



## **GRUPPO POLI**

*LA QUALITA' DI UN SERVIZIO FAMILIARE,  
LA CONVENIENZA DI UN GRANDE RETAILER*

*Best Practice*

## Il Gruppo POLI

Con una storia di crescita ed espansione continua, lunga più di 70 anni, il Gruppo Poli opera con successo nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, attraverso **70 punti vendita**, **8 insegne** (tra cui Poli, Orvea, Amort, Regina e Italmarket) e **6 diversi format distributivi** (supermercati tradizionali, “Everyday Low Price”, “Cash & Carry”, grandi magazzini). Oltre agli assortimenti alimentari, il Gruppo distribuisce anche articoli casalinghi e da giardino, giocattoli, articoli di profumeria, cancelleria, e altro non food, garantendo sempre linee prezzi differenziate e importanti spazi promozionali.

Il Gruppo è un player competitivo nella Gdo, grazie alla costante volontà di innovare l’offerta dei propri prodotti e servizi, nel rispetto dell’ambiente e delle risorse naturali.

Alcuni numeri che testimoniano la presenza del Gruppo Poli tra i principali player del mercato Gdo:

- Fatturato: > 555 milioni €
- Clienti: > 20,5 milioni
- Organico: > 1700 dipendenti
- Assortimento: > 65000 referenze



## La sfida: Evoluzione digitale dei processi di Pianificazione e Controllo



Il Gruppo Poli aveva iniziato a scontrarsi con i limiti di una pianificazione economico-finanziaria basata su una molteplicità disallineata di fogli di calcolo e questo si stava rivelando un impedimento non trascurabile per un'azienda in forte crescita.

Con più di 20 milioni di record processati quotidianamente, il Controllo di Gestione del Gruppo doveva essere in grado di validare i dati sulla base di una soluzione di pianificazione e analisi affidabile e allo stesso tempo rapida, visto il contesto fortemente competitivo in cui l'azienda opera.

**In questo contesto la piattaforma di decision-making BOARD è stata considerata la scelta più adatta, grazie al suo ambiente unificato di BI e Performance Management, alla flessibilità della soluzione e ad una User Experience moderna ed immediata,** con la possibilità di visualizzare i dati in forma più semplice o articolata a seconda delle esigenze, mantenendo sempre un alto livello di intuitività per l'utente.

## Il Progetto



### UN'UNICA PIATTAFORMA PER PIANIFICARE ED ANALIZZARE A LIVELLO STRATEGICO, FINANZIARIO E OPERATIVO

*BOARD è stato implementato inizialmente nell'area Programmazione Finanziaria e Controllo e "avendo raggiunto con successo gli obiettivi iniziali del progetto nell'area Finance Planning & Analysis, abbiamo deciso di utilizzarlo progressivamente anche in altri dipartimenti fondamentali dell'organizzazione, come l'area Sales & Marketing, il settore HR, il settore logistico e della gestione del magazzino, nonché l'area direzionale."*

**Sergio Del Pin, Controller Gruppo Poli**

- Applicazioni di pianificazione e analisi personalizzate all-in-one
- Strumenti per fronteggiare i tempi del business
- Risposta veloce, semplicità e controllo della situazione
- Tecnologia con elevate performance

## Fast Closing & Controlling



È stata applicata la modalità di Fast Closing dei Conti Economici mensili a livello di gruppo, società, canale, insegna, negozio, fino al singolo reparto del negozio.

Ogni giorno è inoltre prodotto il Conto Economico a margine di prodotto, destinato alla direzione commerciale e al comitato di controllo della rete vendita.

Il conto economico è generato, per le poste che lo compongono, mitigando gli approcci direct cost e full cost: le poste che concorrono alla formazione dell'aggregato *secondo margine* sono di rilevazione diretta, ad eccezione dei premi fornitori, declinati nelle macro tipologie contrattuali previste e sottoposte a criteri di calcolo di allocazione. Un'ulteriore particolarità risiede nel calcolo del costo del venduto, che contempla due direttrici di calcolo differenti: costo medio di magazzino per gli articoli centralizzati, costo ultimo fornitore per gli articoli ad approvvigionamento diretto.

Le poste successive al *secondo margine* sono trattate in modalità ibrida (costo diretto e costo pieno), in funzione delle loro direttrici di alimentazione e di rilevazione, fino alla determinazione del risultato ante imposte.

## Budgeting & Forecast



Pianificazione delle vendite e della marginalità a livello di gruppo, società, canale, insegna, negozio, fino al singolo reparto del negozio.

La pianificazione delle poste successive del conto economico avviene a livello di gruppo, società, canale e insegna (il reparto non è giudicato significativo e pertanto viene omesso dal dettaglio delle dimensioni di controllo). Alcune poste sono sottoposte a cicli di allocazione, in ragione di driver parametrici gestiti e modificati dalla funzione controllo di gestione.



Il ciclo di pianificazione e forecast è multiutente ed è assegnato ai singoli pianificatori in funzione di criteri di abilitazione degli stessi (canale, insegna, reparto).

Sono gestite più versioni di pianificazione e forecast, attivate durante l'anno a discrezione della funzione controllo di gestione.

## Area HR - Analisi del Personale



L'area HR è gestita con tre differenti applicazioni, motivate dalla rilevanza delle risorse umane nell'organizzazione del gruppo Poli (in generale, e per solo riferimento statistico, il costo del lavoro è un aggregato rilevante e in continua crescita all'interno della GDO).

Conto economico del personale, analisi delle varianze del personale (produttività, costo, efficienza, utilizzo delle singole risorse) e percorsi di carriera sono le applicazioni sviluppate e utilizzate dal controllo di gestione, dalla funzione risorse umane e, per alcune analisi, dai comitati di controllo e gestione della rete di vendita.



## Area HR – Varianze del personale



L'applicazione *Varianze del personale* facilita l'**indagine** circa la bontà e la fisiologia della **crescita** del **costo del personale**, permettendo la scomposizione dei risultati di costo in determinanti, garantendo la **gestione dell'organico** a livello direzionale della rete di vendita, nelle dimensioni di analisi e controllo (canale, insegna), punto vendita, reparto.

L'applicazione permette di individuare e scomporre le variazioni del costo del personale in 4 varianze: costo del lavoro produttivo, improduttivo (ore retribuite e non lavorate), ferie e permessi, oneri straordinari e, per ciascuna varianza indicata, nelle sue principali determinanti:

costo del lavoro produttivo: delta volume, delta produttività, delta mix profilo, delta mix tipo ora, delta tariffa.

costo del lavoro non produttivo: delta monte ore (tipologie di ore non lavorate), delta mix profilo (profilo retributivo delle risorse che hanno generato ore non lavorate), delta tariffa (variazione delle tariffe orarie che hanno generato ore non produttive)

costo ferie e permessi: andamento delle ferie e dei permessi (maturati, goduti).



## Area operations (per tutte le funzioni aziendali)



Alcune aree di intervento:

- Analisi delle differenze inventariali, delle rotazioni di magazzino, degli indici di copertura, delle referenze (SKU) a bassa rotazione.
- Tramite l'introduzione, ad esempio, della cross analysis, nell'insegna Regina, è possibile individuare le referenze a bassa rotazione, elevata giacenza; o di contro, referenze ad elevata rotazione e bassa giacenza, pianificando gli interventi e le azioni correttive apposite.
- Tramite l'introduzione di criteri di calcolo statistici volti a definire le metriche per l'individuazione di valori e rilevazioni anomale (outliers), sono state create specifiche applicazioni, parametriche e on demand, basate su indici di performance mensili, o trimestrali, allo scopo di intercettare anomalie relative alle performance di cluster di specifiche referenze.
- Analisi delle varianze di margine commerciale, tenendo conto delle dinamiche promozionali, allo scopo di individuare le determinanti di marginalità (volume, prezzi, mix, costo del prodotto) depurate dell'effetto apportato dalle dinamiche promozionali.

## Area operations (per tutte le funzioni aziendali)



Alcune aree di intervento:

- Analisi delle referenze a bassa rotazione, basso indice di movimentazione (no moving- da vendite o da copertura), a rischio rottura di stock. Per le referenze a bassa rotazione e/o no moving, individuazione di politiche di assortimento alternative per il miglioramento della marginalità di scaffale (**progetto basso rotanti, progetto margine cessante**).
- Analisi delle referenze alto vendenti. Determinazione, al netto di politiche commerciali di sostegno, e di fenomeni di stagionalità, delle referenze a più elevato valore aggiunto in termini di fatturato e marginalità apportata, allo scopo di estendere l'assortimento a tutta la rete o a cluster maggiori di punti vendita (**progetto alto vendenti**).
- Analisi delle referenze nuove e delle loro performance, allo scopo di confermarne l'ingresso in assortimento (o di eliminarle dall'assortimento proposto) (**progetto nuove referenze**).

## Risultati e vantaggi



### Insight significativi trasformati in decisioni rapide ed efficaci in tutte le aree del Gruppo POLI

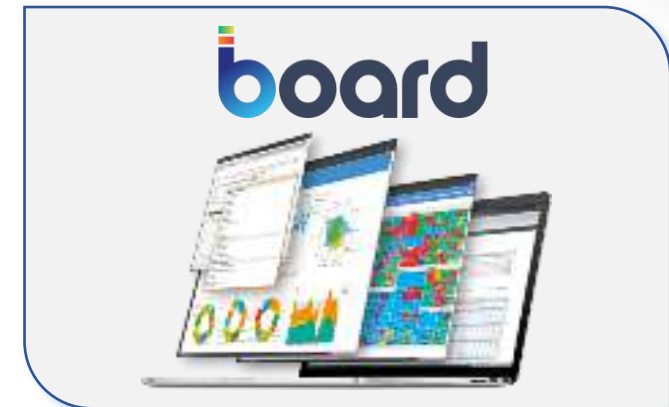
La soluzione con Board ha permesso al Gruppo Poli di aumentare in modo estremamente significativo

- ✓ il controllo sulle performance
  - ✓ l'efficacia della pianificazione e dell'analisi
  - ✓ la valutazione degli obiettivi
  - ✓ l'incidenza delle variazioni
  - ✓ l'individuazione tempestiva delle opportunità di differenziazione e miglioramento.
- 
- ❖ L'implementazione di diverse funzionalità di BI&Performance Management, unificate sulla piattaforma Board, ha portato notevoli miglioramenti nella comprensione delle performance dei fornitori, del magazzino, della logistica e delle vendite, anche grazie alla misurazione di KPI specifici.
  - ❖ Attraverso un controllo real-time integrato con una pianificazione rapida e accurata, BOARD ha consentito al Gruppo Poli di allineare i processi di budgeting economico-finanziario con i processi delle aree vendite, marketing, acquisti e logistica, garantendo una solida base di dati alimentata principalmente da un Data Warehouse Oracle e da un ERP su piattaforma IBM AS/400, nonché dalle informazioni provenienti dal gestionale commerciale.

### *Alcuni numeri sull'utilizzo di BOARD nel Gruppo Poli*



- **75 utenti concorrenti, 3 utenti administrator.**
- **650 accessi settimanali**
- **270 report consultati settimanalmente**
- **230 accessi quotidiani in regime di concorrenzialità**
- **30 milioni** di record processati quotidianamente, per le sole informazioni relative all'incassato.
- **1 ora e 55 minuti** il ciclo di alimentazione notturno
- **260 procedure** diurne interattive mensili (on demand, eseguite dagli utenti abilitati)



## Miglioramenti nei processi di Closing e Pianificazione

**FAST CLOSING** - L'obiettivo iniziale del progetto di realizzare chiusure mensili del conto economico salvaguardando l'integrità dei dati è stato ampiamente raggiunto. **Grazie a BOARD l'azienda è in grado di ottenere tempestivamente tutti i dati delle chiusure mensili a livello di gruppo, canale, insegna, negozio, fino al singolo reparto del negozio.**

Ogni giorno è inoltre prodotto il Conto Economico a margine di prodotto, destinato alla direzione commerciale e al comitato di controllo della rete vendita.

❖ **PIANIFICAZIONE** - Nell'area della pianificazione e analisi commerciale BOARD si è dimostrato uno strumento capace di fornire analisi puntuali e attendibili di dati interni e di mercato, considerando e valutando l'impatto delle dinamiche promozionali in essere:

*“Nel nostro settore l'analisi delle variazioni commerciali è una delle fasi più critiche e rilevanti del controllo di gestione. Basti pensare che 1 punto percentuale di margine corrisponde a circa 5 milioni di Euro” – afferma Sergio Del Pin, Controller del Gruppo Poli – “Grazie a BOARD riusciamo a comprendere, in modo intuitivo e immediato, quali prodotti vendiamo e dove li vendiamo, fino a livello di dettaglio articolo-negozio.”*

## Modello di analisi «VARIAZIONE DI MARGINE»

Il Gruppo Poli ha sviluppato con BOARD un modello per:

- comprendere le **determinanti che hanno generato l'incremento o il decremento di margine rispetto all'anno precedente.**

*“Con BOARD riusciamo a identificare e giustificare i motivi della variazione di margine, sia che dipendano dalle vendite o dai fornitori, oppure dal cambiamento dei comportamenti di acquisto dei clienti (diversi mix assortimentali). La variazione di margine assoluto viene “esplosa” nel dettaglio per ciascuna delle determinanti di scostamento.”*

*Sergio Del Pin, Controller Gruppo Poli*

## Area Logistica /Magazzino

Nell'**Area Logistica** il Gruppo Poli ha riscontrato vantaggi molto importanti, in particolare:

- gestione del magazzino e delle scorte, dove vengono applicati algoritmi di Cross Analysis per classificare e incrociare in modo matriciale le classi di articoli (classi ABC di giacenza e classi ABC di consumo) per evitare casi di over-stock, piuttosto che situazioni di under-stock.

*“Sotto l’insegna Regina movimentiamo circa 50000 dei nostri 65000 articoli. Si tratta soprattutto di referenze che, non avendo una scadenza come gli articoli alimentari, spesso rischiavano di essere dimenticati sugli scaffali. **Attraverso la Cross Analysis di BOARD, invece, riusciamo a individuare i gruppi di articoli “critici”, ad esempio quelli che hanno alta giacenza, ma bassa rotazione e quindi a bassa vendita. Se la rotazione di questi articoli non fosse monitorata e quindi non intervenissimo di conseguenza, avremmo un accumulo incontrollato di tali referenze. Con BOARD categorizziamo questi articoli “critici” come ‘smaltimento’ e li svalorizziamo (offrendo ad esempio al cliente finale del negozio un super-sconto nei cosiddetti “cestoni”) fino ad ottenere il completo smaltimento.**”*

**Sergio Del Pin, Controller Gruppo Poli**



## Area Logistica / Magazzino

- **BOARD** ha consentito al Gruppo Poli di ottimizzare i livelli di assortimento nella gestione delle scorte e di ottenere una migliore comprensione dei trend nelle movimentazioni del magazzino.

*“Un altro gruppo di articoli critici che siamo in grado di identificare grazie alla Cross Analysis di BOARD è quello delle referenze ad alto consumo, ma bassa giacenza. In tal caso, **BOARD** ci permette di essere sempre allineati con la giusta quantità di scorte” - Sergio Del Pin, Controller Gruppo Poli*

- **Differenze Inventariali** - Un caso significativo dove BOARD ha portato ulteriore vantaggio nell'area logistica riguarda le differenze inventariali.

*“Di solito registriamo circa un 3% di articoli acquistati e mai passati alla cassa a causa di vari fattori, che possono essere operativi (ad esempio la deperibilità dei prodotti alimentari), oppure dovuti a furti.” **dichiara Sergio Del Pin** “Grazie alle funzionalità algoritmiche di BOARD riusciamo a individuare referenze maggiormente critiche - che in questo caso saranno quelle con un costo di mancata vendita molto alto e incidenza percentuale molto elevata – così da valutare le cause (sovra-stock, problemi di gestione, etc.) in modo da intervenire tempestivamente e minimizzare le perdite.”*

## Area Risorse Umane

**BOARD è stato utilizzato nell'area Risorse Umane come supporto strategico per:**

- monitorare le performance da un punto di vista sia economico per determinante - individuando le variazioni anno su anno -, sia statistico per punto vendita, e includendo anche una parte di analisi sui percorsi di carriera del personale.

*“Il costo del personale è senza dubbio una delle voci più importanti nel nostro settore, soprattutto il costo del lavoro diretto, ossia relativo ai soli negozi. **Utilizzando BOARD riusciamo a confrontare facilmente la variazione del costo rispetto all'anno precedente, individuando di conseguenza i fattori che hanno determinato la variazione**” - “Comprendiamo in maniera immediata e intuitiva che il costo del personale è ad esempio aumentato per costi indiretti, occulti o improduttivi (malattie, maternità), oppure per scatti di anzianità, per rinnovo di contratti, etc. Con il supporto di BOARD siamo riusciti ad identificare che nel 2017 più di 1 milione di Euro era imputabile a costi improduttivi. Una informazione di questa portata è chiaramente utile e ci permette di adeguare le nostre strategie per migliorare le performance aziendali.”*

**Sergio Del Pin, Controller Gruppo Poli**

## Area Marketing

L'area **Marketing** utilizza BOARD per:

- **monitorare il comportamento di acquisto dei clienti**
  - **analizzare i dati dei trend stagionali da utilizzare per promozioni mirate**
  - **sfruttare i risultati per indirizzare offerte di up-selling e cross-selling**
- 
- ❖ **KPI strategici**
    - Alcuni KPI monitorati dal Gruppo Poli: i tipici EBIT, EBITDA, ROI, ROS, sviluppati per gruppo e punto vendita in BOARD.
    - Riguardo alle performance più specifiche e legate alle attività quotidiane, il Gruppo controlla, sempre sulla piattaforma BOARD, anche KPI sul rapporto tra vendite e ore lavorate, vendite al metro quadro per negozio, insegna e gruppo, vendite scontrino medio, analisi su fatturato per carta fedeltà, e altri ancora.

## Miglioramenti e vantaggi



A livello trasversale, BOARD ha migliorato in modo significativo:

- ✓ **il coordinamento del Controllo di Gestione tra le diverse funzioni, i vari ruoli dell'organizzazione e le diverse società del Gruppo, affidandosi ad una piattaforma con un'unica tecnologia per un singolo ambiente interattivo dove analizzare, creare e gestire la reportistica, pianificare ed effettuare previsioni.**

*“BOARD è estremamente versatile e semplice da utilizzare. A conferma di ciò, basti pensare che l'ultimo modello da noi sviluppato per una specifica analisi del margine è stato sviluppato su BOARD molto velocemente e tradotto in una applicazione scalabile.”*

*“I feedback delle persone che utilizzano BOARD all'interno del Gruppo sono stati davvero molto positivi. Di recente, ad esempio, abbiamo avuto un consistente numero di Buyer che sono entrati nella nostra realtà aziendale e hanno avuto una impressione decisamente migliore del software rispetto agli strumenti utilizzati in precedenza.*

***Consiglierei assolutamente BOARD: sul mercato di riferimento non abbiamo trovato una piattaforma così flessibile tra i suoi competitor.”***

***Sergio Del Pin – CFO Gruppo Poli***

Il progetto Xpro Consulting con **board**



La soluzione è stata realizzata da Xpro Consulting, in partnership con il team di progetto del Gruppo Poli, in base alle specifiche esigenze aziendali e agli obiettivi di progetto concordati.

**«XPRO Consulting: grande esperienza funzionale e profonda conoscenza del prodotto»**

*«Il team di Xpro Consulting, partner di BOARD Italia, è stato di grande rilevanza nella realizzazione del progetto, coniugando aspetti legati al Performance Management, Audit & Compliance e Process Performance.*

*Combinando grande esperienza funzionale con una profonda conoscenza del prodotto Xpro Consulting ha aiutato il Gruppo Poli ad identificare le soluzioni più adatte sulla piattaforma BOARD per aumentare la rapidità e l'efficacia dei processi di analisi e pianificazione finanziaria e operativa, migliorando il coordinamento del Controllo di Gestione tra le diverse funzioni, ruoli e società del gruppo.»*

**Sergio Del Pin, Controller Gruppo Poli**

## Xpro Consulting: l'esperienza con il Gruppo Poli

Il nostro rapporto con il Gruppo Poli ha inizio nell'anno 2011.

«Ricordo che conoscendo il Dr Del Pin, in sede di primo incontro, gli dissi *«abbiamo una limitata esperienza del vostro settore, dei processi tipici e delle criticità da affrontare. Ci interessa farlo, con voi, se ne avremo l'opportunità: abbiamo la capacità di capire velocemente i contesti in cui lavoriamo e quando non capiamo, chiediamo; ritengo inoltre che parte delle esperienze che abbiamo svolto in altri settori merceologici ci possano essere di aiuto»*.

Sergio mi disse: *«D'accordo. Io qui ho un problema da gestire e inizierei con questo. Si chiama Ciccibello Blu e vorrei capire come mi potete aiutare»*.

Nacque il primo progetto (ottimizzazione della logistica interna del canale Regina). E da quello, sembra ieri, sono nove anni che lavoriamo insieme, in un rapporto di partnership, condivisione di conoscenze, contenuti e nuove progettualità.»

*Guardiamo al futuro, e lo facciamo insieme ai nostri clienti.*

***Davide Rizzo, CEO Xpro Consulting***



**Xpro Consulting** è specializzata in progetti di **Performance Management, Business Analytics** e integrazione delle informazioni per il miglioramento dei processi, a supporto della governance aziendale.

Le soluzioni di CPM, BI & Analytics sono realizzate con la piattaforma integrata **Board, progetti di pianificazione, forecast & closing, reporting, consuntivazione, risk management, sistemi incentivanti....**

**Xpro Consulting è Partner certificato di Board Italia.**

Agribologna 



Agricoltori biologici  
dal 1978

**Ambrosoli**



Nordest

**IRINOX**



**Poli**  
SUPERMERCATI



**Robintur**  
Travel Group







Xpro Consulting Srl  
Viale Zileri 4/8, 36050 Monteviale (VI)  
T. +39 0444 562849 M. [info@xproconsulting.com](mailto:info@xproconsulting.com)  
[www.xproconsulting.com](http://www.xproconsulting.com)