

**POLITECNICO DI TORINO**

Collegio di Ingegneria Gestionale

**Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

**La riorganizzazione delle imprese  
cooperative: il caso della GDO**



**Relatori**

Prof. Luigi Buzzacchi

**Candidato**

Davide Vitale

Aprile 2018



# INDICE

INDICE FIGURE .....	1
INTRODUZIONE .....	2
1. LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA .....	4
1.1 Settore distributivo italiano – Analisi di settore .....	6
1.1.1 Formati Distributivi.....	8
1.1.2 Verso nuove tendenze .....	10
1.2 Excursus storico .....	11
1.3 Le centrali d’acquisto.....	13
1.4 Le supercentrali.....	15
1.5 Storia recente .....	17
1.5.1 L’evoluzione recente della GDO nel nostro paese.....	18
1.6 La distribuzione moderna: il mercato italiano .....	20
1.6.1 Ipermercato.....	21
1.6.2 Supermercato.....	21
1.6.3 Superette.....	22
1.6.4 Discount .....	23
1.6.5 Minimarket.....	23
1.7 La classificazione dei centri commerciali.....	24
2. DALLA LETTRATURA NEOCLASSICA AI RECENTI SVILUPPI DELLE SOCIETA’ COOPERATIVE .....	25
2.1 Gli elementi distintivi delle cooperative .....	25
2.2 La teoria economica delle cooperative .....	26
2.2.1 La concezione integralista.....	27
2.2.2 La concezione liberale.....	27
2.2.3 La concezione classica .....	28
2.2.4 “Il nuovo istituzionalismo” .....	28
2.3 Dal problema dei costi di transazione all’origine dei diritti di proprietà.....	29
2.3.1 La natura dei diritti di proprietà .....	30
2.4 Il potenziale dei nuovi contributi teorici.....	36
2.4.1 Economia comportamentale.....	36
2.4.2 La teoria evolutiva.....	38

2.4.3 Combinando i diversi approcci .....	40
2.5 Le Cooperative – Analisi microeconomica.....	41
2.5.1 Analisi e confronto tra la cooperativa e l’impresa capitalistica .....	41
2.5.2 Cooperativa o impresa capitalistica?.....	45
2.5.3 Gli schemi retributivi .....	46
2.5.4 Propensione all’investimento e struttura finanziaria.....	53
2.6 Aspetti normativi delle cooperative nell’ordinamento italiano .....	57
2.6.1 Gli schemi retributivi .....	60
2.7 Separazione tra proprietà e controllo .....	63
2.8 Possibili considerazioni .....	65
3. LA RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE NELLE COOPERATIVE: UN CASO STUDIO .....	67
3.1 I modelli organizzativi delle imprese cooperative .....	67
3.1.1 Modello orizzontale.....	68
3.1.2 Modello per ruoli.....	69
3.1.3 Modello per competenza .....	71
3.1.4 Modello inclusivo.....	71
3.1.5 Modello a cono.....	72
3.2 Ristrutturazione di un’azienda cooperativa .....	73
3.2.1 Il processo di fusione: definizione del contesto .....	74
3.3 “Selling point network project”: un caso studio .....	77
3.3.1 FASE 1: Definizione dei modelli organizzativi .....	78
3.3.2 FASE 2: Implementazione .....	84
3.3.3 FASE 3: Miglioramento Continuo .....	87
3.3.4 Analisi finali del progetto.....	100
CONCLUSIONE .....	104
BIBLIOGRAFIA .....	109
SITOGRAFIA .....	111

## INDICE FIGURE

Figura 1 - Rapporto superficie di vendita/1000 abitanti.....	7
Figura 2 - I maggiori gruppi italiani della GDO (fonte Mediobanca).....	10
Figura 3 - Vendita al dettaglio per mq nel 2015 e variazione % sul 2011 .....	10
Figura 4 - Piggly Wiggly: Il primo negozio suddiviso in reparti .....	12
Figura 5 - "Supermarket": Il primo supermercato italiano .....	13
Figura 6 - Proiezione demografica (fonte Istat).....	19
Figura 7 - Integrazione verticale.....	35
Figura 8 - Modello orizzontale .....	69
Figura 9 - Modello per ruoli .....	70
Figura 10 - Modello per competenze.....	71
Figura 11 - Presenza geografica di Icoop .....	78
Figura 12 - Fasi del "Selling point network project" .....	78
Figura 13 - Parametri valutativi di performance .....	79
Figura 14 - Parametri di clusterizzazione .....	81
Figura 15 - Range per la clusterizzazione dei PV in relazione ai driver .....	82
Figura 16 - Esempio declinazione A .....	82
Figura 17 - Esempio declinazione G .....	83
Figura 18 - Esempio organigramma validato .....	84
Figura 19 - Piano formativo .....	86
Figura 20 - Miglioramento continuo .....	88
Figura 21 - Check list miglioramento continuo (1) .....	90
Figura 22 - Check list miglioramento continuo (2) .....	91
Figura 23 - Template interventi di miglioramento .....	93
Figura 24 - Dashboard piani formativi (1).....	94
Figura 25 - Dashboard piani formativi (2).....	95
Figura 26 - Sheet "Risposte" .....	96
Figura 27 - Sheet "PV Attivi" (1) .....	97
Figura 28 - Sheet "PV Attivi" (2) .....	98
Figura 29 - Dashboard DB Miglioramento continuo (1).....	99
Figura 30 - Dashboard DB Miglioramento continuo (2).....	100
Figura 31 - Tavola SAL (I).....	101
Figura 32 - Tavola SAL (II) .....	102
Figura 33 - Tavola SAL (III) .....	102
Figura 34 - Tavola SAL (IV).....	103

## INTRODUZIONE

Il tema della partecipazione dei lavoratori o soci nelle imprese, sia nella forma di condivisione degli utili sia in quella del capitale, non è nuova, ma è una modalità alternativa di fare impresa che si è sviluppata sensibilmente a partire dagli anni '60.

In realtà, i concetti utopistici alla base dello sviluppo cooperativo, risalgono a tempi ancora più lontani. Alla base del pensiero cooperativo vi sono grandi pensatori, lotte di classe, filosofi ed economisti. Vi sono coloro che hanno creduto in un mondo migliore e in un'economia "etica", in un periodo in cui l'Europa si stava trasformando radicalmente, l'industria era in forte sviluppo e la stragrande maggioranza della popolazione era composta da operai e braccianti senza alcuna istruzione e in condizioni di semi schiavitù. Nel pensiero radicato nei pionieri di questa innovativa ideologia d'impresa c'era la volontà di combattere il sistema non equo vigente, al fine di garantire situazione lavorative migliori per tutti i lavoratori incentivando la crescita del welfare.

A questa corrente di pensiero sono seguite le azioni, difatti, negli ultimi 60 anni abbiamo assistito a consistenti dinamiche evolutive del concetto d'impresa cooperativa tanto da arrivare a parlare di terzo settore dell'economia.

Il presente lavoro si propone di passare in rassegna le peculiarità definite dalla letteratura riguardo le imprese cooperative, per poi argomentare come le dinamiche evolutive del mercato abbiano incentivato la nascita di questa tipologia d'impresa solo in alcuni settori dell'economia. In sostanza si vuole riflettere su come le differenze tra una cooperativa ed un'impresa for profit si stiano sempre più assottigliando alla luce anche delle considerazioni maturate al termine dell'esperienza di stage che mi ha visto coinvolto in prima persona.

Nella tesi che seguirà questa breve introduzione si argomenteranno gli elementi distintivi della cooperativa, analizzando i suoi aspetti teorici ed empirici e come i principi cardini si intreccino con gli aspetti economici e giuridici. Si intraprenderà un'analisi economica più dettagliata attraverso un parallelismo con l'impresa for profit, con lo scopo di avere una visione più realistica del mondo coop, grazie anche all'approfondimento di un caso studio.

Nel dettaglio la tesi si articola in tre parti: nel primo capitolo, oltre a ripercorrere le tappe fondamentali che hanno portato l'impresa cooperativa ad essere una realtà economica affermata, definendo il contesto economico e sociale, verranno approfonditi gli elementi principali delle cooperative, in particolare quelle della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). Successivamente si parlerà di tutto l'exkursus storico di questa ormai non più nuova modalità alternativa di fare impresa per arrivare ad un'analisi di settore focalizzata sui miglioramenti che negli ultimi anni stanno caratterizzando il mondo della GDO.

Il secondo capitolo illustrerà prima gli aspetti puramente teorici che hanno incentivato lo sviluppo delle imprese cooperative nell'economia, per poi passare ad aspetti puramente pratici argomentando le analogie tra un'impresa for profit ed una cooperativa.

Attualmente il sistema delle imprese cooperative si trova di fronte ad un significativo mutamento del contesto competitivo, dove diventa fondamentale coniugare i principi ed i valori della cultura cooperativa con le regole puramente gestionali. In questo contesto competitivo, diventano centrali gli aspetti istituzionali e di governance, le scelte economiche e finanziarie nel rispetto dei principi mutualistici, e forme manageriali innovative coerenti con le dinamiche evolutive del mercato. Per queste ragioni il sistema cooperativo ha dovuto far fronte ad un processo di trasformazione, quasi imponendo un ampliamento delle dimensioni di scala per aumentare la propria competitività sul mercato.

Il terzo capitolo si è concentrato proprio su quest'ultimo aspetto, ovvero sulla necessità anche per le imprese cooperative di valutare la possibilità di intraprendere operazioni finanziarie straordinarie per perseguire i propri obiettivi di crescita. Operazioni che sono state argomento centrale dell'esperienza che mi ha visto coinvolto in prima persona durante l'elaborazione del lavoro di tesi e che mi hanno permesso di approfondire il tema relativo alla riorganizzazione aziendale di una cooperativa leader del settore della grande distribuzione.

# 1. LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

La *Grande Distribuzione Organizzata* (GDO) è un meccanismo gestionale di vendita al dettaglio di prodotti di largo consumo mediante una rete di punti vendita.

Una delle caratteristiche distintive è l'utilizzo di vaste superfici. Solitamente viene adibita una soglia minima di 200 m<sup>2</sup> per gli esercizi destinati alla vendita di prodotti alimentari e 400 m<sup>2</sup> per le restanti categorie.

La peculiarità della GDO è l'aggregazione dei propri punti vendita in cui sono presenti negozi e marchi di una o più proprietà sulle quali vengono studiate e proposte strategie promozionali.

A livello centrale, per ogni catena, si intraprendono studi legati alle campagne pubblicitarie, alle politiche commerciali (sviluppo di marchi, offerte, ecc) e alle modalità di approvvigionamento (gestione degli acquisti, politiche di pricing, selezione dei fornitori ecc).

Questo moderno sistema di vendita al dettaglio rappresenta l'evoluzione del supermercato singolo.

Sotto il profilo della gestione del singolo punto vendita che può essere invece introdotta la distinzione tra:

- Grande Distribuzione, caratterizzata da catene di punti vendita facenti capo ad un'unica impresa o gruppo societario di imprese.
- Distribuzione Organizzata, che comprende catene di punti vendita facenti capo a soggetti imprenditoriali giuridicamente distinti, di piccola o media dimensione, ma legati da un rapporto di collaborazione volontaria, formalizzato mediante vincoli contrattuali o formule associative (consorzi, unioni volontarie, cooperative di consumo, ...)

Una rete aziendale permette di centralizzare gli acquisti e sfruttare economie di scala: i punti vendita ottengono maggior potere contrattuale verso i fornitori ed hanno la possibilità di introdurre alcune funzioni strategiche, tra cui l'insegna standardizzata, i prodotti a marchio privato e l'attività promozionale.



Nella realtà del mercato italiano, le imprese della Grande Distribuzione attribuiscono maggiore autonomia ai singoli punti vendita. Gli attori dominanti sono:

- Esselunga
- Coop
- Carrefour
- Auchan
- Gruppo Pam

Mentre i consorzi della Distribuzione Organizzata mirano all'aggregazione di piccoli soggetti (svariati punti vendita l'uno indipendente giuridicamente dall'altro) aggregatisi per aumentare il loro potere contrattuale e che, consorziandosi mediante gruppi d'acquisto o unioni volontarie di dettaglianti e grossisti, cercano di affrontare il mercato con maggiore sicurezza.

I principali operatori commerciali in Italia sono:

- Interdis
- Selex
- Sisa
- Despar
- Conad

Le GD e DO sono nate da Cooperative di dettaglianti e da gruppi di consumatori che, al fine di tutelare il proprio potere d'acquisto, si organizzarono per condividere l'attività distributiva. La prima tipologia prevede grosse strutture centrali controllate da un unico soggetto proprietario, che gestiscono punti di vendita quasi sempre diretti. La DO invece, prevede l'aggregazione di piccoli soggetti secondo la logica de "l'unione fa la forza": costituendo gruppi d'acquisto di piccoli e medi dettaglianti così da ottenere agevolazioni economiche in termini di approvvigionamento, derivanti dal maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori. A questo si aggiungono i vantaggi conseguibili dallo sfruttamento del marchio e dall'ottenimento di supporto in termini di know-how e coordinamento strategico. A volte, ai singoli esercenti facenti parte del gruppo, viene erogata anche una adeguata assistenza fiscale. Oltre ai gruppi d'acquisto, fanno parte della DO, anche le cosiddette unioni volontarie di dettaglianti e grossisti ove, i singoli esercenti, in maniera ben organizzata, riescono ad avere un maggior potere contrattuale nei confronti di un preciso grossista di fiducia: un esempio è dato dai supermercati A&O.

La GD ha però radicalmente cambiato le sue strategie di crescita, tanto da pareggiare e, solo ultimamente, scavalcare la posizione di dominanza della DO. Un aspetto determinante che ha causato il "cambio di leadership" è proprio da individuare nelle caratteristiche strutturali dei due operatori. Infatti, la struttura a rete classica della DO ha rivelato alcuni punti deboli riconducibili alle relazioni negoziali con i fornitori. Spesso nella DO si verificano casi di "sovrapposizione negoziale" a causa della crescita dimensionale di singoli membri appartenente allo stesso gruppo così da portarli a reclamare ad una maggior indipendenza dalla centrale anche per problematiche legate ad aspetti strategici e di governance. Inoltre, non va sottovalutata l'eterogeneità dei formati di vendita che spesso va a caratterizzare la DO e che penalizza la capacità di controllo e di coordinamento unitario da parte della centrale.

In questo lavoro l'espressione univoca di Grande Distribuzione Organizzata permette di osservare tale realtà in una visione realistica ed unitaria.

### **1.1 Settore distributivo italiano – Analisi di settore**

E' sulla scia di un percorso di mutamento che possono essere introdotti ed evidenziati i miglioramenti che dal 2015 stanno caratterizzando tutto il sistema della Grande Distribuzione Organizzata.

Grazie alle informazioni emerse dal registro delle Imprese, in particolare quelle della Grande Distribuzione Organizzata, e attraverso approfondimenti statistici con dettaglio territoriale relativamente alle diverse classi merceologiche, si cercherà di evidenziare gli aspetti principali del sistema distributivo Italiano. Dal 2015 si è assistito ad un'inversione di tendenza dell'economia italiana. Si tratta di un risultato che, per quanto al di sotto delle aspettative formulate anche al livello internazionale, ha interrotto un lungo periodo di recessione alternata a stasi economica che ha visto erodere, dal 2008 al 2014, la ricchezza prodotta nel nostro paese. Tale crescita è da correlare per lo più a fattori connessi all'economia reale e alle migliori condizioni osservate sul mercato del lavoro. Altro fattore considerevole a supporto di questo cambiamento sono le politiche economiche a sostegno dei redditi che hanno portato ad un aumento della spesa delle famiglie ed un moderato recupero della domanda interna, sospinta principalmente dalla spesa delle famiglie in beni durevoli.

Esaminando da più vicino il settore della Grande Distribuzione Organizzata si sono contati complessivamente 348 mila addetti, in crescita rispetto agli anni passati, mentre le superfici di vendita risultano pari a oltre 18 milioni di m<sup>2</sup>.

Negli ultimi anni si sta rilevando un calo degli esercizi al dettaglio con un conseguente aumento del settore della grande distribuzione.

Sempre in quest'ottica si registra una diminuzione del numero complessivo degli esercizi in tutte le regioni, salvo che in Calabria, Lazio, Trento e Bolzano. Analizzando i dati per ripartizione territoriale si rileva che in nessuna macro-area geografica si registrano incrementi complessivi degli esercizi. Il principale decremento, (in percentuale) è da attribuire al Sud Italia (-0,6%), particolare rilevanza presentano i saldi negativi della Sicilia (-0,9%), della Puglia (-0,7%) e della Campania (-0,5%). Mentre al Nord le diminuzioni più rilevanti si registrano in Emilia-Romagna e Veneto.

Per analizzare invece lo sviluppo dimensionale della rete moderna attraverso un dato normalizzato con il peso demografico, è stata realizzato l'indicatore "rapporto superficie vendita per 1000 abitanti" e distinguendo i due comparti "alimentare" e "non alimentare".

Regione	Settore Alimentare (mq /1000 abitanti)	Non Alimentare (mq/1000 abitanti)	Totale (mq/1000 abitanti)
PIEMONTE	256,4	192,3	448,8
VALLE D'AOSTA	229,9	439,5	669,3
LOMBARDIA	254,7	229,2	483,9
LIGURIA	208,5	145,4	353,9
<b>Nord Ovest</b>	<b>250,5</b>	<b>212,6</b>	<b>463,1</b>
TRENTINO ALTO ADIGE	314,1	221,8	535,9
FRIULI VENEZIA GIULIA	339,1	358,3	697,4
VENETO	293,8	244,9	538,7
EMILIA ROMAGNA	243,1	186,5	429,6
<b>Nord Est</b>	<b>281,0</b>	<b>232,4</b>	<b>513,4</b>
TOSCANA	193,0	134,0	327,0
UMBRIA	304,8	263,0	567,8
MARCHE	275,2	203,8	479,1
LAZIO	141,2	77,9	219,1
<b>Centro</b>	<b>186,5</b>	<b>125,1</b>	<b>311,6</b>
ABRUZZO	251,1	201,0	452,1
MOLISE	175,9	46,4	222,3
CAMPANIA	146,0	109,8	255,7
PUGLIA	181,3	121,8	303,1
BASILICATA	182,1	58,6	240,8
CALABRIA	180,9	118,6	299,5
SICILIA	165,7	100,0	265,7
SARDEGNA	250,4	132,4	382,8
<b>Sud Isole</b>	<b>177,4</b>	<b>115,8</b>	<b>293,2</b>
<b>TOT. ITALIA</b>	<b>218,5</b>	<b>165,7</b>	<b>384,3</b>

Figura 1 - Rapporto superficie di vendita/1000 abitanti

Come si evince dalla tabella, la distribuzione geografica non è uniforme: l'area maggiormente dotata è l'area nord-est con un valore complessivo pari a circa 513 m<sup>2</sup> ogni mille abitanti, segue il nord-ovest con circa 463 m<sup>2</sup> per mille abitanti, l'area centrale con

poco più di 311 m<sup>2</sup> ed infine il meridione con un valore di 293 m<sup>2</sup> ogni mille abitanti. Esaminando le singole regioni, troviamo il Friuli-Venezia Giulia mantenere il primato al vertice della graduatoria con 697 m<sup>2</sup> totali ogni mille abitanti, seguono la Valle d'Aosta con circa 669 m<sup>2</sup> ogni mille abitanti, l'Umbria (567 m<sup>2</sup>) e il Veneto (538 m<sup>2</sup>). In fondo alla classifica si colloca il Molise e la Basilicata con rispettivamente il 222 e 240 m<sup>2</sup> ogni mille abitanti.

Focalizzandoci ora sui dati statistici relativi al mondo della Grande distribuzione organizzata in collaborazione con le statistiche redatte dall'ISTAT, si evidenzia come il settore mostra continuità nella tendenza positiva evidenziata negli ultimi anni. Infatti, si registra un incremento sia delle superfici che del numero di addetti per tutte le categorie. La diffusione della GDO e la sua incidenza come canale distributivo non sono uniformi sul territorio nazionale, le differenze a livello regionale sono particolarmente marcate, sia considerando l'incidenza numerica dei punti vendita degli esercizi commerciali del settore alimentare, sia considerando la diffusione delle superfici, misurata in termini di metratura disponibile per migliaia di abitanti. In proposito, è possibile osservare un complessivo maggiore sviluppo nelle regioni del Centro e del Nord del Paese, in presenza però di svariate e significative eccezioni. (Ad esempio, la Toscana, la Liguria e il Lazio si collocano su livelli di sviluppo non dissimili da quelli delle regioni meridionali).

È altresì interessante notare come non emerga una correlazione stretta tra lo scarso grado di penetrazione della GDO e il suo tasso di sviluppo espresso in termini di crescita percentuale del numero di punti vendita. La scarsa correlazione apparentemente esistente tra diffusione regionale della GDO e tassi di sviluppo potrebbe spiegarsi, oltre che con una certa disomogeneità territoriale nelle preferenze e abitudini di acquisto dei consumatori, anche con la diversità delle politiche e delle regolamentazioni adottate a livello regionale relativamente ai criteri di rilascio delle autorizzazioni amministrative.

### **1.1.1 Formati Distributivi**

Storicamente il canale distributivo preponderante nell'ambito della GDO era costituito principalmente dai supermercati, sia in termini di metratura che d'incidenza sulle vendite. Seguiva il canale degli ipermercati, dei discount ed infine quello delle superette. In termini numerici, da dati risalenti al 2011, i supermercati avevano un'incidenza sull'intero settore del 43,4% e del 42% relative rispettivamente alle vendite e alla

metratura. Seguono il canale degli ipermercati (28,8% incidenza sulle vendite e 24,26% sulla metratura complessiva), quello dei discount (13,3% e 15%, rispettivamente in termini di incidenza sulle vendite e sulla metratura complessiva) e delle superette (9,44% e 11,69%).

Considerando invece un arco di tempo più esteso così da evidenziare l'andamento crescente o decrescente dei canali distributivi, in un contesto di forte espansione di tutte le tipologie distributive considerate, nell'ultimo decennio la struttura della GDO in termini di formativi distributivi ha subito importanti mutamenti evidenziando un'importante sviluppo a favore dei discount. Dati Istat hanno rilevato come dal 2005 al 2015 sia sostanzialmente incrementata l'incidenza dei formati distributivi dei discount a scapito dei supermercati e delle superette.

Evidenze in merito alla netta battuta d'arresto dello sviluppo della formula distributiva caratterizzata da esercizi di grandissime dimensioni a favore dei discount, sembrano emergere anche dalle rilevazioni di Mediobanca sull'andamento delle vendite del commercio al dettaglio. Tali evidenze sono probabilmente ricollegabili alla situazione di disagio dell'ultimo decennio delle famiglie italiane. Dati alla mano dimostrano come, anche nel 2015, Lidl ed Eurospin risultano i gruppi commerciali più dinamici (anche per le nuove aperture). Soltanto Esselunga (concentrata tra Lombardia, Toscana ed Emilia) resta per crescita e redditività competitiva in Italia ma anche in Europa. Tra 2011 e 2015 le due catene low cost Lidl Italia e Eurospin hanno aumentato il fatturato, rispettivamente del 43% e del 42,9%.

Di seguito il quadro del rapporto Mediobanca dedicato ai maggiori otto gruppi italiani e internazionali della grande distribuzione alimentare.

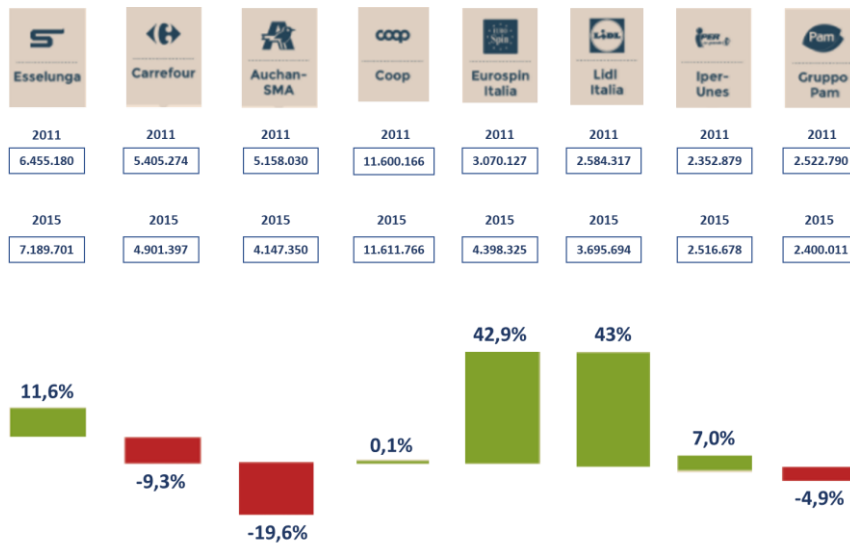


Figura 2 - I maggiori gruppi italiani della GDO (fonte Mediobanca)



Figura 3 - Vendita al dettaglio per mq nel 2015 e variazione % sul 2011

### 1.1.2 Verso nuove tendenze

Nel nostro Paese, nel 2015, i consumi del *Food&Beverage* sono stati pari a 153,4 miliardi (Fonte: Istat), di questi poco meno della metà è transitato dalla GDO. Questa è la dimostrazione che a distanza di anni sono state sfate quelle previsioni secondo le quali la GDO sarebbe diventata in poco tempo leader incontrastato tra i canali distributivi. Gran parte delle cause risiedono nel cambiamento della tipologia delle famiglie Italiane costituite principalmente da uno/due membri e anche dalle tempistiche degli acquisti, sempre più mirati e quotidiani e sempre meno settimanali con un'evidente preferenza per i punti vendita di prossimità.

Altro fenomeno in crescita costante nel nostro Paese, seppure da una base ancora molto modesta, è quello dell'e-food, ossia gli acquisti online. Un'indagine Netcomm stima per il 2017 un valore di 758 milioni di Euro per questo mercato. Previsioni che, se fossero confermate, porterebbero a un incremento del 31,8% rispetto allo scorso anno. È chiaro che nel segmento online questo canale sta diventando via via sempre più importante e la GDO non può permettersi di sottovalutarlo.

Tra i consumi del F&B, sta diventando sempre più importante, infine, il mercato del “fuori casa” con 76,4 miliardi nel 2015. In Italia i punti di consumo continuano ad aumentare. Ad oggi si stima che siano oltre 300.000 e rappresentino più del 33% del mercato nazionale (stime TradeLab su dati Istat, Nielsen, Iri). Si tratta di un settore in continua crescita che non sembra risentire dell'andamento del ciclo economico, complice anche una platea di consumatori in cui i single e le coppie senza figli rappresentano ormai poco meno del 60% dei nuclei famigliari. Proprio per questo, la crescita del mercato del “fuori casa” sembra destinata a non arrestarsi, e se oggi in Italia pesa per circa un terzo dei consumi totali (229,8 miliardi), fuori dai nostri confini si raggiungono numeri anche maggiori: in UK rappresenta il 42,5%; negli Usa il 43,5% e in Spagna, caso limite, oltre il 50%. Questo fa pensare che il margine di crescita di tale mercato sia ancora molto ampio.

## **1.2 Excursus storico**

La configurazione attuale della GDO è il risultato di evoluzioni storiche e cambiamenti del mercato.

Nel 1920 non era ancora nato il concetto di “self service” nella scelta degli alimenti da parte del consumatore: i prodotti non erano venduti singolarmente, ma selezionati e consegnati all'utilizzatore dal commerciante del punto vendita, che pesava e incartava la merce.

Nel 1916 a Memphis, l'imprenditore americano Clarence Saunders creò il “Piggly Wiggly Shop”, il primo negozio suddiviso in reparti, scaffali e una barriera casse, mirando ad una maggiore fruibilità e celerità nella vendita e alla possibilità di servire una più vasta clientela.



*Figura 4 - Piggly Wiggly: Il primo negozio suddiviso in reparti*

Nel 1930 nacque “King Kullen”, fondata da Michael J. Cullen che ideò il concetto di supermercato moderno. Inizialmente “l’headquarter” dell’attività era in un vecchio locale adibito a garage, ma in dieci anni diventò una catena di vendita in tutta New York. Lo slogan aziendale era “Pile it high and sell it cheap” (“Accatastalo e poi vendilo a basso prezzo”) proprio per la sua politica di prezzi contenuti e l’offerta del servizio self-service. Soli tre anni dopo venne introdotto il termine “supermarket”: la catena “Albers” lo utilizzò in occasione dell’apertura del suo primo punto vendita a New York.

Negli anni ’40, la rete urbana e suburbana americana si sviluppò in maniera esponenziale: le automobili diventavano un bene diffuso, permettendo ai clienti di spostarsi più agilmente in città e nelle aree limitrofe. Proprio in questo periodo crebbe enormemente l’affluenza ai supermercati, che vennero localizzati fuori dai centri abitati, avendo a disposizione una maggiore superficie.

In Europa, il primo supermercato moderno nacque a Streatham (Londra) nel 1948 e due anni dopo aprirono punti vendita a Bruxelles e Basilea.

Nel 1963, a Sainte Geneviève Des Bois (Parigi), venne introdotto un innovativo concetto di vendita, caratterizzato da dimensioni più ampie sia in termini di superficie (2.500 m<sup>2</sup>) che di assortimento. Questo nuovo format di punto vendita prese il nome di “ipermercato” (che per la posizione in cui si era ubicato venne battezzato “Carrefour”, ovvero



“incrocio”) e, oltre alla vendita “self-service” dei prodotti in catalogo, disponeva di un parcheggio di circa 400 posti auto ed era dotato di una stazione di servizio.

Questo modello di vendita “francese” fu replicato subito dopo in Germania e nel Regno Unito, mediante negozi con superfici rilevanti (>2000 m<sup>2</sup>) annessi a servizi e punti vendita non alimentari e raggruppati in gallerie.

Per quanto concerne l’Italia, nel 1957 a Milano comparve il primo supermercato inizialmente chiamato semplicemente “supermarket”, in seguito ribattezzato “Esselunga”.



*Figura 5 - "Supermarket": Il primo supermercato italiano*

Nel 1971 fu introdotto il format di vendita “alla francese” con “MaxiStanda” a Castellanza (VA) e pochi mesi dopo il “Carrefour” a Carugate (MI) e “Città Mercato” a Concesio (BS).

In Italia la vera e propria fase di sviluppo della GDO si ebbe tra gli anni '70 e '80, quando in ogni città era presente almeno un moderno supermercato e si cominciarono a diffondere i primi ipermercati che venivano realizzati fuori dai centri abitati, sia per necessità di ampi spazi, sia per estendere il proprio bacino d’utenza anche in più di una provincia.

### **1.3 Le centrali d’acquisto**

Parallelamente alla nascita dei primi supermercati, comparvero anche le prime centrali d’acquisto, definite come delle organizzazioni il cui fine era quello di raggruppare gli

ordini di un insieme di membri, migliorando le modalità d'acquisto mediante economie di scala e servizi di promozione per tutti gli aderenti alla centrale.

Tali organizzazioni implicano lo studio dei prodotti, la scelta dei fornitori, la negoziazione degli acquisti e talvolta anche attività di ripartizione, organizzazione e ricerca.

“In origine, le centrali d'acquisto sono nate per contrastare il potere negoziale che le grandi imprese di produzione e trasformazione avevano nei confronti di una GDO in passato notevolmente parcellizzata. La modalità è riferita principalmente alla Distribuzione Organizzata, caratterizzata da strutture proprietarie decentrate, ma vi è coinvolta pure la Grande Distribuzione laddove vi sia convenienza per specifiche linee di prodotto. Attraverso le Centrali d'Acquisto sono definiti i contratti con i cosiddetti Grandi Fornitori e sono quindi esclusi dalle negoziazioni gli acquisti relativi ai prodotti a marchio privato commerciale, ai prodotti di primo prezzo, alla gran parte dei prodotti freschi, ai prodotti locali e alla maggioranza dei prodotti non alimentari. Per questa ragione il peso delle Centrali d'Acquisto sul totale degli approvvigionamenti delle aziende della GDO che vi partecipano non supera mediamente il 50%. Inoltre, poiché non tutte le aziende distributive sono aderenti a Centrali d'Acquisto, risulta che attraverso queste strutture passa meno del 45% del totale delle forniture alla G.D.O. non specializzata.” (Tierì, Gamba, 2009).

Ai sensi della legge 19 dicembre 1992 n. 488, emanata dal Ministero delle Attività Produttive, esistono tre tipologie di centrale d'acquisto:

- *Le unioni volontarie*: forme di integrazione verticale, regolate da uno statuto ed evidenziate da un marchio comune tra imprese grossiste proprietarie di centri di distribuzione e gruppi di dettaglianti i quali, pur conservando singolarmente la propria autonomia giuridica e patrimoniale, si associano dal punto di vista operativo al fine di competere con le grandi imprese della distribuzione sul piano dei prezzi e dei servizi incrementando così la propria quota di mercato. Ad esempio, un grossista si associa con una serie di dettaglianti che organizzano in modo comune i loro acquisti in modo da ridurre i costi e migliorare i servizi offerte ai clienti. Casi emblematici di unioni volontarie in Italia sono Selex, Despar, Gruppo C3, M.D.O., Un.Vo. e Interdis (precedentemente conosciuta come Végé, di fatto la prima unione volontaria italiana, attiva fin dal 1959).

- I Gruppi di Acquisto: associazioni fra soli dettaglianti o tra grossisti e pubblici esercenti, ciascuno dei quali conserva la propria autonomia giuridica e patrimoniale, promosse al fine di realizzare acquisti e servizi di vendita in comune, ottenendo le migliori condizioni dai produttori. I principali gruppi d'acquisto sono Conad, Sisa, Sigma e Crai.
- Le cooperative di consumo: società cooperative tra consumatori con il fine di ottenere prodotti di consumo a prezzi migliori di quelli del mercato. Esse svolgono la loro attività salvaguardando l'aspetto qualitativo di prodotti e servizi e accostando i prezzi di vendita a quelli di costo. I soci, tramite la cooperativa, fanno acquisti in comune a migliori condizioni e la cooperativa stessa vende loro direttamente prodotti a prezzi più competitivi, senza coinvolgere altri intermediari. Il caso italiano più noto è sicuramente Coop Italia.

Sulla base dei dati Symphony-IRI, le quattro principali centrali d'acquisto italiane per fatturato risultano:

- “CENTRALE ITALIANA”, che riunisce assieme i gruppi Coop Italia, Sigma, il Gigante e Despar Italia;
- “SICON”, formata da Conad, Rewe e Interdis;
- “CS”, che riunisce assieme Carrefour e gruppo S.U.N.;
- “AUCHAN-METRO”, che ingloba il Gruppo Sma-Auchan, Metro e Crai; - “ESD”, formata da Selex, Agorà e Acqua&Sapone.

Esse coprono complessivamente il 74% del mercato italiano, che nel 2009 ha generato un fatturato complessivo pari a 120,5 miliardi di Euro.

#### **1.4 Le supercentrali**

A partire dagli inizi degli anni '90 si è visto dilagare il cosiddetto fenomeno delle “*supercentrali*”, ovvero organizzazioni che hanno come obiettivo quello di ottenere economie di scala ancora maggiori soprattutto nei confronti delle grandi multinazionali che hanno un potere contrattuale spesso maggiore di quello della centrale stessa. Inizialmente nate a livello nazionale dalla cooperazione tra più centrali d'acquisto italiane (la prima di una lunga serie è stata la centrale “Intermedia1990” nata dalla collaborazione

tra Gruppo Pam, Gruppo Lombardini, La Rinascente, Metro, Gruppo S.U.N. e altri soci minori), in tempi più recenti vedono la collaborazione tra centrali a livello internazionale (tra le più grandi d'Europa si riscontrano Coopernic, EMD, ecc.).

La grande distribuzione e quella organizzata rispondono alla concentrazione e all'espansione multinazionale dell'industria mediante un proprio processo di internazionalizzazione. Una modalità di internazionalizzazione consiste nella ricerca di alleanze strategiche su scala europea o sovranazionale. In tal caso il rapporto non è limitato ad un Paese e non ha come protagonisti un'impresa nazionale leader ed un'azienda minore a carattere locale ma, al contrario, si tratta di un rapporto di cooperazione su scala continentale in cui sono coinvolti alcuni grandi gruppi commerciali appartenenti a diversi Paesi. L'obiettivo a breve termine è quello di sfruttare le imperfezioni del mercato per il mancato allineamento dei prezzi di cessione e delle condizioni di acquisto su scala europea. Le supercentrali europee mirano anche a salvaguardare il potere contrattuale del trade negli acquisti, definendo un primo stadio comune di negoziazione con i produttori più importanti che a loro volta si concentrano a livello europeo. Un'altra ragione per cui sono nate queste forme di cooperazione commerciale su scala internazionale va individuata nell'opportunità di poter collaborare nelle attività di marketing, logistica, formazione delle risorse umane e soprattutto nella gestione e nello sviluppo di nuove modalità commerciali basate sull'ampiezza delle superfici. Un altro focus è quello di consentire alle imprese partner di ampliare la propria gamma di assortimento, soprattutto nel non-food e nel campo delle merci dure. Allo stesso modo rientra tra i compiti strategici quello di sviluppare la marca commerciale sia in senso merceologico sia nella scelta dei potenziali fornitori industriali.

Mentre nel 2007 le Supercentrali, nate dall'unione di Centrali Nazionali al fine di condividere quasi esclusivamente vantaggi a livello di acquisti occupavano quasi tutto il mercato, nel 2009 ne costituivano circa il 97% e dal 2010 ad oggi ne rappresentano una parte minoritaria e in via d'estinzione. Poiché le ragioni che spinsero alla nascita degli accorpamenti non erano basate su strategie ben definite, nel tempo si è arrivati a diversi scompensi ed irrazionalità in termini commerciali, che portavano ad oggettivi vantaggi a determinati soci. Per anni le richieste economiche erano rilevanti perché, se da sole tali Centrali potevano domandare dallo 0,25% all'1% di migliorata contrattuale, assieme tendevano a chiedere dall'1% al 5% a seconda delle ponderate di fatturato. Questo fino a

quando non arrivarono le contrazioni dei consumi e le conseguenti difficoltà di bilancio aziendale, aggravate anche da un atteggiamento diverso da parte del sistema bancario. La richiesta di posizionamento di un determinato espositore proposta a tutti gli appartenenti della Supercentrale, con la conseguenza che la concessione poteva essere assimilata più facilmente da un certo format piuttosto che ad un altro e che la redditività derivante dall'occupazione di tali spazi aumentava. Pertanto, abbassandosi l'entità delle richieste e mantenendo inalterate le domande da parte dell'industria, l'interesse in un simile meccanismo è scemato. Inoltre, molte aziende distributive iniziarono a chiedere poste uguali o addirittura superiori a quelle che venivano richieste dalla Supercentrale, con la garanzia di prestazioni più precise secondo strategie di category condivise e ragionate. Si apre quindi l'inizio di una nuova epoca, in cui a fronte di richieste importanti non riconducibili soltanto all'importanza delle quote di mercato, il Trade deve garantire strategie condivisibili in termini di category management, focalizzandosi non solo sulla propria forza sul mercato, ma anche sulla forza dei progetti da perseguire in comune. Recenti indagini dimostrano come *Coop* risulta leader in cinque regioni (Liguria, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Toscana e Umbria), *Selex* in Veneto, Puglia e Basilicata, *Carrefour* in Piemonte, Valle d'Aosta e Calabria, *Conad* in Lazio, Abruzzo e Molise, *Auchan* nelle Marche e in Sicilia, *Interdis* in Campania e Sardegna, *Despar* in Trentino Alto Adige e infine *Esselunga* in Lombardia.

### **1.5 Storia recente**

In ambito nazionale, intorno alla metà degli anni '90, la crescita dimensionale della GDO è dovuta all'accrescimento del mercato domestico e all'espansione internazionale. Nella maggior parte dei Paesi europei, i principali gruppi distributivi sono arrivati a detenere il controllo di una quota rilevante del mercato nazionale. La saturazione del mercato domestico e le prospettive di profitto offerte dai nuovi mercati localizzati prevalentemente nel Sud e nell'Est Europa, hanno spinto alcuni operatori ad internazionalizzarsi.

In particolare, i grandi gruppi distributivi francesi e tedeschi hanno rafforzato la propria posizione nel mercato europeo: i primi con la formula degli ipermercati e dei supermercati e i secondi prevalentemente con i discount. Gli operatori inglesi hanno mostrato invece maggiore interesse verso mercati dell'est Europa.

Dal 2006 i principali gruppi distributivi europei si stanno orientando anche verso Paesi in via di sviluppo, principalmente asiatici. Le strategie d'internazionalizzazione non sono facilmente catalogabili e variano in base alle caratteristiche sia del gruppo di origine sia del mercato di destinazione.

La Francia, la Germania, il Regno Unito, il Belgio e l'Olanda sono i principali Paesi di origine dei gruppi distributivi internazionali, mentre l'Italia, la Spagna e gran parte dell'Europa centrale sono prevalentemente Paesi di destinazione.

Nel 2009 la Coop Italia (primo gruppo distributivo), si poneva al ventiduesimo posto nella graduatoria europea delle imprese per volume d'affari: il suo fatturato complessivo comprende anche quello derivante da attività secondarie (poco più di un settimo di quello del principale gruppo europeo).

### **1.5.1 L'evoluzione recente della GDO nel nostro paese**

Per comprendere al meglio lo sviluppo del mondo GDO nel nostro paese, è fondamentale individuare i fattori socio-economici che sono alla base dei cambiamenti del consumo alimentare e che ne condizioneranno le evoluzioni nel medio e nel lungo termine. Questo con il fine di evidenziare il legame tra le principali evoluzioni (generali e territoriali) del consumo agroalimentare in Italia con quelli che sono e che saranno i bisogni in termini di produzione, di ricerca e di innovazione. Osservare i cambiamenti socio-economici, aiuta a comprendere e individuare meglio quali siano le nuove priorità di consumo delle famiglie.

I fattori principali che incidono tale mutamento sono:

- principali cambiamenti socio-demografici e cambiamenti nello stile di vita;
- attenzione alle diete e all'insorgenza di una serie di patologie proprie della nostra epoca;
- disuguaglianze dei redditi e potere d'acquisto delle famiglie italiane.

Mentre i più importanti cambiamenti socio-demografici osservabili nel nostro paese sono:

- L'invecchiamento della società;
- L'affermarsi di famiglie mononucleari;
- L'affermarsi di nuove multietnicità.

Secondo recenti statistiche condotte dall'Istat, emerge chiaramente che, in relazione ad una proiezione fino al 2050, la popolazione con più di 65 anni tenderà ad aumentare, tanto che dal 19,5 per cento del 2005 passerà al 33,6 per cento al 2050.

Anni	0-14	15-30	31-64	65 e oltre	Indice di Vecchiaia
2005	14,2	18,8	47,6	19,49	137,7
2006	14,1	18,3	47,8	19,82	140,3
2010	14,0	16,9	48,6	20,50	146,4
2020	13,2	16,1	47,6	23,16	175,9
2030	12,2	16,0	44,8	27,00	222,1
2040	12,4	14,9	40,7	32,03	258,5
2050	12,7	14,6	39,1	33,59	264,1

*Figura 6 – Proiezione demografica (fonte Istat)*

Un altro importante risultato dedotto dalla suddetta statistica, riguarda le famiglie che tendono ad avere una struttura mono-nucleare (più di un quarto di queste è costituito da persone sole).

Questi andamenti hanno provocato un cambiamento nelle abitudini alimentari, in quanto la forte presenza dei single e il diffondersi di un nuovo modello familiare ha favorito il maggior consumo di alimenti fuori casa e il consumo di cibi precotti e in monodose. Un altro elemento demografico molto importante emerso negli ultimi anni è l'aumento dell'immigrazione.

Questi cambiamenti stanno portando ad un mutamento delle abitudini alimentari del paese provocando una diversificazione della dieta alimentare e l'introduzione di nuovi cibi e prodotti alimentari.

Inoltre, la presenza multi-etnica nel nostro paese, sta contribuendo al diffondersi di una maggior conoscenza di prodotti alimentari caratteristici di paesi di origine. Ciò ha portato ad un aumento della domanda di prodotti di cucine extra-nazionali.

Infine, l'affermarsi di un consumatore più consapevole e più attento alla qualità degli alimenti dovuto all'investimento sul capitale umano e sul livello di istruzione, ha reso il consumatore più attento alla qualità di quello che mette sulla tavola. L'affermazione di un nuovo stile di vita, generato da tempi molto frenetici, dall'inserimento della donna nel mondo del lavoro, dal poco tempo libero disponibile e dal diffondersi di brevi break, ha inciso fortemente sulla tipica abitudine italiana di pranzare a casa. Nell'ultimo decennio

infatti è cresciuta la spesa per i servizi di ristorazione e per pasti e consumazioni fuori casa.

In conclusione, la GDO in Italia è in una situazione di evoluzione nonostante la forte presenza della vendita al dettaglio soprattutto nel Mezzogiorno.

I cambiamenti socio-demografici sono alla base delle nuove tipologie di consumatore cui fa riferimento il settore agro-alimentare. L'aumento dell'età media, ha influito su un approccio alimentare maggiormente orientato a esigenze salutistiche e alla dieta. Questa tipologia di consumatore tende sempre di più a scegliere quei prodotti considerati ottimali per il tipo di alimentazione da seguire e che siano più consoni alle proprie caratteristiche fisiche. Questo ha incentivato studi di ricerca mirati a realizzare prodotti su misura, prodotti light e alimenti con funzioni terapeutiche. La più generalizzata tendenza verso un nuovo tipo di domanda orientata sempre più verso prodotti con un alto contenuto nutrizionale e salutistico ha stimolato una serie di campi tecnologici direttamente interessati, quali la biotecnologia e la genomica.

## **1.6 La distribuzione moderna: il mercato italiano**

La GDO ha acquisito negli anni una solida posizione sul mercato. Le tipologie in cui sono suddivisi e raggruppati gli esercizi commerciali sono quattro e si caratterizzano per: dimensione, ampiezza (numero di prodotti), profondità degli assortimenti (numero di referenze per ogni prodotto), caratteristiche espositive, numerosità delle casse, presenza di banchi per i prodotti freschi, disponibilità di parcheggi e ulteriori servizi destinati al consumatore.

Nel dettaglio le tipologie di formato distributivo sono:

1. Ipermercato;
2. Supermercato;
3. Superette;
4. Discount.

È fissata come soglia minima una superficie di vendita pari a 200m<sup>2</sup>. Le prime tre categorie (ipermercato, supermercato e superette) sono identificate sulla base della superficie di vendita, mentre la quarta non viene definita in modo univoco, ma sulla base di un insieme di parametri di tipo qualitativo.



### **1.6.1 Ipermercato**

L'ipermercato è un esercizio al dettaglio caratterizzato da una superficie di vendita superiore ai 2.500m<sup>2</sup>, suddiviso in reparti (alimentare e non alimentare). L'ipermercato, oltre a dover essere organizzato prevalentemente a libero servizio, deve disporre obbligatoriamente di un adeguato parcheggio e offrire un vasto assortimento di prodotti, compreso tra 7.000 e 40.000 articoli (inclusi i prodotti non alimentari). Appartiene agli ipermercati anche il segmento degli "iperstore", costituiti da una superficie compresa tra i 2500m<sup>2</sup> e i 4000m<sup>2</sup>.

I primi 5 gruppi a livello nazionale a possedere circa il 70% della quota di mercato sono i seguenti:

1. COOP ITALIA
2. ESSELUNGA
3. GRUPPO AUCHAN
4. GRUPPO CARREFOUR
5. FINIPER

### **1.6.2 Supermercato**

Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, il supermercato è organizzato prevalentemente a libero servizio. Esso consta di una superficie di vendita superiore ai 400m<sup>2</sup> e deve garantire un vasto assortimento di prodotti di largo consumo e in massima parte preconfezionati, oltre ad alcuni articoli non alimentari di uso domestico. Il numero di referenze offerte da un supermercato è generalmente tra 5000 e 10000 articoli, tuttavia, l'ampiezza e la profondità della gamma di prodotti offerti, la dimensione del bacino d'utenza, così come la presenza di altri servizi (disponibilità di parcheggio, orario di apertura, numero di casse, ecc.) variano considerevolmente in funzione della dimensione del punto vendita.

A tal proposito, i supermercati vengono ulteriormente distinti per:

- Piccola dimensione (dimensione compresa tra i 400m<sup>2</sup> e gli 800m<sup>2</sup>)
- Media dimensione (dimensione compresa tra gli 800m<sup>2</sup> e i 1.500m<sup>2</sup>)
- Grande dimensione (il segmento dei c.d. “superstore”, di dimensione compresa tra i 1.500m<sup>2</sup> e i 2.500m<sup>2</sup>)

I supermercati di piccola e media dimensione sono prevalentemente ubicati nelle zone più centrali dei singoli comuni, non dispongono sempre di parcheggi e svolgono soprattutto un servizio di prossimità o di quartiere, attraendo i consumatori dislocati in un raggio di distanza generalmente compreso entro i quindici minuti di auto.

I supermercati di grandi dimensioni sono prevalentemente localizzati in zone periferiche, permettendo un'area di gravitazione maggiore (generalmente compresa entro i venti minuti di auto). Essi hanno un numero di referenze paragonabile a quello degli ipermercati e, pertanto, devono obbligatoriamente disporre di un adeguato parcheggio.

A livello nazionale i primi cinque gruppi per fatturato nel 2012 sono:

1. CONAD
2. COOP ITALIA
3. SELEX
4. GRUPPO CARREFOUR
5. GRUPPO AUCHAN

### **1.6.3 Superette**

La superette consiste in un punto vendita al dettaglio e principalmente a libero servizio di prodotti alimentari a largo consumo organizzato in misura simile ad un supermercato, con libero servizio e pagamento all'uscita con una superficie compresa tra i duecento e quattrocento metri quadrati. La superette offre una gamma ampia ma generalmente poco profonda di prodotti alimentari, svolge un servizio di prossimità e attira consumatori in un raggio che generalmente non supera i dieci minuti di percorrenza.

Questa tipologia di distribuzione viene anche denominata “minimercato”, secondo le definizioni utilizzate dall'Osservatorio Nazionale sul Commercio del Ministero dello Sviluppo Economico. Nell'uso corrente, il termine “minimercato” è utilizzato in senso più ampio e sta ad indicare i negozi alimentari non specializzati e a libero servizio, di

dimensione compresa tra i 100m<sup>2</sup> e i 400m<sup>2</sup>. I primi cinque gruppi italiani per fatturato sono:

1. CONAD
2. INTERDIS
3. GRUPPO CARREFOUR
4. CRAI
5. SISA

#### **1.6.4 Discount**

Si definisce Discount un punto vendita al dettaglio organizzato integralmente a libero servizio. Il discount consta di una superficie generalmente compresa tra i 200m<sup>2</sup> e i 1000m<sup>2</sup> e si distingue per una gamma prodotti alquanto limitata (è disponibile un numero di referenze solitamente inferiore a 1.000) che esclude, nella maggior parte dei casi, il reparto freschissimo e i prodotti di marca.

Questa tipologia di punti vendita differisce dalle precedenti per l'utilizzo di attrezzature espositive molto semplici, per la rapida rotazione dello stock e per la fornitura ai clienti di un servizio ridotto. Tali fattori rientrano in una generale politica di riduzione di costi che consente ai discount di porsi ad un livello di prezzo più vantaggioso rispetto alle precedenti categorie.

I discount possono essere a loro volta distinti in:

- hard discount: perseguono una politica volta alla riduzione dei costi attraverso l'utilizzo di un esiguo numero di dipendenti, un'esposizione non curata delle merci e un assortimento rigorosamente limitato ai prodotti confezionati e non di marca.
- soft discount: caratterizzati da dimensioni maggiori rispetto agli hard discount, impiegano una politica di riduzione dei costi meno marcata, prevedendo la presenza di prodotti di marca e a peso variabile.

#### **1.6.5 Minimarket**

Non potendo classificare tale categoria nel settore della GDO con criteri uniformi, il minimarket è caratterizzato da dimensione compresa tra i 100m<sup>2</sup> e i 200m<sup>2</sup> ed è per questo che non si può classificarlo nelle categorie del settore del GDO. Solitamente è un punto vendita gestito a libero servizio e affiliato ad una catena distributiva più ampia.

## 1.7 La classificazione dei centri commerciali

Nielsen (azienda globale di performance management, fornitrice di una visione totale dell'esposizione ai media dei consumatori e dei loro acquisti) fornisce delle linee guida generali per la definizione della tipologia delle ancore alimentari in base alla GLA (Gross Leasable Area). In Italia i centri commerciali sono classificati con la medesima logica, ma con parametri numerici ridotti.

I punti vendita sono catalogati secondo tre principali classificazioni:

### 1) CLASSIFICAZIONE PER DIMENSIONE

- Centro Commerciale di vicinato o di quartiere:  $GLA < 5.000m^2$
- Centro Commerciale di piccole dimensioni:  $5.000m^2 < GLA < 19.999 m^2$
- Centro Commerciale di medie dimensioni:  $20.000 m^2 < GLA < 39.999 m^2$
- Grande Centro Commerciale:  $40.000 m^2 < GLA < 79.999 m^2$
- Centro Commerciale Regionale di area estesa:  $GLA > 80.000 m^2$

### 2) CLASSIFICAZIONE PER LOCAZIONE

- Centro commerciale Urbano: collocato nelle aree centrali ad alta densità commerciale.
- Centro Commerciale Periferico: ubicato in zone semicentrali o al margine dell'area urbana, a densità commerciale limitata;
- Centro commerciale Extraurbano: generalmente possiede un'attrazione sovra comunale, in aree a bassa densità commerciale, ma ben servite da vie di comunicazione.

### 3) CLASSIFICAZIONE PER TIPO

- Centro Commerciale a uso Singolo: l'unico utilizzo del complesso immobiliare è quello di Centro Commerciale;
- Centro Commerciale a uso multiplo o Complesso Polifunzionale: Il centro commerciale è inserito in un complesso immobiliare multifunzionale, con attività che possono essere residenziali, alberghiere o uffici.

## **2. DALLA LETTRATURA NEOCLASSICA AI RECENTI SVILUPPI DELLE SOCIETA' COOPERATIVE**

Il presente capitolo si focalizzerà sull'ideologia classica che ha contraddistinto le basi dello sviluppo cooperativo e sull'analisi della possibilità di svolgere in modo efficiente un'attività produttiva. Questo approfondimento tratterà di tutti gli aspetti microeconomici riguardanti le cooperative, ovvero si concentrerà su come si riesce a fare business anche in un'impresa in cui il controllo non è nelle mani di chi apporta il capitale ma è suddiviso tra i lavoratori dell'impresa o tra i consumatori dei beni prodotti.

La definizione di impresa cooperativa più comune è stata formulata dall'Alleanza Cooperativa Internazionale<sup>1</sup> la quale afferma che “Una cooperativa è un'associazione autonoma di persone unite volontariamente per soddisfare le loro aspirazioni e bisogni economici, sociali e culturali comuni, attraverso la creazione di una impresa di proprietà comune e democraticamente controllata”.

Quello che nasce come un movimento di contrapposizione all'economia capitalista, si evolve, con il passare degli anni, in qualcosa di più complesso che porta le cooperative ad assomigliare sempre di più al modello economico “da combattere”.

Non pochi sono gli studiosi che hanno affrontato questo problema. Secondo alcuni non vi sarebbe alcuna distinzione tra i due modelli aziendali, tanto da non giustificare i privilegi e il diverso trattamento che le cooperative ricevono oggi; secondo altri le differenze esistono e sono chiaramente riscontrabili.

### **2.1 Gli elementi distintivi delle cooperative**

Lo scopo di questo lavoro rende indispensabile soffermarsi su utopie, teorie e ideali che furono alla base dello sviluppo cooperativo e ne connotarono i caratteri fin dagli albori.

Il primo elemento distintivo di una cooperativa è la democrazia, cioè l'assunzione delle decisioni su base capitaria e non in base alle quote di capitale sociale. L'applicazione di questo elemento prevede che ogni socio abbia diritto ad un solo voto (principio “*una testa, un voto*”) a prescindere dal valore del capitale sottoscritto, come invece accade nelle imprese di capitali. La seconda differenza riguarda le finalità dell'impresa: mentre

---

<sup>1</sup> Organizzazione non governativa che raggruppa oltre 230 membri di quasi cento paesi. Creata nel 1895, è la massima autorità morale custode dell'identità cooperativa.

lo scopo delle società di capitali è il conseguimento del profitto, il fine delle cooperative è la mutualità. La “mutualità cooperativa” consiste in una libera collaborazione di più persone per il raggiungimento di un fine comune attraverso lo scambio di aiuto che assicuri parità di diritti e di doveri.

Come riportato *dall'art. 45 della Costituzione*<sup>2</sup>, la mutualità cooperativa è fortemente legata all'assenza di fini speculativi privati, cioè al prevalere degli interessi comuni della cooperativa sugli interessi egoistici dei singoli soci. Tale norma sembra avere più una valenza ideologica che operativa ovvero l'esigenza della finalità mutualistica, contrapposta allo scopo di lucro. Numerosi studiosi hanno approfondito il concetto di mutualità sino ad arrivare ad una visione diffusa del concetto dello scopo mutualistico. Tale concetto consiste nello scopo di fornire beni o servizi o, ancora, occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più favorevoli di quelle che otterrebbero sul mercato. La centralità della persona, il primo tra i valori cooperativi, costituisce il vero vantaggio competitivo della cooperazione. Il motivo che spinge i soggetti ad aderire alla forma societaria di cooperativa è la possibilità di conseguire vantaggi mutualistici e non invece una profittevole remunerazione di quanto investito. Con questo concetto non si vuole escludere del tutto una partecipazione agli utili annuali, poiché è legittimo ricercare un vantaggio economico. Di norma, il vantaggio economico che i soci realizzano attraverso la loro partecipazione in società, si concretizza in un risparmio di spesa ovvero in una maggiore remunerazione derivante da un risparmio dovuto alle condizioni più vantaggiose rispetto a quelle comunemente offerte dal mercato.

## **2.2 La teoria economica delle cooperative**

Per elaborare nuove strutture analitiche ed interpretative che possano fornire un risultato efficace relativamente alla comprensione del concetto di impresa cooperativa, è necessario partire da approcci tradizionali degli studi economici. In questa sezione verranno esaminate gli approcci più ortodossi sul tema della nascita delle cooperative.

---

<sup>2</sup> *Costituzione della repubblica italiana*, Wohnrecht, 2016, pp 10. Art. 45: “La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità. La legge provvede alla tutela e allo sviluppo dell'artigianato”.

Diversi studiosi, attraverso delle vere e proprie scuole di pensiero, hanno contribuito, nel corso degli anni, a fornire solide basi relative allo sviluppo del movimento cooperativo. Gli apporti principali possono essere ricondotti a quattro scuole di pensiero:

- La concezione integralista;
- La concezione liberale;
- La concezione classica;
- Il nuovo “istituzionalismo”.

### **2.2.1 La concezione integralista**

Il pensiero integralista sosteneva che, attraverso la diffusione del concetto cooperativo associato al movimento mutualistico, si favoriva ad eliminare il capitalismo ritenuto uno delle cause principali dei problemi della società. I principali sostenitori di questo pensiero integralista erano Owen<sup>3</sup>, Fourier<sup>4</sup>, Gide e, in Italia, Giuseppe Mazzini. Essi ritenevano che, con l’abolizione degli interessi personali e del raggiungimento del profitto necessario a riscattare il lavoratore, si garantiva un minimo di benessere collettivo. Così iniziarono a diffondere l’idea mutualistica della cooperativa attraverso l’insegnamento nelle scuole, la realizzazione di cooperative di consumo, di biblioteche ecc. In definitiva riuscirono a realizzare una società radicalmente fondata sul “concetto cooperativo”.

### **2.2.2 La concezione liberale**

La corrente liberale sosteneva come la cooperativa fosse uno strumento utile per ridurre gli squilibri economici prodotti dal sistema economico in generale, ma, nonostante ciò, era necessario un intervento dello stato per riuscire ad interiorizzare il concetto di collettività. Il maggior esponente di tale concezione era Fauquet, il quale riteneva che la cooperativa era il fattore coniugante tra l’elemento sociale e l’elemento economico. In particolare, il suo studio era basato sul concetto di come una cooperativa dovesse da un lato soddisfare i bisogni di una categoria di soggetti ma dall’altro doveva essere in grado di contenere i costi del servizio così da evitare perdite ma, al contrario, conseguire un utile di profitto. Altra notazione di Fauquet riguarda l’aver sottolineato come la rendita

---

<sup>3</sup> R. Owen (1771-1858) imprenditore e sindacalista gallese, considerato uno dei primi socialisti.

<sup>4</sup> C. Fourier (1772-1837) filosofo ispiratore della comunità socialista utopista.

della cooperazione dipende dalla qualità dei cooperatori, ovvero coloro che gestiscono l'azienda.

### **2.2.3 La concezione classica**

Infine, la teoria classica era sostenuta principalmente da Marx. Il filosofo tedesco era convinto che attraverso le cooperative di lavoro e la conquista del potere da parte degli operai, era possibile realizzare un nuovo ordine sociale. Di diverso avviso era Lasalle che considerava la cooperativa come uno strumento attraverso il quale raggiungere il socialismo tramite lo Stato. Ovvero lo Stato poteva favorire la cooperazione anche attraverso l'erogazione di fondi.

Questi diversi filoni di pensiero sono stati un ottimo punto di partenza che hanno portato, nel corso degli anni, a sviluppare in maniera considerevole il concetto di società di cooperazione, tanto che, a partire dagli anni Sessanta, si comincia a parlare di Terzo Settore dell'economia.

### **2.2.4 “Il nuovo istituzionalismo”**

Studi più recenti, come “il nuovo istituzionalismo”, tendono ad allontanarsi dalla visione di una società incentrata esclusivamente sul concetto “idealistico” di mutualità, ma iniziava ad avvicinare la cooperativa ad aspetti meno ideologici ma più realistici come quello della minimizzazione dei costi in linea sempre con il concetto di efficienza. In questo modo, il ruolo delle istituzioni, in termini di diritti di controllo, governance e routine organizzativa, è al centro dell'attenzione e non è più marginalizzato come nell'approccio neoclassico. Il nuovo istituzionalismo sottolinea il ruolo dei meccanismi di coordinamento, come i mercati e le gerarchie (Williamson, 1975) nel risolvere problemi collettivi nella produzione di beni o servizi<sup>5</sup>.

Inoltre, questo modello favorisce la comprensione del processo di creazione e diffusione di cooperative, imprese sociali e organizzazioni senza scopo di lucro affermando che le organizzazioni sopravvissute sul mercato sono quelle in grado di minimizzare la somma totale dei costi in relazione al proprio business (Hansmann, 1996). Inoltre, l'approccio

---

<sup>5</sup> O. E. Williamson: economista statunitense ideatore del filone di studi chiamato “*Economia Neo-Istituzionalista (New Institutional Economics)*”



aiuta a spiegare le origini del movimento cooperativo e delle imprese sociali, evidenziando la maggiore efficienza di queste organizzazioni in contesti caratterizzati dall'esistenza di un potere di mercato e da una marcata informazione asimmetrica.

Il modello di Hansmann individua anche alcune carenze nell'azienda cooperativa, rappresentate principalmente da maggiori costi decisionali collettivi, in particolare quando cresce la dimensione aziendale e i suoi membri si differenziano in termini di preferenze espresse e dotazioni di ricchezza finanziaria o capitale umano. Questi fattori fanno sì che membri diversi sviluppino obiettivi diversi, portando a costi decisionali gonfiati e impasse organizzative. Non tutte le tipologie di cooperative subiscono questa limitazione allo stesso modo, ma il problema è rilevante ogni volta che gli interessi dei membri non sono altamente omogenei. Nel caso delle organizzazioni senza scopo di lucro e delle imprese sociali, le principali carenze sono riconosciute anche nella difficoltà di raccogliere un capitale di rischio sufficiente e offrire incentivi adeguati ai loro stakeholder, portando ad una ridotta efficienza del processo produttivo.

### **2.3 Dal problema dei costi di transazione all'origine dei diritti di proprietà**

Uno dei problemi più comuni nel modo dell'impresa evidenziati dalla letteratura più recente, riguardano i costi di transazione<sup>6</sup>. A conferma di ciò, dagli studi di numerosi economisti è emerso come le imprese più longeve sono quelle in grado di minimizzare tali costi. La letteratura riporta come diversi studiosi hanno approfondito il concetto di "costo di transazione". Secondo R. Coase<sup>7</sup>, ad esempio, i costi di transazione sono legati alla negoziazione, al raggiungimento e al rafforzamento delle condizioni contrattuali e alla programmazione e attuazione di una transazione economica. L'economista inglese credeva che un'impresa esiste proprio perché è integrata verticalmente al fine di eliminare i costi di transazione.

---

<sup>6</sup> La definizione dei costi di transazione non è univoca, una possibile definizione può essere quella data da Dudek e Baert Wiener, (1996). I costi di transazione sono l'insieme dei costi sostenuti dai soggetti che sono protagonisti di uno scambio allo scopo di definire, iniziare, controllare e completare una transazione; rappresentano i costi d'uso del mercato.

<sup>7</sup> R. H. Coase vincitore del premio Nobel per l'economia per la scoperta e la spiegazione dell'importanza che i costi di transazione hanno nel funzionamento dell'economia.

Nei suoi studi distingueva due tipologie di costi di transazione:

- **COSTI DI TRANSAZIONE EX-ANTE:** ovvero costi legati alla negoziazione con la controparte, all'assunzione delle informazioni e alla stesura del contratto.
- **COSTI DI TRANSAZIONE EX POST:** costi che comprendevano tutti gli oneri che la controparte doveva sostenere al fine di controllare che tutte le condizioni contrattuali fossero rispettate.

Inoltre, i costi di transazione non sono universali ma dipendono da 3 caratteristiche fondamentali legate alla transazione stessa. Una prima caratteristica riguarda la *specificità delle risorse impiegate*, maggiore è tale specificità maggiore saranno i costi affondati ovvero i costi non più recuperabili. Altro fattore determinante è *l'incertezza* legata alla realizzazione della transazione, cioè fattori causati da eventi straordinari, imprevedibili (ad esempio comportamento opportunistico intrapreso da uno o più attori) che possono compromettere la transazione stessa. Infine, c'è la *frequenza* della transazione. Più una transazione è frequente maggiore sarà la sinergia tra le parti e di conseguenza il rischio di hold up sarà inferiore.

### **2.3.1 La natura dei diritti di proprietà**

Gli studi condotti da Grossman e Hart e poi Hart e Moore, che definiscono la c.d. "teoria GHM", suggeriscono come la soluzione di Coese relativamente all'eliminazione dei costi di transazione tramite l'integrazione verticale<sup>8</sup> non fosse universale, ma era opportuno contestualizzarla. L'obiettivo della "teoria GHM" era quello di valutare quando e come sia conveniente per un'impresa attuare un'integrazione verticale (MAKE) piuttosto che ricorrere ad una transazione di mercato (BUY). L'approfondimento sui DIRITTI DI PROPRIETA' ha evidenziato i problemi derivanti dall'integrazione verticale. Infatti, bisogna capire effettivamente quando l'integrazione verticale sia profittevole per le parti e quando non lo è. L'importanza di questo tema risiede nel concetto dei Diritti Residuali

---

<sup>8</sup> L'Integrazione verticale è un'espressione che nella microeconomia e nel management strategico descrive la scelta di un'impresa produttrice o assemblatrice di un certo prodotto di integrare all'interno della propria attività un maggior numero di "passaggi intermedi" necessari all'ottenimento del prodotto finito.

di Controllo, ovvero diritti unilaterali di prendere decisioni in tutti quei casi non specificati contrattualmente. Di seguito verranno analizzati i due casi limite.

### *INTEGRAZIONE VERTICALE*

La teoria dei costi di transazione di Williamson è stata di aiuto per comprendere meglio in quali circostanze l'integrazione verticale possa essere conveniente. Per analizzare tale convenienza, Williamson ha analizzato i meccanismi economici derivanti da una scomposizione dell'attività economica in una serie di attività di scambio dette appunto transazioni. Se i costi di transazione raggiungono livelli eccessivi, possono portare l'impresa a ridurre le fasi del processo produttivo internalizzando parte di queste non sfruttando così il mercato.

L'integrazione verticale consiste nella scelta da parte di un'impresa di internalizzare un numero maggiore di step intermedi della catena produttiva necessari all'ottenimento del prodotto finito.

Tale concetto comporta il trasferimento della proprietà delle risorse dall'acquisita all'acquirente.

Quando prevalgono determinate condizioni, come ad esempio la concorrenza tra fornitori e la presenza di input di tipo comune, i vantaggi del ricorso al mercato sono evidenti. Quando tali condizioni non si verificano, l'integrazione verticale è la struttura consigliabile.

Numerosi sono i vantaggi dell'utilizzo di una struttura verticale:

- Protezione degli investimenti e specificità delle relazioni: nelle moderne economie, le imprese si servono di strumenti altamente specializzati; queste si impegneranno a formare i propri rivenditori all'uso ed alla comprensione di questi strumenti cosicché il fornitore risulti non sostituibile per l'acquisto di input. Se invece l'impresa si servisse di rivenditori esterni dovrebbe fare fronte a spese di formazione e di coordinamento del personale per procedere al trasferimento dell'informazione al cliente; ciò andrebbe a determinare non solo una comunicazione indiretta tra la società ed il consumatore finale, ma ne aumenterebbe il costo ed i tempi. Un altro problema che si risolve integrando

verticalmente, e che contribuisce alla protezione dell'investimento, è quello di preservare il know-how interno della società;

- Minore necessità di ricorrere ad incentivi basati sulla performance: se ci si affida ad un fornitore indipendente si deve ricorrere ad un piano di incentivi, poiché questo deciderà in maniera autonoma come allocare il proprio impegno ed il proprio tempo tra le varie attività. Se gli agenti di vendita sono interni alla compagnia, si possono offrire invece incentivi più deboli, senza doversi poi preoccupare che questi dedichino un impegno maggiore ai prodotti della concorrenza;
- Barriere all'entrata: la creazione di barriere all'entrata può talvolta portare benefici alle imprese che verticalizzano o altre volte porta ad ulteriori problemi da gestire. Se si considera esclusivamente l'interesse dell'impresa che effettua l'operazione di integrazione con un suo fornitore, questa può essere vantaggiosa perché crea delle barriere all'entrata nei confronti delle altre imprese che decidono successivamente di concorrere nello stesso mercato. Ciò avviene perché l'integrazione del fornitore eliminerebbe un importante fonte di offerta per un concorrente a valle, il quale sarà costretto a cercare una fonte di approvvigionamento alternativa;
- Eliminazione del rischio di opportunismo post-contrattuale (hold up)<sup>9</sup>;
- Diminuzione dei costi di transazione.

Avendo quindi analizzato quali sono per l'impresa i vantaggi derivanti dall'integrazione verticale, è opportuno valutare quali sono i rischi che derivano in maniera diretta dal fenomeno della rigidità strutturale e le difficoltà che l'impresa incontra.

Esse sono:

- Aumento dei costi di Agenzia: questo termine è utilizzato in economia per indicare la situazione in cui un individuo (l'agente) agisce per conto di un altro (il principale), e si suppone che tale azione avvenga promuovendo l'interesse di quest'ultimo. Il costo d'Agenzia si evidenzia quando principale e agente hanno interessi diversi, e, quest'ultimo, invece che agire per conto del primo, tenderà al

---

<sup>9</sup> Il problema dell'hold-up si verifica nel momento in cui una delle due parti rischia di perdere l'investimento effettuato per quella specifica transazione per colpa di un comportamento opportunistico dell'altra parte.

perseguimento dei propri interessi; si vanno così a determinare costi di produzione legati al comportamento opportunistico dei dipendenti e costi sostenuti per il controllo dell'operato degli agenti affinché si limitino i comportamenti scorretti e si verifichi l'impegno del personale;

- Minor incentivo all'efficienza;
- Ridotta flessibilità strategica-organizzativa: la maggior staticità dell'impresa, dovuta come già detto all'aumento delle dimensioni strutturali della stessa, può talvolta provocare lentezza nell'adeguamento ai cambiamenti del settore.

### *SEPARAZIONE VERTICALE*

Il concetto di separazione verticale, o Esternalizzazione (outsourcing), consiste nella scelta di un'impresa di ricorrere ad altre imprese per lo svolgimento di alcune fasi del proprio processo produttivo o fasi di processi di supporto. I vantaggi e gli svantaggi derivante dall'adozione di questa struttura, saranno ragionevolmente opposti a quelli relativi all'integrazione verticale.

#### VANTAGGI:

- Diminuzione dei costi di agenzia;
- Sfruttamento delle economie di scala e di apprendimento a monte per prodotti standardizzati;
- Elevato incentivo all'efficienza;
- Flessibilità strategica-organizzativa;
- In caso di omogeneità dei fornitori la scelta relativa a quale di questi rivolgersi è indifferente, questo aspetto porta ad avere dei switching cost nulli.

#### SVANTAGGI:

- Data la facile sostituibilità dei fornitori la probabilità che si verifichi un effetto lock-it è maggiore;
- Costi di transazione maggiori;
- Rischio di hold up decisamente più elevato;

Quindi il modello di GHM precedentemente citato sostiene che l'integrazione determina la proprietà e il controllo delle risorse. Attraverso ciò le risorse possono sfruttare i contratti incompleti e gli investimenti specifici.

Di conseguenza l'integrazione verticale sarà efficiente se:

$$EFFICIENZA\ TECNICA > EFFICIENZA\ DI\ AGENZIA$$

Dove:

*EFFICIENZA TECNICA* = quantità massima che un'impresa produce data una determinata combinazione di input.

*EFFICIENZA DI AGENZIA* = misura in cui lo scambio di merci e servizi nella catena verticale è stato organizzato per indurre la minimizzazione dei costi di coordinamento.

L'integrazione verticale conviene qualora l'investimento di una delle due imprese in attività specifiche genera un valore nella catena verticale decisamente maggiore rispetto all'investimento dell'altra. Di conseguenza, l'apporto di Grossman e Hart rispetto a quello di Coase è focalizzato su come l'integrazione verticale influisce sulla volontà ad investire in attività specifiche. Per investimento specifico si intende una transazione finanziaria di un soggetto economico DUREVOLE e NON CONVERTIBILE in quanto cambiare genererebbe elevati switching cost<sup>10</sup>. Caso particolare è l'investimento specifico in capitale umano. La specificità del capitale umano è particolarmente problematica, in quanto non è possibile separare il know-how dal soggetto che lo possiede. Quindi, in questo caso, l'integrazione verticale non si può ridurre alla mera internalizzazione della proprietà fisica.

Inoltre, dagli scritti di Grossman e Hart sul tema dell'opportunità, è emerso come il surplus generato è il medesimo per un sistema di imprese integrato o separato verticalmente, il fattore distintivo risulta essere la modalità con cui tale surplus viene suddiviso tra le parti.

La conclusione del modello risiede nel fatto che la struttura proprietaria ottima consiste nella relazione che intercorre tra due imprese attraverso il trasferimento dei diritti residuali di controllo. In ogni tipo di relazione commerciale c'è un problema di investimenti subottimali dovuti all'opportunità, di conseguenza le strutture proprietarie

---

<sup>10</sup> Secondo Burnham (2003) gli switching cost sono tutti quei costi sostenuti dai consumatori nel cambiare fornitore, marca, o prodotto che utilizza.

ottime in relazione ai rapporti che intercorrono tra le parti, posso adottare strutture differenti:

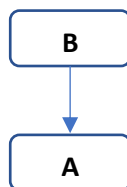


Figura 7 - Integrazione verticale

- Separazione verticale se l'investimenti intrapresi dalle parti sono dello stesso ordine di grandezza;
- Integrazione a monte se l'investimento di A è maggiore di quello di B;
- Integrazione a valle se l'investimento di B è maggiore di quello di A;

Nel contesto cooperativo, l'impresa mutualistica rappresenta il processo di integrazione verticale finalizzato ad evitare ai soci di sostenere i costi di transazione garantendo loro un vantaggio competitivo sul mercato, ovvero cercano di appropriarsi una quota maggiore relativa al valore aggiunto generato dalla produzione del prodotto finito. I soci hanno convenienza ad associarsi in cooperativa quando si verifica la seguente condizione:

$$RT - CPT - CTG > RMp - CPMp - CTM$$

In cui:

$RT$  = Ricavi Totali;

$CPT$  = Costi di produzione totali;

$CTG$  = Costi di transazione generati dal sistema gerarchico interno della cooperativa;

$CTM$  = Costi di transazione generato dal mercato;

$RMp$  = Ricavato della vendita sul mercato delle materie prime conferite;

$CPMp$  = Costo di produzione delle materie prime prodotte dai soci.

Attraverso queste forme di integrazione, che internalizzano gli stadi di produzione sempre più vicini ai mercati finali e diversificano la gamma dei prodotti offerti, la cooperazione si propone di recuperare a vantaggio dei produttori un maggior controllo del mercato

(scavalcando in particolare, varie figure di intermediazione) e una maggiore forza contrattuale nei confronti dei clienti finali. In altre parole, i produttori, associandosi in cooperativa, cercano di ottenere un maggior potere che consenta loro di appropriarsi di una maggiore quota del valore aggiunto del prodotto finito. Il processo di integrazione verticale, pertanto, è finalizzato a porre sotto il controllo del socio una più ampia gamma di “attività generatrici di valore” all’interno della catena del valore.

## **2.4 Il potenziale dei nuovi contributi teorici**

Diverse nuove correnti rendono possibile spiegare il recente rafforzamento delle imprese cooperative, evidenziando come l’economia non avesse concesso loro un ruolo centrale che invece è fondamentale per la progettazione di un diverso e migliore sistema economico e sociale. Questa sezione è dedicata a fornire uno schema generale di quei sviluppi scientifici che sembrano più rilevanti per l’analisi del ruolo economico e sociale delle cooperative.

L’assunto principale di questo approccio è che l’ideologia classica è, almeno in parte, insufficiente e devono essere proposte nuove interpretazioni del comportamento e del coordinamento organizzativo. Due principali flussi teorici possono essere individuati e coinvolti nell’analisi: *l’economia comportamentale*, che analizza i comportamenti individuali e *l’economia evolutiva*, che introduce l’idea di organizzazioni come risolutori di problemi e spiega come le routine organizzative e i sistemi economici cambiano nel tempo.

### **2.4.1 Economia comportamentale**

Le analisi del comportamento individuale effettuate dalla scuola comportamentale mettono in discussione l’ipotesi che ogni azione umana, e in particolare ogni azione economica, sia governata esclusivamente dall’interesse personale. L’economia comportamentale sostiene invece che le azioni umane nascono da un mix di motivazioni e preferenze.

L’approccio dell’economia comportamentale fu inizialmente ispirato agli sviluppi della psicologia sociale (ad esempio, DeCharms, 1968, Deci, 1975) fondata su aspetti motivazionali e non monetari. Per Frey, motivazioni estrinseche e intrinseche guidano il



comportamento individuale attraverso compensazioni esterne o attraverso l'interesse individuale e la soddisfazione personale nello svolgimento di un'attività. Mentre nel primo caso (motivazioni estrinseche) dovremmo presumere che solo gli incentivi economici aumentano il benessere individuale e spiegano le azioni economiche, le motivazioni intrinseche consentono un'analisi più ampia, spiegando anche la disponibilità delle persone a cooperare, relazionarsi con altre persone e sostenere gli obiettivi di sviluppo a beneficio di altre persone. Quindi, è possibile sostenere che le motivazioni sono sfaccettate e che le persone vengono mosse simultaneamente da preferenze personali e altruiste (Ben-Ner e Putterman, 1998).

Gli incentivi motivazionali che caratterizzano gli agenti economici sono descritti dalla “teoria dell'autodeterminazione” di Gagnè e Deci (2005), i quali affermano che le persone progressivamente interiorizzano nei loro obiettivi alcune regole di comportamento che inizialmente provengono dall'esterno e che nel tempo vengono trasformati in regole etiche individuali e quindi in obiettivi. La disponibilità delle persone a cooperare nell'interazione interpersonale può derivare dalla convenienza economica o dall'imposizione, dalle norme sociali sulle quali l'individuo è moralmente obbligato ad aderire, o da un vero e proprio interesse comune. L'approccio all'economia comportamentale si concentra sull'organizzazione del lavoro sottolineando la reciprocità e le relazioni non gerarchiche. Tale approccio, inoltre, aiuta a capire come nelle cooperative dovrebbe prevalere la condivisione di valori e obiettivi comuni. I comportamenti dei membri e degli stakeholder non sono dettati solo da variabili finanziarie e altre variabili monetarie, ma riflettono anche regole sociali e morali e gli interessi intrinseci che devono essere correttamente coordinati con incentivi estrinseci e preferenze egoistiche.

L'economia comportamentale identifica così le preferenze individuali come una delle cause principali che regola i comportamenti sociali. Le preferenze sociali includono comportamenti che non sono dettati esclusivamente dall'interesse personale, le persone possono prendere decisioni che sono guidate dall'interesse per il benessere degli altri (altruismo), da un'inclinazione generale alla reciprocità (e da una ricerca di giustizia e equità). D'altra parte, i risultati empirici hanno dimostrato che i lavoratori delle organizzazioni no profit sono più attenti alle motivazioni intrinseche, alle relazioni e alle preferenze. Questi comportamenti sono perfettamente in linea con i principi cooperativi e in particolare con le regole democratiche fondate principalmente sul concetto di equità,

autonomia e indipendenza. L'equità procedurale rappresenta uno dei principali risultati organizzativi in termini di formazione ed evoluzione delle routine organizzative che consente agli attori coinvolti di adeguarsi a norme di comportamento comuni ed eticamente corrette. L'accento posto sulla condivisione dei valori, invece che sulla gerarchia, sui meccanismi di controllo e sugli incentivi monetari, dovrebbe portare maggiore soddisfazione, impegno e lealtà nei confronti dell'organizzazione. Questi risultati sono considerati al di sopra della riduzione dei costi connessa con l'utilizzo meno intenso degli incentivi monetari e con minori costi di controllo. Quindi l'economia comportamentale consente di includere nell'analisi economica, le propensioni comportamentali e modelli organizzativi che fino ad oggi sono stati trascurati e considerati di scarso interesse, ma che invece sono comuni nelle cooperative e nelle imprese sociali. Tuttavia, identificare le imprese cooperative e sociali guardando solo alle preferenze sociali è limitante come è limitante considerare solo gli obiettivi ed interessi personali. Piuttosto, deve essere considerato un mix di incentivi e motivazioni che guidano i comportamenti delle persone e dell'organizzazione (Borzaga e Mittone, 1997; Bacchiaga e Borzaga, 2001, 2003). La ricerca futura dovrà rispondere alla domanda su come diversi tipi di motivazioni, preferenze e incentivi individuali interagiscono e informano il comportamento organizzativo e su come le regole di governance in diverse forme organizzative possono influenzare le preferenze e le scelte individuali.

#### **2.4.2 La teoria evolutiva**

Un altro approccio da considerare quando si analizzano le imprese cooperative è la teoria evolutiva. La prima ragione per cui la dottrina evolutiva è cruciale per la comprensione delle cooperative è che si concentra sull'emergenza e sul cambiamento delle routine organizzative e sull'evoluzione istituzionale. Le cooperative possono essere considerate forme organizzative che sono state create sviluppando e implementando routine organizzative innovative. Lo studio di queste routine, sia in termini di analisi economica che in una prospettiva storica, rappresenta uno degli elementi più importanti per la comprensione di queste imprese. In secondo luogo, la dottrina evolutiva non si focalizza sul semplice concetto di ottimizzazione e minimizzazione dei costi, ma sulla produzione di surplus diretto alla soddisfazione dei bisogni privati e sociali. La produzione di un surplus economico e sociale è il principale motore dell'attività economica e del suo

cambiamento, e non si riduce né alla produzione del profitto, né alla sua massimizzazione. Una conseguenza è che la produzione di surplus non richiede necessariamente una minimizzazione dei costi, come confermano gli approcci microeconomici standard. I costi più elevati possono essere una soluzione praticabile qualora consente all'organizzazione di sopravvivere ed espandersi comunque. Tuttavia, l'eccesso non deve essere caratterizzato esclusivamente da rendimenti economici privati, ma può avere una connotazione collettiva e sociale.

L'approccio ha quindi molte implicazioni interessanti, ad esempio quello di considerare nel sistema impresa forme di governance multi-stakeholder. Ciò è tanto più vero nel caso di imprese cooperative, i cui membri sono necessariamente localizzati e integrati a livello locale, esprimendo esigenze che sono solitamente condivise da molti altri soggetti nella località. La governance multi-stakeholder è quindi una caratteristica emergente delle imprese cooperative e deve essere attentamente considerata quando si analizza il loro ruolo nello sviluppo socioeconomico. Inoltre, considerando la produzione di surplus come obiettivo principale delle attività economiche, l'approccio evolutivo amplia la valutazione dell'efficienza delle organizzazioni, prendendo in considerazione anche le esternalità prodotte sia a livello micro che macro, ad esempio, rispettivamente, sul benessere delle parti interessate e sull'occupazione.

La dottrina evolutiva è compatibile con una concezione dell'impresa vista come un coordinamento orientato a soddisfare bisogni che possono essere sia privati che materiali, ma anche collettivi e psicologici. Inoltre, di regola, le imprese non operano in mercati perfetti e ciò preclude la possibilità di ottenere la massimizzazione del benessere sociale mediante una concorrenza perfetta.

Il potenziale dell'approccio evolutivo per lo sviluppo di una comprensione in merito alle cooperative, è supportato da vari elementi. Per cominciare, molti risultati mostrano chiaramente che l'altruismo e gli atteggiamenti pro-sociali possono essere funzionali ad aumentare il successo produttivo di individui, organizzazioni, comunità e società in generale aumentando la simpatia, la fiducia e il senso di comunità. Qui è chiaro che l'approccio evolutivo e quello comportamentale sono complementari nella comprensione dell'agire umano e dell'evoluzione sociale, poiché, per tenere conto anche degli obiettivi collettivi e sociali, gli individui devono essere caratterizzati da complessità motivazionale

e interagire in un ambiente istituzionale adatto a sostenere atteggiamenti non prettamente personali.

Motivazioni simili possono anche spiegare le scelte dei clienti, ovvero quando i clienti di coop scelgono beni e servizi per solidarietà, fiducia e senso della comunità così da metterli in relazione con l'organizzazione. Inoltre, nel caso di lavoratori, un'elevata remunerazione monetaria potrebbe non essere in grado di eliminare l'effetto negativo della percezione di un ambiente di lavoro ingiusto. Al contrario, i lavoratori possono concordare di cooperare e aumentare lo sforzo perché condividono la mission aziendale e cercano il coinvolgimento nei processi organizzativi. Tali dimensioni influenzano direttamente l'emergere di nuove istituzioni che rispondono a bisogni e ai movimenti culturali.

### **2.4.3 Combinando i diversi approcci**

A questo punto della trattazione è importante soffermarsi sul concetto di imprese in una visione più ampia e che non si limita alla ristretta attenzione della massimizzazione dei profitti e alla minimizzazione dei costi ereditata dagli approcci più ortodossi. In primo luogo, è necessario definire le imprese in generale come motore di coordinamento dell'attività economica, il cui obiettivo principale è la soddisfazione dei bisogni privati e sociali. Ciò è influenzato dalla gestione di risorse comuni che richiede l'implementazione di regole di governance e di lavoro appropriate o routine organizzative.

Inoltre, è da considerare l'ampia varietà degli attori economici: investitori, donatori, dirigenti, lavoratori, volontari, clienti, utenti, beneficiari e la comunità locale i quali sono guidati da una pluralità di stimoli motivazionali, intrinseci ed estrinseci, monetari e non monetari con lo scopo di esprimere preferenze diverse, che possono avere fini sia personale che rivolti all'altruismo e al buon senso (Zamagni e Sacco, 2002).

Se l'obiettivo dell'impresa è, o può essere, anche la soluzione di problemi di azione collettiva in presenza di risorse scarse e se le motivazioni alla base del comportamento economico non è finalizzato esclusivamente ad ottenere soli benefici personali, è possibile sostenere che le relazioni tra agenti all'interno e all'esterno dell'impresa possono essere non solo necessariamente competitive ma anche cooperative.

Allo stesso tempo, è possibile riconsiderare concetti economici fondamentali come l'efficienza. I risultati teorici ed empirici mostrano una netta connessione positiva tra motivazioni intrinseche e pro-sociali, da un lato, e sforzo e produttività dall'altro.

Coerentemente, è necessario individuare nuovi indicatori di efficienza che siano in grado di considerare l'importanza della soddisfazione, delle motivazioni, dello sforzo lavorativo e dei loro risultati in termini di qualità del prodotto.

## **2.5 Le Cooperative – Analisi microeconomica**

Rispetto alla visione neoclassica di impresa, quella manageriale, visione seppur teorica ma più vicina alla realtà, fonda le sue radici su un concetto chiave ovvero la separazione tra PROPRIETA' e CONTROLLO. Gli elementi innovativi apportati da questa teoria sono:

- Esistenza di un orizzonte temporale (scelta multi-periodale);
- Mercati imperfetti: le imprese sono in grado di influenzare la domanda di mercato;
- Obiettivo di crescita: l'impresa non pone solo l'attenzione sulla massimizzazione dei profitti ma anche alla crescita nel proprio segmento di mercato;
- Concetto di proprietà dispersa: ovvero man mano che le dimensioni dell'impresa crescono, gli azionisti tendono ad avere in proporzione una percentuale sul capitale via via inferiore.

Tutti questi spunti, insieme ad un confronto in parallelo con le imprese capitalistiche, sono stati utili per approfondire e capire meglio tutti i meccanismi microeconomici che hanno influenzato il modo di concepire e di agire delle cooperative. La prospettiva microeconomica è stata utilizzata per identificare il percorso dal punto di vista tradizionale a quello storico-evolutivo e per definire l'efficienza economica dell'impresa cooperativa. In tale prospettiva teorica, l'impresa cooperativa appariva sia come impresa individuale che come movimento aggregato di imprese, ossia una rete di relazioni solide, concentrata “sull'economizzazione” dei costi.

### **2.5.1 Analisi e confronto tra la cooperativa e l'impresa capitalistica**

Una prima ma importante distinzione va fatta tra due forze economiche contrapposte: da un lato le cooperative cercano di non esaurire tutti i progetti e quindi promuovendo un cosiddetto underinvestment e dall'altro cerca di promuovere il principio cardine “una testa, un voto” attraverso l'allocazione paritaria del controllo su tutti i soci. A conferma

della presenza di queste due forze contrastanti c'è la dimensione di una cooperativa, dimensione intermedia tra una società per azioni (che per definizione è una società medio-grande) e una società a responsabilità limitata (impresa di piccole dimensioni). Se da un lato le cooperative sono in linea con il modello di “piccola impresa” dovuto all'adozione di un approccio rivolto al sotto-investimento, d'altro canto mirano, proprio come le grandi aziende, a massimizzare la crescita.

Tale tema è stato soggetto a diversi studi, tra tutti c'è quello condotto da Ward (1958) e Vanek (1976).

### **2.5.1.1 Il modello di Ward**

Dai primi studi classici effettuati da Ward e Vanek sul confronto tra una cooperativa e un'impresa capitalistica, sotto l'ipotesi che entrambe siano price-taker<sup>11</sup>, in regime di monopolio e sotto l'ipotesi di simmetria informativa, emerge come un'impresa for profit è caratterizzata da una maggior efficienza economica rispetto ad una cooperativa. Secondo i due studiosi, la peculiarità di un'impresa cooperativa riguarda il comportamento lato offerta. infatti, se si considera un solo fattore variabile (ad esempio il lavoro) ed un solo fattori fisso di produzione, si dimostra come il volume di produzione ottimo della cooperativa si riduce al diminuire dei costi fissi e al crescere dei prezzi. Gli autori propongono un modello che restringe l'analisi delle imprese cooperative alle sole imprese controllate dai lavoratori escludendo a priori le altre tipologie di cooperative. Fatta questa premesse è possibile verifica, in via analitica, il risultato del modello di Ward esplicitando le rispettive funzioni obiettivo relative ad un'impresa cooperativa e capitalista.

Partendo dalla funzione produzione:

$$X = f(K, L)$$

---

<sup>11</sup> In economia un'impresa viene definita price-taker quando non ha la possibilità di fissare o influire il prezzo di un bene o servizio.

L'impresa capitalistica cercherà di massimizzare il suo profitto, ovvero massimizzare la seguente funzione obiettivi:

$$\pi = pX - (iaK + wL)$$

ove:

$\pi$  = profitto dell'impresa;

$p$  = prezzo unitario del bene prodotto;

$X$  = quantità del bene prodotto;

$a$  = percentuale dell'ammortamento del macchinario impiegato nell'impresa (ovvero la quota del valore del capitale impiegata nell'esercizio);

$i$  = tasso d'interesse da pagare per l'uso delle macchine;

$K$  = valore complessivo del capitale investito nell'impresa;

$w$  = saggio del salario per un'impresa capitalistica;

$L$  = quantità di lavoro impiegata.

Mentre la cooperativa tenderà massimizzare un'altra funzione obiettivo esplicitabile come segue:

$$R = \frac{pX - iaK}{L}$$

In cui  $R$  indica il saggio della remunerazione per i soci dell'impresa cooperativa.

Una prima ma importante differenza tra le due funzioni obiettivo risulta essere il fattore lavoro. Infatti, nella funzione obiettivo della coop, tale fattore non viene considerato come un costo a differenza di quanto considerato in una società capitalistica.

Le diverse funzioni obiettivo proposte dal modello di Ward, evidenziano come le cooperative, a differenza delle imprese capitalistiche, possono, a patto di una rigidità della funzione obiettivo, diminuire la produzione attraverso la riduzione del fattore lavoro così da generare un maggior divario tra costi e ricavi.

Una delle ipotesi forti di questo modello risulta essere quella di considerare il fattore lavoro come un fattore variabile nel breve periodo generando così una massimizzazione del reddito medio del socio lavoratore e non quello totale dell'impresa.

Inevitabilmente, lato offerto, quest'importante assunzione porta a comportamenti perversi che possono essere riassunti come segue:

- con l'aumento di prezzo, durante la fase di espansione della coop, si risconterà una riduzione dell'offerta di prodotto in seguito ad una riduzione del numero dei lavoratori;
- con l'aumento del costo di capitale si genererà un aumento dell'offerta di prodotto ma anche un aumento dell'occupazione.

A seguito di queste due evidenze, il modello di Ward non ha trovato validi riscontro empirici.

Al contrario, i risultati delle indagini empiriche evidenziano che le cooperative tendono a trattare il fattore lavoro come fisso nel breve periodo, e ad adeguare i redditi, più che la quantità di lavoro, alle fluttuazioni del prezzo e della domanda del prodotto. A livello istituzionale, il modello di Ward fa riferimento alle "*Socialist Labour Managed Firms*" (SLMF). Gli studiosi appartenente a questo filone di pensiero evidenziano la principale inefficienza dell'impresa cooperativa nel cosiddetto sotto-investimento.

Da diversi studi emerge come le SLMF tenderanno ad autofinanziarsi in modo inefficiente dovuto ad un orizzonte temporale limitato da parte dei soci lavoratori andando ad investire una quantità al di sotto di quella ottima. I soci investiranno solo quei fondi necessari a remunerare l'investimento iniziale.

Un altro svantaggio della sottocapitalizzazione è l'insufficienza dei finanziamenti esterni, o le condizioni eccessivamente svantaggiose dei finanziamenti a causa dell'aumento dei costi e di una maggior possibilità di default (McCain, 1977).

Concludendo, il modello di Ward ha il grosso merito di aver aperto le porte ad una comprensione microeconomica del mondo delle imprese controllate dai lavoratori, ma riscontra, come la maggior parte dei modelli puramente teorici, degli evidenti limiti empirici.



### 2.5.2 Cooperativa o impresa capitalistica?

Molto studiosi tra cui Maffeo Pantaleoni<sup>12</sup> (1964), Tessitori<sup>13</sup> (1968) e Vermiglio<sup>14</sup> (1990) sostenevano la tesi secondo la quale le imprese cooperative dovevano essere considerate proprio come delle vere e proprie imprese capitalistiche. In seguito a diversi studi, Pantaleoni è arrivato ad affermare che: “Appare chiaramente che sia una cooperativa allorché un gruppo di persone, possessori di fattori di produzione, uniscono le forze di cui dispongono allo scopo di produrre per i componenti del gruppo un bene economico che altrimenti esso non avrebbe o avrebbe soltanto ad un costo maggiore<sup>15</sup>”. Tessitori e Vermigliano riteneva rispettivamente che la peculiarità della cooperativa fosse l’assetto istituzionale e la struttura finanziaria.

Secondo Tessitori gli elementi di specificità erano:

- l’attività imprenditoriale intrapresa direttamente dai soci;
- la particolare struttura degli interessi che convergono sull’impresa;
- La diversa incidenza del rischio d’impresa riflesso nella remunerazione dei conferimenti dei soci cooperatori.

A differenza delle imprese capitalistiche in cui gli interessi istituzionali sono a capo di coloro che apportano il capitale di rischio, nelle coop tali interessi sono rappresentati dagli interessi dei soci. Infatti, secondo Tessitori, proprio come i portatori di capitale delle imprese capitalistiche, nelle cooperative i soci ricoprono ruoli manageriali assumendosi così il rischio di impresa, tanto è che la loro remunerazione varia in relazione ai risultati economici dell’impresa stessa.

Vermigliano riteneva che la peculiarità della cooperativa risiedeva nella sua struttura finanziaria, individuando nel soggetto economico e nel capitale investito i principali aspetti distintivi.

In particolare, nelle cooperative, il soggetto economico è rappresentato da un gruppo di persone con determinati vincoli posti dal legislatore, tra cui:

- limite del numero di azioni/quote che ogni socio può detenere;
- il voto capitaro, indipendentemente dal numero di quote possedute.

---

<sup>12</sup> Pantaleoni M., *Erotemi di economia*, vol. II, Cedam, Padova, 1964.

<sup>13</sup> Tessitore A., *Il concetto di impresa cooperativa in economia d’azienda*, Libreria Universitaria Editrice, Verona, 1968.

<sup>14</sup> Vermiglio F., *Considerazioni economico aziendali sull’impresa cooperativa. Natura e caratteristiche strutturali*, Messina, 1990.

<sup>15</sup> Pantaleoni M., *Erotemi di economia*, op.cit., pag. 139.

Inoltre, sottolinea come l'interesse dei soci va oltre la semplice partecipazione al capitale sociale ma racchiude diversi interessi tra cui l'interesse del cliente, del fornitore e del portatore di capitale.

Vermigliano ritiene che uno dei problemi più importanti nel mondo delle cooperative è la difficoltà nel reperire capitale, generando così un sotto-investimento. Inoltre, l'utile di esercizio, molto spesso, non rispecchia effettivamente la reale ricchezza della coop in quanto è fortemente influenzato dai valori erogati dai soci per il conferimento di fattori produttivi specifici. Questo porta a contabilizzare, eventualmente, un utile di esercizio minore rispetto a quello effettivo, traducendosi così in una riduzione dell'autofinanziamento.

### **2.5.3 Gli schemi retributivi**

Altro aspetto principale del mondo delle cooperative che merita particolare attenzione, risulta essere quello legato alla *condivisione*, condivisione di profitti (profit sharing) ma anche condiviso dello sforzo da parte dei soci lavoratori. Il profitto viene condiviso e distribuito tra i soci lavoratori, ogni lavoratore può variare il proprio sforzo in relazione alla remunerazione percepita. Come accade molto spesso in queste situazioni, si innesca un'interdipendenza strategica tra tutti i lavoratori, ovvero subentra il problema del free riding. Quindi, il lavoro svolto tra più risorse può essere la causa di due problemi che aumentano il tasso di inefficienza delle cooperative: il free-riding e l'horizon problem.

#### **2.5.3.1 Il free riding nelle cooperative**

Tendenzialmente l'organizzazione del lavoro in un'impresa, ed in particolare nella realtà cooperativa, presuppone lo svolgimento del lavoro in equipe: dall'ideazione di un progetto di intervento alla messa in atto dello stesso.

In un lavoro di cooperazione l'output prodotto congiuntamente è maggiore della somma degli output prodotti separatamente.

Durante la condivisione degli sforzi si possono così innescare comportamenti che creano situazione di sub-ottimalità ovvero lo shirking e appunto il free-riding. Molto spesso tali comportamenti potrebbero risultare simili ma, in realtà, sono caratterizzati da piccole differenze che meritano di essere esplicitate: lo shirking consiste nell'eludere lo sforzo, ovvero il soggetto, lavorando in squadra, decide di ritirarsi dallo sforzo. Mentre il termine

“free-riding” viene utilizzato quando un soggetto sa che potrebbe ottenere gli stessi guadagni anche riducendo notevolmente lo sforzo apportato.

Di conseguenza, durante un lavoro di cooperazione c'è l'incentivo ad assumere comportamenti opportunistici generati dall'asimmetria informativa e dall'assenza di validi incentivi a comportamenti leali.

A titolo puramente esemplificativo si può considerare la seguente funzione di produzione:

$$Q = F(x_1; x_2)$$

in cui  $x_1; x_2$  sono, per semplicità, le risorse atte al lavoro di squadra.

Da un punto di vista quantitativo, si osserva come la derivata secondo della funzione produzione  $Q$  dipende sia da  $x_1$  che da  $x_2$ , ciò significa che la derivata di  $Q$  rispetto ad un solo fattore di produzione non è misurabile, ovvero lo sforzo prodotto da una singola risorsa non è quantificabile.

Sebbene il problema legato alla sub-ottimalità, il lavoro congiunto rappresenta un plus per una cooperativa nonostante la consapevolezza che lo sforzo apportato da ogni singolo socio non sarà mai ottimale.

Per comprendere meglio tale concetto si possono considerare i seguenti tre casi:

#### *CASO 1 - PRODUZIONE SINGOLA*

Si parte considerando la funzione di profitto legata al singolo individuo esprimibile come di seguito:

$$\pi(e) = b(e) - c(e)$$

Dove:

$b(e)$  = beneficio prodotto dallo sforzo

$c(e)$  = costo generato dallo sforzo

Indicando con (e) il livello di sforzo apportato dal singolo individuo, poiché quest'ultimo è interessato a massimizzare il proprio profitto, bisogna massimizzare la seguente funzione:

$$\text{Max } \pi(e) \rightarrow \frac{d\pi}{de} = 0 \rightarrow \frac{db(e)}{de} = \frac{dc(e)}{de} \rightarrow e^*$$

$e^*$  rappresenta il livello di sforzo ottimale che massimizza la funzione obiettivo del singolo individuo.

#### *CASO 2 - PRODUZIONE TRA DUE SOCI (50%)*

In questo secondo caso si considera il lavoro svolto da soli due individui. Di conseguenza, il profitto dipende dal livello di sforzo ( $e_1; e_2$ ) apportato da entrambi i soci lavoratori e la funzione profitto del singolo socio la si può esplicitare come segue:

$$\pi_1(e_1; e_2) = \frac{b(e_1) + b(e_2)}{2} - c(e_1)$$

In cui:

$b(e_1)$  = beneficio prodotto dallo sforzo dell'individuo 1;

$b(e_2)$  = beneficio prodotto dallo sforzo apportato dall'individuo 2;

$c(e_1)$  = costo dello sforzo generato dallo sforzo dell'individuo 1.

Anche in questo caso, ogni socio massimizzerà la propria funzione obiettivo.

Considerando il socio lavoratore 1 (caso simmetrico per l'individuo 2), la funzione da massimizzare si può così esplicitare:

$$\text{Max } \pi_1 \rightarrow = \frac{d\pi_1(e_1; e_2)}{de_1} = 0 \rightarrow \frac{1}{2} \frac{db(e_1)}{de_1} = \frac{dc(e_1)}{de_1} \rightarrow e_1^*$$

Possiamo osservare, in questo caso, come lo sforzo  $e_1^*$  che massimizza la funzione obiettivo del singolo socio, nel caso di cooperazione al 50%, è minore se confrontato con il caso precedente, ovvero:

$$e_1^* < e^*$$

Si osserva come tutto la situazione risulta essere simmetria anche per il profitto del socio 2 ( $\pi_2$ ) e quindi anche  $e_2^* < e^*$

### *CASO 3 - PRODUZIONE DI "SQUADRA"*

La cooperazione in squadra esiste solo se il beneficio prodotto dalla squadra  $T(e)$  è maggiore della somma dei singoli benefici che derivano da una società, cioè se:

$$T(e) > b(e_1) + b(e_2)$$

lo sforzo di 1 che massimizza i benefici congiunti della squadra sarebbe:

$$\frac{dT(e_1^{T*})}{de_1} = \frac{dc(e_1^{T*})}{de_1}$$

ma poiché ciascun membro agisce nel proprio interesse, 1 sceglie il proprio livello di sforzo in base a:

$$\frac{1}{2} \frac{dT(e_1^{T*})}{de_1} = \frac{dc(e_1^{T*})}{de_1}$$

In conclusione, si evince come è impossibile ottenere la soluzione di massimo sforzo, perché persiste l'incentivo ad eludere lo sforzo e a fare free-riding. Ma, nonostante ciò, produrre in cooperazione è più conveniente poiché il risultato è sempre superiore a quello che si otterrebbe lavorando separatamente.

Una possibile soluzione per ridurre tale problema e cercare di estrarre il massimo impegno dalla squadra, potrebbe essere quello di collocare al di sopra della squadra un controllore, ovvero intraprendere un'attività di monitoring. Questa soluzione non sempre è ottimale per due ragioni:

- chi controlla il controllore?;
- poiché il controllore costringe la cooperativa a sostenere costi maggiori, non sempre è facile capire quando l'output marginale derivante dall'attività di monitoraggio è maggiore del costo sostenuto per presidiare il lavoro di squadra (costo del controllore).

Alchian e Demsetz (1972) i primi ricercatori ad aver dato un ruolo centrale all'attività di monitoring. Infatti, secondo questi due studiosi, il problema del free-riding può essere risolto attraverso l'attività di monitoraggio della squadra stessa. Questo però porterebbe ad un abbandono dell'organizzazione cooperativa a favore di quella capitalistica. Tale concetto, non è sempre vero poiché, l'attività di monitoring in una cooperativa può essere attuata direttamente dai soci-lavoratori in quanto tutti hanno interesse che ognuno apporti il massimo sforzo così da massimizzare l'utilità in termini di remunerazione venendo meno l'obbligo di abbandonare il concetto mutualistico a favore di quello capitalistico.

Infine, c'è il rischio che l'attività di monitoring non venga esercitata da parte di una persona esterna in modo ottimale. Per cercare di superare tale problema si potrebbe stimolare il soggetto esterno con incentivi monetari così da ridurre atteggiamenti opportunistici.

### 2.5.3.2 L'horizon problem

Una delle ragioni dei problemi finanziari delle cooperative tradizionali risiede in una definizione errata dei diritti di proprietà e conflitti d'interesse a causa della crescente eterogeneità dei membri. La letteratura sostiene che la capacità di ottenere capitali è una delle debolezze della forma organizzativa cooperativa, inoltre, elenca una serie di problemi che porteranno a investimenti insufficienti nelle cooperative. Uno dei più importanti è l'horizon problem.

Cook (1995) riassume l'horizon problem in questo modo: "l'horizon problem si verifica quando il credito residuo di un membro sul reddito netto generato da un'attività è inferiore alla vita produttiva di quell'attività. [...]. L'horizon problem crea un ambiente di investimento in cui c'è un disincentivo per i membri di contribuire alle opportunità di crescita. [...] Di conseguenza, vi è una pressione sul consiglio di amministrazione e sul management per accelerare il rimborso delle azioni a scapito degli utili non distribuiti<sup>16</sup>". Tale problema, quindi, sorge quando il periodo di tempo in cui i membri hanno un diritto sui benefici di un investimento è inferiore al periodo di tempo in cui i benefici sono generati.

Come già largamente discusso, il risultato di questo disallineamento tra i due periodi precedentemente citati, potrebbe essere un sotto-investimento nella attività produttive o investimenti in solo attività a breve termine trascurando quelle con impatto sul lungo periodo necessarie per mantenere la cooperativa efficiente e vitale.

Ad esempio, nella maggior parte delle cooperative che operano su larga scala, i soci esercitano pressioni sul consiglio d'amministrazione o sugli organi direttivi per pagamenti di capitale, per pagamenti in contanti invece che prediligere ritorni derivanti da investimento o addirittura rinunciare a guadagni imminenti per reinvestire risorse finanziarie a scopo d'investimento. Se tale pressione ha impatti considerevoli sullo sviluppo del prodotto/servizio erogato, sulla qualità o limitano gli investimenti, allora si può attribuire la causa di queste inefficienze, almeno in parte, ad un horizon problem.

Naturalmente, gli investimenti sub-ottimali possono anche essere un riflesso del problema del free-riding descritto in precedenza, rendendo così difficile identificare la causa precisa dell'underinvestment. Questo è particolarmente vero perché i due problemi sono collegati

---

<sup>16</sup> Cook, M. L. "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach." *American Journal of Agricultural Economics* 77(1995):1153-1159.

e interagiscono in modi importanti tra di loro. Ad esempio, il free-riding relazionato a rendimenti decrescenti, riduce i ritorni sugli investimenti cooperativi accentuando ulteriormente l'horizon problem. Inoltre, riducendo l'orizzonte degli investimenti cooperativi per renderli più attraenti per i soci che hanno un tempo di permanenza della coop relativamente breve, porta a maggiori incentivi ad esercitare il free riding.

Di conseguenza, affinché una cooperativa operi in modo efficiente è importante la presenza di due fattori:

- La presenza di soci con un orizzonte temporale sufficientemente lungo così da rendere le strategie d'investimento ottimali;
- La capacità dei soci di vedersi come un gruppo distinto.

Quest'ultimo aspetto relativo all'identificazione sociale, è fondamentale per la formazione cooperativa quanto la dimensione economica. Inoltre, se questo gruppo di membri è in grado di finanziare l'investimento, allora si apre al free-riding da parte di nuovi membri, che beneficiano dell'investimento senza essere obbligati a finanziarlo.

Un'altra importante osservazione va fatta in merito a come il free-riding è influenzato dalla struttura dei costi delle cooperative. Analisi empiriche mostra come le cooperative con rendimenti sempre maggiori possono trovare convenienza a limitare i pagamenti dei nuovi membri, lasciando effettivamente a questi la libertà di sfruttare gli investimenti fatti da altri.

In conclusione, i due problemi appena argomentati sono intrinseci nelle organizzazioni cooperative. Di conseguenza tali problemi devono essere affrontati solo quando creano dei veri e propri limiti di capacità produttivi o d'investimento. Infatti, non è sempre vero che un disallineamento tra gli orizzonti temporali legati alla permanenza dei soci e quelli correlati agli investimenti, è la causa principale di un underinvestment.

Anche la presenza del free-riding, in relazione al modo di operare della cooperativa e alla sua struttura di costi non è necessariamente dannosa.



### 2.5.4 Propensione all'investimento e struttura finanziaria

Ponendo ora l'attenzione sulla struttura finanziari di una cooperativa, la letteratura dimostra come essa ha un'attitudine subottimale nell'investire in capitale umano.

Prima di analizzare nel dettaglio gli aspetti finanziari di una cooperativa rapportati a quelli di un'impresa for profit, è importate concentrarsi sugli obbiettivi preesistenti tra le sue imprese e come queste si differiscono nelle modalità di agire nel sistema economico. A fini del tutto esplicativi, di seguito, si proporrà un confronto tra le funzioni obiettivo di una coop e di un'impresa capitalistica.

Si parte considerando le seguenti

funzione obiettivo ( $Y$ ), ovvero il prodotto finale ottenuto da una cooperativa/impresa privata di produzione:

$$Y = f (X_i; Q) \qquad \text{con } i = 1, \dots, n$$

Dove:

$X$  = Fattori produttivi

$Q$  = Quantità di prodotto grezzo da trasformare

Considerando ora la funzione che esprime i ricavi totali di una cooperativa in un determinato periodo:

$$RT = p_y Y$$

In cui:

$p_y$  = Prezzo di vendita del prodotto trasformato

Inoltre, la coop sostiene un costo pari a:

$$CT = \sum_i^n p_{xi} X_i$$

Dove:

$p_{xi}$  = Prezzo di acquisto dell'i-esimo materiale grezzo

Quindi *l'impresa cooperativa* dovrà massimizzare la seguente funzione obiettivo, ovvero una funzione che esprime la massimizzazione del valore del prodotto da consegnare:

$$\max VT = RT - CT = pyY - \sum_i^n p_{xi} Xi \quad \text{per } i = 1, \dots, n$$

Mentre *l'impresa capitalistica*:

$$\max \pi = RT - CT = pyY - (\sum_i^n p_{xi} Xi + pqQ) \quad \text{per } i=1, \dots, n.$$

ove:

$p_q$  = Prezzo di mercato del bene

La differenza tra le due suddette funzioni obiettivo riguarda principalmente i seguenti punti:

- la cooperativa di trasformazione, essendo integrata con l'impresa dei soci non contabilizza il costo delle materie prime ( $P_q Q$ )
- una diversa contabilizzazione dei ricavi e dei costi.

Infatti, la funzione obiettivo della cooperativa può anche esser scritta come:

$$VT = \pi + P_q Q$$

Quindi l'assunzione che la cooperativa non persegue profitto non è del tutto esatta a meno che non si specifica che tale profitto viene stornato ai soci cooperatori secondo:

$$p'q = VTQ = \pi + pqQQ = \pi Q + pq$$

Dove  $p'q$  sta ad indicare il valore di liquidazione.

Fatto quest'importante inciso, non si può assumere a priori che un'impresa cooperativa sia uguale ad una privata.

Per comprendere meglio questo concetto, possiamo considerare un'impresa che deve decidere se intraprendere o meno un investimento  $K$  i cui finanziamenti derivano esclusivamente da un reinvestimento interno, ovvero tale investimento sarà totalmente autofinanziato. Intraprendendo sempre il solito confronto con un'impresa privata, questa avrà convenienza ad investire qualora si verifichi, in caso di perfezione del mercato, la seguente relazione:

$$-k + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{ik}{(1+r)^t} = -k + \frac{ik}{r} \geq 0$$

Dove:

$k$  = investimento

$i$  = Tasso di ritorno dell'investimento

$r$  = Costo opportunità del capitale

Quindi l'investimento sarà conveniente se e solo se:

$$i \geq r$$

Considerando ora la cooperativa, è importante evidenziare come il singolo socio ha un orizzonte temporale di permanenza limitato, di conseguenza, la convenienza ad investire sarà differente rispetto al caso precedente e può essere così definito:

$$-\frac{k}{L} + \sum_{t=1}^{T_j} \frac{i \frac{k}{L}}{(1+r)^t} \geq -\frac{k}{L} + \sum_{t=1}^{T_j} \frac{r \frac{k}{L}}{(1+r)^t} + \frac{\frac{k}{L}}{(1+r)^{T_j}}$$

Dove:

$T_j$  = Orizzonte temporale del j-esimo socio;

$L$  = numero dei soci;

$i$  = Tasso di ritorno dell'investimento;

$r$  = Costo opportunità del capitale.

Quindi il socio lavoratore sarà propenso all'investimento qualora:

$$i \geq r + \frac{1}{(1+r)^{T_j} - 1} > r$$

In conclusione, la peculiarità relativa alla convenienza ad investire da parte di un socio cooperatore è data dalla limitatezza del suo tempo di permanenza, ovvero godrà dei ritorni dell'investimento solo sinché sarà ancora uno dei soci della cooperativa a differenza invece degli azionisti di un'impresa capitalistica i quali godranno anche dei ritorni futuri. Da questo breve esempio possiamo dedurre le seguenti conclusioni:

- I rendimenti richiesti da un'impresa cooperativa sono superiori rispetto a quelli di un'impresa privata;
- L'underinvestment è inversamente proporzionale al tempo di permanenza dei soci all'interno della cooperativa. Difatti, il sotto-investimento sarà tanto maggiore quanto minore è il tempo di permanenza dei membri della coop. In più questi sono

consapevoli che i futuri soci godranno dei benefici senza aver sostenuto nessun costo.

- Maggior difficoltà nel reperimento di capitale di debito poiché i soci tenderanno a spalmare gli oneri fiscali in un arco di tempo maggiore del loro tempo di permanenza. Di conseguenza, gli istituti di crediti, essendo consapevoli di questo comportamento opportunistico da parte dei soci, intraprenderanno un'analisi più approfondita sulla permanenza media dei soci i cui costi verranno scaricati sul maggior costo di finanziamento.

Quindi è chiaro come entrambe le imprese hanno come obiettivo finale il raggiungimento dell'efficienza ma il concetto di efficienza è opportuno contestualizzarlo; ecco perché in un'impresa capitalistica si può parlare di efficienza economica mentre in una coop di efficienza "privata".

Tale differenza risiede anche nei vincoli istituzionali a cui una coop è sottoposta. La questione diventa capire come questi vincoli possono influenzare i comportamenti economici di una cooperativa. Infatti, una cooperativa deve sottostare al vincolo istituzionale della "porta aperta" ovvero della libertà di ingresso dei soci. Di conseguenza, l'equilibrio produttivo può essere raggiunto solo per coincidenza, ma questo tenderà a svanire abbastanza rapidamente dovuto alla libera entrata e uscita dei soci non potendo raggiungere così l'ottimo massimo nel lungo periodo.

In definitiva non è logicamente corretto assumere come i comportamenti di un'impresa cooperativa siano uguali a quella di una privata, poiché, uno dei motivi principali dell'esistenza di una cooperativa risiede proprio nel modo in cui essa si affaccia sul mercato.

## **2.6 Aspetti normativi delle cooperative nell'ordinamento italiano**

In relazione alle normative vigenti nel nostro paese, un'azienda è definita "cooperativa" se ha i seguenti tratti essenziali:

- a) Capitale variabile;
- b) Scopo mutualistica;
- c) Democraticità e prelazione delle persone sul capitale sociale;
- d) Scopi non lucrativi (o al massimo solo parziali);

e) Funzione sociale.

Di seguito analizzate in dettaglio:

a) *CAPITALE VARIABILE*

Secondo l'articolo 2511, c.c., "le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico"<sup>17</sup>. La variabilità del capitale significa che l'ammontare del capitale non è prestabilito, cioè è soggetto ad aumento o riduzioni in seguito all'entrata o uscita di soci senza avere la necessità di modificare l'atto costitutivo.

Strettamente legato alla variabilità del capitale è il principio della porta aperta. In virtù di questo principio, alla cooperativa non sarebbe consentito negare l'accesso agli aspiranti soci che presentano una domanda di ammissione. In realtà, alla luce delle attuali legislazioni vigenti, il principio della porta aperta non tutela incondizionatamente l'accesso di un nuovo ipotetico socio poiché gli amministratori possono respingere tale accesso dovendo motivare il diniego dell'ammissione sulla base di un ragionevole interesse della società a non aumentare, in quel dato momento storico, il numero dei membri facente parte.

b) *SCOPO MUTUALISTICO*

Un altro elemento distintivo delle società cooperative, secondo l'ordinamento giuridico italiano, è lo scopo mutualistico. Lo scopo mutualistico consiste nel dover, da parte delle cooperative, realizzare scambi mutualistici con e in favore dei propri soci. Tali scambi/rapporti/contratti mutualistici possono avere come oggetto la fornitura di beni o servizi ai soci (cooperative di consumo), prestazioni lavorative (cooperative di lavoro) o l'acquisto da parte della cooperativa di beni o servizi forniti dai soci (cooperative di produzione). A seconda dell'attività svolta dalla cooperativa lo scopo mutualistico deve quantomeno rispettare alcune condizioni:

- Nelle cooperative di consumo i ricavi dalla vendita dei beni e delle prestazioni di servizio verso i soci devono essere superiori al 50% del totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni;
- Nelle cooperative di lavoro, il costo del lavoro dei soci dev'essere superiore al 50% del totale del costo del lavoro;

---

<sup>17</sup> Codice Civile, Altalex, (2016), pp. 193

- Nelle cooperative di produzione il costo della produzione per servizi ricevuti dai soci dev'essere rispettivamente superiore al 50% del totale dei costi dei servizi, ovvero del costo delle merci o materie prime acquisite o conferite.

Dunque, le cooperative purché rispettino il criterio di prevalenza possono, qualora lo statuto lo prevede, operare anche con terzi non soci.

#### *c) VINCOLO DI NON LUCRATIVITA'*

Altra principale caratteristica delle società cooperative italiane è l'assenza di scopo lucrativo strettamente legata al concetto di mutualità. La legge impone limiti precisi e rigidi alla remunerazione sia durante la vita della società sia al momento della sua cessazione. Tali principi risultano essere particolarmente rigidi nelle cooperative a mutualità prevalente, ovvero le uniche dunque a poter essere qualificate come *no profit* ma le poche a godere di importanti agevolazioni fiscali.

#### *d) LA DEMOCRATICITA'*

Il principio della democraticità è espresso principalmente dalla legge del voto capitario ("*one member, one vote*") regolato dall'art.2538, comma 2<sup>18</sup>, secondo cui ogni socio cooperatore ha un voto in assemblea dei soci qualunque sia l'ammontare di capitale apportato.

#### *e) LA FUNZIONE SOCIALE*

Infine, la funzione sociale delle società cooperative riconosciuta peraltro dall'art. 45 della Costituzione Italiana, dipende da diversi fattori, da vincoli legislativi, da fattori socio-culturali e dalla natura della finalità istituzionale delle regole organizzative interne. Una caratteristica della cooperazione italiana complessivamente intesa, è la cosiddetta "mutualità di sistema", ovvero un aiuto reciproco tra cooperative. Infatti, favorendo altre cooperative si avvantaggiano implicitamente tutti i soci, i lavoratori, i fornitori e gli utenti delle stesse. Inoltre, l'interesse verso la comunità fa parte del DNA di una cooperativa (così dovrebbe). Di conseguenza, la finalità sociale delle cooperative è la conseguenza

---

<sup>18</sup> Codice Civile, Altalex, (2016), pp 196. Art.2538, comma 2:" Ciascun socio cooperatore ha un voto, qualunque sia il valore della quota o il numero delle azioni possedute. L'atto costitutivo determina i limiti al diritto di voto degli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori"

diretta della democraticità e dello scopo mutualistico. La cooperativa consente la partecipazione diretta di qualsiasi individuo indipendentemente dalla sua capacità patrimoniale.

In relazione a quanto appena discusso è chiara la differenza esistente tra una cooperativa e una società a scopo capitalistico: sebbene entrambe svolgono un'attività economica attraverso la quale la seconda ha finalità legate puramente alla massimizzazione dei profitti, la prima ha come principale obiettivo quello di fornire direttamente beni o servizi ai soci che ne fanno parte. Di conseguenza, nelle cooperative, venendo meno la figura del capitalista, è come se si eliminasse un intermediario nella catena economica così da permettere alla coop di riuscire ad assicurare ai soci beni a prezzi più vantaggiosi.

### **2.6.1 Gli schemi retributivi**

Analizzare gli schemi retributivi indipendentemente dalla tipologia di impresa, potrebbe risultare limitante, per questo motivo si analizzeranno di seguito le due tipologie principali di cooperative intraprendendo un'analisi approfondita in merito ai rispettivi schemi retributivi.

#### **2.6.1.1 Cooperative di lavoro**

Le cooperative di lavoro sono volte a collocare il lavoro dei soci cooperatori alle migliori condizioni e a garantire vantaggi diretti e immediati all'economia di ognuno di essi.

Queste tipologie di cooperative sono maggiormente concentrate nei settori dei trasporti, nell'edilizia e nella ristorazione. Il socio cooperatore ricopre una figura atipica in quanto è sia lavoratore che imprenditore. Inizialmente queste duplice figura convergente in un solo individuo, aveva creato dei problemi in sede di qualificazione del rapporto sussistente tra socio e cooperativa, successivamente risolti dalla legge 3 aprile 2001, n. 142, la quale dispone che: "il socio lavoratore di cooperativa stabilisce con la propria adesione o successivamente all'instaurazione del rapporto associativo un ulteriore rapporto di lavoro, in forma subordinata o autonoma o in qualsiasi altra forma, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata non occasionale, con cui contribuisce comunque al raggiungimento degli scopi sociali".

Ciò vuol dire che il socio-imprenditore, essendo tale, sopporta oneri e rischi dell'attività intrapresa attraverso l'appalto di lavoro conseguito con gli altri soci, ma, ricomprendo



anche la figura di socio-lavoratore, esegue il lavoro e viene remunerato in relazione a quanto prestato.

L'art. 3 della legge 142/2001, a tale proposito, sottolinea che "[...] le società cooperative sono tenute a corrispondere al socio lavoratore un trattamento economico complessivo proporzionato alla quantità e qualità del lavoro prestato e comunque non inferiore ai minimi previsti, per prestazioni analoghe, dalla contrattazione collettiva nazionale del settore o della categoria affine.

Inoltre, il legislatore con l'art. 1 della legge 142/2001 stabilisce che i soci delle cooperative di lavoro:

- concorrono alla gestione dell'impresa;
- partecipano all'elaborazione di programmi di sviluppo e alle decisioni relative alle scelte strategiche e contribuiscono alla formazione del capitale sociale partecipando al rischio di impresa e ai risultati economici;
- mettono a disposizione le proprie capacità professionali anche in relazione al tipo e allo stato dell'attività svolta.

In definitiva i soci lavoratori di una cooperativa di lavoro, da un lato percepiscono un salario di mercato sotto forma di “ristorno” proporzionale non tanto alla quota di capitale quanto piuttosto ai rapporti di scambio socio-cooperativa e dall’altro, essendo anche imprenditori, sono responsabili dei rischi della cooperativa. In aggiunta, una volta dedotte le spese dell'attività e le remunerazioni ai soci, godono anche del surplus residuo (utile di esercizio) secondo percentuali istituzionalmente limitate in quanto legate prima alla deposizione del 20% delle riserve legali più una quota variabile destinata a fondi mutualistici utile per lo sviluppo della cooperativa.

#### **2.6.1.2 Cooperative di consumo**

Le cooperative di consumo hanno l’obiettivo di fornire al socio beni e/o servizi a condizioni più favorevoli di quelle presenti sul mercato, ovvero a prezzi minori perseverando i fattori qualitative di beni e servizi venduti. Il vantaggio mutualistico viene generato dal fatto che i soci, attraverso la cooperativa, fanno acquisti in comune, ottenendo delle condizioni di acquisto migliori, e la cooperativa vende loro prodotti a prezzi più competitivi senza coinvolgere altri intermediari.

Il minor costo per i soci che acquistano dalla cooperativa può determinarsi in due modi alternativi:

- consentendo loro di pagare, effettivamente, un prezzo inferiore all'atto di acquisto dei beni;
- facendo acquistare i beni al prezzo corrente di mercato, ma distribuendo ai soci, a fine esercizio, un ristorno proporzionale agli acquisti effettuati.

Le cooperative di consumo, nell'attuale scenario economico italiano, operano quasi sempre anche nei confronti dei non soci: tale fenomeno, indicato dalla dottrina come *mutualità spuria*, non comporta il venir meno delle prerogative mutualistiche della società, anzi, risulta essere un modo attraverso il quale la cooperativa è in grado di garantire il conseguimento del vantaggio mutualistico in capo ai soci cooperatori.

Come tutte le cooperative, per essere definite tali nello scenario italiano, devono essere caratterizzate dalla mutualità. Le cooperative di consumo, ancora di più delle altre, incarna questo principio inconfondibile. Il comma 4 dell'art. 23 della legge Basevi dispone che "nelle cooperative di consumatori non possono essere ammessi, come soci, intermediari e persone che conducano in proprio esercizi commerciali della stessa natura della cooperativa" quindi proprietari di aziende concorrenti.

Le cooperative di consumo si occupano principalmente di:

- Distribuzione di beni a consumatori soci e non soci;
- Acquisto di generi di consumo, merci e servizi;
- Distribuzione ai soci e non soci di servizi ausiliari al prodotto acquistato e alla distribuzione.

Nell'atto costitutivo delle cooperative di consumo, è necessario indicare nell'oggetto sociale se la cooperativa svolgerà la propria attività esclusivamente con i propri soci o anche con i terzi.

A differenza delle cooperative di lavoro, in quelle di consumo, i soci non percepiscono un salario sotto forma di ristorno, ma possono acquistare beni a prezzo vantaggiosi e godere, essendo anche "proprietari" della cooperativa, dell'utile di esercizio rispettando i seguenti vincoli istituzionali:

- una quota pari al 30% deve essere destinata al fondo di riserva legale; (Art. 2545-  
quater Codice Civile);

- una quota pari al 3% deve essere destinata a fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione; (Art. 11 L. 59/1992);
- la parte di utile residua può essere destinata, con delibera assembleare, ai soci sotto forma di dividendi, o con l'acquisto di azioni/quote di capitale proprio nei limiti stabiliti dalle leggi;
- l'ammontare del dividendo distribuibile a ciascun socio non può essere superiore al limite stabilito dalla Legge (Art. 2514 Codice Civile). Per le stesse, vige anche il divieto di distribuzione delle riserve (Art. 2514 Codice Civile) tra i soci sotto qualsiasi forma, sia durante la vita della cooperativa sia in seguito a cessazione dell'attività sociale.

## **2.7 Separazione tra proprietà e controllo**

Nel concetto mutualistico e nel mondo delle cooperative, un argomento che merita particolare attenzione è sicuramente quello legato alla separazione tra proprietà e controllo. I diritti derivanti dalla separazione tra proprietà e controllo sono fondamentali per assicurare il rafforzamento della democraticità evitando di penalizzare parte delle risorse finanziarie necessarie all'accrescimento sul mercato delle cooperative. Ma, nel momento in cui questi principi sono applicati congiuntamente, l'allocatione dei diritti di controllo potrebbe risultare inefficiente in relazione all'aumento del numero dei soci.

Difatti, con l'aumentare di tale numero, il principio "una testa un voto" perde di significato in quanto il singolo voto ha un peso inversamente proporzionale all'aumento dei soci cooperatori diventando quasi trascurabile. Ecco perché è fondamentale, durante questo lavoro, soffermarsi sul concetto di governance all'interno di una cooperativa.

Il sistema di governance è il frutto di tre forze convergenti sull'impresa:

- a. il quadro legislativo;
- b. il ruolo occupato dai soggetti interni all'impresa (soci, amministratori e managers);
- c. il condizionamento delle forze esterne autonome che influenzano l'impresa.

Di conseguenza, qualsiasi tentativo di confrontare i sistemi di governance nelle cooperative e nelle imprese di capitali non va ricercato sulla base della dimensione aziendale, ma sul grado di separazione fra proprietà e controllo.

Le tre principali differenze tra le tue tipologie di impresa sono:

1. Nelle società per azioni gli azionisti esauriscono il loro potere decisionale in pochi atti formali, il più importante dei quali è la nomina del Consiglio di Amministrazione. Nelle cooperative i soci tendono a giocare un ruolo (apparentemente) più partecipativo dovuto alla natura specifica dello scambio;
2. Nelle cooperative gli amministratori sono scelti fra i soci stessi a differenza delle società di capitale che costituiscono il consiglio anche con persone esterne a patto che abbiano una conoscenza approfondita del business dell'impresa;
3. Stesso discorso vale per la scelta del gruppo di management.

Nonostante queste sostanziali differenze, intraprendendo un discorso più approfondito e critico nella visione della governance di una cooperativa, porta queste ultime ad avere una struttura di governo molto simile ad una società di capitale caratterizzata da una netta distinzione tra proprietà e controllo.

Infatti, paradossalmente, nelle cooperative la pressione proveniente dall'esterno e la mancanza di un mercato per i diritti di proprietà, rende più complessa la cosiddetta scalata ostile (take over<sup>19</sup>) necessaria a disciplinare il comportamento del management. Con questo scenario vengono garantiti ai soci controllori benefici maggiori rispetto a quelli goduti dal management di un'impresa capitalistica. Questa osservazione ribalterebbe notevolmente il concetto di democraticità delle imprese cooperative, in quanto, nelle società di capitale, i detentori dei diritti di controllo e quindi coloro che beneficiano dei vantaggi derivanti da tale possesso sono, la maggior parte delle volte, coloro che hanno investito una quota considerevole del capitale sociale. Nelle cooperative, invece, i soci controllori godono ingiustamente dei benefici derivanti dal possesso di questi diritti avendo una quota equivalente a quella detenuta da tutti gli altri soci.

Un altro aspetto che rafforza il divario tra proprietà e controllo risiede nel fatto che le cooperative possono essere formate a loro volte da gruppi cooperativi, come i consorzi, i quali hanno una propria autonomia giuridica ma che sono sottoposti ad un controllo unitario. Inoltre, la legge 72 del 1983<sup>20</sup> ha permesso ad una cooperativa (e quindi anche

---

<sup>19</sup> Nel linguaggio finanziario, il take over consiste nell'acquisizione del controllo economico di una società mediante l'acquisto sul mercato del pacchetto azionario di maggioranza o lo scambio di capitali azionari; tale operazione è spesso preceduta da un'offerta pubblica d'acquisto.

<sup>20</sup> Legge 19 marzo 1983, n. 72 (in Gazz. Uff., 23 marzo, n. 80): "Rivalutazione monetaria dei beni e del capitale delle imprese; disposizioni in materia di imposta locale sui redditi concernenti le piccole imprese;

ai gruppi facente parte) di possedere partecipazioni in società di capitale. Infine, si può osservare come la democraticità nell'allocazione dei diritti di controllo può, al contrario, rafforzare il divario tra proprietà e controllo garantendo ai "manager" della cooperativa di godere di elevati benefici residuali di controllo nonostante la propria quota sia uguale a quelle degli altri soci, rafforzando così il concetto di underinvestment che caratterizza tale tipologia di società.

Per tale ragione le cooperative tendono a svilupparsi in quei settori in cui il fabbisogno di asset è limitato. Questa tesi è stata avvalorata da diversi studi empirici come, per esempio, quello condotto da Buzzacchi e Pagnini (1997) che dimostrano come le società cooperative tendano a concentrarsi maggiormente in tutti quei settori in cui c'è la necessità di una bassa incidenza di capitale fisico. Infatti, i settori caratterizzati da una maggiore concentrazione di imprese cooperative sono proprio quelli dell'agricoltura, delle costruzioni, dell'intermediazione finanziaria e immobiliare.

## **2.8 Possibili considerazioni**

In sintesi, la realtà istituzione italiana presenta pochissime caratteristiche in linea con il modello stilizzato della letteratura microeconomica. Inoltre, grazie ai dati rilevati dall'archivio Cerved-Centrale che riporta i bilanci delle società, è emerso come le cooperative, in relazione a particolari indici di bilancio, non presentano sostanziali differenze rispetto ad una società di capitale se si fa riferimento alla struttura finanziaria.

Di conseguenza, per comprendere meglio ed in modo più efficace il ruolo delle imprese cooperative in un'ottica più innovativa e adeguata alle esigenze attuali evidenziate dalla discussione precedente, il primo passo da compiere è quello di invertire la strategia di ricerca che fino ad oggi ha ispirato la maggior parte delle riflessioni scientifiche su questi temi. Invece di interpretare queste forme organizzative e imprenditoriali attraverso modelli sviluppati per altri scopi, e quindi generalmente basati su ipotesi incompatibili con le loro caratteristiche specifiche, dovrebbe essere data priorità alla costruzione di modelli e teorie coerenti con i principi e i valori che hanno a lungo determinato le attività

---

norme relative alle banche popolari, alle società per azioni ed alle cooperative, nonché disposizioni in materia di trattamento tributario dei conti interbancari.”

e il business di queste imprese. Inoltre, questo rovesciamento logico deve partire dal fatto che non sempre tutte le organizzazioni di impresa sono finalizzate a massimizzare i profitti, ma possono essere anche rivolti a scopi ed interessi comuni.

La filosofia alla base di questo, dovrebbe essere basata sul superamento del focus ristretto delle teorie passate e sulla ricerca empirica. Per fare ciò, sarà necessario integrare le teorie esistenti nella pratica superando il tradizionale concetto di efficienza e guardando non solo alla capacità dell'organizzazione di sopravvivere sul mercato e diventare competitiva (e quindi efficiente), ma anche al contributo dell'organizzazione allo sviluppo economico e alla soddisfazione dei bisogni della comunità e alla crescita del benessere sociale.

L'obiettivo dovrebbe essere non solo quello di mostrare il grado di efficienza delle imprese cooperative, ma anche di verificare in quali contesti tali imprese si dimostrano più efficienti ed efficaci rispetto ad altre forme organizzative. L'attenzione dovrebbe quindi essere dedicata non solo ai punti di forza, ma anche ai limiti e ai punti deboli delle coop. La ricerca empirica dovrebbe cercare di indagare, con un approccio critico, sul funzionamento e gli obiettivi di queste organizzazioni, sulle loro strutture di governance e le loro pratiche manageriali, oltre che ai costi di transazione e costi delle risorse e delle tecnologie utilizzate.

In conclusione, è necessario un approccio più analitico che privilegi l'identificazione e l'analisi delle caratteristiche chiave di queste imprese, consentendo così una valutazione critica relativamente alle carenze delle normative vigenti, e quindi proporre cambiamenti che possono renderle operare in modo più efficiente ed efficace in diversi contesti. Infine, sarebbe opportuno adottare una prospettiva multidisciplinare così da promuovere e condurre ricerche in vari campi scientifici: dalla sociologia alla legge, dall'economia alla psicologia, in modo tale da incoraggiare il confronto e lo scambio tra diverse discipline così da ottenere un risultato che sia il più completo possibile.

### **3. LA RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE NELLE COOPERATIVE: UN CASO STUDIO**

A valle di tutta l'argomentazione storico-economica che ha caratterizzato l'impresa cooperativa nel corso del tempo e dopo esserci soffermati sugli aspetti microeconomici che sembrano differenziare una società cooperativa da una for profit, quest'ultimo capitolo verterà sui modelli organizzativi e sulle modalità di riorganizzazione aziendale che caratterizzano le coop. Si parlerà dell'importanza, per un'impresa cooperativa, di salvaguardare e promuovere miglurie relativamente agli aspetti strategici e gestionali al fine di raggiungere obiettivi di efficienza ed efficacia. Ovvero in questo capitolo verrà argomentata in maniera neutrale l'esperienza che mi ha visto coinvolto in prima persona in un progetto di matrice puramente organizzativo-manageriale, per poi intraprendere considerazioni e spunti di riflessione generali su quello che è oggi la realtà delle imprese cooperative.

Prima di introdurre i possibili modelli di un'impresa cooperativa, è importante evidenziare come la struttura di una coop debba essere organizzata in modo tale da coniugare i suoi due aspetti distintivi già discussi nel secondo capitolo: la democraticità e la cooperazione. Ovvero la struttura deve essere in grado di stimolare il contributo di ciascun socio valorizzando il lavoro di squadra.

#### **3.1 I modelli organizzativi delle imprese cooperative**

La struttura organizzativa di una coop, idealmente, si distingue da quella capitalistica in quanto, in una coop, devono essere sviluppati meccanismi gestionali in grado gestire sinergicamente la democraticità e le competenze del management, ovvero, in altri termini, coniugare produttività e armonia.

Inoltre, è importante analizzare quali sono i concetti fondamentali che hanno contraddistinto la filosofia gestionale ed organizzativa di queste imprese. A tal proposito, lo sviluppo delle potenzialità individuali, la variabile reddituale, vista non come vincolo, ma come obiettivo da massimizzare, e la partecipazione risultano essere tra le principali. Così, in relazione alla dimensione delle cooperative, alla mission e vision aziendale, all'organizzazione del lavoro e alla capillarità dei propri clienti e fornitori, è possibile individuare particolari modelli organizzativi che sono stati implementati all'interno delle

imprese cooperative in relazione alle caratteristiche intrinseche delle stesse. In questa prima parte si intraprenderà un approfondimento sulle tipologie di modelli organizzativo-gestionali focalizzati sul mondo delle imprese cooperative:

- Modello orizzontale
- Modello per ruoli
- Modello per competenze
- Modello inclusivo
- Modello a cono

### **3.1.1 Modello orizzontale**

Il modello orizzontale è caratterizzato da un'uniformità di mansioni per tutti i lavoratori, ma, talvolta, è contraddistinto da gradi differenti di responsabilità a cui sono associate inevitabilmente retribuzioni diverse. A carattere generale, questo modello è caratterizzato da un concetto tanto paritario da permettere anche una sostituzione delle mansioni tra i soci-lavoratori. Ciò vuol dire che la formazione del personale segue un approccio trasversale e non verticale così da rendere i lavoratori in grado di eseguire quasi tutte le tipologie di incarichi presenti in azienda. Gli organi direttivi, di solito, si occupano anche di mansioni rivolte ad incentivare il carisma e il lavoro di squadra non ricoprendo pertanto incarichi esclusivamente decisionali.

Nel corso del tempo, ci sono stati diversi studi che hanno trattato l'associazione esistente tra le caratteristiche di un'impresa cooperativa di consumo con questa tipologia di struttura. Alcuni sono arrivati a definire una struttura simile a quella appena descritta, ma con una piccola modifica strutturale rappresentabile con un "modello a clessidra". In questa struttura a clessidra, la dirigenza è al centro di tutti gli aspetti decisionali e ai processi operativi e il socio lavoratore è lo specchio dell'organizzazione. In merito a quanto appena argomentato, Incoop (1982) sostiene che: "Si può quindi affermare che la partecipazione non avviene tanto sul posto di lavoro, quanto, piuttosto, alla vita complessiva dell'azienda, attraverso numerose ed articolate occasioni di partecipazione diretta; mentre sul piano dell'organizzazione del lavoro si manifesta un vero e proprio processo di delega ai dirigenti della cooperativa, che se da un lato testimonia la fiducia dei soci nei propri dirigenti (essendo il processo della loro legittimazione abbastanza



democratico), dall'altra testimonia come l'organizzazione del lavoro, e più ancora la strutturazione organizzativa dell'impresa, siano un dato tutto sommato immutabile”<sup>21</sup>.



*Figura 8 - Modello orizzontale*

Fondamentalmente, tale modello organizzativo è privo di struttura in quanto gli organi direttivi e i soci lavoratori sono, da un punto di vista gerarchico, tutti sullo stesso piano e con mansioni tutte simili tra loro. In definitiva il vero punto di forza di questo modello organizzativo risulta essere l'elevata flessibilità del personale, la motivazione e la democrazia interna, basata su un sistema decisionale interamente orizzontale e unanime. È facilmente comprensibile come questa struttura si riveli funzionale solo per imprese di piccole e medie dimensioni dovuto proprio al limitato numero di partecipanti.

### **3.1.2 Modello per ruoli**

Il modello per ruoli, più comunemente riconosciuto come struttura funzionale, viene implementato nel momento in cui esiste la necessità di rispondere al meglio ad un problema di crescita, o quando c'è da gestire complessità aziendali interne. Generalmente si configura come un modello gerarchico in cui le responsabilità seguono le gerarchie della struttura, e le deleghe passano sempre con più specificità dai dirigenti ai responsabili di settore sino ad arrivare agli operai.

Attorno a questi principali soggetti ruotano altre figure non secondarie e allo stesso tempo importanti per il successo dell'impresa. Tali figure sono inserite strutturalmente in staff apportando un contributo non indifferente all'interna gestione aziendale.

---

<sup>21</sup> Fonte Incoop (1982)

Questo modello organizzativo agevola gli scatti di carriera così da incentivare il lavoratore ad esprimersi al meglio delle sue capacità. Tale struttura, soprattutto se implementata in una cooperativa, consente ad un lavoratore che inizia la sua carriera come operatore di base, di salire la scala gerarchica, svolgendo col tempo anche mansioni rilevanti. Addirittura, un socio-lavoratore può arrivare a far parte del consiglio di amministrazione, prendendo decisioni sulle linee strategiche dell'organizzazione cooperativa riguardanti tutte le tematiche aziendali (attività, personale, finanziamento, ecc.) e rappresentando l'organizzazione stessa all'esterno.

Il modello per ruoli, o gerarchico, sembra rivelarsi funzionale al buon andamento delle attività, all'incremento dell'efficacia e alla progressione nella carriera, ma spesso rallenta il flusso di informazioni interne, influenzando negativamente il rispetto della democrazia. In altri termini si rischia di riproporre il problema standard che si verifica durante l'implementazione di tale struttura in un'impresa for profit, ovvero quello di creare due tipologie di lavoratori: lavoratori di classe A, in grado di spostarsi sia orizzontalmente che verticalmente nel settore grazie al grado di formazione acquisito, e di operatori di serie B, poco qualificati e con scarse garanzie, quindi scarsamente motivati e stimolati nel loro lavoro. Poiché si deve cercare in tutti i modi che ciò non avvenga, di conseguenza, qualora si è costretti ad utilizzare questa tipologia di modello, è fondamentale che venga presupposta una struttura ben definita, in cui ogni lavoratore abbia compiti specifici da svolgere, di tipo produttivo o gestionale, così da garantire omogeneità di azione e continuità nel lavoro. Da tale analisi è facile evincere come questo modello organizzativo, in un'impresa cooperativa, abbia poco senso di esistere a meno che non si siano presenti caratteristiche aziendali come una dimensione medio-grande o, ad esempio, obiettivi rivolti ad ottimizzare l'efficienza.

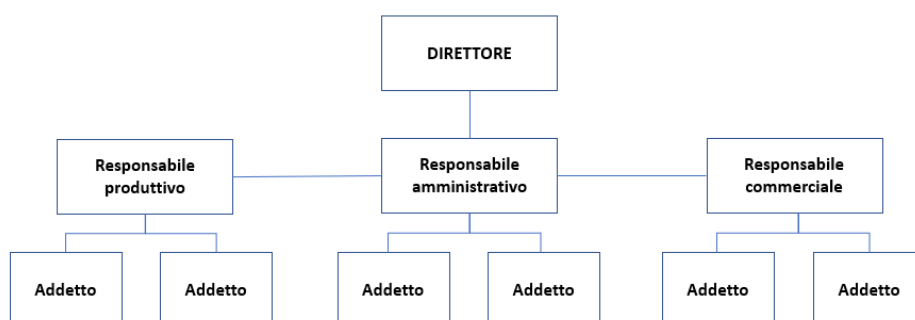


Figura 9 - Modello per ruoli

### 3.1.3 Modello per competenza

Il modello per competenze prevede un'organizzazione di lavoro intorno ad un progetto comune in cui sono chiari e ben definiti sia gli obiettivi che le scadenze temporali. Il lavoro viene suddiviso in gruppi costituiti da addetti con competenze simili o da individui con competenze complementari.

Di solito, questo sistema viene adottato nell'ambito dei servizi poiché garantisce efficienza e maggiore flessibilità, consentendo di gestire contemporaneamente progetti anche diversi e di aggiornare rapidamente competenze, ruoli e mansioni di ognuno. Di seguito viene riportata un'immagine esemplificativa:

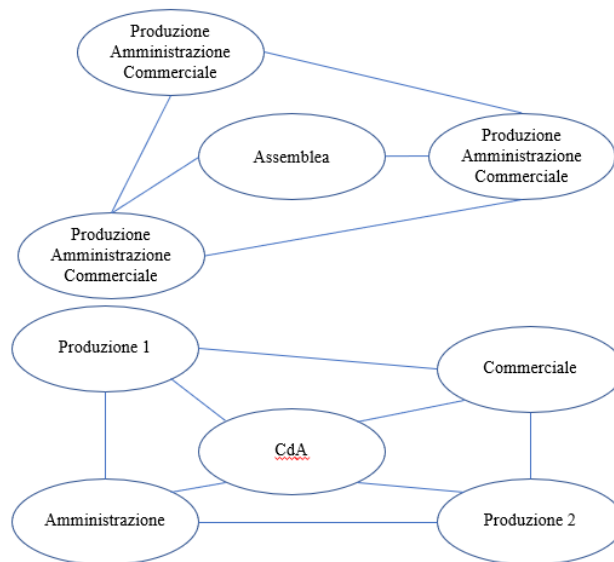


Figura 10 - Modello per competenze

### 3.1.4 Modello inclusivo

La struttura inclusiva, proprio come quella orizzontale, è più adatta maggiormente ad imprese di piccole dimensioni. Essa, più che una forma organizzativa, consiste in una "filosofia" di fare impresa.

Tale forma alternativa, consiste nell'autogestione del lavoro e coinvolge tutta l'impresa con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di ognuno e quindi di tutta la collettività. L'autogestione, dal punto di vista organizzativo, si caratterizza per la distribuzione dei compiti e delle responsabilità tra tutti coloro che possiedono certe competenze.

Anche i compiti gestionali vengono affidati a tutta la collettività e non solo ad una cerchia ristretta di individui. Inoltre, si cerca di implementare una specializzazione naturale dell'impresa e dei suoi componenti. Affinché ciò non implichi una gerarchizzazione delle relazioni, è necessario assumere l'anzianità e le competenze acquisite sul campo.

Quanto appena detto, non può essere visto come un approccio standardizzato e statico, ma deve essere inteso come un processo in continua evoluzione come parametri di determinazione delle responsabilità e delle retribuzioni.

Solitamente, le imprese che adottano questa struttura organizzativa, sono quelle che vogliono implementare una gestione aziendale caratterizzata da un'equa distribuzione del carico di lavoro, quindi anche di tempo, dando così la possibilità a tutti i lavoratori di adattarsi alle proprie esigenze.

Inoltre, garantisce la partecipazione di tutti alle decisioni, in quanto ciò rappresenta un diritto, ma anche un dovere, per il buon andamento dell'organizzazione. Altra caratteristica è l'equità relativa alla distribuzione dei salari, che non significa necessariamente salari uguali, ma sistemi di retribuzione che tengano conto dell'anzianità e talvolta anche delle competenze.

Infine, assicura un'uniformità di garanzie per i lavoratori, anche in presenza di tipologie contrattuali differenti.

### **3.1.5 Modello a cono**

Infine, il modello a cono si può descrivere come una struttura innovativa che ha come obiettivo primario quello di garantire l'efficienza del business dell'impresa. Questa struttura è stata sviluppata anche per cercare di superare gli inconvenienti del modello gerarchico: con questo modello si è cercato di incentivare i valori fondanti della democrazia, della partecipazione, della condivisione degli obiettivi e della flessibilità.

Questo modello segue la logica di quello gerarchico, per cui il lavoratore cresce in base all'incremento di capacità operative, all'esperienza e al sostegno formativo, passando dall'operatività diretta al coordinamento, divenendo, infine, un esperto del settore.

La peculiarità di questa struttura risiede nella capacità di incentivare il percorso di crescita dei lavoratori, permettendo anche spostamenti orizzontali, per svolgere mansioni simili anche in altre strutture così da favorire il trasferimento delle conoscenze.

Generalmente, le imprese che adottano questa struttura, sono quelle caratterizzate da un personale altamente qualificato, dove la struttura apparentemente gerarchica non rappresenta un limite alla flessibilità delle risorse. Questo è vero in quanto, in una coop, si cerca sempre di fornire una formazione di base che sia il più trasversale possibile per poi, eventualmente, verticalizzare su determinate tematiche. Questo garantisce una più elevata motivazione e una conseguente ricaduta positiva sull'efficienza della cooperativa.

### **3.2 Ristrutturazione di un'azienda cooperativa**

In quest'ultima parte del lavoro di tesi, dopo aver discusso nei capitoli precedenti dei tratti salienti che hanno contraddistinto le cooperative, soffermandoci sulle utopie che furono alla base di queste, e avendo trattato, seppur brevemente, le caratteristiche di una cooperativa di consumo, da qui in avanti, si parlerà di un caso studio relativo ad un progetto in cui sono stato coinvolto in prima persona.

In linea generale, l'argomentazione del progetto è di matrice puramente organizzativa ed ha trattato appunto una riorganizzazione aziendale avvenuta in seguito ad un'importante operazione di finanza straordinaria come quella della fusione tra tre dei principali players del settore della GDO.

La forte dinamicità del contesto in cui si trovano le società, porta ad erodere in breve tempo il vantaggio competitivo dato dal core business dell'azienda. Da qui nasce l'esigenza di porre in essere, da parte delle aziende, radicali modifiche organizzative e societarie al fine di raggiungere i propri obiettivi ed assumere un elevato grado di competitività, cioè uno degli elementi essenziali richiesti dal mercato.

In merito a questo tema, diverse ricerche hanno confermato che un modo efficiente per raggiungere i suddetti obiettivi e per incentivare la crescita dell'impresa, è proprio quella di far ricorso ad operazioni straordinarie di M&A.

Il caso in esame si cala perfettamente in questo contesto, infatti, le società oggetto di fusione hanno deciso di intraprendere tale operazione straordinaria proprio per aumentare la propria competitività all'interno del settore di appartenenza ovvero quello della grande distribuzione organizzata.

Tale configurazione rappresenta, dunque, una risposta dell'impresa al veloce evolversi del contesto in cui essa stessa opera, al fine di riformulare strategie ed equilibri

economico-finanziari con l'obiettivo rivolto alla massimizzazione del valore del capitale investito.

### **3.2.1 Il processo di fusione: definizione del contesto**

A valle delle premesse argomentate pocanzi, al fine di comprendere al meglio tutto il contesto in cui il progetto è stato implementato, è doveroso presentare i soggetti coinvolti nell'operazioni di fusione. Per motivi di riservatezza l'argomentazione sul caso studio non esplicherà il nome della società cooperativa, per tale ragione la cooperativa Newco verrà denominata come ICOOP.

ICOOP nasce nel 2016, ma fonda le sue radici in oltre 100 anni di movimento cooperativo. La sua nascita è figlia di un processo di fusione tra tre dei principali players del settore della GDO: ICOOP<sub>1</sub>, ICOOP<sub>2</sub>, ICOOP<sub>3</sub>. Queste tre cooperative sono tutte società a mutualità prevalente, appartenenti alla categoria di cooperative di consumo.

Da un punto di vista giuridico sono società a responsabilità limitata operanti nel settore della GDO. COOP<sub>1</sub> è una società mutualistica con sede a Bologna; oltre ad operare nel mondo della grande distribuzione, detiene importanti partecipazioni strategiche in una tra le prime società assicurative italiane. Il suo fatturato proviene anche dal business che essa gestisce nel mondo del turismo o attraverso la vendita di carburante e di prodotti farmaceutici e, come già anticipato, tramite l'intermediazione assicurative ed immobiliare. È attiva principalmente in Emilia-Romagna, Marche, Abruzzo e Veneto.

L'headquarter di ICOOP<sub>2</sub>, invece, è localizzato sempre nella regione emiliana, ma in provincia di Modena. Anch'essa non fa della GDO l'unica sua fonte di guadagno, ma è attiva anche negli emittenti televisivi, nel mondo farmaceutico e parafarmaceutico e nella vendita di lubrificanti per autotrazioni. Opera principalmente in Emilia-Romagna e Puglia.

Infine, ICOOP<sub>3</sub> con sede a Reggio Emilia è, come le precedenti, una cooperativa che diversifica le proprie attività operative, non concentrandosi solo sulla grande distribuzione, ma anche sul settore automobilistico e sul turismo. È attiva principalmente in Veneto, Friuli, Emilia e Lombardia.

Come osservato, le tre cooperative soggette a fusione, sono molto simili tra di loro. Tale similitudine si è dimostrata essere un valore aggiunto durante il processo di fusione al fine della condivisione del know-how. Inoltre, un altro aspetto in comune e ugualmente interessante risulta essere la modalità con cui esse operano nel loro core business. Difatti,

le tre cooperative di consumo esercitano la loro attività imprenditoriale attraverso una rete di punti vendita costituita principalmente da superette, supermercati e ipermercati.

Il processo di fusione in esame, si inserisce nel contesto di una ristrutturazione aziendale volta ad un migliore utilizzo del patrimonio delle cooperative. La fusione delle cooperative di consumo comporta un cambiamento dell'assetto di controllo e di governance, portando ognuna ad aver diritto alle quote, avendo la facoltà di attribuire il controllo esclusivo o congiunto delle società partecipanti.

Per comprendere meglio il processo di fusione, di seguito sono riportate le due principali modalità con cui può essere intrapresa questa operazione straordinaria. Si è scelto di riportare le definizioni di fusione che, a mio avviso, rappresentano il modo più chiaro di comprendere questa operazione, ovvero si è preso spunto dalle definizioni di Confalonieri<sup>22</sup> e Mezzabotta<sup>23</sup>:

- Fusione propria o per unione o pura: “[...] Fusione nella quale cooperative partecipanti all’operazione, cessando la loro attività, danno origine ad una nuova cooperativa autonoma e distinta. In tale situazione, i soci delle società partecipanti, a fronte dell’annullamento delle azioni o quote di partecipazione nelle stesse, ottengono azioni o quote della nuova entità sulla base del rapporto di cambio tra nuove e vecchie azioni [...]”;
- Fusione per incorporazione: “[...] Fusione nella quale viene ad estinguersi la sola cooperativa incorporata a favore dell’incorporante, la quale per far subentrare i soci della società estinta, effettuerà un aumento di capitale assegnando le relative azioni o quote in base al rapporto di concambio [...]”

La fusione per incorporazione è la più diffusa, in quanto non vi è la necessità di costituire una società nuova, comportando un elevato risparmio in costi legali e amministrativi.

Il caso in esame, invece, fa riferimento ad una fusione per unione. Difatti, solo in seguito a tale operazioni straordinaria è nata una nuova grande cooperativa: ICOOP.

L’operazione si prefiggeva l’obiettivo di ottenere economie in termini organizzativi, finanziari, amministrativi e di spese generali. La volontà di rispondere sempre meglio alle esigenze dei soci e di offrire loro prodotti e servizi sicuri e di qualità al miglior prezzo possibile, è la motivazione alla base della fusione.

---

<sup>22</sup> Marco Confalonieri, *Trasformazione, fusione, conferimento, scissione e liquidazione delle società*, 2009.

<sup>23</sup> Claudia Mezzabotta, *Principi contabili OIC*, 2014.

Nel dettaglio, la Cooperativa intende perseguire il proprio scopo mutualistico attraverso i seguenti punti:

- fornire ai consumatori prodotti che siano il più in linea possibile con le loro esigenze, andando ad aumentare il benessere personale;
- fornire un'educazione al consumatore così da indirizzarlo a stili di vita e a modelli alimentari più salutari;
- rafforzare il principio della democraticità;
- incrementare il patrimonio sociale;
- indirizzare i consumatori ad un approccio rivolto al tema della sostenibilità e del rispetto dell'ambiente;
- incentivare lo sviluppo innovativo della cooperativa;
- contribuire al benessere socioeconomico e culturale dei territori in cui la ICOOP è maggiormente presente.

In relazione a quanto definito nel piano industriale, si stima che, solo per effetto della ristrutturazione aziendale, ICOOP dovrebbe conseguire un incremento del proprio fatturato di circa 90 milioni di euro. Inoltre, si è predisposto un piano di incentivazione dell'attività promozionale al fine di “trainare” le vendite. Infatti, il board ha deciso di allocato un budget di diversi milioni di euro da destinare a campagne pubblicitarie e all'e-commerce. Queste iniziative, secondo le stime del management, dovrebbero portare ICOOP a registrare, a fine 2019, ricavi derivanti solo dalle vendite, dell'ordine di 200 milioni. In estrema sintesi, i soli investimenti tecnici (diversi quindi da quelli budgettizzati in termini di riduzione di marginalità) ammonteranno nel triennio 2017/2019 del piano industriale, a 790 milioni di euro.

In sostanza, questa fusione porterà ICOOP ad essere la più grande cooperativa di consumo italiana, contando più di 2 milioni di soci, 22mila dipendenti e più di 400 punti vendita, raggiungendo un fatturato di oltre 5 miliardi dovuto alla capillarità dei punti vendita su ben 12 regioni italiane, nonostante le differenti caratteristiche in termini di consumo.

In termini strategici, infine, ICOOP è convinta di proseguire con l'incentivazione dei supermercati rispetto ai grandi centri commerciali. Per cui i punti vendita continueranno a essere presenti anche nelle città di piccole dimensioni e verrà ulteriormente sviluppato il canale web con lo scopo di allargare ulteriormente l'offerta e rispondere ai bisogni dei nuovi soci.



Definito il contesto relativo ai cambiamenti derivanti dal processo di fusione, il progetto è perfettamente in linea con gli obiettivi strategici che il management si è prefissato di raggiungere. Infatti, soprattutto quando ci sono importanti cambiamenti strategici, per stare al passo con i tempi, è necessario raggiungere obiettivi rivolti all'efficientamento organizzativo.

Trattandosi di una cooperativa di consumo, il progetto di riorganizzazione è stato utile per incrementare l'efficienza di tutta la rete ed il business dell'impresa, portandola ad offrire prodotti e servizi a prezzi più vantaggiosi rispetto a quelli della concorrenza.

A maggior ragione considerando il periodo storico che l'economia mondiale sta attraversando, i mutamenti della crisi finanziaria hanno portato le famiglie, e i consumatori in generale, ad assumere un atteggiamento particolarmente attento alla spesa quotidiana. Così la possibilità di offrire prodotti e servizi a condizioni economiche migliori, ha portato ICOOP ad essere leader nel settore della GDO.

Nella pratica, gli scopi principali del processo di fusione del caso in esame emersi durante la conferenza stampa di presentazione del piano industriale possono essere riassunti come segue:

- Rilanciare la redditività e le vendite senza intraprendere tagli di rami aziendali;
- Favorire uno sviluppo delle economie di scala;
- Migliorare la relazione esistente tra investimenti e generazione di cassa, ovvero dismettere gli asset con un tasso di produttività relativamente basso e inefficiente.

### **3.3 “Selling point network project”: un caso studio**

All'operazione straordinaria di fusione è seguito il processo di riorganizzazione aziendale denominato “Selling points network project”.

Lo scopo principale del progetto è stato quello di intraprendere una riorganizzazione dei punti vendita al fine di migliorare le performance dell'intera società così da perseguire gli obiettivi strategici che il management si era prefissato di raggiungere: fare di ICOOP il player leader della grande distribuzione italiana ed europea.

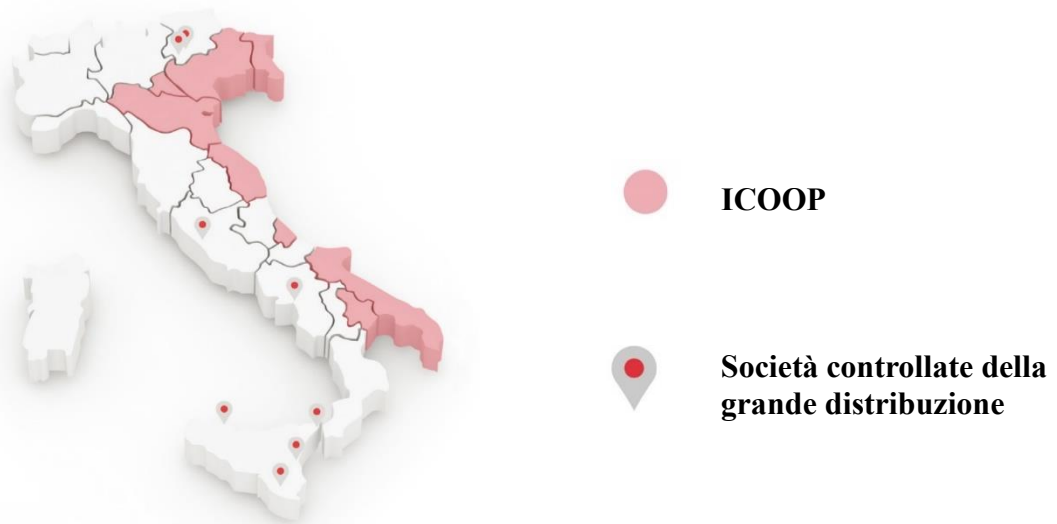


Figura 11 - Presenza geografica di Icoop

Il progetto di riorganizzazione dei punti vendita (da ora in poi denominati con l'abbreviazione PV), si è articolato in tre macro-fasi:

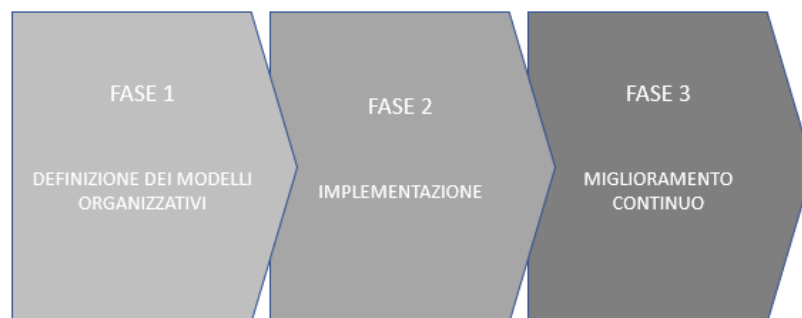


Figura 12 - Fasi del "Selling point network project"

La prima fase consiste principalmente nell'attribuzione di una declinazione ad ogni punto vendita, ovvero definire il modello organizzativo ottimale per ognuno dei 400 PV; la seconda consiste nell'implementazione del nuovo modello organizzativo, ed infine, la fase di post-implementazione, si concentra principalmente in attività di supporto, monitoraggio ma soprattutto sul miglioramento continuo.

### 3.3.1 FASE 1: Definizione dei modelli organizzativi

Il primo step del presente caso studio consiste nella definizione del modello organizzativo e successiva assegnazione ad ogni PV.

Sono state individuate 7 declinazioni o modelli organizzati target denominate, per semplicità, con le prime lettere dell'alfabeto (A, B, C, D, E, F, G)

L'attribuzione di una tipologia di declinazione ad un punto vendita è data principalmente dalla combinazione di quattro parametri utili ad identificare la **Complessità Organizzativa del PV**. Oltre a considerare la complessità pregressa, si è valutato anche la profittabilità e il potenziale di PV.

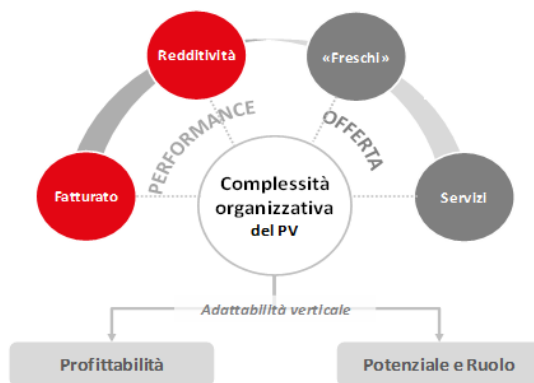


Figura 13 - Parametri valutativi di performance

La complessità dell'organizzazione di ogni punto vendita è data principalmente dalla combinazione di due fattori:

- Performance
- Offerta

La **Performance** consiste nel contributo che il punto vendita apporta attraverso la propria attività, al fine di raggiungere obiettivi economici ed operativi ben precisi. La prestazione del PV viene misurata in relazione a precisi KPI, nello specifico quelli considerati sono stati:

- Redditività: Data dal rapporto superficie adibito alle vendite/spazio di PV, così da valorizzare  $m^2$  per  $m^2$  il rendimento di PV. Il driver utilizzato è stato la vendita al metro quadro (vendite/ $m^2$ );
- Fatturato: somma dei ricavi derivanti dalle vendite e/o dalle prestazioni di servizio, ovvero rappresenta la dimensione del business del PV misurato in €.

L'**offerta** invece rappresenta ciò che il PV fornisce ai consumatori. La valutazione di quest'altro fattore è stata intrapresa considerando i seguenti driver:

- Offerta di beni: valutazione relativa al numero di banchi "freschi" presenti a PV (ortofrutta, gastro e cucina, carni, pesce, ecc). L'unità di misura considerata è stata proprio il numero di banchi freschi presenti.
- Servizi: numero di servizi assistiti (Ottica, Punto Ristoro, Farmacia, Customer service point). Questo requisito veniva misurato in relazione al numero dei servizi forniti.

Descritti i parametri discriminanti per la clusterizzazione di ogni PV, dalla combinazione dei suddetti quattro fattori si è giunti ad assegnare la declinazione organizzativa per ognuno dei punti vendita.

Di seguito verranno specificate le soglie dei quattro fattori necessarie a stabilire i range all'interno dei quali si identifica una declinazione.

- Per le Performance si sono definite 5 classi:
  - BASSA
  - MEDIO BASSA
  - MEDIA
  - MEDIO ALTA
  - ALTA

Assegnate in relazione ad un fatturato di 3, 10, 20, 50 M€ e ad una redditività di 4, 6, 9, 12 K€.

- Per l'offerta si sono invece individuate 3 classi:
  - BASSA
  - MEDIA
  - ALTA

Associate in relazione ai range relativi al numero di banchi Freschi e di servizi offerti nel PV (0-1, 2-3,  $\geq 4$ )

Di seguito si riporta un'immagine esemplificativa per mostrare l'attribuzione del punteggio per ogni KPI:

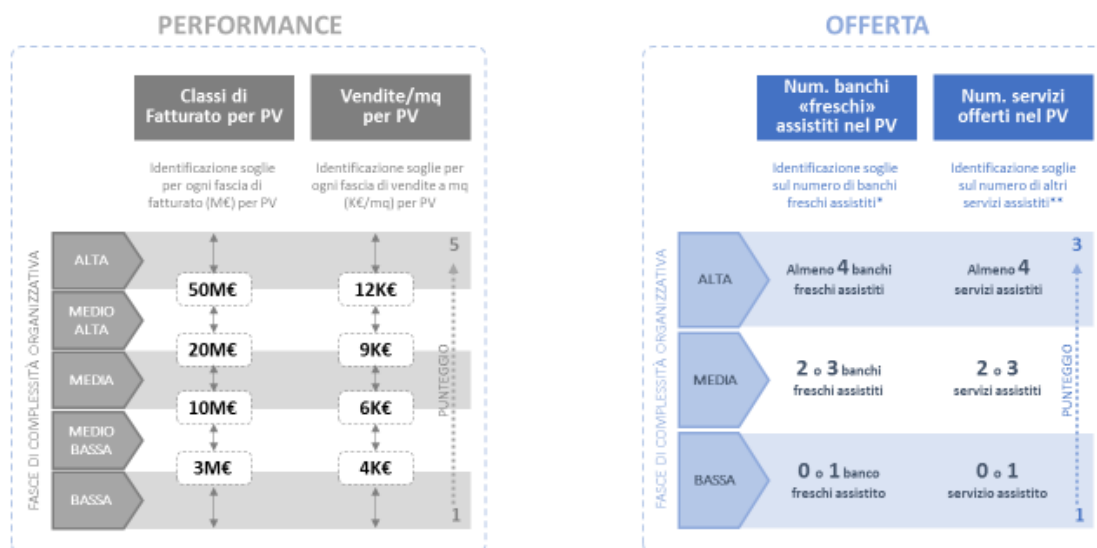


Figura 14 - Parametri di clusterizzazione

Di conseguenza, dal conferimento del punteggio cumulato per performance e offerta dato dalle singole valutazioni di redditività, fatturato, freschi e servizi è stato possibile ottenere le 7 declinazioni così definite:

1. Offerta da 0-1.5 e performance 0-2: **Declinazione G**;
2. Offerta da 1.6-2.5 e performance 2.1-3: **Declinazione F**;
3. Offerta da 2.6-3 e performance 3.1-3.6: **Declinazione E**;
4. Offerta da 3.1-3.6 e performance 3.7-4.5: **Declinazione C e D**;
5. Offerta da 3.7-4.5 e performance 4.6-5.5: **Declinazione B**;
6. Offerta da 4.6 in su e performance 5.6 in su: **Declinazione A**.

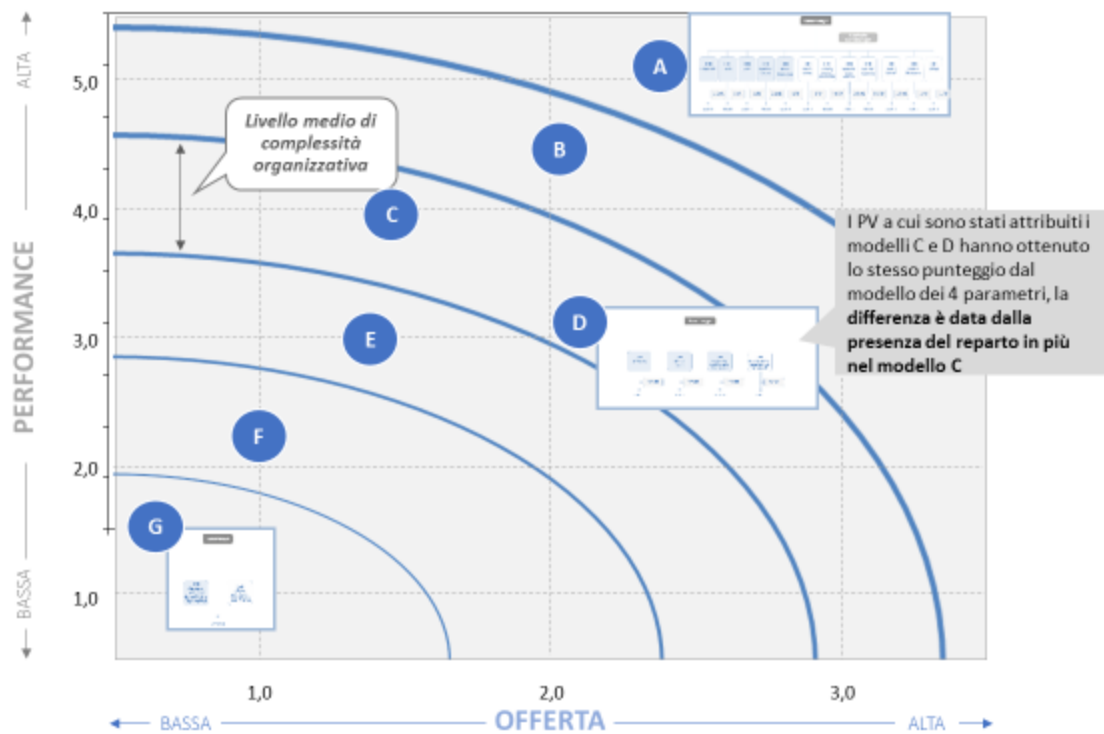


Figura 15 - Range per la clusterizzazione dei PV in relazione ai driver

Ogni declinazione assume una complessità differente all'interno dell'organigramma: con la declinazione A si identifica l'organigramma con la complessità più elevata, mentre con la G la struttura più semplice e snella. Per comprendere meglio il livello di complessità, si propongono due immagini rispettivamente relative alla declinazione A e G:

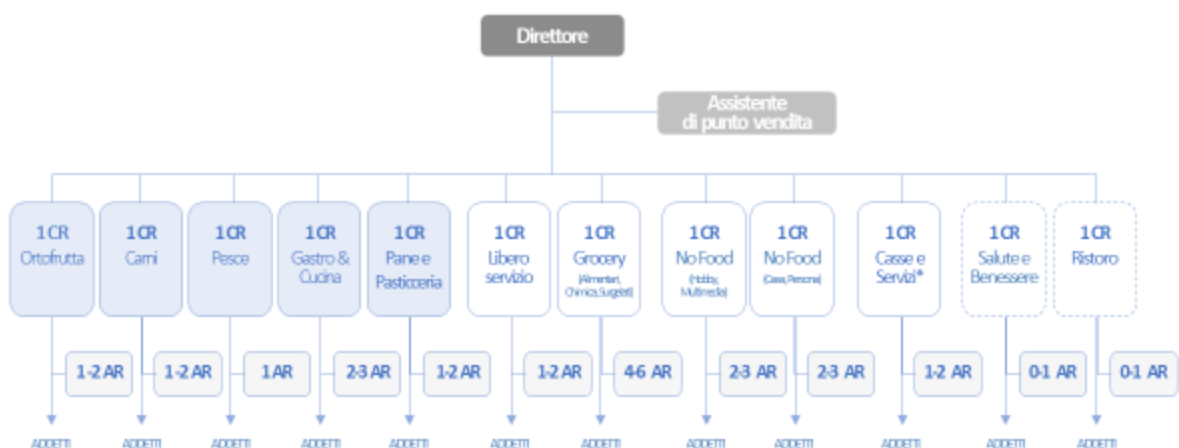


Figura 16 - Esempio declinazione A



Figura 17 - Esempio declinazione G

Come rappresentato in figura, i ruoli presenti in ogni declinazione sono riportati di seguito in ordine di importanza:

- Direttore: responsabile di tutto ciò che avviene nel punto vendita e dei risultati economici del PV;
- Assistente direttore: supporto operativo e primo sostituto del direttore del PV;
- Capo reparto: responsabile di tutto ciò che avviene in reparto: dall'operato dei propri collaboratori alle performance dei reparti stessi;
- Assistente di reparto: supporto del capo reparto nella gestione del reparto;
- Addetto: collaboratore di reparto.

In definitiva, in relazione alla complessità organizzativa, le declinazioni si differiscono per:

- numero di addetti;
- accorpamento tra reparti;
- presenza dell'assistente del direttore;
- numero degli assistenti di reparto.

Da un punto di vista operativo, l'attribuzione della declinazione per ogni punto vendita è avvenuta per ondate: se ne sono definite 5, in cui, per ognuna, sono state assegnate le

declinazioni organizzative di 80 punti vendita per un totale di circa 400 nuove organizzazioni attribuite. Per convenienza, si è deciso di partire con un'implementazione a scaglioni mediante un campione pilota e, a seguire, le altre 4 ondate. Nel campione pilota rientrano le declinazioni che presentano una complessità maggiore come la A, B e parte della C.

Inizialmente si sono definite le risorse da allocare per ogni ruolo, sviluppando un documento PowerPoint contenente tutte le tavole con gli ipotetici nuovi organigrammi. Questi venivano sottoposti al giudizio degli organi direttivi, e soltanto in seguito ad una loro approvazione, la nuova struttura organizzativa era pronta per essere implementata.

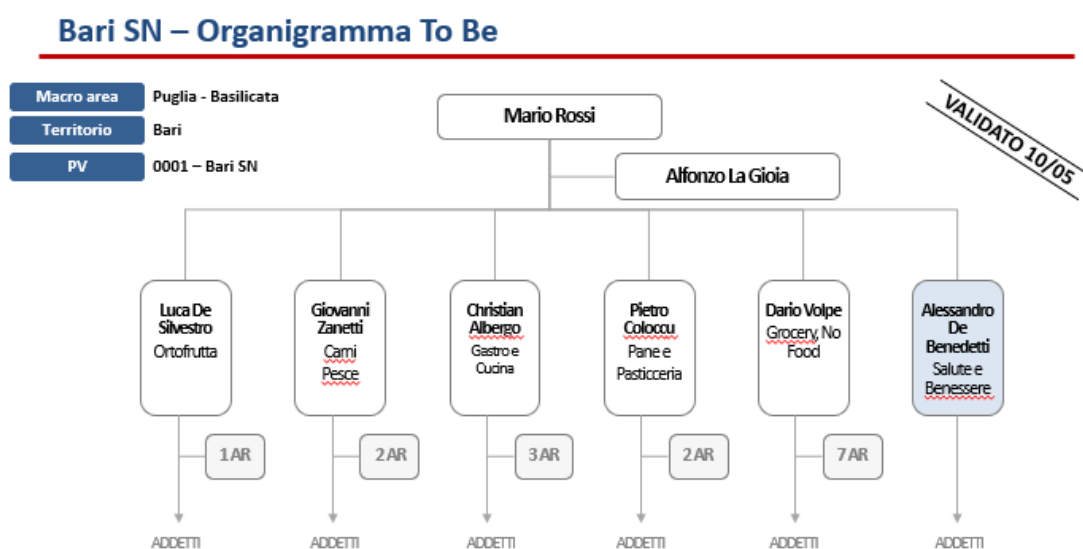


Figura 18 - Esempio organigramma validato

### 3.3.2 FASE 2: Implementazione

Definito e approvato l'organigramma di punto vendita, segue la fase di implementazione del nuovo modello organizzativo definito. Molto spesso però, prima di arrivare all'effettiva implementazione di PV, è necessario individuare i Gap formativi riscontrati nelle risorse prescelte. Difatti, non sempre le risorse allocate presentavano tutte le conoscenze necessarie per ricoprire il ruolo. Per questo motivo, in questa fase di "pre-implementation", era importante attuare un programma di formazione di tutte le risorse coinvolte, dall'addetto sino alla parte manageriale del PV, al fine di garantire delle



conoscenze di base su vari argomenti: dagli aspetti amministrativi a conoscenze comunicative, passando per conoscenze economiche e utilizzo base di determinati software.

Anche le risorse che non ricoprivano nuovi ruoli avevano la necessità di colmare alcune carenze formative; ciò avveniva poiché un lavoratore poteva essere spostato da un PV ad un altro, ma che in origine appartenevano a cooperative differenti. Di conseguenza, questa fase, oltre a garantire l'apprendimento, era utile per uniformare le competenze di tutti i dipendenti dei 400 PV rendendo così omogeneo il know-how di tutta la cooperativa.

In tale contesto, al fine di mappare queste lacune formative, sono stati realizzati dei veri e propri "piani formativi".

I ruoli intervistati sono stati in particolare quello di:

- Direttore;
- Assistente direttore;
- Capo reparto;
- Assistente di reparto.

Per ognuno di questi sono stati costruiti piani ad hoc riportando le mansioni di base e le skill che quel ruolo richiedeva.

Le tematiche oggetto di valutazione erano principalmente:

- Competenze professionali e conoscenze tecniche;
- Competenze trasversali e manageriali;
- Conoscenza della nuova organizzazione di PV.

Al netto delle competenze base, tra le nuove linee guida su cui si è posta particolare attenzione troviamo anche:

- Managerialità del direttore e capi reparto: orientamento alle vendite e gestione del team;
- Semplificazione dei ruoli ed uniformità tra le responsabilità;
- Integrazione delle risorse per facilitare la flessibilità all'interno di PV;
- Responsabilizzazione dei dipendenti.

Da un punto di vista operativo la realizzazione di questi piani formativi è stata sviluppata grazie all'utilizzo di Microsoft Excel.

I contenuti e le competenze di ogni piano formativo variano ragionevolmente in relazione alla tipologia di mansione. In linea generale, però, l'architettura utilizzata per la loro costruzione è stata la medesima.

Di seguito è riportato un template esemplificativo così da facilitare la descrizione della costruzione di ogni piano:

RUOLO	CF DIPENDENTE:	1	DATA FINE FORMAZIONE:			
MACRO AREA:	COGNOME NOME:		DATA DI COMPILAZIONE:			
TERRITORIO:						
P.V.:						
COD. P.V.:	RPT COMPILATORE:					
REPARTO:						
CLUSTER	Capacità/conoscenza da esprimere	Descrizione capacità/conoscenza	La risorsa esprime già la capacità?	Modalità didattica	Tutor interno / Docente esterno	2 Periodo
accetra	LEADERSHIP	Capacità di guidare una squadra, ponendosi come punto di riferimento, orientando le scelte e ottenendo il consenso altrui.		Aula es. "Comincio da Capo" / "Assertività"	docente esterno	2 gg entro 6 mesi dall'inizio
accetra	METODO E ORGANIZZAZIONE	Capacità di riconoscere ed analizzare i problemi, individuando soluzioni possibili da raggiungere con adeguata pianificazione delle attività.		Aula es. "Gestione del tempo"	docente esterno	2 gg entro 6 mesi dall'inizio
accetra	RELAZIONE	Capacità di comunicare in maniera chiara ed efficace, ascoltare in maniera aperta e priva di pregiudizi.		Aula es. "Comunicare in pubblico"	docente esterno	2 gg entro 6 mesi dall'inizio
accetra	SVILUPPO DEI COLLABORATORI	Capacità di osservare, valutare e prestidare la formazione e la crescita delle persone.		Aula es. "Gestione della squadra" / Incontro	docente esterno / Selezione e Valutazione / Formazione	2 gg entro 6 mesi dall'inizio
accetra	EQUILIBRIO	Capacità di lavorare sotto stress o sotto carichi elevati gestendo le difficoltà con tranquillità, lucidità e tenacia.		Aula es. "Gestione dello stress" / "Gestione dei conflitti"	docente esterno	2 gg entro 6 mesi dall'inizio
accetra	CONOSCENZE ECONOMICHE DI BASE	Conosce i concetti chiave economici come: ricavi, costi, costi diretti, costi indiretti, costi fissi, costi variabili, margine lordo, gestione caratteristica, gestione non caratteristica, ammortamenti, patrimonio netto, capitale circolante, attività passività.		F ad / Incontro	Controllo Commerciale	1h FAD / 2 h incontro entro 6 mesi
accetra	LETTURA E INTERPRETAZIONE DEL BUDGET	È capace di analizzare i dati contenuti nei report al fine di monitorare e essere propositivi sui vari aspetti della gestione (es. report differenze inventariali, report venditore lavorato, report costo lavoro).		Allineamento	Direttore di P&V	1 settimana entro 3 mesi
accetra	LETTURA E ANALISI DEI REPORT	Conosce gli applicativi strumenti necessari per approfondire in autonomia l'andamento del negozio (es. brattware, geica, eipet).		Incontro / Allineamento	Funzione di sede / Direttore P&V	4 h entro 1 mese
accetra	STRUMENTI DI BASE	È capace di utilizzare Excel per fare analisi (media, percentuale, somma, prodotti, cercaventi, pivot).		F ad		1h
accetra	USO DI EXCEL	È capace di strutturare presentazioni in Powerpoint		F ad		1h
accetra	USO DI POWERPOINT					

Figura 19 - Piano formativo

Lo sheet principale è caratterizzato fondamentalmente da due parti:

La **prima parte** è utile a censire le anagrafiche del dipendente: Nome, Cognome, CF, Ruolo, Punto vendita, Reparto e Data di inizio e fine del periodo formativo.

La **seconda**, rappresenta il “cuore” di ogni piano formativo, nel dettaglio troviamo le seguenti colonne:

- **CLUSTER**: colonna realizzata per indicare la declinazione in cui è possibile trovare quella specifica competenza/mansione/skill;
- **CAPACITA'/COMPETENZA DA ESPRIMERE**: indica il tema della competenza da sviluppare;
- **DESCRIZIONE CAPACITA'**: box in cui viene descritta nel dettaglio la capacità esaminata;
- **LA RISORSA ESPRIME LA CAPACITA'?** colonna che esplicita se la risorsa possiede o meno la competenza;

- MODALITA' DIDATTICA: indica la metodologia con cui dovevano essere colmate le carenze formazione;
- TUTOR: persona indicata alla formazione
- PERIODO: indicazione del periodo necessario per completare il processo formativo;

Gli implementatori, detti anche RPT (Responsabile Per Territorio) intervistano tutte le risorse di PV al fine di censire ogni lacuna formativa.

Solo colmando i gap di ogni singola risorsa, è stato possibile per l'impresa raggiungere la fase di implementazione di PV.

Ovviamente, come avviene ogni qualvolta si attua una riorganizzazione, per garantire il successo dell'implementazione è necessario un periodo di apprendimento graduale, un processo in continua evoluzione che necessita di essere "assimilato" da parte di tutti coloro che ne sono coinvolti.

Tra le attività principali intraprese per indirizzare le risorse verso un apprendimento efficace troviamo:

- incontri periodici con direttore PV per allineamento su attività di implementazione sul PV;
- attività volte a fortificare le conoscenze acquisite in fase di formazione;
- incentivare la trasversalità delle competenze attraverso una rotazione di attività a parità di ruolo;
- stimolare il senso di responsabilità delle risorse;
- semplificazione dei ruoli: riduzione del numero di ruoli all'interno del PV ed uniformità tra le responsabilità;
- intraprendere attività di managerialità, responsabilizzazione, gestione del team, motivazione e coaching.

### **3.3.3 FASE 3: Miglioramento Continuo**

Come appena discusso, la fase di implementazione del nuovo modello organizzativo non è immediata, ma richiede un periodo medio lungo per essere compresa e assimilata da tutte le risorse che lo compongono.

Per tale ragione, l'ultima fase del "selling points network project" racchiude tutte quelle attività volte ad indirizzare l'implementazione del nuovo modello verso l'organizzazione perfetta di punto vendita.

Il miglioramento continuo è un processo di lungo periodo che si pone l'obiettivo di raggiungere l'organizzazione perfetta di PV in termini di conoscenza del modello, esecuzione delle attività chiave, conoscenza del mestiere e delle normative/procedure di punto vendita. Tale fase la si può rappresentare come un modello ciclico:



*Figura 20 - Miglioramento continuo*

Questo modello prevede di misurare le performance (fase di monitoraggio di PV), pianificare le azioni di miglioramento ed infine intraprendere effettivamente le attività pianificate di intervento, in modo tale da garantire miglioramenti graduali di PV.

Quindi, l'obiettivo che si pone quest'ultima fase, consiste proprio nel monitorare ed implementare interventi di miglioramento per garantire un efficientamento di PV.

Il miglioramento continuo ha come focus una visione di alto livello, che si concentra sull'intero modello organizzativo di PV applicato grazie al presidio sul campo degli implementatori.

Essendo un processo ciclico, al fine di appurare effettivamente il miglioramento graduale di punto vendita, si è pensato di strutturare questa fase in tre visite di valutazione (da ora in poi chiamate anche check): una dopo una settimana, la seconda dopo un mese e l'ultima dopo due mesi dall'implementazione del nuovo modello organizzativo.

Per tale valutazione, si sono identificate cinque aree di analisi (più una qualitativa):

- LINEE GUIDA DEL MODELLO: Tale area riguarda principalmente aspetti qualitativi come la responsabilizzazione del personale, la managerialità del direttore e il presidio di reparto;
- ORGANIZZAZIONE: per organizzazione si intende tutti quegli aspetti di carattere organizzativo di PV: dall'organizzazione di reparto all'individuazione di ruoli vacanti, passando per l'attinenza alla job description;
- REGOLE DEL MODELLO: quest'area si focalizza sulla verifica dell'effettiva rispetto delle nuove regole organizzative, regole relative al calendario, al presidio di reparto e alle attività periodiche di allineamento;
- CONOSCENZA DEL MODELLO: si verifica se il personale sia a conoscenza e abbia assimilato tutte le novità riguardo il nuovo modello organizzativo implementato;
- FORMAZIONE: fase necessaria al monitoraggio dell'effettiva chiusura dei gap formativi riscontrati in fase di pre-implementazione;
- UFFICI, IT E ATTIVITA' AMMINISTRATIVE: definizione logistica degli uffici, collaudi sull'usabilità delle utenze e dei pc, adeguamento dei centri di costo.

Nel dettaglio, questa fase di miglioramento continuo si articola in due sotto-fasi:

- valutazione del PV: l'owner di questa sotto-fase sono gli RPT, in questo modo si valuta la messa a terra del modello e se ne discutono gli esiti con gli organi direttivi;
- supporto a PV: in seguito all'analisi delle valutazioni di PV, si stabiliscono le azioni che necessitano di interventi inter-funzionali.

Con l'obiettivo di monitorare il miglioramento continuo, in seguito a diverse riunioni di allineamento, si è deciso di predisporre delle schede valutative chiamate da ora in poi "check-list", utilizzate come guida da parte degli implementatori al fine di valutare ogni singolo PV. Anche in questo caso, il software informatico utilizzato è stato Microsoft Excel.

Il file Excel messo a disposizione degli RPT era fondamentalmente caratterizzato da due sheet:

- “check-list”: foglio necessario alla valutazione qualitativa di PV;
- “Interventi di miglioramento”: sheet utile a censire tutti gli interventi al fine di migliorare la performance di punto vendita.

Di seguito si procederà nella descrizione di tutta la logica utilizzata per la realizzazione del suddetto file Excel.

### CHECK-LIST

Di seguito si riporta uno screenshot dello sheet “check-list”, al fine di facilitare la comprensione dell’architettura sottostante:

The screenshot shows two parts of an Excel spreadsheet. The top part, labeled '1', is a table with the following structure:

CHECKLIST		
AREA		Selezionare l'area di riferimento
PV		Selezionare il punto vendita
CodPV		Automatico
Declin.		Automatico
Check		Selezionare la checklist di riferimento

The bottom part, labeled '2', shows a section titled 'LINEE GUIDA DEL MODELLO (aspetti qualitativi)'. It contains several rows with qualitative indicators and checkboxes:

		0	100
		effettivo	obiettivo
LIN-GUIDA.1	Percezione sulla gentilezza dei collaboratori e la passione per il cliente	<input type="checkbox"/>	
LIN-GUIDA.2	Percezione sulla managerialità del direttore e dei capi reparti	<input type="checkbox"/>	
LIN-GUIDA.3	Percezione sulla responsabilizzazione di tutto il personale di PV	<input type="checkbox"/>	
ORGANIZZAZIONE		0	35
ORG.4	Rispetto delle aggregazioni di reparto definite	<input type="checkbox"/>	2
ORG.5	Rispetto delle numeriche per ruolo definite (es. numero AR per reparto)	<input type="checkbox"/>	2
ORG.6	Assenza di ruoli vacanti o facente funzione	<input type="checkbox"/>	2

Figura 21 - Check list miglioramento continuo (1)

Nella **prima parte** si è predisposto uno spazio adibito al censimento dell’anagrafica di PV: territorio di appartenenza (detto anche macro-area), nome del PV, codice univoco identificativo di PV, declinazione e il check di riferimento (es: 1°, 2° o 3°)

La **seconda** rappresenta invece il corpus principale della scheda valutativa di PV.

La suddivisione della scheda valutativa era in linea con le 5 aree di analisi sopra citate.

Questa parte del foglio è caratterizzata dai seguenti elementi:

LINEE GUIDA DEL MODELLO (aspetti qualitativi)		0	100
LIN-GUIDA.1	Percezione sulla gentilezza dei collaboratori e la passione per il cliente		
LIN-GUIDA.2	Percezione sulla managerialità del direttore e dei capi reparti		
LIN-GUIDA.3	Percezione sulla responsabilizzazione di tutto il personale di PV		
ORGANIZZAZIONE			
ORG.4	Rispetto delle aggregazioni di reparto definite		1
ORG.5	Rispetto delle numeriche per ruolo definite (es. numero AR per reparto)		1
ORG.6	Assenza di ruoli vacanti o facente funzione		1
ORG.7	Assenza di ruoli non previsti dal modello		1
ORG.8	Aggiornamento delle diciture relative ai 5 ruoli		
ORG.8.1	Tutte le e-mail di PV hanno la firma aggiornata con i nuovi ruoli?		1
ORG.8.2	Tutte le bacheche o comunicazioni utilizzano la dicitura dei nuovi ruoli?		1
ORG.9	Rispetto delle job description e corretta allocazione delle attività tra i ruoli		
ORG.9.1	Il Capo Reparto/Direttore effettua la quadratura delle ore per il suo reparto?		1
ORG.9.3	Il Capo Reparto <u>periodicamente</u> verifica per il suo reparto i livelli di servizio (la presenza di overstock/stockout, etichette mancanti,...)		1

Figura 22 - Check list miglioramento continuo (2)

- codici univoci di domanda (si è deciso di associare ogni domanda ad un codice univoco, in modo tale da facilitare il caricamento delle check list nel data base “Miglioramento Continuo” di cui si parlerà in seguito);
- elenco delle aree di miglioramento a cui sono stati associate, tramite domande qualitative, le caratteristiche di PV soggette a valutazione;
- colonna dedicata alle risposte di ogni domanda: “SI” se il PV è in possesso della caratteristica richiesta o al contrario “NO” qualora si riscontrava una sua mancanza;
- colonna in cui si sono esplicitati i pesi relativi ad ogni domanda. È importante evidenziare che, soltanto attraverso la brillante idea di associare un peso ad ogni domanda, è stato possibile tramutare aspetti qualitativi in quantitativi. Solo in questo modo, come vedremo in seguito, si è riusciti a monitorare le performance di PV ed effettuare analisi statistiche.

- e) Celle dedicate al punteggio finale di PV. Nel dettaglio, nella prima cella a sx è riportato il punteggio ottenuto in seguito alla valutazione, mentre in quella a dx il punteggio totale di tutte le domande, ovvero un totale che per ogni scheda era pari a 100. Anche questo altro piccolo aspetto merita di essere approfondito: difatti, attribuendo una somma totale di tutti i pesi delle domande pari a 100 (a prescindere dal check), è stato possibile confrontare check-list differenti (perché strutturate per declinazioni diverse), poiché pesate sulla stessa base.

Completata la scheda valutativa e sommando tutti i pesi relativi a tutte le domande a cui era associata una risposta positiva, si è arrivati a determinare il punteggio finale di PV del relativo check.

Affinché la performance di PV fosse valutata come positiva, il punteggio minimo per ogni check doveva essere il seguente:

- Check 1 (dopo una settimana dall'implementazione): punteggio minimo: 65/100;
- Check 2 (dopo un mese dall'implementazione): punteggio minimo: 85/100;
- Check (dopo due mesi dall'implementazione): punteggio: 95/100 a cui è associata una performance perfetta di PV.

Di conseguenza, in relazione al punteggio ottenuto, si è riuscito a determinare puntualmente la performance di ogni singolo punto vendita.

## **INTERVENTI DI MIGLIORAMENTO**

Come già anticipato, il foglio “Interventi di miglioramento” è stato realizzato con lo scopo di censire tutte le attività da intraprendere per risolvere le inefficienze di PV.



ID domanda (automatico)	Domanda (automatico)	Area di miglioramento (automatico)	Categoria di intervento (da scegliere nel menu a tendina)
ORG.4	Rispetto delle aggregazioni di reparto definite	Organizzazione	
ORG.5	Rispetto delle numeriche per ruolo definite (es. numero AR per reparto)	Organizzazione	Effettuare formazione di mestiere ai CR per garantire il rispetto delle aggregazioni
ORG.6	Assenza di ruoli vacanti o facente funzione	Organizzazione	

Figura 23 - Template interventi di miglioramento

Come mostrato in figura, questo foglio è caratterizzato da quattro colonne: nella prima e seconda colonna sono presenti rispettivamente l’ID e la descrizione di ogni domanda a cui si è risposto negativamente. Tale popolamento lo si è impostato automatico predisponendo un collegamento tra questo sheet e il foglio “check list” così da ridurre al minimo eventuali imprecisioni degli RPT in fase di compilazione. Nella terza colonna è indicata l’area di miglioramento ed infine la quarta consiste nella definizione dell’intervento consigliato per colmare il gap tra l’organizzazione effettiva e la performance perfetta di PV. La selezione di questo intervento avviene tramite menu a tendina, in cui, in fase di definizione dell’architettura del file, insieme agli organi direttivi e a tutti gli RPT, si sono definiti i possibili interventi per ogni domanda, per un massimo di 3 interventi per ognuna con lo scopo di standardizzare il più possibile l’analisi e rendere più fruibile l’estrazione di dati statistici.

### 3.3.3.1 Archiviazione e analisi dei dati

Gli strumenti di calcolo descritti nei paragrafi 3.3.2 e 3.3.3 sono stati utili per raccogliere informazioni sul tema della formazione e sul miglioramento continuo. Grazie ad una efficace realizzazione computazionale dei suddetti strumenti che hanno permesso una standardizzazione delle informazioni, si è riuscito a realizzare dei Data Base utili all’archiviazione e successive analisi statistiche di tutte le informazioni raccolte. Così, al fine di monitorare i gap formativi e il raggiungimento della performance ottimale di punto vendita, si sono realizzati i seguenti modelli di archiviazione dati:

- “DB formazione”

- “DB miglioramento continuo”

### “DB formazione” e successiva analisi statistica

Gli RPT, organi territoriali che presidiavano il punto vendita, erano incaricati di compilare i piani formativi di ogni risorsa e successivamente inviarli a tutto il gruppo di lavoro presente in sede centrale. Così, grazie alla realizzazione di un data base che aveva come input proprio questi piani, è stato possibile archiviare tutte le informazioni utili al fine di gestire tutta l’attività formativa. Fondamentalmente, tutti i piani venivano caricati ed impilati in un foglio in relazione al ruolo e, tramite la costruzione di tabelle pivot, si è riuscito ad arrivare all’output desiderato, ovvero realizzare delle tabelle riassuntive utili per capire come indirizzare l’apprendimento delle risorse al fine di colmare i gap riscontrati.

Le dashboard realizzate danno evidenza sulle capacità che le risorse dovevano acquisire per omogeneizzarsi con il modello proposto e indirizzare il management su quali aspetti intervenire in relazione al ruolo sottoposto. Pertanto, l’ultimo foglio del file Excel era così strutturato:

<b>PUNTI VENDITA</b> (da cui ricevuto almeno 1 piano formativo)		<b>PIANI FORMATIVI TOTAL</b>				
	<b>15</b>		<b>602</b>			
#Piani Formativi per Marco-area / Territorio		#Piani Formativi per Ruolo		#Piani Formativi per Punto Vendita		
Territorio	#Piani formativi	Ruolo	#Piani formativi	Punto vendita	Codice PV	#Piani formativi
TERRITORIO 1	98	Direttore	89	PV 1	331	42
TERRITORIO 2	76	Assistente direttore	70	PV 2	9020	35
TERRITORIO 3	102	Capo Reparto	297	PV 3	9001	34
TERRITORIO 4	146	Assistente di reparto	146	PV 4	321	32
TERRITORIO 5	84	Totale	602	PV 5	9025	32
TERRITORIO 6	96			PV 6	391	39
Totale	602			PV 7	9042	53
				PV 8	9051	29
				PV 9	9060	37
				PV 10	9080	44
				PV 11	311	46
				PV 12	9070	49
				PV 13	318	42
				PV 14	7903	52
				PV 15	9082	36
				Totale		602

Figura 24 - Dashboard piani formativi (1)

In alto a sinistra è presente una tabella riassuntiva che fornisce agli organi direttivi informazioni generali dell’analisi, ovvero in questa prima pivot si esplicita il numero totale dei punti vendita che hanno al loro interno almeno una risorsa che necessita di essere formata e il totale dei piani formativi.

Le tabelle sottostanti mostrano uno spaccato relativo al numero di PF in relazione, rispettivamente, ai territori, ruoli e punto vendita.

Vista formazione per <b>Tematiche</b>			
La risorsa esprime già la capacità?	NO		
TEMA	Conteggio	%	
COMPETENZE ECONOMICHE e PROGRAMMI DI BASI	1316	80,29%	
COMPETENZE TRASVERSALI E MANAGERIALI	1306	79,68%	
GESTIONE MERCI	947	57,78%	
NORMATIVE	835	50,95%	
MARKETING	785	47,90%	
GESTIONE DEL PERSONALE	779	47,53%	
CONOSCENZA ORGANIZZAZIONE	727	44,36%	
GESTIONE PROMOZIONI	686	41,85%	
CONOSCENZA PRODOTTO A MARCHIO	405	24,71%	
COMUNICAZIONE	387	23,61%	
AMMINISTRAZIONE E SERVIZI	326	19,89%	

Figura 25 - Dashboard piani formativi (2)

Quest'ultima sezione, invece, mostra statistiche riguardo la percentuale di risposte presenti nei piani formativi analizzati. È importante sottolineare il criterio con cui è stata calcolata la suddetta percentuale: il numero riportato nella Pivot è stato calcolato conteggiando il numero totale dei “no” relativo ad ogni tematica, rapportato al numero totale di volte in cui quella specifica tematica era presente nei piani formativi, ovvero si tratta di una percentuale ponderata calcolata come segue:

$$\% \text{ ponderata} = \frac{N^{\circ} \text{ di no" competenza}_i}{\sum \text{ competenza}_i}$$

Soprattutto questa sezione della dashboard è stata molto utile al management di ICOOP per dare evidenza alle aree maggiormente carenti e quali di queste necessitavano di interventi consistenti.

### **DB miglioramento continuo e successive analisi statistiche**

In seguito alla valutazione di PV descritta precedentemente, grazie alla realizzazione di un data base intitolato “DB miglioramento continuo”, è stato possibile archiviare tutte le

informazioni relative alle performance di PV ricevute dagli implementatori, al fine di ottenere dati statistici utili al monitoraggio del miglioramento di ogni punto vendita e dell'organizzazione in generale.

I dati sorgente relativi al popolamento del suddetto DB, provenivano proprio dalle schede valutative completate dagli RPT, descritte nel paragrafo denominato "check-list".

Questo DB era caratterizzato da 2 fogli principali:

- Risposte
- PV attivi.

Il primo foglio, denominato "**Risposte**", rappresentava il cuore del DB. In questo sheet, grazie alla realizzazione di una macro tramite linguaggio VBA (Visual Basic for Application), è stato possibile importare automaticamente tutte le risposte raccolte e censite dagli implementatori in fase di valutazione. Nel dettaglio, questo foglio era così formato:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Check	Cod_PV	Punto Vendita	Puntatore Implementati	MOD.	Macroarea	Cd_Risp.	Ambito	Descrizione	Risposta	Punteggio Max	Punteggio
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.4	Organizzazione	Rispetto delle aggregazioni di reparto definite	1	2	2
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.5	Organizzazione	Rispetto delle numeriche per ruolo definite (es. numero AR per reparto)	1	2	2
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.6	Organizzazione	Assenza di ruoli vacanti o facente funzione	1	3	3
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.7	Organizzazione	Assenza di ruoli non previsti dal modello	1	3	3
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.8	Organizzazione	Aggiornamento delle diciture relative ai 5 ruoli	0	0	0
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.8.1	Organizzazione	Tutte le e-mail di PV hanno la firma aggiornata con i nuovi ruoli?	1	2	2
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.8.2	Organizzazione	Tutte le bacheche o comunicazioni utilizzano la dicitura dei nuovi ruoli?	0	0	0
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.9	Organizzazione	Rispetto delle job description e corretta allocazione delle attività tra i ruoli	0	0	0
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.9.1	Organizzazione	Il Capo Reparto effettua la quadratura delle ore per il suo reparto?	0	0	0
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.9.2	Organizzazione	Il direttore pdv effettua la quadratura delle ore per il suo pdv?	1	3	3
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.9.3	Organizzazione	Il Capo Reparto giornalmente verifica per il suo reparto i livelli di servizio (la presenza di overstock/ stockout, etichette mancanti...)	0	0	0
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.9.4	Organizzazione	L'assistente di reparto giornalmente verifica il suo reparto/pdv i livelli di servizio (la presenza di overstock/stock, etichette mancanti...)	0	3	0
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.9.5	Organizzazione	Il Capo Reparto verifica giornalmente la tenuta del suo reparto?	0	0	0
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.9.6	Organizzazione	L'assistente di reparto giornalmente verifica la tenuta del suo reparto pdv	0	3	0
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.9.7	Organizzazione	Il Capo Reparto è presente in area vendita?	0	0	0
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.9.8	Organizzazione	L'assistente di reparto è presente in area vendita?	1	5	5
1	106	PV 1	1.PV 1	G	Macroarea 1	ORG.9.9	Organizzazione	Gli assistenti di reparto effettuano tutte le attività come da job description	0	5	0

Figura 26 - Sheet "Risposte"

- la colonna A, popolata automaticamente dalla macro, indica il check di valutazione (se 1°, 2°, 3°);
- colonna C, valorizzata anch'essa dalla macro, indica il nome del punto vendita;
- la colonna B riporta l'ID di PV, codice univoco che permette l'identificazione del PV analizzato e ricavato tramite l'estrazione da un data base di riferimento;
- colonna D, denominata "puntatore" associava il check al rispettivo punto vendita;

- colonne E ed F indicano rispettivamente la declinazione e il territorio di appartenenza, valorizzate con le stesse modalità definita per la colonna B;
- colonna G, output della macro, indica il codice della domanda è associata una risposta positiva o negativa all'interno del foglio di valutazione "check-list";
- le colonne H e I indicano l'ambito e la descrizione di ogni domanda. Anche queste colonne sono state valorizzate con un'estrazione da un foglio di calcolo di riferimento in cui erano mappate tutte le domande con le rispettive descrizioni e ambiti di appartenenza;
- la colonna J, valorizzata dall'import della macro, indica la risposta data ad ogni singola domanda: 1 se la risposta è positiva 0 se negativa;
- la colonna k esplicita il peso della singola domanda presente;
- colonna M: data dal prodotto della colonna J e K.

Lo sheet **"PV ATTIVI"** invece, è strutturato in due parti:

Check	Cod_PV	PV	Macroarea	Modello	Data fine implementazione	Data incontro	TIMING CHECKLIST
1	106	PV 1	MACRO AREA 1	G	22/05/2017	27/06/2017	LATE
1	9025	PV 2	MACRO AREA 1	A	29/05/2017	21/06/2017	LATE
1	193	PV 3	MACRO AREA 1	B	31/05/2017	23/06/2017	LATE
1	192	PV 4	MACRO AREA 1	B	01/06/2017	20/06/2017	LATE
1	311	PV 5	MACRO AREA 1	A	22/06/2017	06/07/2017	ON TIME
1	9020	PV 6	MACRO AREA 1	A	09/06/2017	03/07/2017	LATE
1	139	PV 7	MACRO AREA 1	D	14/06/2017	05/07/2017	LATE
1	7102	PV 8	MACRO AREA 2	B	14/06/2017	29/06/2017	LATE
1	7128	PV 9	MACRO AREA 2	B	22/06/2017	07/07/2017	LATE
1	9830	PV 10	MACRO AREA 2	B	08/06/2017	29/06/2017	LATE
1	9870	PV 11	MACRO AREA 2	B	16/06/2017	28/06/2017	ON TIME
1	7400	PV 12	MACRO AREA 2	E	05/06/2017	27/06/2017	LATE
1	7913	PV 13	MACRO AREA 2	A	20/06/2017	27/06/2017	ON TIME

Figura 27 - Sheet "PV Attivi" (1)

Nella prima parte sono censite tutte le anagrafiche di punto vendita: Check di valutazione, codice di PV, PV, Macro-area, Declinazione, Data di implementazione e data incontro. L'ultima colonna, invece, permette di avere un riscontro del timing del check, ovvero confrontando la data di implementazione con quella dell'incontro, in relazione al check di riferimento, si esplicitava se la visita fosse in ritardo, in linea con la pianificazione oppure in anticipo. Come già discusso nelle pagine precedenti, veniva apportata l'etichetta "on time" se il delta tra le date era pari ad una settimana (se primo check), un mese (se secondo) o due mesi (se terzo), mentre l'etichetta "late" o "early" se la differenza tra le date fosse rispettivamente maggiore o minore di quella target.

Check	Cod_PV	TOT Risposte	TOT < 60	60 >= TOT < 85	TOT >= 85	TOT < 85	85 >= TOT < 95	TOT >= 95	TOT < 95	TOT >= 95
1	106	58	1	0	0	0	0	0	0	0
1	9025	59	1	0	0	0	0	0	0	0
1	193	37	1	0	0	0	0	0	0	0
1	192	54	1	0	0	0	0	0	0	0
2	311	76	0	1	0	0	0	0	0	0
2	9020	67	0	1	0	0	0	0	0	0
2	139	88	0	0	1	0	0	0	0	0
2	7102	81	0	1	0	0	0	0	0	0
1	7128	76	0	1	0	0	0	0	0	0
3	9830	74	0	1	0	0	0	0	0	0
3	9870	79	0	1	0	0	0	0	0	0
1	7400	78	0	1	0	0	0	0	0	0
1	7913	73	0	1	0	0	0	0	0	0
1	9001	63	0	1	0	0	0	0	0	0

Figura 28 - Sheet "PV Attivi" (2)

Continuando l’analisi dello sheet PV ATTIVI, più precisamente nella colonna K della seconda parte del foglio, si dava evidenza al punteggio ottenuto nella check list precedentemente citate.

A seguire, con un contatore (nello specifico con la valorizzazione numerica “1”), viene riportata la fascia di appartenenza: riquadro “A” se si tratta di check 1, “B” per il check 2 ed “C” se si tratta del check 3. La definizione di queste fasce di punteggio è stata puramente indicativa, o meglio con queste si aveva evidenza della performance di PV a seconda che si trattava della prima, seconda o terza visita.

### DB “MIGLIORAMENTO CONTINUO” – OUTPUT STATISTICI

Tramite la realizzazione di questo DB si è riusciti a mappare in maniera sintetica tutte le informazioni utili per realizzare tabelle che avevano come campi di pescaggio tutte le colonne descritte negli sheet “PV ATTIVI” e “RISPOSTE”.

Attraverso l’analisi statistica condotta tramite la realizzazione del potente uso delle tabelle pivot messe a disposizione da Microsoft Excel, si è ottenuto in modo semplici ed immediato tutte le informazioni più rilevanti, riassunte tramite l’identificazione dei KPI necessari a monitorare l’avanzamento del miglioramento continuo.

Queste informazioni quantitative erano presenti all’intero di un foglio chiamato “Dashboard di Monitoraggio”, caratterizzato principalmente da tre tipologie di tabelle:

- La prima tipologia dava una visione di alto livello relativa all’andamento della fase di miglioramento continuo, considerando le declinazioni e le macro-aree di appartenenza dei vari PV implementati.
- La seconda, invece, si concentrava sulle aree di analisi maggiormente critiche.

Nel dettaglio queste tabelle erano così strutturate:

**TIPOLOGIA 1**

Check	Eichette di riga	TOT PV	PV Implementati	Check 1				Check 2				Check 3		
				PV Attivi	PV check < 60	PV check >=60	PV check >= 60 e < 65	PV check >= 65	PV check < 80	PV check >= 80	PV check >= 80 e < 85	PV check >= 85	PV check < 90	PV check >= 90
A	A	22	14	13	1	12	10	2	0	0	0	0	0	0
	B	29	21	15	2	13	12	1	0	0	0	0	0	0
	C	25	6	4	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0
	D	51	13	12	0	12	9	3	0	0	0	0	0	0
	E	78	12	8	1	7	6	1	0	0	0	0	0	0
	F	143	17	9	1	8	6	2	0	0	0	0	0	0
	G	78	5	5	1	4	2	2	0	0	0	0	0	0
Totale complessivo		426	88											
B		C												
Check	Eichette di riga	TOT PV	PV Implementati	Check 1				Check 2				Check 3		
				PV attivi	PV check < 60	PV check >=60	PV check >= 60 e < 65	PV check >= 65	PV check < 80	PV check >= 80	PV check >= 80 e < 85	PV check >= 85	PV check < 90	PV check >= 90
	MACROAREA 1	62	24	19	4	15	11	4	0	0	0	0	0	0
	MACROAREA 2	80	26	21	0	21	17	4	0	0	0	0	0	0
	MACROAREA 3	135	10	7	0	7	7	0	0	0	0	0	0	0
	MACROAREA 4	48	14	10	2	8	7	1	0	0	0	0	0	0
	MACROAREA 5	68	10	6	0	6	5	1	0	0	0	0	0	0
	MACROAREA 6	33	4	3	0	3	2	1	0	0	0	0	0	0
Totale complessivo		426	88											

Figura 29 - Dashboard DB Miglioramento continuo (1)

Questa prima vista la si può suddividere in tre sezioni. La prima (A) dà la possibilità di scegliere quale check monitorare, la seconda parte (B) fornisce informazioni sul numero di punti vendita da implementare e quelli già implementati; da un punto di vista computazionale, il calcolo a back-end di queste tabelle fa riferimento allo sheet “PV ATTIVI” conteggiando (tramite la formula Conta.se) il numero dei Punti vendita su cui si è eseguito almeno un check in relazione alle macro-aree e alle declinazioni di riferimento.

Mentre la terza sezione (C), in base alla scelta effettuata nella parte A, forniva un focus sul numero di punti vendita appartenenti ad un determinato range di punteggio, ovvero forniva una visione sulle performance in base al check di riferimento ma anche alla declinazione e alla macro-area di PV.

## TIPOLOGIA 2

Questa seconda parte, come mostrato nell'immagine riportata di seguito, riporta tre tabelle:

Risposte affermativo / Punteggio totale		Etichette di colonna							Totale complessivo
Etichette di riga		EMILIA CENTRO	ROMAGNA MARCHE	ABRUZZO	FRIULI-VENETO	LAZIO	SUD E ISOLE	EMILIA NORD	Totale complessivo
UFFICI, IT, ATTIVITA' AMMINISTRATIVE		84%		87%	75%	100%	50%	77%	81%
Organizzazione		79%		84%	66%	73%	84%	80%	78%
CONOSCENZA DEL MODELLO		74%		78%	67%	96%	100%	69%	77%
REGOLE DEL MODELLO		65%		76%	80%	62%	78%	80%	72%
Formazione		66%		45%	67%	52%	83%	70%	64%
Totale complessivo		73%		77%	72%	70%	80%	78%	75%

Risposte affermativo / Punteggio totale		Etichette di colonna							Totale complessivo	
Etichette di riga		A	B	C	D	E	F	G	Totale complessivo	
UFFICI, IT, ATTIVITA' AMMINISTRATIVE		58%		81%	60%	94%	96%	98%	100%	81%
Organizzazione		76%		76%	64%	81%	81%	77%	84%	78%
CONOSCENZA DEL MODELLO		77%		59%	88%	73%	79%	100%	80%	77%
REGOLE DEL MODELLO		71%		71%	76%	78%	72%	68%	73%	72%
Formazione		77%		65%	68%	66%	64%	52%	46%	64%
Totale complessivo		74%		72%	70%	79%	76%	74%	77%	75%

Risposte affermativo / Punteggio totale		Etichette di colonna							Totale complessivo
Etichette di riga		EMILIA CENTRO	ROMAGNA MARCHE	ABRUZZO	FRIULI-VENETO	LAZIO	SUD E ISOLE	EMILIA NORD	Totale complessivo
È presente una figura di responsabilità (CR o AR) durante le fasi cruciali del reparto (Cune di elevata affluenza del cliente, svolgimento delle		90,0%		66,7%	42,9%	81,0%	100,0%	100,0%	85,2%

Figura 30 - Dashboard DB Miglioramento continuo (2)

Nella prima e seconda tabella è possibile avere uno spaccato delle percentuali di completamento delle aree di analisi in relazione ai Territori e ai modelli organizzativi (o declinazioni). Le percentuali presenti nelle suddette tabelle sono calcolate rapportando la somma di tutti i pesi associati ad ogni risposta affermativa, diviso il punteggio massimo ottenibile per ognuna di queste aree.

La terza tabella, invece, fornisce informazioni ancora più dettagliate rispetto alle due tabelle descritte pocanzi. Difatti, quest'ultimo spaccato esplicita le performance delle micro-attività per ogni area di miglioramento.

La technicality maggiormente utilizzata per la definizione di questi KPI è stata l'opzione "campo calcolato" ossia campi non presenti nell'elenco originario delle tabelle, ma utile a fornire calcoli automatici su valori di dati di origine sottostanti puntualmente selezionati.

### 3.3.4 Analisi finali del progetto

Conclusa la fase di raccolta dati e successiva analisi statistica, si è passati a realizzare report presentati agli organi direttivi in sede di riunioni. Queste riunioni, chiamate SAL (Stato Avanzamento Lavori) erano fissate con cadenza settimanale.



L'oggetto principale dei report erano i risultati statistici descritti nel paragrafo precedente. Queste statistiche erano utili al management per capire eventuali criticità di progetto e fornire un quadro generale sullo stato dell'arte dello stesso.

Per garantire un'efficiente esecuzione del SAL è fondamentale che il responsabile di ogni singola parte del progetto (detta anche "stream" o "cantiere") fornisca una breve descrizione sullo status del "cantiere" a proprio carico. In questa fase, il nostro team si è focalizzato sulla fase di post-implementazione, ovvero sul miglioramento continuo, realizzando tavole da inserire nella documentazione presentata nel corso dei SAL e individuata dal cosiddetto "documento di SAL".

Così, tutte le informazioni recepite durante queste riunioni permettono alla classe manageriale di intraprendere strategie al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Per fini puramente esemplificativi, di seguito si riportano le tavole inserite nel documento di SAL:

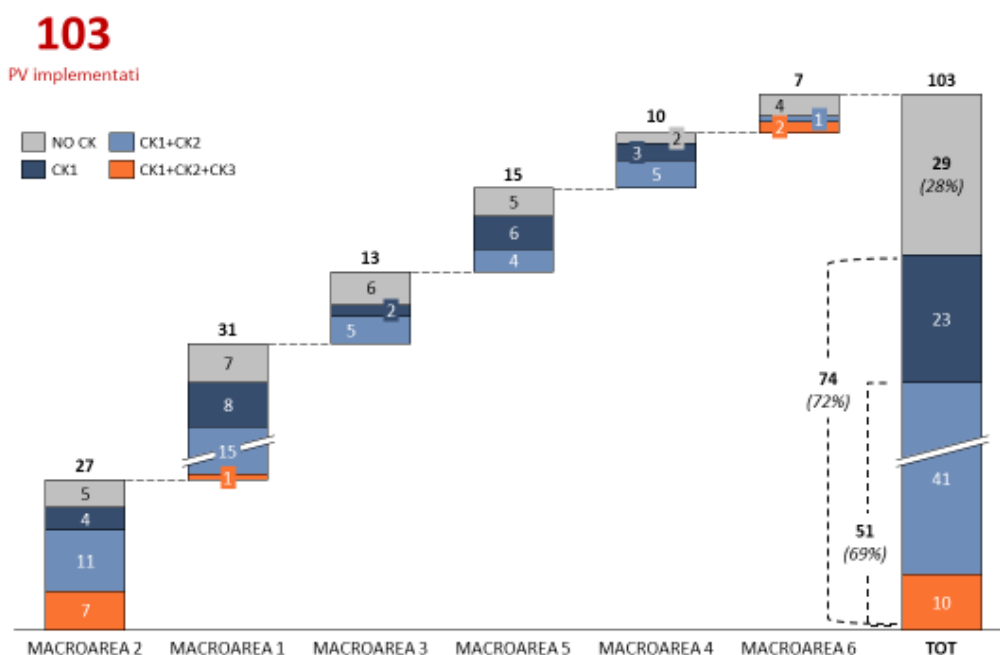


Figura 31 - Tavola SAL (I)

Questa prima tavola fornisce una panoramica sullo stato di avanzamento dell'implementazione del nuovo modello organizzativo all'interno dei PV, ovvero informa gli organi direttivi sul numero dei PV implementati e quanti di questi hanno effettuato almeno un check di valutazione o addirittura tutti e tre.

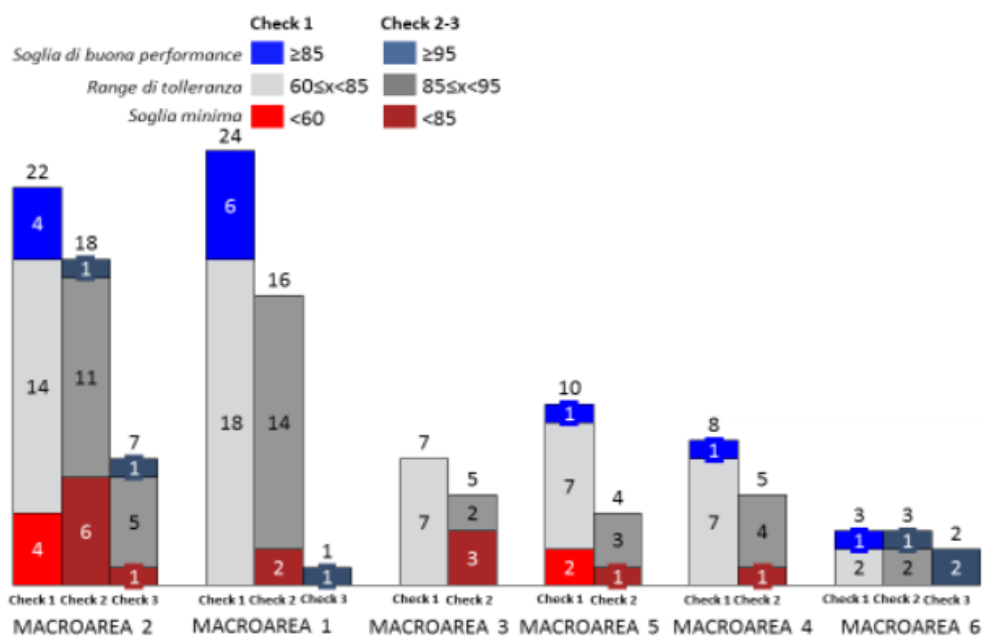


Figura 32 - Tavola SAL (II)

Con questa seconda diapositiva, in cui i vari punti vendita sono stati suddivisi in relazione al territorio, si vuole dare evidenza alle performance di PV in relazione ai range definiti nel cruscotto di monitoraggio (dashboard di monitoraggio).

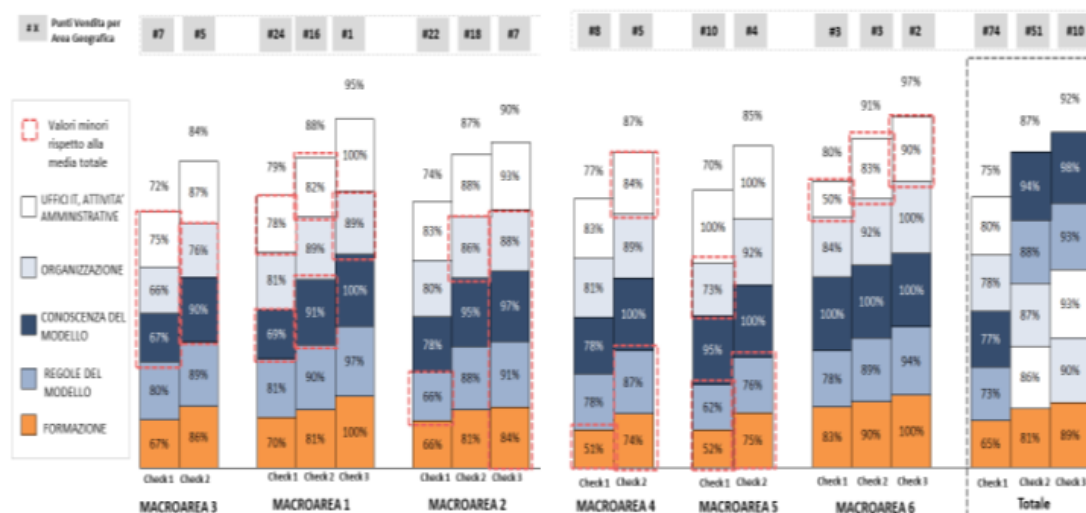


Figura 33 - Tavola SAL (III)

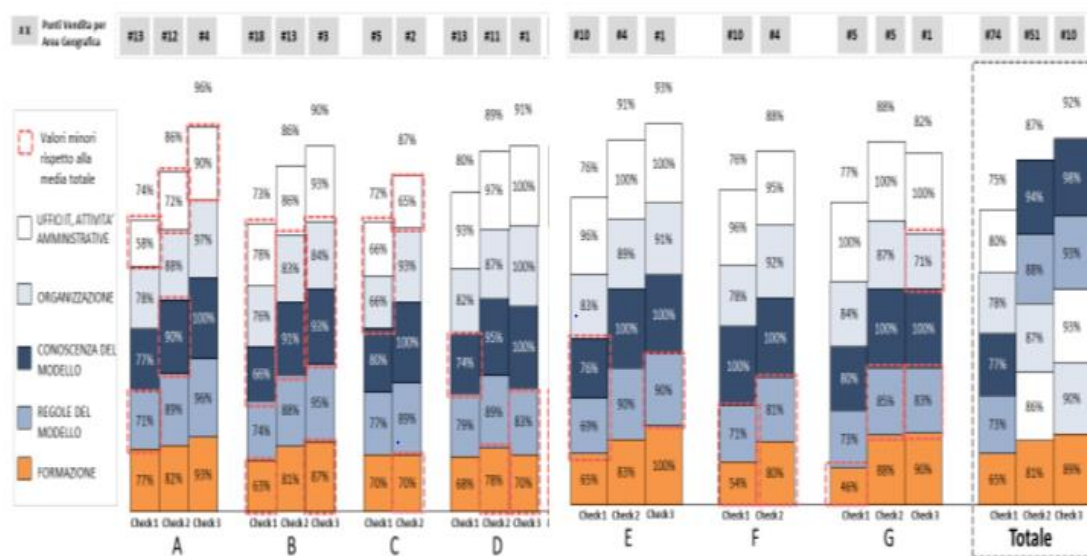


Figura 34 - Tavola SAL (IV)

Infine, queste ultime tavole forniscono uno spaccato in merito alle percentuali di completamento delle aree di analisi rispetto ai territori e alle declinazioni.

In definitiva, i dati presentati nelle suddette tavole erano utili per capire lo stato dell'arte del progetto e indirizzare gli organi direttivi su quali iniziative intraprendere al fine di raggiungere gli obiettivi di progetto.

## CONCLUSIONE

Dopo aver passato in rassegna i presupposti alla base della teoria che ha contraddistinto il movimento cooperativo e, dopo aver analizzato gli sviluppi microeconomici e il caso studio incentrato sul post merge integration, si è evidenziato come le diversità tra un'impresa cooperativa ed una for profit non siano così evidenti.

Lo sviluppo e la storia delle cooperative è fatta di alti e bassi, di periodi in cui le cooperative dovevano lottare per poter sopravvivere e di periodi in cui, invece, sembrava che fosse tutto possibile per esse.

Ed è proprio nei periodi più prosperi del suo sviluppo che le cooperative hanno iniziato ad accumulare privilegi e agevolazioni fiscali.

Ciò era socialmente corretto ed eticamente apprezzabile in una fase di start-up in cui un fenomeno simile, pur apportando un beneficio alla società, aveva grosse difficoltà a sopravvivere data l'indisponibilità ad accedere ad ingenti finanziamenti e al basso know-how aziendale. Le cooperative degli albori erano, infatti, delle piccolissime imprese con delle buone competenze pratiche, ma con grosse difficoltà di gestione e scarsa alfabetizzazione, caratterizzate perlopiù da braccianti e operai. Oltretutto, essendo una nuova forma d'impresa, non puramente economica, la legislazione stessa aveva difficoltà nell'inquadrarla, spiegando così la confusione giuridica verificatasi durante la sua fase embrionale.

### *Le “pseudo differenze” tra una coop ed una corporate*

Già più di 80 anni fa, lo studioso italiano Pantaleone iniziò a mettere in discussione la “purezza” delle società cooperative, sostenendo che le coop, proprio come le imprese for profit, agissero per fini puramente economici. Tale pensiero era rafforzato dall'idea secondo la quale le imprese, a prescindere dalla loro forma giuridica, sono pur sempre un'unione di forze economiche, un'unione di individui che esercitano collettivamente per lo più i propri interessi. Questo concetto lo si può riscontrare anche nelle cooperative, difatti, come largamente discusso nel secondo capitolo, i soci sono liberi di rimanere all'interno della cooperativa sino a quando hanno interesse. Ciò è dimostrato da quello che si può ritenere il più fondamentale fattore che contraddistingue una coop da una corporate, ovvero la propensione all'investimento. Le imprese cooperative sono caratterizzate da un underinvestment dovuto ad un disallineamento tra il periodo di

tempo in cui i membri hanno diritto sui benefici e il periodo in cui questi benefici sono generati. I soci tendono a godere di tutti i benefici possibile prima del loro abbandono, cercando di spalmare gli oneri in un lasso di tempo maggiore rispetto a quella che è la loro effettiva permanenza nella cooperativa.

Ponendo l'attenzione sull'analisi della governance, tramite la divisione tra proprietà e controllo, si è osservato come per le coop tale differenza dovrebbe essere impercettibile, in realtà non è così: chi governa l'impresa gode dei diritti residuali di controllo nonostante la propria quota sia uguale a quella apportata da tutti gli altri soci, ribaltando così il concetto di democraticità che tanto distingue una società cooperativa.

Però, in questa fase conclusiva del lavoro, è opportuno considerare tutti gli aspetti che caratterizzano un'impresa cooperativa senza soffermarsi solo sugli elementi negativi che portano ad un'inefficienza generale delle cooperative, ma valutarle in maniera più ampia. Per tale ragione, è importante evidenziare anche come, attualmente, la società si è evoluta, ha preso coscienza dei problemi sociali, accettando le imprese solo se "etiche". Qualunque impresa sa che è necessario creare e trasmettere sia ai propri lavoratori che ai propri clienti un sistema di valori che possa distinguerla dalle altre e che possa creare consenso intorno al marchio. Ovviamente i principi filantropici sono stati i pilastri su cui si è fondata la cooperativa, il comportamento individuale non è dettato solo da variabili economiche-finanziarie ma riflettono anche regole eticamente corrette.

### ***I nuovi studi sulla trasformazione in atto***

Proprio i due aspetti appena descritti, ovvero i principi etici che hanno caratterizzato una cooperativa sin dagli albori e la sua sempre più somiglianza ad un'impresa for profit, hanno iniziato ad indirizzare gli studi più recenti sotto un'altra ottica, più veritiera e calata in quelle che sono le sue attuali dinamiche di mercato.

Si è iniziato ad osservare come alcune cooperative hanno le dimensioni di colossi privati, si avvalgono di manager qualificati, hanno sistemi di gestione ereditati dalle più "spietate" aziende private e operano in un mercato e in un sistema sociale che non sono più quelli della rivoluzione industriale. Ecco perché alcuni critici si sono chiesti se ha ancora senso dedicare una "corsia preferenziale" a queste società cooperative.

Alcuni studiosi fanno notare come le agevolazioni fiscali delle cooperative vanno addirittura contro il principio di solidarietà del quale le Coop stesse tanto amano vantarsi.

La giustificazione che tali aziende non perseguono fini di lucro appare insufficiente, tanto più che, come abbiamo visto, da tempo esse operano in concorrenza con le imprese private e perseguono scopi che non sono prettamente mutualistici.

Inoltre, le dinamiche di mercato osservate nel corso del tempo, hanno posto l'attenzione su come, anche le imprese cooperative, intraprendono particolare sinergie e strategie radicali utili alla sopravvivenza nel proprio settore di appartenenza.

Da qui nasce l'esigenza per le imprese, di raggiungere elevati gradi di efficienza attraverso operazioni che, talvolta, stravolgano l'assetto societario e gestionale per incrementare i propri profitti.

### ***Valutazioni derivanti dal caso studio***

Come discusso durante il terzo capitolo, ho avuto la possibilità di seguire in prima persona un importante progetto in una cooperativa leader nel settore della grande distribuzione organizzata. Oltre le routinarie attività operativa descritte nell'ultimo capitolo, ho potuto toccare con mano l'intero contesto cooperativo, osservando la contraddizione tra il coinvolgimento dei lavoratori e dei soci alla vita cooperativa, dovute per esempio alle "scelte insindacabili della direzione", entità senza volto con sede nella regione Emiliana, che poteva cambiare risorse e ruoli in base alle necessità economiche e non personali, licenziare, fare concorrenza spietata ad altre catene distributive e ridurre o ampliare le superfici di vendita in base al margine economico dei reparti. Pertanto, l'idea di fondo e l'approccio utilizzato dagli organi diretti non sono da intendere proprio così in linea con i principi idilliaci che furono alla base delle coop.

Inoltre, anche approfondendo le tematiche presenti nel piano industriale pubblicato agli inizi del progetto, si sono osservati i numeri considerevoli che quest'impresa raggiungerà al termine del piano di lavoro, portandola ad essere leader nella GDO con ricavi dell'ordine di grandezza quantificabile in miliardi di euro a fronte di investimenti non indifferenti, cifre che caratterizzano principalmente i grandi gruppi industriali e le corporate leader di settore.

Quindi, analizzando la totalità dello scenario cooperativo attuale, si può osservare come, qualora si evitasse di specificare la forma giuridica dell'impresa, tutte queste iniziative, strategie e sinergie intraprese possono essere confuse con quelle di un'impresa for profit.

Nonostante l'obiettivo di una qualsiasi tipologia di società sia quello di realizzare utili, ciò che si deve analizzare sono le modalità con cui questi sono generati. Riflettendo sull'esperienza vissuta in prima persona, si è riscontrato che i motivi che hanno portato alla fusione sono stati principalmente legati all'ottenimento di sgravi fiscali ed eliminare figure ritenute scomode all'interno dell'organizzazione. Infatti, l'avvalersi del supporto di una società di consulenza richiede per definizione un investimento di certo non poco rilevante.

Se poi questo investimento è finanziato tramite strategie di gestione eticamente discutibili, si può riflettere su come i confini tra cooperative e capitalismo sono oggi sempre più sfumati.

Sembra che le coop siano più interessate a comunicare i propri valori piuttosto che agire secondo questi.

### ***Possibili spunti di riflessione***

Di conseguenza, la domanda che può sorgere spontanea è: ha senso continuare ad agevolare queste grandi cooperative le quali riescono a fare concorrenza spietata alle imprese private, quando, paradossalmente, alcune di queste tengono comportamenti ancora più etici delle cooperative stesse (come ha dimostrato la società Timberland sul tema della corporate social responsibility), soprattutto considerando il periodo di crisi che sta attraversando il sistema economico in questi ultimi anni?

Probabilmente le cooperative sono state i pionieri di un sistema economico più rispettoso delle persone e dell'ambiente, indirizzando oggi anche le imprese for profit ad adottare iniziative "filantropiche", ma oggi non si può vedere una cooperativa esclusivamente come un'entità economica con scopi puramente mutualistici, non essendo forse più una loro prerogativa. Questo sicuramente è dovuto ad un'evoluzione del mercato e, forse, al fatto che la cooperativa si sia in un certo senso "snaturata". Inoltre, come dimostrato con il caso studio, un colosso che detiene quasi il 20% delle quote di mercato (leader del settore) non può più essere visto come un'entità con fini esclusivamente mutualistici.

Di conseguenza lo scopo di questa lavoro è stato quello non di rispondere a degli interrogativi ma di sollevarne. Infatti, in seguito al cambiamento quasi radicale dello scenario sociale, sarebbe corretto che i sistemi di governo e le forme fiscali si adeguassero in relazione a tali cambiamenti. Con questo non si vuole dire di abolire tutte le

agevolazioni a cui le cooperative possono usufruire, ma, quantomeno, modificarle in relazione a quella che è la situazione e il comportamento attuale di queste imprese.

In definitiva le nuove ricerche dovrebbero essere focalizzate sugli aspetti empirici e non considerando le cooperative sempre sotto la convinzione della loro “perfezione etica”, cercando di contestualizzare il più possibile il concetto di impresa cooperativa, calandola nell’effettiva realtà di oggi con lo scopo di indirizzare gli organi di governo ad intraprendere iniziative che siano il più in linea possibile con quelle che sono le caratteristiche attuali del mercato.



## BIBLIOGRAFIA

- Ministero dello sviluppo Economico – Direzione generale per il mercato, la concorrenza, il consumatore, la vigilanza e la normativa tecnica (2015), *“Rapporto sul sistema distributivo”*
- Passport – Euromonitor International (2016), *“Retailing in Italy”*
- Passport – Euromonitor International (2016), *“Coop Italia scarl in retailing (Italy)”*
- Brescia A. (2016), *“Centrali d’acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia 2016”*, Edizioni DM S.r.l, Milano
- BASSI A., *“Principi generali di riforma della società cooperative”* – Giuffrè Editore, Milano (2004)
- BERTINI U., *“Il governo dell’impresa tra managerialità e imprenditorialità”*, in Scritti di politica aziendale, Giappichelli, Torino, (1990)
- CHILD J., FAULKNER D., TALLMAN S.B. (2005), *“Cooperative strategy”*, Oxford university press
- MAZZOLENI M. (1996), *“L’azienda cooperativa. Profilo Istituzionale e caratteristiche della gestione”*, Edizioni Cisalpino, Bologna
- MAZZOLI E., ZAMAGNI S. (2005), *“Verso una teoria economica della cooperazione”*, Il Mulino, Bologna
- Wohnrecht (2016), *“Costituzione della repubblica italiana”*
- SAPPELLI G. (2006), *“Coop: Il futuro dell’impresa cooperativa”*, Einaudi, Torino
- VENDITTI M. (1995), *“Caratteri economici delle imprese cooperative”*, Giappichelli, Torino
- Buzzacchi L. e Pagnini M. (1997), *“Equità ed efficienza: una comparazione tra cooperative e imprese capitalistiche”*
- Antonio Fici, *“La partecipazione finanziaria dei lavoratori delle società cooperative in Italia”*
- Confalonieri, M. (2011), *“Trasformazione, fusione, conferimento, scissione e liquidazione delle società”*, Gruppo 24 ore

- Cook, M. L. “*The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach.*” American Journal of Agricultural Economics
- Giannakas K., Fulton M. and Sesmero J. (2016), “*Horizon and Free-Rider Problems in Cooperative Organizations*”, Journal of Agricultural and Resource Economics
- Borzaga C., Depedri S., Tortia E. (2009), “*The role of cooperative and social enterprises: a multifaceted approach for an economic pluralism*”, Euricse Working Papers

## SITOGRAFIA

- [http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservaitalia/mercati/2017/07/12/news/trend\\_di\\_vendita\\_la\\_gdo\\_frena\\_cresce\\_il\\_fuori\\_casa\\_e\\_1\\_e-food-170598902/](http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservaitalia/mercati/2017/07/12/news/trend_di_vendita_la_gdo_frena_cresce_il_fuori_casa_e_1_e-food-170598902/)
- [http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-01-10/la-classifica-gdo-eurospin-e-lidl-volano-bene-esselunga-160424.shtml?uuid=ADOr8ZTC&refresh\\_ce=1](http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-01-10/la-classifica-gdo-eurospin-e-lidl-volano-bene-esselunga-160424.shtml?uuid=ADOr8ZTC&refresh_ce=1)
- <http://www.nielsen.com/it/it/press-room/2016/nielsen-expands-ecommerce-capabilities-for-fmcg-brands-following-strategic-alliance-with-profitero.html>
- [https://it.wikipedia.org/wiki/Grande\\_distribuzione\\_organizzata](https://it.wikipedia.org/wiki/Grande_distribuzione_organizzata)
- [https://it.wikipedia.org/wiki/Movimento\\_cooperativo](https://it.wikipedia.org/wiki/Movimento_cooperativo)
- <https://www.ambientediritto.it/dottrina/Dottrina%202004/cooperative.htm>
- <http://trentino.coop/index.php/ita/InfoCoop/Gestire-una-coop/Distribuzione-degli-utili>
- <https://uiltucs.it/coop-alleanza-3-0-presentato-il-piano-industriale/>
- [http://www.repubblica.it/economia/finanza/2015/10/02/news/alleanza\\_3\\_0\\_nasce\\_1\\_a\\_piu\\_grande\\_cooperativa\\_di\\_consumo\\_italiana-124172287/](http://www.repubblica.it/economia/finanza/2015/10/02/news/alleanza_3_0_nasce_1_a_piu_grande_cooperativa_di_consumo_italiana-124172287/)
- <http://gazzettadireggio.gelocal.it/reggio/cronaca/2017/06/23/news/coop-alleanza-turrini-meno-aperture-piu-ristrutturazioni-e-spesa-a-domicilio-1.15526031>