



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management

**“LA FORMAZIONE A SUPPORTO DELLA
SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE NELLE
COOPERATIVE DELLA GDO.
IL CASO CE.DI. MARCHE”**

“Professional training as a support to entrepreneurial
succession in GDO’s cooperatives.
The CE.DI. Marche case”

Relatore: Chiar.mo
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:
Elena Campanari

Anno Accademico 2018 – 2019

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. LE COOPERATIVE NELLA GDO	8
1.1. LE COOPERATIVE	8
1.2. GDO E COOPERATIVE	18
1.3. LE COOPERATIVE DI DETTAGLIANTI	23
2. LA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE	31
2.1. IL PROCESSO	33
2.1.1. Che cosa s'intende per successione imprenditoriale	33
2.1.2. Le fasi	37
2.2. I PROTAGONISTI	41
2.2.1. L'imprenditore	43
2.2.2. Il successore	48
2.3. BUONE REGOLE E POTENZIALI CRITICITÀ	49
2.4. SUCCESSIONE, SOLIDARIETÀ INTERGENERAZIONALE E FORMAZIONE NELLE COOPERATIVE	56

3. CE.DI. MARCHE	61
3.1. LA COOPERATIVA	61
3.2. CENNI STORICI	62
3.3. LA STRUTTURA	69
3.4. IL MERCATO DI RIFERIMENTO	74
3.5. IL RAPPORTO CON IL TERRITORIO	75
4. IL PROGRAMMA DI FORMAZIONE DI CE.DI. MARCHE	77
4.1. LE FASI	80
4.2. L'ANALISI	84
4.2.1. Metodologia impiegata	84
4.2.2. Risultati ottenuti	86
4.2.3. Analisi svolta	91
CONCLUSIONI	99
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	103
ALLEGATO	111

INTRODUZIONE

Il passaggio generazione è un fenomeno di grande attualità che coinvolge gran parte delle imprese presenti nel contesto economico nazionale e non solo. Arriva per tutti gli imprenditori il momento in cui dover lasciare la gestione dell'impresa nelle mani di una figura più giovane e innovativa. È una fase molto complessa per la vita dell'azienda, che ne può compromettere la continuità e quindi molti posti di lavoro. L'approccio migliore dovrebbe prevedere la creazione di sinergia tra le generazioni così da permettere l'effettivo passaggio di conoscenze e abilità, quindi la crescita della nuova generazione. Nell'iter logico di un passaggio generazionale bisogna valutare una serie di elementi che comprendono: i profili dei soggetti coinvolti, il contesto psicologico, i vincoli posti dal diritto successorio, nonché la variabile fiscale e gli strumenti offerti dalla disciplina societaria.

Sicuramente le imprese a conduzione familiare sono quelle che per prime salgono all'attenzione quando si parla di successione, ma non sono le sole.

In questo lavoro, il fenomeno viene analizzato dal punto di vista della società cooperativa: una realtà tutelata dalla Costituzione all'art. 45¹ e differente sotto

¹ 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"

molti aspetti rispetto alle tradizionali società di capitali. Diversa in quanto creata da persone che si uniscono volontariamente, e che attraverso la creazione di un'impresa a proprietà comune, provvedono alla soddisfazione di interessi di natura economica, sociale e culturale. La cooperativa, infatti, è un progetto di coesione economica e sociale, dove il socio prevale sull'elemento economico ed è proiettato verso il futuro in quanto per garantire continuità intergenerazionale dell'impresa, predispone parte del patrimonio che si genera come riserva indivisibile, di proprietà comune, destinata allo sviluppo della stessa.

Richiamando Stefano e Vera Zamagni, il sistema cooperativo può essere identificato con la metafora del Giano bifronte²: un'entità con due volti. La cooperativa infatti unisce in sé dimensione economica, riuscendo a competere a livello nazionale e globale con imprese sia pubbliche che private, e dimensione sociale, in quanto utilizzata dai soci per soddisfare i propri bisogni in maniera vantaggiosa e al contempo in grado di generare esternalità positive verso la società.

Il seguente lavoro nasce dall'interesse per un caso concreto di formazione rivolta al passaggio generazionale offerto da una cooperativa di dettaglianti ai figli dei loro soci, con l'obiettivo di verificare quanto tale iter si avvicina a quello

https://www.cortecostituzionale.it/documenti/download/pdf/Costituzione_della_Repubblica_italiana.pdf

² Zamagni S., V., *La cooperazione*, il Mulino, Bologna, 2008

“previsto” per le imprese a conduzione familiare nonché la possibilità di individuare possibili accorgimenti.

Dapprima è stata realizzata l’analisi della letteratura e di altro materiale relativo ai due temi all’attenzione ossia, il passaggio generazionale nelle imprese familiari e l’istituto cooperativo. Dopo questa prima parte di approfondimento teorico si è passati all’analisi della cooperativa in oggetto, CE.DI. Marche, nonché del percorso di formazione erogato dalla stessa. A questo punto, sulla base della letteratura esaminata e del materiale fornito dall’azienda, relativo al corso, è stato possibile realizzare un’intervista che, sottoposta ai frequentanti del corso, ha permesso di ottenere le informazioni necessarie.

Ecco che la tesi può essere suddivisa in tre parti.

La prima parte si apre con un’introduzione sul sistema cooperativo, quindi i principi che ne stanno alla base e le caratteristiche che ne permettono la distinzione dalle imprese con scopo di lucro, prima fra tutte il principio mutualistico. Sono poi spiegate le principali tipologie di cooperative. Sempre all’interno del contesto cooperativo si è posta poi l’attenzione su quelle che operano nella grande distribuzione organizzata e, dopo aver illustrato il concetto di DGO e di cooperative di consumo, ci si è concentrati su quelle di dettaglianti.

Nella seconda parte viene affrontato il tema del passaggio generazionale nelle imprese familiari, importante per quest’analisi, perché ci fornisce il modello di riferimento per il caso aziendale. Verranno presentati quindi i principali attori

coinvolti nel processo, una serie di regole il cui impiego può ridurre le difficoltà nonché eventuali criticità che possono manifestarsi. Riportando poi, nella parte finale, l'attenzione sulle cooperative con alcuni cenni sul principio dell'intergenerazionalità e la formazione nelle stesse.

Per concludere, nella terza ed ultima parte, si inizia con la presentazione della cooperativa CE.DI Marche, partendo dalle sue origini; se ne analizzano la struttura, il mercato di riferimento e il rapporto con il territorio, per poi passare ad un approfondimento sul percorso realizzato per le nuove generazioni. Qui, dopo aver approfondito le caratteristiche del corso si finisce con l'illustrare i risultati dell'analisi realizzata, per arrivare poi alle conclusioni.

A questo punto, prima di entrare nel vivo dell'analisi, sento il dovere di ringraziare il professore Enrico Cori che mi ha dato la possibilità di realizzare questa tesi sotto la sua attenta supervisione e con il suo aiuto indispensabile.

Un ringraziamento sentito anche a tutta la Società Cooperativa CE.DI. Marche per la disponibilità e il materiale fornito, in particolare a tutti coloro, soci inclusi, che hanno dedicato del tempo alla riuscita del lavoro.

Ringrazio tutte le persone incontrate durante la fase di raccolta delle informazioni, da ognuna ho appreso qualcosa da apportato alla composizione.

Riconosco poi il contributo dei miei genitori, gli amici e i parenti, che in maniera più o meno diretta mi hanno sostenuta e hanno partecipato al raggiungimento di questo traguardo.

1. LE COOPERATIVE NELLA GDO

Secondo il Codice civile, la cooperativa è una società, ossia un'impresa di più persone, a capitale variabile, che viene costituita per perseguire uno scopo mutualistico³. Esistono varie tipologie di cooperative, svolgono le più svariate attività e permettono di creare valore allo stesso modo delle imprese private, distinguendosi da queste per diversi elementi.

In questo capitolo, dopo una breve panoramica sulle cooperative, mi soffermerò ad illustrare il mondo della grande distribuzione organizzata, nonché le principali tipologie di cooperative che qui vi operano, per finire poi con un'analisi sulle cooperative di dettaglianti.

1.1. LE COOPERATIVE

L'istituto societario della Cooperativa si rivela essere una valida alternativa per ottenere le possibilità e la forza di fare impresa. Soffermandosi sull'analisi del verbo cooperare si possono già delineare le principali caratteristiche del modello.

Cooperare, infatti, indica la volontà di contribuire attivamente con altri al conseguimento di un fine comune. Scegliendo la forma cooperativa il lavoro, le idee imprenditoriali, le conoscenze e le esperienze, gli sforzi e i risparmi di più

³ Art 2511 del Codice civile – Società cooperative

persone vengono uniti a formare un progetto unico che punta al raggiungimento di un obiettivo comune.

In tale contesto vige il principio democratico che pone tutti i cooperatori allo stesso livello.

Come sostiene Vecchi: *“La democrazia cooperativa rappresenta una partecipazione paritetica dei soci alla gestione dell’impresa, sia al suo interno, sia, seppure con sfumature diverse, verso l’esterno». Annullando la distinzione tra imprenditore e lavoratore, la cooperativa è espressione di omogeneità palesata in fatto dal voto capitaro”*⁴. Vale a dire che ogni socio ha diritto ad un solo voto a prescindere dal valore del capitale sottoscritto⁵(“una testa un voto”).

La partecipazione, la collaborazione, la condivisione dello stesso progetto è ciò che realmente conta e non l’ammontare del capitale investito.

La Dichiarazione di Identità Cooperativa⁶ adottata dall’International Co-operative Alliance (ICA)⁷ in occasione del congresso di Manchester del 1995 ha definito l’istituto societario: “Una cooperativa è un’associazione autonoma di persone che

⁴ Vecchi R., *Le Società Cooperative*, Giuffrè editore, 2001

⁵ Art. 2538 del Codice civile: “Nelle assemblee hanno diritto di voto coloro che risultano iscritti da almeno novanta giorni nel libro dei soci. 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...”

⁶ http://www.universocoop.it/appunti_cooperativi/Dichiarazione_indentita.htm

⁷ ICA, acronimo di “The International Cooperative Alliance”, è un’organizzazione fondata nel 1985 non lo scopo di promuovere il modello cooperativo a livello mondiale.
<https://www.ica.coop/en>

si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di un'impresa a proprietà comune, controllata democraticamente”.

Il documento sopracitato, rielaborando i fondamenti dei Probi Pionieri di Rochdale⁸, indica una serie di linee fondanti il sistema cooperativo. Sette sono i principi che si possono desumere:

1. **ADESIONE LIBERA E VOLONTARIA.** Le cooperative sono organizzazioni volontarie, aperte a tutte le persone che intendono accettarne i valori e le azioni nonché in grado di utilizzarne i servizi offerti, senza alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica o religiosa (noto anche come principio della porta aperta).
2. **CONTROLLO DEMOCRATICO DA PARTE DEI SOCI.** Le cooperative sono organizzazioni democratiche, controllate dai propri soci che partecipano attivamente alla definizione delle politiche e all'assunzione di decisioni. Nelle

⁸ Rochdale è una cittadina del Lancashire inglese, dove viene attribuita la nascita del movimento cooperativo nel 1844, grazie ad un gruppo di poveri tessitori che, per cercare di risollevare le loro sorti, crearono la prima cooperativa di consumo. Ci è dato credere però, che le radici del movimento cooperativo, o almeno del concetto utopistico alla base (un *progetto immaginario di una società alternativa*) siano ancora più lontane, (Desroche H., *il progetto cooperativo*, Jaca Book, 1980) addirittura nel Medioevo, dove i rappresentanti dei ceti produttivi crearono organizzazioni che amministravano in modo collaborativo i loro interessi e si prendevano cura di coloro che si trovavano in difficoltà. (Zamagni S. e V., *La cooperazione*, soc. editrice il Mulino, bologna, 2008).

cooperative, sia di primo che di altro grado, i soci hanno gli stesso diritti di voto (una testa, un voto).

3. PARTECIPAZIONE ECONOMICA DEI SOCI. I soci contribuiscono equamente al capitale delle proprie cooperative e lo controllano democraticamente. Almeno una parte di questo capitale è, di norma, proprietà comune della cooperativa. Se previsto dallo statuto, i soci possono percepire un compenso limitato sul capitale sottoscritto per l'adesione. I soci destinano gli utili ad alcuni o a tutti gli scopi: sviluppo della cooperativa, possibilmente creando delle riserve (che almeno in parte dovrebbero essere indivisibili); i ristorni per i soci, in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa stessa; il sostegno ad altre attività approvate dalla base sociale.
4. AUTONOMIA E INDIPENDENZA. Le cooperative sono organizzazioni autonome e autosufficienti controllate dai soci. Nel caso in cui esse sottoscrivano accordi con altre organizzazioni (incluso i governi) o ottengano capitale da fonti esterne, ciò deve avvenire in maniera tale che venga assicurato il controllo democratico da parte dei soci.
5. EDUCAZIONE, FORMAZIONE E INFORMAZIONE. Le cooperative s'impegnano a fornire servizi di educazione e formazione ai propri soci, ai dirigenti e tutto il personale, in modo che questi siano in grado di contribuire con efficienza allo sviluppo delle proprie società cooperative. Le cooperative devono attuare campagne di informazione, allo scopo di sensibilizzare

l'opinione pubblica (giovani e opinionisti in primis) sulla natura e i benefici della cooperazione.

6. COOPERAZIONE TRA COOPERATIVE. L'agire cooperativo non è limitato ai propri soci, ma si estende anche al rapporto con le altre cooperative, attraverso strutture locali e nazionali, regionali ed internazionali
7. IMPEGNO VERSO LA COLLETTIVITÀ. Le cooperative lavorano per uno sviluppo durevole e sostenibile del territorio e della comunità in cui operano.

Usando come termine di paragone le società lucrative, emergono altresì ulteriori caratteristiche del modello cooperativo:

- Ai fini della legale costituzione e sopravvivenza della cooperativa è previsto un quantitativo di soci pari a nove applicando le disposizioni delle società per azioni. Tale limite può scendere ad un minimo di tre, se i soci sono persone fisiche e viene adottata la forma organizzativa delle s.r.l.⁹. Le norme sulla società a responsabilità limitata si possono applicare anche nel caso in cui il numero di soci cooperatori è inferiore a venti e/o l'attivo dello stato patrimoniale non è superiore ad un milione di euro¹⁰.
- il capitale variabile, che permette al socio di poter lasciare la cooperativa richiedendo la liquidazione della quota versata;

⁹ Art. 2522 del Codice civile – numero dei soci

¹⁰ Art. 2519 del Codice civile – norme applicabili

- il capitale della cooperativa, in caso di scioglimento, va destinato a fondi per lo sviluppo del movimento cooperativo o allo Stato;
- il divieto di trasformare, in corso d'opera, la cooperativa in qualsiasi altro tipo di attività;
- la possibilità di intrattenere rapporti anche con soggetti terzi, oltre ai soci;
- infine, lo scopo mutualistico.

È proprio quest'ultimo, il principale elemento di discriminazione dalle lucrative, dove lo scopo è invece la produzione di utile da distribuire fra i soci. Per scopo mutualistico si intende il “fornire beni o servizi od occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero sul mercato¹¹”. Eliminando l'intermediazione di altri imprenditori e relativo profitto nel processo di produzione e distribuzione, è possibile offrire delle condizioni più vantaggiose ai soci, rispetto a quelle proposte dal mercato.

In altre parole, le imprese cooperative *sono imprese economiche, cioè non sono opere di beneficenza, o istituzioni caritative. Come ogni altra impresa economica, le società (o associazioni) cooperative tendono a conseguire fini prettamente economici in modo economico, cioè sono organizzazioni tendenti a produrre beni*

¹¹ Relazione ministeriale al Codice civile n. 1025

*economici con un costo minore di quello che con altri mezzi si potrebbe, a vantaggio di coloro che dell'impresa sono soci*¹².

Lo scopo mutualistico è anche l'elemento che determina la principale distinzione all'interno del modello cooperativo. Si parla infatti, di cooperative a mutualità prevalente e di cooperative a mutualità non prevalente. Le prime godono di tutte le tipologie di agevolazioni previste per la categoria, mentre le seconde difettano di quelle tributarie.

Per rientrare nella tipologia delle cooperative a mutualità prevalente, occorre che:

- nello statuto: ci siano clausole che limitano la distribuzione di utili e riserve ai soci; ci sia l'obbligo di devolvere, in caso di scioglimento delle società, il patrimonio sociale, salvo capitale sociale e dividendi maturati, a fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione¹³;
- sia prevalente l'utilizzo delle prestazioni dei soci, nonché dei beni e servizi apportati dagli stessi nello svolgimento delle loro attività; e che tali attività siano svolte prevalentemente a favore dei soci¹⁴.

Tali cooperative vengono iscritte d'ufficio in un apposito albo e nell'atto costitutivo devono indicare le modalità in cui tale attività mutualistica viene svolta

¹² Pantaleoni M, *Esame critico dei principi teorici della cooperazione*, in *Giornale degli Economisti*, lettera del 16 dicembre 1897, 318

¹³ Art. 2514 del Codice civile - Requisiti delle cooperative a mutualità prevalente

¹⁴ Art. 2512 del Codice civile - Cooperativa a mutualità prevalente

con i soci. Perdono la qualifica di “mutualità prevalente” se per due esercizi consecutivi non rispettano i requisiti predetti.

In relazione al tipo di attività svolta per concretizzare il proprio scopo mutualistico, vengono individuate tre tipologie di cooperative:

- COOPERATIVE DI UTENZA - La mutualità si realizza attraverso la messa a disposizione dei soci di beni e/o servizi prodotti o commercializzati dalla cooperativa. I soci sono consumatori di beni acquistati dalla cooperativa o utenti di servizi che questa offre.
- COOPERATIVE DI LAVORO - La mutualità consiste nel procurare occasioni di lavoro ai propri soci a condizioni vantaggiose rispetto al mercato (figura del “socio lavoratore”).
- COOPERATIVE DI SUPPORTO – qui i soci beneficiano dei vantaggi che l'impresa cooperativa consente di realizzare ottimizzando la produzione di beni e/o l'erogazione di alcuni servizi comuni.

Un'ulteriore classificazione in categorie può essere realizzata sulla base dell'attività svolta¹⁵. Le principali sono:

- COOPERATIVE DI CONSUMO: in genere sono cooperative di utenza che si costituiscono con lo scopo di assicurare ai soci-consumatori la fornitura di beni, sia di consumo che durevoli, a prezzi più convenienti

¹⁵ categorie previste dal D.M. 23giugno 2004, n. 310

rispetto a quelli presenti sul mercato. A tale scopo gestiscono punti vendita ai quali possono accedere i soci, e in alcuni casi anche i non soci.

- **COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO:** sono cooperative di lavoro che si costituiscono per permettere ai soci di aver accesso a condizioni lavorative migliori in termini qualitativi ed economici rispetto a quelli disponibili sul mercato del lavoro. Svolgono la propria attività sia nella produzione dei beni che nella fornitura dei servizi.
- **COOPERATIVE AGRICOLE:** costituite da coltivatori, svolgono sia attività diretta di conduzione agricola, sia attività di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli conferiti dai soci. Possono essere sia cooperative di supporto che di lavoro: le prime quando i soci sono imprenditori agricoli e il rapporto con la cooperativa è basato sul conferimento dei prodotti, le seconde quando si tratta di conduzione agricola come le cooperative bracciantili.
- **COOPERATIVE EDILIZIE DI ABITAZIONE:** sono cooperative di utenza che si occupano di soddisfare un bisogno abitativo delle persone, realizzando complessi edilizi che vengono poi assegnati ai soci: in proprietà se la cooperativa è a “proprietà divisa”, in diritto di godimento se la cooperativa è a “proprietà indivisa”.
- **COOPERATIVE DI TRASPORTO:** Associano singoli trasportatori iscritti all’Albo, garantiscono loro servizi logistici, amministrativi, di acquisizione

delle commesse, o gestiscono in proprio i servizi di trasporto a mezzo di soci-lavoratori. Se associano trasportatori “imprenditori” rientrano nella tipologia di supporto; se associano trasportatori soci/lavoratori si rifanno alla tipologia di lavoro.

- **COOPERATIVE DELLA PESCA:** Sono costituite da soci pescatori e svolgono attività che prevedono un loro impegno diretto o attività di servizio ai propri associati, quali l’acquisto di materiale di consumo o di beni durevoli, o la commercializzazione dei prodotti ittici, o la loro trasformazione. Sono di supporto se associano soci/imprenditori e di lavoro se associano soci/lavoratori.
- **COOPERATIVE DI DETTAGLIANTI:** Sono cooperative di supporto, costituite da soci imprenditori che svolgono attività nel settore del commercio ai quali garantiscono servizi di acquisti collettivi, amministrativi, finanziari.
- **COOPERATIVE SOCIALI:** Sono cooperative regolamentate dalla legge 381 del 1981 e hanno come scopo quello di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini.

1.2. GDO E COOPERATIVE

L'acronimo GDO sta per Grande Distribuzione Organizzata e fa riferimento all'insieme di punti vendita che realizzano vendita al dettaglio, organizzati in ampie superfici. Queste catene di supermercati e ipermercati solitamente fanno parte di un gruppo, un'organizzazione o un'associazione che gestisce più punti vendita accomunati dalla stessa marca o più marchi diversi. Questo sistema moderno non è altro che l'evoluzione del singolo negozio o della tradizionale bottega.

All'interno del macro-insieme della grande distribuzione organizzata troviamo¹⁶:

- GD (Grande Distribuzione): s'intende la rete di punti vendita di medie grandi dimensioni, distribuiti capillarmente sul territorio, gestiti e organizzati direttamente da un'azienda madre (es: Esselunga, Carrefour...);
- DO (Distribuzione Organizzata): fa riferimento a singoli esercenti, indipendenti fra loro, che per cercare di ottenere un maggior potere contrattuale e affrontare il mercato con una maggior sicurezza, creano rapporti di collaborazione volontaria di tipo consortile, cooperativo o associativo. Le catene di punti vendita che rientrano in questa categoria, pur avendo un considerevole grado di autonomia gestionale, sono integrate

¹⁶ Baccarani C., *Imprese commerciali e sistema distributivo, una visione economico-manageriale*, Giappichelli Editore, Torino, 2001

verticalmente per attività quali: la marca commerciale, l'insegna, la contrattazione degli acquisti, la logistica, il marketing e altre politiche (es: Conad, Crai, gruppo V&G...).

Le catene di punti vendita presenti nella GDO operano prevalentemente con la tecnica del libero servizio, applicato in maniera diversa a seconda della tipologia di format. La società Nielsen¹⁷ sulla base di dimensione, ampiezza (numero di prodotti) e profondità (referenze per ogni prodotto), individua più tipologie di formati distributivi: ipermercati, superstore, supermercato, libero servizio (o superette), minimercati e discount.

I vantaggi che caratterizzano la GDO, l'hanno portata ad occupare sempre maggior spazio rispetto alla distribuzione tradizionale, nonché ad una progressiva riduzione dei consumi per i piccoli negozi di quartiere che, nella maggior parte dei casi, hanno deciso o di vendere le loro licenze alle catene distributive o di trasformarsi, essi stessi, in punti vendita della GDO.

A completare il quadro, abbiamo le supercentrali d'acquisto. Queste iniziarono a comparire in Italia attorno agli anni '80, quando le catene distributive individuarono come soluzione alla ricerca di aumento del loro potere di mercato,

¹⁷ Nielsen è un'azienda globale di misurazione e analisi dati che fornisce la più completa e affidabile visione al mondo sui consumatori e sui mercati. Da oltre 90 anni Nielsen fornisce dati e analisi lavorando con metodo scientifico e innovazione. Una delle società dell'indice S&P 500, presente in oltre 100 Paesi che coprono più del 90% della popolazione mondiale. <https://www.nielsen.com/it/it/>

quella di realizzare alleanze con partner orizzontali. Le supercentrali d'acquisto sono quindi aggregazioni di imprese distributive che gestiscono in comune l'attività di approvvigionamento al fine di raggiungere una dimensione critica consistente da far valere nella negoziazione con i produttori industriali¹⁸. Fungono da centrali d'acquisto per il proprio gruppo e i propri affiliati, permettendo il raggiungimento di significativi risparmi¹⁹

Passando ad analizzare il ruolo rivestito dalle cooperative nel contesto della Gdo è interessante osservare come la versatilità di questo istituto societario ha permesso la sua applicazione sempre maggiore anche su questo ambito, ampliando i domini/campi di operatività rispetto al settore d'origine. Infatti, la minor difficoltà con cui si può ricoprire il ruolo di imprenditore, la natura solidaristica e democratica, tipiche delle cooperative, nonché *l'incapacità delle imprese sia capitalistiche che pubbliche di far fronte a specifici bisogni sociali o di dare soluzioni adeguate a particolari situazioni di crisi economica*²⁰, hanno portato ad una sempre maggiore diramazione del movimento cooperativo, e al suo sviluppo

¹⁸ Botta I.F., *L'internazionalizzazione del retailing e le supercentrali d'acquisto europee di prodotti grocery nell'era delle alleanze strategiche*, in Commercio, n° 66, 1999

¹⁹ Foglio A., *Vendere alla Grande Distribuzione. La strategia di vendita e di trade marketing*, Franco Angeli, Milano, 2014

²⁰ In presenza dei ben noti fallimenti del mercato e del governo, vale a dire in quei casi in cui né la logica capitalistica né quella dello Stato consentono il raggiungimento di obiettivi socialmente desiderabili, la costituzione di imprese cooperative viene vista come il rimedio, più o meno duraturo. Zamagni S. e V., *La cooperazione*, il Mulino, 2008.

nel settore della grande distribuzione. Ad oggi in Italia le cooperative sono la principale forma societaria applicata in questo settore.

In particolare, quando si fa riferimento alle cooperative operanti nella grande distribuzione si pone l'attenzione su due tipologie di cooperative: le cooperative di consumo e a quelle di dettaglianti. Le prime sono quelle in cui i soci coincidono con i consumatori; mentre le seconde quelle in cui i soci sono gli imprenditori della distribuzione²¹.

La Equitable Rochdale Pioneers of Britain fondata a Rochdale nel 1844 era una cooperativa di consumo, nonché il primo esempio di cooperativa dalla quale vennero presi a modello principi e caratteristiche per lo sviluppo di tutte quelle successive²².

Le cooperative di consumo rientrano nella macrocategoria delle cooperative di utenza e vengono costituite per acquistare beni e servizi da rivendere poi ai propri soci/consumatori a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle presenti sul mercato. Il vantaggio viene perseguito attraverso la vendita dei beni e servizi ad un prezzo realmente inferiore rispetto al mercato, eliminando, o comunque riducendo al minimo, gli intermediari e/o attraverso il meccanismo del ristorno,

²¹ Poma L., *Le grandi cooperative in Italia. Nuovi scenari competitivi e la cooperazione Legacoop*, società editrice il Mulino, Bologna, 2006.

²² Foglio A., *Vendere alla Grande Distribuzione. La strategia di vendita e di trade marketing.*, Franco Angeli, Milano, 2014

che prevede a fine anno, la restituzione di una quota al socio in proporzione agli acquisti fatti.

Proprio per le sue caratteristiche, il suo ambito di applicazione è principalmente, ma non solo, il settore degli alimentari.

La cooperativa di consumo, a patto che ne venga fatta menzione nell'oggetto sociale dell'atto costitutivo, può svolgere attività anche nei confronti di terzi non soci, a cui cede beni e servizi a seguito di una attenuazione dello scopo mutualistico conciliato con una attività commerciale, configurando la cosiddetta mutualità spuria ²³; spesso è proprio grazie al rapporto con i terzi che riesce a garantire il raggiungimento del vantaggio mutualistico nei confronti dei soci.

Quando si parla di cooperative di consumatori, frequentemente ci si riferisce a queste direttamente con l'abbreviazione Coop. In Italia, le coop nell'accezione di cooperative di consumatori offrono come esempio principale il sistema Coop Italia con tutti i suoi associati (la Coop Alleanza 3.0, la Coop Liguria, la Coop Lombardia, la Coop Centro Italia, Novacoop, la Coop Tirreno e Unicoop Firenze). Questo è dimostrazione del fatto che tale realtà ha vissuto negli ultimi anni una grande crescita e allo stesso tempo una ristrutturazione organizzativa: a fronte di un aumento continuo dei soci, il numero delle coop si riduce, tendendo a concentrarsi, e unire gli sforzi per cercare di far fronte ad una domanda sempre

²³ come confermato dalla sentenza della Cassazione, n. 9513 dell'8.09.1999

più esigente e complessa. In questo settore è attiva un'organizzazione di Legacoop²⁴: Ancc²⁵ (Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori) che è l'associazione di rappresentanza politico-istituzionale delle cooperative di consumatori a marchio Coop. Un'altra organizzazione sempre di Legacoop, ma dedicata alle cooperative di dettaglianti, è l'Ancd (Associazione Nazionale Cooperative fra Dettaglianti) che è la struttura politico-sindacale delle Cooperative aderenti al Consorzio Nazionale Conad²⁶.

1.3. LE COOPERATIVE DI DETTAGLIANTI

Nel contesto della grande distribuzione organizzata operano, oltre alle cooperative di consumo, le cooperative di dettaglianti.

Occorre volgere uno sguardo più approfondito alle caratteristiche di questa seconda tipologia, per poter introdurre l'analisi di un caso specifico di cooperativa di dettaglianti, che verrà trattato successivamente.

²⁴ Associazione che si occupa di sostenere il protagonismo economico, sociale e civile delle imprese cooperative. <http://www.legacoop.coop/>

²⁵ struttura settoriale autonoma aderente a Legacoop – Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue. Svolge funzioni di tutela, rappresentanza, coordinamento e promozione delle Cooperative di Consumatori italiane, aderenti a Legacoop, e dei loro Consorzi. <https://www.e-coop.it/coop-chi-siamo>

²⁶ <http://www.ancd.it/>

A differenza delle cooperative di consumo, che rientrano nella categoria delle cooperative di utenza, le cooperative di dettaglianti si posizionano fra quelle di supporto.

Come sopra accennato, sono costituite da imprenditori indipendenti del commercio che, grazie alla cooperativa, possono usufruire di servizi di acquisto collettivo, amministrativi e finanziari, beneficiando di una forza maggiore e ottenendo quindi vantaggi che l'imprenditore, autonomamente, non riuscirebbe a raggiungere²⁷.

«L'accordo di cooperazione che si concretizza nella formazione di un gruppo di acquisto permette perciò a ciascuna piccola impresa di raggiungere la dimensione desiderata per l'esercizio della funzione di approvvigionamento senza quasi mobilitare risorse finanziarie ed imprenditoriali aggiuntive»²⁸

L'aspirazione, alla base del modello di cooperazione fra dettaglianti, è la possibilità di mettere a disposizione del pubblico quei caratteri tipici dei negozi di piccole e medie dimensione (conduzione familiare, qualità, tipicità, ambiente caldo...), ma all'interno di un contesto molto più competitivo.

A tale fine, la soluzione più efficace è la centralizzazione degli ordini di fornitura, così da ottenere economie di scala di approvvigionamento e abbattere i costi dei

²⁷ Eminente G., *La gestione strategica nelle aziende di grande distribuzione. L'esperienza Generale Supermercati*, Società editrice Il Mulino, Bologna, 1983

²⁸ Benassi S., *Rapporti di canale e gruppi di acquisto nel dettaglio alimentare*, in *Commercio*, n.34, 1989

prodotti e servizi acquistati. I soci imprenditori si affidano ad un operatore per la funzione di acquisto, mantenendo autonomia gestionale e finanziaria.

L'applicazione del principio mutualistico, in questo caso, si traduce nella circostanza che i soci non ottengono direttamente profitti, ma vantaggi derivanti da prezzi di acquisto favorevoli, che si tramutano in prezzi di vendita più competitivi e una migliore qualità del servizio.

Il gruppo d'acquisto che viene costituito dispone di una struttura incaricata di provvedere agli acquisti degli associati. Tale struttura è giuridicamente separata rispetto ai dettaglianti che ne fanno parte, in modo da garantirgli una certa continuità, indipendentemente dalla sopravvivenza o meno dei partecipanti.

La centrale viene sovvenzionata attraverso le commissioni contenute nel prezzo dei prodotti acquistati dagli associati.

La costituzione della cooperativa non porta ad una sostituzione integrale dei grossisti. Almeno nella fase iniziale, il gruppo viene utilizzato solo per l'acquisto dei prodotti a maggior consumo, quelli con margini più elevati e quelli strategicamente più importanti. Con il tempo, le funzioni possono aumentare progressivamente, rendendo i rapporti fra gruppo e aderenti sempre più stretti.

Anche in presenza di prodotti alternativi, il dettagliante dovrebbe preferire quelli della cooperativa (spesso vengono richiesti impegni minimi di attività con il gruppo), perché solo così è possibile raggiungere maggiori economie sugli acquisti e sui costi di gestione. Proprio per favorire il raggiungimento di tale

obiettivo, vengono organizzati degli incontri tra i soci della cooperativa, dove, fra le varie cose, ci si accorda su prodotti e marchi da rifornire attraverso il gruppo. Nonostante ciò gli aderenti mantengono una limitata autonomia sugli acquisti di una percentuale di prodotti, per i quali si possono rivolgere direttamente ai fornitori²⁹.

Fra il gruppo e le aziende socie dovrebbe instaurarsi un rapporto biunivoco che condiziona, da una parte, lo sviluppo del primo e, dall'altra, la concorrenzialità delle seconde, per mezzo di un'influenza reciproca.

Il diffondersi di questo tipo di cooperativa ha permesso l'ammodernamento del sistema distributivo delle piccole e medie imprese commerciali, e ha cercato di ridurre i tipici svantaggi dei piccoli commercianti, acquisendo la possibilità di competere con i grandi protagonisti del mercato distributivo. Potendo ricorrere a prezzi di acquisto inferiori con conseguente possibilità di avere prezzi di vendita più bassi, e quindi più appetibili, le cooperative di dettaglianti permettono di aumentare la qualità delle prestazioni rese ai consumatori, e riescono a porre maggiore attenzione ai loro comportamenti e quindi alle loro esigenze³⁰.

La tendenza dei consumi e i loro continui cambiamenti hanno determinato la necessità degli operatori del settore distributivo di interpretarli e di conformarsi,

²⁹ Foglio A., *Vendere alla Grande Distribuzione. La strategia di vendita e di trade marketing.*, Franco Angeli, Milano, 2014

³⁰ Lago U., *Grande Distribuzione e piccola e media industria. Le strutture di governo nei canali distributivi*, Egea, 2002

evolvendo le proprie strategie e la propria struttura. A tal proposito nel corso della loro evoluzione le cooperative hanno affiancato ai piccoli e medi punti vendita, nuove forme di commercio: supermercati, ipermercati e superstore; dando possibilità di partecipazione, al sistema cooperativo, anche a persone giuridiche³¹. Anche dal punto di vista dei servizi offerti si può osservare l'evoluzione che va di pari passo a quella strutturale organizzativa.

La cooperativa, infatti, oltre al ruolo di centrale d'acquisto comune, garantisce migliori condizioni di approvvigionamento, di trasporto, conservazione e distribuzione delle merci; fissa i presupposti con produttori e distributori per acquistare beni e servizi; detta le linee guida per la formazione del personale; e infine offre ai propri soci soluzioni e strumenti più idonei al raggiungimento dello scopo commerciale, fornendo altresì servizi di generale utilità all'imprenditore³².

Le cooperative di dettaglianti si possono distinguere secondo la così detta classificazione "per gradi"³³:

- cooperative di primo grado: sono quelle costituite da soggetti individuali che possono essere persone fisiche o persone giuridiche;

³¹ Molto spesso i punti vendita di dimensioni importanti non sono gestiti dal socio persona fisica ma dal socio persona giuridica (società di capitali per lo più)

³² Dioletta M.P., Golinelli G.M., *I gruppi di acquisto quali tipiche forme di cooperazione fra dettaglianti*, in Baccarini C., *Imprese commerciali e sistema distributivo*, Giappichelli Torino, 1997

³³ Zan S., *La cooperazione in Italia. Strutture, strategie e sviluppo della lega nazionale cooperative e mutue*, De Donato, Bari, 1982

- cooperative di secondo grado (o cooperative di cooperative): sono cooperative formate dall'unione di cooperative di primo grado attive nello stesso settore, che si consorziano per raggiungere un maggiore sviluppo o maggiore diffusione sul mercato³⁴.

Se la cooperativa di dettaglianti sceglie di utilizzare la stessa insegna e gli stessi marchi in tutti i punti vendita dei soci, ha come compito quello di garantire che tutti offrano servizi e prodotti che si collocano sullo stesso livello qualitativo. In questo modo si rafforzano tutte le realtà afferenti che restano comunque indipendenti, ma con il vantaggio di appartenere ad una sovrastruttura con più potere economico e forza distintiva. Per garantire gli stessi standard qualitativi, la cooperativa stipula con i suoi associati contratti di licenza, con cui definire le modalità e le condizioni di utilizzo, salvaguardando la credibilità e il “buon nome” dell’insegna³⁵.

Per rafforzare la fedeltà all’insegna, la cooperativa si occupa di prendere accordi con i produttori dei beni, realizzando le cosiddette private label, ovvero prodotti di

³⁴ Con le cooperative di secondo grado si fa riferimento ai consorzi di società cooperative, ossia *"Le società cooperative legalmente costituite,[...], che, mediante la costituzione di una struttura organizzativa comune, si propongono, per facilitare i loro scopi mutualistici, l'esercizio in comune di attività economiche, possono costituirsi in consorzio come società cooperative"* Art 5, L 17 febbraio 1971 n° 127 (ex art. 27 legge Basevi) <http://www.coopitaliane.it/doc/LEGGI/LEGGE%2017-02-1971%20n%20127.pdf>

³⁵ Baccarani C., *Imprese commerciali e sistema distributivo, una visione economico-manageriale*, Giappichelli Editore, Torino, 2001

qualità, presenti e commercializzati in ogni punto vendita ad un prezzo concorrenziale, curando altresì le attività promozionali e quelle pubblicitarie³⁶.

La combinazione inscindibile della dimensione associativa, ovvero l'insieme di *“persone diverse, portatrici di bisogni specifici, ma accumulate da una motivazione pro-sociale, che si uniscono liberamente per raggiungere scopi che da sole non sarebbero in grado di conseguire”*, con quella imprenditoriale, che implica *“il metodo di fare impresa, dando vita ad un organizzazione stabile dell'attività produttiva orientata al mercato”*³⁷, dà vita ad un soggetto economico che, nel caso della distribuzione, ha dato gli strumenti, a tanti piccoli e medi dettaglianti, per esercitare la propria attività in maniera competitiva e resistere in un contesto in continua evoluzione, sempre più esigente.

A livello nazionale, esempi di questo tipo di cooperative possono essere Conad, Coal e Ce.Di Marche.

Per concludere, a testimoniare l'importanza del panorama della distribuzione in Italia abbiamo la presenza di organizzazioni che ne tutelano gli interessi. Oltre all'Ancd, organizzazione di Legacoop a tutela dei dettaglianti, la stessa Legacoop insieme a Confcooperative e AGCI, ha dato vita all'Alleanza delle cooperative

³⁶ Lago U., *Grande Distribuzione e piccola e media industria. Le strutture di governo nei canali distributivi*, Egea, 2002

³⁷ Zamagni S. e V., *La cooperazione*, il Mulino, 2008

italiane (ACI), all'interno della quale troviamo ACI dettaglio³⁸, organismo unitario che si occupa a livello nazionale dal coordinamento della cooperazione tra dettaglianti.

³⁸ l'organismo unitario che riunisce le Federazioni e le Associazioni che fanno capo alle tre centrali cooperative nel settore della distribuzione organizzata fra dettaglianti.
<https://www.alleanzacooperative.it/distribuzione-dettaglianti>

2. LA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE

La successione imprenditoriale è un fenomeno lungo, non privo di difficoltà e che, per la sua natura, può riguardare qualsiasi forma organizzativa.

Con la Raccomandazione n°94/1069 della Commissione Europea in tema di successione nelle piccole e medie imprese³⁹, sono aumentati notevolmente gli studi sul tema. Scritti che, nella quasi totalità dei casi, fanno riferimento alle imprese capitalistiche, senza entrare mai in tema di cooperative.

Seppure, nella realtà, casi di successione tra i soci si presentino anche all'interno del modello cooperativo, questi si svolgono in un contesto meno definito e di maggiore difficoltà gestionale, poiché la letteratura, nel corso del tempo, non ha fornito alcun modello da seguire.

Nel modello cooperativo, può capitare che il socio coincida con una società, dove uno o più imprenditori hanno l'obiettivo di garantire la continuità della loro attività già avviata.

³⁹ Raccomandazione UE n°94 del 7 dicembre del 1994, pubblicata in Gazzetta Ufficiale L. n°385 il 31 dicembre 2004 pp. 14-17 che invita gli stati membri ad applicare quelle misure idonee a favorire il passaggio generazionale nelle piccole-medie imprese.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A31994H1069>

In assenza di una regolamentazione precisa del processo di successione per tale tipologia di istituto societario, alcune tipologie seguono la disciplina delineata per le imprese capitalistiche.

Osservando il modello delle cooperative di dettaglianti e analizzando la loro evoluzione si è potuto constatare come la maggior parte di queste, in passato, altro non erano che botteghe di piccole o medie dimensioni, prevalentemente a conduzione familiare. È proprio il contesto familiare, dunque la necessità di garantire continuità e solidità ai successori, che ha portato queste attività a adottare il modello cooperativo, unendosi sotto una stessa insegna per guadagnare maggiore forza contrattuale e competitività.

Per questo, in assenza di una disciplina ad hoc che regoli il processo di successione per il modello cooperativo, quest'ultimo, in gran parte dei casi, si rifà allo schema dell'impresa a conduzione familiare.

Risulta pertanto funzionale in questo capitolo analizzare le principali caratteristiche del passaggio generazionale nelle piccole e medie imprese familiari, senza tralasciare eventuali criticità di carattere organizzativo e strategico.

2.1. IL PROCESSO

2.1.1. Che cosa s'intende per successione imprenditoriale

Isabelle Le Breton-Miller definisce *la successione imprenditoriale* come un *processo complesso, dinamico e multiforme*⁴⁰. In particolare, in queste realtà dove necessità imprenditoriali e valori familiari si mescolano in modo inscindibile e simbiotico, il passaggio generazionale può rappresentare un momento ricco di criticità e problematiche⁴¹. È un processo interdisciplinare, dove più soggetti coinvolti affrontano una serie di fasi “fisiologiche” che necessariamente richiedono un arco temporale esteso: inizia quando le nuove generazioni sono ancora giovani ed estranee al contesto imprenditoriale, continua con il loro ingresso in azienda e un periodo di convivenza tra la vecchia e la nuova generazione, per finire con il passaggio al comando e l’assunzione del controllo dell’azienda con un nuovo assetto proprietario e direzionale della nuova generazione⁴².

In questo processo, non soltanto le caratteristiche dell’impresa, ma anche l’atteggiamento dei soggetti coinvolti ne influenzano lo svolgimento. Le variabili e

⁴⁰ Le Breton-Miller *et al.*, 2004 citato in Cesaroni F.M, Ciambotti Massimo, *La successione nelle imprese familiari*, Franco Angeli, 2011.

⁴¹ Baschieri G., *L’impresa Familiare, Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, 2014.

⁴² Corbetta G., Minichilli A., *Una guida ai passaggi generazionali*, Dipartimento di Management e Tecnologia & Cattedra AIdAF-EY, Università Bocconi, 2016 https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Guida-ai-passaggi-generazionali_finale_14.06.2016.pdf

i fattori di rischio in questo delicato processo di transizione dal nuovo al vecchio sono molteplici, in particolare, con la progressiva sostituzione dell'imprenditore, è fondamentale custodire il patrimonio di conoscenze e relazioni frutto di anni di esperienza. In questo processo un ruolo molto importante è rivestito da quelle che prendono il nome di "familiness"⁴³. La Familiness rappresenta quell'insieme di risorse, competenze uniche, sinergiche ed inseparabili che emergono dal coinvolgimento della famiglia nel business. Queste risorse idiosincratiche spesso stanno alla base del vantaggio competitivo dell'impresa, per cui è fondamentale trasmetterle di generazione in generazione. Tale passaggio avviene in gran parte nella fase di affiancamento, indipendentemente che questo venga più o meno programmato. È importante però che queste conoscenze vengano bilanciate con le conoscenze esplicite provenienti da percorsi formativi più approfonditi e da esperienze in altre aziende ed integrate con quelle provenienti da soggetti esterni

⁴³ In Bonti M., Cori E., "La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche", Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n°2, 2011 viene riportata la definizione di "familiness" come "*the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interactions between the family, its individual members, and the business*", facendo riferimento a quella fornita dagli autori Habbershon T.G., William M.L., "*A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firm*", Family Business Review, vol 12, n°1, 1999.

al nucleo familiare, ma interni al contesto aziendale. In questo modo si affianca innovazione alle conoscenze “tradizionali” dell’impresa.⁴⁴

Per queste e molte altre ragioni, il passaggio generazionale è una fase da non sottovalutare: un vero percorso di crescita professionale, maturazione e condivisione sia per l’imprenditore senior che per il nuovo imprenditore di domani, che li porta a sviluppare fiducia l’uno nei confronti dell’altro.

L’importanza di questo passaggio e della sua buona riuscita emerge con forza soprattutto da tutti quei casi in cui, proprio il fallimento di questa fase, ha minacciato e minato l’esistenza dell’impresa stessa⁴⁵. Prima o poi, tutte le imprese, evolvendo nel tempo, devono proiettarsi al futuro: preparando il successore, la famiglia e l’intero sistema aziendale, un imprenditore maturo evita

⁴⁴ Bonti M., Cori E., “*La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*”, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n°2, 2011

⁴⁵ Noto il caso di insuccesso di passaggio generazionale di Yomo. L’azienda sopravvive ad un primo passaggio di gestione che, con la morte del fondatore Lumir Vesely, passa alla moglie Renata. Con lei l’azienda raggiunge il successo con innovazioni come lo yogurt magro o alla frutta. In questa situazione particolarmente positiva, l’ingresso dei figli si credeva non avrebbe creato problemi, invece un peggioramento delle condizioni di mercato unite a scelte non proprio adeguate, hanno portato verso il declino dell’attività e conseguente vendita, nel 2004, a Granarolo. <https://www.assolombarda.it/media/comunicati-stampa/guida-per-i-passaggi-generazionali>

difficoltà gestionali e crisi di leadership in caso di eventuali mancanze improvvise⁴⁶.

Grazie ad un'annuale indagine condotta da Unioncamere e dall'Ufficio Studi di Mediobanca⁴⁷, è emerso come ogni anno circa 60.000 imprese si trovano ad affrontare tale transizione. Si stima che, di queste, soltanto un 30% riescano a sopravvivere alla seconda generazione e un ulteriore 50% chiude entro la terza generazione. Infatti, non basta basarsi sulla soddisfazione del predecessore e del successore per giudicare la riuscita o meno del passaggio, ma occorre valutarlo sulla base delle performance dell'azienda nel medio/lungo periodo che segue la transizione.

Stando ai dati di febbraio 2019, ricavati dalla stessa ricerca, è possibile osservare come l'incapacità dell'imprenditore di staccarsi dalla sua impresa abbia portato, nelle imprese familiari, un'età media delle figure di rilievo (presidente, amministratore, consiglieri) più alta di 4/5 anni, rispetto a quella delle stesse figure in un'impresa manageriale. Con il 43% dei presidenti che superano i sessant'anni e un 17% i 72, ci si aspetta anche che in alcuni casi l'azienda passi direttamente al nipote. Nonostante questo, i dati mostrano come, con il progredire

⁴⁶ Cesaroni F. M. e Sentuti A., *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo*, pubblicato sulla rivista Piccola Impresa/Small Business, 2010.

⁴⁷ <https://www.mbres.it/it/publications/italian-medium-sized-enterprises>
https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/mi_presentazioneMB19.pdf

delle generazioni, la consapevolezza e la volontà di affrontare il passaggio generazionale aumentano e si presentano temporalmente prima. Dati i presupposti, mantenendo questo andamento, è possibile presumere che, in un prossimo futuro, l'età media delle figure apicali delle imprese sarà sempre più bassa senza necessariamente implicare un'uscita anticipata della generazione precedente.

2.1.2. Le fasi

Più persone contribuiscono all'attività aziendale, e ogni singolo si differenzia per idee, cultura e aspettative. L'elemento soggettivo unito e miscelato con le caratteristiche dell'azienda, a sua volta risultato di storia, dimensioni, competenze, risorse, e settore di appartenenza, porta ogni caso di passaggio generazionale ad assumere connotati differenti.

Nonostante ciò è stato possibile individuare una serie di fasi che, a grandi linee, sono comuni a tutti i processi di successioni. Se ne possono individuare quattro⁴⁸:

1. **MATURAZIONE PERSONALE DEI GIOVANI:** è una fase molto lunga che si compone sia di una formazione scolastica, che di una professionale al di fuori dell'azienda familiare. In questo percorso, che comprende il canonico

⁴⁸ Sorci C., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, 1995, CUSA, Giuffrè editore, Milano e Corbetta G., Minichilli A., *Una guida ai passaggi generazionali*, Dipartimento di Management e Tecnologia & Cattedra AIdAF-EY, Università Bocconi, 2016 https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Guida-ai-passaggi-generazionali_finale_14.06.2016.pdf

iter scolastico: elementari, medie, superiori e, in alcuni casi, l'università, è bene che i genitori affianchino i giovani nella scelta degli studi e nella ricerca della propria vocazione. L'educazione al sacrificio, per arrivare al raggiungimento di un obiettivo è un valore fondamentale da trasmettere sin dalle elementari, per capire che lo sforzo e il desiderio sono molto più gratificanti del possedere. Durante la fase delle medie e delle superiori si trasmettono gli strumenti: per svilupparsi un metodo di lavoro, per superare le difficoltà, per sapersi rapportare con i docenti e per organizzarsi il tempo nonché per individuare i punti forti da potenziare, ma anche le debolezze da colmare. Una carenza o lacuna in questa fase potrebbe comprometterne il percorso. Anche amicizie e passioni avranno le loro influenze. L'università può rappresentare un riconoscimento che aumenta lo status del ragazzo, ma non per questo obbligatoria. Sia chi intraprende il percorso universitario che no, avrà davanti una vita fatta di formazione continua. L'importante, è che il percorso formativo venga ben pianificato: né troppo specializzato, né troppo diversificato. La soluzione migliore è sviluppare tante conoscenze, a partire da una competenza di base più accentuata.

Infine, l'esperienza di lavoro in un'altra impresa. La scelta migliore sarebbe quella di un'impresa dello stesso settore ma non concorrente, o quella di un cliente o fornitore importante. La fretta di inserire il potenziale successore in azienda non deve compromettere la riuscita di questa esperienza, che ha lo

scopo di trasmettergli la capacità di ascoltare/obbedire in un contesto diverso da quello di “figlio del padrone” e l’abilità di riuscire a reinterpretare l’azienda in una logica più ampia, nonché di sviluppare nuovi rapporti umani.

2. L’INGRESSO NELL’AZIENDA FAMILIARE: dopo un periodo di crescita e formazione personale, il giovane, acquisita più consapevolezza del lavoro e del ruolo paterno, è pronto a fare il suo ingresso nell’azienda familiare. In questa fase è importante che si eviti di proporre ai giovani posizioni dai contenuti non chiari: è importante affidare loro compiti e posizioni ben delineate, senza la necessità di riporre grandi responsabilità sin da subito. È importante in questa fase avere un quadro definito del percorso che il giovane dovrà intraprendere e con esso i relativi obiettivi. A tal proposito potrebbe essere previsto l’affiancamento di un tutor, solitamente un dirigente esperto che in alcuni casi può coincidere con un familiare (zio, cugino...) che non sia il padre.
3. LA CONVIVENZA TRA GENERAZIONI: Terminato il processo d’inserimento, inizia la fase di convivenza. La convivenza tra generazioni va pianificata: impostando una sana dialettica tra genitori e figli; favorendo l’autocritica; evitando rigidità che portino gli imprenditori a considerare il proprio modello d’impresa come il migliore possibile, e i giovani a non valutarlo obiettivamente. Ci sono diverse accezioni di continuità. Una è quella che non prevede alcun cambiamento; la seconda è quella in cui il successore

apporti il suo contributo attraverso un ripensamento, adeguamento del business ai tempi; una terza, che si caratterizza per dei cambiamenti abbastanza radicali del business che possono riguardare anche acquisizioni o ridimensionamenti. Non per forza, arrivati a questo punto, è detto che la successione sia andata a buon fine. Se la convivenza è faticosa, il figlio si può incamminare su una strada diversa da quella del padre.

4. IL PASSAGGIO DEL TESTIMONE: Nella fase del definitivo subentro della nuova generazione alla guida dell'azienda, occorre che i genitori, una volta esposte in maniera chiara quali sono le loro attese, inizino a farsi da parte, rinunciando progressivamente ad alcuni ruoli che saranno delegati al successore. Quest'ultimo dovrà avere libertà nelle scelte e decisioni, perché è dai giovani che può e deve derivare un rinnovamento nel modello di business. A sua volta, il successore, dovrà anche ricercare un ruolo per i genitori, che sono ancora fondamentali per l'azienda e assicurarsi che il processo di successione sia un processo graduale.

In alcuni casi, la soluzione ai problemi della successione, a momenti di vuoto nella linea successoria, o ad un'impresa eccessivamente grande per una gestione familiare, è il ricorso al management esterno.

2.2. I PROTAGONISTI

il passaggio generazionale è un processo che coinvolge l'attuale e il futuro imprenditore e sottintende due istituti altrettanto importanti come quello dell'impresa e della famiglia.

Le imprese familiari sono la spina dorsale dell'economia italiana rappresentando il 65%⁴⁹ del totale delle aziende operanti nel contesto nazionale. Per molto tempo considerate come la fase iniziale di un processo verso la grande impresa manageriale, sono oggi la caratteristica principale della nostra economia.

Si parla per la prima volta di impresa familiare nel 1975, con la riforma del diritto di famiglia. Ci si riferisce a tale istituto giuridico ogni qualvolta un familiare dell'imprenditore presta la sua opera in maniera continuativa nella famiglia o nella stessa impresa⁵⁰, ma questo non basta. Il concetto di "family business" ha confini così labili che, nonostante in letteratura ne esistano molte definizioni (Davis, 1983⁵¹; Stern, 1986⁵²; Corbetta, 1995⁵³; Chrisman, Chua, Sharma⁵⁴, 1999;

⁴⁹ dati osservatorio AUB, XI edizione, novembre 2019

http://www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/b16245f3-c35f-4d5f-84b9-37fdb73fdb2/Report+AUB+XI+edizione_25_novembre.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mWDiQcv

⁵⁰ Art 230 bis del Codice civile – impresa familiare

⁵¹ "sono quelle dove la politica e la direzione aziendale sono soggette ad una significativa influenza da parte dei membri di una più famiglie", Davis P.S., *Realizing the potential of family business*, Organizational Dynamics, vol 12 issue 11, summer, 1983 in Cesaroni F. M. e Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, Franco Angeli, Milano, 2011.

Anderson e Reeb, 2003⁵⁵; Gomez-Mejia et al., 2007⁵⁶...), non si è ancora arrivati a darne una di carattere universale.

La famiglia rappresenta spesso il principale elemento di continuità, ciò che garantisce la transizione da una generazione all'altra. La storia dell'impresa familiare è di solito così fortemente intrecciata con quella della famiglia

⁵²“un'impresa posseduta e condotta da una o più famiglie”, Stern M.H. in *Inside the family-held Business*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1986 in Cesaroni F. M. e Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, Franco Angeli, Milano, 2011.

⁵³“Quando una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa” Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni specifiche per la continuità*, Egea, Milano, 1995

⁵⁴“un'impresa controllata e/o gestita con l'intenzione di modellarla a raggiungere l'immagine di un'azienda retta da una coalizione dominante, controllata da membri di una stessa famiglia o di un numero ristretto di famiglie, in modo da tramandarla per generazioni di famiglie”. Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P., *Defining the family business by behaviour*, Entrepreneurship Theory & Practice, summer, 1999 in Cesaroni F. M. e Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, Franco Angeli, Milano, 2011.

⁵⁵ Si ha impresa familiare quando una parte del capitale sociale di una impresa appartiene alla famiglia fondatrice e vi è la presenza dei membri della stessa nel board. Anderson e Reeb, *The Journal of Law and Economics*, 46, 2003 in Baschieri G., *L'impresa Familiare, Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, Milano, 2014.

⁵⁶ “Si ha impresa familiare se la società è posseduta e gestita dalla famiglia fondatrice”. Gomez-Mejia L.R., Haynes K.T., Núñez-Nickel M., Jacobson K.J.L., Moyano-Fuentes J., *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*, *Administrative Science Quarterly*, n°52, 2007 in Baschieri G., *L'impresa Familiare, Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, Milano, 2014.

fondatrice, che sono di difficile separazione. Proprio per questo può capitare che spesso l'istituto della famiglia si sovrapponga a quello dell'impresa, con obiettivi, relazioni, regole e valutazioni contrastanti⁵⁷. In linea generale, la famiglia è l'elemento che favorisce il passaggio, mostrando un atteggiamento positivo, unito e incoraggiante. Può capitare che una non chiara definizione dei ruoli e delle posizioni mini l'equilibrio, portando tensioni all'interno della famiglia e rendendo incerto il futuro dell'azienda⁵⁸.

2.2.1. L'imprenditore

È la figura di maggior rilievo all'interno dell'organizzazione, è lui che solitamente dà avvio al processo di successione ma, talvolta, ne ostacola il progredire.

Nel passaggio del testimone, bisogna svolgere un'attenta analisi dei candidati, per individuare la figura che racchiude in sé le caratteristiche "necessarie" per coprire al meglio il ruolo di imprenditore. Individuare un valido successore comporta non poche difficoltà nella scelta per tutta una serie di elementi e circostanze che inevitabilmente ne influenzano il risultato.

⁵⁷ Dyer G., *culture in Organizations: a case study and analysis*, 1982, working paper MIT, Cambridge in Cesaroni F. M. e Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari, profili aziendalistici, societari e fiscali*, Franco Angeli, 2011

⁵⁸ Cesaroni F. M. e Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, Franco Angeli, 2011

Primo fra tutti l'essere un "pater familias" con il desiderio di lasciare la propria eredità ad un figlio, o comunque ad un componente della famiglia. Conseguenza di questo, molto spesso, è l'inserimento in azienda di figure del nucleo familiare che non presentano attitudini al ruolo imprenditoriale, escludendo la possibilità di cederla a un manager o a soggetti esterni.

Come già detto l'imprenditore promuove la successione, ma al tempo stesso può essere lo stesso che ne ostacola il progredire. Qui le componenti psicologiche possono giocare un ruolo importante. Infatti, Levinson spiega nella sua opera⁵⁹ come il fondatore dell'impresa sviluppa un legame molto forte con la propria attività. Una sorta di identificazione con la sua creazione che lo porta a considerarla un'*estensione di sé stesso, un mezzo di gratificazione personale e di achievement*. Per questi motivi, l'imprenditore si ritiene l'unico in grado di controllarla e difficilmente ne delega autorità e gestione. Il pensiero di staccarsi dalla sua creatura viene collegato alla perdita di potere e, in un certo senso, alla morte.

Può accadere che, l'imprenditore, certo che nessuno abbia le potenzialità di mantenere l'azienda ai livelli a cui lui l'ha portata, "crea" ed inserisce al suo posto

⁵⁹ Levinson H., Conflict that plague the family business, Harvard Business Review, March-April, 1971 citato in Cesaroni F. M. e Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, Franco Angeli, Milano, 2011.

un clone di sé, che non farà altro che replicare ciò che lui ha fatto finora, o, in alternativa, un soggetto debole e facile da manipolare.

È proprio la volontà dell'imprenditore di mantenere inalterato il proprio modello di gestione, perché convinto essere alla base del suo successo, a far concretizzare il rischio di predisporre una successione plasmata e fittizia. Tuttavia, le imprese, come i prodotti o le tecnologie, seguono dei cicli di vita e, dopo una fase di forte sviluppo, hanno la necessità di cambiare e di riorganizzarsi, altrimenti entrano in uno stato di difficoltà, che, se non gestita nel migliore dei modi, porta alla crisi (trappola del fondatore)⁶⁰.

Una trappola in cui cadono soprattutto gli imprenditori troppo accentratori, che invece dovrebbero aprirsi all'ingresso di soggetti innovativi ed inclini al cambiamento, passando da una gestione accentrata ad una imperniata sulla delega⁶¹. Ossia, una volta che la fase di forte sviluppo inizia ad indebolirsi, per evitare di entrare in crisi, occorre prima di tutto che l'imprenditore sviluppi la consapevolezza che il modello organizzativo attuale, anche se alla base dei

⁶⁰ "Trappola del fondatore" di cui Adizes parla all'interno del suo concetto di "Ciclo di vita delle imprese" in *Corporate Lifecycle: how and why corporation grow and die and what to do about it*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989 citato in Demattè C., *Modello di gestione e ciclo di vita delle imprese*, editoriale Economia e Management, n°3, maggio-giugno 2001.

⁶¹ Demattè C., *Modello di gestione e ciclo di vita delle imprese*, editoriale Economia e Management, n°3, maggio-giugno 2001.
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKewiko7a8k8rnAhV8w8QBHFYZBccQFjAAegQIAhAB&url=http%3A%2F%2Fdigitalibri.egeaonline.it%2FgetFile.php%3Fid%3D14133&usg=AOvVaw1wazmX3lbyQbESDVMJ9j>

risultati raggiunti finora, potrebbe risultare inadeguato e che sia opportuno prevedere un sistema di delega professionale per la gestione delle varie funzioni che permetta di aumentare la velocità delle decisioni e la flessibilità del sistema così da ottenere un'impresa più snella, in grado di cogliere al volo le opportunità e risolvere problemi altrimenti irrisolvibili.

Non è infrequente che la prima generazione tenda a rimandare ad oltranza il momento del "passaggio del testimone", non percependolo come un'urgenza (ma anzi una fine) e dando la precedenza ad altre questioni di natura quotidiana.

Secondo alcuni autori, la maggiore o minore difficoltà riscontrata in questa fase può dipendere da alcuni fattori, come:

- L'ETÀ DELL'IMPRENDITORE E DEL SUCCESSORE. Il passaggio avviene in maniera meno traumatica se l'imprenditore si trova nella fascia 50-59 e il successore 23-24. Le fasce precedenti o successive possono portare, per entrambi, ad un rapporto problematico⁶²;

⁶² Davis P.S., *Realizing the potential of family business*, 1983 Organization Dynamics citato in Cesaroni F. M. e Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari, profili aziendalistici, societari e fiscali*, 2011, Franco Angeli.

- LE CARATTERISTICHE E LE MOTIVAZIONI CHE CONTRADDISTINGUONO L'IMPRENDITORE. Basandosi su queste, è possibile individuare cinque profili di imprenditori⁶³:
 - Imprenditore padrone: creatore e artefice del successo, vive il passaggio come un momento traumatico;
 - Imprenditore conservatore: non si apre facilmente alle innovazioni, neanche a quella del successore. Lo forma per un lungo periodo, ma rimanda continuamente il momento;
 - Imprenditore padre: costruisce l'azienda per i figli ed è quindi entusiasta del passaggio;
 - Imprenditore riformista: aperto alle sfide e alle novità, vive allo stesso modo il passaggio;
 - Imprenditore saggio: preparato al momento del passaggio, perché consapevole dei limiti che le sue capacità incontreranno andando avanti.

In conclusione, le scelte dell'imprenditore non sono mai semplici, in quanto frutto di razionalità economica, politica e inevitabilmente legate alle dinamiche proprie di una famiglia. Quanto più si mostrerà propenso ad accettare la successione,

⁶³ Cintioli A., *La sindrome del successore*, Tempo economico n°261, 1987 citato in Cesaroni F. M. e Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari, profili aziendalistici, societari e fiscali*, 2011, Franco Angeli.

consapevole delle criticità dell'evento e capace di programmarne i passaggi, tanto meno risulterà difficile, per il successore, inserirsi alla guida dell'impresa e garantirne il proseguimento.

2.2.2. Il successore

Il successore è colui che deve far da ponte tra la vecchia e la nuova conduzione, nonché colui che ha il compito di garantire la continuità aziendale.

L'imprenditorialità non è ereditaria, quindi il successore, oltre a dimostrare di possedere le caratteristiche necessarie a ricoprire tale ruolo, dovrà essere in grado di capire se è il momento di apportare modifiche e innovazioni all'organizzazione per assicurarne il successo, ovvero capire se il modello avviato dal padre può essere confermato, riorientato, rivitalizzato o trasformato⁶⁴.

Rispetto al fondatore, nelle generazioni successive è possibile riscontrare differenze, dovute soprattutto a cambiamenti culturali. Ne è un esempio l'accrescere del numero di donne che ricoprono questo ruolo rispetto al passato.

L'orientamento culturale dei nostri tempi sottolinea come anche una formazione teorica sia necessaria per stare al passo con i tempi, è per questo che l'esperienza concreta di lavoro deve essere suffragata da una preparazione teorica più solida. Il percorso universitario coniugato con un'esperienza lavorativa al di fuori del contesto familiare sono requisiti funzionali ad un inserimento più rapido e ad una

⁶⁴ Preti P., L'organizzazione della piccola impresa, Egea, Milano, 1991.

migliore attitudine a ricoprire una posizione più definita in azienda. Nonostante ciò, è facile riscontrare come in molti casi, la tendenza sia quella di intraprendere sin da subito la pratica e la formazione lavorativa all'interno della stessa azienda familiare, sia per la fretta del genitore/imprenditore di inserire il figlio nel contesto aziendale, sia per la fretta di quest'ultimo di portare avanti la tradizione evitando ulteriori step formativi.

2.3. BUONE REGOLE E POTENZIALI CRITICITÀ

Le variabili che intervengono in ogni contesto imprenditoriale durante il passaggio generazionale impediscono di delineare regole valide in assoluto. Ciò nonostante, secondo Corbetta e Minichilli è possibile individuare sette buone regole da seguire per affrontare nel migliori dei modi il passaggio generazionale⁶⁵:

- Distinguere l'impresa dalla famiglia;
- Applicare un sistema di governance moderno, che si distacchi dal modello organizzativo iniziale;
- Valutare la «competenza» più dell'«appartenenza»: basarsi cioè sui risultati raggiunti sulla scorta degli obiettivi prefissati e coinvolgere i

⁶⁵ Corbetta G., Minichilli A., Una guida ai passaggi generazionali 2016, Università Bocconi, cattedra Dipartimento di Management e Tecnologia & Cattedra AIdAF-EY https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Guida-ai-passaggi-generazionali_finale_14.06.2016.pdf

membri della famiglia più anziani ed eventuali attori esterni nella valutazione;

- Pianificare in modo tempestivo i cambiamenti e le sue “regole”;
- Preparare la famiglia al ricambio generazionale prevedendo eventuali imprevisti. Con riferimento al patrimonio aziendale, occorre predisporre una parte per far fronte ad eventuali imprevisti e/o per liquidare soci non interessati, e frazionare la restante parte tra i familiari, così da evitare situazioni compromettenti derivanti da eventi improvvisi come la morte di uno di essi;
- Pianificare l’obiettivo ed il processo: non occorre sviluppare una pianificazione rigida e lunga, ma piani di breve durata che possono essere adattati progressivamente;
- Coinvolgere «attori terzi» per riuscire a colmare carenze conoscitive dell’imprenditore; questo permette di farlo uscire dalla convinzione che il suo caso di successione sia particolarmente complicato. L’intervento di un soggetto esterno favorisce lo sviluppo dell’area dell’analisi tecnico-economica, a discapito di valutazioni meramente legate alla sfera emotiva ed affettiva.

Anche il rigoroso rispetto dei dettami dei numerosi vademecum in tema di “cosa fare/cosa non fare” nella fase di transizione del vertice aziendale potrebbe

condurre a risultati insoddisfacenti⁶⁶. Resta sempre una fase particolare, dove le potenziali criticità sono tantissime. Tra le principali:

- SOVRAPPOSIZIONE DEI RUOLI DI "AZIONISTA", "LEADER" E "MANAGER". Criticità possono nascere dai conflitti che derivano dalla sovrapposizione di tali ruoli in capo ai membri della famiglia. I criteri di trasmissione dei suddetti ruoli sono, pertanto, i primi aspetti da disciplinare, guardando al futuro;
- PERDITA DEL PATRIMONIO SOCIALE PROPRIO DELL'IMPRENDITORE⁶⁷, inteso come la rete di relazioni che collegano l'imprenditore con stakeholder e mercati di riferimento (fornitori, clienti). Queste risorse, anche se impalpabili, possono determinare o meno il successo del passaggio. Le relazioni e l'esperienza dell'imprenditore saranno di difficile trasmissione. Per questo, la sua uscita dovrà essere molto graduale;
- LEADERSHIP PERSONALIZZATA⁶⁸. Quando lo stile imprenditoriale si caratterizza per un'estrema concentrazione di conoscenza, potere e

⁶⁶ Corbetta G., Learning from practice: how to avoid mistakes in succession processes, IESE – Book Chapter, 2008 citato in Cesaroni F. M. e Sentuti A., Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo, pubblicato sulla rivista Piccola Impresa/Small Business, 2010.

⁶⁷ Ampò A., Tracogna A., *Successione imprenditoriale e prospettive di continuità nelle piccole e medie imprese*, EUT edizioni università di Trieste, 2008

⁶⁸ Montanari S., *le aziende familiari. Continuità e successione*, Cedam Milano, 2003

ingegno strategico in una sola persona o un gruppo ristretto, si avranno non poche difficoltà legate al cambiamento della formula imprenditoriale.

Per ridurre le criticità sarà necessario un adeguato periodo di affiancamento. In alcuni casi la successione può rappresentare un evento positivo, che permette di uscire da gestioni sbagliate o superate temporalmente;

- **RAPPORTO TRA NUOVA E VECCHIA GENERAZIONE.**

Estremamente importante per la continuità aziendale è il rapporto che si sviluppa all'interno del contesto aziendale tra vecchia e nuova generazione. Dialogo, delega e fiducia devono essere le caratteristiche principali, soprattutto nella fase di coabitazione, durante la quale avviene il passaggio di gran parte del capitale sociale, relazionale e culturale proprio dell'imprenditore. Non considerando che, eventuali contrasti in ambito lavorativo, avranno senz'altro le loro ripercussioni all'interno del rapporto familiare;

- **RAPPORTO CON I FRATELLI⁶⁹.** È necessario che non ci siano attriti tra i possibili successori se si vuole garantire la continuità dell'azienda. Nel caso in cui i futuri successori non siano in grado di convivere all'interno dello stesso ambiente imprenditoriale: se ci sono più aziende, è bene

⁶⁹ Gambel E.L., Il ricambio generazionale nell'impresa familiare italiana, Franco Angeli, Milano, 2004

suddividerle, altrimenti è necessaria l'uscita di uno, o più, dall'azienda. In tale situazione, la liquidazione di un'intera quota potrebbe a sua volta determinare una crisi economica. Infatti, la soluzione ideale sarebbe l'uscita di uno o più dei potenziali successori senza liquidarne la quota, prevedendo la ripartizione dei dividendi a fine anno, in modo da evitare la dispersione del capitale e la conseguente situazione di crisi.

- FRENI INTERNI⁷⁰. Oltre all'imprenditore stesso che teme di essere sollevato troppo presto dal suo incarico, spesso anche i manager possono rappresentare un ostacolo alla riuscita della successione. Questi vedono nella nuova leva una sorta di minaccia che può ridimensionargli, o togliergli del tutto, il ruolo.
- NEPOTISMO⁷¹. La scelta del successore è una decisione di fondamentale importanza, che va ben ragionata. Ecco perché il nepotismo, ossia la tendenza a favorire i familiari rispetto a soggetti esterni, porta spesso ad una decisione che non coincide con le esigenze dell'azienda.
- MANCANZA DI INTERESSE. Non sempre il potenziale successore presenta interesse nel ricalcare le orme del genitore. La lunga fase di formazione ed esperienze che precede l'ingresso in azienda deve avere

⁷⁰ Sorci C., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, CUSA, Giuffrè editore, Milano, 1995.

⁷¹ Cesaroni F.M., Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistic, societari e fiscali*, Franco Angeli, 2011.

come obiettivo anche quello di creare nel ragazzo la consapevolezza per capire se portare avanti l'azienda di famiglia, sia di suo reale interesse.

In ogni caso l'imprenditore deve sempre tenere a mente che, per garantire la continuità aziendale, non sempre la successione interna è la soluzione migliore.

Una valida alternativa può essere la cessione di proprietà e di direzione dell'azienda a soggetti esterni al nucleo familiare (successione esterna). In aggiunta è possibile optare per la formula mista, ovvero mantenere la proprietà e cedere la direzione a terzi o viceversa.

Benché il passaggio generazionale sia avvertito come qualcosa da gestire internamente, un grande aiuto potrebbe essere fornito dall'affiancamento di professionisti esterni che sono in grado di seguire e aiutare vecchio e nuovo imprenditore nella gestione del processo.⁷²

In conclusione, quello della successione imprenditoriale è un passaggio critico per la vita delle imprese familiari, che può essere inserito tra le grandi sfide del capitalismo italiano. La sua intrinseca difficoltà, unita alla natura dell'impresa e alla sua forte identificazione con la figura dell'imprenditore, spiegano perché questo passaggio è tra i principali motivi di discontinuità delle imprese.

⁷² Ampò A., Tracogna A., *Successione imprenditoriale e prospettive di continuità nelle piccole e medie imprese*, EUT edizioni università di Trieste, 2008

Potremmo dire che un'adeguata programmazione, un'attenta scelta del nuovo profilo successorio e modalità consone di gestione del processo, tanto meglio se con una figura esperta al fianco, potrebbero permettere il raggiungimento di risultati migliori. Ciò nonostante, come evidenziato anche dai risultati dall'analisi realizzata da Bonti e Cori⁷³, non per forza la programmazione è sinonimo di ottimi risultati. Infatti, osservando i processi successivi di sei piccole medie imprese familiari longeve del centro Italia, hanno potuto concludere che ad una maggiore programmazione spesso corrisponde un trasferimento integrale⁷⁴ delle conoscenze ma non per questo elevati livelli di performance, soprattutto se le conoscenze non vengono "filtrate" e bilanciate con competenze innovative.

⁷³ Bonti M., Cori E., *"La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche"*, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n°2, 2011

⁷⁴ Gli stessi autori individuano, sulla base dei casi analizzati, quattro logiche di trasferimento delle competenze: selettivo, integrale, incompleto e mancante. Selettivo quando l'imprenditore subentrante applica un procedimento intenzionale di selezione delle competenze, mantenendo solo quelle ritenute attuali e integrandole con delle nuove; integrale: quando la generazione subentrante ritiene tutte le conoscenze acquisite dalla precedente generazione utili e quindi le mantiene; incompleto quando nonostante la consapevole utilità di quelle conoscenze, non c'è la possibilità di trasferirle in maniera completa; mancato quando la quasi totalità delle conoscenze acquisite fino a quel momento viene disperso a causa dei tempi e delle modalità della successione che non ne permette neanche un trasferimento indiretto.

2.4. SUCCESSIONE, SOLIDARIETÀ INTERGENERAZIONALE E FORMAZIONE NELLE COOPERATIVE

Riportando l'attenzione alle cooperative, abbiamo detto come, in linea generale, nel momento in cui si accingono ad affrontare il passaggio generazionale, seguono, a grandi linee, i passaggi previsti dalla successione per le imprese a conduzione familiare.

Questa successione di passaggi non viene sicuramente seguita da una delle due tipologie di cooperative operante nel sistema della grande distribuzione organizzata, analizzate in fase iniziale, ossia le cooperative di consumo. Per questa tipologia non è sensato parlare di successione, poiché sia i soci che i consumatori hanno come obiettivo quello di ottenere prodotti e servizi a prezzi più convenienti rispetto a quelli presenti sul mercato nonché usufruire del meccanismo del ristorno per ottenere dei vantaggi. In questo modo gli associati non si trovano a dover sostenere responsabilità imprenditoriali, né hanno un'attività cui garantire continuità e da trasmettere ai successori. Quindi per i soci di questo tipo di cooperativa il passaggio generazionale non avviene. Tutt'al più, la cooperativa potrebbe cercare di coinvolgere gli altri membri della famiglia e convincerli ad entrare a far parte della compagine societaria, che può avvenire

attraverso la semplice corresponsione della quota associativa (che in linea generale coincide al valore nominale minimo per la quota, ossia 25€)⁷⁵.

Per le altre cooperative che invece affrontano il tema del passaggio generazionale, la situazione si avvicina molto a quella delle imprese familiari sotto vari aspetti.

Infatti, nelle cooperative, come nelle imprese familiari, questo tema non viene affrontato come dovrebbe. In molti casi non si fa altro che rimandarlo, sono in pochi a pianificare il percorso che porterà l'attuale imprenditore a lasciare progressivamente la sua posizione al successore, arrivando a ridosso nel momento apicale, con il successore che si è occupato poco o per niente di mansioni con responsabilità imprenditoriale.

Rispetto alle imprese capitalistiche, nel contesto della cooperativa la mancanza di successori comporta maggiori difficoltà specialmente in alcuni settori. Basti pensare a settori come quello agricolo o della pesca, dove è difficile trovare qualcuno che sia disposto a proseguire l'attività, sia all'interno che all'esterno del nucleo familiare.

Ulteriore differenza si può riscontrare nel fatto che le imprese capitalistiche possono non avere gli strumenti e le risorse sufficienti per affrontare al meglio la fase di transizione generazionale. I soci cooperativi, invece, godono del vantaggio di essere parte di un sistema imperniato sulla cooperazione dove l'impresa

⁷⁵ Art. 2525 Codice civile – quote e azioni.

comune dovrebbe garantire un sostegno e un aiuto maggiore ai singoli, anche per questa tipologia di eventi.

La maggiore attenzione verso le generazioni future viene espressa dalle cooperative attraverso uno dei principi fondanti di tale sistema: la solidarietà intergenerazionale⁷⁶. Questo principio la porta ad operare in modo da conservarsi nel tempo in prospettiva delle generazioni future, alimentando un circuito virtuoso di investimento, innovazione e di trasferimento delle competenze e abilità fra soci anziani e giovani. Nelle cooperative non ci si occupa solo dei soci attuali, ma anche di quelli del futuro, come continuità di quelli del passato. La legge stessa ne impone il rispetto attraverso l'obbligo di accantonare a riserva il 30% degli utili a fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, indipendentemente delle riserve già esistenti⁷⁷. Questo patrimonio va fatto fruttare per essere consegnato in eredità alle generazioni future.

Ecco che quindi le generazioni future, nel momento in cui decideranno di entrare in cooperativa, dovranno essere formate e aiutate nel rivestire il posto occupato dal predecessore, per far sì che il patrimonio accumulato fino a quel momento non vada distrutto.

⁷⁶ Lampacrescia S., *Il sistema cooperativo: attualità e prospettive in un contesto di crisi*, Franco Angeli, Milano, 2016

⁷⁷ Art 2545-quarter del Codice civile – riserve legali, statutarie e volontarie

La formazione generale dei soci costituisce quindi un elemento di fondamentale importanza per far fronte ai continui cambiamenti del mondo del lavoro. La formazione imprenditoriale cooperativa, in particolare, è strategica se si vuole affrontare il mercato da operatori e garantire un futuro al Movimento Cooperativo, valorizzando i principi dell'intergenerazionalità e della mutualità cooperativa e formando adeguatamente soprattutto i giovani operatori del domani.

La cooperativa, per soddisfare il suo bisogno di formazione, sia generale che rivolto al ricambio generazionale, può attingere oltre alla riserva accantonata sugli utili, anche ai fondi interprofessionali o a bandi FSE. I fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua⁷⁸ sono stati istituiti con la Legge 388 del 2000. Sono organismi di natura associativa promossi dalle organizzazioni sindacali e finalizzati alla promozione di attività di formazione rivolte ai lavoratori occupati. Destinando lo 0,30% della retribuzione dei lavoratori, piuttosto che all'INPS come "contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria", ad un fondo interprofessionale, l'azienda avrà la garanzia che quanto versato le possa ritornare in azioni formative volte a qualificare i lavoratori dipendenti. Le cooperative dovranno far riferimento al fondo denominato Fon. Coop⁷⁹.

⁷⁸ <https://www.fondimpresa.it/chi-siamo/i-fondi-interprofessionali>

⁷⁹ <https://www.foncoop.coop/>

In alternativa la cooperativa può partecipare ai Bandi FSE⁸⁰, ossia i bandi del Fondo Sociale Europeo il principale strumento finanziario di cui l'Unione Europea si serve per sostenere l'occupazione negli Stati membri.

In conclusione, si può affermare come la formazione sia un elemento molto importante per il sistema cooperativo per affrontare la fase del passaggio generazionale e non solo. Formazione che unita a educazione cooperativa e ai vantaggi insiti nella qualità di socio rappresentano gli strumenti attraverso cui il gruppo si consolida e mantiene viva l'attrattiva, e dunque l'appartenenza, per i singoli soci.

⁸⁰<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/europa-e-fondi-europei/focus-on/Fondo-sociale-europeo-2014-2020/Pagine/default.aspx>

3. CE.DI. MARCHE

3.1. LA COOPERATIVA

Passiamo ora ad analizzare un esempio di realizzazione concreta di un polo a base cooperativa, operante nel settore del dettaglio, con sede a Camerata Picena.

Con 102 punti vendita presenti nelle regioni di Marche e Abruzzo (19 superstore, 42 supermercati, 21 market e 20 negozi tradizionali), gestiti da 62 soci imprenditori coinvolti direttamente nell'attività commerciale, la società cooperativa CE.DI. Marche ha raggiunto una posizione consolidata, nel settore della distribuzione del centro Italia.

CE.DI. Marche, dopo un lungo percorso di sviluppo, ha deciso, con l'adozione nel 2010 dell'insegna "Sì, con Te", di assumere una propria identità e autonomia che la rendesse ancora più vicina ai clienti e, allo stesso tempo, capace di valorizzare il forte legame socioeconomico con il territorio sul quale opera.

L'essere dotata di una "filiera" corta, dà la possibilità alla cooperativa, e quindi ai suoi associati, di rispondere al meglio alle esigenze sempre più variegata e in continuo mutamento dei suoi clienti⁸¹. I negozi sono caratterizzati da un format che dedica particolare attenzione ai prodotti freschi e freschissimi: ortofrutta (con bio, quarta e quinta gamma), pane e pasticceria, banco gastronomia, pescheria e

⁸¹ <http://www.siconte.it/it/>

macelleria a servizio; al contempo dedicando ampio spazio anche ai banchi take-away, rosticceria e piatti pronti.

Nell'insieme, Cedi Marche dà lavoro ad oltre 1.600 persone.

3.2. CENNI STORICI

Come racconta il giornalista Marino Cesaroni⁸², “quest'avventura inizia il 29 novembre del 1971, quando 18 commercianti di Osimo e Castelfidardo si recano dal notaio Armando Costantini per costituire la Cooperativa Alimentaristi Mandamenti di Osimo”, per molto tempo, conosciuta con il nome di C.A.M.O.

Diciotto dettaglianti, nove donne e nove uomini, nove di Castelfidardo e nove di Osimo, che avevano intuito che il settore commerciale stava cambiando, rendendo difficile affrontare il futuro da soli. Decisero quindi di unire energie, spirito, esperienze e volontà per combattere una concorrenza che iniziava a farsi sentire forte.

In un contesto in cui la cooperativa era una tipologia societaria ancora poco conosciuta, Giulio Guercio, uno dei diciotto soci, ebbe l'idea di invitare un gruppo di amici a cooperare, così da aumentare la forza contrattuale, acquistare i prodotti a prezzi più convenienti e assicurare un futuro migliore ai figli, con la speranza che questi, un domani, continuassero la tradizione di famiglia.

⁸²Cesaroni M., “Una storia marchigiana. Ce.Di. Marche: 35 anni nella distribuzione” (f.c.) Ce.Di Marche soc. coop, 2008.

Con una quota di 5.000 lire a testa, (quindi 90.000 lire di capitale sociale complessivo) ebbe inizio la storia della cooperativa CE.DI Marche (all'epoca C.A.M.O.) in un contesto fin da subito ben definito, grazie all'adesione all'insegna Conad e all'Associazione Nazionale delle Cooperative dei Dettaglianti (ANCD) della Lega Nazionale delle cooperative e mutue. L'adesione a CONAD implicava per C.A.M.O. il godimento di diritti, ma anche il rispetto di doveri vincolanti.

La società cooperativa, con sede in Osimo, venne avviata nell'aprile del '72, con un solo magazzino di poco più di 300m², 42 soci e altrettanti punti vendita associati. Il magazzino, inizialmente gestito dai soci negli orari di chiusura dei loro negozi, con il crescere dell'attività ebbe bisogno di una migliore organizzazione. Nel '74 venne dunque spostato in un ambiente più grande, con la possibilità di essere ampliato in un secondo momento per affrontare la crescente adesione dei soci ed il contestuale incremento della richiesta delle merci.

Il periodo storico e alcuni eventi negativi, fecero del '78 un anno difficile per la cooperativa. Conad fornì, da subito, il suo appoggio e la sua consulenza per uscirne, ma il piano era troppo ambizioso. La soluzione arrivò da una proposta interna. Renato de Angelis, che nel '76 era stato incaricato di occuparsi del settore sviluppo, suggerì una manovra più moderata e in linea con il contesto marchigiano.

L'ultimo ventennio del Novecento rappresentò, per la cooperativa, un periodo di forti cambiamenti. Nel '80 moriva il fondatore Giulio Guercio, e il ruolo di nuovo presidente venne affidato ad Aldo Belmonti. Si avviò un processo di informatizzazione sempre maggiore che portò ad una evoluzione del sistema tradizionale di gestione. Ad esempio, il precedente sistema di ordini e consegne strutturato con un dipendente, incaricato di girare socio per socio a raccogliere gli ordini, tornare in magazzino a riempire il camion per poi consegnare le merci, venne sostituito dal "terminalino": un minicomputer dove inserire il codice e le quantità dei prodotti richiesti per realizzare l'ordine. Anche i vari punti vendita seguirono l'ammodernamento: pur restando negozi di quartiere caratterizzati da un'atmosfera familiare, aumentarono le dimensioni cercando di offrire una gamma di prodotti più ampia, impiegando strumenti più all'avanguardia. L'obiettivo era quello di ottimizzare la logistica degli spostamenti delle merci, adeguando i magazzini alle esigenze e informatizzando la contabilità.

Gli anni che vanno dall'83 all'88 sono stati gli anni del grande sviluppo, con un aumento del fatturato, dei soci aderenti e dei negozi associati.

Nel '87 si avviò la gestione del settore ortofrutticolo attraverso Futuragest 6 s.r.l., società controllata al 100% dalla cooperativa, con sede a Filottrano.

Sempre in un'ottica di maggior competitività, venne valutata l'eventuale fusione delle tre cooperative che operavano nel territorio marchigiano con il marchio Conad: C.A.M.O. Osimo, C.A.D. Fano e PICENO di Monsampolo. Fusione che

avrebbe dato l'occasione di raggiungere maggiori economie di scala, abbattere i costi fissi e ridurre i prezzi della merce venduta.

L'intesa venne raggiunta solo tra C.A.M.O. e C.A.D. che, nel '88, si unirono dando vita a Conad Marche. Piane di Camerata picena divenne il centro operativo dove stabilire gli uffici e la sede dei magazzini dei prodotti freschi nonché la sede del magazzino di Futuragest, mentre la gestione dei generi vari continuava ad essere gestita separatamente. Le incomprensioni e le divergenze nel concepire il sistema distributivo e cooperativo portarono ad una rottura dell'accordo, con conseguente separazione nel '92. Nacquero così Conad Fano e Conad Osimo. Con la separazione, anche l'ufficio di Direzione generale, l'ufficio di Amministrazione e quello di sviluppo del sistema informatico, tornarono in Osimo, mantenendo i magazzini a Piane di Camerata Picena. La delusione per un esito così negativo fu tale da portare la cooperativa ad uscire dalla Lega delle Cooperative per poi unirsi, in un secondo momento, a Confcommercio.

Dopo attente valutazioni di economicità e funzionalità, nel 1998, con un'assemblea straordinaria dei soci, venne cambiata la denominazione in CE.DI Marche (Centro di Distribuzione Marche), la forma di società cooperativa a responsabilità limitata rimase inalterata, e si decise di riunificare le varie sedi dei magazzini e degli uffici a Piane di Camerata Picena, dove è tutt'ora la sede della cooperativa.

L'impossibilità di ripartire gli utili fra i soci e, allo stesso tempo, l'esigenza di sostenerli nelle spese, portò la cooperativa ad investire, attraverso società controllate, nella realizzazione di nuovi negozi, da dare poi in gestione attraverso contratti di affitto d'azienda. In questo modo, il socio riusciva più facilmente ad affrontare l'investimento.

Sul finire degli anni '90, le nuove aperture e acquisizioni di punti vendita della concorrenza continuavano a gran ritmo, a tal punto che la cooperativa iniziò a sentire stretta l'area di competenza attribuitagli da Conad. La sensazione di non riuscire ad esprimere le sue reali potenzialità portò CE.Di. Marche a volgere lo sguardo ai territori vicini per cercare nuove collaborazioni, nella prospettiva di una nuova fusione. Si arrivò così a stipulare un accordo di collaborazione con Conad Romagna-Marche con sede a Forlì. Sulla base dell'accordo, il rifornimento dei surgelati, dei soci di Conad Osimo, era compito di Conad Romagna-Marche, viceversa il rifornimento dei prodotti a scaffale (generi vari e ortofrutta), dei soci di Conad Romagna-Marche, in territorio marchigiano, proveniva dai magazzini di Conad Osimo. In prima battuta la collaborazione decollò, ad eccezione del settore dell'ortofrutta. Quest'occasione diede modo a CE.DI Marche di migliorare l'organizzazione del suo magazzino. Di converso Conad Romagna-Marche iniziò a disattendere gli obblighi contrattuali, rifornendo i propri soci in territorio marchigiano dei generi vari, fornitura che per contratto sarebbe spettata a CE.DI. Marche. Inevitabilmente i rapporti si inasprirono e dopo aver convocato una

riunione dei soci per consultarli, CE.DI. Marche invocò un procedimento arbitrale nei confronti di Conad Romagna-Marche per non aver rispettato gli accordi. Il che determinò, a fine 2004, la risoluzione del contratto e la chiusura definitiva dei rapporti con l'insegna Conad.

A questo punto, il gruppo individuò nel marchio GS, del gruppo Carrefour, l'alternativa giusta per poter ripartire. Si avviò così una fase di cambiamenti e di difficoltà che, con l'inizio del 2005, portò il cambio delle insegne, dell'attività pubblicitaria, di tutti i prodotti a marchio e di tutto ciò che era legato al contesto Conad. Come dichiara il sig. De Angelis in un'intervista a Gdo news ⁸³, in quell'occasione fu analizzata tutta la distribuzione del Paese, ci furono approcci con diverse realtà, anche locali come Coal, ma alla fine la scelta ricadde sul Gruppo GS Carrefour. Un'insegna conosciuta a livello nazionale, che offriva termini contrattuali interessanti. GS diede a CE.DI. Marche la possibilità di confrontarsi con nuovi contesti, di affinare le tecniche e le conoscenze, ma, soprattutto, di capire che avevano le competenze per andare avanti da soli con un'insegna propria. Consapevolezza che arrivò in pieno nel 2009, con la notizia dalla Francia della soppressione del marchio GS, a vantaggio di Carrefour. Tale cambiamento privava la cooperativa del forte legame tra insegna e territorialità,

⁸³<https://www.gdonews.it/2011/10/24/le-interviste-di-gdonews-it-renato-de-angelis-presidente-del-consiglio-di-sorveglianza-di-cedi-marche/>

punto di forza e caposaldo aziendale. Con tale certezza la dirigenza decise di interrompere i rapporti con il gruppo francese.

Fuori da Carrefour, svincolati oramai da tempo dai limiti contrattuali di espansione di Conad e con la voglia di continuare a crescere, nel 2010 la cooperativa approda in Selex, ai tempi già forte della posizione di quinto distributore nazionale⁸⁴. L'esperienza dei dirigenti CE.DI. Marche, unita alla forza di questo gruppo, permise alla cooperativa di non perdere quote di mercato e competitività, grazie anche all'accesso a scontistiche e listini prezzi vicini a quelli dei più grandi gruppi.

La novità principale fu la decisione di creare un'insegna propria, "Si, con Te".

Tale marchio permise al gruppo di trovare un'identità propria e di guadagnare maggior lustro, mantenendo quel senso di familiarità e vicinanza al cliente che vogliono essere caratteristici di CE.DI. Marche. Pur essendo un'insegna nuova per il territorio e per il cliente, la sua esclusiva presenza locale avrebbe portato, con il tempo, alla creazione di un valore ed un legame più profondo e significativo con il consumatore, differente da qualsiasi altro marchio. Non tralasciando il fatto che già con il nome "Si, con te" l'intenzione era quella di trasmettere positività e vicinanza in ogni relazione che si sarebbe andata a creare.

⁸⁴ <https://www.selexgc.it/it/il-gruppo/la-nostra-storia>

Inoltre, sempre allo scopo di rafforzare l'identità del gruppo, venne scelto il marchio "Vale" come private label, per diversificarsi dai pdv Famila e A&O, già presenti sul territorio presidiato da CE.DI Marche, con il marchio Selex.

Privi di vincoli all'espansione, dopo una prima fase in cui ci si concentrò nel rafforzare la presenza nelle zone già presidiate, la cooperativa iniziò anche ad estendere i suoi confini.

Così come il passaggio da Conad a GS non provocò nessun trauma, lo stesso accadde nel passaggio da GS a Selex. Infatti, la riorganizzazione dell'azienda, iniziata a fine 2010 con il potenziamento della marca commerciale Vale e del marchio insegna Sì con Te, ha permesso alla cooperativa CE.DI. Marche, di registrare, per il 2011, un incremento di vendita del 7% rispetto all'anno precedente⁸⁵. Crescita che, a distanza di anni, non si è mai arrestata.

3.3. LA STRUTTURA

CE.DI Marche, come già accennato, è una società cooperativa a responsabilità limitata. Allo stato attuale, opera come centrale di distribuzione che comprende 62 soci-dettaglianti e 102 punti vendita. È una cooperativa di primo livello, ossia composta soltanto da soci persone fisiche o giuridiche. L'attività, la cui durata è fissata fino al 31 dicembre 2088, prorogabile ⁸⁶, è incentrata sulle esigenze delle

⁸⁵ <https://www.foodweb.it/2012/02/ce-di-marche-selex-7-le-vendite-nel-2011/>

⁸⁶ Art 3 Statuto CE.DI Marche – durata e norme applicabili

imprese dettaglianti gestite dai soci, che si avvalgono della struttura della Cooperativa per massimizzare il vantaggio economico derivante dall'acquisto centralizzato delle merci e dalla gestione in comune dei servizi, al fine di ottimizzare la gestione dei punti di vendita anche nelle fasi di avvio, ristrutturazione e ammodernamento⁸⁷.

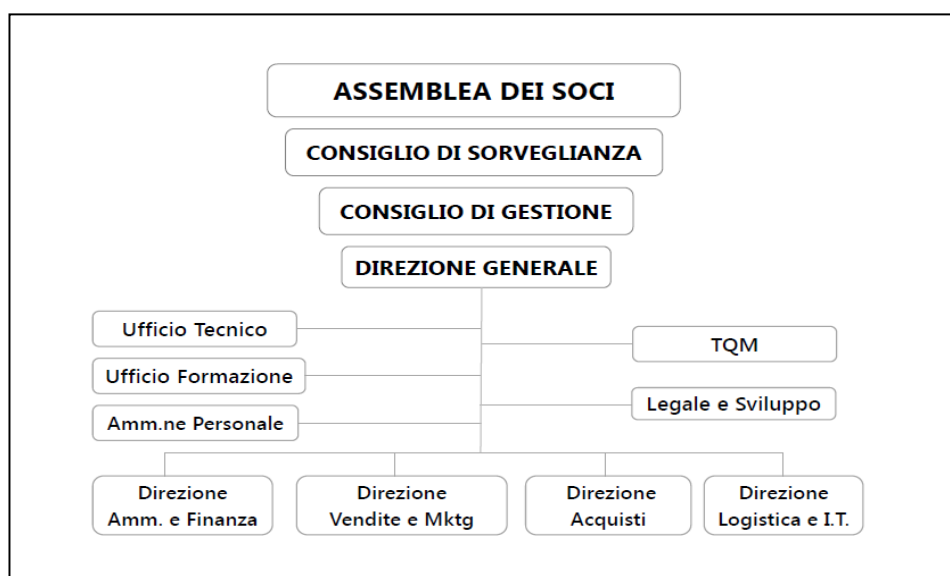


Fig. 3.1 – struttura organizzativa cooperativa CE.DI Marche
fornita dalla cooperativa stessa

Com'è possibile notare dall'organigramma della struttura organizzativa (Fig. 3.1) al primo livello troviamo l'Assemblea dei soci, nonché il principale organo di tutta la cooperativa. Infatti, se regolarmente costituita, rappresenta l'universalità dei soci, nonché lo strumento più importante a loro disposizione. Le sue delibere

⁸⁷ Art 4 Statuto CE.DI Marche – scopo mutualistico

prese in conformità alla legge e allo statuto, coinvolgono tutti i soci all'osservanza di obblighi e doveri, anche se non intervenuti o dissenzienti.⁸⁸

Lo statuto prevede poi che l'amministrazione della cooperativa avvenga secondo il "sistema dualistico"⁸⁹: ossia l'amministrazione ed il controllo sono esercitati da un consiglio di gestione e da un consiglio di sorveglianza in conformità alle norme⁹⁰. Questo sistema di governance duale è stato adottato a partire dal 2011, in quanto ritenuto il modo migliore per permettere un ricambio generazionale delle posizioni di rilievo, senza che il valore dei soci e dei punti vendita andasse perduto.

Il Consiglio di Sorveglianza, costituito da tre componenti, viene eletto dall'assemblea dei soci e, sempre questa può revocare l'incarico ai membri in qualsiasi momento. Il suo compito è quello di supervisione strategica e di verifica della coerenza tra le attività attuate e le finalità statutarie della cooperativa⁹¹

Il Consiglio di Gestione è composto da otto membri la cui nomina, così come la revoca in qualunque momento anche senza giusta causa, è compito del Consiglio di Sorveglianza⁹². È l'organo di rappresentanza dei soci e delle linee intermedie

⁸⁸ Art 20 Statuto CE.DI Marche – assemblea dei soci

⁸⁹ Art 35 Statuto CE.DI Marche – consiglio di gestione

⁹⁰ Art. 2409 octies e seguenti del Codice civile – sistema basato su un consiglio di gestione e un consiglio di sorveglianza.

⁹¹ Art 31 Statuto CE.DI Marche – consiglio di Sorveglianza.

⁹² Art 35 Statuto CE.DI Marche – consiglio di gestione

dell'azienda che si occupa delle attività amministrative-gestionali della cooperativa e in particolare di far sì che queste rientrino nelle linee guida del Consiglio di Sorveglianza.

In questa rappresentazione ad albero della struttura organizzativa funzionale troviamo la Direzione Generale, che si occupa di definire gli obiettivi e coordinare tutte le attività operative e progettuali, supportata da organi di staff quali Ufficio Tecnico, Ufficio Formazione, Amministrazione Personale Total Quality Management, Ufficio Legale e ufficio Servizi. Il management è completato dalle direzioni di funzioni: direzione amministrazione e controllo, direzione vendite e marketing, direzione acquisti, direzione logistica e I.T, ognuna delle quali presiede il raggiungimento dei propri obiettivi e gestisce il suo nucleo di riferimento. Le singole unità si occupano di fornire ai soci una serie di servizi come: piano marketing, gestione dei prezzi di vendita al pubblico, sistema informatico intranet per una comunicazione immediata tra sede centrale e soci, Assistenza alla vendita con Area Manager e Assistenti Tecnici Specializzati per settore, assistenza contabile, consulenza finanziaria, amministrativa e fiscale, controllo di gestione, organizzazione aziendale, ricerca e formazione soci e personale di vendita⁹³.

⁹³ Cesaroni M., *Una storia marchigiana. Ce.Di. Marche: 35 anni nella distribuzione* (f.c.), edito da Ce.Di Marche soc. coop, 2008.

Oggi la cooperativa, dal magazzino di 300m², è arrivata ad occupare una superficie di oltre 30.000m², ripartiti tra 2.500m² ad uso uffici, 18.000m² per magazzino generi vari, 12.900m² di magazzini refrigerati e 600m² in affitto, per la gestione dei prodotti surgelati.

L'evoluzione non è avvenuta soltanto a livello di logistica degli spazi, ma anche di organizzazione dell'attività. infatti, da semplice centro d'acquisto, è divenuta un'organizzazione sempre più integrata con la rete di vendita, il cui obiettivo primario è quello di erogare un servizio distributivo efficiente, cercando di contenere i prezzi. A tal fine, la cooperativa stipula le migliori condizioni d'acquisto direttamente con i produttori, dai quali acquista le merci, per poi consegnarle ai soci sulla base degli ordinativi, limitando al massimo il magazzino. Per quanto riguarda la gestione dei prodotti a marchio "Vale", ma anche altri, la cooperativa è associata, come già detto a Selex, gruppo associativo formato da imprese distributive regionali la cui mission si dispiega nel creare valore per i suoi associati, consolidando il loro presidio e, parallelamente, favorendo sinergie importanti. Questa, nei rapporti con le industrie di marca, opera attraverso la Centrale ESD Italia, mentre vengono gestiti direttamente dalla sede centrale (Mi) gli accordi con gli altri fornitori dell'industria di marca, dei cash & carry, del mondo dei freschi, dell'ortofrutta e delle marche del distributore⁹⁴.

⁹⁴ <https://www.selexgc.it/it/il-gruppo/la-centrale-selex>

3.4. IL MERCATO DI RIFERIMENTO

La cooperativa, con i suoi 102 punti vendita ripartiti sul territorio di Marche e Abruzzo, si rivolge ai consumatori di queste regioni con prodotti pronti a soddisfare tutte le esigenze: prodotti locali, i grandi marchi, i prodotti a marchio Vale e i primo prezzo.

CE.DI. Marche, con €228,37M di fatturato nel 2018⁹⁵, è uno dei fiori all'occhiello del gruppo Selex. Leader di mercato nelle Marche con l'insegna "Sì con te" presidia con grande competenza il territorio, con una quota di mercato che è del 24,6%, nel canale super (in crescita dell'1,8% sullo scorso anno) e del 21,7%, nel super più libero servizio (in crescita dell'1,6%)⁹⁶

A parità di rete, le vendite totali del gruppo sono cresciute del 6,13%, con un elevato margine in quei comparti in cui la componente "servizio" (ortofrutta, banco salumi e formaggi, carne e pesce) può fare la differenza.

La cooperativa fa della qualità e del servizio la sua impronta distintiva. Servizio inteso a 360 gradi, che va dalla capacità dell'industria di proporre prodotti in linea con le nuove tendenze di mercato e i nuovi bisogni dei consumatori, alla disponibilità dei distributori a rivedere l'assortimento in funzione di questi fenomeni, dove soci fortemente motivati e dipendenti preparati sono pronti a

⁹⁵ https://www.reportaziende.it/cedi_marche_s_coop

⁹⁶ <https://www.foodweb.it/2018/11/cedi-marche-in-crescita-grazie-al-fresco/>

soddisfare qualsiasi richiesta. Proprio in questo la cooperativa cerca di differenziarsi dai competitor, trasmettendo al consumatore un valore aggiunto.

Le esigenze della clientela vengono soddisfatte attraverso strutture di diverse dimensioni: superstore, supermercati, market e negozi tradizionali, sempre all'interno dei centri cittadini, mai attraverso la partecipazione a centri o parchi commerciali.

3.5. IL RAPPORTO CON IL TERRITORIO

La cooperativa è dunque la diretta evoluzione di tutti quei gestori di bottega di paese, che hanno fatto dell'amore per la famiglia e dell'attaccamento al territorio baluardi delle loro attività. Oggi quegli stessi valori sono portati avanti nella politica della cooperativa che li erge a simbolo della loro insegna.

Il calore di una famiglia è quello che i soci cercano di trasmettere ai loro clienti, nel momento in cui entrano nei punti vendita e, allo stesso tempo, la famiglia è anche alla base della continuità dell'attività cooperativa.

Se non ci fossero i successori, forse, molti degli attuali negozi avrebbero già cessato la loro attività. A tal proposito, la cooperativa ha cercato di sviluppare, nel tempo, un rapporto di coinvolgimento anche con le famiglie dei soci, organizzando eventi ed uscite di carattere professionale-associativo per trasmettere i valori e il proprio modus operandi.

Poi il territorio. CE.DI. Marche pone alla base delle sue azioni quotidiane il rispetto per i territori in cui sorgono le sue strutture e per la comunità che le vive quotidianamente. Questa “responsabilità sociale” deriva dalla consapevolezza che il progredire della crescita della cooperativa è dovuta anche dalla continua fiducia che le persone esprimono scegliendo di rivolgersi ai negozi a marchio “Si, con Te”. È per questo che la cooperativa volge uno sguardo anche alla comunità in cui si inserisce e opera, supportando associazioni locali e l’organizzazione di eventi pubblici. In un’ottica di riqualificazione del territorio colloca i nuovi punti vendita in zone dismesse del paese, e sostiene spesso, sia come nucleo cooperativo che come singolo socio, le piccole e grandi realtà sportive locali ma non solo. La cooperativa ha già da tempo avviato un’intensa rete di relazioni con le scuole della zona d’interesse⁹⁷, ad esempio attraverso la partecipazione al progetto “Crescere nella cooperazione”⁹⁸ promosso dalla Federazione Marchigiana Banche di Credito Cooperativo, o coinvolgendo gli alunni di scuole di grado differente con attività che vanno dalla realizzazione dell’orto biologico, visite a produttori agricoli locali, corsi di educazione alimentare⁹⁹ ma anche indagini di marketing, analisi display prodotti e individuazioni di soluzioni dispositive.

⁹⁷ <https://www.visievoci.it/2019/05/28/cronisti-in-classe-ad-ancona-le-premiazioni/>

⁹⁸ <https://www.crescerenellacooperazione.it/download/2019/modello-cedi.pdf>

⁹⁹ <https://ictrilliniosimo.edu.it/index.php/140-news/515-incontro-si-con-te-ce-di-marche-scuola-secondaria-g-leopardi>

Si occupa della promozione di manifestazioni¹⁰⁰, non a caso è stato uno dei principali partner di Risorgimarche¹⁰¹, ed eventi e opere di beneficenza.

Il rispetto del territorio traspare soprattutto nella scelta dei prodotti. Ogni punto vendita è espressione di localismo, ricercando e selezionando i migliori prodotti del territorio. La cooperativa, instaurando un rapporto diretto con i piccoli produttori della regione, offre nei negozi della sua insegna ciò che più soddisfa le tradizioni e i gusti locali. Si viene a creare una sorta di duplice vantaggio, da un lato per la cooperativa e quindi per i dettaglianti, che possono mettere a disposizione del cliente eccellenze regionali, dall'altro per il contesto economico locale, sostenuto rivolgendosi a fornitori della zona. Il rapporto che viene a crearsi è senza dubbio meno sterile di quello della grande industria, bensì più umano e più profondo.

Il rispetto per il territorio e i valori della famiglia sono dunque le colonne portanti dell'organizzazione interna della cooperativa e della sua proiezione verso l'esterno. Questo si evince anche dal messaggio che l'insegna stessa dà "Si, con Te": ovvero positività e vicinanza alla clientela.

¹⁰⁰ <http://www.sicone.it/it/si-con-te-beach-tour-2018>

¹⁰¹ <https://risorgimarche.it/sostenitori/>

4. IL PROGRAMMA DI FORMAZIONE DI CE.DI. MARCHE

CE.DI Marche, in quanto società cooperativa è una società costituita da persone, nella quale i soci hanno tutti lo stesso valore a prescindere dalle quote possedute. I soci rappresentano per la cooperativa la principale ragione d'essere, nonché il mezzo più potente per lo sviluppo e la continuità.

Proprio per questo il suo sistema cooperativo è stato improntato in modo tale che il socio sia costantemente al centro dell'attenzione, in quanto risorsa primaria per l'erogazione di servizi qualitativamente superiori. E per una cooperativa come questa, che fa del servizio elemento di forza e di differenziazione dalla concorrenza, la multi-professionalità, nonché l'aggiornamento e la formazione continua, rappresentano un elemento fondamentale per il raggiungimento dell'obiettivo. Tenendo poi in considerazione il settore in cui opera, ovvero il contesto della vendita al dettaglio, CE.DI. Marche ha dovuto affrontare negli anni gli innumerevoli cambiamenti propri di tale settore. Nel tempo, si è passati da una distribuzione esclusivamente assistita, ad una vendita complessa, dove le tecniche espositive si sono coniugate con le nuove tecnologie e dove è continuo lo studio del cliente e delle tecniche per aumentare la forza dell'insegna. È dunque attraverso la formazione continua, il confronto e l'analisi del contesto competitivo, che la cooperativa rende solido il suo sistema, riesce ad intercettare

le principali tendenze di mercato, con l'obiettivo di proporre ai consumatori un'offerta commerciale differenziante rispetto ai competitor.

In quest'ottica, CE.DI Marche ha fatto della formazione uno strumento di uso continuo, in quegli ambiti di particolare importanza strategica per il settore, mettendola a servizio dei soci e dei dipendenti.

Il gruppo, con la consapevolezza che le nuove generazioni rappresentano una risorsa importante e garantiscono la naturale continuità dell'attività, sia per il singolo negozio che per tutta la cooperativa, ha deciso di investire su un corso di formazione rivolto proprio alle nuove generazioni. Un iter volto a strutturare le conoscenze e far emergere eventuali capacità/abilità imprenditoriali e manageriali, nonché a sviluppare e qualificare la professionalità. Studiata per agevolare il processo d'ingresso e affiancamento, questo percorso si pone anche l'obiettivo di portare innovazione all'approccio gestionale attuale proprio attraverso il contributo delle nuove generazioni.

In quest'ottica, CE.DI Marche intende valorizzare, stimolare e coinvolgere le giovani leve in un graduale percorso di avvicinamento alla professione imprenditoriale, che contribuisca a motivarle e farle sentire parte della "famiglia cooperativa". A tal proposito, rivestono un'importanza strategica l'approccio al percorso della famiglia di provenienza dei giovani, la disponibilità del personale e dei punti vendita che collaborano al progetto formativo.

4.1. LE FASI

Il progetto, dal nome “Nuova generazione e continuità d’impresa”, è stato realizzato con l’obiettivo di sviluppare, nel partecipante, le competenze di base per la corretta gestione di un’attività commerciale.

Avviato nel 2013, è stato ripetuto per altri due anni consecutivi. Ideato e sviluppato dal personale formativo interno all’azienda con la collaborazione di docenti esterni, nelle edizioni 2014 e 2015 si sono ripercorse le stesse tappe previste dalla prima, migliorando alcuni dei contenuti proposti, alla luce dell’esperienza precedente.

Il percorso, della durata di sei mesi circa, è composto da incontri in aula e da esperienze dirette presso i punti vendita appartenenti al gruppo.

I candidati, per poter partecipare al corso, dovevano aver prima affrontato un periodo di esperienza nel settore, in modo da partire dallo stesso livello di conoscenza operativa ed organizzativa ed avere gli strumenti necessari per interpretare e intraprendere al meglio tutto l’iter.

A loro volta, i negozi dove svolgere le varie esperienze operative di affiancamento sono stati scelti tra quelli che si sono contraddistinti come eccellenza commerciale, come eccellenza organizzativa o come eccellenza amministrativa. Temi, questi, attorno ai quali il corso si articola.

Per ognuna di queste tre aree, in linea generale, sono stati selezionati quattro negozi. In particolare, per l’eccellenza commerciale si è fatto riferimento a quei

punti vendita che presentano una maggior capacità in termini di gestione del cliente, rapporto con il mercato e presidio competitivo; per l'eccellenza organizzativa, sono stati scelti i punti di vendita che presentano elevati livelli di produttività ed ottima gestione delle risorse umane; infine, per l'eccellenza amministrativa si è attinto all'esperienza di quei soci che spiccano per doti di controllo dei costi e dei margini, analisi di bilancio e utilizzo dei software gestionali.

La prima fase del percorso ha visto i giovani cimentarsi nel bilancio delle proprie competenze, partendo dall'analisi del ruolo occupato nell'organizzazione di famiglia e dall'individuazione degli obiettivi professionali prefissati.

Proprio a partire da questa consapevolezza, i giovani della nuova generazione sono stati avviati all'affiancamento nei punti di vendita e al percorso in aula.

La didattica del corso prende in esame numerosi argomenti con l'obiettivo di approfondire e consolidare le conoscenze dei giovani in merito a:

- struttura organizzativa, per individuare i ruoli aziendali e le funzioni con le quali è opportuno interfacciarsi in base alle esigenze;
- statuto, che disciplina il rapporto tra il Socio e la cooperativa e mette in risalto diritti e doveri delle parti, contribuendo a chiarire il ruolo di ciascuno
- panorama distributivo e mercato di riferimento (analisi della concorrenza e tendenza di mercato)

- strumenti di controllo per effettuare una corretta analisi dell'andamento di un punto vendita, rispetto ad una serie di indicatori e parametri gestionali
- normative relative alle assunzioni e tipologie contrattuali;
- tecniche e metodologie di selezione del personale
- gestione del team di lavoro, coinvolgimento e relazione con i collaboratori (comunicazione assertiva)

La fase di affiancamento si articola in tre momenti dedicati ognuno ad uno dei tre temi approfonditi. Ogni periodo, della durata di circa un mese e mezzo, permette al corsista di sperimentare l'esperienza presso due dei quattro punti vendita selezionati per la tematica affrontata, facendo attenzione a non inserirlo nel negozio gestito dalla sua famiglia, qualora questo venga selezionato tra quelli espressione di una delle tre eccellenze.

Durante la sua esperienza il corsista, inserito in un contesto per tanti aspetti nuovo, è stato affiancato da un tutor/socio della struttura di eccellenza che si è occupato di mostrargli e spiegargli determinati aspetti organizzativi ed accompagnarlo nel percorso di analisi del suo metodo gestionale, rispetto al contesto di riferimento.

Alla parte pratica viene associato un incontro a settimana di lezione, tenuta perlopiù da personale interno (Direzioni e ufficio formazione), ma anche da consulenti esterni nonché esperti tematici. L'incontro si apre sempre con un confronto sulle questioni affrontate in settimana nel negozio ospitante, per poi

passare all'argomento del giorno. Gli argomenti trattati vanno da quelli più teorici come l'organigramma societario, lo statuto e il sistema distributivo di CE.DI. Marche, i contratti di lavoro e le normative a quelli di più pratico utilizzo come il bilancio di esercizio come strumento di controllo, le incidenze dei reparti, ma anche tecniche di comunicazione, leadership, gestione delle risorse umane e tempo, approfondite con esercitazioni, attività di role playing e visita di negozi concorrenti e discount della zona.

A conclusione di ciascuna area tematica ad ogni tutor viene chiesto di esprimere, su di un'apposita scheda valutativa che garantisce omogeneità di valutazione, un giudizio per ogni partecipante su: prestazione, comportamento, professionalità, capacità organizzativa, capacità di leadership e di comunicazione.

Sulla base degli esiti riportati nelle schede, una commissione, composta da responsabile della formazione e dal direttore vendite, ha il compito di valutare l'esito del percorso fatto dall'allievo del corso, tra parte teorica e parte pratica, nonché il raggiungimento o meno dell'obiettivo preposto. Il percorso formativo termina con un colloquio del singolo partecipante con l'ufficio formazione e con la compilazione di un feedback, in cui si cerca di far emergere il livello di soddisfazione dell'allievo ed eventuali esigenze di approfondimento rispetto a specifici argomenti. Per situazioni in cui ve ne fosse necessità, la cooperativa prevede degli incontri di approfondimento ad personam sui temi emersi.

4.2. L'ANALISI

4.2.1. Metodologia impiegata

Per svolgere l'indagine si è scelto lo strumento dell'intervista, sottoposta ad un campione di undici ragazzi che, tra il 2013 e il 2015, hanno preso parte ad una delle varie edizioni del corso di formazione "Nuova Generazione e Continuità d'impresa" proposto dalla cooperativa stessa.

Nel campione sono presenti ragazzi che al momento dell'intervista, svolta tra gennaio e febbraio 2020, hanno una fascia di età compresa tra i 27 e i 32 anni, ad eccezione di due quarantenni. Nel periodo in cui hanno frequentato il corso la loro età era compresa tra i 21 e i 25, con due di loro sopra i 33. I partecipanti sono figli di attuali soci della cooperativa CE.DI Marche. Sono stati scelti per il corso di formazione in quanto già attivi all'interno dei punti di vendita dell'insegna e perché considerati possibili successori nella gestione dell'attività familiare. Sono tutti ragazzi provenienti dal territorio marchigiano, la cui carriera scolastica, per la gran parte di loro, si è conclusa con la scuola superiore. Alcuni hanno proseguito, avviandosi alla carriera universitaria, ma soltanto un componente è arrivato al traguardo della laurea triennale.

Si è scelto di raccogliere le informazioni attraverso lo strumento dell'intervista, in quanto il campione a cui sottoporla è facilmente reperibile e non molto ampio.

Inoltre, l'intervista, piuttosto che il questionario, permette di ottenere risposte più ampie ed esaustive.

L'intervista è strutturata in tre parti.

La prima parte ha lo scopo di porre a confronto il percorso degli intervistati e il modello di riferimento del passaggio generazionale all'interno delle imprese familiari. Dopo una breve introduzione al tema, per permettere di comprendere il motivo di tali domande, agli intervistati è stato chiesto di raccontare il loro percorso di studi e l'influenza che la famiglia ha avuto su tali decisioni, le loro esperienze lavorative, anche al di fuori del contesto familiare, e la fase d'ingresso e il loro ruolo all'interno del negozio. In particolare, è stato chiesto di spiegare il rapporto con i familiari in termini di dialogo e delega delle responsabilità.

La seconda parte dell'intervista si concentra sul percorso vero e proprio seguito all'interno del corso di formazione. A tal proposito sono state poste domande con l'obiettivo principale di valutare l'evoluzione professionale ed eventuali cambiamenti a livello personale a seguito della partecipazione al corso stesso. Con questo punto di vista si è chiesto dunque se tale formazione avesse influito sul modo in cui il ragazzo viene percepito dai suoi colleghi, sul variare delle responsabilità affidategli, e se avesse ampliato le sue conoscenze e abilità. Infine, si è posta l'attenzione sulla capacità di tale corso di agevolare o meno la fase di inserimento nella struttura lavorativa e si è cercato di capire se, i temi trattati e le strutture scelte per la fase di affiancamento siano stati ritenuti adeguati e conformi all'obiettivo del corso.

Infine, la terza parte dell'intervista si rivolge ai genitori dei partecipanti al corso. Poche domande con lo scopo è di analizzare il punto di vista dell'altro soggetto protagonista della fase di successione all'interno della società cooperativa, il familiare e il suo ruolo genitoriale e imprenditoriale. Si è cercato di capire se ci sia stata una influenza nelle decisioni del figlio, di come si è sviluppato il loro rapporto in termini di apertura al dialogo e di responsabilità affidate, e se sono stati riscontrati miglioramenti a seguito della partecipazione al corso da parte dei loro figli.

Una volta terminate tutte le interviste, le risposte sono state inserite in una tabella che ha permesso di avere una visione più chiara dei vari fenomeni indagati nonché trarne delle conclusioni.

4.2.2. Risultati ottenuti

Come la struttura dell'intervista, anche i risultati ottenuti possono essere distinti nelle tre aree, anche se, molto spesso, le risposte tendono a collegare le varie domande fra loro, rendendo meno definiti i confini.

Partendo con l'analisi della formazione scolastica possiamo riassumere che, nella totalità dei casi, i ragazzi sono stati lasciati liberi di intraprendere il percorso scolastico che preferivano, con l'eccezione di un ragazzo che, nella scelta della scuola superiore, è stato indirizzato dai genitori verso un istituto che potesse in qualche modo aiutarlo in vista di un futuro ingresso nel punto vendita familiare.

Altrettanta libertà è stata data alla scelta di proseguire o meno il percorso scolastico al termine della scuola dell'obbligo, con conseguente maggioranza degli intervistati che hanno deciso di dedicarsi da subito al lavoro all'interno dell'attività familiare. Infatti, tranne pochissime eccezioni, crescendo all'interno di tale contesto, la prima realtà lavorativa sperimentata (per la gran parte degli intervistati) è stata proprio quella familiare durante le stagioni estive. Una volta entrati, non si sono più allontanati, ad eccezione del periodo di affiancamento previsto all'interno del corso. Si è riscontrato che, col senno di poi in molti avrebbero preferito condurre un'esperienza all'esterno del contesto familiare prima del definitivo ingresso, che avrebbe permesso di acquisire esperienza e conoscenza, al fine di entrare nel punto vendita con maggior consapevolezza, e non solo come naturale conseguenza dell'essere il figlio del gestore.

Tutti, nella fase iniziale di inserimento nel negozio, hanno svolto attività base, partendo dal magazzino, caricamento prodotti sugli scaffali e cassa, per poi acquisire nel tempo sempre più esperienza e quindi passando a mansioni e ruoli di maggiore responsabilità.

Dall'indagine risulta un rapporto fra vecchia e nuova generazione molto aperto, fondato sul dialogo e il confronto, a volte anche acceso, ma che porta sempre ad un punto d'incontro. Le iniziative dei giovani in genere vengono ascoltate, soprattutto se relative ad ambiti dove l'età della vecchia generazione ne limita l'apertura. Ne viene fatta sempre una valutazione in termini di fattibilità e in

qualche caso le proposte sono applicate. Si è riscontrata in alcuni la difficoltà di proporre le proprie osservazioni, dovendo “lottare” per farle comprendere e poi poterle realizzare. In particolare, nei casi in cui il corsista è da poco inserito nell’organico dell’attività con un familiare risultato poco incline alla delega e in quei negozi sotto la direzione di un genitore in età avanzata si sono rilevate maggiori criticità nel proporre iniziative o variazioni.

Per tutti i partecipanti l’ingresso in azienda era già avvenuto al momento della partecipazione al corso, quindi quest’ultimo non ha agevolato e influito particolarmente sull’approccio a tale fase. Infatti, conseguentemente all’ingresso, la maggior parte dei soggetti ha gradualmente assunto sempre più responsabilità, ad eccezione di un caso in cui il familiare mantiene ancora una gestione accentrata dell’attività, delegando la possibilità di prendere decisioni solo quando assente.

Proprio per questo, il corso non ha cambiato nell’immediato il ruolo o la percezione del ragazzo all’interno del contesto lavorativo, però sicuramente ha permesso a tutti di ampliare il loro bagaglio conoscitivo e di esperienza con conseguente maggiore presa di coscienza della posizione rivestita nell’attività e quindi maggiore sicurezza nelle azioni intraprese. Ad eccezione di un caso, in cui il corso ha dato quella consapevolezza che mancava per fare un salto in più, portando il partecipante ad aprire il suo negozio, al di fuori dell’attività familiare.

Un’attenzione particolare viene data, da tutti i ragazzi, alle conoscenze che il corso ha trasmesso. Infatti, l’affiancamento, sia interno al punto vendita familiare

che quello nelle strutture scelte per la parte pratica del corso, ha permesso, secondo i ragazzi, di capire meglio le dinamiche della gestione del negozio, e ha fornito gli strumenti per porre a confronto la propria realtà con altre realtà della stessa insegna che applicano modi di operare differenti ed efficaci, e quindi di captarne gli aspetti positivi da trasferire successivamente nella propria attività.

Con le lezioni, invece, è stato possibile approfondire conoscenze ed abilità che la pratica da sola difficilmente permette di esaminare e che, molto probabilmente, non avrebbero acquisito in altro modo. In particolare, le lezioni sono servite per capire le logiche e i meccanismi che si celano dietro una prassi o una consuetudine dapprima acquisita e concepita solo dal punto di vista fattuale. Alcuni hanno trovato delle tematiche non approfondite adeguatamente, mentre per altri sono state ben trattate le più importanti, essendo chiaro come, in un corso di sei mesi, è difficile sviscerare tutte le competenze necessarie alla gestione di un negozio. Concetto fortemente trasmesso, invece, è quello relativo alle criticità che la gestione di un punto vendita può presentare. Attraverso le esperienze nelle altre strutture dell'insegna i ragazzi hanno preso consapevolezza delle difficoltà più varie in cui ci si può imbattere. Se direttamente tali dinamiche non hanno ancora coinvolto le loro attività, da queste esperienze i ragazzi hanno acquisito una visione più ampia per poterle riconoscere e affrontare. Sicuramente per tutti molto importante è stata l'interazione diretta con compagni di corso, personale interno alla cooperativa, docenti esterni e gestori dei punti vendita; con ognuno i corsisti

hanno avuto la possibilità di confrontarsi ed ottenere input conoscitivi, importanti per la crescita. Personale e strutture coinvolte sono risultate essere in pieno all'altezza del compito affidato loro. Infine, l'ipotesi di realizzare, per mezzo della cooperativa, un'esperienza in un negozio al di fuori di quelli dell'insegna è considerata da tutti molto formativa, fonte di confronto e novità. Solo in un caso il soggetto, pur considerandola molto importante, preferisce restare nelle attività della stessa insegna, dove obiettivi e metodi di gestione sono in linea e quindi è più facile ottenerne benefici. A sottolineare l'importanza che i corsisti danno al confronto continuo con la concorrenza, è l'esito particolarmente positivo dell'attività di role playing svolta all'interno del corso ed emersa in più casi durante l'intervista. I ragazzi, insieme al personale della formazione, hanno trascorso del tempo all'interno di alcuni negozi concorrenti, analizzando presentazione e qualità dei vari settori ma anche pulizia e servizio con l'occhio critico di un cliente, per poi discuterne insieme in aula. Attività che alcuni continuano a fare anche in maniera autonoma.

Infine, alla domanda se sono pronti al passaggio del testimone, tutti dicono di sì, anche se spesso la consapevolezza di una figura di grande esperienza al fianco dà maggiore sicurezza.

La terza parte dell'intervista rivolta alla vecchia generazione, conferma quanto desunto dalle risposte della nuova generazione. I familiari non ritengono di aver influenzato i ragazzi nella scelta della loro carriera scolastica e reputano il

rapporto sia fuori che dentro il contesto lavorativo basato sul dialogo e sul confronto; tutti sostengono che il corso ha apportato grandi benefici al ragazzo a livello di conoscenze, esperienze e apertura di visione e infine ha conferma che nella maggioranza dei casi sta avvenendo il progressivo passaggio di responsabilità a favore della nuova generazione.

4.2.3. Analisi svolta

Sulla base dei risultati ottenuti attraverso l'intervista è possibile a questo punto ricostruire gli step seguiti dalle nuove generazioni nello sviluppo del loro percorso di formazione professionale, fino all'ingresso e affiancamento al familiare all'interno del punto vendita.

Come risultato dall'intervista, in nessun caso è ancora avvenuto il definitivo passaggio generazionale, quindi non è ancora possibile parlare di successo o insuccesso. Però è possibile confrontare i passaggi realizzati fino a questo punto.

Dal confronto con il "modello" descritto nel capitolo secondo, possiamo trovare le principali differenze nei passaggi iniziali. Si può subito riscontrare che i partecipanti risultano poco sostenuti e orientati nelle scelte dell'iter formativo, scolastico e lavorativo, in quanto lasciati completamente liberi di scegliere. Anche la fase d'inserimento avviene in maniera poco programmata e un po' casuale. Quindi se si esclude l'ultimo step, perché, come anticipato, non ancora concluso, il modello analizzato e il percorso seguito hanno in comune solo la fase di

affiancamento all'attuale imprenditore e in maniera limitata la fase d'inserimento, che comunque è avvenuta, anche se non è stata particolarmente curata.

Tuttavia, non è ancora possibile stabilire come si concluderà tale transizione. Tutti coloro che hanno portato a termine con successo il corso e che a distanza di alcuni anni offrono ancora attivamente le loro prestazioni all'interno del punto vendita, si dichiarano pronti a ricoprire la posizione tuttora occupata dal familiare, dimostrando maggiore responsabilità e consapevolezza dell'impegno che tale posizione richiede. Però, per sapere realmente quale sarà l'esito, è necessario attendere che la transizione sia completata e valutare nel tempo come la nuova generazione si sta preparando a ricoprire il ruolo imprenditoriale.

Possiamo affermare per certo che il passaggio è iniziato, perché come detto dai corsisti e confermato dai familiari, è già in atto la progressiva cessione di mansioni di responsabilità da vecchia a nuova generazione, ma questa fase non ha una durata prestabilita quindi non ci è possibile individuarne il termine esatto.

Un buon indicatore è sicuramente il risultato raggiunto da uno dei corsisti che, a differenza degli altri ha avviato, alla conclusione del percorso formativo, il suo punto vendita "Si, con Te" in maniera autonoma e si sta dimostrando all'altezza del ruolo ricoperto. Anche in questo caso, bisogna considerare che il raggiungimento di un risultato positivo di uno non implica automaticamente quello di tutti. È evidente che l'apprendimento conseguente ad un corso di studio o di formazione è differente per ciascun soggetto. Infatti, un ruolo molto

importante è giocato dal fattore umano. Il partecipante deve essere consapevole e sicuro del percorso che sta intraprendendo e quindi impegnarsi affinché se ne ottenga una buona riuscita.

Dopo questa panoramica generale occorre analizzare più nel dettaglio i risultati ottenuti.

Partendo dal percorso scolastico intrapreso, emerge subito il dato che la quasi totalità dei ragazzi si sono fermati alle scuole superiori. Solo alcuni hanno iniziato il percorso universitario, abbandonandolo in seguito, ad eccezione di un solo caso dove è stata conseguita la laurea triennale. Con il senno di poi, la maggior parte ha confermato che un percorso scolastico differente sarebbe stato più funzionale, soprattutto se comprensivo del conseguimento di un titolo universitario. Tali evidenze portano a pensare che un ingresso in età giovane nell'attività familiare influisca sulla scelta del proseguimento del percorso scolastico. Questa, unito al contesto economico sociale demotivante del periodo, probabilmente, è stata la causa che ha portato i corsisti a non cercare strade alternative all'attività di famiglia. A ciò, va collegato anche il fatto che, come dichiarato dagli intervistati, nella quasi totalità dei casi i familiari non sono intervenuti affatto nelle decisioni riguardanti la carriera scolastica, considerandola una scelta a carattere personale e ristretta al contesto familiare. A tal proposito sarebbe auspicabile un piccolo intervento a monte da parte della cooperativa al fine di incoraggiare i familiari ad

offrire gli strumenti per meglio orientare le scelte dei ragazzi nel percorso scolastico e formativo.

Parlando poi della prima esperienza lavorativa, nella maggior parte dei casi, questa non è avvenuta al di fuori dell'azienda di famiglia, come invece parte della letteratura consiglia. Infatti, tutti i ragazzi sono entrati direttamente nell'attività familiare senza alcuna esperienza esterna. La mancanza di esperienza e conoscenze nel momento dell'ingresso ha portato il corsista, in alcuni casi, a non essere visto di buon occhio all'interno della realtà lavorativa, ma ad essere percepito come "figlio di papà", ciò che può sembrare un paradosso, se si pensa che proprio lui un giorno prenderà le redini della direzione, diventando il punto di riferimento per gli stessi dipendenti. Una soluzione valida potrebbe essere quella di una conoscenza più ampia, frutto della frequentazione dell'università (ritornando quindi a suggerire un maggior supporto del familiare nella scelta della carriera scolastica) che, affiancata ad un'esperienza iniziale al di fuori del contesto familiare, permetterebbe al corsista di acquisire maggiore esperienza e sicurezza. In ragione della forte coesione che lega i soci alla cooperativa e della struttura dei rapporti tra soci stessi, potrebbe essere utile fare leva su un sistema di rotazione, affinché l'esperienza esterna possa essere svolta in un altro negozio dell'insegna, o in altri esercizi, anche al di fuori dei confini regionali, venendo meno il vincolo della concorrenza. Qui il ragazzo potrebbe tranquillamente iniziare dalla "gavetta" e una volta tornato nell'azienda familiare crescere più velocemente, con un ruolo

più definito e mansioni di responsabilità. Dall'intervista è emerso che, oltre al semplice affiancamento familiare, prima del corso non erano state intraprese singole attività di formazione per la nuova generazione. A maggior ragione l'esperienza in una struttura esterna potrebbe compensare tale mancanza, e tale tesi è avvalorata anche dall'opinione estremamente positiva in merito espressa da tutti gli intervistati, che la considerano formativa, fonte di confronto e novità.

Nel complesso le relazioni tra vecchia e nuova generazione sono aperte, improntate al dialogo e al confronto, con elevata considerazione delle iniziative dei giovani ma con alcune eccezioni. Non credo sia un caso che le principali difficoltà si verificano in corrispondenza di contesti in cui il familiare mantiene una gestione abbastanza accentrata del punto vendita.

Un'altra fase a cui è stata data poca attenzione dalla cooperativa è rappresentata dall'ingresso nell'attività di famiglia. Occorre sottolineare che quando il corso ha preso inizio tutti erano già entrati in azienda. Pertanto, si potrebbe considerare un intervento della cooperativa che, nel momento in cui il giovane decide di ricalcare le orme del familiare, affianchi una figura di esperienza esterna alla famiglia, individuabile nell'area manager, che lo segua sia all'interno dell'attività familiare che esternamente portandolo tra l'altro a contatto con altri punti vendita. Così facendo verrebbe data la possibilità di affrontare le diverse problematiche che si potrebbero presentare in altre strutture in maniera più approfondita.

È stato rilevato come il corso non ha cambiato nell'immediato il ruolo o la considerazione agli occhi degli altri dipendenti che lavorano all'interno dell'attività di famiglia, però sicuramente ha permesso a tutti di ampliare il proprio bagaglio conoscitivo ed esperienziale con conseguente maggiore presa di coscienza della posizione rivestita nell'attività e quindi maggiore sicurezza nelle azioni intraprese. Ma se al momento del ritorno in azienda, le maggiori conoscenze e abilità acquisite con il corso fossero state premiate con il riconoscimento di un ruolo/mansione di maggior responsabilità, il corsista sarebbe stato incentivato ad impegnarsi per ottenere risultati migliori.

Per quanto riguarda l'organizzazione del corso, dalle interviste è risultato ben realizzato e ben riuscito. Sicuramente fondamentale è stata la presenza di specialisti delle tematiche affrontate. Ne è la conferma anche il grande successo riscosso dalle lezioni. Con l'affiancamento viene trasmessa quella parte di competenze idiosincratiche dell'attività, ma con il corso queste sono state notevolmente ampliate e approfondite.

La parte più operativa è sviluppabile solo nel tempo con una maggiore esperienza, quindi al fine di crescere ulteriormente si potrebbe valutare la presenza di eventuali lacune a distanza di tempo, creando un possibile percorso ad hoc per colmarle.

Sicuramente, il corso ha raggiunto gli obiettivi per il quale era stato organizzato, trasmettendo la consapevolezza sulle criticità derivanti della gestione di un punto

vendita, grazie anche alle esperienze nelle altre strutture dell'insegna, che ne hanno ampliato la visione. Questo esame più completo e la presa di coscienza di che cosa vuol dire gestire un negozio "Si, con te", in alcuni ha sortito degli effetti positivi che si sono concretizzati in un distacco dalla realtà familiare, perché ritenuto un contesto troppo ristretto. In altri ha insinuato il dubbio sulla reale volontà di impiegare capacità ed energie in questo tipo di attività, inducendolo a seguire un percorso alternativo, del tutto diverso da quello dell'insegna, pur considerando il corso funzionale e utile su più fronti. Infatti, alcuni dei ragazzi hanno deciso di cambiare strada aprendo attività in altri settori, mantenendo la possibilità di sfruttare le capacità imprenditoriali acquisite con la frequenza al corso, in altri campi.

Quindi quello che è possibile suggerire è che per rendere più completo il percorso, non andrebbero formati soltanto i futuri gestori, ma anche i familiari che vorrebbero nel figlio/familiare il loro successore. La cooperativa potrebbe invitare i gestori a prendere piccoli accorgimenti fin dalla giovane età della futura leva. Accompagnandoli nelle scelte più indicate, si ottiene una consapevolezza maggiore del ragazzo nella scelta del suo futuro. La cooperativa dovrebbe incentivare tutte quelle attività a sostegno del momento precedente l'ingresso nel negozio di famiglia e del momento dell'ingresso stesso.

Potenziando l'esperienza pratica nella fase iniziale, infatti, non servirà farlo all'interno del corso. La parte delle lezioni pratico/teoriche, invece, ha riscosso un

indice di generale soddisfazione, poiché ha permesso di raggiungere un buon livello di preparazione. A tal fine serve appunto un convincimento, da parte di tutti, che questi passaggi siano funzionali al raggiungimento di un obiettivo: lo sviluppo delle competenze imprenditoriali nel partecipante. Come più volte detto, non per forza i risultati raggiunti con tali accorgimenti sono migliori di quelli già raggiunti o realizzano la formazione di una figura imprenditoriale in modo certo. Tuttavia, si può affermare che un percorso dilazionato nel tempo, quindi un impegno meno concentrato in un lasso temporale ristretto, che vada a rafforzare tutte le principali fasi di questo processo evolutivo e che coinvolga il ragazzo fin dall'inizio portandolo ad una consapevolezza anticipata se quello è realmente il suo futuro, potrebbe essere la soluzione.

CONCLUSIONI

Come detto in fase introduttiva, questo studio nasce dall'interesse di analizzare un reale percorso di formazione volto al ricambio generazionale, con l'obiettivo di individuare un modello da suggerire, alla luce di quanto sostenuto nella letteratura sui processi di successione nelle imprese familiari. Infatti, l'intenzione era quella di ricostruire l'iter seguito dai partecipanti, grazie all'analisi congiunta delle fasi sviluppate all'interno del corso e di quanto emerso dalle interviste realizzate, e di confrontare in seguito tale iter con il modello di successione familiare, valutando eventuali discrepanze e mancanze da colmare.

I vari step dell'analisi hanno permesso di approfondire tematiche molto interessanti e di grande attualità.

Partendo dalla nascita delle cooperative, sono stati analizzati i principi e le tipologie più importanti, per poi affrontare il contesto della grande distribuzione organizzata e soffermarsi sulle cooperative di dettaglianti, di cui CE.DI. Marche è un esempio. L'interesse per il percorso "Nuove generazioni e continuità d'impresa", invece, ha fatto nascere l'esigenza di approfondire il tema della successione imprenditoriale nelle imprese familiari, per risalire ai principali passaggi che questo processo prevede.

Con il progressivo avanzamento dello studio della letteratura era sempre più evidente che, in riferimento al contesto della successione familiare, fosse davvero molto difficile parlare di modello ideale. Infatti, ogni impresa si caratterizza per degli elementi che la differenziano da qualsiasi altra e che a loro volta esercitano un'influenza molto importante in questa fase di transizione.

Al contempo, si è palesato anche il perché sia stato difficile sviluppare un modello di successione in ambito cooperativo. Considerando tutte le variabili che possono intervenire nel passaggio familiare, applicate alle diverse tipologie cooperative, anche molto diverse tra loro, non è stato possibile formulare una serie di passaggi standard.

Data la mancanza di un iter apposito per le cooperative, si ritiene che l'utilizzo dei passaggi ipotizzati per la successione delle imprese familiari, abbia fornito un modello particolarmente adatto per l'analisi del caso scelto, proprio per la natura dell'attività dei soci.

A tal proposito, è possibile concludere che nonostante il percorso seguito da coloro che si troveranno a gestire un punto vendita dell'insegna "Si, con te" non sia stato completamente in linea con quello ipotizzato in letteratura per le imprese familiari, non si ritiene che questo possa comprometterne il successo. Infatti, sulla base di quanto è stato possibile dedurre dalla letteratura analizzata, la puntuale riproduzione di tutti i passaggi e il rispetto delle linee guida non garantisce a priori

risultati certi e allo stesso tempo il mancato rispetto non ne pregiudica necessariamente la riuscita.

Per quanto riguarda il percorso formativo, dalle realtà con cui si è entrati in contatto per la realizzazione di questo lavoro, è stato possibile comprendere che la formazione in corrispondenza del passaggio generazionale non è una pratica così diffusa all'interno degli istituti cooperativi, quindi va dato merito a chi ripone quest'attenzione nella continuità del gruppo.

Inoltre, come segnalato, non esistono delle tappe predefinite e ideali da dover imitare, quindi è difficile giudicare il percorso seguito dai soci e il corso realizzato dalla cooperativa.

Dopotutto le competenze imprenditoriali non sono ereditarie, quindi è interesse della cooperativa stessa far qualcosa affinché vengano sviluppate, in modo da garantire continuità all'attività d'impresa e all'opera di coesione economica e sociale nel tempo.

Infatti, nonostante si sia dimostrato un iter molto ben sviluppato e apprezzato, quello di CE.DI. Marche presenta al contempo dei punti deboli che possono essere migliorati. Dunque, un percorso di formazione più graduale, la ricerca di prevenire il più possibile le difficoltà che possono frapporsi fra il corsista e il ruolo imprenditoriale ed un maggior coinvolgimento di nuove e vecchia generazione possono portare ad un risultato più gratificante. Tuttavia, su un fattore non si può intervenire, ossia la reale volontà con cui il corsista affronta la

sfida: questa gioca un ruolo molto importante nel raggiungimento dell'obiettivo del corso.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Adizes I., *Corporate Lifecycle: How and Why corporation grow and die and what to do about it*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989.
- Ampò A., Tracogna A., *Successione imprenditoriale e prospettive di continuità nelle piccole e medie imprese*, EUT edizioni università di Trieste, 2008.
- Anderson R., Reeb D., *Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage*, *The Journal of Law and Economics*, 46, 2003.
- Baccarani C., *Imprese commerciali e sistema distributivo, una visione economico-manageriale*, Giappichelli Editore, Torino, 2001.
- Baschieri G., *L'impresa Familiare, Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, Milano, 2014.
- Benassi S., *Rapporti di canale e gruppi di acquisto nel dettaglio alimentare*, in *Commercio*, n. 34, 1989.
- Bonti M., Cori E., *“La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche”*, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n°2, 2011
- Botta I.F., *L'internazionalizzazione del retailing e le supercentrali d'acquisto europee di prodotti grocery nell'era delle alleanze strategiche*, in *Commercio*, n° 66, 1999

- Campobasso G. F., *Manuale di diritto commerciale*, UTET, 2015
- Cesaroni M., *Una storia marchigiana. Ce.Di. Marche: 35 anni nella distribuzione*” (f.c.), edito da Ce.Di Marche soc. coop, 2008.
- Cesaroni F.M. e Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, Franco Angeli, Milano, 2011.
- Cesaroni F.M. e Sentuti A., *Nuove generazioni ed evoluzione dell’impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo*, pubblicato sulla rivista *Piccola Impresa/Smalla Business*, 2010.
- Chrisman J.J, Chua J.H., Sharma P., *Defining the family business by behaviour*, nel giornale di business *Entrepreneurship theory and practice* n°23, summer 1999
- Cintioli A., *La sindrome del successore*, *Tempo economico* n°261, 1987.
- Codice civile:
- Libro I – Delle persone e della famiglia, Titolo VI – del matrimonio, art. 230 bis – impresa familiare;
- Libro V – Del lavoro, Titolo VI – delle società cooperative e delle mutue assicuratrici (art 2511 – 2545).
- Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni specifiche per la continuità*, Egea, Milano, 1995.
- Costituzione della Repubblica, art 45

- Corbetta G., *Learning from practice: how to avoid mistakes in succession processes*, IESE – Book Chapter, 2008.
- Corbetta G., Minichilli A., *Una guida ai passaggi generazionali*, Dipartimento di Management e Tecnologia & Cattedra AIdAF-EY, Università Bocconi, 2016.
- Davis P.S., *Realizing the potential of family business*, Organization Dynamics, Organizational Dynamics, volume 12 issue 11, summer, 1983.
- Decreto Ministeriale 23giugno 2004, n. 310
- Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007
- Demattè C., *Modello di gestione e ciclo di vita delle imprese*, editoriale Economia e Management, n°3 maggio-giugno 2001.
- Desroche H., *Il progetto cooperativo*, Jaca Book, 1980
- Dioletta M.P., Golinelli G.M., *I gruppi di acquisto quali tipiche forme di cooperazione fra dettaglianti*, in *Imprese commerciali e sistema distributivo*, Giappichelli Torino, 1997.
- Dyer G., *culture in Organizations: a case study and analysis*, working paper MIT, Cambridge, 1982.
- Eminente G., *La gestione strategica nelle aziende di grande distribuzione. L'esperienza Generale Supermercati*, Società editrice Il Mulino, Bologna, 1983.

- Foglio A., *Vendere alla Grande Distribuzione. La strategia di vendita e di trade marketing.*, Franco Angeli, Milano, 2014
- Gambel E.L., *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare italiana*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Gómez-Mejía L.R., Haynes K.T., Núñez-Nickel M., Jacobson K.J.L., Moyano-Fuentes J., *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*, *Administrative Science Quarterly*, n°52 (1), 2007
- Lago U., *Grande Distribuzione e piccola e media industria. Le strutture di governo nei canali distributivi*, Egea, Milano, 2002.
- Lampacrescia S., *Il Sistema Cooperativo, attualità e prospettive in un contesto di crisi*, Franco Angeli, 2016.
- Legge 17 febbraio 1971, n° 127 (ex art. 27 legge Bosevi)
- Levinson H., *Conflict that plague the family business*, *Harvard Business Review*, March-April, 1971.
- Lorenzoni G., *I gruppi di acquisto fra dettaglianti. Modelli di sviluppo*, casa editrice prof. Riccardo Pàtron, Bologna, 1968.
- Montanari S., *Le aziende familiari. Continuità e successione*, Cedam Milano, 2003.
- Pantaleoni M., *Esame critico dei principi teorici della cooperazione*, in *Giornale degli Economisti*, lettera del 16 dicembre 1897, 318.

- Poma L., *Le grandi cooperative in Italia, nuovi scenari competitive e la cooperazione Legacoop*, il Mulino, 2006.
- Preti P., *L'organizzazione della piccola impresa*, Egea, Milano, 1991.
- Preti P., Muricelli M., *L'impresa forte, un manifesto per le piccole imprese*, Egea, Milano, 2007.
- Raccomandazione UE n°94 del 7 dicembre del 1994, pubblicata in Gazzetta Ufficiale l. n°385 il 31 dicembre 2004 pp. 14-17
- sentenza della Cassazione, n. 9513 dell'8.09.1999
- Statuto soc. coop. CE.DI. Marche
- Sorci C., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, CUSA, Giuffrè editore, Milano, 1995.
- Stern M.H., *Inside the family-held Business*, Harcourt Brace Jovanovick, New York, 1986.
- Vecchi R., *Le Società Cooperative*, Giuffrè editore, 2001.
- Zamagni S. e V., *La cooperazione*, il Mulino, 2008
- Zan S., *La cooperazione in Italia. Strutture, strategie e sviluppo della lega nazionale cooperative e mutue*, De Donato, Bari, 1982

SITOGRAFIA

https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Guida-ai-passaggi-generazionali_finale_14.06.2016.pdf

http://www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/b16245f3-c35f-4d5f-84b9-37fdb73fdb2/Report+AUB+XI+edizione_25_novembre.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mWDiQcv

<https://www.alleanzacooperative.it/distribuzione-dettaglianti>

<https://www.ambientediritto.it/dottrina/Dottrina%202004/cooperative.htm>

<http://www.ancd.it/>

<https://www.assolombarda.it/media/comunicati-stampa/guida-per-i-passaggi-generazionali>

http://www.coopitaliane.it/approfondimenti/dichiarazione_identita_cooperativa.pdf

<http://www.coopitaliane.it/doc/LEGGI/LEGGE%2017-02-1971%20n%20127.pdf>

https://www.cortecostituzionale.it/documenti/download/pdf/Costituzione_della_Repubblica_italiana.pdf

<https://www.e-coop.it/coop-chi-siamo>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A31994H1069>

http://www.fondazionebarberini.it/PDF/eventi/Tipi%20di%20impresa%20cooperativa%20Nicolini_100713123053_100713010628.pdf

<https://www.foncoop.coop/>

<https://www.fondimpresa.it/chi-siamo/i-fondi-interprofessionali>

<https://www.foodweb.it/>

<https://www.gdonews.it/>

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiko7a8k8rnAhV8w8QBHfYZBccQFjAAegQIAhAB&url=http%3A%2F%2Fdigitalibri.egeaonline.it%2FgetFile.php%3Fid%3D14133&usg=AOvVaw1wazmX3lbyQbESDVMJ9j>

<https://www.ica.coop/en>

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/europa-e-fondi-europei/focus-on/Fondo-sociale-europeo-2014-2020/Pagine/default.aspx>

<http://www.legacoop.coop/>

<https://www.mbres.it/it/publications/italian-medium-sized-enterprises>

https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/mi_presentazione_MB19.pdf

<https://www.nielsen.com/it/it/>

https://www.reportaziende.it/cedi_marche_s_coop

<https://www.selexgc.it/>

<http://www.siconte.it/it/>

http://www.universocoop.it/appunti_cooperativi/Dichiarazione_indentita.htm

<https://www.visievoci.it/2019/05/28/cronisti-in-classe-ad-ancona-le-premiazioni/>

<https://www.crescerenellacooperazione.it/download/2019/modello-cesi.pdf>

<https://ictrillinosimo.edu.it/index.php/140-news/515-incontro-si-con-te-ce-di-marche-scuola-secondaria-g-leopardi>

<http://www.siconte.it/it/si-con-te-beach-tour-2018>

<https://risorgimarche.it/sostenitori/>

ALLEGATO

INTERVISTA

DOMANDE PER LA NUOVA GENERAZIONE

1. I tuoi genitori ti hanno accompagnato nelle scelte della tua carriera scolastica?
2. Ti hanno indirizzato verso una scelta che avrebbe potuto dare un seguito all'azienda o ti hanno lasciato libero?
3. Finita la scuola dell'obbligo hai scelto di proseguire gli studi o hai provato da subito un'esperienza lavorativa? Se sì, ti ha condizionato nella possibile continuazione della carriera accademica?
4. Sulla base del modello letterario preso a riferimento, prima dell'ingresso nell'azienda familiare, l'autore suggerisce di "parcheggiare" il figlio in un'impresa dello stesso settore e non concorrente. È stata seguita questo tipo di iniziativa?
5. Nel momento in cui sei stato introdotto in azienda, hai fatto "la gavetta" o ti sono state affidate da subito mansioni di responsabilità?
6. Che rapporto hai con i tuoi genitori? C'è dialogo tra di voi? Avete rispetto delle vostre opinioni e dei vostri ruoli?
7. In qualità di portatore di novità, le tue idee vengono ascoltate e attuate, o direttamente accantonate?

8. È avvenuto il tuo definitivo subentro alla guida dell'azienda? Se sì, c'è stata una rinuncia graduale da parte della vecchia generazione, di mansioni e responsabilità?
9. Prima che la cooperativa avviasse il corso, c'erano stati dei tentativi da parte dei tuoi genitori per avviarti alla gestione dell'attività? se sì, di che tipo?
10. Da quanto tempo lavori all'interno dell'attività familiare?
11. La partecipazione al corso ti ha agevolato la fase di ingresso nell'attività?
12. Hai visto il tuo ruolo cambiare, dopo la partecipazione al corso? Ti sei sentito più preso in considerazione da chi lavora con te? Ti sono state affidate mansioni di maggiore responsabilità?
13. Credi che il solo affiancamento ti sarebbe stato sufficiente per apprendere le conoscenze necessarie alla gestione del punto vendita?
14. Con il corso, le tue conoscenze e abilità sono migliorate? o ti ha permesso di apprenderne di nuove, che l'affiancamento familiare non ti aveva trasmesso?
15. Il corso ti ha permesso di comprendere se la carriera scolastica seguita sia stato sufficiente? O un diverso iter formativo ti avrebbe preparato meglio per la tua attuale posizione lavorativa?
16. Il corso ti ha permesso di maturare e capire quali sono le reali difficoltà che derivano dalla gestione dell'azienda?

17. Ti è stato permesso di attuare iniziative/idee innovative?
18. Pensi che ci fossero delle tematiche non approfondite, o poco, che invece per te hanno una maggiore importanza?
19. Credi che i punti vendita selezionati fossero all'altezza del ruolo attribuitogli?
20. Credi che un'esperienza al di fuori dei punti vendita dell'insegna sarebbe stata utile?
21. Ti senti pronto ad un passaggio di testimone?

DOMANDE PER LA "VECCHIA" GENERAZIONE

22. Ha influenzato la scelta del percorso scolastico di suo figlio?
23. Che rapporto hai con suo figlio ? C'è dialogo e rispetto delle opinioni e dei ruoli altrui?
24. Crede che suo figlio abbia trovato miglioramenti dalla partecipazione al corso? Sotto che aspetti?
25. Sta progressivamente lasciando compiti e responsabilità a suo figlio? Può farmi degli esempi?