intangibili.

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

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

È così possibile definire gli "intangibili" come la rappresentazione di tutte quelle risorse che costituiscono la fonte della differenza tra il valore di mercato e quello contabile di una organizzazione e consentono alla stessa di generare un vantaggio competitivo duraturo nel tempo. Esse si strutturano in tre dimensioni: il Capitale Umano, costituito essenzialmente dalle qualità ed attitudini delle persone che operano in Azienda, il Capitale Strutturale, prodotto dalla capacità di organizzare e trasferire le conoscenze, ed il Capitale Relazionale, consistente nel valore generato dalle relazioni intrecciate con gli *Stakeholder*.

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

In questa sede si propongono gli indici del Capitale Strutturale, o Capitale Organizzativo. Esso è in grado di amplificare e diffondere le potenzialità del singolo

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

▼ La gestione della conoscenza

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

L'esistenza ed il miglioramento del Capitale Strutturale presuppongono la disponibilità di ogni individuo a condividere le informazioni e le cognizioni, a sviluppare spirito di squadra ed un orientamento verso gli obiettivi definiti. Ciò non dipende solo dalle sue attitudini, ma anche da scelte portate avanti dall'Azienda finalizzate a diffondere una cultura di *teamwork*, a definire strumenti e meccanismi che supportino il valore della condivisione.

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE STRUTTURALE

LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

"Non è vero che le persone sono la più importante risorsa dell'azienda: le persone giuste lo sono!"

Jim Collins

Gli "assetti intangibili" di un'Azienda sono composti in gran parte dalle persone e dalle loro conoscenze. Individuare i talenti e trattenerli è una dote fondamentale per un buon *manager*: un talento è colui che è in grado, con la propria presenza, di dare valore a tutta la squadra, di giocare per la squadra ed elevare il livello dei propri compagni e colleghi.

I gruppi di lavoro sono strumenti molto utili per coinvolgere i Collaboratori e per fornire loro gli strumenti adatti a diventare talenti; così come avviene in un gioco di squadra, anche in Azienda le singole persone possono imparare ad "andare avanti passando la palla indietro" e, integrandosi nel *team*, possono evolversi, migliorarsi e sviluppare in modo indotto le proprie capacità.

Gruppi di lavoro attivati

	2008	2007	2006
Gruppi di lavoro attivati	16	5	13
Partecipanti a gruppi di lavoro	128	43	196
Ore dedicate a gruppi di lavoro	3.022	2.204	3.001

▼ Informatizzazione

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

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

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE STRUTTURALE

INFORMATIZZAZIONE

Informatizzazione

	2008	2007	2006
Sviluppo sistema informatico	€ 926.751	€ 1.712.820	€ 1.216.925
Incidenza su fatturato	0,29%	0,54%	0,44%
Numero PC	255	231	197
Utilizzo informatico	19,88%	18,05%	15,73%
Trasferimento informatico informazioni	17,54%	16,41%	15,50%

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

Una delle condizioni essenziali affinché gli applicativi supportino adeguatamente l'attività aziendale è che essi siano frequentemente aggiornati. La misurazione

dello sviluppo del sistema informatico è un buon testimone dell'impegno rivolto al mantenimento in efficienza dell'intera struttura e del grado di ammodernamento delle dotazioni informatiche, sia *hardware* che *software*. L'indicatore prende in considerazione tutte le spese per consulenze ed assistenza tecnica, i canoni legati ad interventi di manutenzione, sia ordinaria che straordinaria ed, oltre a ciò, l'importo contabilizzato secondo il criterio di cassa dei nuovi investimenti sostenuti in corso d'anno.

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

Sono molti i nuovi *software* installati negli ultimi anni. Tra gli esempi di eccellenza possiamo menzionare il programma commerciale *Merchandising Retail System (Me.R.Sy.)*, soluzione di valido supporto a tutti i processi gestionali. Versatilità, adattabilità, integrabilità e completezza sono le sue caratteristiche. L'ampiezza delle funzioni applicative, la modularizzazione e l'originalità hanno permesso di utilizzare Me.R.sy. in svariati contesti e rispondere in modo funzionale alle nostre molteplici necessità: necessità in quanto *retailer* multicanale, necessità di gestione e controllo della rete di vendita, necessità in quanto parte di una Centrale di Acquisto (Agorà Network) e, ultime, ma non per importanza, necessità di analisi, controlli ed approfondimenti interni.

L'integrazione di Me.R.Sy. ha consentito di avviare una gestione precisa ed efficace del *business retail*. Lo stato di avanzamento dell'utilizzo di tale strumento in tutte le sue potenzialità è sensibilmente avanzato in corso d'anno, ma le aree di miglioramento sono ancora ampie.

Il passaggio a Me.R.Sy. ha reso possibile l'attivazione della gestione automatica ed in *real time* della giacenza in punto vendita. Attivato per il momento solo sul Canale Regina, il progetto ha permesso di concertare un'analisi strutturata, puntuale e soprattutto automatizzata degli *stock* di negozio, facilitando di molto gli approfondimenti sulla rotazione dei prodotti ed i controlli sulla mancanza o l'esubero di merce.

Degno di nota è il progetto legato al riordino assistito che ha coinvolto sia il magazzino che i punti di vendita della rete alimentare. Nell'attività di ripristino dell'assortimento, il responsabile di negozio (ma anche di magazzino) è ora supportato dal sistema che, avvalendosi dei dati di entrato-uscito e di elaborazioni basate su analisi storiche, venduto medio e cadenza settimanale dell'ordine, suggerisce il potenziale di vendita del negozio e dell'intera organizzazione, quantificando il lotto d'ordine ideale. Il sistema permette inoltre di modificare l'algoritmo di calcolo, riparametrando i suoi coefficienti anche in considerazione di circostanze esterne non prevedibili (previsioni meteorologiche, eventuali ritardi nelle consegne, blocco dei trasporti, ecc.).

Un importante salto di qualità si è compiuto poi grazie alla centralizzazione delle anagrafiche e dei prezzi a bilancia. In passato tutti i prodotti a peso variabile richiedevano un intervento da parte del personale di negozio: ad ogni inserimento di nuovi articoli, ad ogni cambio prezzo come pure all'avvio delle offerte promozionali, era necessaria una modifica manuale da apportare sulle singole bilance di negozio. Tale attività, oltre ad essere dispendiosa in termini di tempo per gli addetti di filiale, era talvolta causa di errori ed aleatorietà. Difatti, proprio a ragione della gestione decentrata, non esisteva un codice univoco per identificare uno specifico prodotto, né era possibile attivare un sistema di controllo automatico per verificare la correttezza delle operazioni compiute in negozio. L'installazione di Me.R.Sy. ha in primo luogo reso possibile l'allineamento dei codici (ad ogni prodotto corrisponde ora un solo codice bilancia in tutta la rete) e la riorganizzazione delle anagrafiche bilancia attraverso l'eliminazione degli articoli inseriti erroneamente, quelli sospesi e quelli invece non appartenenti alle categorie a peso variabile. Il vero potenziale liberato dal progetto risiede però nella centralizzazione delle attività: è la sede che oggi genera le divulgazioni verso i terminali periferici relativamente all'inserimento di nuovi prodotti, alla loro descrizione e alla definizione dei prezzi, sia continuativi, che in offerta. Il contenimento dell'operatività di *front office* ha permesso da un lato di incrementare la qualità del dato (unico cen-

tro operativo in sede e possibilità di attivare controlli automatizzati) e, dall'altro, di alleggerire il carico di lavoro per gli operatori di negozio. Dopo aver quantificato il tempo necessario per compiere le operazioni di gestione e manutenzione dei dati a bilancia, si stima che la centralizzazione abbia apportato un risparmio annuo in termini di risorse pari a 60.000 euro.

Nuove efficienze sono state raggiunte anche nella gestione del *pricing*: l'applicativo Me.R.Sy. permette di governare in modo automatico la definizione dei prezzi per categoria e a fronte di costi variati. Nel primo caso, il programma verifica i margini di riferimento all'interno di una determinata categoria merceologica; nel secondo caso, invece, a fronte di modifiche dei costi di acquisto, i margini vengono ricalcolati in automatico e messi a disposizione dei vari decisori aziendali.

Me.R.Sy. ha infine permesso di dare avvio ad un importante progetto di clusterizzazione e razionalizzazione degli assortimenti: l'offerta commerciale dei singoli negozi è stata mappata e poi ri-definita sulla base di analisi inerenti la posizione del punto vendita, lo spazio presente in negozio, il *target* di clientela, i bisogni rilevati, il giro di affari, eccetera. I punti vendita del settore alimentare, 46 a partire da gennaio 2009 in seguito all'acquisizione del ramo d'azienda ex-Omniscum, sono attualmente gestiti per *cluster* in una logica di tronco comune o area assortimentale.

IL PERSONALE

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

Questo elemento è il Capitale Umano.

Le componenti principali che determinano il Capitale Umano sono da ricondurre in prima istanza alle caratteristiche individuali apportate dalla persona nel proprio lavoro: intelligenza, energia, affidabilità, impegno, ma anche voglia di imparare e di mettersi in discussione, prontezza, immaginazione, creatività, senso pratico e capacità di realizzare le cose. Queste attitudini devono essere valorizzate e costantemente alimentate.

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

di identificazione riconosciuto all'organizzazione.

L'Azienda non è proprietaria del Capitale Umano, ma può detenerlo per periodi di tempo più o meno lunghi: il suo valore dipende quindi anche dalla capacità dell'Azienda di fidelizzare i propri Collaboratori, avere dipendenti che trovino soddisfazione nello svolgere i propri compiti, che siano stimolati da un ambiente dinamico e sereno e che pertanto siano disposti a dare il meglio, abbiano obiettivi individuali coerenti con quelli dell'organizzazione e siano inclini a condividere e diffondere le proprie conoscenze.

► STRUTTURA ED EVOLUZIONE DELL'ORGANICO AZIENDALE

▼ Composizione e consistenza del Personale

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

Consistenza del Personale

Personale	2008	2007	2006	Var. % 2008 vs 2007
Dipendenti in forza a dicembre	1.283	1.280	1.271	0,23%
Nr. medio dipendenti	1.297	1.313	1.281	-1,22%
Nr. teorico addetti a tempo pieno	1.199	1.228	1.200	-2,36%

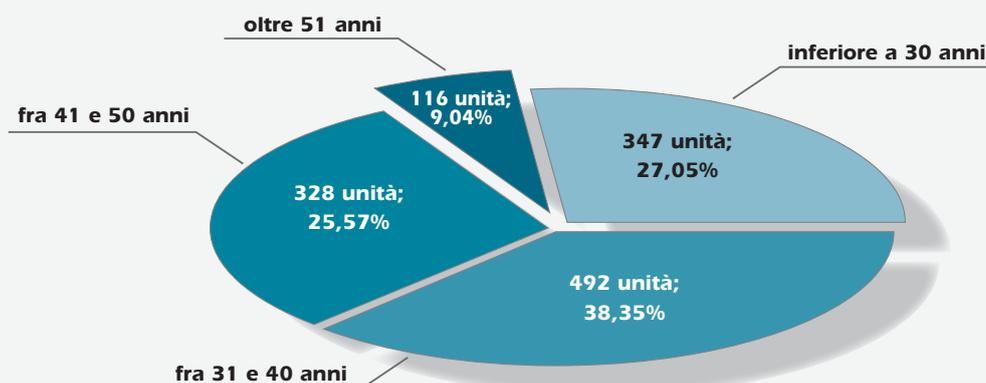
Note alla lettura: Il primo dato rappresenta il numero effettivo di Collaboratori in forza a fine anno.

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

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

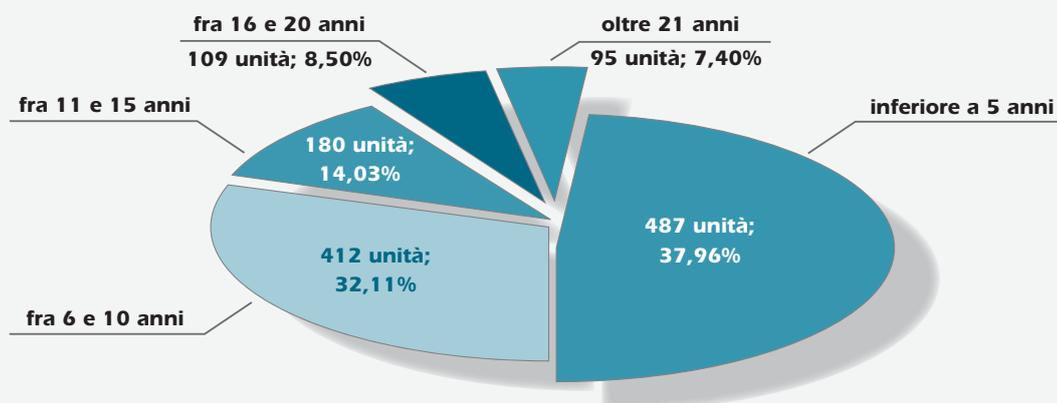
Composizione del Personale per età (base calcolo: organico in forza a dicembre 2008)

Grafico n. 12



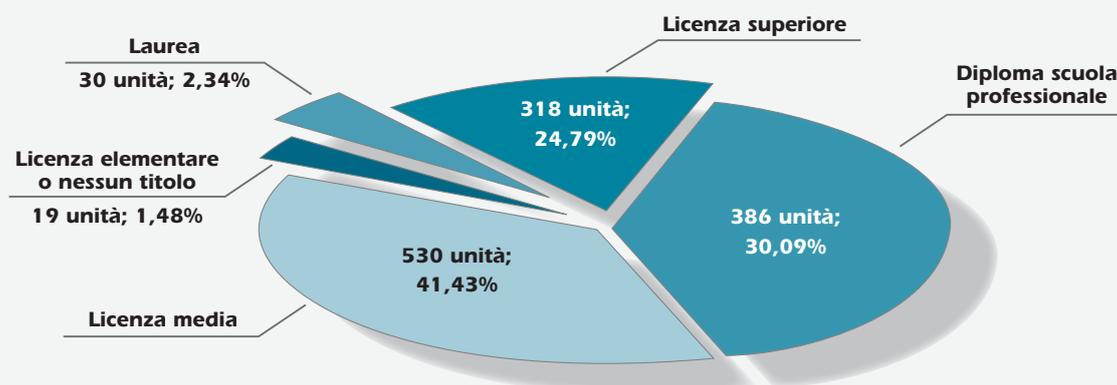
Composizione del Personale per anzianità (base calcolo: organico in forza a dicembre 2008)

Grafico n. 13



Composizione del Personale per livello di scolarizzazione (base calcolo: organico in forza a dicembre 2008)

Grafico n. 14



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

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

QUALITÀ PROFESSIONALI E ATTITUDINI PERSONALI

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

2008	2007	2006
27,12%	25,90%	23,98%

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

Prima di procedere con la presentazione dei dati aziendali, si propone una breve panoramica della situazione occupazionale italiana, riportando alcune tendenze significative estratte dalla Rilevazione sulle forze di lavoro 2008 condotto dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT). Gli indicatori presi in esame riguardano lo stato occupazionale degli italiani, focalizzando l'attenzione anche sulle condizioni di partecipazione o non partecipazione al mercato del lavoro.

La prima elementare distinzione da introdurre è quella fra popolazione attiva e popolazione non attiva: attivi, sono considerati coloro i quali risultano occupati o che sono alla ricerca di un impiego, quindi i disoccupati in senso stretto e le persone in cerca di prima occupazione. Queste categorie di soggetti nel loro insieme formano la "forza lavoro".

Il resto della popolazione costituisce il gruppo degli inattivi, coloro i quali, cioè, per ragioni connesse all'età (troppo giovani o anziani), a situazioni di temporanea impossibilità oppure a scelte personali, né lavorano, né sono alla ricerca di un lavoro. Questa quota della popolazione è da considerarsi come "non forza lavoro". All'origine del disimpegno nella ricerca di un'occupazione possono esservi dei vincoli di contesto connessi alle dinamiche locali del mercato del lavoro, condizioni di scoraggiamento o rinuncia nella ricerca attiva di un impiego; possono esservi altresì motivazioni di carattere personale oppure situazioni economiche particolarmente floride che non impongono una necessità impellente di lavorare. Ovviamente i vari stati ("occupato", "non occupato" o "inattivo") vengono rilevati domandando agli intervistati che partecipano alle indagini periodiche di autocertificare la propria condizione.

Ora, per comprendere le dinamiche complessive di un paese, l'analisi della forza lavoro non deve limitarsi al monitoraggio dei tassi di occupazione e disoccupazione, ma deve prendere in esame anche le movimentazioni che si verificano fra le diverse condizioni in cui si suddivide la popolazione in età lavorativa: gli occupati, le persone in cerca di occupazione e gli inattivi. Soprattutto in questi ultimi anni, si osserva come una parte preponderante della mobilità non sia avvenuta fra occupati e disoccupati, ma piuttosto tra flussi in entrata ed in uscita dal mercato del lavoro, flussi costituiti dai soggetti che si spostano dalla "forza lavoro" alla "non forza lavoro" e viceversa. La crisi economica dell'ultimo anno, non ha mancato di colpire la dinamica occupazionale: dopo nove anni di ininterrotta diminuzione, nel 2008 il numero dei disoccupati è tornato a crescere del 12,3% rispetto all'anno precedente. L'aumento della disoccupazione maschile è dipeso in misura significativa da quanti hanno perso il lavoro (disoccupati in senso stretto), mentre l'allargamento dell'area della disoccupazione femminile va ricondotto soprattutto alla crescita delle "ex-inattive", vale a dire delle donne che, sebbene lontane ormai da tempo dal mondo del lavoro, hanno deciso - o hanno dovuto - attivarsi nella ricerca attiva di un nuovo impiego.

Nonostante la congiuntura sfavorevole, l'Azienda è riuscita a mantenere la condizione occupazionale a livello pressoché inalterato rispetto all'anno precedente. A fronte di un organico equivalente in termini di consistenza (1.280 dipendenti a dicembre 2007, 1.283 nel 2008), l'attività di reclutamento è lievemente calata (-20%) anche in considerazione della notevole riduzione del *turnover* del Personale.

Assunzioni per tipologia di contratto

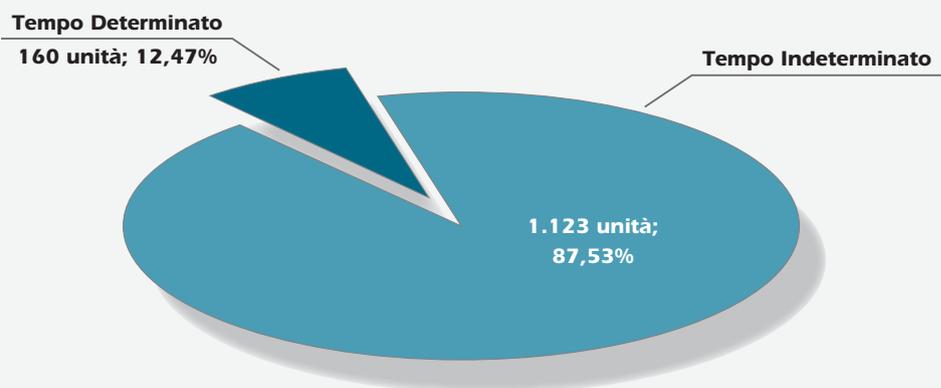
Anno	Tempo indeterminato	Inserimento	Apprendistato	Tempo determinato	Ore di lavoro interinale
2008	26	46	16	58	89.093
2007	43	61	23	59	142.502

Nel 2008 sono stati assunti 146 nuovi candidati, dei quali il 30% a tempo indeterminato. L'impiego di lavoratori stagionali figura nelle ore di lavoro interinale ed è gestito tramite contratti di somministrazione so-

prattutto da parte di Adecco, società di lavoro temporaneo con la quale, ormai da anni, prosegue un proficuo cammino di collaborazione.

Composizione del Personale per tipologia di contratto (base calcolo: organico in forza a dicembre 2008)

Grafico n. 15



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

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

Indice di conferma dei contratti in scadenza

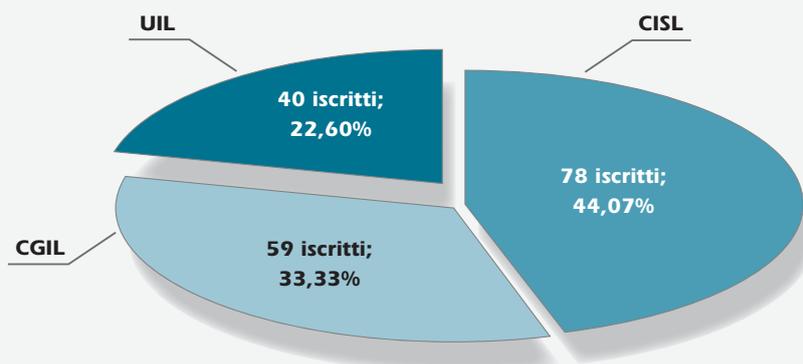
Anno	Formazione e lavoro			Apprendistato			Inserimento		
	In scadenza	Nr. Stabilizzazioni	%	In scadenza	Nr. Stabilizzazioni	%	In scadenza	Nr. Stabilizzazioni	%
2008	0	0	/	12	6	50%	52	30	58%
2007	2	1	50%	7	6	86%	24	19	79%

▼ Relazioni sindacali

Il livello di sindacalizzazione in Azienda risulta relativamente basso; le tre rappresentanze sindacali confederali raccolgono complessivamente 177 iscritti.

Livello di sindacalizzazione e organizzazioni sindacali

Grafico n. 16





Impegno.

*Tutti i giorni, mattina e sera
si raccoglie il latte
e lo si lavora.
Un rito che esalta
il senso di un luogo.*

Partecipazione ad attività sindacali

Attività	2008		2007	
	Ore	Giorni teorici equivalenti	Ore	Giorni teorici equivalenti
Permesso sindacale	1.406	211	2.448	367
Sciopero	84	13	98	15
Assemblea sindacale (in orario di lavoro)	62	9	416	62
Assemblea sindacale (fuori orario di lavoro)	109	16	179	27
Aspettativa cariche sindacali	1.232	185	1.204	180
Totale	2.893	433	4.345	651

È da rilevare come il 91,19% del monte ore dedicato ad attività sindacali sia assorbito da rappresentanti e delegati (permesso + aspettativa), mentre il solo 8,81% dalla base.

► L'ORIENTAMENTO PROFESSIONALE

▼ Il sistema di remunerazione e incentivazione

In Azienda, soprattutto negli ultimi anni, è cresciuta la domanda di impiegati con elevata competenza, tecnici ed operai specializzati. Per la prima volta nella storia del Gruppo due Collaboratori, a presidio di fondamentali funzioni - Personale e Commerciale - hanno avuto il riconoscimento di un incarico dirigenziale.

Le politiche adottate sono orientate alla valorizzazione, anche dal punto di vista economico, dell'attività dei Collaboratori. Nel fare ciò, l'Azienda monitora costantemente le tendenze e gli indicatori di produttività dei mercati di riferimento ed eroga incentivi

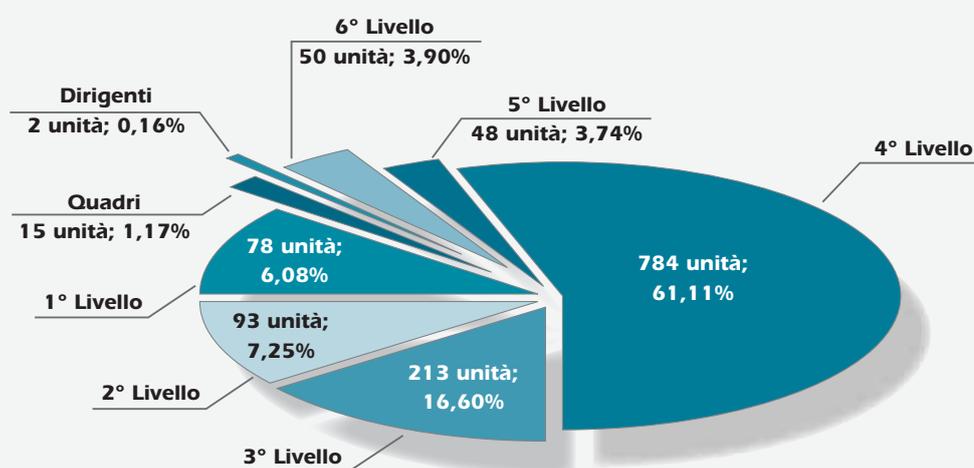
sia sotto forma monetaria, che sotto forma di trattamenti integrativi.

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

Nella tabella riportata nella pagina seguente sono dettagliati gli importi mediamente percepiti dai dipendenti Poli; la differenza (in positivo) rispetto alla retribuzione media da CCNL misura l'entità dei trattamenti migliorativi rispetto alle semplici previsioni di legge.

Composizione del Personale per livello (base calcolo: organico in forza a dicembre 2008)

Grafico n. 17



Retribuzione media annua lorda e confronto con retribuzione da CCNL

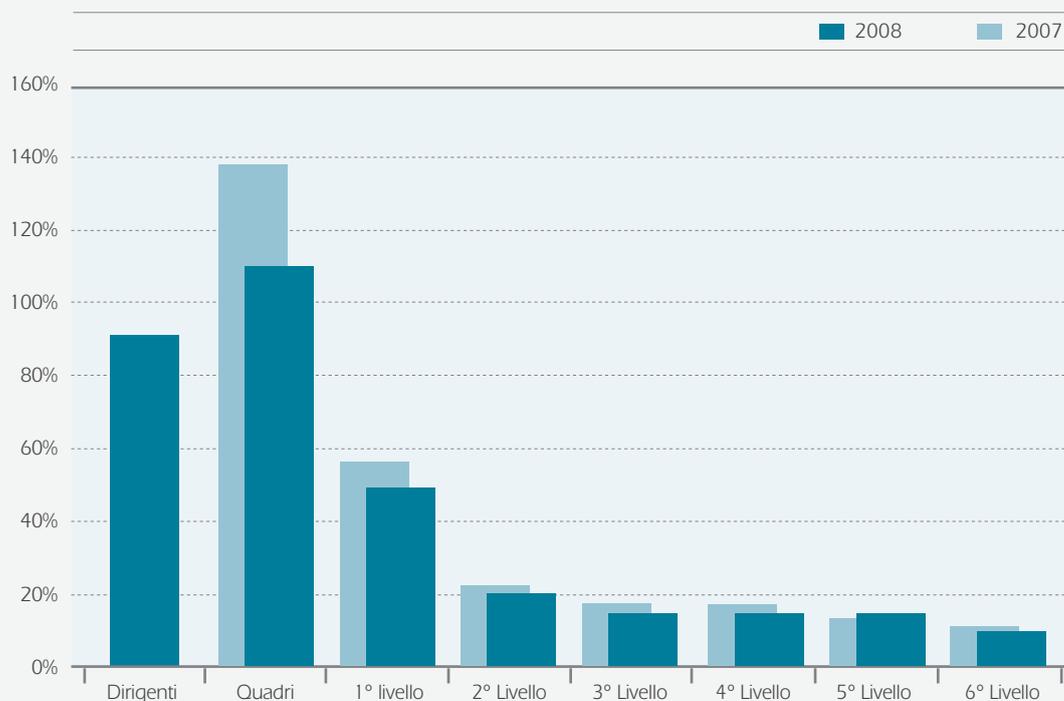
2008	Donne	Uomini	Media aziendale	Retribuzione da CCNL	Retribuzione aggiuntiva	Var. %
Dirigenti	/	99.762	99.762	51.800	47.962	92,59%
Quadri	53.203	69.721	67.361	31.782	35.579	111,95%
1 Livello	35.904	40.105	39.384	26.189	13.195	50,38%
2 Livello	29.247	28.994	29.042	23.614	5.428	22,99%
3 Livello	24.220	24.702	24.452	21.217	3.235	15,25%
4 Livello	22.101	22.177	22.118	19.312	2.806	14,53%
5 Livello	20.924	/	20.924	18.135	2.789	15,38%
6 Livello	19.250	18.071	18.928	17.009	1.919	11,28%

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

- La base di calcolo contempla i dipendenti di tutte le società del Gruppo, ad esclusione degli assunti e dei cessati in corso d'anno. Restano inoltre esclusi i Collaboratori a progetto e gli Amministratori.
- I dati anagrafici e contrattuali dei dipendenti sono riferiti all'ultima validità inserita nel programma aziendale per la gestione delle paghe.
- I contratti a tempo parziale sono stati "normalizzati" a contratti a tempo pieno.
- Gli scatti di anzianità non sono compresi nel conteggio.
- La Retribuzione Annuale Lorda (parte alta del cedolino e corrispondente alla retribuzione prevista dalla Contrattazione Nazionale) è comprensiva della tredicesima e quattordicesima mensilità, calcolata come intero anche per gli assunti nel secondo semestre del 2007.
- La retribuzione integrativa aziendale è calcolata secondo il criterio di competenza; corrisponde pertanto alla somma puntuale dei premi e delle voci variabili erogati sia a titolo di anticipo che di conguaglio.

Andamento variazione % retribuzione aggiuntiva rispetto a CCNL

Grafico n. 18



Nella politica retributiva aziendale assumono una particolare valenza gli incentivi erogati in funzione dei risultati ottenuti e dell'impegno profuso. Nel dettaglio sono in essere i seguenti sistemi:

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

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

Sistema individuale di incentivazione

	2008	2007	2006
Nr. dipendenti coinvolti	92	97	89
% dipendenti coinvolti	7,09%	7,39%	6,97%
Monte salario destinato	€ 348.840	€ 360.600	€ 326.320
Raggiungimento obiettivi	€ 232.660	€ 242.336	€ 246.368
% raggiungimento obiettivi	66,70%	67,20%	75,50%

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

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

Sistema collettivo di incentivazione

	2008	2007
Nr. dipendenti coinvolti	1.159	1.167
% dipendenti coinvolti	89,36%	88,88%
Monte salario destinato	€ 1.526.987	€ 1.482.933
% raggiungimento obiettivi	48,70%	87,55%
Importo erogabile	€ 743.670	€ 1.298.374
Importo effettivamente erogato	€ 730.381	€ 1.178.014
% erogazione su monte salario teorico	47,83%	79,44%

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

Il Gruppo investe nella crescita professionale del Personale, impegnandosi a favorire l'acquisizione e l'esercizio di competenze distintive attraverso una formazione costante, che miri a coltivare le potenzialità individuali.

La funzione Risorse Umane elabora con periodicità annuale un piano formativo in base al quale sono programmate diverse attività, potenzialmente rivolte a tutto il Personale:

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

Il coinvolgimento di formatori interni diventa sempre più importante: in un solo anno le ore dedicate sono più che raddoppiate. Puntare sulle risorse interne, che hanno maturato esperienza direttamente sul campo e conoscono in prima persona l'Azienda, la sua gestione, la sua attività e le eventuali problematiche, permette di apportare, soprattutto nei casi di addestramento specialistico, un valore aggiunto maggiore in termini di trasferimento del *know how*.

Analisi interventi formativi

Attività Formativa	Partecipanti	Ore di formazione	Ore dedicate da formatori interni
Formazione di ingresso	223	10.116	8.125
Formazione specialistica rete di vendita	1.009	12.855	867
Formazione trasversale	55	660	0
Formazione Igienico sanitaria	84	472	0
Formazione Sicurezza	280	1.172	0
Totale	1.651	25.275	8.992

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

Investimenti in formazione: composizione dei costi

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

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

QUALITÀ PROFESSIONALI E ATTITUDINI PERSONALI

Consistenza della formazione

Entità di formazione	2008	2007	2006
Partecipanti	1.651	1.468	1.080
Ore di formazione	25.275	21.739	19.045
Formazione pro-capite (per partecipante)	15,31	14,81	17,63
Formazione pro-capite (per dipendente)	19,49	16,56	14,91

Investimenti in formazione

Entità dell'investimento	2008	2007	2006
Investimento totale	€ 777.236	€ 730.517	€ 549.521
Investimento pro-capite	€ 599	€ 556	€ 430
Incidenza formazione su fatturato	0,25%	0,23%	0,20%

▼ La partecipazione e il coinvolgimento del Personale

Per l'Azienda è importante coinvolgere direttamente i Collaboratori, vera chiave di successo dell'organizzazione: divulgare la cultura aziendale, informare il Personale

le sia in merito a nuovi progetti che ai principali risultati dell'attività ed identificare eventuali aree di miglioramento. Comunicare, dunque, per condividere. Informare le persone sulle linee strategiche intraprese e fare in modo che ognuno si muova consapevolmente per portarle a compimento, contribuendo con la propria professionalità ad accrescere il valore dell'Azienda. Per questo motivo in corso d'anno vengono organizzati vari momenti di incontro e di confronto fra i Collaboratori delle diverse aree funzionali.

Tra le iniziative pianificate, si mette in evidenza la condivisione dei contenuti del documento di rendicontazione sociale: nel 2008 è stato organizzato in esclusiva per il Personale interno "Incontriamoci", un *meeting* rivolto a tutti i dipendenti di sede ed ai responsabili di ciascun negozio della rete di vendita. In quell'occasione, oltre alla presentazione di indicatori e dati del Bilancio Consolidato, si è lavorato per condividere in maniera allargata un progetto di miglioramento attivato nei negozi.

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

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

Eventi informativi	2008	2007	2006
Eventi organizzati	9	12	9
Partecipanti	500	672	524
Ore dedicate	1.320	1.595	1.514

FOCUS - What a wonderful team! **Le metafore al servizio delle organizzazioni**

*“Comunicare, collaborare, integrarsi, innovare... tutte queste sono doti che non si insegnano
....ma non significa che non si possano apprendere”*

Accade sempre più di frequente che le aziende richiedano di partecipare a metodologie formative piuttosto distanti dalle formule tradizionali di didattica in aula, per spostare l'accento sul benefico effetto che si può ottenere, in termini di apprendimento, clima aziendale e rapporti interaziendali, cambiando lo scenario e le regole.

Il *learning by action* si rivela spesso per l'adulto più efficace di una formazione tradizionale d'aula, poiché nei partecipanti si attivano stimoli e reazioni senza mediazione, che aiutano a rendere esplicito ciò che, prima dell'esperienza, non lo era o veniva dato per scontato.

La formazione aziendale si colloca all'interno di una branca della pedagogia denominata "educazione degli adulti". È noto che, a differenza dei bambini, gli adulti imparano maggiormente attraverso esperienze dirette, piuttosto che ascoltando un formatore in lezioni frontali. Studi in campo formativo hanno dimostrato che le potenzialità di apprendimento variano molto a seconda del tipo di *input*: gli adulti imparano solo il 10% di ciò che leggono, il 20% di ciò che ascoltano, il 30% di ciò che vedono, ma possono arrivare ad acquisire il 70% di ciò che discutono con altri e l'80% di ciò di cui fanno esperienza diretta. Da qui l'esigenza di utilizzare nella formazione metodologie attive e alternative.

La nascita ed il significato della formazione esperienziale

La normale lezione frontale in aula nasce e si sviluppa intorno ad obiettivi di apprendimento cognitivo: il "sapere". Affiancato da proposte di simulazione ed esercitazioni, tale modello è andato sempre più investendo l'ambito del "saper fare". La formazione esperienziale, invece, predilige una maturazione più comportamentale che tecnico-specialistica, mirata al "saper essere". Il principio che guida questa metodologia è quello di imparare attraverso il fare, riflettendo su quello che si è fatto. Secondo il "ciclo esperienziale di apprendimento" teorizzato e descritto da Kolb e Dewey, tra teoria e pratica vi è una transizione continua: il sapere non è fisso e definito, ma è piuttosto un sistema elastico che si arricchisce e si modifica progressivamente grazie all'esperienza, sulla quale interviene, a sua volta, modificandola. Ecco, allora, che gradualmente ha iniziato a prendere forma l'approccio formativo basato sull'interazione, sul gioco di ruoli, sulla metafora.

Oggi, dopo oltre 60 anni di esperienza, questo tipo di formazione ha guadagnato largo consenso, proprio per il fatto che essa appare molto più vicina alla quotidianità organizzativa rispetto all'aula tradizionale dove, al contrario, prevale la riflessività. Inoltre, sperimentare come si possa apprendere divertendosi ed ottenere brillanti risultati quasi giocando, permette di tornare in Azienda con uno *sprint* maggiore.

La formazione esperienziale è una forma di apprendimento attivo e partecipativo, che pone al centro la persona nella sua globalità, aiutandola a mettersi effettivamente in gioco, rendendola protagonista-artefice delle proprie azioni e coinvolgendone gli aspetti fisici, emotivi (gli stati emozionali suscitati rimangono impressi nella memoria del partecipante) e cognitivi (il ragionamento a posteriori permette la costruzione razionale del comportamento).

I partecipanti, infatti, si confrontano in un ambiente di "ribaltamento creativo" operando in prima persona senza conoscere tutte le risposte; si trovano ad affrontare situazioni di ambiguità, o, anche nel caso di attività familiari, sono comunque spinti a gestirle ed elaborarle secondo differenti punti di vista.

La formazione esperienziale innesca lo sviluppo di una capacità trasversale estremamente utile nelle organizzazioni perché connessa all'auto-apprendimento: la capacità di osservare. Ognuno si osserva mentre agisce (auto-osservazione) ed osserva l'atteggiamento degli altri (etero-osservazione) nell'ottica del lavoro di squadra e dello scambio di esperienze.

In questo approccio l'attenzione è centrata sul "qui e ora" collegando il processo di apprendimento a situazioni concrete. Le attività proposte sono reali, capaci di provocare immediati atteggiamenti di risposta: questo coinvolgimento attivo attribuisce alla formazione esperienziale concretezza e pragmatismo, le stesse caratteristiche che si riscontrano nelle aziende dove, ogni giorno, occorre confrontarsi con obiettivi, risultati, ottimizzazione delle risorse e riduzione dei costi.

La metodologia

A seconda della tipologia di attività utilizzata, la formazione esperienziale può svolgersi in un contesto *indoor*, *outdoor* o misto.

Le attività proposte, da svolgersi prevalentemente con l'ausilio di materiali che provengono dal mondo della natura, dello sport o del gioco, mirano a stimolare la crescita personale, la capacità di lavorare in gruppo, il confronto con i propri limiti e le proprie risorse. Il tutto si svolge su un piano prettamente metaforico, dove situazioni non consuete creano i presupposti ottimali affinché i partecipanti si trovino ad agire fuori da schemi consolidati, siano chiamati a mettere in gioco risorse inaspettate, esplorando nuovi punti vista spesso annessi nella vita di ogni giorno dalle fissità funzionali, dalle abitudini e dalla mancanza di stimoli. L'obiettivo di un *training day* è dunque promuovere l'assunzione di responsabilità rispetto alle proprie scelte, indirizzare le persone al supporto reciproco, fornire loro gli strumenti per sviluppare la capacità di lavorare in gruppo e migliorare le relazioni interpersonali, facendo comprendere "sul campo", con esperienze avvincenti, quali sono i fattori che determinano il successo di un *team*.

Ogni dettaglio è carico di significato nella formazione esperienziale: anche la componente di divertimento non è fine a se stessa, ma persegue obiettivi precisi di aggregazione e apprendimento.

I temi traino ed i valori espressi dalla committenza rappresentano il costante *fil rouge* delle idee esplicitate. Ogni attività di *outdoor* permette di sviluppare competenze e *skills* dei partecipanti secondo tre fondamentali punti di vista. Il primo rimanda allo sviluppo personale, alla capacità di esplicitare la propria *self leadership* e di fornire il proprio contributo alla creazione di un ambiente performante. Il secondo punto di osservazione è quello del *team* vero e proprio: sperimentare le dinamiche di squadre vincenti aiuta ad individuare, per se stessi e per la propria organizzazione, modalità utili ad integrarsi sempre meglio nel contesto di un gruppo. Grande importanza è data infine al *coaching*, ovvero alla capacità di gestione di un *team*.

La formazione esperienziale aiuta a potenziare le abilità comunicative, di negoziazione e di risoluzione dei conflitti, migliorare la capacità di adattamento creativo di fronte a situazioni nuove e inconsuete ed aumentare la flessibilità personale. Esperienze così forti e significative incoraggiano la crescita personale, l'autostima, la fiducia in se stessi e negli altri; puntano allo sviluppo della capacità di dare e chiedere aiuto e dell'empatia fra colleghi; alimentano la collaborazione e la condivisione di esperienze, per la cui riuscita risulta determinante il sostegno reciproco. Attraverso il gioco e la sfida ciascun partecipante coinvolto può comprendere quanto sia importante il rispetto e la valorizzazione di tutte le diversità, e quanto, al contrario, siano dannosi all'interno di un gruppo stereotipi e pregiudizi.

L'esperienza in Poli

Nel 2008 Poli ha abbracciato per la prima volta questa tipologia formativa: grazie alla collaborazione con *Adecco Management School* è stato strutturato un progetto destinato a coinvolgere, nell'arco di un biennio, un ampio numero di Collaboratori operanti sia in sede che all'interno della rete di vendita.

Poli ha scelto la formazione "*challenge by choice*" - sfida per scelta, dove non è prevista alcuna costrizione per i partecipanti. Essi possono scegliere di non partecipare all'attività protagonista e, piuttosto, rivestire un ruolo di sostegno o assistenza ai colleghi. Il percorso, strutturato in tre cicli diversi a seconda delle mansioni svolte in Azienda, ha complessivamente coinvolto 176 dipendenti per oltre 7.000 ore.

Rafting: cavalcare l'onda

La fiducia come elemento di consolidamento e sviluppo dei team vincenti

Il primo *step* formativo nell'ambito dell'*outdoor-training* ha previsto l'attività di *rafting*.

Nell'autunno 2008, oltre 50 direttori dei Supermercati Poli e Magazzini Regina assieme ai responsabili di area, hanno potuto cimentarsi in una discesa sul torrente Noce a bordo di un gommone (il *raft* appunto) e vivere in prima persona momenti emozionanti. Prima di affrontare la discesa è stato organizzato un momento di intenso confronto, nel quale i partecipanti hanno ascoltato ed acquisito le istruzioni tecniche basilari da seguire nell'attività. Il percorso lungo le rapide ha poi chiamato i vari equipaggi, ciascuno composto da 7 unità, sei dipendenti del Gruppo ed un istruttore, a collaborare attivamente, a far gioco di squadra, a sincronizzarsi nel remare verso la meta e, soprattutto, a non lasciarsi prendere dal panico in situazioni particolarmente critiche.

L'obiettivo della giornata è stato quello di sviluppare il senso di fiducia ed affiatamento all'interno del gruppo e migliorare le relazioni tra i vari componenti, ottenendo così un coordinamento più efficace e relazioni più solide. Tra una rapida e l'altra, fra schizzi, risate ma anche tanta adrenalina, grazie alle attività di *briefing* e *debriefing* i partecipanti hanno constatato quanto l'ambiente esterno e le situazioni contingenti possano impattare sulle *performance* del *team* e comprendere l'importanza, soprattutto in momenti

difficili, della fiducia, del coordinamento e della cooperazione. Uscire vincenti da questa avventura è stato possibile: impiegando la coerenza come "motore delle relazioni" e trasformando la competenza soggettiva in risorsa per tutta la squadra.

Cooking: Il gusto di fare squadra **Gli ingredienti giusti per un team di successo**

Il progetto formativo prosegue poi nel 2009, con il coinvolgimento, in gruppi di circa 15 unità, di tutti i Collaboratori di sede con mansioni impiegate. Per loro è stata organizzata una curiosa prova di cucina, dove, nel ruolo di talentuosi cuochi si sono cimentati nella preparazione di una cena importante, una cena memorabile, in cui dovevano dimostrare non solo la loro abilità, ma anche la capacità di tramutarsi da cuochi in commensali. Una serata unica, in cui gusto ed eleganza dovevano coniugarsi perfettamente con un allestimento esemplare ed un servizio ineccepibile.

Villa Bortolazzi, sita in località Acquaviva di Trento, è stato lo scenario che ha accolto i dipendenti delle Società Seven ed Ortomercato. Gli affreschi ricchi di storia e le numerose candele della villa settecentesca hanno accompagnato i giovani *chef* in questa inconsueta esperienza multisensoriale.

La prova ha previsto lo sviluppo di tutto il processo tipico della ristorazione, a partire dall'approvvigionamento degli ingredienti fino al momento del servizio al tavolo.

Ogni fase mirava alla comprensione e allo sviluppo di determinati *skills*: *team building*, gestione delle risorse e dei tempi nella fase di preparazione dei cibi; coordinamento nella fase di allestimento della sala; capacità relazionali e di comunicazione al momento del servizio al tavolo e del contatto con i "clienti".....clienti speciali, trattandosi dei massimi responsabili in Azienda!

Nella logica della metafora, "*business is cooking*" ha l'obiettivo di stimolare le strategie di azione ed interazione di un gruppo, mettendone in evidenza eventuali limiti e potenzialità. Una giornata all'interno della quale ogni persona può testare le proprie predisposizioni, le proprie capacità di agire all'interno di un gruppo di lavoro e di essere una risorsa proattiva oltre che un punto di riferimento per gli altri. Il *cooking* ruota attorno alla cucina e la cucina è la metafora ideale della realtà aziendale: per cucinare occorre avere metodo ed organizzazione, occorre mettere a frutto le varie competenze e capacità, sapendo utilizzare al meglio le risorse disponibili. Una vera sfida gastronomica insomma, che consente di mettersi in gioco per far fronte agli imprevisti in un contesto fuori dagli schemi abituali. Così come ogni pietanza che si rispetti è l'insieme armonico ed equilibrato di vari ingredienti, ciascuno fondamentale se utilizzato secondo quanto previsto dalla ricetta, l'azienda è l'insieme delle persone che la compongono, ciascuna indispensabile se capace di allineare il proprio contributo allo spirito e agli obiettivi del gruppo. Se in una ricetta è il gradimento di chi la gusta a descriverne il successo, in azienda è il riscontro del mercato e la soddisfazione del Cliente ad esprimerlo.

Soft air: vincere la sfida del team **Il successo giunge soltanto quando l'intuizione si combina con il coraggio di prendere decisioni**

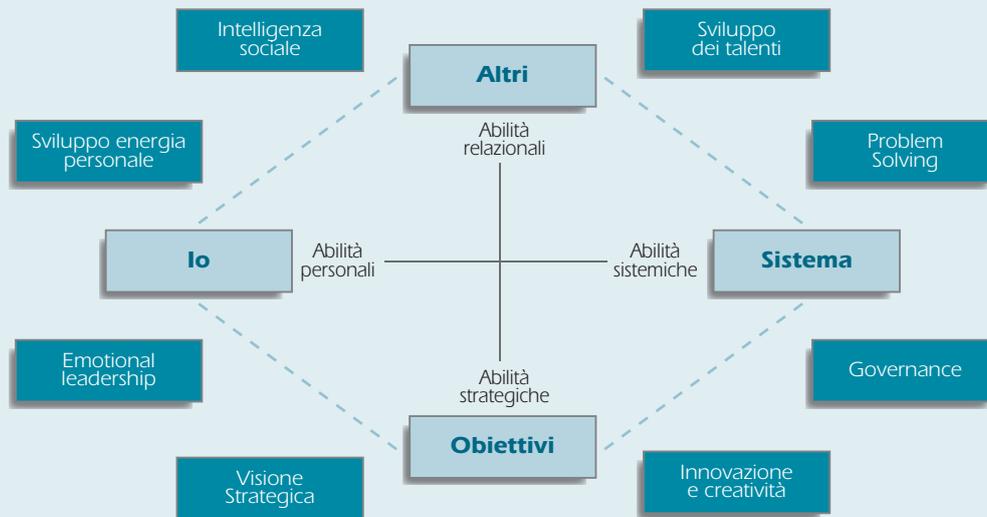
L'ultimo *training day*, centrato sulla disciplina del *soft air*, è stato organizzato il 28 maggio 2009 presso il centro Acro Park Centa in Località Maso Wolfi a Centa San Nicolò. L'attività è stata pensata e progettata appositamente per i responsabili di Seven e Ortomercato al fine di affrontare i temi della competitività e del dialogo a supporto dell'organizzazione.

Il *soft air* è un'attività ludico-ricreativa di squadra basata sulla simulazione di tattiche militari, che si differenzia dalle altre tipologie similari per l'utilizzo delle *Air Soft Gun* (in inglese letteralmente Arma Morbida ad Aria) da cui appunto prende il nome. Il *soft air*, nonostante l'apparenza bellicosa, è innocuo, non violento e basato sul corretto confronto sportivo. Le partite, o *combat*, possono avere finalità diverse: si va dal conquistare la bandiera altrui, ad effettuare vere e proprie pattuglie di ricognizione per conquistare gli obiettivi più disparati (bandiere, testimoni, materiali, eccetera) naturalmente "neutralizzando" gli avversari, bersagliandoli con le apposite armi giocattolo ed eliminandoli così dal gioco. La particolarità di questo gioco/sport è l'essere basato completamente sulla correttezza del singolo giocatore, dato che non esiste alcun modo per provare oggettivamente che l'avversario sia stato colpito o meno: è dovere del giocatore, nel momento in cui avverte l'impatto del pallino avversario, alzare la mano, smettere di sparare, autodichiararsi preso e quindi abbandonare l'area di gioco, evitando di collaborare e comunicare in alcun modo con i propri compagni ancora impegnati nell'azione.

La giornata *outdoor* mirava allo sviluppo del profilo del *middle manager*, che deve essere sempre più competente, migliorare nel complesso il dialogo con l'organizzazione e nell'organizzazione, costruendo nuove forme di pensiero e di comportamento.

Quattro temi in particolare sono stati affrontati: lo sviluppo delle potenzialità dell'IO, l'intelligenza sociale e lo sviluppo della comunicazione per potenziare la collaborazione con gli ALTRI, l'interazione con il SISTEMA Azienda per il mantenimento della competitività ed infine il supporto strategico alla *vision* e *mission* aziendale tramite la realizzazione degli OBIETTIVI.

Grafico n. 19



La disciplina sportiva ha immerso i partecipanti in situazioni non convenzionali che hanno richiesto un completo coinvolgimento (anche fisico) e l'utilizzo di tutte le risorse in assenza di punti di riferimento stabili o rassicuranti. Questo per fornire alcuni spunti fondamentali per lo sviluppo delle capacità di gestire un *team*, strutturare la catena di comando in modo efficace ed affrontare novità, cambiamenti ed incertezze in tempo reale.

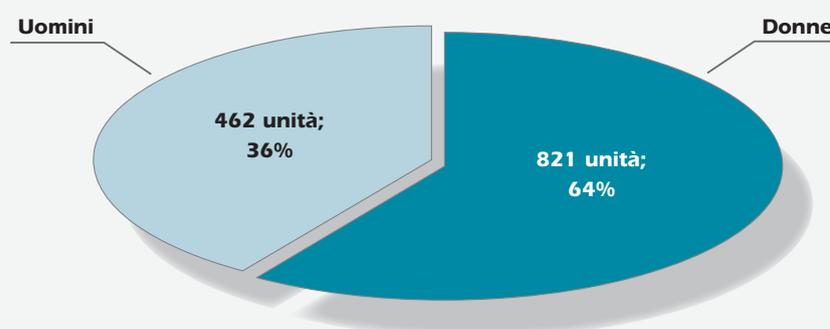
Compiti reali legati a problemi concreti. In queste situazioni la definizione precisa della struttura di comunicazione, delega, controllo e responsabilità diviene fondamentale per sviluppare *performance* eccellenti. Una vera e propria battaglia, con lo scopo di far toccare con mano ai vari partecipanti aspetti molto delicati che caratterizzano il lavoro quotidiano: ad esempio la complessità insita nelle strutture gerarchiche; l'importanza del saper investire sui propri Collaboratori e del saper delegare; le difficoltà legate alla gestione di *team* di lavoro complessi; i benefici derivanti dallo sviluppo della comunicazione attiva, dalla riduzione delle barriere tra reparti e uffici diversi, dallo *sharing* di competenze ed, infine, dalla creazione di un profondo senso di appartenenza all'organizzazione. Una giornata per formare uomini (e donne) d'onore, affinché possano trovare nuovi sistemi di *governance* a servizio di una gestione efficace delle risorse aziendali.

► L'ORIENTAMENTO SOCIALE

▼ Pari opportunità

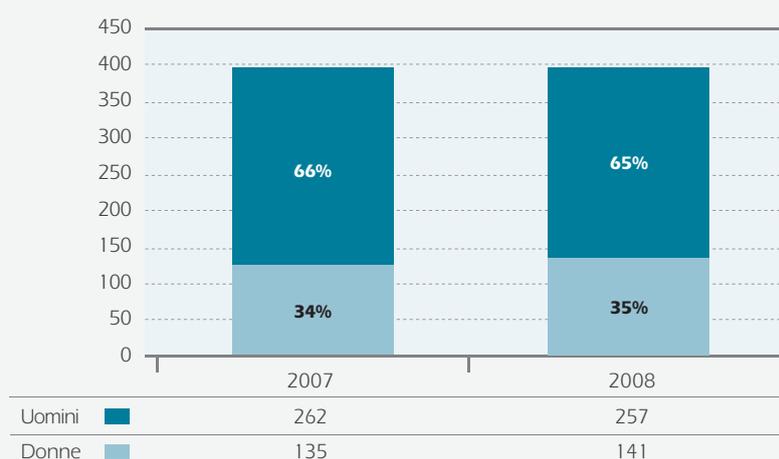
Composizione del Personale per sesso (base calcolo: organico in forza a dicembre 2008)

Grafico n. 20



Analisi dipendenti Key People

Grafico n. 21



Note alla lettura: nell'analisi sono considerati "key people" i dipendenti con inquadramento uguale o superiore al terzo livello, che esercitano mansioni non solo operative, ma anche di concetto.

▼ Composizione del Personale per tipologia di contratto

Il *part-time* costituisce un possibile esempio di "falso positivo", vale a dire che esso potrebbe essere sia una condizione volontaria, e pertanto costituire uno strumento di conciliazione tra vita lavorativa e familiare, sia involontaria, e come tale potrebbe celare una condizione di sotto-occupazione. Dall'indagine Isfol Plus 2008 emerge, al riguardo, che solo il 50 per cento degli uomini dichiara volontario il proprio *part-time*, incidenza che invece aumenta di molto per le donne. È opportuno tenere separate le due dimensioni perché una, il *part-time* volontario, è estremamente positiva per il lavoratore, e l'altra,

part-time involontario, potrebbe essere negativa per lo stesso.

Il peso dei contratti a tempo parziale registrato dall'ISTAT nella rilevazione sulle forze di lavoro 2008 si attesta al 14,3%. L'istituto specifica tuttavia che la crescita del lavoro a tempo parziale è peraltro in circa i tre quarti dei casi involontaria, ossia dovuta a quanti dichiarano di svolgere un lavoro *part-time* in mancanza di occasioni di impiego a tempo pieno. In Poli, al contrario, i contratti a tempo parziale sono concessi per conversione di contratti a tempo pieno a fronte di specifica richiesta del dipendente.

Composizione del Personale per tipologia di contratto

Anno	Part-time		Full-Time		Totali
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.
2008	166	12,94%	1.117	87,06%	1.283
2007	151	11,80%	1.129	88,20%	1.280

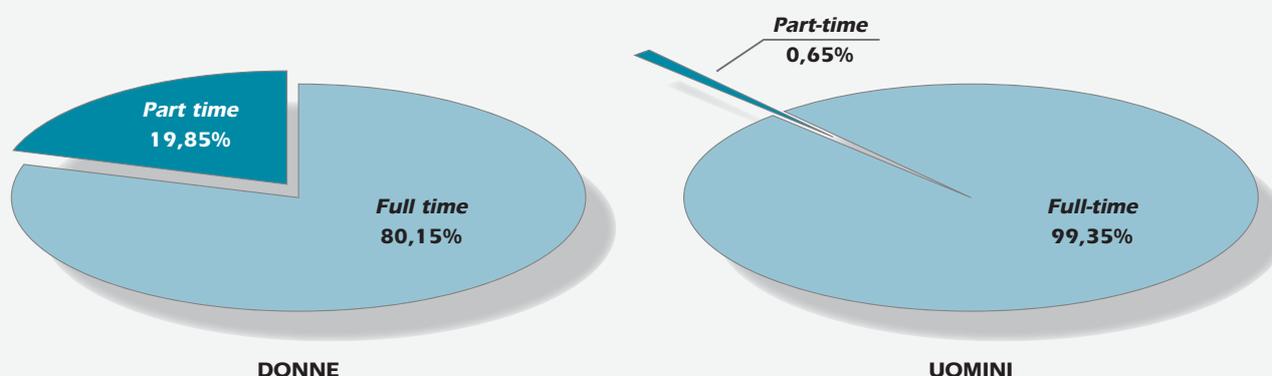
Questo perché l'Azienda tiene in considerazione le necessità di natura extra-lavorativa del Personale e, compatibilmente con le esigenze organizzative, si impegna ad alleggerire la durata della prestazione lavorativa individuale, investendo in maniera cre-

scente soprattutto a favore delle madri.

I dati sono esplicativi: la netta preponderanza dei contratti a tempo parziale (98%) interessa il Personale femminile; due Collaboratrici su dieci possono beneficiare del contratto *part-time*.

Analisi tipologia di contratto per sesso

Grafico n. 22



FOCUS - Il progetto "Mamme Felici": il report di monitoraggio e la valutazione post-attivazione

Il progetto di flessibilità di orario realizzato dai Supermercati Poli S.p.A. è stato avviato in data 25 febbraio 2008. Grazie alla sua attuazione, 12 lavoratrici hanno ottenuto la riduzione di orario richiesta ed altrettante dipendenti sono state assunte per coprire le ore lasciate scoperte dal Personale interno e per non impattare negativamente sull'organizzazione aziendale.

La cura dei figli piccoli è una delle priorità che ha voluto perseguire il progetto "Mamme Felici" (10 su 12 lavoratrici avevano bimbi di età inferiore ai 3 anni), anche se le problematiche legate alla conciliazione non sempre si esauriscono quando i figli diventano più grandi: *"questo progetto mi ha permesso di conciliare lavoro e famiglia ma, soprattutto, mi ha permesso di seguire l'andamento scolastico della figlia più grande, in piena fase adolescenziale"* (mamma di due figli, uno di 7 anni e una di 13 anni).

L'efficacia della realizzazione della flessibilità di orario è stata monitorata costantemente nel corso dell'anno attraverso incontri e *focus group* strutturati. Interviste e questionari specifici, per le nostre dipendenti e per le collaboratrici assunte in sostituzione, sono stati gli strumenti utilizzati per valutare l'efficacia del progetto e le impressioni delle figure direttamente coinvolte.

Durante il *focus group*, il clima rilassato e sereno che si è creato ha premesso alle lavoratrici di raccontare fluidamente la propria storia personale e le proprie impressioni riguardo al progetto.

Si è cercato di mettere in evidenza le problematiche legate alla conciliazione di ciascuna dipendente in modo da comprendere se la sperimentazione abbia, in parte o totalmente, risolto i problemi e le preoccupazioni legate alla conciliazione famiglia-lavoro. Durante la fase di confronto, la partecipazione è stata positiva, sia da parte delle lavoratrici dipendenti (che sono passate da orario *full-time* a *part-time*) che per le neo assunte. Tutte le mamme hanno messo a fuoco le loro difficoltà di conciliazione e raccontato come la riduzione di orario sia stata una risposta alle loro esigenze personali.

Dall'analisi del questionario somministrato alle dipendenti neo assunte è emerso un quadro omogeneo.

La maggior parte di loro ha accettato la proposta dell'Azienda di un lavoro pomeridiano. Nonostante questo sia più problematico da gestire a causa della rigidità di orario delle strutture all'infanzia, è apparso comunque una soluzione ottimale a diversi tipi di esigenze: seguire i figli, assistere genitori anziani, rientrare gradatamente nel mondo del lavoro dopo alcuni anni di inattività, integrarsi nella realtà trentina, come è accaduto nel caso di nuove assunte straniere provenienti dall'Est Europeo.

A distanza di un anno dall'attivazione del progetto, tutte le dipendenti coinvolte sono riuscite a risolvere i problemi legati alla conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa. Dal punto di vista psicologico, il lavoro a tempo parziale ha migliorato la loro qualità di vita: alcune lavoratrici, in effetti, hanno messo in luce la ritrovata armonia familiare ed un migliore equilibrio che le ha rese più serene e tranquille, giovando in modo particolare anche al rapporto di coppia.

Dal punto di vista della gestione e organizzazione della vita personale, la riduzione di orario ha generato cambiamenti significativi, offrendo la possibilità di trascorrere più tempo con i figli, dedicare maggior tempo alla cura della casa e, perché no, anche a sé stesse.

Per le donne che hanno cambiato l'orario da *full-time* a *part-time*, i rapporti con i colleghi non si sono modificati ma, in alcuni casi, sono addirittura migliorati.

Ottimismo, felicità, positività... sono tutte parole ritrovate nelle pagine dei questionari. *"Questo progetto ha portato solo aspetti positivi. Si riesce a gestire bene famiglia e lavoro. Grazie! Una mamma felice di stare con suo figlio."* (mamma di un bimbo di 9 mesi)

Per sviluppare una riflessione circa l'impatto del progetto sulla struttura organizzativa dell'Azienda, il monitoraggio ha previsto un'intervista in profondità al Responsabile delle Risorse Umane nella quale ha dato voce all'impegno e alle intenzioni dell'Azienda stessa.

Trovare un modo per conciliare i tempi di lavoro con quelli dedicati alla famiglia è un vantaggio per i lavoratori, per le lavoratrici, ma anche per l'Azienda e per la società. Il progetto "Mamme felici", si era posto 3 importanti obiettivi: primo, attraverso l'introduzione di orari flessibili, quello di rispondere alle esigenze di conciliazione lavoro-famiglia richieste dalle nostre mamme-lavoratrici; secondo, attraverso l'assunzione di nuovo personale, quello di sviluppare politiche attive del lavoro contribuendo all'aumento dell'occupazione femminile e ultimo, ma non per importanza, il miglioramento del clima interno.

L'aumento della flessibilità e l'attivazione di nuova occupazione crea inevitabilmente un mercato del lavoro che si fonda su nuovi modelli organizzativi e su rinnovate tipologie contrattuali. Ma l'utilizzo "sano" di queste forme di flessibilità, al contrario del parere comune, è in grado di valorizzare il Capitale Umano. Dal punto di vista delle organizzazioni, la conciliazione può rappresentare non solo una questione etica ma anche un obiettivo di *business*, perché permette di ottenere effetti positivi sulla qualità del clima organizzativo (come in effetti sta avvenendo nei primi mesi di sperimentazione del progetto), sull'attrattività dell'Azienda nel mercato del lavoro, sulla produttività degli individui e sul raggiungimento concreto di traguardi strategici quali, ad esempio, la riduzione del tasso di assenteismo e la crescita di motivazione nei lavoratori.

▼ Sicurezza e salubrità del posto di lavoro

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

Al fine di migliorare la sicurezza nei luoghi di lavoro, il Gruppo investe nell'utilizzo di misure preventive e nella standardizzazione delle procedure di formazione delle Squadre di Primo Soccorso e di Evacuazione Emergenza: nel 2008 sono state erogate 1.172 ore di formazione, che hanno interessato 280 Collaboratori.

Analisi assenze per malattia

Indicatore	2008	2007
Nr. eventi	1.822	1.780
Giorni di assenza	14.583	14.576
Assenza media (gg)	8,00	8,19
Dipendenti con evento	837	874
% dipendenti con evento	64,53%	66,57%
Assenza media dipendenti con evento (gg)	17,42	16,68
Tasso annuo di assenza	3,50%	3,40%

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

Analisi assenze per infortunio

Indicatore	2008			2007		
	Infortuni totali	di cui sul lavoro	di cui in itinere	Infortuni totali	di cui sul lavoro	di cui in itinere
Nr. eventi	71	56	15	76	63	13
Giorni di assenza	1.187	786	401	1.569	1.018	551
Assenza media	16,72	14,04	26,73	20,64	16,16	42,38
Dipendenti con evento	69	54	15	70	57	13
% dipendenti con evento	5,32%	4,16%	1,16%	5,33%	4,34%	0,99%
Assenza media dip con evento	17,20	14,56	26,73	22,41	17,86	42,38
Tasso di assenza	0,26%	0,18%	0,09%	0,34%	0,22%*	0,12%*

Nota *: stima.

Dimensioni del rischio infortunistico

Indicatore	2008	2007
Indice di frequenza	35,40	40,88
Frequenze relative d'infortunio	54,76	63,54
Indice di gravità	0,59	0,78
Rapporto di gravità	0,92	1,22

Gli indicatori pubblicati nella tabella sono calcolati secondo le direttive della norma UNI 7249 - "Statistiche degli infortuni sul lavoro".

La dimensione del rischio infortunistico sul lavoro si misura attraverso gli indici di frequenza.

- **Indice di frequenza** > fornisce il numero di infortuni, sia sul luogo di lavoro, che in itinere, avvenuti ogni milione di ore lavorate.
- **Frequenze relative d'infortunio** ("indice di incidenza") > rapporta il numero di infortuni alla misura dell'occupazione, esibendo il numero di infortuni occorsi per ogni mille dipendenti.

Gli indici di gravità esaminano invece il danno infortunistico, ossia la serietà delle conseguenze degli incidenti avvenuti sul lavoro o in itinere.

- **Indice di gravità** > misura il numero di giorni persi ogni mille ore lavorate.
- **Rapporto di gravità** > rappresenta le giornate mediamente perse da ogni addetto (organico medio) a causa di infortuni.

► L'ORIENTAMENTO AI RISULTATI

▼ Organizzazione del lavoro

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

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

Analisi situazione di ferie e permessi

Ferie (gg)	Maturato	Goduto	%
2008	32.843	31.121	94,76%
2007	33.172	32.033	96,57%
Permessi (ore)	Maturato	Goduto	%
2008	108.601	99.815	91,91%
2007	111.879	100.914	90,20%

Analisi del lavoro straordinario

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

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

▼ Produttività del Personale in relazione alla presenza

Analisi presenze e assenze del Personale

Presenze al lavoro	Valore in ore	Giorni equivalenti	% su totale lavorabile
Ore Ordinarie	1.925.433	288.454	82,76%
Assenze dal lavoro	Valore in ore	Giorni equivalenti	% su totale lavorabile
Ferie e Permessi	295.161	44.219	12,69%
Malattia e Ricovero	81.356	12.188	3,50%
Congedi parentali	14.068	2.108	0,60%
Infortunio	6.163	923	0,26%
Attività Socio-Sindacali	3.825	573	0,16%
Altre Assenze	507	76	0,02%
Totale lavorabile	2.326.513	348.541	100,00%

Note alla lettura: i dati contemplati in tabella considerano il solo Personale dipendente; restano invece esclusi i lavoratori interinali.

- I **Congedi parentali** contemplano le assenze dal lavoro attinenti la vita familiare del dipendente (permessi prenatali, per malattia bimbo e allattamento, assistenza ai familiari portatori di *handicap*, lutto, congedi matrimoniali e così discorrendo).
- Nella voce **Infortuni** sono comprese le assenze legate ad incidenti occorsi sia durante l'orario di lavoro che quelli in itinere.
- Le **Attività Socio-Sindacali** raggruppano le assenze riferibili ad attività socialmente utili (donazione sangue e midollo osseo); permessi elettorali; permessi studio e tutti i distacchi dal lavoro per attività sindacale.
- Le assenze non giustificate o quelle in attesa di precisa codifica ai fini retributivi sono ricondotte alla voce **Altre Assenze**.

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

Grado di attaccamento al lavoro

	2008	2007	2006
Tasso di assenteismo	3,61%	3,61%	3,76%
Disponibilità al lavoro straordinario	4,16%	4,55%	4,20%
Litigiosità	2	1	0

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

Nel corso del 2008 le società Supermercati Poli SpA e Billig SpA sono convenute in due cause di lavoro. Nel primo caso, il rappresentante legale ed un responsabile di negozio sono stati destinatari di un decreto penale di condanna, conseguentemente ad un infortunio subito da una ex-dipendente nell'anno 2005. I decreti di condanna sono stati impugnati dagli interessati. In vista della prima udienza fissata dal Giudice al 27 marzo 2009, la ex-dipendente si è costituita parte civile, richiedendo un indennizzo. La società è provvista di polizza RCO a copertura del rischio.

Billig SpA invece è convenuta in una causa di lavoro intentata da una ex-collaboratrice che mirava ad ottenere a posteriori un riconoscimento economico, dovuto, secondo la citante in causa, ad un livello retributivo non adeguato alle mansioni svolte. Il contenzioso si è risolto con la sottoscrizione di una transazione avanti al Giudice i cui costi, oltre 7.000 euro tra riconoscimento alla dipendente e spese legali, sono stati spesi nel corso dell'esercizio.

Si segnalano poi 7 contenziosi sollevati in corso d'anno a seguito di provvedimenti disciplinari emanati dall'Azienda. Sei sono stati i tentativi di conciliazione, quattro dei quali andati a buon fine.



L'anima

*Un territorio che evolve,
si modifica, esalta
le proprie caratteristiche
e ne esprime l'essenza
nel profumato
caleidoscopio dei vini.*

Due contenziosi non hanno sortito soluzione diversa dal provvedimento inizialmente stabilito, senza peraltro aver generato altri contenziosi di natura giudiziale.

Un licenziamento disciplinare per giusta causa, avvenuto nel settembre 2008, è stato impugnato dal lavoratore, con l'assistenza delle OO.SS.. Il procedimento è ancora in corso e, ad oggi, non sono pervenute ulteriori comunicazioni o notifiche.

▼ Produttività del Personale in relazione alle vendite

Produttività per metro quadro

Canale	2008	2007
Supermercati	€ 6.907,43	€ 6.819,26
Regina	€ 2.690,78	€ 2.784,09
Ingrosso (C+C)	€ 3.092,06	€ 3.289,05
Totale	€ 5.561,72	€ 5.549,13

Produttività oraria

Canale	2008	2007
Supermercati	€ 176,72	€ 176,54
Regina	€ 167,99	€ 170,50
Totale	€ 182,95	€ 183,76

▼ Produttività del lavoro

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

EFFICIENZA

Analisi produttività

Anno	Valore della produzione		Valore Aggiunto Globale Netto	
	Valore totale	Pro-capite	Valore totale	Pro-capite
2008	€ 315.042.027	€ 262.754	€ 61.086.000	€ 50.947
2007	€ 318.856.981	€ 273.228	€ 59.172.000	€ 50.704

Analisi costo del lavoro

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

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

▼ Stabilità del Personale

Ciò che rende un'azienda solida, innovativa e in crescita sono i dipendenti, la loro motivazione e il loro entusiasmo.

Nel contesto delle risorse umane, il *turnover* si riferisce alla misura del tasso in cui una data azienda sostituisce il proprio personale. Un *turnover* elevato è un problema comune a molte aziende: infatti, a una maggiore flessibilità nel mondo lavorativo si è aggiunta una maggiore mobilità.

Perché è così importante mantenere il tasso di *turnover* a un livello accettabile?

Secondo Schlesinger ed Heskett, 1991, quando si fa un esame dei costi (sia quelli reali, come il tempo speso per reclutare una nuova risorsa, sia i costi di opportunità, come la perdita di produttività), il costo del *turnover* di un lavoratore è stato stimato essere fino al 150% del suo pacchetto remunerativo.

Ora in Italia stiamo entrando in una nuova realtà: i giovani pronti all'ingresso nel mondo del lavoro si trovano a far fronte ad una situazione più flessibile, mutevole nel tempo, più complessa e, talvolta, meno sicura rispetto al passato. L'elasticità richiesta ha finito così per "permeare" e condizionare anche l'approccio al mondo lavorativo da parte dei lavoratori stessi: il senso di lealtà e fiducia nel datore di lavoro può venire meno e, similmente, rimanere tutta la vita nella stessa azienda può diventare una prospettiva poco attraente.

Per il datore di lavoro non è banale trovare personale motivato e qualificato e, una volta trovato, sarà sempre più difficile trattenerlo. Diventa quindi importante identificare le cause primarie di un alto *turnover* ed entrare nella mentalità che lo stipendio non è più la variabile principale per trattenerne un lavoratore. Le cause possono essere molteplici: un lavoratore può andarsene per un ambiente di lavoro troppo esigente, per uno stato di insoddisfazione dovuto a mancanza di riconoscimenti, formazione e coinvolgimento, per aver ricevuto un'offerta migliore, o, semplicemente, per dare una svolta alla propria vita o un cambio alla propria carriera. È importante attivarsi per adottare una serie di politiche e attività che contribuiscano a far divenire l'Azienda non solo più solida, ma anche una fonte di rispetto e ammirazione "da parte di chi non ne fa parte". Ecco quindi che, a consolidamento delle azioni già intraprese ai fini della stabilizzazione dell'organico, Poli si impegna ad offrire ai dipendenti la

possibilità di partecipare a corsi di aggiornamento e di sviluppo, dando a tutti la possibilità di migliorare i propri punti deboli.

Ovviamente pure la remunerazione è importante: può anche non essere la causa primaria per cui un dipendente decide di andarsene, ma diventa un'ottima giustificazione. Questo è un buon motivo che spinge l'Azienda ad offrire alla propria forza lavoro un adeguato livello retributivo.

Le *performance*, in termini di *turnover*, dei vari responsabili della sede e della rete di vendita sono costantemente monitorate: i coordinatori che nella propria area di competenza fanno registrare un alto tasso dovranno essere aiutati a sviluppare migliori competenze nella gestione del Personale. Infatti, un cattivo ambiente di lavoro può essere creato da un responsabile di gruppo o di reparto incapace di valorizzare le qualità delle singole persone o incapace di fidarsi del lavoro altrui. È lì che bisogna agire ed intervenire prontamente.

Collaborazioni terminate

	2008		2007		2006	
Uomini	62	41,06%	72	41,62%	55	35,03%
Donne	89	58,94%	101	58,38%	102	64,97%
Totale	151	100,00%	173	100,00%	157	100,00%

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE UMANO

MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO

Analisi indice di *turnover*

	2008	2007	2006
Turnover complessivo	9,64%	13,52%	12,54%
di cui volontario	7,48%	10,08%	9,98%
di cui fisiologico e imposto	2,16%	3,44%	2,56%
Turnover key people	5,93%	8,56%	3,29%

L'indice di *turnover* complessivo considera tutte le collaborazioni terminate ad esclusione delle sostituzioni per maternità, aspettativa, servizio militare, malattia, e dei contratti stagionali o temporanei, che, per loro natura, sono destinati a concludersi al termine del periodo concordato. Tale indice comprende una parte di "*turnover* fisiologico", che rimanda principalmente ai pensionamenti e ai decessi e di "*turnover* imposto", legato ai licenziamenti o mancati superamenti del periodo di prova; infine si compone di una parte volontaria, definibile anche come "*turnover* patologico", in quanto è prevalentemente a questa voce che devono essere ricondotti il malessere ed il disagio del dipendente che decide di interrompere la collaborazione. Un ulteriore passo in avanti per misurare il grado di fedeltà all'Azienda rimanda al numero di dimissioni volontarie dei Collaboratori che ricoprono ruoli chiave ("*key people*") all'interno dell'organizzazione.

I FINANZIATORI

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

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

LE MOVIMENTAZIONI BANCARIE

Ai fini di rendere più economiche e sicure le transazioni bancarie, l'Azienda si impegna a gestire quanto più possibile le attività di incasso e di disposizione con strumenti elettronici. Essi evitano infatti l'intervento manuale degli operatori bancari in fasi di lavoro a basso valore aggiunto, limitano i rischi di furti e rapine ed il conseguente pericolo per l'incolumità delle persone eventualmente coinvolte, garantendo al contempo la tracciabilità dei flussi finanziari.

Anche nella gestione dell'attività caratteristica in punto vendita, una parte significativa degli incassi (40%) è gestita attraverso mezzi di pagamento elettronici.

Le operazioni generate nella rete di vendita

Tipologia di operazioni	2008			2007		
	Nr. transazioni	Importo transato	%	Nr. transazioni	Importo transato	%
Bancarie (assegno o contante)	52.636	€ 190.996.144	60,19%	52.512	€ 188.756.346	60,70%
Attraverso Bancomat	2.313.551	€ 109.096.044	34,38%	2.301.464	€ 106.531.638	34,26%
Attraverso Carta di credito	334.048	€ 17.226.589	5,43%	317.842	€ 15.695.590	5,05%
Totale operazioni	2.700.235	317.318.777	100%	2.671.818	310.983.574	100%

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

I DEPOSITI BANCARI

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

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

Giacenza media di conto corrente

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

LA RICHIESTA DI FINANZIAMENTI

La politica di investimento del Gruppo è prevalentemente orientata all'ampliamento e all'ammmodernamento della rete di vendita. A fine 2008 si è conclusa l'importante acquisizione di sette punti vendita (5 supermercati, 1 *superstore*, 1 grande magazzino) dell'azienda Omniscom SpA.

L'operazione, realizzata mediante conferimento del ramo d'azienda nella società Billig SpA, è stata totalmente finanziata dalle *holding* della famiglia Poli.

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

Mutui a medio lungo termine

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

Finanziamenti a breve termine

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

Fidejussioni prestate nell'interesse del Gruppo

Anno	Istituti locali	%	Istituti extra-regionali	%	Totale
2008	€ 377.000	42,84%	€ 503.000	57,16%	€ 880.000
2007	€ 1.533.456	83,57%	€ 301.553	16,43%	€ 1.835.009

▼ La remunerazione ai fornitori di capitale

La remunerazione riservata agli interlocutori finanziari incide in quota pari allo 0,22% dei ricavi totali di Gruppo. Essa è di seguito rappresentata, disaggregata per tipologia di corresponsione erogata.

Remunerazioni ai fornitori di capitale

Tipologia di commissione	2008	2007	Var. % 2008 vs 2007
Interessi passivi	€ 247.033	€ 177.906	38,86%
Spese gestione C/C ed incasso	€ 48.819	€ 43.912	11,17%
Commissioni su garanzie fidejussore	€ 5.172	€ 7.500	-31,04%
Commissioni su pagamenti elettronici	€ 386.918	€ 456.177	-15,18%
Totale oneri finanziari	€ 687.942	€ 685.495	0,36%

Analisi costi bancari

Indicatore	2008	2007
Costo medio bancario totale	€ 0,247	€ 0,249
Costo medio gestione C/C	€ 0,368	€ 0,333
Costo medio finanziamenti richiesti	5,23%	5,23%
Commissione media per transazione elettronica	€ 0,146	€ 0,174
Incidenza commissioni per transazioni elettroniche	0,311%	0,373%

Note alla lettura:

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

I CLIENTI

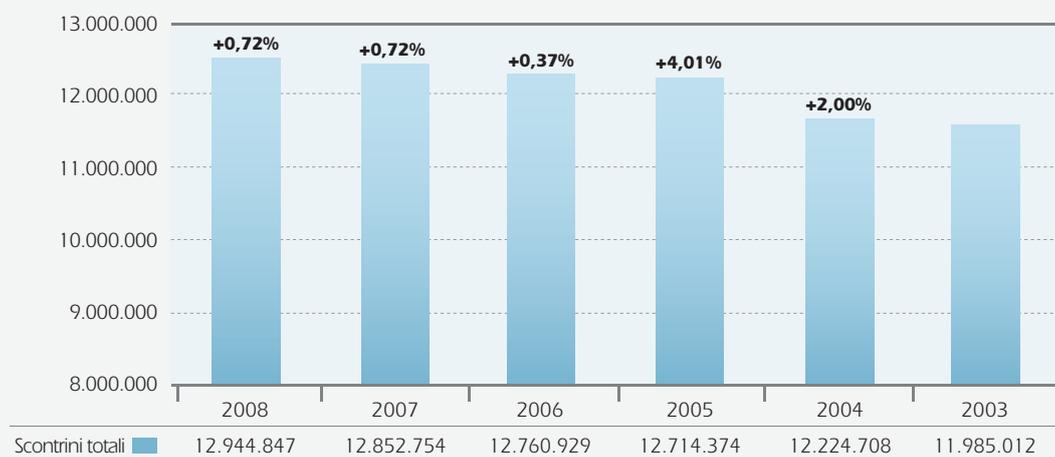
Le relazioni che l'Azienda intrattiene con l'ambiente di riferimento rappresentano il nutrimento necessario per la sua crescita e la sua prosperità. Queste relazioni - dette anche Capitale Relazionale - mettono in evidenza i processi che l'impresa ha adottato per alimentare la quantità e qualità dello scambio con i diversi interlocutori. Esprime il patrimonio di contatti e rapporti creati con gli *Stakeholder* ed è rappresentato da immagine, reputazione, soddisfazione e fidelizzazione, valori che si generano ed accrescono con l'aumentare dei momenti collaborativi.

All'interno di questo insieme di risorse intangibili si colloca il lavoro svolto nei confronti del mercato di sbocco. La soddisfazione del Cliente è un obiettivo fondamentale da raggiungere nell'esplicitarsi dell'attività di Poli; richiede lo sviluppo di una cultura di qualità, che si realizza solamente se le Persone sono portatrici di una forte tensione verso il miglioramento continuo, da realizzarsi attraverso molteplici iniziative: garanzia di qualità nel prodotto e nei processi, eccellenza nei servizi, assistenza e dialogo.

LA FOTOGRAFIA DEI CLIENTI

Numero di scontrini

Grafico n. 23



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

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE RELAZIONALE

FIDELIZZAZIONE DELLA CLIENTELA

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

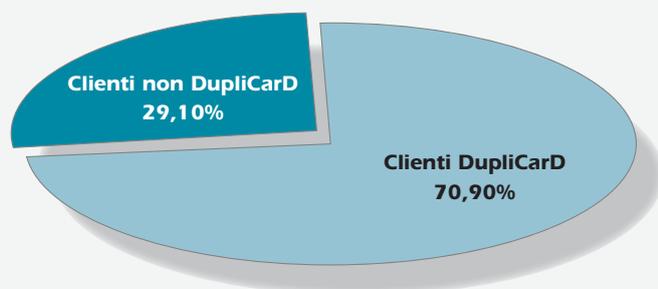
Fidelizzazione	2008	2007	2006
- in termini di spesa	+1,05%	+6,88%	+1,26%
- in termini di visite	+0,72%	+0,72%	+0,37%

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

Grande peso rivestono i Clienti fidelizzati: nel 2008 hanno coperto il 71% delle transazioni ed il 79% degli acquisti.

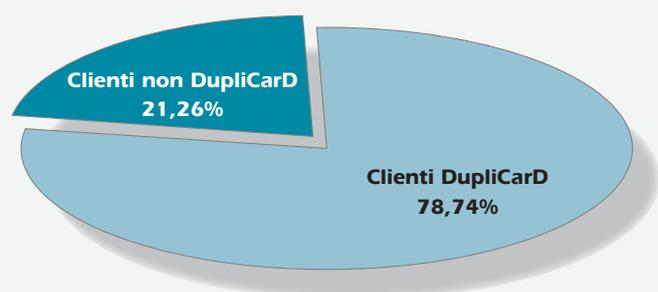
Analisi Clientela in relazione al numero di visite

Grafico n. 24



Analisi Clientela in relazione agli acquisti

Grafico n. 25



GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE RELAZIONALE

ANALISI DELLA CLIENTELA

Clienti DupliCard	2008	2007	2006
- numero di visite	9.177.858	8.976.114	8.915.138
- valore acquisti	€ 242.552.547	€ 234.552.721	€ 231.344.218
- spesa media	€ 26,43	€ 26,13	€ 25,95
Clienti non DupliCard	2008	2007	2006
- numero di visite	3.766.989	3.876.640	3.845.791
- valore acquisti	€ 65.500.617	€ 67.218.922	€ 64.926.838
- spesa media	€ 17,39	€ 17,34	€ 16,92

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

Adesione alla Carta Fedeltà

	2008	2007
Tessere attive	217.641	214.937
di cui abilitate a "Faccio lo"	45.755	34.548
Clienti attivi	200.186	204.408

Note alla lettura: con il termine **tessere attive** si intendono tutte le carte fedeltà che nel corso del 2008 hanno tracciato almeno un euro di acquisto presso uno o più punti vendita della rete di vendita al dettaglio. Depurando il dato totale dalle sostituzioni, annullamenti e revoche si ottiene il numero effettivo di **Clienti attivi**. Incrementano le richieste di adesione al servizio di *self scanning*: 11.207 nuove attivazioni nel 2008, hanno portato a 21,02 la percentuale di acquirenti abilitati al servizio di "Faccio lo".

Analisi nuove attivazioni ed annullamenti della Carta Fedeltà

	Nr.	Vendite generate-perse	%
Tessere Totali	217.641	€ 242.143.999	/
Tessere nuove	40.950	€ 20.206.553	8,34%
Tessere perse	38.246	€ 17.333.580	7,16%

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

Le **tessere nuove** rappresentano le nuove richieste di attivazione registrate in corso d'anno: trattasi in altre parole delle tessere con acquisto nel 2008 e senza fatturato nel 2007.

Le **tessere perse** descrivono invece gli annullamenti e le disattivazioni; raccolgono le carte che nel 2007 avevano registrato acquisti, non mantenuti però nel 2008.

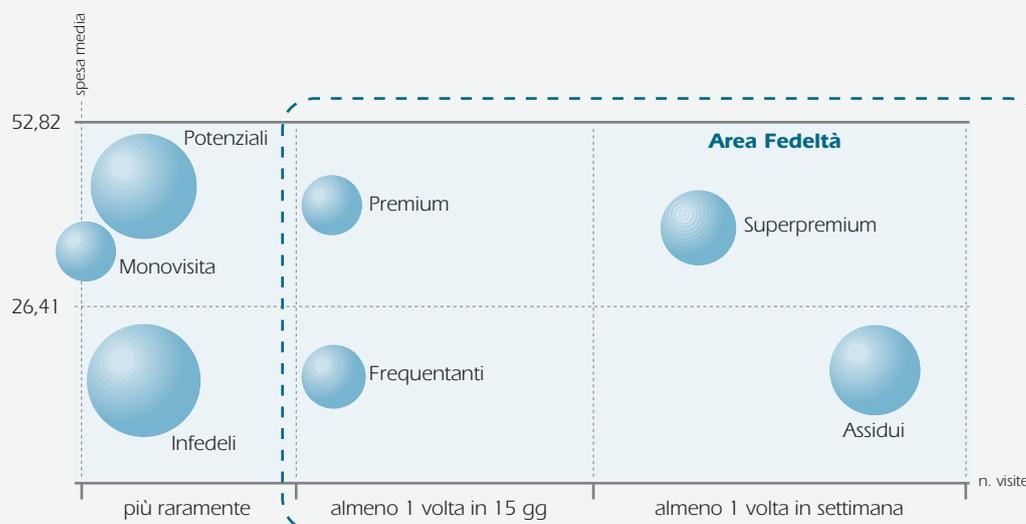
Per comprendere i flussi di Clientela rispetto all'anno precedente, si propone di seguito un metodo assai più efficace di un mero conteggio, che rimanda invece all'analisi della matrice di fedeltà: essa consente di segmentare la Clientela in relazione alla spesa (scontrino medio) e frequenza di acquisto, delineando così differenti comportamenti di acquisto.

Il diagramma a bolle (Rif. Grafico n. 26) rappresenta sull'asse delle ascisse il numero di visite presso i negozi della nostra rete di vendita, mentre sull'asse delle ordinate l'importo della spesa. La linea tratteggiata centrale riproduce lo scontrino medio carta.

Nell'ottica dell'analisi della perdita di Clientela, l'area denominata "matrice di fedeltà", che raggruppa il 40% dei Clienti in termini di numerica ed il 90% in termini di fatturato, fornisce un contributo essenziale per comprendere di anno in anno "cosa si sta perdendo", misurare le dinamiche persi-nuovi e le modifiche dei comportamenti di acquisto dei consumatori maggiormente fidelizzati.

Segmentazione Clientela - anno 2008

Grafico n. 26



Brevemente si riportano le evidenze più significative emerse dal confronto fra 2007 e 2008.

Si osserva in primo luogo una progressiva polarizzazione della Clientela: in termini di numerica clienti, la fascia centrale (quella della fedeltà intermedia, composta dai segmenti *Premium* e *Frequentanti*) si è svuotata; al contempo si osserva il rafforzamento dell'area della fedeltà più stretta (*Superpremium* ed *Assidui*).

Anche l'insieme dei *Monovisita* si riduce in numero, registrando alcune perdite definitive e alcuni spostamenti all'interno dei segmenti degli *Infedeli* e dei *Potenziali*. Tale traslazione è da considerarsi positiva in quanto, pur rimanendo nell'area dell'infedeltà, alcuni visitatori hanno iniziato a considerare Poli come un possibile punto di riferimento.

Prendendo invece in analisi l'Area della Fedeltà nel suo complesso, si registra una contrazione della numerica clienti pari al 1,9% alla quale però si con-

trappone un incremento degli acquisti di 3,7 punti percentuali.

Fra i Clienti attivi in entrambi gli anni, il 37% ha aumentato la fidelizzazione in termini di spesa, mentre il 30% non ha variato il proprio comportamento di acquisto. Il fatturato incrementale così registrato ha sfiorato i 36 milioni di euro, quota pari al 15% delle vendite totali generate.

Fatto 100 il numero totale di tessere perse, il 30% sono riconducibili ai *Monovisita*, Clienti sostanzialmente già perduti, il 30% agli *Infedeli*, il 22% ai *Potenziali*.

Anche i nuovi Clienti palesano una dinamica assai simile, concentrandosi perlopiù nei medesimi segmenti. Questo perché i comportamenti del consumatore raramente si modificano in modo radicale ed in tempi ristretti (tempi rilevabili ad esempio da un'analisi svolta di anno in anno) ma, al contrario, hanno bisogno di tempo per consolidarsi.

► LA CENTRALITÀ DEL CLIENTE

▼ Il Servizio Clienti

Mezzo di segnalazione

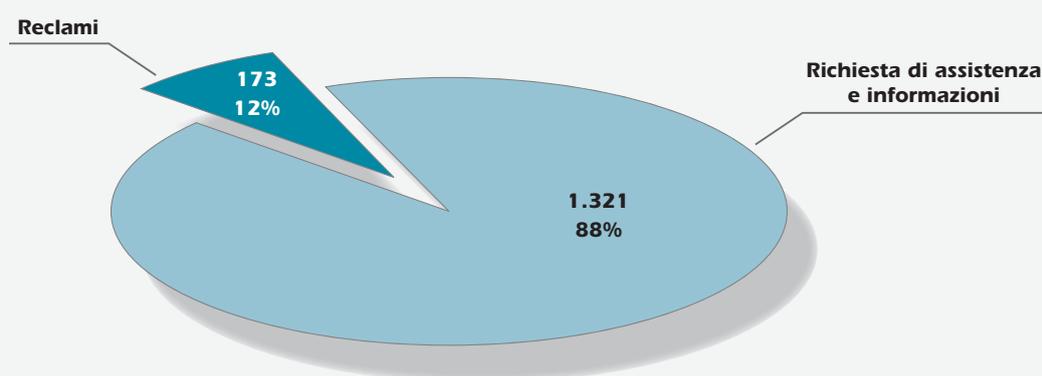
	2008	2007	2006
Telefonica	1.170	864	640
E-mail	244	183	121
Segnalazioni da punti vendita	71	59	9
Altro	9	9	3
Richieste totali	1.494	1.115	773

Le istanze pervenute nel 2008, mediamente 125 al mese e 6 al giorno, vengono catalogate ed eventualmente inoltrate alle funzioni interessate, per consentire una risposta esaustiva al Cliente e la soluzione dei problemi evidenziati. Sono molteplici gli argomenti oggetto delle richieste: carta fedeltà e funzionamento del concorso a premi, informazioni su punti vendita, prezzi, prodotti, formati e caratteri-

stiche qualitative, infine richieste associate al volantino, al sito internet e ad altre iniziative promozionali. Il numero verde del Servizio Clienti Poli Regina, attivo dal 2003, rappresenta lo strumento di interazione con l'Azienda maggiormente utilizzato. Il servizio è gestito con risorse interne ed è attivo tutti i giorni, dal lunedì al venerdì.

Tipologia di segnalazione

Grafico n. 27



GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE RELAZIONALE

Il Servizio Clienti	2008	2007	2006
Ore dedicate ad assistenza Clienti	130,0	93,7	67,2
Risposta immediata o nei tempi previsti	96,59%	93,45%	95,00%
Numero reclami	173	154	140
Peso dei reclami sul totale segnalazioni	11,58%	13,81%	18,11%
Grado di insoddisfazione	13,36	11,98	10,97

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

▼ Le informazioni verso i Clienti

L'Azienda si impegna a garantire ai suoi Clienti un flusso di informazioni costante e completo. L'invio del volantino e dei cataloghi, pratica diffusa presso quasi tutte le insegne della Grande Distribuzione, rimane ancora lo strumento più importante di comunicazione, poiché permette, meglio di ogni altra forma di contatto, di illustrare in maniera dettagliata

i contenuti delle promozioni e delle attività organizzate a vantaggio del Consumatore.

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

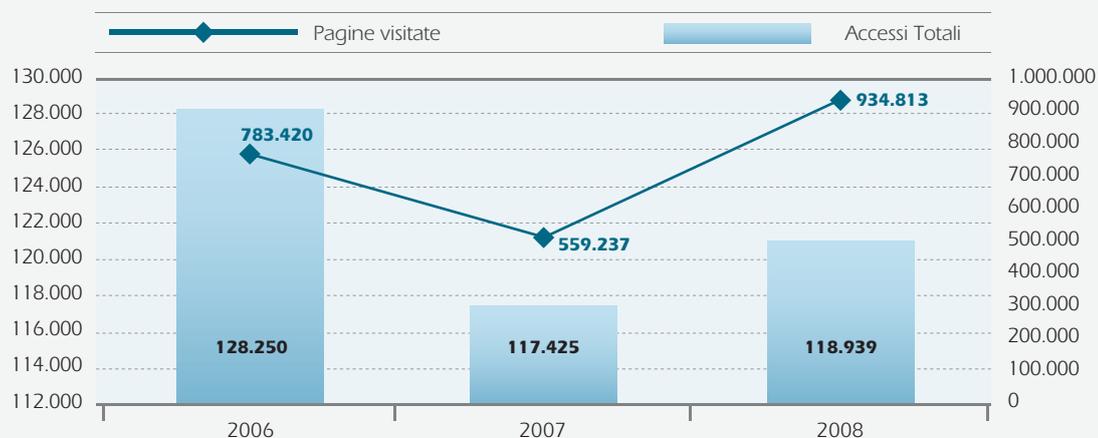
Si evidenziano a tal proposito le oltre 8.000 lettere di ringraziamento spedite alla Clientela che ha aderito al progetto umanitario legato alla DupliCarD *Collection*.

È parte integrante della sostenibilità anche l'attività di comunicazione allargata nei confronti dei Clienti, interlocutori fondamentali per la nostra realtà. A tal fine, l'Azienda fin dal 2003 predispondeva un *leaflet* informativo contenente in sintesi i tratti salienti del documento di rendicontazione sociale. L'opuscolo, stampato solitamente in 50.000 copie per edizione, veniva inviato a mezzo posta ai titolari della Carta Fedeltà, frequentatori più assidui dei nostri negozi.

A partire dallo scorso anno invece, l'informazione alla Comunità ha previsto la sostituzione della *brochure* riassuntiva dei contenuti del Bilancio Sociale con una campagna di comunicazione istituzionale, imperniata sui valori guida dell'operato aziendale, da divulgare con continuità attraverso molteplici canali, sia interni (radio interna ai negozi; locandine e manifesti da affiggere in punto vendita) sia esterni. Per una durata complessiva di circa 2 mesi, nel 2008 la campagna "Oltre la Spesa" ha previsto 42 uscite su quotidiani locali (Vita Trentina, Adige, Alto Adige); 672 *spot* su radio locali (Radio Dolomiti, NBC, RTT, Radio 2000); 196 *spot* su tv locali (RTTR) ed un investimento complessivo di circa 44.000 euro.

Utilizzo del sito internet

Grafico n. 28



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

GLI INTANGIBILI DEL CAPITALE RELAZIONALE

LE INFORMAZIONI VERSO I CLIENTI

Il Sito internet	2008	2007	2006
Isritti totali al sito	9.320	8.825	7.745
Isritti totali alla <i>newsletter</i>	5.437	5.078	4.298
Numero di <i>newsletter</i> inviate	48	40	36

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

► LE AZIONI PER LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

▼ La convenienza

Per il contenimento del costo della spesa, Poli ha attivato progetti incisivi a sostegno delle esigenze di risparmio e di conservazione del potere di acquisto del Consumatore (diversificazione della proposta assortimentale, inserimento di primi prezzi, potenziamento della marca commerciale e dell'attività promozionale) promuovendo, già in sede negoziale, azioni di contrasto agli aumenti di listino richiesti dall'Industria di Marca e puntando alla ricerca di economie gestionali e di scala.

Degna di nota poi, l'introduzione di "Punti al Risparmio", iniziativa attivata con continuità sui punti vendita e legata alla DupliCarD *Collection*, la nostra raccolta punti. I Clienti dei negozi Poli possono infatti utilizzare i punti accumulati per l'acquisto di beni tipici della spesa quotidiana oppure redimerli, ottenendo buoni sconto da spendere presso i Grandi Magazzini Regina. Dal lancio della promozione Punti al Risparmio (2007), sono stati oltre 115.000 i prodotti alimentari redenti con i punti e, nel solo anno 2008, il 28,5% dei Clienti ha beneficiato di questa opportunità.

In un contesto di mercato caratterizzato da una sempre più preoccupante perdita del potere d'acquisto da parte delle famiglie e dall'accendersi di forti tensioni inflazionistiche, l'Azienda ha continuato a sviluppare una politica di prezzo tesa a garantire il contenimento dei fenomeni inflativi anche grazie al mantenimento di un'adeguata pressione promozionale.

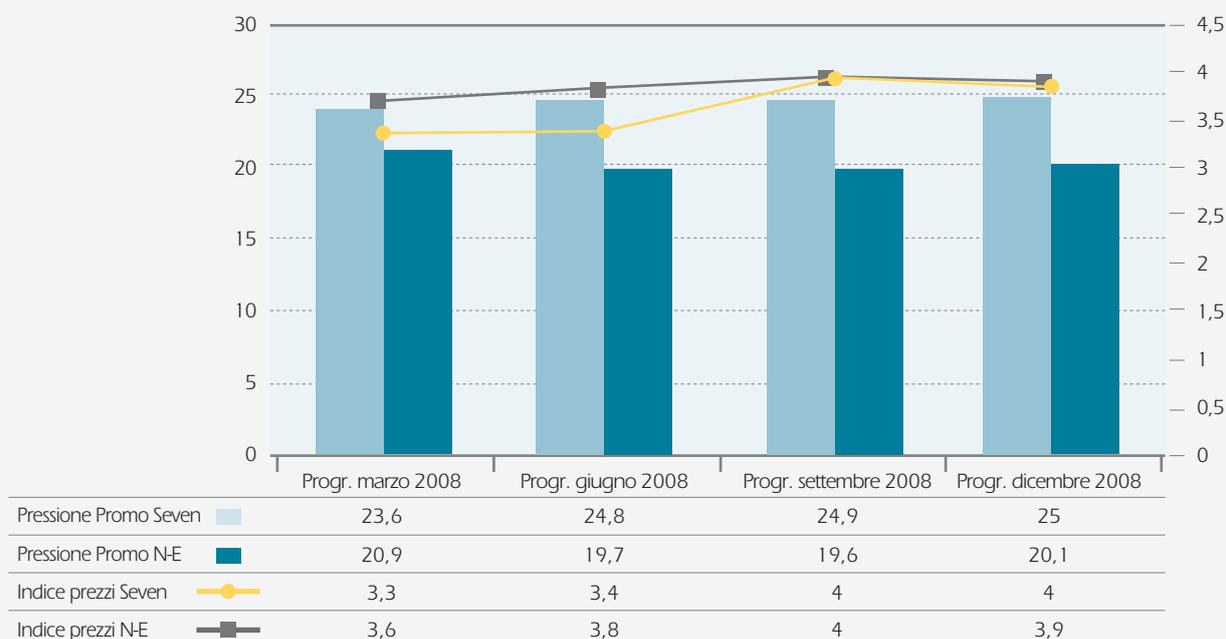


Tradizione

*Gesti consueti.
Per l'economia di montagna
il ciclo delle stagioni
si sovrappone
al ciclo della vita
per ritrovare il senso
della continuità.*

Osservatorio prezzi Largo Consumo Confezionato (Fonte: I.R.I. Infoscan) Dati al 31/12/2008

Grafico n. 29



La situazione del 2008 ha messo in evidenza un profondo *gap* fra prezzi alla produzione e prezzi al consumo: questa forbice rappresenta un fattore preoccupante di erosione del potere di acquisto. Mentre il mercato ha generalmente "ribaltato" sui consumatori gli incrementi derivanti dalla produzione (cfr. andamento inflativo nazionale), l'Azienda ha cercato

di attutire il colpo per i propri Clienti, fungendo da cuscinetto per una quota di rincari mediamente pari a 4 punti percentuali. Di seguito si confrontino i dati relativi all'indice inflativo nazionale per le Famiglie, Operai ed Impiegati al netto dei tabacchi (FOI) ed indice inflativo interno.

Il monitoraggio dell'inflazione alla vendita

Grafico n. 30



Le tendenze sopra descritte sono confermate anche dal servizio di monitoraggio dell'Inflazione proposto da AC Nielsen. Esso si inquadra in un più ampio osservatorio dei prezzi per la misurazione dell'andamento dei prezzi medi nelle due determinanti prin-

cipali: la variazione di prezzo di tutti e soli i prodotti comuni fra due periodi considerati e la variazione di *mix* del carrello, ossia la modifica dei prezzi per effetto di variazioni di scelta dei consumatori sui prodotti e sulle quantità acquistate.

L'andamento dei prezzi di vendita Totale Grocery - Nielsen, Servizio di Monitoraggio dell'inflazione

Grafico n. 31



La centralizzazione e terziarizzazione della logistica delle merci *grocery*, attuata da Poli assieme ai *partner* aderenti ad Agorà Network (la Valtellinese Iperal, il gruppo Basko-Sogegross di Genova e Tigros di Varese) in collaborazione con Kuehne & Nagel, ha apportato notevoli benefici.

Il potenziale di miglioramento legato al progetto va anzitutto ricondotto all'ampliamento del numero di *item* stoccabili: la piattaforma comune tratta attualmente 11.150 referenze *grocery*, il doppio rispetto a quelle che, in passato, venivano gestite presso il deposito Seven (circa 5.600 articoli). La possibilità di attingere ad un numero maggiore di prodotti, sia attraverso modifiche stabili dell'assortimento, sia con soluzione *in-out*, ha permesso di personalizzare

e differenziare le proposte dei vari negozi della rete di vendita, rispondendo al meglio alle esigenze della Clientela e, ove necessario, provvedendo all'inserimento di prodotti con scale prezzo orientate verso il basso.

La centralizzazione a Brignano Gera D'Adda ha inoltre favorito la razionalizzazione e l'abbattimento dei costi logistici, permettendo così a Poli di liberare ulteriori risorse da trasferire al Cliente.

A ciò si aggiungono gli ottimi risultati in termini di miglioramenti contrattuali in fase di acquisto che derivano da GD PLUS, la Centrale d'acquisto paritaria resa operativa dal 1° gennaio 2008, partecipata per un terzo da Agorà Network e costituita con due colossi nazionali della distribuzione: Finiper e GsCarrefour.

▼ I Servizi e le iniziative

I principali servizi offerti al Cliente

Copertura dei servizi	Totale Rete di Vendita	Orario Continuato		Faccio Io	
		Valore	% su totale	Valore	% su totale
Numerica punti vendita	53	26	49,06%	10	18,87%
Ponderazione su nr. Clienti	12.944.847	8.968.260	69,28%	4.889.257	37,77%
Ponderazione su incassi	€ 308.053.184	€ 215.924.245	70,09%	€ 134.814.128	43,76%

Faccio Io

“Faccio Io” è il nome dato all’impianto di *self-scanning*, attraverso cui i possessori di carta fedeltà possono fare la spesa calcolando in maniera automatica il conto da pagare alla cassa.

Realizzato con l’introduzione di dispositivi palmari posizionati all’ingresso dei punti vendita presso cui il servizio è attivo, 10 nel 2008, il sistema ha guadagnato giudizi positivi da parte del *management* interno - che ne ha apprezzato i benefici organizzativi - da parte del Cliente - che può accelerare il processo di acquisto - ed infine da parte dei Media - sono diverse le testate che hanno riferito dell’iniziativa.

A tre anni dal lancio, “Faccio Io” si conferma un servizio di successo, per quanto segmentante. Nei punti vendita migliori, l’incidenza del fatturato si assesta al 25% - 30%, considerando il fidelizzato.

In termini di utilizzo, trovano conferma alcuni fenomeni intercettati già subito dopo il lancio. In particolare è stato rilevato il maggior peso dello scontrino *self-scanning* rispetto alla modalità classica; la propensione a non abbandonare completamente la modalità classica di pagamento; la propensione ad utilizzare “Faccio Io” soprattutto nei momenti di maggior affollamento in negozio; la tendenza a non abbandonare il servizio una volta provato nonostan-

te cominci ad esistere un gruppo di “ex utilizzatori” significativo nei negozi meno performanti ed, infine, la scarsa rilevanza dell’utilizzo fraudolento.

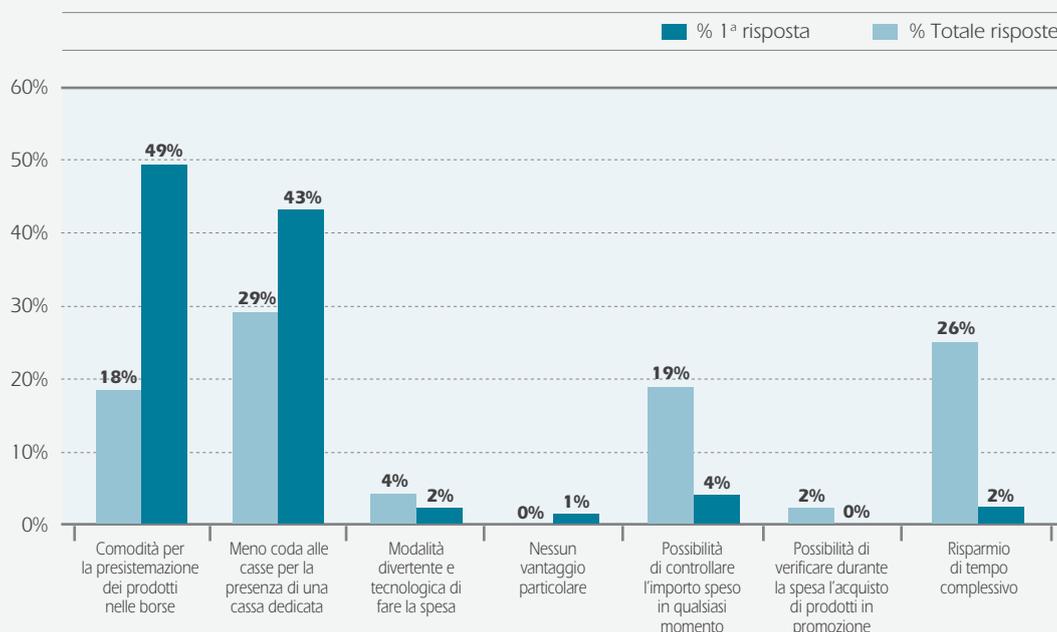
Nell’area della valutazione della *Customer Satisfaction*, è stato strutturato nel 2008 un sondaggio *on-line* volto alla misurazione del gradimento del servizio. Il questionario si componeva di 15 domande per gli utilizzatori del servizio e di 6 domande per chi si dichiarava ex utilizzatore.

Le richieste erano articolate in modo da evidenziare, a parte una sintetica introduzione anagrafica (sesso, anno di nascita, comune di provenienza, responsabile acquisti all’interno del nucleo familiare), il luogo, la tempistica e la modalità di utilizzo del servizio così come i vantaggi e gli svantaggi riscontrati e attesi.

Il profilo operativo di “Faccio Io” è stato dettagliato su 5 aspetti: attivazione del servizio, ritiro del terminale, svolgimento della spesa, passaggio in cassa e riletture di quanto acquistato. Per gli ex utilizzatori, una sezione era appositamente dedicata ad approfondire i motivi dell’abbandono e dell’eventuale insoddisfazione verso il servizio.

I principali vantaggi derivanti dall’adesione alla modalità *fai-da-te* di fare la spesa dichiarati dagli intervistati sono riportati nel grafico sottostante.

Grafico n. 32



In sintesi, i risultati non hanno messo in evidenza particolari problematiche in sede di attivazione del servizio, nemmeno per questioni inerenti alla *privacy*. Sembra oramai essere acquisita l’operatività legata allo svolgimento della spesa: i Clienti controllano spesso per paura di commettere errori, ma in generale prevale l’aspetto ludico e divertente. Il passaggio in cassa ha offerto alcuni spunti di miglio-

ramento del servizio per quanto riguarda il presidio e l’assistenza della cassiera e l’eventuale tempestiva apertura della seconda cassa. La maggiore criticità riscontrata in caso di controllo rimanda alla scomodità di disporre nuovamente gli articoli nelle borse. Complessivamente il Cliente ha espresso un giudizio positivo: in una scala da 1 a 10, la soddisfazione media rilevata è stata pari a 8,56.

Profumo di pane

Trascorsi quattro anni dall'installazione del primo reparto panetteria *self-service*, "Profumo di Pane" è oggi esteso a 19 punti vendita della rete, ciascuno dei quali presenta varianti dettate dalle esigenze e dalle tradizioni locali. La Clientela ha mostrato di preferire il servizio come alternativa sia al pane sfuso venduto con assistenza degli addetti, in quanto permette di annullare i tempi di attesa tipici della vendita tradizionale, sia al pane confezionato, a ragione della miglior qualità del prodotto sfuso.

I Viaggi di Poli

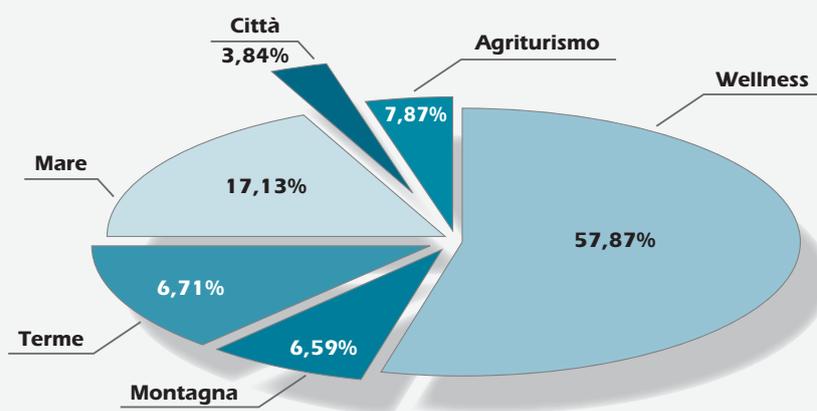
È giunta al terzo anno la collaborazione con il *tour operator* Igna's Tour, grazie alla quale Poli affianca all'offerta tradizionale di prodotti tipici della Grande Distribuzione, proposte viaggio di vario tipo a prezzi

molto economici: città d'arte vicine e lontane, vacanze *wellness*, località turistiche balneari, montane e termali. L'informazione al pubblico è veicolata attraverso il volantino, il sito internet aziendale e quello di Igna's Tour. L'organizzazione tecnica del viaggio è curata direttamente dal *tour operator* che, grazie alla collaborazione in essere già da anni con grandi catene della distribuzione alimentare tedesca ed austriaca, vanta grande esperienza nel settore vacanze *low-cost*. Con l'acquisto di 1.640 pacchetti, nel 2008 sono partite 4.983 persone. Tra i bambini partecipanti (1.232 in totale), la maggior parte ha viaggiato gratuitamente, mentre i rimanenti hanno beneficiato di tariffe ridotte al 50%.

L'iniziativa ha fino ad ora guadagnato un riscontro positivo da parte della Clientela: il 16% dei "turisti di Poli" ha viaggiato due o più volte nel corso del solo 2008.

Tipologia di viaggio

Grafico n. 33



I Prodotti

Qualità e sicurezza

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

pubblicazioni appositamente redatte dall'Azienda. Anche i prodotti a marchio *Primia* vengono periodicamente testati attraverso analisi di laboratorio e *panel* realizzati da una rappresentanza di Collaboratori delle quattro aziende socie di Agorà Network.

I controlli sui prodotti

Autocontrollo interno H.A.C.C.P.	2008	2007	2006	Var. % 2008 vs 2007
Nr. controlli	1.845	1.842	1.976	0,16%
Spesa sostenuta	€ 30.997	€ 31.840	€ 37.433	-2,65%
Costo opuscoli distribuiti	€ 219	€ 279	€ 291	-21,51%
Controlli su prodotti <i>Primia</i>	2008	2007	2006	Var. % 2008 vs 200
Nr. controlli	638	573	370	11,34%
Spesa sostenuta	€ 208.496	€ 235.406	€ 164.500	-11,43%

Nel corso del 2008, 78 ispezioni da parte delle Autorità pubbliche delegate al controllo del rispetto delle normative commerciali ed igienico sanitarie, hanno coinvolto i punti di vendita e le piattaforme logistiche del Gruppo. In tre casi sono state ravvisate violazioni, rispettivamente:

- al D. Lgs. 109/92, per aver detenuto 4 confezioni di prodotti da forno con data di scadenza superata;
- al D. Lgs. 306/02, per aver detenuto 400 grammi di pomodori freschi inadatti al consumo;
- al D. Lgs. 475/92, per aver posto in commercio prodotti di occhialeria conformi alle norme, ma con simbolo CE stampigliato secondo proporzioni non conformi (responsabilità dell'importatore).

I Carabinieri del N.A.S. di Trento hanno inoltre rinvenuto, nel corso di un'ispezione sanitaria presso un punto di vendita, delle confezioni di frutta secca contaminate da uova e larva d'insetto. Segnalando l'accaduto alla Procura della Repubblica di Trento, al momento risulta per questo indagato il gerente del supermercato.

Nel corso dell'anno sono state definite con A.P.S.S. di Trento le posizioni relative a 2 violazioni al D. Lgs. 109/92 contestate rispettivamente nel 2004 e 2006, per aver utilizzato nell'etichettatura e nella pubblicità denominazioni di vendita errate.

L'onere complessivo sostenuto per le sanzioni ed ammende di cui alle 5 violazioni è stato pari ad € 13.293, di cui € 2.582 rimborsati dal fornitore.

I prelievi di prodotto effettuati dalle Autorità di vigilanza nel 2008 e finalizzati alla verifica di conformità sono stati pari ad 80.

Prodotti a marchio privato

Analisi dei prodotti a marchio privato

	Primia		Bontà delle Valli	
	2008	2007	2008	2007
Nr. prodotti	525	432	64	67
Nr. categorie	41	41	14	16
Vendite generate	€ 15.660.799	€ 13.259.131	€ 2.173.807	€ 2.156.866
Pezzi venduti	11.228.277	10.364.965	1.147.259	1.272.501
Clienti DupliCarD acquirenti	167.473	164.871	112.378	115.208
% Clienti DupliCarD acquirenti	90,44%	89,75%	60,69%	62,72%

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

Il marchio Primia intende coniugare le caratteristiche di qualità, sicurezza e convenienza: tutti i prodotti provengono da Fornitori di fiducia, vengono accuratamente selezionati e testati con regolarità, a garanzia di uno *standard* qualitativo paragonabile

I Prodotti a prezzo d'attacco

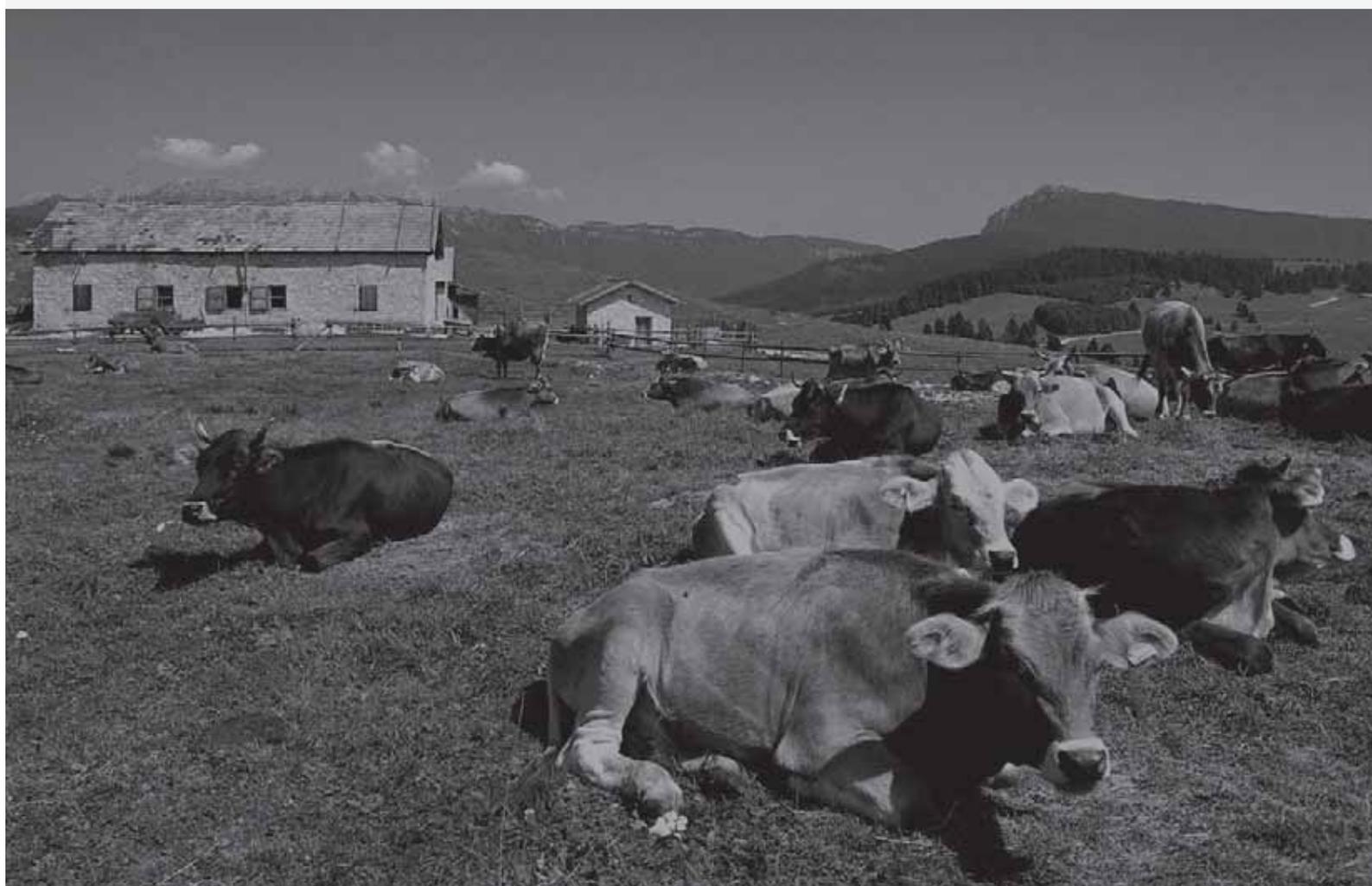
Permane l'attenzione alle esigenze delle categorie di Consumatori con basso potere di acquisto, garantendo il mantenimento di scale prezzo complete ed orientate verso il basso. Grazie alla collaborazione con Agorà Network, l'assortimento propone prodotti *unbranded*, che vantano un ottimo rapporto qualità-prezzo e si riconoscono sugli scaffali grazie alla segnalazione dello *slim* "Prezzo OK".

Analisi prodotti a prezzo di attacco

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

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

a quello dei *leader* di mercato. Grande attenzione è riservata anche all'aspetto della comunicazione: i prodotti Primia godono infatti di uno spazio privilegiato all'interno del volantino promozionale. Il *brand* Bontà delle Valli contribuisce a mantene-



Luoghi.

*Sapori, profumi, colori.
Li possiamo ritrovare
ogni giorno
premiando in questo modo
anche il lavoro e la passione
di chi ha scelto
di vivere la montagna.*

re vive le tradizioni locali, attraverso la proposta di prodotti tipici delle valli alpine di elevato *standard* qualitativo, da esitare all'interno della rete di vendita dei *partner* di Agorà Network.

Prodotti etici

I prodotti etici, pur contrassegnando nicchie ristrette di mercato, continuano a richiamare l'interesse dei consumatori. Tra questi si ricordano le soluzioni na-

turali bio-compatibili, provenienti da materie prime esenti da trattamenti chimici o di sintesi e da produzioni che rispettano l'ambiente.

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

Analisi prodotti etici

	Biologici		Equo-solidali	
	2008	2007	2008	2007
Nr. prodotti	169	171	30	25
Nr. categorie	26	25	14	14
Vendite generate	€ 1.888.512	€ 1.789.339	€ 303.742	€ 266.472
Pezzi venduti	972.173	914.716	137.790	121.957

Nota di rilievo nel panorama delle alimentazioni alternative è lo spazio dedicato ai prodotti *gluten-free*, destinati alle persone affette da celiachia. La diffusione di questa malattia è in rapidissima espansione: attualmente le statistiche parlano di 55 mila casi in Italia, ma si stima che i malati siano 8-10 volte superiori, per la gran parte (65%) adulti compresi fra i 18 ed i 35 anni.

Si tratta quindi di un caso ogni 100-150 abitanti. Consapevole della necessità di reperire facilmente menù, alimenti ed ingredienti privi di glutine, avvertita in misura sempre crescente da queste categorie svantaggiate di consumatori, l'Azienda si impegna ad arricchire l'assortimento con articoli destinati ai consumatori affetti da celiachia.

Analisi prodotti senza glutine

	2008	2007
Nr. prodotti	30	29
Nr. categorie	7	7
Vendite generate	€ 123.214	€ 95.608
Pezzi venduti	58.041	47.759

FOCUS- Riposo, relax, divertimento...Dopo lavoro e impegni, alla ricerca del tempo perduto.

Italiani senza tempo libero, siamo gli ultimi in Europa: tra lavoro e impegni restano a disposizione meno di quattro ore al giorno. Tutte le inchieste negli uffici e nelle aziende - spiega Patrizio Di Nicola, docente di sociologia all'università La Sapienza di Roma e uno dei massimi esperti di *E-work* in Italia - dimostrano che la gran parte degli italiani si sente schiacciata dalla rigidità degli orari di lavoro. Nel nostro paese il 60% dei lavoratori ha turni rigidi e soltanto il 40% di essi può usufruire della flessibilità; così ogni tipo di necessità domestica finisce per essere concentrata il sabato.

Sempre più legati alla scrivania, pare che coltivare i propri interessi sia diventato quasi una chimera. Alzarsi prima, lavorare di meno, divertirsi di più...quale è la ricetta del tempo libero? Le più brave sono le donne, ma anche i maschi iniziano ad ingegnarsi. Ritaglia, concentra, ruba, moltiplica, alla fine qualcosa salta fuori. Un qualcosa che si chiama tempo. Una manciata di ore, uno scorcio di giornata, un pezzetto di vita senza impegni, uno scampolo di quotidianità da dedicare a se stessi e a chi si ama.

Gli economisti lo definiscono *time-budget* e niente indica meglio di questa frase idiomatica il senso contemporaneo della parola "tempo". Ossia valore, capitale, merce di scambio, un bene per il quale almeno

il 50% degli italiani sarebbe disposto a barattare molto, se non tutto, in nome di quella conciliazione della vita e del lavoro sempre citata nello statuto di ogni azienda, ma che difficilmente può essere applicata. I dati Istat dimostrano che dal 1988 ad oggi gli italiani hanno guadagnato appena due minuti di tempo libero in più al giorno, passando da 3 ore e 49 minuti a 3 ore e 51 minuti di spazio per sé. Una vera miseria, rispetto al resto della media europea, soprattutto Inghilterra e Germania, dove il guadagno è stato di almeno un paio d'ore ogni sette giorni, per non parlare degli americani, che secondo gli ultimi studi, avrebbero conquistato quasi venti ore *off* al mese, mandando al macero tutti gli stereotipi degli statunitensi *workaholic*.

La voglia di liberare tempo per sé, dunque, c'è ed è sempre più forte; riguarda tradizionalmente le donne e adesso anche gli uomini - dice Linda Laura Sabbadini, direttore centrale dell'Istat - ma dall'esterno una risposta concreta a questo bisogno ancora sembra non arrivare, perché oltre ai costi crescenti legati alla gestione del tempo libero, gli orari di lavoro restano rigidi, i servizi sociali scarsi e i tempi degli spostamenti aumentano.

Il vero cambiamento si osserva invece nella vita familiare, dove le donne hanno imparato a comprimere le ore dedicate alle attività domestiche ed i maschi fanno (o dovrebbero fare) qualcosa in più. Guardando meglio nelle pieghe della giornata, rifacendo i conti con cronometro alla mano, gli italiani tendono sempre più a ridurre il tempo dedicato ad occupazioni necessarie, ma non necessariamente divertenti come cucinare, fare acquisti e commissioni, curare la casa. Incombenze sempre più appaltate all'esterno, grazie a rosticcerie, *colf* e bollette via internet, in un *outsourcing* senza precedenti della vita privata, per la riappropriazione degli spazi rubati. Tutto questo per ottimizzare il tempo libero da dedicare ai figli, alla coppia, o semplicemente al famoso ozio creativo, toccasana di corpo e mente. Con il risultato che non potendo dilatare le 24 ore, si dorme sempre meno, e complice la tecnologia, si fanno sempre più cose insieme (*multitasking*). Consumi elettrici, programmazione tv e altri indicatori dimostrano che la sveglia del paese ha preso a squillare un'ora prima. È chiaro però che se tanti sono disposti a rinunciare al tepore del letto, molti altri preferirebbero "pagare" per un'ora libera extra. Negli USA, un certo professor Steven Davis, sull'*Economist*, ha addirittura provato a calcolare quanto, basandosi su uno stipendio medio, la popolazione sarebbe disposta a pagare: 12,7 dollari. D'altronde, come vaticinava il sociologo Hans Magnus Hengesberger, "Se c'è un lusso del XXI secolo, quello sarà il tempo libero".

Sebbene sia molto difficile mettere un'etichetta col prezzo a un'ora passata piacevolmente, gli ultimi tentativi di calcolare la ricchezza di un paese ci hanno provato. E così, aggiustando il prodotto interno lordo in modo da includere anche il valore del tempo libero, uno studio Ocse appena pubblicato ha visto accorciarsi di molto le differenze tra Usa e Ue (lo svantaggio della Germania, ad esempio, è passato da - 26% a - 6%). Siamo dunque entrati in un'epoca in cui è il tempo a far la parte del leone, un'era che chiama in causa gli stili di vita, dove è d'obbligo la corsa per non restare indietro, dove anche un quarto d'ora non allocato in anticipo è un quarto d'ora perso...

Nuovo valore al tempo dunque, ma anche nuove inquietudini per la situazione economica che è andata delineandosi negli ultimi anni: questa è l'altra faccia dell'era in cui stiamo vivendo. L'era della crisi, il momento dello stallo, il tempo delle scelte difficili per il consumatore e dei tagli al *budget* familiare.

Secondo i dati dell'indagine sui consumi condotta dall'Istat, nel 2008 la spesa media mensile per famiglia è stata pari, in valori correnti, a 2.485 euro, praticamente uguale a quella dell'anno precedente (+0,2%). È necessario però puntualizzare che i dati proposti incorporano sia la dinamica inflazionistica (FOI pari al 3,3% nel 2008), sia la crescita del valore del fitto figurativo; pertanto, l'aumento della spesa media mensile di cui sopra corrisponde, in realtà, ad una flessione in termini reali. Ma come sono state modificate le scelte di consumo delle famiglie?

Nel 2008 la spesa per i generi alimentari e bevande ha rappresentato in media il 19,1% (era il 18,8% nel 2007) della spesa mensile totale. In crescita la percentuale di famiglie che acquistano presso *hard discount* (10,9% nel 2008, era 8,6% nel 2006). Rispetto al 2007 è rimasta stabile la quota di spesa destinata ad istruzione e comunicazioni; in calo, invece, quella destinata all'acquisto di abbigliamento, calzature, mobilio, elettrodomestici ed oggetti di arredamento per la casa. Sempre più contenuta è stata poi la spesa riservata al tempo libero e alla cultura: oltre a quella per i giornali, i libri non scolastici, CD e DVD, è diminuita significativamente la spesa per beni durevoli e quella per biglietti o abbonamenti a spettacoli e manifestazioni (Fonte: Istat, I consumi delle famiglie, 2008).

Anche per il 2009 si prevede che grandi tagli avvengano non tanto nell'alimentare, quanto piuttosto in svaghi e tempo libero. Federalimentare, la Federazione Italiana dell'Industria Alimentare, ha voluto fotografare lo spaccato dei consumi in tempo di crisi, raccogliendo le tendenze in atto e quelle prevedibili in un *focus* studiato ad hoc. La ricerca realizzata da GPF, dal titolo "Gli italiani e la crisi economica", conferma che i nostri connazionali sono ancora molto preoccupati per gli effetti della crisi soprattutto in termini di disoccupazione (95%), precarietà del lavoro giovanile (90%), incertezza, paura del futuro e pessimismo

(86%), ma anche per la tangibile, innegabile e concreta perdita del potere d'acquisto (84%), che ha già causato nell'ultimo anno una riduzione delle spese generali da parte dell'81% degli italiani. Vale però la pena esaminare le voci sulle quali si concentrano le previsioni di risparmi e tagli rispetto al *budget* familiare, dagli svaghi e tempo libero fuori casa (nel quale prevedono tagli il 61% degli italiani), all'abbigliamento (55%), viaggi e vacanze (51%), arredo della casa (47%) e strumenti tecnologici per il tempo libero (41%). "Vorrei, ma non posso...o almeno non ora", questo sembra, dunque, il pensiero largamente condiviso dal popolo dello stivale. Numerosi e diversificati sono poi gli studi che hanno dato evidenza a tale attitudine. Ad esempio, i risultati di una singolare ricerca su "Il futuro del pubblico del cinema" realizzata per le associazioni degli esercenti e dei distributori, ANEC e UNIDIM, dal dipartimento di sociologia dell'Università di Roma La Sapienza, descrivono una situazione piuttosto dissonante: gli italiani amano il cinema, ma ci vanno poco. Alto gradimento, ma scarsa frequentazione, questo il rapporto tra gli italiani ed i film visti in sala: oltre l'82% (il 97% tra i più giovani) lo ama, ma il 56% non ci è mai andato negli ultimi 3 mesi e la metà di loro va meno frequentemente rispetto a 5 anni fa. In questo scenario, il prezzo del biglietto incide sulle scelte del 43% del pubblico.

Nella definizione delle politiche da attuare a favore dello *Stakeholder* Cliente, assume importanza l'analisi del comportamento di acquisto, delle esigenze espresse, delle aspettative latenti e, in epoca di crisi, anche del quadro economico generale con le sue ripercussioni sulle scelte di consumo.

Percepita dunque l'importanza sempre maggiore attribuita dal consumatore al fattore tempo, l'Azienda si è attivata per offrire risposte concrete a questa nuova richiesta "emergente".

Mettendo a frutto l'esperienza maturata in occasione delle visite organizzate in Italia e all'estero, ha mutuato le iniziative ed i progetti più significativi già attuati da *retailer* di spessore del mondo della Grande Distribuzione Organizzata Internazionale. Tra i servizi che in misura maggiore contribuiscono al risparmio di tempo, sia in termini di spesa, che in termini di preparazione dei prodotti a casa, si ricordano:

- l'inserimento dei prodotti di quarta e quinta gamma nel reparto ortofrutta indirizzati ai Clienti più evoluti, che fino ad ora hanno dimostrato di apprezzare le comode porzioni di frutta e verdura confezionata, già accuratamente lavata e tagliata;
- l'ampliamento della proposta di *meal solution*, piatti pronti direttamente dal negozio alla tavola capaci di soddisfare diverse esigenze nutrizionali ed incontrare i gusti più disparati;
- il potenziamento della proposta di salumi e formaggi in confezioni con formula *take away*, ponendo attenzione alla qualità di tali prodotti, unitamente a convenienza, comodità di acquisto, visibilità, garanzia di igiene e conservabilità;
- la presenza, in 19 negozi con elevato afflusso di Clientela, dei reparti panetteria *self*, che permettono al Cliente di servirsi autonomamente, annullando i tempi di attesa del servizio tradizionale;
- infine, il servizio di *self scanning* "Faccio io", che permette di evitare il passaggio tradizionale alle casse.

Da un lato si osserva dunque un grande desiderio di tempo libero. Ad esso, come già illustrato nel corso del documento, si contrappongono però risorse sempre più esigue da destinarvi e, di conseguenza, rinunce da parte delle famiglie per la peggiorata situazione economica.

Ecco allora che Poli, dopo aver offerto ai Clienti la possibilità di snellire il processo di spesa e serbare così una piccola dose di quel bene prezioso che è "il tempo per sé", ha voluto proporre soluzioni interessanti e convenienti nell'ambito dei servizi, del tempo libero e dello svago, per aiutarli a soddisfare alcuni "vorrei..."

Come? Attraverso il concorso a premi legato alla carta fedeltà.

La DupliCarD *Collection*, con il suo catalogo ed i suoi punti da raccogliere presso tutti i Supermercati Poli ed i Grandi Magazzini Regina, è una delle colonne portanti dell'attività di fidelizzazione. Sin dalla sua prima apparizione nel 2003, fra le poche sul territorio del Trentino Alto Adige, ha riscontrato ampio gradimento. Basti pensare che nel 2008 più di 97.000 Clienti hanno utilizzato la tessera DupliCarD per accumulare punti e ritirare premi. Fra i più fedeli (76.000 circa), una percentuale superiore all'80% ha ritirato i premi utilizzando quasi il 90% dei punti a disposizione.

Nel corso degli anni, la costruzione del catalogo si è progressivamente evoluta e sviluppata, arrivando a comprendere, accanto ai premi tradizionali, servizi legati al mondo del tempo libero.

Un'occasione per i nostri Clienti, quindi, di poter convertire i punti accumulati con la spesa quotidiana in attività molto vicine ai loro interessi, per passare del tempo insieme alla famiglia, agli amici e, vista la situazione di stagnazione generale, perché no, anche per risparmiare. Il cinema, il divertimento, il *relax*, la lettura: queste le prime categorie proposte a catalogo nella sezione tempo libero. Alcune accolte immediatamente dal pubblico con grande consenso, altre recepite inizialmente con minor entusiasmo, ma rivalutate con il passare del tempo e, a poco a poco, sempre più gradite.

Nella scelta dei servizi abbiamo sempre cercato di privilegiare la collaborazione con realtà del nostro ter-

ritorio per valorizzare le soluzioni che il Trentino Alto Adige e le aree limitrofe possono offrire. L'obiettivo è di raggiungere in maniera capillare i nostri Clienti, anche nelle zone geograficamente più lontane. Un esempio in questo senso sono i legami instaurati con le sale cinematografiche non solo del capoluogo, ma anche con i cinema di Malè, Canazei e Predazzo.

Nell'ottica di offrire nuovi servizi, gratuiti o comunque a prezzi molto interessanti grazie alla redenzione dei punti raccolti, si colloca anche lo sviluppo di nuovi sodalizi attivati con il concorso 2009: la proposta, grazie alla collaborazione con ITAS assicurazioni, di alcune polizze assicurative legate alla casa e al tempo libero e l'innovativo accordo con Asis per gli ingressi individuali o familiari ad alcune piscine nella città di Trento e dintorni.

Lo stimolo costante per i prossimi anni è naturalmente quello di raggiungere tutti i nostri Clienti, anche quelli più lontani, aumentando la diffusione sul territorio dei servizi già presenti a catalogo, trovando al contempo nuove collaborazioni da avviare per soddisfare le "esigenze anche dei più esigenti".

Alcuni numeri, in conclusione, per raccontare le dimensioni di questo fenomeno.

Nel 2008 un Cliente su dieci ha deciso di impiegare i punti accumulati assicurandosi uno dei servizi legati al tempo libero. Dal 2006, primo anno ad ospitare l'offerta di servizi legati al tempo libero, sono stati ritirati 62.985 biglietti del cinema, 12.829 abbonamenti a riviste di vario genere (ad esempio Focus, Topolino, Donna Moderna), 2.970 ingressi ai parchi divertimento (Gardaland, Movieland e Aquaparadise), 3.840 ingressi alle Terme Merano, 7.098 volumi della collana "Atalante di Gatto Marameo", ma anche 725 album ed ingrandimenti fotografici.

I FORNITORI

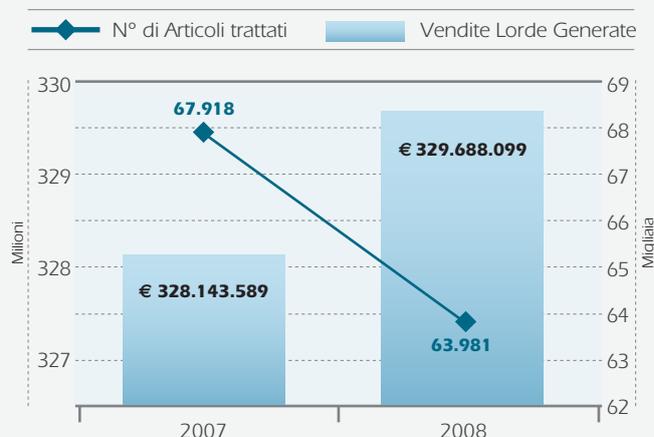
In una terra di montagna come è il Trentino Alto Adige, dove le potenzialità delle risorse produttive non sono pari a quelle delle grandi pianure collocate al nord ed al sud delle Alpi, la creazione di una rete di imprese, reciprocamente solidali ed orientate al sostegno della crescita economica comune,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

I FORNITORI DI MERCI

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

La fotografia dei fornitori

Grafico n. 34



La distribuzione territoriale dei fornitori

L'attenzione riposta nello sviluppo dei prodotti locali è misurata nelle tabelle seguenti, che analizzano le categorie merceologiche più rappresentative sul versante della politica regionale. Solo un numero ridotto di prodotti trattati dall'Azienda è, infatti, reperibile in loco: molti ambiti merceologici sono di totale appannaggio di produttori nazionali o internazionali. In particolare, è quasi nulla la produzione regionale di referenze tipiche del settore *non-food* che, nella costruzione dell'assortimento, costituiscono una parte rilevante.

Analisi categorie merceologiche per numero di fornitori

Categorie merceologiche	2008					2007				
	Fornitori locali		Fornitori non locali		Totale	Fornitori locali		Fornitori non locali		Totale
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	Nr.	%	Nr.	%	Nr.
Pane fresco e pasticceria	28	50%	28	50%	56	28	53%	25	47%	53
Latte, panna e burro	10	21%	37	79%	47	9	20%	36	80%	45
Yogurt e dessert	7	28%	18	72%	25	8	31%	18	69%	26
Salumi	27	30%	63	70%	90	29	32%	63	68%	92
Formaggi	14	18%	66	83%	80	15	17%	72	83%	87
Farine	5	33%	10	67%	15	7	37%	12	63%	19
Vini e spumanti	41	38%	68	62%	109	40	37%	67	63%	107
Grappe e altri liquori	22	45%	27	55%	49	20	40%	30	60%	50
Totale	154	33%	317	67%	471	156	33%	323	67%	479



La terra.

*L'agricoltura di montagna
richiede fatica, passione, attesa.
In cambio
offre sapori indescrivibili.*

Analisi categorie merceologiche per numero di articoli

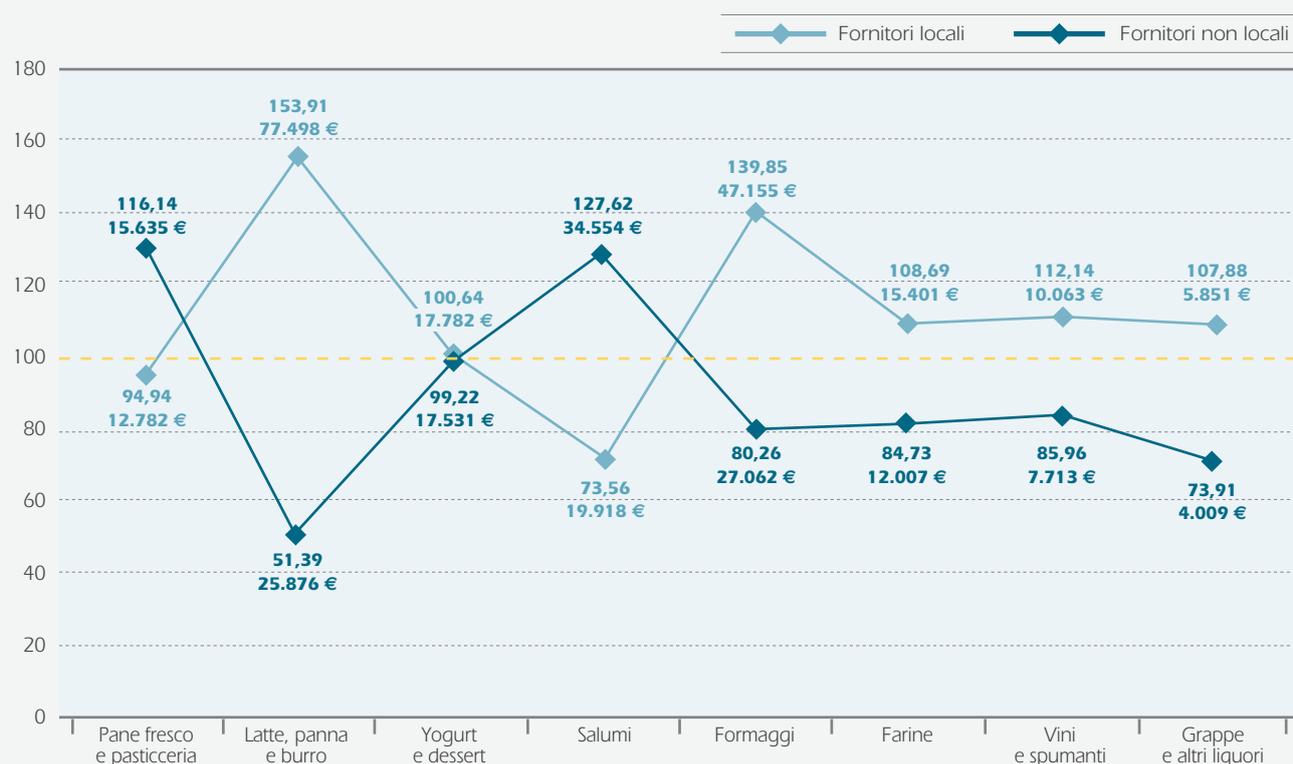
Categorie merceologiche	2008					2007				
	Prodotti locali		Prodotti non locali		Totale	Prodotti locali		Prodotti non locali		Totale
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	Nr.	%	Nr.	%	Nr.
Pane fresco e pasticceria	587	76%	184	24%	771	561	78%	154	22%	715
Latte, panna e burro	101	47%	112	53%	213	101	43%	136	57%	237
Yogurt e dessert	236	55%	194	45%	430	243	59%	171	41%	414
Salumi	351	51%	336	49%	687	362	51%	350	49%	712
Formaggi	214	33%	432	67%	646	203	29%	487	71%	690
Farine	58	64%	33	36%	91	61	64%	35	36%	96
Vini e spumanti	383	54%	331	46%	714	384	50%	389	50%	773
Grappe e altri liquori	235	77%	71	23%	306	255	76%	82	24%	337
Totale	2.165	56%	1.693	44%	3.858	2.170	55%	1.804	45%	3.974

Analisi categorie merceologiche per vendite generate

Categorie merceologiche	2008					2007				
	Prodotti locali		Prodotti non locali		Totale	Prodotti locali		Prodotti non locali		Totale
	Vendite	%	Vendite	%	Vendite	Vendite	%	Vendite	%	Vendite
Pane fresco e pasticceria	7.502.769	72%	2.876.860	28%	10.379.629	6.688.291	68%	3.187.886	32%	9.876.177
Latte, panna e burro	7.827.318	73%	2.898.133	27%	10.725.451	7.286.993	73%	2.662.162	27%	9.949.155
Yogurt e dessert	4.196.482	55%	3.400.989	45%	7.597.471	3.966.332	57%	3.050.450	43%	7.016.782
Salumi	6.991.155	38%	11.610.232	62%	18.601.387	6.708.937	37%	11.663.571	63%	18.372.508
Formaggi	10.091.110	46%	11.690.998	54%	21.782.108	9.662.497	46%	11.171.530	54%	20.834.027
Farine	893.242	69%	396.216	31%	1.289.458	782.807	70%	338.168	30%	1.120.975
Vini e spumanti	3.853.939	60%	2.553.056	40%	6.406.995	3.905.900	60%	2.574.041	40%	6.479.941
Grappe e altri liquori	1.375.018	83%	284.615	17%	1.659.633	1.448.894	82%	313.596	18%	1.762.490
Totale	42.731.033	54%	35.711.099	46%	78.442.132	40.450.651	54%	34.961.404	46%	75.412.055

Vendita media per articolo ed indice di efficienza alla vendita

Grafico n. 35





Lavoro

*Soddisfazione.
È il tempo del raccolto,
frutto saporito
della fatica
e della passione.*

Il grafico (Rif. Grafico n. 35) riporta, per ciascuna categoria merceologica, gli indici di efficienza alla vendita e le vendite medie generate. Posto pari a 100 il valore totale indicante la vendita media per articolo (tratteggiata gialla nel grafico), l'indice di efficienza misura le *performance* di vendita prodotte, in ciascuna categoria, dagli articoli locali e da quelli *extra-regionali*.

Le spezzate permettono di comprendere in maniera immediata le prestazioni dei fornitori del nostro territorio e quelle dei concorrenti nazionali.

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

FOCUS - Collaborare per competere

Il forte radicamento di Poli nella realtà trentina e sudtirolese nasce anche come frutto dell'indotto generato a sostegno della territorialità e della valorizzazione di prodotti e produttori locali.

Un settore nel quale l'attuale crisi si fa sentire meno che in altri ambiti, quello alimentare, ma che deve comunque fare i conti con una congiuntura sfavorevole di lunga data, che sta iniziando a creare problemi di posizionamento sia per gli attori dello scenario distributivo, che per il mondo della produzione.

In questo contesto tormentato e complesso, all'inseguimento costante di mutati bisogni, nuove richieste, freni alla spesa da parte di consumatori sempre più preoccupati per il futuro, anche il rapporto industria-distribuzione sembra risentirne. Tali condizionamenti, unitamente a cambiamenti organizzativi, economici e sociali hanno iniziato a riflettersi sulla ripartizione del potere di mercato e sulla conseguente possibilità che si vengano a creare nuove aree di conflitto o di collaborazione verticale.

Considerato che i rapporti fra il mondo produttivo e distributivo sono contraddistinti da aspetti negoziali, competitivi, strategici e collaborativi, il vero passo in avanti è quello di trovare punti di incontro e sinergie infra-canale, sviluppando tutte le opportunità di collaborazione perseguibili.

Il dialogo e la collaborazione, anche verticale, fra gli attori della filiera sembrano essere la chiave vincente per il futuro: favorire lo spirito imprenditoriale degli operatori, promuovere la qualità e la sicurezza, trovare nuovi strumenti per veicolare i prodotti delle aziende locali nelle reti di vendita al dettaglio. Lavorare al massimo, ciascuno secondo il proprio ruolo, le proprie competenze e qualità, per riuscire a posizionare al meglio non la singola azienda, produttiva o della distribuzione che sia, ma il sistema nel suo complesso.

Da un lato l'industria alimentare deve continuare ad investire in innovazione e ricerca, non trascurando i due pilastri del produrre bene: qualità e sicurezza; dall'altro lato i distributori devono fare promozione e cultura sul mercato, premiando le realtà imprenditoriali capaci con i propri prodotti, di rispondere coerentemente alle esigenze del mercato. La contingente difficoltà non deve spaventare, anzi deve essere spunto per rilanciare la propria offerta ad un mercato che, per fortuna, non è ancora in stasi. Una recente indagine curata da Federalimentare ha dimostrato che solo 2 italiani su 10 pensano di ridurre gli acquisti alimentari, mentre 8 italiani su 10 pensano non solo di accrescerli, ma puntare in misura crescente su prodotti di qualità.

Il sistema delle imprese alimentari in regione è piuttosto frammentato e talvolta deve affrontare le problematiche relative alla dimensione aziendale, ma questo modo di produrre in scala ridotta, secondo folklore e tradizione, è divenuto a poco a poco un patrimonio del nostro territorio, evocativo anche del mangiare bene, di un gusto tradizionale e di un modo di vita ancora genuino.

La grande distribuzione è un *partner* fondamentale per chi produce generi alimentari. Entrare pertanto nei punti di vendita della GDO per i fornitori di piccole dimensioni spesso significa fare un salto di qualità e trovare nuove profondità di fatturato e sviluppo dei propri progetti imprenditoriali, generando quindi, a loro volta, crescita economica ed occupazionale.

Una rete di vendita diffusa capillarmente, che può contare su collaborazioni anche fuori del territorio regionale, rappresenta un'importante vetrina per far conoscere i propri prodotti in comunità, territori e sistemi nuovi.

In un periodo di grave crisi economica, come quello che stiamo vivendo, il ritorno al protezionismo è la soluzione semplicistica, ma di indubbio effetto demagogico, di una politica ben poco lungimirante. *Slogan* quali "buy American" o "mangia italiano" non possono essere declinati nell'ostracismo verso ciò che non sia prodotto sul proprio territorio, ma come richiamo alla giusta attenzione per la valorizzazione dei prodotti "a chilometro zero". Protezionismo ed autarchia privano produttore e commerciante dello stimolo della concorrenza, che produce il costante miglioramento dei beni e dei servizi, ne riduce i costi e li rende accessibili a fasce di popolazione sempre più ampie. Nel nostro sistema di responsabilità, queste soluzioni possono favorire nel breve periodo lo *Stakeholder* Fornitori, ponendo però tale vantaggio a carico dello *Stakeholder* Clienti e producendo nel medio-lungo periodo un *deficit* di valore complessivo.

I Fornitori locali nello sviluppo del *brand* Bontà delle Valli

Cosa distingue gli italiani dagli altri popoli europei? Il fatto che mentre sono a tavola parlano di ciò che stanno mangiando, hanno mangiato o mangeranno. Più o meno fondata che sia questa osservazione, è chiaro che proprio in tempo di globalizzazione, si è accentuato fortemente il richiamo a origine, provenienza, radice, tradizione, alla territorialità, quindi, del prodotto alimentare.

Alla domanda di "territorialità alimentare", Poli ha risposto dando avvio, ormai già da alcuni anni, allo sviluppo del marchio Bontà delle Valli, con l'intento di promuovere i prodotti fortemente radicati nel territorio montano e pedemontano di tutto l'arco alpino. L'iniziativa, lanciata nel 2004 e potenziata negli anni seguenti, intende rendere il *brand* privato espressione delle abitudini di consumo e delle tradizioni culinarie tipiche locali.

La politica di reclutamento dei Fornitori e la selezione dei prodotti rivestono primaria importanza. I criteri che determinano le scelte, prima ancora che da ragioni economiche, sono dettati da fattori qualitativi, come la genuinità delle materie prime impiegate e l'adozione di processi produttivi esclusivi, scrupolosi ed efficienti.

Nel corso del 2008 è stata ulteriormente ampliata la copertura assortimentale: tra le novità si ricordano 5 vini, tra rossi e bianchi, trentini e sudtirolesi; la creazione della linea grappe, bianche e monovitigno; l'inserimento della linea di prodotti dolciari, in cui spiccano strudel, zelten, treccia trentina, focacce e torte rustiche, biscotti con farina saracena; poi ancora lo sviluppo di una linea di funghi secchi ed infine, nel settore ortofrutta, l'inserimento di mele e patate.

In alcune categorie merceologiche il *brand* Bontà delle Valli arriva anche ad incidere per oltre il 10% sulle vendite totali.

Il progetto vino sfuso: vino di qualità, risparmio di imballaggi, prezzi contenuti

La dinamica commerciale dei vini ha subito nel corso degli anni profonde mutazioni: è pressoché scomparso dal mercato il vino da tavola venduto in bottiglia a rendere da 1 lt. e tappo a vite, la polarizzazione dei consumi è avvenuta attorno ai vini in bottiglia da 7/10 lt. a perdere e tappo in sughero o silicone, con prezzo medio elevato o, al contrario, al vino comune confezionato in *brick*.

Non esiste più la via di mezzo? Nel 2008 Poli ha studiato un progetto per la vendita di vino sfuso. L'iniziativa è nata dall'intento di far arrivare, in filiera corta dalla cantina alla tavola del consumatore, un prodotto locale di elevata qualità a un prezzo vantaggioso, risparmiando anche sul costo dell'imballaggio e del suo trattamento.

I due vini locali, un bianco ed un rosso IGT, accuratamente selezionati da una rosa di cantine di provata serietà, sono distribuiti attraverso uno spillatore ad azionamento manuale, che preleva il vino da fusti riutilizzabili. Il prodotto viene asportato dal Cliente mediante bottiglione o dama riutilizzabili.

A seguito della definizione del progetto, la prima realizzazione ha preso vita ad inizio 2009 nell'ipermercato di Bolzano, ma l'obiettivo da perseguire punta ad altri 5 impianti da attivare entro l'anno.

Cosa significa IGT? L'indicazione geografica tipica, è un marchio d'origine, un riconoscimento di qualità che viene attribuito a vini da tavola prodotti in determinate regioni o aree geografiche secondo un disciplinare di produzione; essi possono riportare sull'etichetta, oltre all'indicazione del colore, anche l'indicazione dei vitigni utilizzati e l'annata di raccolta delle uve. In Italia attualmente esistono in commercio 118 vini che riportano in etichetta la sigla IGT. Nella scala dei valori enologici gli IGT si collocano immediatamente su un livello inferiore ai DOC e DOCG. L'assegnazione del marchio IGT rappresenta quindi un importante passo in avanti qualitativo per un gran numero di vini italiani, che dopo un quinquennio possono aspirare alla DOC. Ciò significa anche consentire al produttore un'ulteriore diversificazione tipologica dei propri vini per rispondere alle molteplici esigenze del mercato e offrire al consumatore nuove opportunità di trovare sugli scaffali vini buoni a prezzi convenienti. Il prezzo a scaffale del prodotto si posiziona infatti ampiamente al di sotto di 2 Euro a litro.

Attività "bancarella"

Il canone ideale del punto vendita non esiste. Ogni giorno vengono riscritte le regole, i negozi cambiano, si spostano, spariscono... L'evoluzione è necessaria per la sopravvivenza. La tendenza delle imprese è di arricchire il valore generato dalla *shopping experience*, caricandola di significati e valori sul piano esperienziale. Recentemente anche gli americani hanno modificato le teorie alla base di un buon punto vendita: se prima i tre requisiti erano individuati in "*Location, Location, Location*", ora sembrano più avvicinarsi a "*brand, visual, emotion*" (Rubinelli 2005 - *Retail* di marca - AGEPE).

Il negozio non è più un contenitore di merce, ma piuttosto uno spazio che comunica, che vende l'immagine dell'azienda, che crea stati affettivi. Un'analisi svolta da McGrath (1998) ha dimostrato come il negozio ideale sia un posto in cui sia uomini che donne si prendono il proprio tempo, cercando, rovistando tra i

prodotti, toccando, giocando con la merce. In questo luogo un ruolo determinante è svolto dall'abbondanza dei prodotti e dall'ambientazione. Ambientazioni quindi, capaci di suscitare emozioni.

Oggi, in un approccio frenetico alla vita, è sempre più difficile lasciare spazio alle emozioni. L'esposizione, soprattutto nei negozi del mondo alimentare, tende ad essere omologata e non sempre attrattiva. La bravura del distributore, una volta soddisfatti i bisogni di tipo funzionale, diviene quella di attivare nel Cliente la sfera emozionale, utilizzando un linguaggio di comunicazione che richiama la proposta della fiera. In tal modo il negozio da luogo di mera esposizione, diventa una sorta di teatro, dove ai produttori è data la possibilità di raccontare direttamente ai Clienti la propria storia, in cui sono i prodotti ad essere i protagonisti.

Alla luce di questo, Poli ha coinvolto diversi Fornitori, prevalentemente locali, per costruire insieme una modalità espositiva fresca ed originale, allo scopo di presentare in modo accattivante un'ampia gamma di prodotti delle categorie vino, liquori, bevande, prodotti conservati, piante e fiori, formaggi e salumi.

L'idea, nata dall'attento percorso di analisi, è stata quella di proporre i prodotti con modalità espositive simili a quella delle bancarelle dei mercati rionali. Perché l'immagine dei banchi evoca la piazza, la gente, fa riaffiorare suoni e profumi: emoziona.

L'iniziativa ha riscontrato grande interesse nel Cliente ed i risultati sono stati più che positivi per i 7 Fornitori coinvolti: le vendite dei loro prodotti, nel periodo di svolgimento delle attività, sono aumentate a valore fino al 400%. Ma il vantaggio di lungo periodo deve poi essere ricondotto alla possibilità, concessa in questo periodo al Fornitore, di offrire al Cliente un assortimento ben più esteso di quello in uso presso il punto di vendita, in modo da poter, analizzando l'andamento delle vendite di periodo, individuare articoli da inserire in continuativo negli assortimenti dei negozi.

Le 7 attività hanno sortito il risultato di inserire in assortimento continuativo più di 20 referenze precedentemente non trattate.

Progetto "Take away" salumi e formaggi

Fra gli obiettivi aziendali rivolti allo *Stakeholder* Cliente vi è quello di semplificare le modalità di acquisto, promuovendo il risparmio di tempo. Ciò è possibile quando si raggiunge un percepito qualitativo dei prodotti offerti con la modalità *self-service* pari a quelli serviti.

Un gruppo di lavoro, composto dai commerciali del reparto fresco, affiancati dai responsabili di linea (*product manager*) si è impegnato nello studio dei comportamenti del Cliente, nella definizione dei bisogni e delle ultime tendenze, per arrivare ad esprimere un assortimento completo, distinto per *location* geografica - Trentino, Alto Adige, e vallate - e personalizzabile in funzione delle dimensioni e del fatturato di ciascun negozio.

Nella fase di ricerca e valutazione dei prodotti da inserire nelle confezioni con formula *take away*, è stata scartata l'opzione di concentrarsi su di un unico fornitore potenziale, soluzione che avrebbe semplificato il processo produttivo ma, al contrario, all'interno di una rosa di fornitori ampia e selezionata si è lavorato per individuare la massima qualità espressa da ogni fornitore per singolo *item*. La scelta ha premiato quindi l'eccellenza.

Pratiche, belle e personalizzate: questi i tratti salienti delle confezioni che ora si presentano al pubblico con una nuova eleganza informale. Gli imballi e le etichettature sono stati valutati anche in ottica di rispetto dell'ambiente.

I punti di vendita sono stati dotati di attrezzature espositive di nuova concezione, che assicurano una perfetta conservazione degli alimenti preparati e contribuiscono a dare la massima visibilità all'intera offerta.

L'assortimento, nella sua espressione più ampia, raggiunge le 16 referenze nei salumi ed oltre 50 nei formaggi; lo zoccolo assortimentale è formato da prodotti trattati in continuativo, cui si aggiungono ulteriori prodotti trattati a rotazione, in funzione soprattutto della stagionalità.

Gli ingredienti del successo sono stati senza dubbio la qualità dei prodotti e al tempo stesso la convenienza, considerato che non vi è differenza fra il prezzo al chilo del prodotto lavorato *take away*, rispetto a quello venduto al banco assistito. Un ulteriore valore aggiunto per il Cliente è rappresentato dalla comodità di acquisto (niente code), dalla garanzia di igiene e conservabilità fornita dall'imballo.

Catalogo gastronomico Natale

È a tavola ed in famiglia che le tradizioni natalizie resistono meglio. Lo documenta una pubblicazione curata dalla Fiesa-Confesercenti in un "Viaggio nel Natale" che ricorda piatti e gusti che si tramandano da generazioni, talvolta per riproporli, altre volte solo per conservarne la memoria.

Come si dice: "Natale con i tuoi e Pasqua con chi vuoi". La tradizione vuole che le feste di Natale, in particolare cenone e pranzi, siano momenti da condividere con i propri cari, proponendo un menù che vada bene per tutti. Natale è la festa dell'amore, della fratellanza, della gioia, non sono ammessi musi lunghi e non è ammesso trascorrerla da soli, nemmeno in tempi di crisi. Secondo un'indagine della Coldiretti, nel 2008 il 90% delle famiglie italiane ha passato il giorno di Natale a casa; la spesa complessiva dedicata ai

cibi è stata di oltre un miliardo e mezzo di Euro.

Molto ampio, quindi, il gruppo dei Clienti da consigliare e accompagnare durante i preparativi natalizi. Come? Cercando di ricordare consuetudini senza tempo, attraverso un'offerta studiata ad hoc, volta a suggerire pietanze e abbinamenti gastronomici per i momenti conviviali di Natale e di Capodanno. Tanti spunti, per aiutare ogni famiglia a proporre una tavola ricca di sapori delle tradizioni culinarie regionali, basate sui prodotti tipici offerti dal territorio. Dagli antipasti, ai primi e ai secondi piatti, ai contorni fino ad arrivare a dolci, vini e liquori. L'assortimento, presentato attraverso un accattivante catalogo illustrato, molto più simile ad un "book fotografico" che ad un tradizionale volantino, è stato poi riproposto in negozio con esposizioni particolari in aree opportunamente dedicate, dove, il vero protagonista, è stato lo spirito del Natale... Spirito che non ha mancato di premiare anche i vari Fornitori locali, che grazie al loro coinvolgimento nell'iniziativa, hanno potuto beneficiare di risultati assai positivi, sia in termini di vendita dei loro prodotti *premium*, che di visibilità.

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

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

Pulizie, raccolta rifiuti e trattamento materiale riciclabile

Provenienza	2008				2007			
	Nr.	%	Fatturato	%	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	37	95%	€ 280.420	100%	26	87%	€ 251.849	98%
Non locali	2	5%	€ 1.004	0%	4	13%	€ 6.106	2%
Totale	39	100%	€ 281.424	100%	30	100%	€ 257.955	100%

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

Provenienza	2008				2007			
	Nr.	%	Fatturato	%	Nr.	%	Fatturato	%
Locali	22	71%	€ 7.294.676	91%	11	55%	€ 5.410.999	89%
Non locali	9	29%	€ 726.800	9%	9	45%	€ 637.777	11%
Totale	31	100%	€ 8.021.476	100%	20	100%	€ 6.048.776	100%

LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

► VERSAMENTI ERARIALI

Il rapporto dell'Azienda con la Pubblica Amministrazione si manifesta sia attraverso la propria posizione di soggetto passivo di imposta, sia attraverso il pro-

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

Imposte e tasse versate

Tipologia di imposta / tassa	2008	2007	Totale
Imposta sul Valore Aggiunto	€ 4.652.236	€ 6.866.512	€ 11.518.748
Imposte dirette	€ 5.551.348	€ 4.953.289	€ 10.504.637
Imposte sostitutive	€ 85.119	€ 538.851	€ 623.970
Imposta Comunale sugli Immobili	€ 209.802	€ 193.777	€ 403.579
Imposte e tasse di gestione	€ 147.855	€ 153.174	€ 301.029
Vidimazioni e diritti annuali	€ 30.278	€ 20.939	€ 51.217
Tasse automobilistiche	€ 4.386	€ 4.826	€ 9.212
Totale imposte e tasse	€ 10.681.024	€ 12.731.368	€ 23.412.392

La tendenza degli ultimi anni ritrae una progressiva riduzione dei versamenti a titolo di Imposta sul Valore Aggiunto, dovuta all'incremento degli acquisti da parte del Gruppo di beni e servizi con aliquote d'imposta maggiori rispetto alla media che caratterizzava gli anni precedenti: la progressiva crescita di IVA a credito, infatti, comporta un parallelo abbattimento del debito nei confronti dello Stato.

Le spese che hanno fortemente influenzato l'andamento dei flussi tributari rimandano alla ristrutturazione della piattaforma logistica di Lamar di Gardolo (svuotamento magazzino *grocery*, allestimento zona

transit point, riorganizzazione del settore freschi con ampliamento CEDI salumi e formaggi e trasferimento CEDI ortofrutta) ed ai lavori di ammodernamento su diversi negozi della rete di vendita, come ad esempio i supermercati di Merano, San Giacomo di Laives, Cles ed i punti vendita ad insegna Regina di Pergine e Gardolo.

Anche le attività centralizzate correlate alla piattaforma logistica e svolte tramite la consorzio Agorà Network hanno aumentato il fabbisogno di servizi ad aliquota 20% quali, ad esempio, le spese di trasporto, di stoccaggio e movimentazione della merce.

Intermediazione fiscale

Intermediazione fiscale	2008	2007	Totale
Sostituto d'imposta	€ 5.530.296	€ 5.893.621	€ 11.423.917

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

La presenza del Gruppo sul territorio consente la re-distribuzione dei flussi fiscali a favore degli Enti Locali, sulla base di quanto prescritto dallo Statuto Speciale per il Trentino-Alto Adige al titolo VI "Finanza della Regione e delle Province" art. 69 - 70 - 75, in materia di ripartizione delle entrate tributarie.

Redistribuzione dei flussi tributari a favore degli Enti locali

Ente Locale beneficiario	2008	%	2007	%
Prov. Autonoma di Trento	€ 8.328.296	57,03%	€ 13.176.100	78,51%
Prov. Autonoma di Bolzano	€ 5.145.062	35,23%	€ 2.038.688	12,15%
Regione Trentino Alto Adige	€ 930.447	6,37%	€ 1.373.302	8,18%
Comuni della provincia di Trento	€ 180.785	1,24%	€ 176.537	1,05%
Comuni della provincia di Bolzano	€ 19.849	0,14%	€ 17.240	0,10%
Totale devoluto localmente	€ 14.604.439	100%	€ 16.781.867	100%

Il confronto della redistribuzione dei flussi tributari negli ultimi due esercizi manifesta un riequilibrio dei medesimi in direzione delle due Province Auto-

me. I livelli attuali risultano maggiormente allineati rispetto ai volumi di affari realizzati dall'Azienda nei diversi territori.

LA COLLETTIVITÀ

► IL PROGETTO DI CHARITY

“Un amico in più per fermare l’AIDS” è il nome del progetto di *Charity* che Poli realizza in collaborazione con l’Associazione Amici Sen. Giovanni Spagnoli Onlus, con il proposito di contribuire concretamente alla battaglia contro l’Aids nei distretti più poveri dello Zimbabwe, che da anni sta vivendo una situazione sociale e politica molto difficile ed un’emergenza al massimo livello a causa di malnutrizione, denutrizione e malattie.

Grazie ai passi avanti fatti dalla medicina, oggi è possibile arrestare la replicazione del virus dell’HIV, attraverso una cura farmacologica costante e ad un programma alimentare complementare. Uno dei maggiori sostenitori dello sviluppo medico a favore dei malati di AIDS è il chirurgo trentino Carlo Spagnoli. Impegnato in Africa da oltre 30 anni, oggi Carlo Spagnoli è medico presso l’Ospedale Luisa Guidotti di Mukoto in Zimbabwe e continua ogni giorno ad offrire cure gratuite a tutti coloro che si rivolgono alla sua carità, cercando di diffondere al contempo una maggior cultura sulle cause e sulla prevenzione della malattia.

Arrivata al suo quarto anno di vita, questa iniziativa è

stata inserita nell’operazione “DupliCarD-Collection 2007/2008”. Il meccanismo adottato è rimasto immutato: a fronte della donazione di 500 punti spesa da parte dei Clienti, Poli ha devoluto 13 euro all’associazione.

Le 16.428 donazioni, per un totale di 213.564 € devoluti, hanno permesso di curare 1.501 pazienti, fra cui 1.230 mamme e 271 bambini.

Per mantenere alta l’attenzione sul problema dell’AIDS e contribuire alla sensibilizzazione della Comunità Trentina, è stata organizzata la terza edizione di “Voci per dare Voce”, evento all’insegna della solidarietà tenuto presso l’Auditorium S. Chiara di Trento, che ha ospitato anche la testimonianza diretta e toccante del Dottor Spagnoli.

Questa volta, protagoniste della serata sono state le risate sollevate dalla spassosa e vulcanica Banda Osiris, che ha incantato il pubblico, accorso numeroso, con uno spettacolo-concerto di oltre due ore. Il ricavato dell’iniziativa, 10 euro a biglietto ed altre offerte volontarie, è stato interamente devoluto all’acquisto di farmaci antiretrovirali salvavita.

A testimonianza dell’importanza del progetto, si pubblica una lettera di Carlo Spagnoli.

Carissimi amici e amiche dei Supermercati Poli e Grandi Magazzini Regina,

in Zimbabwe il 2009 è iniziato con ancor maggiori preoccupazioni di carattere sociale ed economico rispetto al 2008, poiché la moneta locale è collassata ed il valore dei salari è stato annientato da una mostruosa inflazione del valore di Sestilioni %... una cosa mai vista!

Di punto in bianco il valore del denaro locale è diventato nominale, del tutto insufficiente a provvedere alle necessità di base come la salute e l’alimentazione. Soltanto coloro che ricevono dall’estero dollari USA o Rands sudafricani sono riusciti a stento a sopravvivere.

Decine di migliaia di persone sono morte per malnutrizione e denutrizione, per mancato accesso a terapie mediche e chirurgiche di base, o anche solo per impossibilità di pagare le spese di trasporto ai pochi centri sanitari funzionanti, che in genere sono gli Ospedali Missionari e i Centri di Terapia come i nostri, sparsi su un vasto territorio.

Alla miseria, alla fame e alle malattie si è aggiunta quest’anno una spaventosa epidemia di colera (causata dal collasso delle infrastrutture di fornitura idrica e di smaltimento fognario) che ha mietuto più di 4.000 vittime, quelle accertate ufficialmente.

Anche i nostri pazienti di HIV-AIDS, circa 1.700 persone, hanno molto sofferto perché il loro organismo già provato è stato ulteriormente indebolito dalla carenza di nutrimento e altri mezzi di sostentamento essenziale.

Si sono rese urgenti misure per mantenere in vita e salute i nostri malati!

Siamo subito corsi ai ripari raddoppiando l’acquisto di alimenti in Sudafrica e la spedizione di containers dall’Italia, carichi di alimenti essenziali e abbondanti provviste di medicinali sia antiretrovirali che per le malattie opportunistiche, che io poi distribuisco allo Staff e ai Malati dei vari Progetti.

E dobbiamo ringraziare proprio voi, carissimi amici, perché con le vostre generose e costanti donazioni di punti regalo ci avete permesso di coprire tutte le spese di acquisto dei farmaci antiretrovirali per tutto l'anno, liberando altre risorse che sono state devolute in gran parte all'acquisto di alimenti di prima necessità sia in Italia che in Sudafrica: in questo modo avete evitato la morte di molti dei nostri malati, perché le terapie purtroppo non sono efficaci se l'organismo è indebolito dalla fame o dalla malnutrizione.

Non solo, ma quest'anno, sempre grazie al vostro aiuto per i farmaci, abbiamo liberato altre risorse economiche per portare a termine urgenti progetti di fornitura idrica e di illuminazione (utilizzando energia solare e da generatori di corrente) nei nostri ospedali e centri sanitari: in questo modo abbiamo risolto vecchi problemi igienici e migliorato di molto il tenore di vita dei nostri Malati e del Personale.

Possiamo dire con giusto orgoglio di aver lavorato bene insieme, a distanza di 10.000 km gli uni dagli altri ma collegati in spirito e iniziativa, per mantenere accesa quella Luce nel Buio che da anni rischiarava e indica la via di sopravvivenza a migliaia di Malati nello Zimbabwe.

Grazie a voi e agli Amici e Amiche dell'Associazione Amici del Sen. Giovanni Spagnolli, di Lifeline Dolomites Onlus, dell'Associazione Roberto Bazzoni, di Serenella e della Busta, e di tanti altri, Persone singole e Gruppi, i nostri Progetti sono diventati rifugio sicuro di gente altrimenti disperata e priva di risorse, sia materiali che spirituali!

Come infatti il rifugio di alta montagna, mentre fuori imperversa la tempesta, salva la vita agli alpinisti, così i nostri centri di assistenza e terapia, grazie a voi, riparano dalla tempesta della malattia e della miseria migliaia di persone e le loro Famiglie.

Ciò tanto più è vero se consideriamo che circa 1.100 dei malati che abbiamo in terapia antiretrovirale sono mamme malate di AIDS: colonne indispensabili delle loro famiglie e della società.

La loro scomparsa significherebbe la fine (spesso dopo atroci sofferenze) per le migliaia di bambini che da esse dipendono....

Grazie di cuore, carissimi amici e amiche, rimaniamo insieme nella Comunità di intenti e di azioni che assicura vita e serenità a migliaia di famiglie africane, grazie al buon uso delle risorse che voi mettete a nostra disposizione con fiducia e costanza ammirevoli.

Con la mia Famiglia, i miei pazienti e tutto il personale dei nostri centri, mando un abbraccio forte e un ricordo affettuoso a voi e ai vostri cari!

Dott. Carlo Spagnolli

Fiduciario dell'Associazione
Amici del Sen. Spagnolli ONLUS

▶ LE ATTIVITÀ A SCOPO SOCIALE

Si rinnova anche per il 2008 la disponibilità del Gruppo ad accogliere e sostenere alcune iniziative benefiche promosse da diverse associazioni umanitarie finalizzate alla raccolta di fondi da destinare a popolazioni bisognose o soggetti in difficoltà.

▼ Il banco alimentare

A fronte di una maggior consapevolezza dei disagi sociali ed occasioni sempre più frequenti di avvicinamento al volontariato, si è a poco a poco evidenziata la nascita di una nuova soglia di ristrettezza economica, non così conclamata da essere definita povertà vera e propria, ma nemmeno da sottovalutare. Il Banco Alimentare trentino si occupa proprio di questo: oltre 6 mila persone bisognose, alle quali presta aiuto anche attraverso l'operato di altre associazioni già attive sul territorio. Tra gli Enti supportati si ricordano le mense per indigenti, i centri di soli-

darietà rivolti a famiglie in difficoltà e a situazioni di grave esclusione sociale, le strutture di accoglienza per anziani, minori e ragazze madri, le Caritas parrocchiali, le comunità di recupero e le cooperative sociali. La rete Banco Alimentare, quindi, non si sostituisce al lavoro di quanti lottano efficacemente contro l'emarginazione, ma "aiuta chi aiuta".

Per rendersi parte attiva e solidale, il 29 novembre scorso, l'Azienda ha aderito con 23 negozi della rete alla raccolta di viveri da destinare al Banco Alimentare. In un solo giorno sono state devolute circa 33 tonnellate di alimenti per un valore stimato di oltre 120 mila euro. Il 74% degli acquisti devoluti in beneficenza rispondeva ai prodotti consigliati a volantino (ad esempio carne e legumi in scatola, pasta secca, riso, pane, succhi di frutta, olio, salse e condimenti, zucchero e omogeneizzati), dato questo molto importante se confrontato con il 61% di media nazionale.

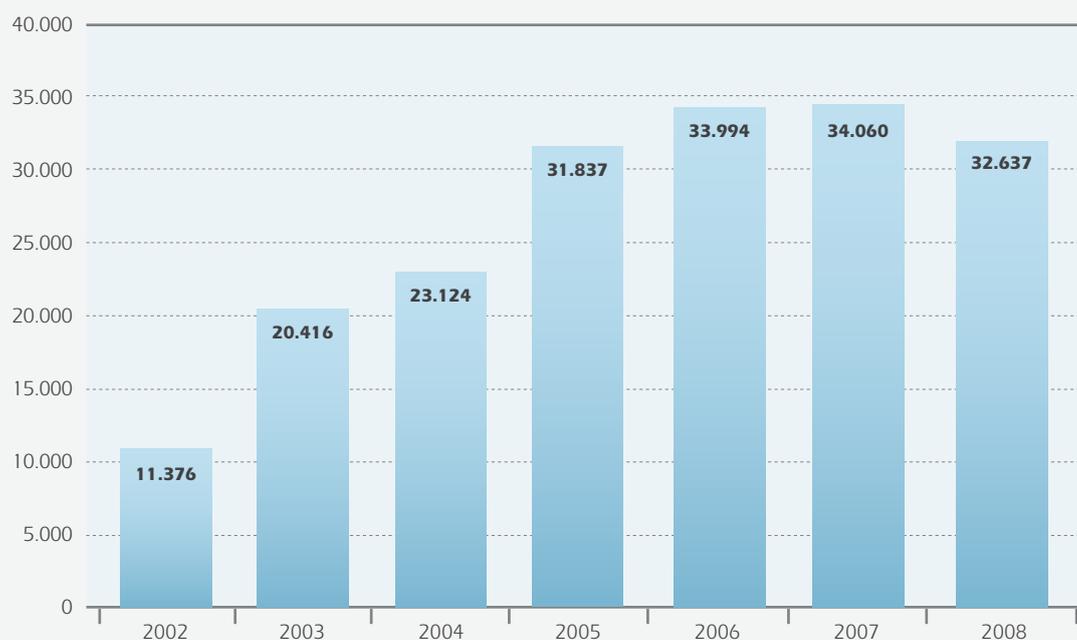
Le attività a scopo sociale

Attività a scopo sociale	2008	2007	2006
Nr. iniziative	17	17	16
Punti vendita coinvolti	39	59	54
Nr. giorni	79	155	152

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

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

Grafico n. 36



PERFORMANCE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

▶ LA POLITICA AMBIENTALE

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

▼ Recupero di rifiuti

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

I rifiuti recuperati (valori espressi in Kg)

Rifiuti	2008	%	2007	%
Carta e cartone	1.199.980	66,35%	1.239.540	71,36%
Grassi animali	239.043	13,22%	263.832	15,19%
Nylon	185.340	10,25%	133.670	7,70%
Ferro	90.870	5,02%	19.990	1,15%
Legno	59.130	3,27%	51.130	2,94%
Plastica	19.300	1,07%	10.130	0,58%
Oli di frittura	14.905	0,82%	18.640	1,07%
Totale rifiuti recuperati	1.808.568	100,00%	1.736.932	100,00%

▼ Riutilizzo di imballaggi

Poli ha posto in essere una capillare organizzazione di recupero degli imballaggi riciclabili, a partire da cartoni, polistirolo, nylon e plastiche dure. Oltre a questo, riserva particolare attenzione all'uso, nella filiera di rifornimento ai punti vendita, di contenitori riutilizzabili. Per la fornitura delle carni e dei prodotti ortofrutticoli, il prodotto viene distribuito in casse autsmontabili in plastica per alimenti che, al termine dell'uso, vengono compattate, sottoposte a pulizia e messe nuovamente in distribuzione per il riutilizzo. Molteplici sono i vantaggi generati in seguito all'utilizzo degli imballaggi a rendere (casse IFCO). Ad

esempio, la riduzione dei volumi in fase di trasporto dell'imballaggio vuoto riduce il numero di mezzi che circolano sulle strade e, di conseguenza, l'immissione di gas nocivi nell'aria. Si evita inoltre la produzione di qualsiasi rifiuto: i contenitori eventualmente rotti o non più utilizzabili vengono ridotti in granulato ed utilizzati per la produzione di nuove casse. L'utilizzo di imballaggi riutilizzabili è progressivamente incrementato. Negli ultimi 10 anni sono state oltre 14 milioni le casse IFCO utilizzate (2.097.257 solo nel 2008): questo ha evitato l'immissione di considerevoli quantitativi di carta e cartone nelle discariche del territorio stimabile, con riferimento a tale periodo, in circa 18.200 tonnellate.

Gli imballaggi riutilizzati nel ciclo produttivo

Descrizione	2008	%	2007	%
Casse IFCO	2.097.257	98,99%	2.162.115	99,17%
Contenitori microbinx	17.621	0,83%	15.078	0,69%
Contenitori binx	3.842	0,18%	2.932	0,13%
Casse proprie	0	0,00%	25	0,00%
Totale riutilizzo	2.118.720	100,00%	2.180.150	100,00%



Luoghi.

*La bellezza non basta.
Dietro c'è l'amore della gente
che la montagna
la vive quotidianamente.*

▼ Utilizzo di carta riciclata

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

► L'IMPATTO AMBIENTALE

In considerazione della numerosità dei siti produttivi e della estensione delle loro superfici, è importante perseguire delle politiche di efficienza energetica, con riferimento sia alla loro climatizzazione che illuminazione.

I consumi di gasolio

Indicatori	2008	2007	Var. %
Approvvigionamenti (litri)	71.632	108.026	-33,69%
Superficie (mq)	15.710	17.051	-7,86%
Approvvigionamenti medi per superficie (litri/mq)	4,56	6,34	-28,03%

Note alla lettura: Il gasolio viene prevalentemente utilizzato per il riscaldamento dei siti produttivi. Nell'impossibilità di determinare con precisione i consumi effettivi di competenza di un esercizio, sono stati presi in considerazione i volumi di acquisto del carburante. Il dato relativo alla superficie servita rappresenta la somma delle aree destinate alla vendita dei vari siti produttivi. In caso di nuove aperture o chiusure in corso d'anno, la metratura del negozio viene rettificata e ponderata in relazione ai mesi di effettiva attività.

Modalità di riscaldamento dei siti produttivi

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

L'Azienda ha progressivamente sostituito gli impianti a gasolio con impianti a minor impatto ambientale. Escludendo i negozi ubicati in un contesto condominiale (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 5 il numero di siti produttivi che potrebbero acco-

gliere provvedimenti di riqualificazione energetica. Tre negozi della rete, il Supermercato ed il Grande Magazzino Regina di Bressanone ed il punto vendita di Merano in via Wolkenstein, utilizzano il tele-riscaldamento, una modalità di riscaldamento più efficiente in termini di risultati e meno impattante per l'ambiente.

I consumi di gas metano

Indicatori	2008	2007	Var. %
Approvvigionamenti (m ³)	709.721	694.117	2,25%
Superficie (mq)	66.046	60.965	8,33%
Approvvigionamenti medi per superficie (m ³ /mq)	10,75	11,39	-5,62%

I consumi di energia elettrica

Indicatori	2008	2007	Var. %
Consumo (kwh)	23.714.795	22.702.203	4,46%
Superficie (mq)	84.355	83.454	1,08%
Consumi medi per superficie (kwh/mq)	281,13	272,03	3,34%

L'Azienda sta progressivamente sostituendo gli impianti e le attrezzature di negozio con nuove apparecchiature a risparmio energetico. Nel 2008 sono state acquistate alcune nuove vasche surgelati con

copertura in cristallo per ridurre la dispersione del freddo. Il conseguente minor impiego di energia elettrica ha generato un risparmio energetico molto vicino al 40%.

FOCUS - Sostenere le energie rinnovabili: consumare meno e meglio.

“Ne sai già abbastanza. Io pure. Le conoscenze non ci mancano. Ciò che manca è il coraggio di comprendere quello che sappiamo e di trarne le conclusioni.”

Sven Lindqvist

L'intreccio tra questione energetica, cambiamento climatico e sicurezza globale evidenzia che l'attuale modello di sviluppo fondato sull'energia fossile non è più sostenibile nel tempo e nello spazio. Il futuro richiede una profonda trasformazione nelle modalità di produzione e consumo dell'energia e, di conseguenza, nella produzione di beni e servizi, nella mobilità di persone e merci, nei livelli di *comfort* e di benessere che dovranno essere alimentati da tecnologie che producono energia usando il sole, il vento, le maree. Le energie rinnovabili rappresentano dunque l'orizzonte per la realizzazione di un sistema economico e sociale sostenibile per le presenti e future generazioni.

Si considerano energie rinnovabili quelle forme di energia generate da fonti "inesauribili", quelle le cui riserve certamente oltrepasseranno gli orizzonti temporali della nostra civiltà e, di conseguenza, il cui utilizzo non pregiudica le risorse naturali per le generazioni future.

Per la normativa italiana le fonti di energia considerate rinnovabili (FER) sono il sole, il vento, le risorse idriche, le risorse geotermiche, le maree, il moto ondoso e la trasformazione in energia elettrica o termica dei prodotti vegetali o dei rifiuti organici e inorganici; quelle non rinnovabili sono costituite da fonti fossili quali petrolio, carbone o gas naturale.

La "scoperta" delle fonti di energia rinnovabili

L'interesse per le energie rinnovabili è emerso negli anni '70, a seguito della prima grande crisi petrolifera mondiale del 1973. Nel 1974 veniva pubblicato il rapporto "*A Time to Choose*" - *Il momento di scegliere* - di David Freeman commissionato dalla *Ford Foundation*, che indirizzava l'attenzione sulle opportunità date dall'utilizzo delle energie rinnovabili e sui possibili risparmi energetici grazie alle nuove tecnologie produttive. Non si parlava ancora di cambiamenti climatici; le questioni principali erano piuttosto legate all'inquinamento atmosferico e al superamento di rischi economici e politici determinati dalla dipendenza verso le importazioni di energia. I vertici politici nazionali americani appoggiavano ed incentivavano la produzione e l'utilizzo delle cosiddette "energie verdi". Tuttavia, la reazione negativa dell'industria energetica americana fu immediata, con la presentazione di un rapporto in cui si cercava di screditare l'efficienza dell'applicazione delle energie rinnovabili. Ogni metodo veniva impiegato per ostacolarne la diffusione, incluso l'acquisto sistematico di piccole imprese che venivano dismesse e chiuse. Le forze politiche iniziarono a cedere e l'arrivo del nuovo governo guidato dal Presidente Ronald Reagan sommato al crollo dei prezzi del petrolio nel 1985 furono gli ultimi colpi per far cessare l'attenzione sul tema delle rinnovabili.

La questione è stata risolta soltanto a metà degli anni '90 e questa volta il dibattito venne spinto dalle discussioni sull'intensificazione dell'effetto serra ed il conseguente aumento della temperatura del pianeta. Il quadro generale era caratterizzato dal *boom* industriale di alcuni paesi emergenti, in particolare India e Cina, che, insieme alla crescita economica, iniziarono ad aumentare in modo esponenziale la domanda energetica legata sia alla produzione che al consumo di beni (elettrodomestici, telefoni, condizionatori, ecc).

Nel frattempo un meccanismo differente, ma con le stesse conseguenze, prese piede nei paesi di vecchia industrializzazione, dove la diffusione di tali beni di consumo era ormai matura: l'aumento del contenuto tecnologico e la spinta ad una continua sostituzione dei prodotti iniziavano a causare un accrescimento sempre maggiore della richiesta per l'energia, che veniva soddisfatta attraverso l'utilizzo di combustibili chimici, ottenuti principalmente dalla combustione di carburanti fossili a base di carbonio. Due aspetti iniziarono così ad essere presi in considerazione: la scarsità degli idrocarburi, che richiedono tempi molto lunghi per rinnovarsi (si parla di milioni di anni) e l'alta concentrazione di gas nell'atmosfera, in particolare di anidride carbonica, che concorre a causare il riscaldamento globale, nel momento in cui supera le capacità naturali di assorbimento del sistema Terra.

Le prime strategie di mitigazione volte alla riduzione delle emissioni per contrastare il cambiamento climatico vennero adottate nel 1992 a seguito della *Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo* tenuta a Rio de Janeiro; ma solo nel dicembre 1997, in occasione della terza Conferenza delle Parti, realizzata a Kyoto in Giappone, venne approvato un Protocollo Internazionale giuridicamente vincolante, nel quale i paesi industrializzati dovevano impegnarsi a ridurre le emissioni di elementi inquinanti, in particolare i cosiddetti gas serra.

L'azione dell'Unione europea

A settembre 2001 venne approvata la Direttiva 2001/77/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio con l'obiettivo di "promuovere un maggior contributo delle fonti energetiche rinnovabili alla produzione di elettricità nel relativo mercato interno e a creare le basi per un futuro quadro comunitario in materia"; la Comunità Europea, nel frattempo, cercava di delineare strategie di promozione delle energie rinnovabili attraverso la pubblicazione di una serie di *Libri verdi* e *Direttive* sulle tematiche energetiche.

Negli anni successivi, la Commissione ha adottato un Piano d'azione per l'efficienza energetica, con l'obiettivo, rispetto alle proiezioni sul consumo energetico per il 2020, di contenere la domanda di energia ed agire in maniera mirata sul consumo e sull'approvvigionamento: la decisione, soprannominata 20-20-20, impone obiettivi molto ambiziosi anche per l'Italia che nel 2020 dovrà aver raggiunto il 20% della produzione da fonti rinnovabili, diminuito le emissioni dei gas clima-alteranti del 20% ed aumentato l'efficienza energetica del 20%. Il 20% della produzione di energia da fonti energetiche rinnovabili, per l'Italia vuol dire triplicare l'attuale produzione da FER che già include tutto l'idroelettrico costruito nel secolo scorso.

A che punto siamo?

Attualmente, spinte dalla crisi energetica e dalla questione dei mutamenti climatici, le FER assumono un peso sempre più consistente nella bilancia energetica mondiale ed incrementano gli investimenti in Ricerca e Sviluppo tecnologico.

Negli Stati Uniti, ad inizio 2009, l'energia rinnovabile è diventata la grande scommessa del futuro. Lo staff del presidente Barack Obama ha messo in bilancio 54 miliardi di dollari al fine di rendere il Paese più verde e meno dipendente dal petrolio. Attualmente in Germania più del 10% dell'energia prodotta nel paese proviene da fonti di energia rinnovabili e la percentuale è destinata ad aumentare. In Danimarca la percentuale di energia elettrica prodotta utilizzando fonti energetiche rinnovabili, in particolar modo da impianti eolici, supera il 25%. In Spagna, invece, le rinnovabili sono attualmente le prime fonti per la produzione di energia elettrica: nel 2007 il paese ha raggiunto una potenza di energia da fonti eoliche pari al 27% della sua domanda, superando tutte le altre fonti energetiche. Anche in altri paesi, come Grecia, Austria e Portogallo, sta crescendo la diffusione delle fonti alternative.

E l'Italia?

Anche in Italia l'attenzione alla produzione di energia da fonti rinnovabili è in significativo aumento. Nel rapporto del Gestore Servizi Elettrici (GSE) del 2006, emerge che la produzione di elettricità proveniente da fonti rinnovabili è stata pari a circa 52 miliardi di kWh, con un incremento del 4,5% rispetto al 2005. Tale crescita si deve principalmente all'energia prodotta dall'eolico, 3,2 miliardi di kWh nel 2005, equivalente ad un aumento del 37%, seguita dal fotovoltaico, con circa 35 milioni di kWh prodotti, segnando un aumento del 12,9%. Un risultato importante, ma ancora poco incisivo sul totale del fabbisogno nazionale.

Nel settembre 2007, in risposta al Piano della Commissione europea, viene pubblicato il testo "Energia: temi e sfide per l'Europa e per l'Italia", dove emergono le riflessioni del Governo sulle criticità in termini di energie da fonti rinnovabili e sulla necessaria integrazione di una *governance* multilivello in ambito energetico. Tale documento riflette la consapevolezza di un paese dipendente dall'estero per l'84% del suo fabbisogno di energia, secondo al mondo per importazione di elettricità e che, negli anni, ha mancato di una politica seria in campo energetico.

In ragione della sua posizione geografica, grandi sono le potenzialità del nostro paese per lo sviluppo dell'energia solare ed eolica. In questa prospettiva la realizzazione degli obiettivi europei potrà avere un effetto straordinario in termini di riduzione delle importazioni di fonti fossili e quindi di risparmio economico, in termini di innovazione e di creazione di nuovi posti di lavoro, nonché in termini di minor impatto ambientale, a favore di un maggior benessere e una migliore qualità della vita per tutti.

(Fonte: "Energie rinnovabili" di Unimondo; www.unimondo.org)

Un cammino da intraprendere

Il futuro parla rinnovabile: non è utopia, ma uno scenario raggiungibile con l'impegno di tutti puntando all'efficienza energetica; ciò vuol dire riduzione dei consumi, riduzione delle emissioni nocive, sensibilizzazione, sviluppo delle fonti rinnovabili. La ricerca di energia pulita deve essere un cammino da intraprendere: secondo stime dell'Agenzia Internazionale dell'energia (AIE) nei prossimi due decenni i consumi mondiali di energia primaria aumenteranno del 50%...il che profila uno scenario insostenibile senza la prospettiva di un incremento delle fonti rinnovabili.

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



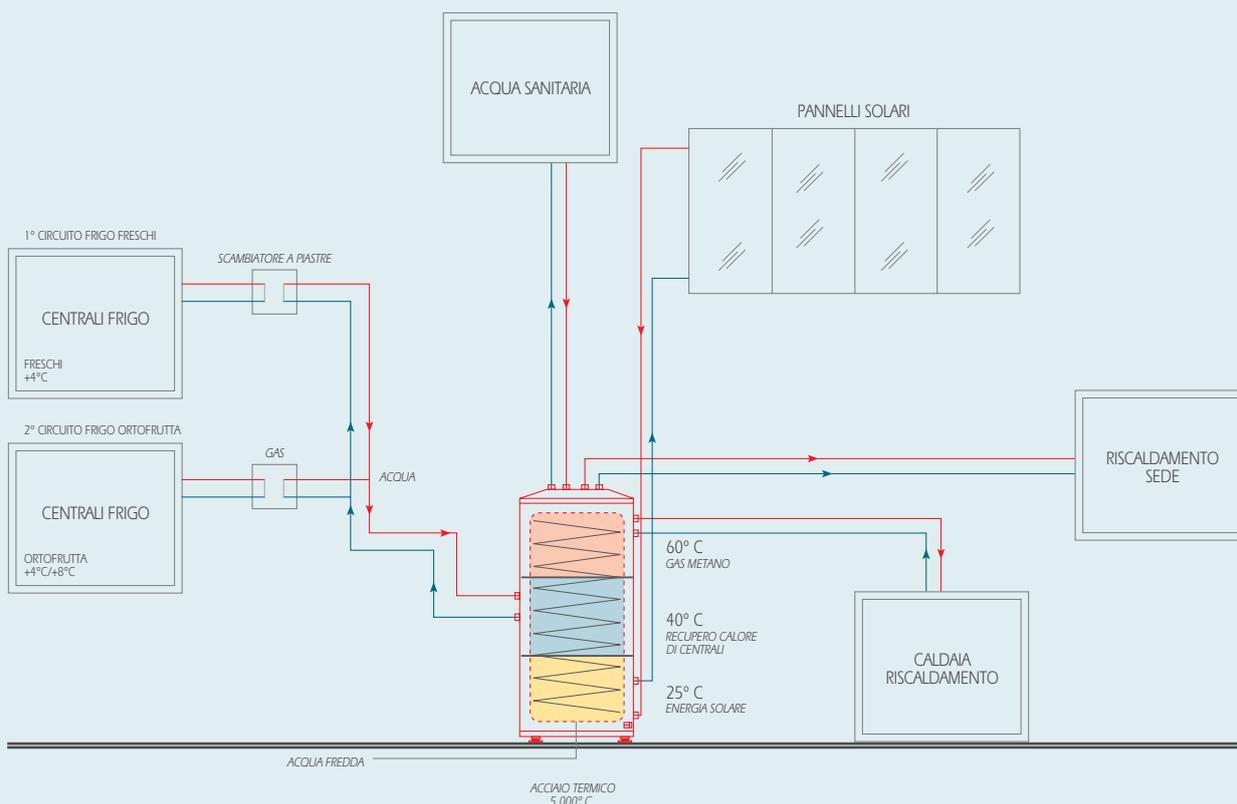
Equilibrio

*Lì dove la montagna
addolcisce il proprio profilo,
l'uomo ha saputo interpretare
la terra e la sua vocazione
ricevendone
in cambio bellezza e sapore.*

Nel 2008 l'attenzione è stata prevalentemente rivolta all'abbattimento dei consumi di gas metano presso la sede centrale, da perseguire attraverso l'uso di energie alternative ed a basso impatto ambientale. È stato così avviato un progetto finalizzato alla produzione di acqua calda sanitaria e alla gestione del riscaldamento degli uffici della sede in Lamar di Gardolo attraverso l'impiego di energia sostitutiva al combustibile, prodotta in parte da pannelli solari e in parte derivante dal recupero del calore prodotto dalle centrali frigorifere.

Con la conversione del magazzino *grocery* in una piattaforma per la gestione dei prodotti freschi sono state create tre grandi aree climatizzate. Due centrali frigorifere garantiscono la conservazione dei prodotti (latticini, formaggi salumi ed ortofrutta) e la corretta gestione della catena del freddo. Il funzionamento delle centrali, essendo ad espansione diretta, prevede che il gas, dopo essere passato dagli evaporatori, debba essere raffreddato prima di entrare nuovamente nel circuito. L'intervento riqualificante ha previsto l'inserimento di uno scambiatore a piastra in grado di recuperare il calore accumulato dal gas dopo la fase di evaporazione necessaria al funzionamento delle centrali frigo. La miscela gassosa, che in questa fase raggiunge una temperatura di 50 gradi centigradi, viene utilizzata infatti per il riscaldamento di acqua: oltre 5.000 litri vengono portati a 40 gradi centigradi, vengono conservati in un accumulatore termico e successivamente impiegati per soddisfare le utenze di acqua sanitaria dei servizi della sede.

Per limitare il più possibile i costi e le externalità negative per l'ambiente, sulla copertura del magazzino sono stati installati anche pannelli ad energia solare; essi sono impiegati per la produzione di acqua calda sanitaria, ma anche per il riscaldamento dei locali adibiti a magazzino ed ufficio, a supporto dell'impianto di recupero del calore dalle centrali frigorifere. In estate, autunno e nei periodi invernali meno rigidi, il funzionamento dell'impianto di riscaldamento dell'intero stabile viene mantenuto in funzione esclusivamente grazie all'utilizzo di energie rinnovabili. Buoni sono i risultati in termini di efficacia: il sistema a pavimento mantiene a regime una temperatura di 40 gradi, mentre l'acqua alimentante i convettori, installati in alcuni locali dello stabile, raggiunge i 60 gradi. Dal punto di vista tecnico, il funzionamento dell'impianto è riprodotto nello schema allegato.



Il consumo medio annuale di metano nello stabile della sede centrale supera gli 86 mila metri cubi (sono stati 86.851 quelli impiegati nel 2008). Grazie all'attivazione del progetto di riqualificazione è previsto, per l'anno avvenire, un risparmio di circa 13.000 metri cubi annui, corrispondenti al 15% dell'attuale utilizzo energetico. Il programma di riqualificazione energetica avviato in sede ha inoltre permesso di realizzare uno studio pilota che possa eventualmente essere replicato anche sui negozi, non solo per la produzione di acqua calda, prassi già consolidata presso tutte le nuove realizzazioni, ma anche per il riscaldamento dei locali. La complessità in questo caso risiede nelle potenze frigorifere impegnate, spesso insufficienti per assolvere anche alla funzione di riscaldamento.

Progetto grafico: APR&B
Fotografie di: Cavulli, Simonini, Tappeiner, Zotta

