



L'azienda cooperativa: strategie ed opportunità

Brescia, 10 giugno 2008

Seminario universitario di Alta Formazione
in tema di cooperazione

Prof. Mario Mazzoleni



Indice

- ***La cooperativa;***
- I principi ICA;
- I principi cooperativi e i riflessi sulla gestione aziendale: le chiavi di lettura;
- I tre modelli cooperativi: supporto, lavoro, utenza.



La cooperativa

Una cooperativa è un'associazione autonoma di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di una società di proprietà comune e democraticamente controllata.



*Alleanza Cooperativa Internazionale (ICA),
Manchester, 1995*

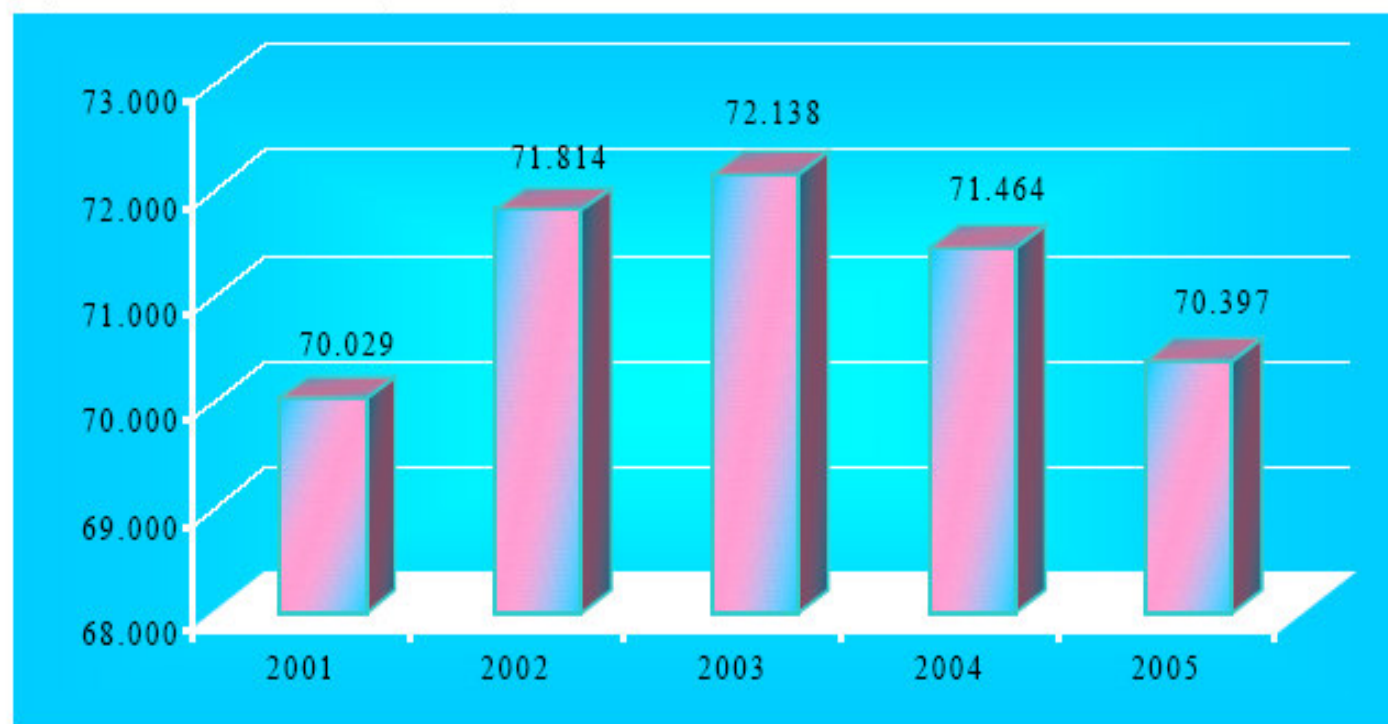


La cooperazione in Italia: dati di sintesi*

- Le aziende cooperative attive in Italia a fine 2005 sono circa 70.400;
- il mondo cooperativo rappresenta l'1,4% dell'imprenditoria italiana;
- il peso delle cooperative nella formazione del valore aggiunto nazionale rappresenta (secondo le stime effettuate dall'Istituto Tagliacarne) il 4,4% del totale dei settori produttivi.

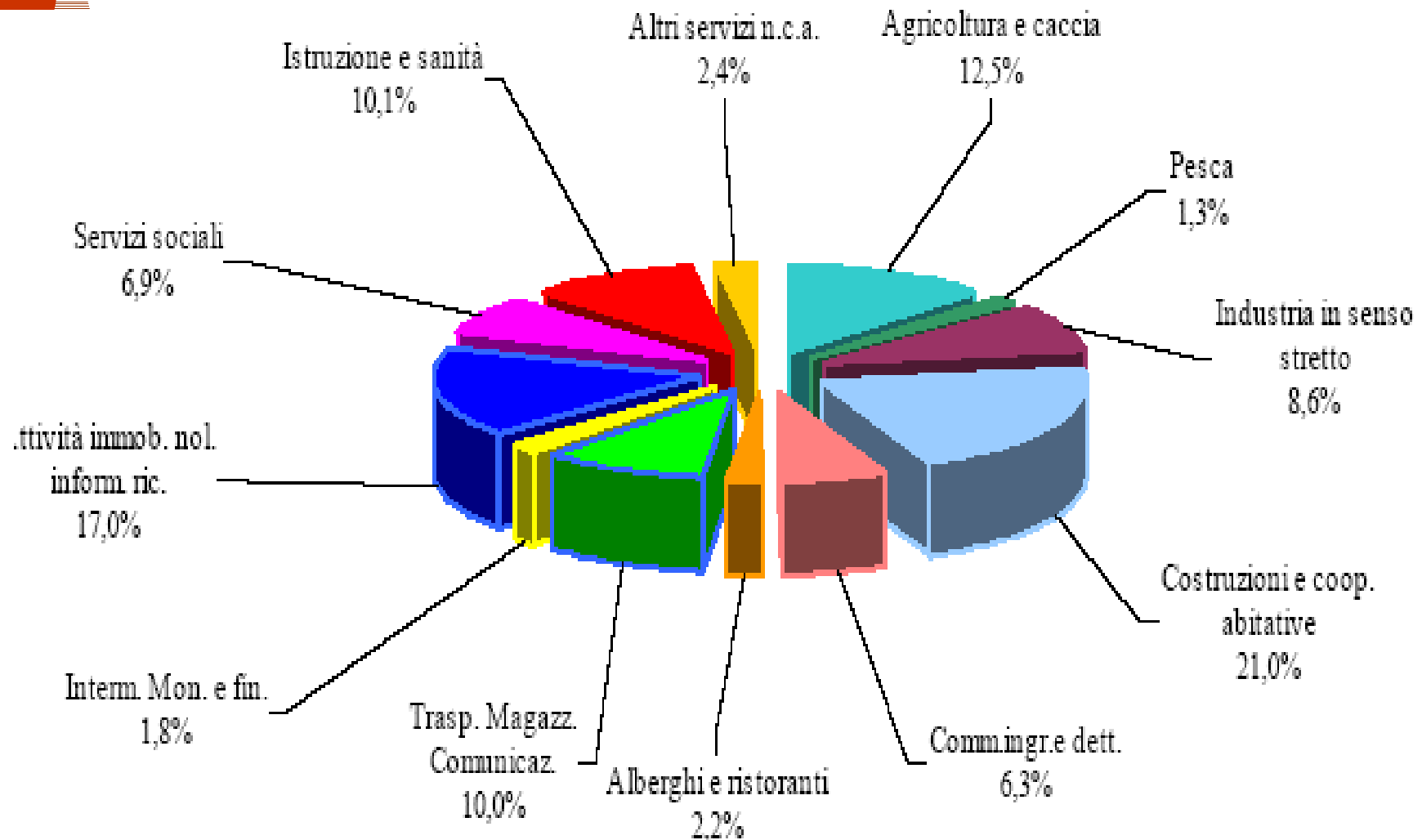
*Tutti i dati sono tratti dal "Secondo Rapporto sulle imprese cooperative", 2006 realizzato da Unioncamere con la collaborazione scientifica dell'Istituto G. Tagliacarne

Consistenza delle imprese cooperative in Italia oggi*



*Tutti i dati sono tratti dal "Secondo Rapporto sulle imprese cooperative", 2006 realizzato da Unioncamere con la collaborazione scientifica dell'Istituto G. Tagliacarne

Distribuzione settoriale*



*Tutti i dati sono tratti dal "Secondo Rapporto sulle imprese cooperative", 2006 realizzato da Unioncamere con la collaborazione scientifica dell'Istituto G. Tagliacarne



La COOPERATIVA è:

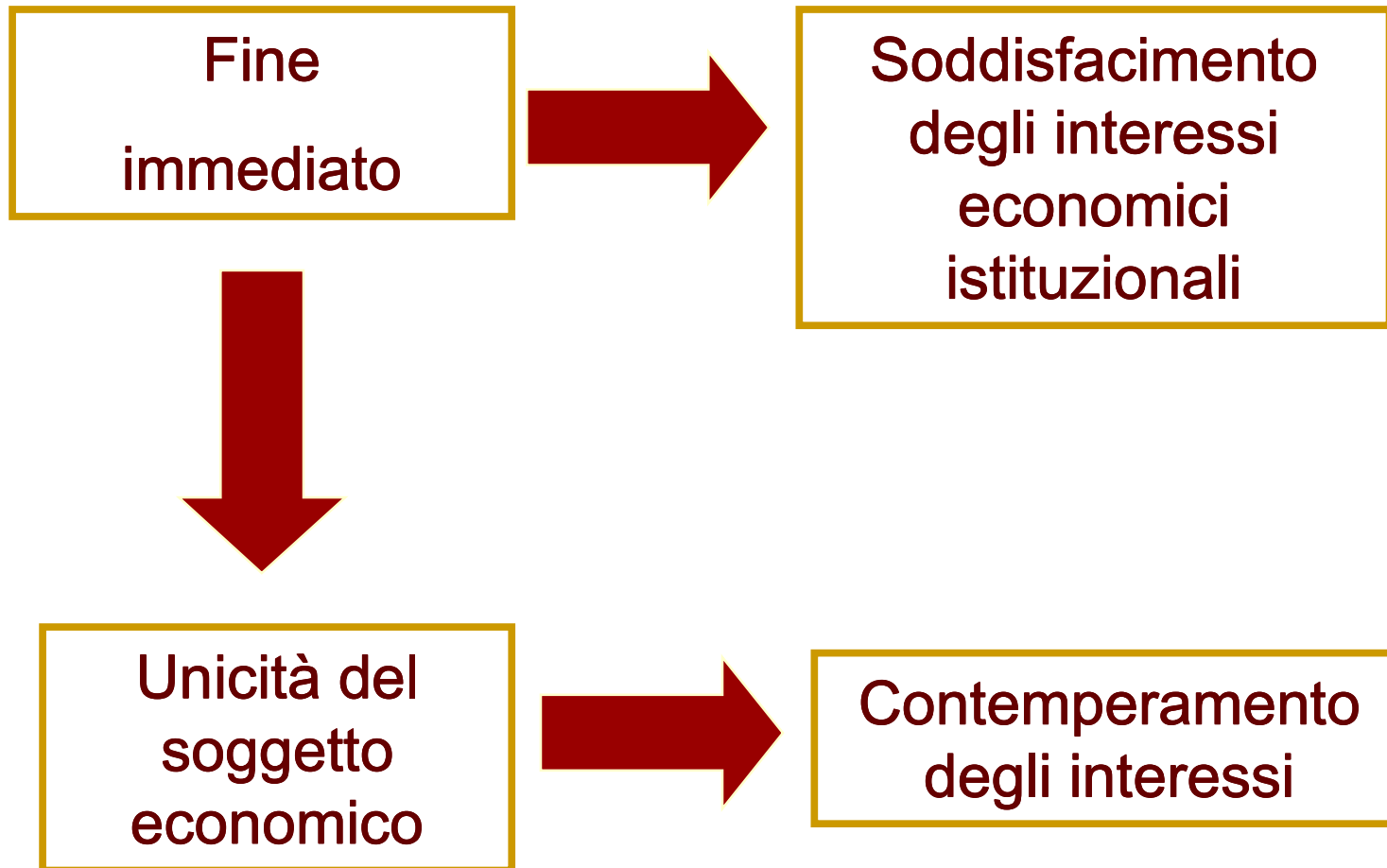
Un'azienda il cui scopo è di offrire ai propri soci condizioni di lavoro o servizi a condizioni più vantaggiose rispetto al mercato.



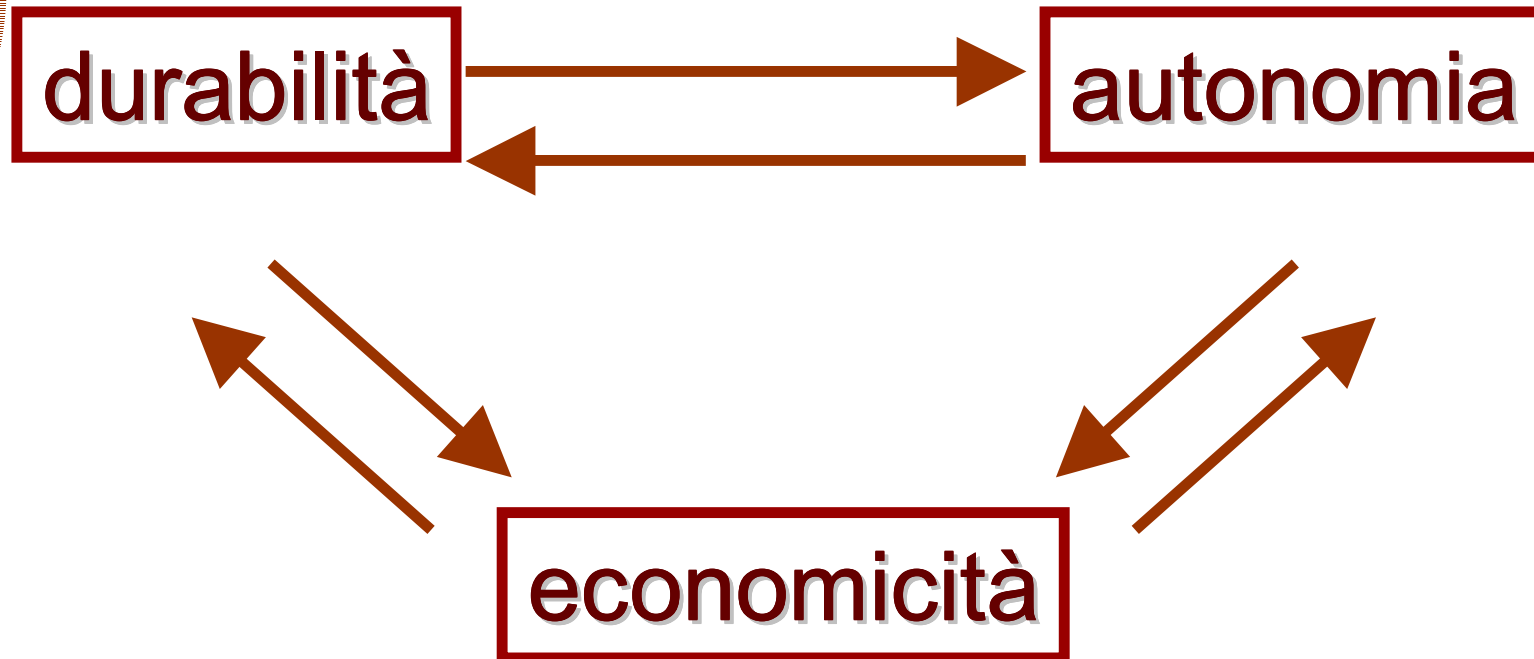
La cooperativa è un'azienda

E' un'azienda che ha
come fine il soddisfacimento dei soci
e in cui la finalità economica è
lo strumento per raggiungere tale fine.

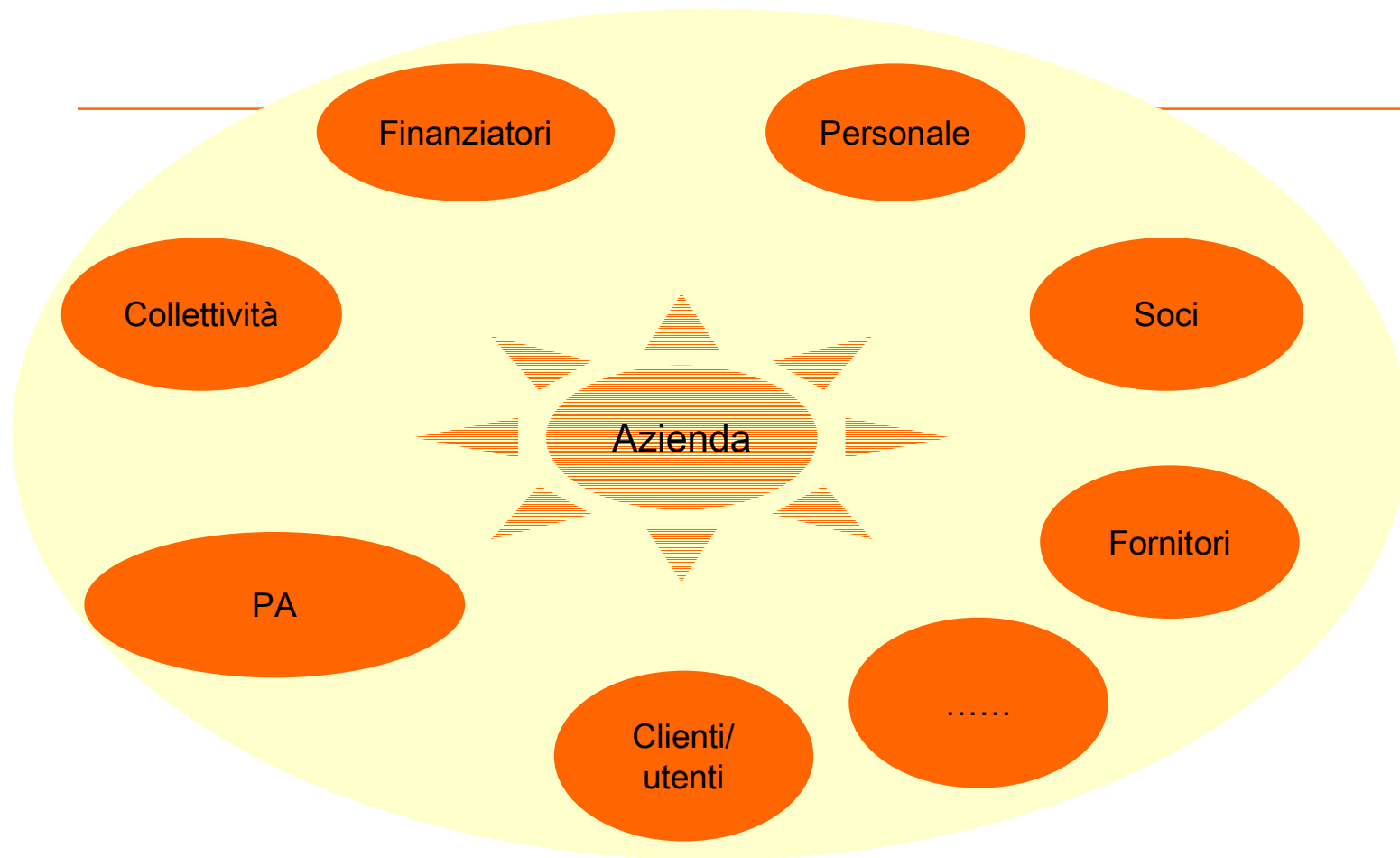
Finalità d'azienda



Le regole di funzionamento (1)



Stakeholder



Individui e gruppi ben identificabili che possono influenzare ed essere influenzati dall'attività dell'impresa = PORTATORI DI INTERESSI

Gli stakeholder

L'insieme di portatori di interessi coinvolto (sia attivamente sia passivamente) nell'esercizio dell'attività economica dell'impresa è detto insieme degli stakeholder.

Essi sono perciò portatori di attese o di pretese nei confronti dell'impresa e premono affinché esse si realizzino.

L'impresa, il cui obiettivo è perdurare nel tempo, ha interesse ad ottenere i consensi degli stakeholder.

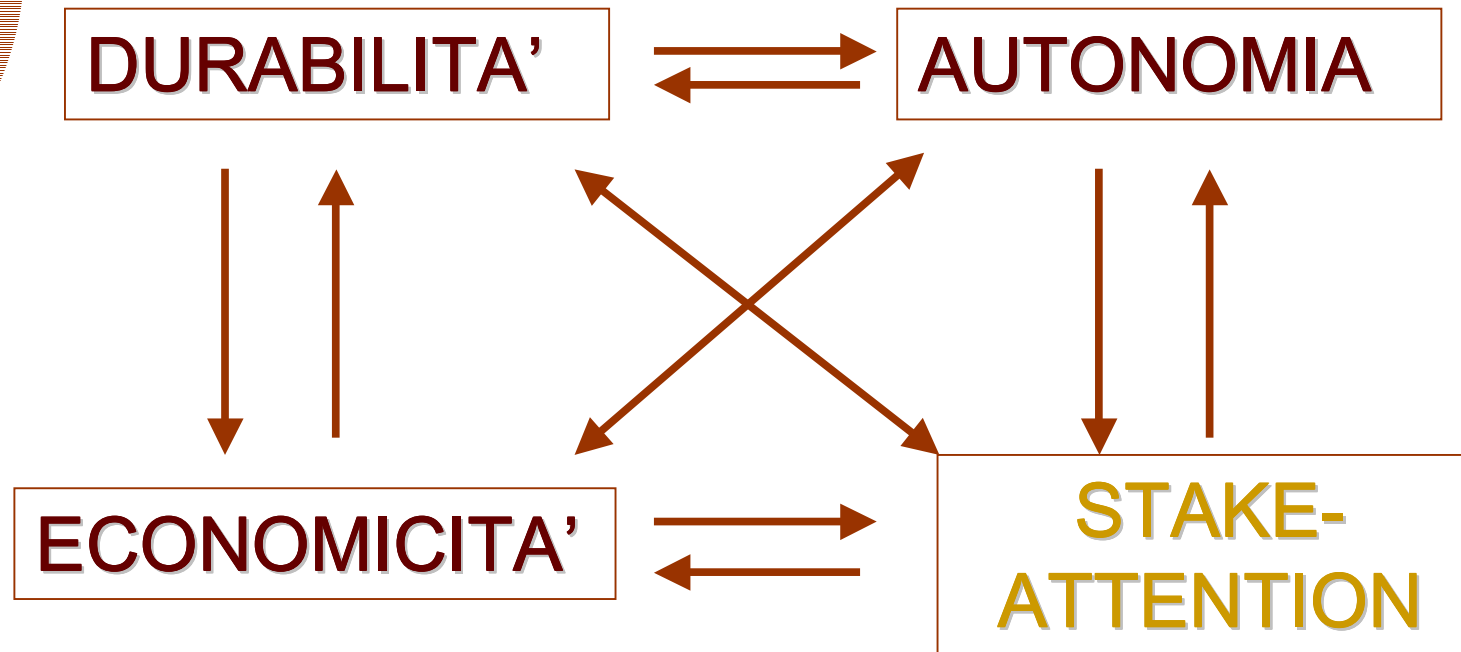
Soggetto economico nelle cooperative

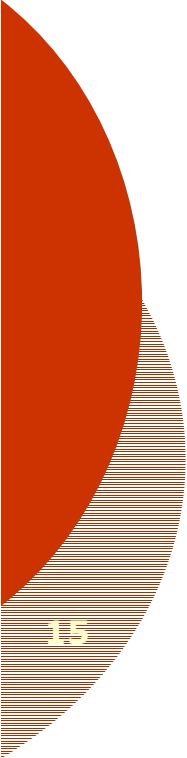
- Portatore d'interessi legati alla sopravvivenza dell'azienda;
- Portatore sia di lavoro che di capitale.

Obiettivo: vita
duratura
dell'azienda

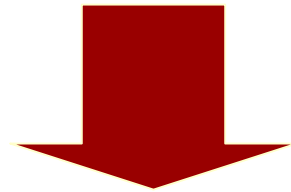
L'equilibrio interessa tanto K che L

Le regole di funzionamento (2)





Un'impresa si dice eccellente quando è in grado di perseguire contemporaneamente fini espressamente economici e fini sociali.

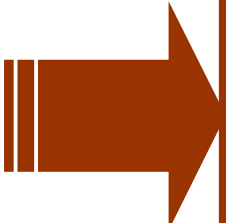


L'eccellenza di un'impresa esiste se esiste l'attitudine a realizzare un mix positivo tra risultati economico-finanziari e partecipativo-sociali.



Gli obiettivi di un'impresa ECCELLENTE devono essere declinati secondo due direttrici:

- **Economica** ossia il raggiungimento di risultati coerenti con la volontà di perdurare nel lungo periodo;
- **Sociale** realizzando i principi di coinvolgimento – partecipazione – attenzione alle richieste di tutti gli stakeholder.



Cultura gestionale orientata a misurare non solo attraverso parametri di natura economica, ma anche attraverso indicatori in grado di misurare la capacità di mantenere come aspetto rilevante il rispetto e la realizzazione dei principi partecipativo-solidaristici.



Indice

- L'impresa cooperativa;
- ***I principi ICA;***
- I principi cooperativi e i riflessi sulla gestione aziendale: le chiavi di lettura;
- I tre modelli cooperativi: supporto, lavoro, utenza.

1. Cosa unisce tutte le cooperative?



I VALORI

Le cooperative si fondono sui valori dell'autosufficienza (il fare da sé), dell'autoresponsabilità, della democrazia, dell'uguaglianza, dell'equità e solidarietà. Fedeli allo spirito dei propri padri fondatori, i soci delle cooperative credono nei valori etici dell'onestà, della trasparenza, della responsabilità sociale e dell'attenzione verso gli altri.

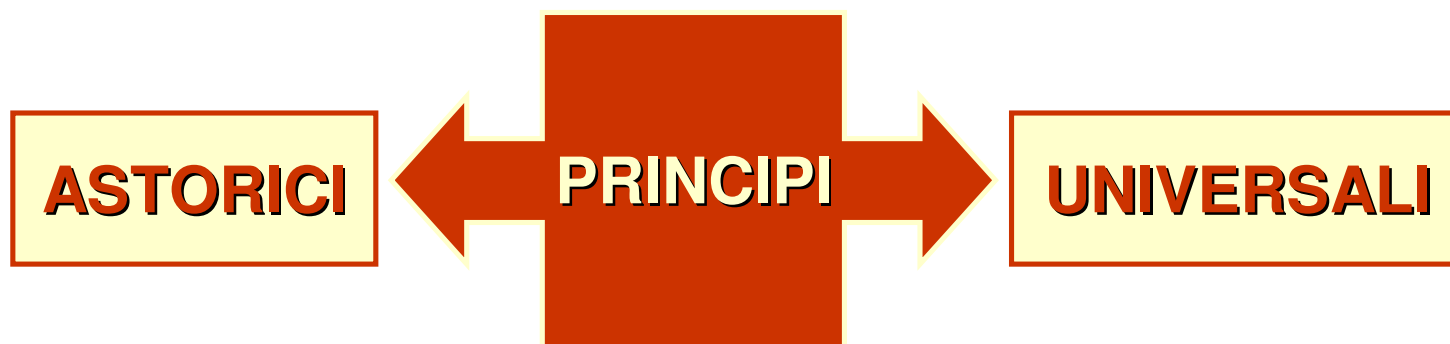


I PRINCIPI

I principi cooperativi sono linee guida con cui le cooperative mettono in pratica i propri valori.



2. Cosa unisce tutte le cooperative?



*Si adattano cioè a **diversi sistemi economici** in **differenti epoche storiche***

*Sono **l'unico elemento di raccordo e di omogeneità** tra le cooperative di tutto il mondo*

I principi

20

- ❖ Porta aperta
- ❖ 1 testa, 1 voto
- ❖ Interesse limitato sul capitale e distribuzione dei residui
- ❖ Autonomia e Indipendenza
- ❖ Educazione cooperativa
- ❖ Collaborazione tra cooperative
- ❖ Interesse verso la comunità





1. Porta aperta

Le cooperative sono organizzate volontarie aperte a tutte le persone in grado di utilizzarne i servizi offerti e desiderose di accettare le responsabilità connesse all'adesione, senza alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica o religiosa



2. 1 testa 1 voto

Le cooperative sono organizzazioni democratiche, controllate dai propri soci che partecipano attivamente alla definizione delle politiche e all'assunzione delle relative decisioni.

Gli uomini e le donne eletti come rappresentanti sono responsabili nei confronti dei soci. Nelle cooperative di primo grado, i soci hanno gli stessi diritti di voto (una testa, un voto), e anche le cooperative di altro grado sono ugualmente organizzate in modo democratico.

3. Interesse limitato sul capitale e distribuzione dei residui

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.

I soci, di norma, percepiscono un compenso limitato sul capitale sottoscritto come condizione per l'adesione.

I soci destinano gli utili ad alcuni o a tutti gli scopi: sviluppo della cooperativa, possibilmente creando delle riserve, parte delle quali almeno dovrebbero essere indivisibili; erogazione di benefici per i soci in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa stessa, e sostegno ad altre attività approvate dalla base sociale.



4. Autonomia e Indipendenza

Le cooperative sono organizzazioni autonome, di mutua assistenza, controllate dai soci. Nel caso in cui esse sottoscrivano accordi con altre organizzazioni (incluso i governi) o ottengano capitale da fonti esterne, le cooperative sono tenute ad assicurare sempre il controllo democratico da parte dei soci e mantenere l'autonomia della cooperativa stessa.



5. Educazione cooperativa

Le cooperative s'impegnano ad educare ed a formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i manager e 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, particolarmente i giovani e gli opinionisti di maggiore fama, sulla natura e i benefici della cooperazione.



6. Collaborazione tra cooperative

Le cooperative servono i propri soci nel modo più efficiente e rafforzano il movimento cooperativo lavorando insieme, attraverso le strutture locali e nazionali, regionali ed Internazionali.



7. Interesse verso la comunità

*Le cooperative lavorano per uno sviluppo
durevole e sostenibile delle proprie
comunità attraverso politiche approvate
dai propri soci.*



I “PILASTRI” DELLA COOPERAZIONE

DEMOCRAZIA

Partecipazione
economica e
decisionale dei
soci;

Libera
adesione.

MUTUALITA’

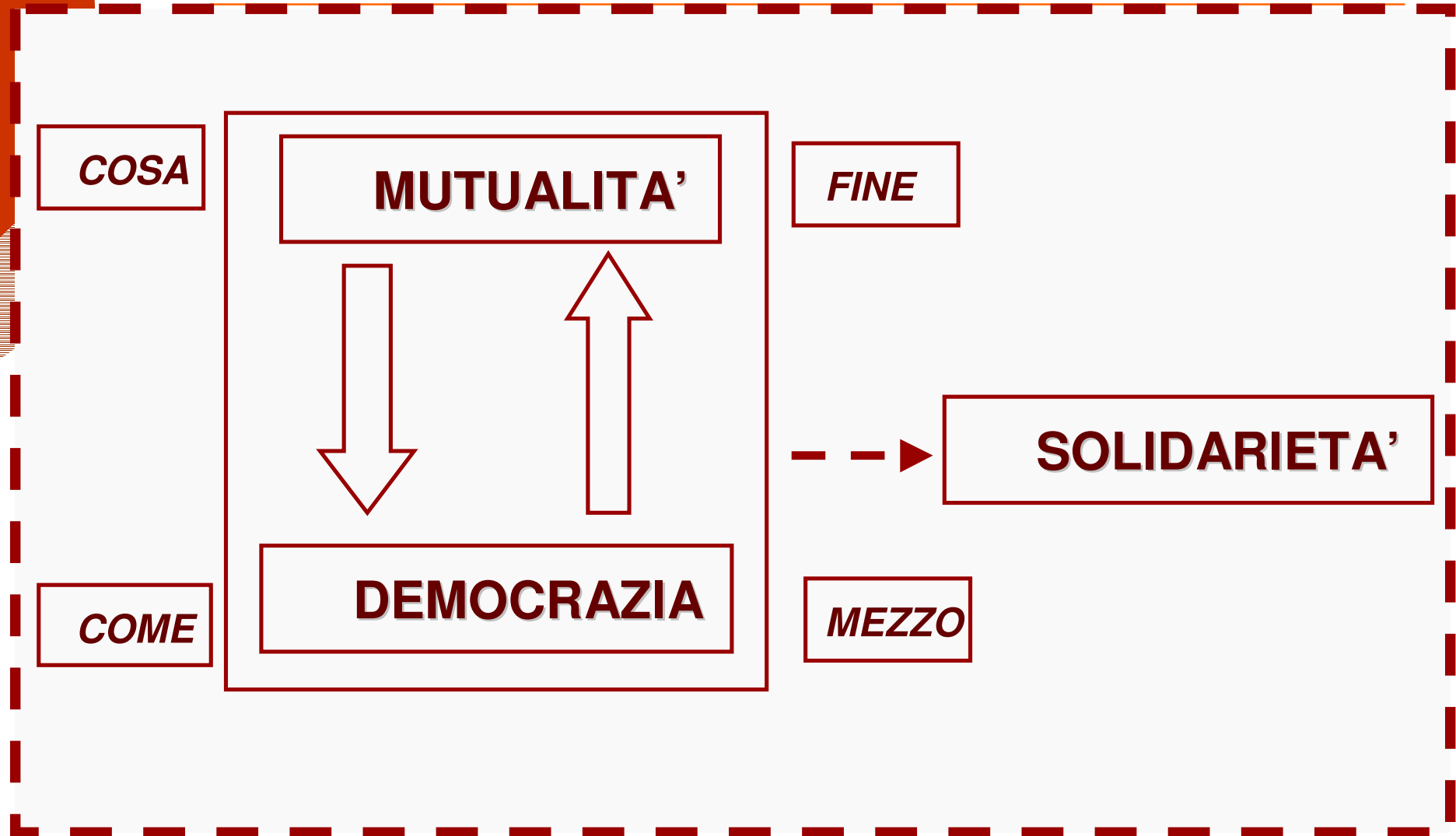
Condizioni
economiche ed
extraeconomiche
rese disponibili ai
soci.

SOLIDARIETA’

Interventi ed
iniziative rivolte
alla collettività e
al territorio di
riferimento;

Interventi che si
indirizzano anche
al di fuori del
territorio in cui si
colloca la
cooperativa.

La Cooperativa





Indice

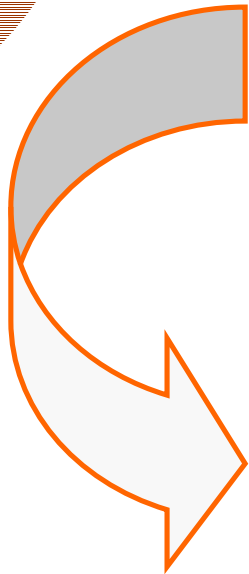
- L'impresa cooperativa;
- I principi ICA;
- ***I principi cooperativi e i riflessi sulla gestione aziendale: le chiavi di lettura;***
- I tre modelli cooperativi: supporto, lavoro, utenza.

I principi

PRINCIPI

GOVERNANCE

GESTIONE



I PRINCIPI

elemento distintivo se

*Richiamo di
natura
ideologica e
valoriale.*

*Approccio
strategico/
gestionale.*

*Approccio al
mercato.*

Il dibattito

Come influiscono i principi sulle logiche economiche che governano le cooperative?



Esistono diverse scuole di pensiero



L'a-economicità?

*Lo studioso Zan parla di **a-economicità** dei principi cooperativi poiché sostiene che il venir meno di uno o tutti i principi dell'Ica non inficerebbe sul carattere cooperativo dell'impresa.*

*I principi cooperativi influenzano però sia le modalità di **indirizzo** sia di **gestione** sia, infine di **valutazione** dell'azienda cooperativa e sono interpretabili utilizzando differenti chiavi di lettura.*

Chiave di lettura

Identificare direttamente le possibili influenze sulle modalità di indirizzo, gestione e rilevazione.



Identificare la ricaduta economica dei singoli principi.



PRINCIPIO

RICADUTA ECONOMICA

***Adesione
volontaria***

Conseguenze sulla stabilità del soggetto economico: la cooperativa si muove con logiche di Spa creando una contraddizione nel rapporto con i soci.

***Amministrazione
democratica***

Le logiche di gestione trasparente aumentano la complessità della gestione ma il socio e/o il dipendente hanno la possibilità di partecipare davvero alla gestione.

***Interesse limitato
sul capitale e
distribuzione dei
residui***

Strumentalità del capitale rispetto alle finalità perseguite: crea però cronica sottocapitalizzazione ma da la possibilità di accumulare fondi di riserva. Gli utili sono dedicati a un miglioramento del servizio e con il ristorno si lega la distribuzione dei residui alla partecipazione del socio.



PRINCIPIO

RICADUTA ECONOMICA

***Autonomia ed
indipendenza***

Le logiche gestionali devono comunque garantire il controllo democratico da parte dei soci e mantenere l'autonomia della cooperativa stessa rispetto ad organismi terzi

***Educazione
cooperativa***

Dedicare forze e capacità alla formazione delle risorse umane e diffusione del modello cooperativo (logica più organizzativa che economica). Nasce un ambiente coeso che ha molti risvolti positivi (dal punto di vista organizzativo e di efficienza economica).

***Collaborazione
tra cooperative***

Si augura l'integrazione verticale e orizzontale: la rete facilita scambi rafforzando il sistema.

***Interesse verso la
collettività***

Ricadute dal punto di vista economico – sociale.

I principi

PRINCIPI

GOVERNANCE

GESTIONE

STRATEGIA



Chiave di lettura

I principi cooperativi possono essere suddivisi ponendo, di volta in volta, l'attenzione su:

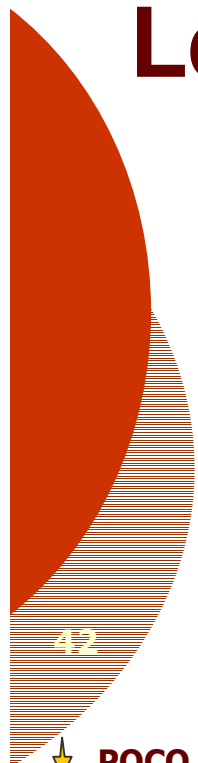
1. gli aspetti di natura economica
2. le caratteristiche di istituto;
3. le caratteristiche di azienda;
4. il piano della gestione e dei rapporti intra-interaziendali.

Le diverse modalità di influenza dei principi

Influenze Principi	Sugli aspetti di natura economica	Sulle caratteristiche di istituto	Sulle caratteristiche di azienda	Sulle relazioni inter-intra aziendali
Adesione libera e volontaria	★	★ ★ ★	★ ★	★
Controllo democratico	★	★ ★ ★	★ ★	★
Partecipazione economica	★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★	★
Autonomia e indipendenza	★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★
Educazione, formazione ed informazione	★	★ ★	★	★ ★ ★
Cooperazione tra cooperative	★ ★	★	★	★ ★ ★
Interesse verso la collettività	★ ★	★	★	★ ★ ★

*Evidenziare l'influenza reciproca dei "pilastri"
della cooperazione e dei principi cooperativi*

Le modalità di influenza



- ★ POCO
- ★★ ABBASTANZA
- ★★★ MOLTO

<i>Influenze</i>	DEMOCRAZIA	MUTUALITA'	SOLIDARIETA'
<i>Principi</i>			
Porta aperta	★	★★★	★★
Amministrazione democratica	★★★	★★	★
Interesse limitato sul capitale e distribuzione dei residui	★★★	★★★	★
Autonomia ed indipendenza	★★	★★★	★
Educazione cooperativa	★	★★	★★
Collaborazione tra cooperative	★	★★	★★
Interesse verso la comunità	★	★★	★★★



Indice

- L'impresa cooperativa;
- I principi ICA;
- I principi cooperativi e i riflessi sulla gestione aziendale: le chiavi di lettura;
- ***I tre modelli cooperativi: supporto, lavoro, utenza.***



I tre ideal-tipi

- **Cooperative di supporto**: formate da soggetti che svolgono un'attività imprenditoriale e/o commerciale indipendente dalla cooperativa, nascono con lo scopo di agevolare l'efficacia e l'efficienza dell'attività imprenditoriale principale.
- **Cooperative di lavoro**: nascono per offrire lavoro ai soci svolgendo attività di produzione di beni e servizi destinati allo scambio sul mercato.
- **Cooperative di utenza**: nascono per fornire servizi ai propri soci al minor prezzo possibile.

Costituite per..

**COOP DI
SUPPORTO**



- Raggiungere economie di scala
- Aumentare il potere contrattuale

**COOP DI
LAVORO**



- Assicurare sicurezza occupazionale
- Assunzione collegiale del rischio d'impresa
- Valorizzare le proprie capacità partecipando al processo produttivo e al mercato

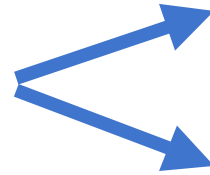
**COOP DI
UTENZA**



- Soddisfare esigenze primarie

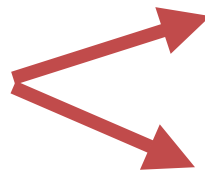
Variazioni interne

COOP DI LAVORO



- Coincidenza tra socio e lavoratore
- A fianco dei soci lavoratori esistono dipendenti non soci

COOP DI UTENZA



- I clienti/utenti sono solo i soci (coop di abitazione)
 - I clienti sono sia soci che non soci (coop di consumo)
-

Benefici potenziali offerti

**COOP DI
LAVORO**



- **Maggiore redditività del proprio lavoro rispetto ad occupazioni alternative o a disoccupazione**

**COOP DI
UTENZA**



- **Rispondere ai bisogni primari offrendo servizi ai soci al minor prezzo possibile**
- **Distribuire il valore aggiunto prodotto (dalla vendita ai non soci) ai soci in quanto clienti e non in quanto portatori di capitale**