

Bozza ad esclusivo uso interno

Tratto da

Mario Mazzoleni “Riflessioni di impresa: alla ricerca di nuovi paradigmi”. Giappichelli Editore, Torino 2013

PARTECIPAZIONE E RELAZIONE: LE FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO NELL’IMPRESA COOPERATIVA¹

di Elisa Chiaf, Davide Giacomini, Mario Mazzoleni

“Conoscere non è affatto comporre, ne’ spiegare.
È Accedere alla visione.
Ma per vedere conviene inanzi tutto partecipare.
Questo è un noviziato duro....”

*Antoine de Saint- Exupery
Pilota di Guerra*

Abstract

Il lavoro si baserà sull’analisi dell’impatto che i macro principi su cui si fonda il sistema valoriale delle aziende cooperative – mutualità, partecipazione, democrazia, solidarietà – hanno sulla gestione di tali aziende e il cui mancato rispetto porterebbe le cooperative alla perdita della loro ragion d’essere e, di conseguenza, del loro stesso status-identità.

Infatti, l’azienda cooperativa può essere intesa come quella tipologia aziendale la cui peculiarità va ricercata nella governance tesa alla valorizzazione del fattore conferito dai soci e nel meccanismo decisionale di tipo democratico.

Inoltre, punto di forza e di assoluta peculiarità dell’azienda cooperativa, risiede nel sistema di rete in cui essa agisce e che favorisce contemporaneamente sia lo sviluppo economico e imprenditoriale sia il perseguimento dei principi cooperativi che chiaramente stabiliscono la rilevanza della collaborazione tra le aziende appartenenti al movimento.

Il sistema, infatti, se opportunamente incentivato, è in grado di favorire circoli virtuosi sia per le cooperative, sia per il sistema economico-sociale in generale in quanto permette di meglio raggiungere la finalità mutualistico-solidaristiche che il movimento cooperativo si prefigge.

Dunque l’azienda cooperativa persegue contemporaneamente finalità di tipo economico, per perdurare nel tempo e in un’ottica di solidità, e di tipo sociale, raggiungendo così finalità mutualistiche e solidaristiche e caratterizzandosi come azienda “eccellente”.

Obiettivo del paper sarà valutare le peculiarità della cooperativa delineando il vantaggio competitivo che da tali caratteristiche deriva.

Per questo motivo si procederà ad un duplice ambito di analisi:

- dal punto vista interno si studierà l’impatto dei principi cooperativi sui meccanismi di gestione dell’azienda;
- dal punto di vista esterno si valuteranno gli effetti del network sia a livello di singola cooperativa sia di sistema.

1. Introduzione

“A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise. [...] Co-operatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. In the tradition of their founders, co-operative members believe in the ethical values of

¹ Mazzoleni M., “Participation and network: the root of co-operative competitive advantage”. Paper presentato a “The Mondragon Co-operative Research Conference 2005” Mondragon University, School of Management, Spain, June 2005.

honesty, openness, social responsibility and caring for others."². Tratta dalla dichiarazione di identità cooperativa, la frase riprende e riafferma i principi su cui la cooperazione si fonda delineandone i valori ma, soprattutto, evidenziando l'aspetto del finalismo orientato a una pluralità di obiettivi di ordine sia economico sia sociale.

La cooperativa, dunque, nasce come un particolare istituto autoregolamentato, dove i principi, individuabili in mutualità, solidarietà e democraticità, divengono al tempo stesso caratteristica irrinunciabile e pilastri valoriali che danno luogo a un *modus operandi* unico e universale nel panorama aziendale. In particolare, i suddetti principi hanno tre particolari valenze:

- rappresentano un richiamo fondamentale di natura ideologica e valoriale;
- determinano le linee di fondo per la definizione delle logiche e della gestione interna;
- influenzano le linee strategiche di fondo attraverso le quali la cooperativa opera sul mercato.

Come si vedrà in seguito, i principi pongono in primo piano l'individuo e diversi tipi di relazioni: quelle tra persone e quelle tra imprese, relazioni interne alla singola cooperativa (o al sistema) e quelle esterne rivolte al mercato e alla comunità tutta.

A motivo di ciò una delle parole chiave attraverso cui è possibile analizzare l'agire cooperativo è "partecipazione". Essa riassume, con differenti accezioni che svilupperemo sinteticamente nel corso di questo lavoro, i concetti valoriali su cui si basa il movimento cooperativo, ponendosi, da un lato come tratto distintivo del sistema cooperativo, dall'altro come elemento capace di innescare un vero e proprio vantaggio competitivo.

Dal punto di vista dei meccanismi di gestione interna la cooperativa pone al centro del proprio universo il socio come persona e come parte di un sistema di persone legate tra loro in ragione di obiettivi e di approcci comuni. Gli strumenti utilizzati per rispondere ai bisogni e alle aspettative della compagine sociale discendono direttamente dalla necessità di realizzare i meccanismi partecipativi. Il rapporto, duale e biunivoco, tra socio e cooperativa conferisce a quest'ultima il carattere democratico e mutuale propri della mission cooperativa.

Rispetto alla dimensione esterna all'azienda, la cooperativa è un soggetto orientato fortemente alle relazioni di sistema seguendo una sorta di "networking vocation" che non deve essere rintracciata esclusivamente nei rapporti di rete cooperativa, ma anche, e forse oggi soprattutto, nella capacità di instaurare legami collaborativi, virtuosi e positivi con istituzioni, territorio, comunità e con la pleora di altri soggetti che con essa si interfacciano.

Questa capacità nasce e si sviluppa direttamente dai principi cooperativi³, in particolare dal principio che asserisce la collaborazione tra le aziende aderenti al movimento; quest'ultimo possiede naturalmente le peculiarità tipiche di una rete sia per il sistema di valori cui esso si ispira, sia per l'assetto istituzionale sia per le strategie di sviluppo e di integrazione di cui si avvale. L'aggregarsi e il cercare accordi e connessioni tra una cooperativa e l'altra sono reazioni naturali, scaturenti direttamente dalla concezione su cui si basa l'esperienza cooperativa: l'unione delle risorse come una soluzione efficace ed efficiente alle sfide del mercato.

Se nel passato queste iniziative sono sorte in maniera spontanea, e a volte estemporanea, non collocandosi all'interno di un preciso disegno di crescita o di considerazione del sistema nella sua totalità, oggi il movimento cooperativo ha interiorizzato la consapevolezza che tali esperienze debbano essere strutturate e razionalizzate affinché divengano replicabili e fonti di vantaggio competitivo.

In ogni arena competitiva la creazione di un network e il suo utilizzo rappresentano uno strumento utile per affrontare al meglio le criticità che possono scaturire dalla globalizzazione: il raggiungimento, la difesa e il miglioramento delle posizioni acquisite, infatti, è sempre più un risultato strettamente interconnesso all'interagire tra le imprese oltre che alla disponibilità di risorse presenti nel contesto socio-economico di riferimento⁴. Le esperienze di diversi paesi confermano l'importanza dell'organization network nel creare condizioni migliori per sviluppare attività economiche, per ridare impulso a aree in declino e per tutelare settori produttivi già consolidati.

Le reti si delineano, quindi, come un vantaggio competitivo, contribuendo ad aumentare l'efficienza del sistema nel suo complesso con ricadute su ciascun membro⁵.

2 ICA - Dichiarazione di identità cooperativa - in "Rivista della Cooperazione", n° 22, riportante gli atti del XXXI Congresso ICA, Manchester 1995.

3 I "principi cooperativi" enunciati dall'Alleanza Cooperativa Internazionale sono: adesione volontaria, controllo democratico da parte dei soci, partecipazione economica dei soci, autonomia e indipendenza, educazione e formazione cooperativa, collaborazione tra cooperative, interesse per la comunità. Fonte: International Co-operative Alliance www.ica.org.

4 Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, The Free Press, New York 1980.

5 Mazzoleni M., *Co-operatives in The Digital Era*, Università degli Studi di Brescia, Brescia 2004; paper presentato al "Congress of the Social Sciences and Humanities Annual Meeting of the Canadian Association for Studies in Co-operation", June 2004, University of Manitoba, Winnipeg, Canada.

Gli effetti delle logiche mutualistiche, solidaristiche e democratiche si estendono e assumono nuove forme e finalità, arricchendo al tempo stesso sia gli stakeholder sia la cooperativa. Possiamo definire quindi “networking allargato” l’approccio multi-relazionale che permette di ripensare, ridefinire e rivitalizzare la mission delle cooperative, rendendo tali particolari tipi di impresa protagonista del tessuto imprenditoriale, economico, sociale e politico di riferimento acquisendo il vantaggio competitivo che dall’istituzionalizzazione di queste prassi può generare.

2. Principi e finalismo dell’impresa cooperativa

Per avviare una riflessione sulle finalità dell’azienda cooperativa, e quindi sulle peculiarità che la caratterizzano, si procederà prendendo in esame l’evolversi delle teorie riguardanti il finalismo di impresa, in modo da evidenziare similitudini e differenze rispetto al modello cooperativo.

L’azienda nasce con l’obiettivo di soddisfare nel tempo le finalità dell’istituto, ossia di un insieme di persone che, per appagare determinati bisogni⁶, si associano creando regole e strutture di comportamenti relativamente stabili nel tempo⁷. Non è possibile tracciare una tassonomia completa dei bisogni che sottostanno alla creazione di un’impresa o delle finalità che essa deve perseguire; di certo però si può porre come punto di partenza l’Articolo 2247 del Codice Civile, in merito al contratto di società. L’articolo recita: “*Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l’esercizio in comune di un’attività economica allo scopo di dividerne gli utili*”. La principale finalità riconosciuta dalla legislazione italiana per l’esercizio di un’attività economica è quindi la divisione degli utili. Tale assunto non esclude la possibilità di soddisfare bisogni diversi, quali quelli sociali, siano essi radicali (informazione, libertà, ecc.) o non radicali (appartenenza, identificazione, sicurezza, ecc.); resta comunque sostanziale il richiamo al profitto quale fine e scopo ultimo dell’attività economica.

Il riconoscimento legislativo di tale finalità è andato a rafforzare un’idea che già caratterizzava l’esercizio dell’attività economica, infatti la maggior parte delle imprese esistenti sul mercato, soprattutto in passato, non aveva la sensibilità (o la volontà) di affermare valori sociali, di sostenere processi democratici e solidaristici al proprio interno. Il passaggio a un’ottica diversa si ha in tempi relativamente recenti.

Dal secondo dopoguerra si sono verificati una serie di cambiamenti (economici, ma anche sociali) che hanno portato alla ridefinizione del concetto di impresa. Essa si è venuta a identificare quale centro di interessi - e, aggiungiamo, centro di relazioni⁸ dato il suo carattere di sistema aperto - poiché obiettivo fondamentale dell’azienda è proprio il conseguimento del “bene comune” che non può prescindere dal temperamento delle esigenze di tutti coloro che con essa interagiscono⁹.

Si andò così delineando un concetto basilare: il profitto non può rappresentare l’unica finalità d’azienda e gli interessi da soddisfare non possono essere ridotti a quelli degli shareholder (come anni dopo abbiamo imparato a chiamare i rappresentanti del capitale), ma diviene fondamentale, per la stessa sopravvivenza dell’impresa, il soddisfacimento anche delle istanze dei prestatori di lavoro che furono così identificati come portatori di interessi istituzionali¹⁰. Quindi l’azienda, quale ordine economico dell’impresa, rappresenta un

6 Masini C., *Op. Cit.* (1979). Sullo stesso argomento si vedano, tra gli altri: Azzini L., *Istituzioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano 1982; Ferrero G., *Istituzioni di economia d’azienda*, Giuffrè, Milano 1968; Zappa G., *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Giuffrè, Milano 1957; Onida P., *Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano 1965; Cattaneo M., *Economia delle aziende di produzione*, Etas Libri, Milano 1973; Melis G., *Introduzione all’Economia aziendale*, Giappichelli, Torino 1993.

7 Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna 1994.

8 Masini, infatti, sostiene che “*un sistema è una realtà di relazioni, e in un aspetto è anche una classificazione di fenomeni e di cose, di principi e di concetti che siano legati da tali relazioni*” in Masini C., *La dinamica economica nei sistemi dei valori d’azienda*, Giuffrè, Milano 1955.

9 In Italia il più noto esponente di questa corrente di pensiero è stato Masini. Egli, infatti, affermò l’errore di quanti individuavano una contrapposizione tra lavoro e capitale, poiché non riconoscevano nell’impresa l’esistenza di spinte in grado di portare tanto alla soddisfazione dei bisogni dei lavoratori quanto a quelli degli apportatori di capitale. Il suo fu un contributo “rivoluzionario” poiché portava a dichiarare come il profitto fine a se stesso non potesse rappresentare l’obiettivo ultimo dell’azienda. Molti altri contributi provengono dalla letteratura europea più attenta, anche storicamente, agli aspetti istituzionali dell’impresa. In particolare con riferimento agli studi svolti da ricercatori e accademici italiani si possono ricordare tra gli altri: Sciarelli S., *Il sistema d’impresa* Cedam, Padova 1985; Eminente G., *La gestione strategica dell’impresa*, Il Mulino, Bologna 1982; Rispoli M., *Le strategie*, Il Mulino, Bologna 1984; Amigoni F., *Alcune riflessioni sulla pianificazione strategica e pianificazione aziendale*, supplemento di “Sviluppo & Organizzazione”, n° 62, novembre-dicembre 1980; Lacchini M., *Strategia aziendale: elementi di teoria*, Giappichelli, Torino 1988; Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova 1999.

10 Sull’evoluzione del concetto di stakeholder si rimanda a Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in “Academy of Management Review”, n° 4, 1997. L’iter ideologico nei confronti degli interlocutori sociali è molto significativo: dal concetto di interlocutori “condizionati”

sistema funzionale al raggiungimento di diverse finalità e al perseguimento di obiettivi di numerose classi di portatori di interesse.

In altre parole, venne a modificarsi completamente il concetto di finalismo, che si ampliò passando dalla concezione ristretta al mero campo degli interessi economici, a una visione sistemica e multidimensionale poiché fu asserito che, istituzionalmente, l'impresa dovesse rispondere anche ad interessi di tipo sociale e quindi non strettamente legati alle istanze degli shareholder.

Lo sviluppo di questo pensiero rappresenta la base teorica su cui si fonda il concetto stesso di responsabilità sociale¹¹. In tal senso, infatti, si può ritenere che il raggiungimento del profitto non rappresenta in sé una finalità ultima; al contrario, esso rappresenta lo strumento – necessario ma non sufficiente – affinché le aziende possano perdurare nel tempo e possano così continuare la propria missione economica e sociale. L'aspetto strumentale del profitto – derivante direttamente dai principi di Rochdale¹² – è elemento fondante e peculiare delle logiche e delle prassi dell'azienda cooperativa.

Più in generale, il ripensamento delle finalità d'impresa, ha portato a far emergere chiaramente, come gli aspetti economico e sociale non siano dissociabili l'uno dall'altro e, da questo punto di vista, va sottolineato come un'azienda che non riesce a produrre una consistente redditività mina la propria capacità di risposta alle aspettative sociali¹³. Gli obiettivi classici dell'impresa quali la durabilità, l'autonomia, la capacità di generare valore per il futuro e l'equilibrio economico-finanziario sono i presupposti indispensabili affinché l'impresa possa rispondere con pienezza anche alle istanze di carattere sociale che rappresentano parte integrante e determinante delle proprie finalità.

La cooperativa, anticipando financo le teorie in merito, si caratterizza sin dagli albori come azienda con una doppia finalità: economica e politico-sociale; si ritiene essere questo aspetto uno degli elementi di maggior differenziazione dagli altri modelli d'impresa. Le aziende appartenenti al movimento cooperativo, infatti, sono istituti economici basati su valori che ne hanno influenzato le logiche e i meccanismi gestionali. In sintesi, la cooperativa si caratterizza per la volontà di perseguire contemporaneamente finalità economiche e sociali, in cui un mix positivo di risultati economico-finanziari e partecipativo-sociali assicurino all'azienda il raggiungimento di risultati coerenti con la volontà di perdurare nel tempo, ma, al tempo stesso, soddisfacendo le attese di tutti i portatori di interesse¹⁴.

I principi cooperativi assumono, pertanto, un contenuto aziendalistico fondamentale poiché non si limitano a dettare valori di riferimento, ma influenzano i meccanismi istituzionali interni e le dinamiche di relazione esterna della cooperativa.

In ottica aziendale e gestionale, infatti, i principi permettono di identificare uno spazio istituzionale proprio per le imprese cooperative, delineando un modello di azienda caratterizzato dalla compresenza di tre macro principi – mutualità, democrazia, solidarietà – che, interagendo tra loro, influenzano l'agire economico della cooperativa. Se consideriamo il carattere della mutualità, esso si realizza attraverso la partecipazione economica dei soci e l'autonomia: tali principi esprimono chiaramente il carattere mutualistico della cooperazione, ne delimitano finalità, caratteristiche di indirizzo e gestione; rispetto al carattere della democraticità, esso si esplicita attraverso l'adesione volontaria e il controllo democratico, cui devono uniformarsi nella gestione le imprese cooperative, spingendo le aziende a dotarsi, ad esempio, di strumenti di comunicazione interna o incentivando la partecipazione della compagine sociale nei processi di definizione

dall'azienda tipica degli anni Sessanta (si vedano, ad esempio, Rhenman E., Ahidstedt L., Johnukainen I.) fino ad un lento, ma costante aumento di potere di contrattazione e di diritti di influenza tipico degli attuali rapporti con l'impresa (Thompson J.K., 1991; Hill C.W. L., Jones T.M., 1992; Brenner S.N., 1993; Wicks A.C., 1994). A proposito della cosiddetta Teoria degli Stakeholder si vedano, tra gli altri: Hutton W., *The stakeholding society*, Polity Press, Oxford 1998; Miller M.H., *Shareholders and stakeholders*, CEPR, London 1997; Pickering H., *The stakeholder approach to the construction of performance measures*, British Library Research and Innovation Centre, London 1996; Vincent D.R., *The information-based corporation*, Business One Irwin, Homewood 1990.

¹¹ Mazzoleni M., *Responsabilità sociale di impresa: il funzionamento dell'impresa cooperativa*, in "L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione", Il Ponte Editore, Perugia 2003.

¹² In Gran Bretagna, a Rochdale, nel 1844 un gruppo di "probi pionieri" decise di aprire un negozio cooperativo al fine di provvedere al bisogno di acquisto di generi alimentari a prezzi più accessibili rispetto a quelli offerti dal mercato. Essi costituirono una cooperativa gestita dagli stessi soci su basi democratiche ed egualitarie, il cui merito principale sta nell'aver introdotto un modo di funzionamento della società cooperativa che, con le dovute revisioni, è rimasto da allora inalterato. La cooperativa di Rochdale si basava sui seguenti principi: adesione libera e volontaria; controllo democratico; pratica del "ristorno"; interesse limitato sul capitale; sviluppo dell'educazione cooperativa, collaborazione tra organismi cooperativi.

¹³ Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino 1988.

¹⁴ Brogonzoli L., Mazzoleni M., Pallaro F., *Obiettivo eccellenza*, in "Quaderni Cooperativi" n° 3, Sicoop Editore, Milano 2002. Per approfondire la tematica dell'eccellenza, sviluppata dall'autore in collaborazione con Luisa Brogonzoli, si vedano: Mazzoleni M., *Op. Cit.* (2003); Brogonzoli L., *L'eccellenza nelle cooperative*, Dispensa del corso del F.S.E. rivolto a cooperative sociali, SDA Bocconi, Maggio 1999; Brogonzoli L., *L'impresa come Peter Pan*, in "Strumenti", n° 28, Edumond, 2003. Per una analisi applicata del modello dell'eccellenza si veda Mazzoleni M., Brogonzoli L., Donadio R., *Abitanti da cent'anni*, Auprema Editore, Milano 2004.

delle strategie. Infine la solidarietà si realizza attraverso la cooperazione tra cooperative, l'educazione cooperativa e l'interesse per la comunità: tali principi determinano sia le finalità di istituto dell'impresa cooperativa sia le modalità di azione e di sviluppo delle aziende esplicitando le aree di collaborazione e integrazione tra cooperative e, allo stesso tempo, delineandone il forte legame con il territorio. Ciò che percorre trasversalmente i macro principi cooperativi è la centralità della persona, di cui divengono l'espressione e lo strumento per renderla concreta: la mutualità tende a massimizzare il vantaggio derivante dallo status di socio, la solidarietà esprime la capacità di vicendevole aiuto, infine la democraticità è il paradigma gestionale che permette l'applicazione del principio della centralità della persona rispetto al capitale.

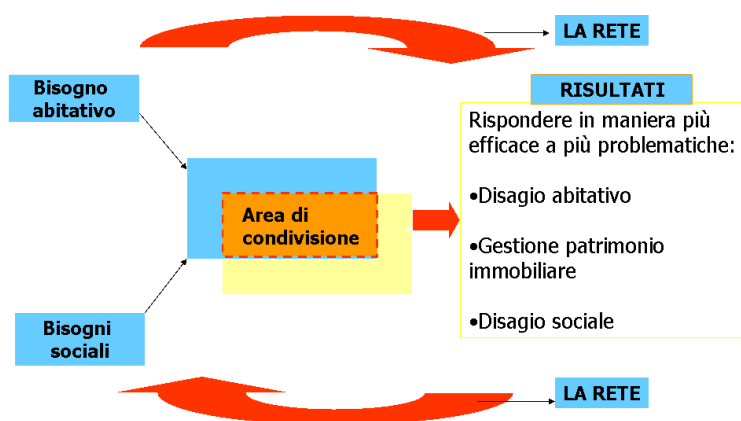
Negli ultimi decenni l'affermazione del ruolo primario e centrale della persona ha travalicato i confini dell'azienda: tra le ricadute delle attività poste in essere dalle cooperative ha assunto sempre maggior peso l'impatto sui portatori di interessi non istituzionali quali i fornitori, i clienti, ma soprattutto la comunità di riferimento e il territorio. In tal senso, la conseguenza principale del riservare sempre maggior ascolto ai bisogni della comunità socio-economica ha ampliato il livello di socialità dell'azione cooperativa, la cui attività ha un impatto solidaristico e mutualistico comunitario e non solo più aziendale.

In tal senso la mutualità "si allarga" a una cerchia di soggetti più ampia e l'inserimento dell'interesse verso la comunità tra i principi cooperativi¹⁵ istituzionalizza tale meccanismo. In sintesi, non si può rimanere legati al seppur primario rapporto tra socio e cooperativa, ma si deve trascendere lo stesso arrivando a concepire la partecipazione della società e alla società come caratteristica irrinunciabile che discende direttamente dai pilastri valoriali su cui la cooperazione si fonda. La diretta conseguenza dell'evoluzione appena descritta è, ad esempio, l'importante azione sussidiaria svolta dalle aziende cooperative. Queste ultime, infatti, si pongono come efficaci strumenti di applicazione del principio della "mutualità allargata" qualora provvedono alla soddisfazione di un bisogno della comunità che non può essere di solo appannaggio dello Stato.

Ciò che va messo in luce è che l'azione sussidiaria, e le ricadute positive di questa, sono tanto maggiori quanto maggiore è la capacità che le aziende cooperative hanno di fare sistema.

Un esempio può essere offerto dalla capacità di risposta a differenti bisogni data dalla collaborazione tra cooperative sociali e cooperative di abitazione (come mostra la figura 1). In questo caso, la possibilità per le due aziende di dialogare e riconoscere le proprie aree di intervento rispetto ai bisogni del territorio (abitativo e sociale), e non solo dei propri soci, può generare crescita di sistema oltre che offrire una risposta adeguata a esigenze sociali comunitarie.

Fig. 1: Dalla rete alla comunità



15 A sottolineare questo aspetto si noti la revisione apportata da ICA nel 1995 che, ai principi tradizionalmente riconosciuti, ne ha aggiunto un ulteriore con la finalità di porre maggiore attenzione alla comunità tutta.

In sintesi, è possibile affermare che risulta fondamentale agire in ottica di rete¹⁶, sapendone cogliere i vantaggi offerti, per amplificare l'effetto degli interventi a vantaggio della comunità tutta e non solo corpo sociale.

3. L'impatto dei principi cooperativi sulla gestione

L'impresa cooperativa, al pari di ogni altra impresa, opera nel mercato ed è soggetta alle leggi che la governano, pertanto la sua sopravvivenza nel lungo periodo è legata al conseguimento di posizioni di equilibrio economico e finanziario¹⁷.

Se nella dimensione economica impresa ordinaria e cooperativa devono soddisfare le medesime condizioni, dal punto di vista gestionale la cooperativa attua una serie di meccanismi per rispondere ai bisogni e alle aspettative della compagine sociale che la differenzia dalle altre tipologie di impresa. Da tale prospettiva, appare possibile identificare, per le cooperative, sostanziali specificità che le differenziano dalle altre organizzazioni economiche e che discendono dai principi cooperativi. Un aspetto interessante, ad esempio, si riscontra nella peculiarità del ruolo imprenditoriale svolto dai soci cooperatori, che hanno un ruolo ben più complesso e diversificato dei conferenti di capitale finanziario delle imprese ordinarie. Dai principi, infatti, deriva una visione dell'iniziativa imprenditoriale alquanto differente da quella dell'impresa ordinaria poiché in quest'ultima prende avvio dal conferente di capitale finanziario, mentre nella cooperativa l'individuo è spinto ad acquisire lo status di socio per la possibilità di intrattenere uno scambio mutualistico con essa. Oltre l'interesse tipico del conferente di capitale coesistono nel socio cooperativo interessi di altra natura, mutevoli in relazione alle differenti tipologie di cooperative.

Per meglio chiarire questo concetto, è possibile rileggere i principi accostandoli tra loro, in modo da evidenziare l'influenza che gli stessi esercitano sulla cooperativa intesa come azienda¹⁸ (vedi Figura 2). In particolare è possibile riconoscere i tre seguenti insiemi:

1. Adesione volontaria (porta aperta) e controllo democratico (una testa un voto): tali principi esplicitano il carattere di democraticità cui devono uniformarsi nella gestione le imprese cooperative, spingendo le aziende a dotarsi, ad esempio, di strumenti di comunicazione interna o incentivando la partecipazione della compagine sociale nei processi di definizione delle strategie.
2. Autonomia e indipendenza, partecipazione economica dei soci: tali principi esprimono chiaramente il carattere mutualistico della cooperazione, ne delimitano finalità, caratteristiche di indirizzo e gestione.
3. Educazione cooperativa, collaborazione tra cooperative e interesse per la comunità: tali principi determinano sia le finalità di istituto dell'impresa cooperativa sia le modalità di azione e di sviluppo delle aziende esplicitando le aree di collaborazione e integrazione tra cooperative e, allo stesso tempo, delineandone il forte legame con il territorio.

Dalla rilettura dei macro-principi si ricavano le peculiarità dell'impresa cooperativa per quanto riguarda la sua dimensione sociale, politica ed economica. Nello specifico i principi rappresentano le logiche fondanti cui le imprese devono uniformarsi tanto sul fronte gestionale interno, quanto nell'approccio al territorio di appartenenza e al mercato. In base a ciò, possiamo distinguere le ricadute dei principi cooperativi a livello di gestione interna ed esterna dell'impresa cooperativa¹⁹. Rispetto alle ricadute sulla gestione interna, dalla mutualità e dalla democraticità discendono una serie di regole di funzionamento quali:

- il cooperatore è proprietario, in forma collettiva, dei mezzi di produzione;
- l'autorità suprema risiede nell'assemblea dei soci;
- ogni socio ha ugual voce nella gestione economica e democratica della cooperativa ;
- l'economicità è orientata allo sviluppo di condizioni di crescita della cooperativa;

¹⁶ L'impresa cooperativa, per il fatto di fondarsi su una azione collettiva dal basso, manifesta un'alta potenzialità di utilizzare le forme organizzative dell'impresa-rete: non gerarchica al suo interno, flessibile e facilmente integrabile con altre in una logica di filiera e di gruppo, tutti elementi che caratterizzano l'impresa cooperativa e ne garantiscono efficacia ed efficienza. Tali caratteristiche delle singole imprese sono rafforzate dalla partecipazione ad un sistema cooperativo che massimizza l'effetto rete e che permette di combinare i vantaggi della piccola dimensione con la possibilità di svolgere in comune, cioè in rete, funzioni altrimenti precluse alla singola impresa. Per ulteriori approfondimenti sul tema del networking e della rete cooperativa si veda Mazzoleni M., *Co-operatives in the Digital Era*, Università degli Studi di Brescia, Brescia 2004.

¹⁷ Tessitore A., *Il concetto di impresa cooperativa in economia d'azienda*, Libreria Universitari Editrice, Verona 1968.

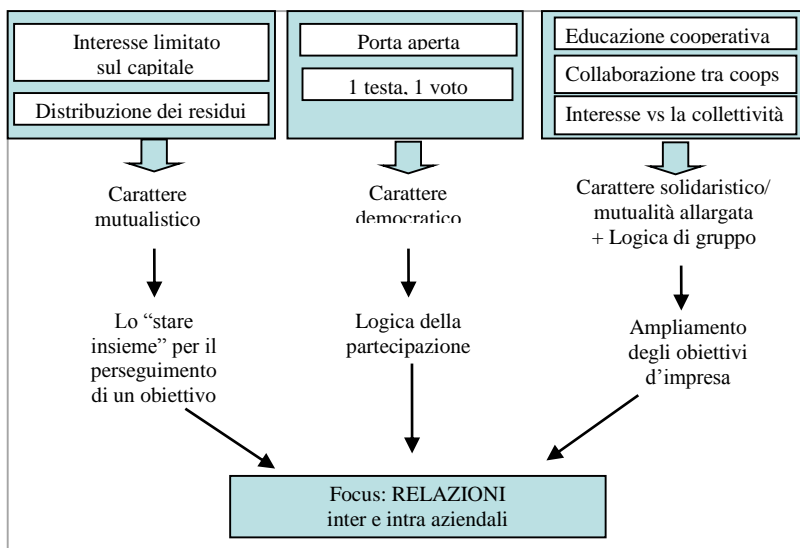
¹⁸ Mazzoleni M., *L'azienda cooperativa*, Cisalpino, Bologna 1996; Mazzoleni M., *Le aziende cooperative: esperienza partecipativa e caratteristiche della gestione*, in "L'impresa al plurale. Quaderni di partecipazione", n° 2, ottobre 1998 Franco Angeli, Milano.

¹⁹ Brogonzoli L., *Strumenti 31*, gennaio/febbraio 2004.

- i rapporti di lavoro sono basati sulla logica partecipativa.
- Rispetto alle ricadute dei principi sulla gestione esterna, dalla solidarietà discendono altre regole di funzionamento quali:
 - le cooperative si fanno carico del soddisfacimento dei bisogni della comunità;
 - le aziende cooperative devono collaborare tra loro;
 - il sistema cooperativo provvede al sostentamento di cooperative in difficoltà e allo start-up di nuove imprese in aree problematiche.

In estrema sintesi se ad una prima lettura i principi cooperativi possono apparire come “a-economici”, in realtà essi dominano la logica di funzionamento dell’azienda cooperativa rendendola ciò che è stata definita da Melis “processo di produzione economica di beni e servizi da collocare sul mercato attraverso lo scambio, al fine di conseguire un volume di ricavi che, al netto dei costi per l’utilizzazione dei fattori della produzione acquisiti sul mercato per l’effettuazione del processo stesso, consenta di realizzare un congruo margine per poter remunerare alle migliori condizioni il conferimento di beni e servizi del socio”²⁰.

Fig. 1: Le relazioni inter-intra aziendali.



L’esplicitazione dei principi cooperativi forniscono una chiara chiave di lettura circa l’importanza che viene assegnata da questo modello di impresa alle relazioni, interne o esterne che siano, tra individui e tra istituzioni, esplicitando gli aspetti sociali, politici ed economici.

In altre parole, si può affermare che l’attenzione della cooperazione al sistema delle relazioni ha permesso di sviluppare un modello gestionale-valoriale che, facendo perno sui meccanismi della mutualità e della partecipazione, ha permesso uno sviluppo all’interno del mercato che presenta vantaggi competitivi peculiari²¹.

Infatti, se a una prima lettura i principi cooperativi appaiono come regole di funzionamento etiche, ma “a-economiche”, da un’analisi più attenta emerge come essi influenzino profondamente la logica di funzionamento dell’azienda cooperativa. Queste considerazioni sono sintetizzate nella seguente tabella, nella quale si è tentato di assegnare un peso ai diversi principi rispetto alle loro influenze sulla natura economico-gestionale dell’istituto, sulle caratteristiche di azienda e sulle relazioni inter-intra aziendali.

Tab. 1. Le diverse modalità di influenza dei principi cooperativi.

INFLUENZE PRINCIPI	ASPETTI DI NATURA ECONOMICA	CARATT. DI ISTITUTO	CARATT. DI AZIENDA	RELAZIONI INTER-INTRA AZIENDALI
ADESIONE VOLONTARIA	*	* * * * *	* * * * *	*
AMM.NE DEMOCRATICA	*	* * *	* * * * *	*
INTERESSE LIMITATO SUL K	* * * * *	* *	* * * * *	* *
DISTRIBUZIONE RESIDUI	* * *	* * * * *	* * *	*
EDUCAZIONE COOPERATIVA	* *	* * *	* *	* * *
COLLABORAZION	* *	*	*	* * * * *

di Sa
Giuf

ent delle imprese cooperative agricole, a cura
n AA.VV., Imprenditorialità e cooperazione,

Fonte: Mazzoleni M., *Op.cit.*, (1998).

Legenda: ★=bassa influenza; ★★ ★★=alta influenza

4. I sistemi di partecipazione

Da quanto sopra affermato, è possibile rilevare che le modalità di funzionamento dell'impresa cooperativa, per molti versi simile a quello delle imprese ordinarie, si distingue per alcune peculiarità: tra le dinamiche di gestione interna spicca l'obbligo-privilegio di far partecipare i propri soci alla vita aziendale e, a livello di sistema, l'opportunità per la cooperativa di partecipare ad una fitta rete inter-aziendale.

Per approfondire questa tematica si evidenzierà dapprima l'impatto che i meccanismi di partecipazione hanno sulla gestione interna dell'azienda e successivamente si descriveranno le logiche di partecipazione esterna intese sia come opportunità e vantaggi offerti dalle reti tra cooperative, sia come dinamiche in continua evoluzione che vede la cooperativa soggetto imprenditoriale attivo e territorio social builder che genera partecipazione.

4.1 La partecipazione interna

La scelta che sottostà alla costituzione di un'impresa cooperativa è quella di operare secondo principi che differiscono notevolmente da quelli che reggono una tradizionale attività economica. La rinuncia allo scopo della ripartizione degli utili è il vero punto di rottura con le teorie economiche previgenti, ma non è da considerarsi il solo elemento di differenziazione che caratterizza l'impresa cooperativa. Tra questi vi è senza dubbio il principio della partecipazione all'attività d'impresa.

La possibilità di conservare e consolidare nel tempo le attività e i contributi espressi direttamente dai soci è tra le finalità dell'impresa cooperativa e, al tempo stesso, determina uno dei vantaggi caratterizzanti questa tipologia di impresa. Il fatto stesso che in una cooperativa vi sia la possibilità di essere soci e al contempo lavoratori è garanzia di efficienti sistemi partecipativi e di coinvolgimento nelle decisioni.

La partecipazione dei soci può essere decisionale o economica. La possibilità di intervenire sulle decisioni strategiche è strettamente legata alla possibilità di prendere parte alla definizione del risultato economico, e quindi usufruire dei vantaggi legati alla creazione di ricchezza prodotta. Così come un socio azionista di una società di capitali può prendere decisioni in virtù della quota di capitale apportata, così il socio (lavoratore, utente o avventore) di una cooperativa può intervenire nei processi deliberativi dell'impresa di cui fa parte, e tale possibilità è completamente slegata dalle quote di capitale apportate: il principio "una testa, un voto" sopprime qualsiasi forma plutocratica, garantendo processi democratici e sostanzialmente efficaci.

La partecipazione caratterizza in modo singolare il rapporto tra socio e cooperativa; infatti, se per definizione le cooperative riflettono i bisogni e le visioni dei propri soci, questi ultimi saranno spinti, dalla forte motivazione di soddisfare il proprio bisogno, ad essere coinvolti in tutti gli aspetti della gestione dell'azienda. Inoltre strutture democratiche partecipative sono essenziali per i soci che vogliono creare un'organizzazione efficace e di successo, capace di soddisfare i loro bisogni²².

²² Yamagishi M., *Dare significato all'adesione sociale: la democrazia partecipativa nelle cooperative*, in "Rivista della cooperazione", n° 25, novembre-dicembre 1995, Istituto Italiano di Studi Cooperativi "Luigi Luzzatti", Roma.

Il processo partecipativo è lungi dall'essere di facile attuazione; così come ogni processo democratico, anche la partecipazione deve rispettare regole e norme che possono appesantire o allungare i tempi per il confronto e per il raggiungimento di soluzioni finali accettate e condivise. L'obiettivo deve quindi essere quello di evitare burocratizzazioni inutili, senza con ciò andare ad influire sul risultato finale dei processi decisionali. I risultati di un processo gestionale partecipativo sono piuttosto evidenti, soprattutto se confrontati con le imprese tradizionali dove le decisioni vengono spesso prese e discusse in presenza di poche persone. Tra questi risultati si possono citare: il miglioramento del clima aziendale, l'attenuazione dei conflitti sul lavoro, il rafforzamento del senso di appartenenza e di cittadinanza organizzativa, che sinergicamente agiscono da leva positiva sull'efficienza d'azienda.

Da tempo gli effetti positivi che i meccanismi partecipativi esercitano sull'organizzazione aziendale sono tema dibattuto da economisti e studiosi²³; negli ultimi anni, anche le imprese non cooperative stanno implementando strumenti finalizzati ad assicurare attivazione di simili logiche tra i propri dipendenti²⁴. Il processo alla base dell'impresa responsabile (o della Responsabilità Sociale d'Impresa) è proprio la possibilità di coinvolgere tutti gli stakeholder nel tracciare le linee strategiche aziendali. Ciò non porta alla presenza effettiva dei lavoratori, dei clienti o dei fornitori nelle "stanze dei bottoni", ma di certo comporta una maggiore propensione all'ascolto, con la consapevolezza che il dialogo è vera fonte di valore aggiunto per entrambe le parti considerate.

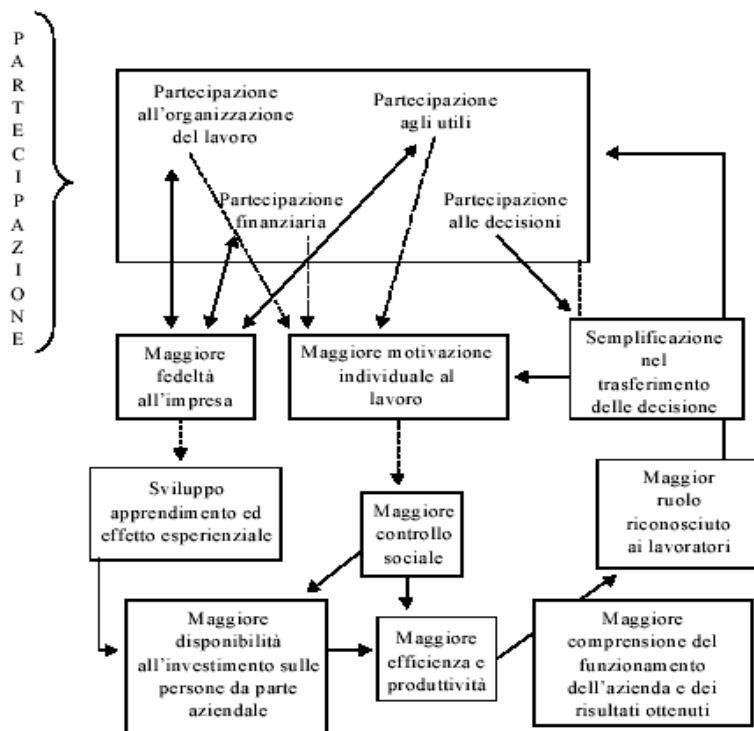
Ciò dipende dal fatto che la teoria e le rilevazioni empiriche hanno evidenziato come da sistemi di partecipazione discendano circoli virtuosi che portano grossi vantaggi alle imprese²⁵.

Fig. 2: Il circolo virtuoso della partecipazione.

23 Per avere un'idea dell'ampio dibattito esistente intorno al tema, si vedano, tra gli altri: Heller F., Pusic E., Strauss G., Wilpert B., *Organizational participation. Myth and reality*, Oxford University Press, Oxford 1998; Marchington M., Wilkinson A., Ackers P., Goodman J., *The influence of Management Relations on Wave of Employee Involvement*, in "British Journal of Industrial Relations", n° 31, 1993; Ramsay H., *Recycled waste? Debating the analysis of worker participation involvement*, in "British Journal of Industrial Relations", n° 24, 1993; Brogonzoli L., *L'impresa come Peter Pan*, in "Strumenti", n° 28, 2003, Edumond; Rus V., *International Handbook of Participation in Organisations*, n° 2, 1991, Oxford University Press.

24 A questo proposito, si vedano tra gli altri: Demattè C., *Management partecipativo: opzione o strada obbligata*, in "Economia e Management", n°16, luglio1990; Grönroos C., *Internal Marketing, an Integral Part of Marketing Theory*, in "Marketing of Services", American Marketing Association, Chicago 1981.

25 Ghidoni R., Danieli E., *Partecipazione e remunerazione variabile: un approccio quantitativo e un approccio normativo*, Legacoop Emilia Romagna, Bologna 1990.



Fonte: Mazzoleni M. Op. Cit. (1996)

La figura esprime il circolo virtuoso che si crea tra partecipazione e efficienza.

L'aumento della motivazione al lavoro²⁶ è conseguenza della partecipazione di tipo economica²⁷ poiché l'incentivo materiale stimola i lavoratori attratti dalla possibilità di ottenere benefici economici diretti.

La diminuzione delle inefficienze deriva dalla partecipazione di tipo decisionale in quanto i lavoratori che possono "influenzare i processi" porranno da soli rimedio alle inefficienze e presteranno maggior controllo su tutte le fasi del processo produttivo (meccanismo di controllo sociale) 28. I sistemi di partecipazione, rafforzando il senso di appartenenza riducono il turn-off; ciò favorisce l'accumulazione di know-how che rappresenta un fondamentale fattore critico di successo dell'azienda stessa, favorendo la crescita di economie di esperienza.

Numerosi studi hanno sottolineato il notevole apporto delle risorse umane al processo di creazione di valore di un'impresa²⁹. Affinché ciò avvenga, è necessario valorizzare il capitale umano, quindi sostenerne le competenze, ma soprattutto enfatizzarne la motivazione e l'impegno, qualità che un buon processo partecipativo non può far altro che migliorare. La possibilità di esprimere la propria opinione alla pari degli altri soci, di proporre le proprie vie per il miglioramento dei processi, di essere parte attiva nella gestione e soprattutto di non rimanere inascoltato, sono tutte spinte all'impegno e alla motivazione del singolo.

L'influenza positiva delle partecipazioni economica e decisionale dei lavoratori sull'efficienza dell'impresa si riferisce a tre principali condizioni:

1. la partecipazione economica aumenta la propensione del lavoratore al coinvolgimento nella vita aziendale;

26 Per un approfondimento sulla motivazione si vedano, tra gli altri: a March G., Simon H.A., *Teoria dell'organizzazione*, Edizioni Comunità, Milano 1966; Rheinberg F., *Psicologia della motivazione*, Il Mulino, Bologna 1997; Vroom V., *Work and motivation*, Wiley, New York 1964; Landy J., Becker W.S., *Motivation theory reconsidered*, in Cummings L.L., Staw B.M., *Research in organizational behavior*, JAI Press, New York 1987; Locke E.A., *Self-regulation through Goal Setting*, in "Organizational Behavior and Human Decision Processes", Wiley, New York 1991; Steers R.M., Porter L.W., *Motivation and work behavior*, McGraw-Hill, New York 1987; Agryris C., *Personality and Organization*, Harper, New York 1957; Robertson I.T., Smith M., *Motivation and Job Design. Theory Research and Practice*, Institute of Personnel Management, London 1985; Cooper R., *Task characteristics and intrinsic motivation*, in "Human Relations", n° 26, August 1973.

27 Meade J., *Different Forms of Share Economy*, Public Policy Center, London 1986.

28 Sangalli F., *Qualità Totale e Impresa Cooperativa*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1995.

29 Sul tema del capitale intellettuale si vedano: Corno F., *Patrimonio Intangibile e governo dell'impresa*, Egea, Milano 1996; Lizza P., *Il capitale intellettuale*, Giuffrè Editore, Milano 2005; D'Egidio F., Magnone A., Porrari P., Rojas Elgueta J., Sampietro M., Simioni A., *Gestione e sviluppo del capitale umano*, FrancoAngeli, Milano 2004; Cococca A., *La sfida della partecipazione*, FrancoAngeli, Milano 1996.

2. la partecipazione accresce la motivazione al lavoro perché i lavoratori sono attratti dalla possibilità di ottenere benefici economici dall'aumento del prodotto realizzato grazie all'impegno di ognuno, contestualmente essi sviluppano un forte senso di identificazione con l'impresa a vantaggio delle relazioni industriali;
3. la partecipazione riduce le inefficienze organizzative perché i lavoratori sono incentivati a porre rimedio all'eventuale presenza di inefficienze e proporre formule innovative rispetto alle proprie aree di competenza³⁰.

Inutile sottolineare come la conoscenza dell'impresa dal proprio interno valga più di qualsiasi intervento di consulenti esterni. Con ciò non si intende sostenere un processo di chiusura verso l'esterno, ma si intende dare valore al capitale intellettuale che è la vita stessa dell'impresa, e che è costituito dalle persone che la compongono e dalle relazioni che si vengono a creare tra le stesse.

Nelle cooperative, dunque, la partecipazione dei soci rappresenta l'essenza del sistema cooperativo e costituisce la base per garantire la capacità di raggiungimento degli obiettivi, siano essi di natura economica o meno. Ciò ha spinto le cooperative a investire nella formazione di "capitale umano" per accrescere la capacità dei propri soci di apportare un valido contributo all'azienda. Sostenere la formazione del singolo è il primo passo per il coinvolgimento e la partecipazione: l'aspetto formativo è fondamentale affinché si possano trasmettere conoscenze e competenze necessarie a svolgere un'attività, ma soprattutto affinché si condividano i valori cooperativi che permeano la vita aziendale. La solidarietà, la mutualità, la democrazia, sono valori che vanno vissuti in impresa, ma vanno soprattutto trasmessi al singolo perché possano entrare a far parte del suo bagaglio culturale e di conseguenza essere "esportati" al di fuori della vita lavorativa. Anche in questo modo si sottolinea l'interesse verso la collettività delle imprese cooperative.

Sulla base di ciò, è evidente che la partecipazione rappresenta l'elemento caratterizzante il sistema cooperativo. Se consideriamo che l'agire economico della cooperativa è molto simile a quello delle imprese ordinarie, la partecipazione diviene un tratto distintivo nel momento in cui garantisce la possibilità di far partecipare alla redistribuzione dell'utile³¹ categorie di soggetti che normalmente ne sarebbero esclusi, poiché privi della risorsa capitale a cui sono destinati, nella norma, i margini generati dalla gestione.

4.2 La partecipazione tra cooperative

La capacità di costruire reti di collaborazione tra imprese cooperative, in senso più ampio l'inclinazione a creare network, è un elemento connotato allo stesso movimento cooperativo.

L'ultimo dei principi cooperativi, la collaborazione tra cooperative, considera l'integrazione verticale e orizzontale un'estensione naturale, insita nel modus operandi del sistema cooperativo, prevedendo che: "le società cooperative, per servire al meglio gli interessi dei loro soci e della loro comunità, devono cooperare attivamente in tutti i modi possibili con altre cooperative a livello locale, nazionale e internazionali"³². Questo principio, dando forma a un modello di solidarietà e mutualità allargata tra persone e tra cooperative, promuove spazi di collaborazione di tipo imprenditoriale finalizzati ad attivare sinergie vantaggiose sia per le singole cooperative sia per il sistema nel suo complesso.

Con network si intende un insieme di relazioni che legano fra loro le organizzazioni e un intreccio di legami e punti, con centri che agiscono da ricettori e da distributori di conoscenza.³³ Economicamente, la rete può essere pensata come una struttura e un'entità con centri e periferie, costantemente in movimento ed in evoluzione; essa è, dunque, un modello scarsamente gerarchizzato, notevolmente partecipativo e, quindi, basato su "visioni condivise" che legano i soggetti del network³⁴.

Il network tra aziende cooperative è un'aspirazione naturale e comune, che parte dal basso e spinge le aziende alla creazione di dinamiche cooperative di sistema.

L'origine e lo sviluppo dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, per citare un esempio emblematico, costituisce un interessante modello di creazione di network naturale in quanto essa si configura come

³⁰ Zan S., *Cultura aziendale e processi di cambiamento strategico*, Studi Organizzativi, n° 1, 1982.

³¹ L'utile a cui si fa riferimento è quello considerato nella sua accezione più ampia.

³² ICA, *Op.Cit.*, (1995).

³³ Chartered Management Institute, *Business & Management Dictionary*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.

³⁴ Per un approfondimento si vedano, tra gli altri: Zaghi A., *Le reti di Prometeo*, Il Sole 24 Ore Editore, Milano 2003; Lomi A., *Reti organizzative*, Il Mulino, Bologna 1991; Buggero L., *Italian Industrial District: a Triple Helix Pattern of Problem Solving*, in "Industry & Higher Education", Special Issue, London 1998.

un'organizzazione di organizzazioni, promotrice di sviluppo e facilitatrice di contatti³⁵. Nell'impresa cooperativa, dunque, il carattere del networking è rafforzato dalla partecipazione ad un sistema che massimizza l'effetto rete permettendo di combinare i vantaggi della piccola dimensione con la possibilità di svolgere in comune, cioè in rete, funzioni altrimenti precluse alla singola impresa. Un esempio significativo di questa combinazione virtuosa è la rete messa in atto dal sistema delle Banche di Credito Cooperativo, che permette di fornire alle componenti del sistema servizi finanziari specialistici propri di un grande operatore, mantenendo nel contempo la rispondenza ai bisogni specifici delle piccole dimensioni.

Da questa prospettiva il movimento cooperativo costituisce un caso esemplare di rete policentrica, con tanti nodi quanti sono le cooperative interagenti/appartenenti al sistema. Questo modo di operare, più che una nuova forma organizzativa rappresenta uno "stato" del sistema a cui possono corrispondere configurazioni strutturali diverse, da individuare, analizzare, progettare caso per caso. Ciò che emerge con chiarezza è che, in ogni caso, la produzione del valore economico e di quello sociale dipende molto più dalle caratteristiche strutturali e dal funzionamento dell'intero sistema, che non da quanto realizzano le singole cooperative, i singoli nodi della rete³⁶.

La capacità di fare networking delle cooperative deve essere analizzata anche da un altro punto di vista, che, a differenza di quanto trattato finora, non considera esclusivamente la creazione di sinergie tra le singole imprese cooperative, bensì la tendenza a mettere in rete più attori del sistema socio-economico. Con ciò ci si riferisce alla capacità del sistema di incentivare dinamiche di networking tra i soggetti della società civile, politica ed economica, esprimendo, anche in questo modo, l'interesse per la comunità tipico del cooperativismo. Nel momento in cui si crea un rapporto dialettico tra imprese - cooperative e non - istituzioni pubbliche, associazioni e tutti gli attori del sistema, la comunità tutta trae beneficio da questa dinamica virtuosa, in termini di proposte progettuali condivise e più facilmente realizzabili. La capacità di fare sistema è tanto più importante se si pensa che il tessuto sociale è oggi caratterizzato da incertezze, tensioni e fratture sociali, contesto in cui la cooperazione svolge una funzione "terapeutica", promuovendo collaborazione, solidarietà, socialità. In virtù di ciò, è importante evidenziare che il sistema cooperativo contiene al suo interno elementi virtuosi e utili per il benessere della collettività, in primis la tendenza a favorire l'implementazione di dinamiche di rete.

Partendo da queste considerazioni, si può, dunque, individuare come fonte del vantaggio competitivo del sistema cooperativo non solo la dimensione interna della partecipazione (coinvolgimento del socio), ma anche la dimensione esterna (collaborazione tra cooperative e interesse per la comunità). Sostenere questa tesi significa, innanzitutto, riconoscere come insita al movimento cooperativo la capacità o, meglio, la tendenza a creare reti di collaborazione su diversi livelli, collegati ma distinti tra loro. Le reti cooperative, infatti, possono godere di un vantaggio competitivo nel momento in cui contribuiscono ad aumentare l'efficienza del movimento nel suo complesso con ricadute su ciascun membro e sul sistema socio-economico in generale, configurando quella che potremmo definire una spinta alla "partecipazione diffusa", ossia al coinvolgimento partecipativo contemporaneo del socio alla vita d'azienda e della cooperativa alle dinamiche della comunità in cui essa opera. La costituzione di network a livelli territoriali più o meno ampi permette, dunque, di potenziare la relazione di stretta complementarità tra apertura esterna e radicamento locale ottenendo vantaggi concreti in termini di dinamiche partecipative, appartenenza territoriale, diffusione di informazione, condivisione delle prassi, acquisizione di know how per le cooperative con conseguente crescita dell'intero sistema.

In un momento storico come quello attuale, caratterizzato da interessi particolaristici e da un diffuso disorientamento socio-culturale, incentivare le potenzialità evolutive del network cooperativo esistente, significherebbe far crescere ed arricchire ogni singolo nodo della rete, creando un doppio vantaggio sia, cioè, per le cooperative sia per il sistema socio-economico in cui operano.

In questo senso il movimento cooperativo rappresenta un modello di globalizzazione differente da quello più comunemente diffuso a livello di mercato poiché trascende le barriere locali e nazionali, tiene conto delle diversità e delle situazioni di ogni singolo paese in cui si trova ad operare per svilupparne le potenzialità

³⁵ Mazzoleni M., *Op cit.* (2004).

³⁶ Carbognin M. (a cura di), *Il campo di fragole, reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli, Milano 1999.

evolutive e tipiche del territorio di riferimento³⁷. Questo *modus operandi* rappresenta una sintesi efficace tra globale e locale, una “glocalizzazione” come l’ha definita Roland Robertson³⁸.

5. Conclusioni

Dai paragrafi precedenti risulta chiaro come la partecipazione (interna ed esterna) sia il perno attorno al quale ruotano le prassi cooperative: essa rappresenta un modello culturale e comportamentale che esige attenzione dal punto di vista strategico, educativo e metodologico.

Se, dunque, il coinvolgimento del socio nella vita d’azienda e la creazione di network cooperativi favoriscano i risultati aziendali che da tale filosofia necessariamente scaturiscono, è anche vero che le dinamiche partecipative non si esauriscono con questa doppia ricaduta.

La cooperativa è un’azienda fortemente radicata sul territorio dove agisce e, in tale ottica, un rapporto dialettico continuo con la comunità ha caratterizzato da sempre l’agire di queste aziende divenendone elemento distintivo. La cooperativa si riconosce parte integrante e attore di un sistema molto più vasto (la comunità, appunto) e si caratterizza per la ricerca di legami innovativi finalizzati alla crescita del sistema socio-economico tutto. Da questo punto di vista si estende il raggio d’azione e di influenza della cosiddetta solidarietà interna che viene a figurarsi come una sorta di solidarietà “collettiva”³⁹, così come la mutualità allargata si caratterizza come mutualità “di comunità” dove tutti gli attori socio economici, tra cui la cooperativa, si fanno carico di responsabilità sociali che travalicano il comune agire d’azienda a favore di una finalità del sistema socio-comunitario.

In questo quadro l’interesse verso la comunità, che ben si esprime con il termine *embeddedness*, ossia il radicamento territoriale, si esplicita nella capacità di incentivare, facilitare e promuovere la partecipazione diffusa. Tale *embeddedness* passa attraverso la partecipazione dei soci, singoli attori della comunità stessa. Agire nella cooperativa permette di conoscere e sperimentare in prima persona gli effetti positivi della partecipazione, ciò dovrebbe incentivare il singolo a trasmettere gli stessi valori al di fuori della cooperativa. Si tratta di un processo formativo che travalica la vita aziendale, andando a influire sulla cultura del singolo, a sua volta inserito in una comunità più ampia.

L’impatto della partecipazione sulla gestione esterna della cooperativa, in sintesi, è da considerarsi il risultato di un duplice legame di reciprocità fra la società e il movimento cooperativo; in questo senso l’impresa non solo importa dal contesto socio-economico in cui opera valori, norme e regole sociali ma vi esporta conoscenza, cooperazione, orientamento agli obiettivi, dando struttura al “capitale sociale”⁴⁰ del sistema politico ed economico in cui agisce. Questa relazione sinergica tra società e movimento cooperativo si realizza da un lato nel momento in cui il sistema cooperativo immette prodotti, servizi e progetti che favoriscono condizioni di cooperazione e coesione sociale nella comunità, e dall’altro sviluppando professionalità – manager, lavoratori, clienti, fornitori – che avvantaggiano non solo l’impresa cooperativa ma, più o meno indirettamente, l’intera società. In seconda battuta, l’impresa cooperativa realizza partecipazione esterna nel momento in cui trasforma gli input e le sollecitazioni provenienti dal sistema socio-economico in servizi e prodotti, avvalendosi dell’appartenenza a un assetto organizzativo e un “contenitore” di processi lavorativi e di servizio capaci di generare risultati economici e sociali vantaggiosi per l’intero sistema socio-economico⁴¹.

La partecipazione diviene, dunque, elemento precipuo del rapporto che si crea tra azienda cooperativa e comunità poiché essa è base della democrazia e principio cardine per le cooperative che vivono e gestiscono la propria attività attraverso la realizzazione di dinamiche che richiedono il coinvolgimento dei soci.

L’applicazione di questa filosofia, che sostituisce l’io con il noi, permette di raggiungere obiettivi generali che risultano essere componenti essenziali della sostenibilità sociale in grado di migliorare la qualità della vita.

Ciò detto, è doveroso evidenziare che nessuna impresa cooperativa, considerata come un’entità a sé stante, può essere l’artefice di questi risultati che sono invece raggiungibili mediante la persecuzione di logiche atte a “fare sistema”. D’altro canto, la filosofia e l’esperienza che dettano le regole e i meccanismi di gestione della

37 Il concetto di glocalizzazione è ormai necessario per comprendere la globalizzazione. Glocalizzazione è il termine che sta ad indicare la commistione tra globale e locale, concetti che ormai non si escludono. Il locale è inteso come un aspetto del globale. Nell’operatività, agire glocalmente significa adattare strategie e pensieri globali alle esigenze locali (globalizzazione localizzante) così come esportare cultura locale in contesti globali (localizzazione globalizzante). Barile N. *Anatomia del glocal*, www.nextonline.it.

38 Robertson R., *Globalization: Social Theory and Global Culture*, Sage Publications, London 1992.

39 Matacena M., *Responsabilità sociale e accountability nell’impresa cooperativa*, in “L’impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione”, Il Ponte Editore, Perugia 2003.

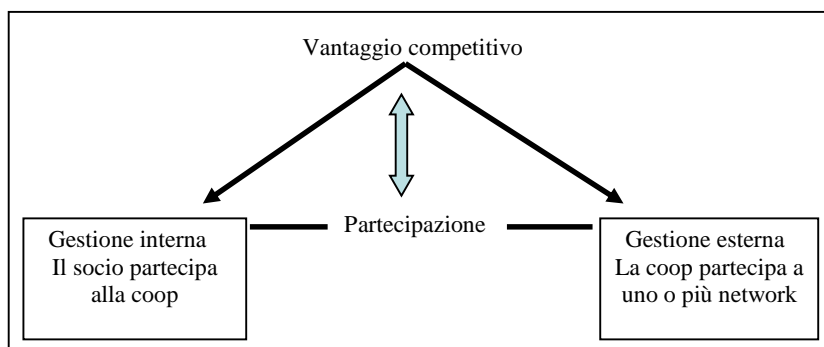
40 Putnam R., *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano 1993.

41 Carbognin M. (a cura di), *Op. Cit.* (1999).

partecipazione del socio alla cooperativa permettono di replicare l'esperienza al di fuori dell'azienda sollecitando sistemi di partecipazione diffusa. Il valore della centralità della persona, l'attitudine all'ascolto, l'uso di logiche partecipative, la capacità di far emergere bisogni – espressi o inespressi - e il tentativo di porvi adeguate risposte, la presa in carico di responsabilità sociali oltre che economiche caratterizzano l'azione cooperativa e, nel rapporto con la comunità-territorio, divengono prassi su cui far leva per affermarsi come soggetto attivo e capace del sistema socio-economico.

È chiaro, dunque, come le differenti accezioni di partecipazione siano tutte legate e si autoalimentino vicendevolmente.

Fig. 4: Il modello partecipazione diffusa.



La figura mostra come la partecipazione determini quello che è stato individuato come vantaggio competitivo cooperativo e da esso ne è alimentata.

Le due accezioni in cui essa si declina (partecipazione dei soci alla cooperativa e di quest'ultima in diversi network) possono, dunque, portare alla realizzazione di logiche e modelli di partecipazione diffusa derivanti direttamente dai valori su cui la cooperazione si basa: mutualità, solidarietà, democrazia.

Nonostante l'accresciuta sensibilità al tema, è ancora difficile trovare casi di imprese ordinarie che scelgano la strada della partecipazione interna.

Per quanto riguarda invece il network esterno, la realtà presenta casi di successo relativi ad imprese non cooperative che hanno saputo sfruttare le potenzialità del dialogo e della relazione. Si deve sottolineare come tali imprese (ci si riferisce soprattutto a quelle consortili e distrettuali) differiscano dal modello cooperativo per l'assenza dei richiami valoriali alla mutualità, alla solidarietà e alla democrazia, così come per l'assenza del principio partecipativo di cui si è ampiamente discusso in precedenza. La rete, la relazione e il dialogo sono tra i punti che hanno garantito a tali realtà la possibilità di assicurarsi un vantaggio competitivo, ma la mancanza di un bagaglio culturale e di una forte base valoriale ha portato ad un vantaggio che ha teso ad esaurirsi nel tempo. Ciò significa che relazione e partecipazione (e potremmo aggiungere democrazia, solidarietà, ecc.) devono andare di pari passo, entrambe e insieme sono fonte di vantaggio competitivo: è quanto dimostrano le imprese cooperative.

La cooperativa è un modello di "partecipazione organizzata" che coinvolge e determina alcuni aspetti d'azienda: processi decisionali, definizione di obiettivi strategici, quantità e qualità dei risultati. Nelle cooperative, infatti, un fondamentale perno valoriale risiede nella regola di condivisione del patrimonio intergenerazionale da parte dei soci che sono chiamati a progettare, a gestire, a pronunciarsi su un bene che è contestualmente proprio e comune; il richiamo al senso di democrazia e di co-responsabilità, il richiamo alla res publica, è forte e tangibile. Al tempo stesso, però, nelle cooperative convivono inclinazione imprenditoriale pura e vocazione sociale, welfare e libero mercato. L'imprenditoria sociale che caratterizza le cooperative risiede nella loro capacità di guardare al mercato e a chi ne sta fuori, di impegnarsi in progetti che hanno forte impatto di qualificazione e riqualificazione sociale, di affermare e di realizzare la partecipazione dei soci alla vita della cooperativa, di ricercare e consolidare il senso di comunità. La cooperativa riesce a soddisfare diverse esigenze, andando a smontare i preconcetti che rendono l'economia un gioco-forza tra forte e debole, tra chi apporta capitale e chi apporta lavoro, tra azienda e comunità, e lo fa nel modo più semplice ed immediato: riconoscendo il dovuto valore a coloro che vivono e costruiscono l'impresa giorno dopo giorno.

Riferimenti bibliografici

- Adams F.T., Hansen G.B., *Putting Democracy to Work. A Practical Guide for Starting and Managing Worker-Owned Businesses*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco 1992.
- Agryris C., *Personality and Organization*, Harper, New York 1957.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna 1994.
- Amigoni F., *Alcune riflessioni sulla pianificazione strategica e pianificazione aziendale*, supplemento di "Sviluppo & Organizzazione", n° 62, novembre-dicembre 1980.
- Azzini L., *Istituzioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano 1982.
- Brogonzoli L., *L'eccellenza nelle cooperative*, Dispensa del corso del F.S.E. rivolto a cooperative sociali, SDA Bocconi, Maggio 1999.
- Brogonzoli L., *L'impresa come Peter Pan*, in "Strumenti", n° 28, Edumond, 2003.
- Brogonzoli L., Mazzoleni M., Pallaro F., *Obiettivo eccellenza*, in "Quaderni Cooperativi" n° 3, Sicoop Editore, Milano 2002.
- Buggero L., *Italian Industrial District: a Triple Helix Pattern of Problem Solving*, in "Industry & Higher Education", Special Issue, London 1998.
- Carbognin M. (a cura di), *Il campo di fragole, reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli, Milano 1999.
- Cattaneo M., *Economia delle aziende di produzione*, Etas Libri, Milano 1973.
- Cococca A., *La sfida della partecipazione*, FrancoAngeli, Milano 1996.
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino 1988.
- Cooper R., *Task characteristics and intrinsic motivation*, in "Human Relations", n° 26, August 1973.
- Corno F., *Patrimonio Intangibile e governo dell'impresa*, Egea, Milano 1996.
- D'Egidio F., Magnone A., Porrari P., Rojas Elgueta J., Sampietro M., Simioni A., *Gestione e sviluppo del capitale umano*, FrancoAngeli, Milano 2004.
- Demattè C., *Management partecipativo: opzione o strada obbligata*, in "Economia e Management", n°16, luglio 1990.
- Eminente G., *La gestione strategica dell'impresa*, Il Mulino, Bologna 1982.
- Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano 1968.
- Ghidoni R., Danieli E., *Partecipazione e remunerazione variabile: un approccio quantitativo e un approccio normativo*, Legacoop Emilia Romagna, Bologna 1990.
- Grönroos C., *Internal Marketing, an Integral Part of Marketing Theory*, in "Marketing of Services", American Marketing Association, Chicago 1981.
- Heller F., Pusic E., Strauss G., Wilpert B., *Organizational participation. Myth and reality*, Oxford University Press, Oxford 1998.
- Hutton W., *The stakeholding society*, Polity Press, Oxford 1998.
- ICA - Dichiarazione di identità cooperativa - in "Rivista della Cooperazione", n° 22 riportante gli atti del XXXI Congresso ICA, Manchester 1995.
- Lacchini M., *Strategia aziendale: elementi di teoria*, Giappichelli, Torino 1988.
- Laidlaw A., *La cooperazione nell'anno 2000*, Rapporto presentato al XVII Congresso ICA Mosca-Ottobre 1980, Edizioni CGM, Milano 1992.
- Landy J., Becker W.S., *Motivation theory reconsidered*, in Cummings L.L., Staw B.M., *Research in organizational behavior*, JAI Press, New York 1987.
- Lizza P., *Il capitale intellettuale*, Giuffrè Editore, Milano 2005
- Locke E.A., *Self-regulation through Goal Setting*, in "Organizational Behavior and Human Decision Processes", Wiley, New York 1991.
- Lomi A., *Reti organizzative*, Il Mulino, Bologna 1991.
- March G., Simon H.A., *Teoria dell'organizzazione*, Edizioni Comunità, Milano 1966.
- Marchington M., Wilkinson A., Ackers P., Goodman J., *The influence of Management Relations on Wave of Employee Involvement*, in "British Journal of Industrial Relations", n° 31, 1993.
- Masini C., *La dinamica economica nei sistemi dei valori d' azienda*, Giuffrè, Milano 1955.
- Matacena A., *Gli obiettivi della cooperativa*, in AA.VV., *Imprenditorialità e cooperazione*, Giuffrè, Milano 1990.
- Matacena M., *Responsabilità sociale e accountability nell'impresa cooperativa*, in "L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione", Il Ponte Editore, Perugia 2003.
- Mazzoleni M., Brogonzoli L., Donadio R., *Abitanti da cent'anni*, Auprema Editore, Milano 2004.
- Mazzoleni M., *Co-operatives in the Digital Era*, Università degli Studi di Brescia, giugno 2004; paper presentato al "Congress of the Social Sciences and Humanities Annual Meeting of the Canadian Association for Studies in Co-operation", June 2004, University of Manitoba, Winnipeg Canada.
- Mazzoleni M., *L'azienda cooperativa*, Cisalpino, Bologna 1996.
- Mazzoleni M., *Le aziende cooperative: esperienza partecipativa e caratteristiche della gestione*, in "L'impresa al plurale. Quaderni di partecipazione", n°2, ottobre 1998 Franco Angeli, Milano.
- Mazzoleni M., *Responsabilità sociale di impresa: il funzionamento dell'impresa cooperativa*, in "L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione", Il Ponte Editore, Perugia 2003.
- Meade J., *Different Forms of Share Economy*, Public Policy Center, London 1986.
- Melis G., *Introduzione all'Economia aziendale*, Giappichelli, Torino 1993.
- Miller M.H., *Shareholders and stakeholders*, CEPR, London 1997.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in "Academy of Management Review", n° 4, 1997.
- Onida P., *Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano 1965.
- Pickering H., *The stakeholder approach to the construction of performance measures*, British Library Research and Innovation Centre, London 1996.
- Porter M.E., *Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, The Free Press, New York 1980.
- Putnam R., *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano 1993

- Ramsay H., *Recycled waste? Debating the analysis of worker participation involvement*, in "British Journal of Industrial Relations", n° 24, 1993.
- Rheinberg F., *Psicologia della motivazione*, Il Mulino, Bologna 1997.
- Rispoli M., *Le strategie*, Il Mulino, Bologna 1984.
- Robertson I.T., Smith M., *Motivation and Job Design. Theory Research and Practice*, Institute of Personnel Management, London 1985.
- Robertson R., *Globalization: Social Theory and Global Culture*, Sage Publications, London 1992.
- Rus V., *International Handbook of Participation in Organisations*, n° 2, 1991, Oxford University Press.
- Sangalli F., *Qualità Totale e Impresa Cooperativa*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1995.
- Sciarelli S., *Il sistema d'impresa* Cedam, Padova 1985.
- Steers R.M., Porter L.W., *Motivation and work behavior*, McGraw-Hill, New York 1987.
- Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova 1999.
- Vincent D.R., *The information-based corporation*, Business One Irwin, Homewood 1990.
- Vroom V., *Work and motivation*, Wiley, New York 1964.
- Yamagishi M., *Dare significato all'adesione sociale: la democrazia partecipativa nelle cooperative*, "Rivista della cooperazione", n° 25, novembre-dicembre 1995, Istituto Italiano di Studi Cooperativi "Luigi Luzzatti", Roma.
- Zaghi A., *Le reti di Prometeo*, Il Sole 24 Ore Editore, Milano 2003.
- Zan L., *Cultura aziendale e processi di cambiamento strategico*, Studi Organizzativi, n° 1, 1982.
- Zan L., *L'economia dell'impresa cooperativa*, Utet, Torino 1990.
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano 1957.