

3. LA SITUAZIONE ECONOMICA E SOCIALE DEL MOVIMENTO COOPERATIVO

Nella letteratura economica e secondo un'idea assai diffusa presso l'opinione pubblica, il dilemma fondamentale della politica industriale sembra essere la scelta tra le due tipologie di organizzazione economica facenti capo rispettivamente allo *stato* e al *mercato*. Questa dicotomia fornisce tuttavia una rappresentazione assai riduttiva di quello che viene definito *Terzo settore*, o anche settore dell'*Economia Sociale*, che raggruppa tutti i soggetti istituzionali dediti non esclusivamente alla massimizzazione della propria funzione di utilità, ma allo stesso tempo non appartenenti al settore pubblico. All'interno di questo settore, le cooperative presentano caratteristiche particolari in quanto, a differenza delle altre forme associative, esse esprimono una imprenditorialità le cui motivazioni non possono essere ricondotte al solo conseguimento di benefici materiali, come accade per le imprese private, estendendosi anche al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- benefici individuali difficilmente monetizzabili, come la promozione dell'autodeterminazione e dei rapporti interpersonali tra i membri;
- benefici individuali difficilmente monetizzabili, come la promozione dell'autodeterminazione e dei rapporti interpersonali tra i membri;
- l'adozione di tecnologie produttive ed organizzative conformi a determinati principi etici;

- la soddisfazione di domande sociali non adeguatamente soddisfatte dal mercato.

Le cooperative costituiscono quindi una forma organizzativa *ibrida*, fondata sulla coesistenza di istanze di natura economico-produttiva e relazionale-associativa. Questa duplice natura, se da un lato rappresenta una peculiarità che distingue l'impresa cooperativa, dall'altro può rappresentare un ostacolo nel perseguimento di determinate strategie con un orientamento "strettamente economico". La capacità di mediare questi due aspetti e di far conoscere al mercato questa natura ibrida è indubbiamente uno dei cardini su cui si basa il successo di un'impresa cooperativa.

D'altra parte, la lettura dei fenomeni economico-sociali esclusivamente sulla base di parametri di carattere reddituale-finanziario porta a penalizzare l'impresa cooperativa per i seguenti motivi:

- l'esistenza di un insieme di obiettivi da raggiungere, alcuni di natura economica e altri di natura sociale (si pensi alla tutela dell'occupazione) che impedisce di concentrare i propri sforzi sulla "semplice" massimizzazione della redditività;
- la difficile misurabilità della componente non monetizzabile dell'attività dell'impresa cooperativa e dal conseguente divario di redditività che viene tipicamente osservato confrontandone i risultati di gestione con quelli delle imprese private.

In Italia esistono circa 150 mila cooperative iscritte presso le cancellerie dei tribunali (anche se è importante sottolineare che una parte

consistente delle cooperative iscritte non è operativa). I quattro principali settori di attività sono la vendita al consumo, le costruzioni, l'agricoltura, i servizi. I primi tre sono i più rilevanti dal punto di vista del patrimonio netto e del fatturato complessivi, mentre il settore dei servizi è quello che assorbe il maggior numero di occupati.

L'analisi dei dati economici e gli studi specialistici sul comportamento strategico delle imprese cooperative suggeriscono che quelle maggiormente assimilabili ad imprese private in termini di fatturato e, soprattutto, di fatturato per addetto, sono le cooperative di consumo, le cooperative di costruzione e le cooperative agricole.

E' nel suo complesso, ad ogni modo, che il movimento cooperativo si è posto nel corso degli anni quale interlocutore privilegiato del rinnovamento economico, trasformando la società e l'economia in senso democratico e solidale, contribuendo a creare una valida alternativa vuoi alle degenerazioni assistenzialistiche dell'intervento pubblico, vuoi ai guasti provocati da una imprenditorialità privata esasperata e deregolamentata, proprio attraverso l'affermazione di un'identità complessa, al cui interno coesistono, non senza precari equilibri, una natura economica e una natura sociale.

In quanto fattore di imprenditorialità e di solidarietà, la cooperazione continua a svolgere, dunque, anche all'interno delle economie avanzate, un ruolo strategico, cercando di instaurare un rapporto tra esigenze di funzionalità sistemica e di integrazione sociale. con il suo caratteristico mix tra valori solidaristici e di mercato, la cooperazione riassume in modo peculiare ciò di cui più le società post-industriali hanno bisogno: la capacità cioè di stare sul mercato raggiungendo elevati livelli di

efficienza pur senza distruggere ed anzi rigenerando quel patrimonio etico-valoriale senza il quale l'economia di mercato non può esistere.

Ciò spiega l'interesse per la cooperazione, che rappresenta una forma organizzativa mediante la quale si riescono a motivare e ad attivare risorse sul mercato che rimarrebbero altrimenti immobilizzate. Basti pensare, a questo proposito, all'impiego che è stato fatto dell' istituto cooperativo per la stimolazione dell'imprenditorialità giovanile, per il reinserimento di fasce deboli di popolazione o per la soluzione di problemi occupazionali legati alle crisi delle grandi imprese.

In virtù della peculiarità organizzativa appena descritta, inoltre, la cooperazione costituisce una risposta adeguata alla crisi dei sistemi di sicurezza sociale, crisi dovuta in larga parte alle difficoltà dell'ente pubblico di dotarsi di strumenti idonei per far fronte ai "nuovi" bisogni emergenti: senza essere burocraticamente irrigidita, l'impresa cooperativa è, infatti, nelle condizioni di rispondere in modo flessibile alle necessità espresse dalla società grazie alla sua particolare mediazione tra valori di mercato e valori di solidarietà, tra spinte individualistiche e orientamenti altruistici. Non a caso è in questi ultimi anni che si è diffusa l'esperienza delle cooperative che, in una pluralità di rapporti di collaborazione con l'ente pubblico, hanno costituito un utile strumento per dare risposte innovative e personalizzate a domande che difficilmente avrebbero potuto essere soddisfatte impiegando esclusivamente la logica del mercato o la logica della burocrazia.

Una prima importante tipologia è quella delle cooperative di piccole dimensioni e operanti in settori sociali (come quello dell'assistenza a domicilio, dei servizi alla persona, della tutela dell'ambiente, delle attività culturali ed educative).

Si tratta di settori caratterizzati dalla presenza di forti *esternalità*, ossia di effetti diretti ed indiretti, di carattere sia economico che extra-economico, sull'ambiente esterno e sui soggetti economici esterni all'impresa, all'associazione o all'organizzazione considerata. E' ben noto (almeno per chiunque abbia qualche conoscenza di economia che la presenza di *esternalità* è una delle principali cause dell'esistenza di inefficienze nel funzionamento del meccanismo di mercato in determinati settori economici, in quanto, in presenza di risorse sulle quali non è possibile stabilire una chiara configurazione di diritti di proprietà, ciascun soggetto sarà portato a sovrautilizzare opportunisticamente quelle risorse che danno un contributo marginale positivo al suo benessere senza tener conto dei costi sociali che si producono quando una simile prassi si generalizza all'intera collettività. Nei settori con forte *esternalità*, la competizione tra imprese genera allora un risultato sociale inefficiente, in quanto la pressione competitiva incentiverà queste ad ignorare qualunque considerazione non direttamente connessa alla propria *performance*.

Il problema acquista dei connotati del tutto differenti nel caso di una cooperativa, il cui fine "sociale" è connesso alla efficiente gestione di quelle *esternalità* che per l'impresa privata si traducono in un fattore di costo. Attraverso il perseguimento del suo fine "sociale", la cooperativa "internalizza" l'*esternalità* facendo proprio il punto di vista della collettività ed attribuendo ad esso un peso preponderante nella definizione dei propri obiettivi e delle proprie strategie.

E' tuttavia chiaro che in un settore nel quale la competizione è regolamentata, l'impresa capitalistica gode di un margine superiore di redditività. Se tuttavia il settore viene regolamentato e tutte le imprese,

indipendentemente dalla loro natura organizzativa, vengono costrette a seguire comportamenti non antisociali, il vantaggio competitivo della cooperativa emerge anche a parità di base tecnologica, e grazie al forte guadagno di efficienza rispetto alle *esternalità* che può essere realizzato in un ambiente produttivo nel quale esiste una effettiva sensibilità verso le ricadute “sociali” dell’attività produttiva e nel quale la misura dell’impiego individuale non si fonda sulla responsabilità contrattuale dei singoli, quanto piuttosto sull’appartenenza ad una unità produttiva *collettivamente* responsabile.

Nel caso dunque di un’impresa cooperativa di piccole dimensioni operante in settori sociali, la natura dell’attività svolta fa sì che non solo la “imitazione” di un’eventuale impresa privata non sia possibile, ma addirittura dannosa. La natura dei servizi offerti e l’impiego richiesto alle risorse coinvolte rendono l’impresa cooperativa maggiormente efficace rispetto alle altre forme di impresa, come dimostra l’elevato numero di nuove cooperative che operano nei settori a forte connotazione sociale.

Un’altra importante tipologia è quella delle imprese cooperative di grandi dimensioni operanti in settori industriali. Le imprese cooperative che rientrano in questa tipologia tendono ad assumere comportamenti gestionali e competitivi simili a quelli delle imprese private. Ciò che differenzia l’impresa cooperativa dall’impresa privata è molto spesso un diverso livello reddituale e competitivo, legato alla peculiarità del proprio sistema di offerta.

Esistono inoltre alcune caratteristiche patrimoniali e finanziarie ricorrenti - come la sottocapitalizzazione, il finanziamento prevalente

degli investimenti attraverso flussi di cassa generati internamente - che sono riconducibili ad uno svantaggio comparato nell'accesso ai mercati finanziari. Come è noto, tale svantaggio deriva storicamente dalle norme sulla inappropriabilità da parte dei soci ordinari degli utili non distribuiti, dai limiti nella remunerazione delle quote sociali ordinarie, dalla non negoziabilità delle stesse. Se una delle finalità della legge n. 59 del 31 gennaio 1992 era l'introduzione di nuovi strumenti finanziari (le azioni di partecipazione cooperativa e i titoli del "socio sovventore") dotati di caratteristiche analoghe a quelle dei titoli azionari delle società per azioni, per quanto riguarda la loro potenziale remunerazione attraverso i dividendi, in modo da consentire la rimozione (parziale) degli elementi sopra citati di svantaggio comparato nell'accesso ai mercati finanziari, occorre rilevare che solo in rarissimi casi le imprese cooperative si sono effettivamente avvalse delle possibilità della recente legge emettendo titoli che rientrassero nelle nuove tipologie. Lo scarso successo di questi strumenti finanziari può essere ricondotto, oltre che a ragioni di carattere storico - culturale (qualche residua resistenza di carattere ideologico nei confronti dei mercati azionari come istituzione) e congiunturale (l'instabilità che ha caratterizzato i mercati azionari italiani nell'ultimo anno), alla scarsa appetibilità delle nuove tipologie di titoli per un investitore esterno che non fosse già motivato da un proprio coinvolgimento a priori nell'attività e nella finalità della cooperativa emittente: poichè infatti la legge 59/92 pone vincoli assai restrittivi sulla quota massima di nuovi titoli di "socio sovventore" e di "azioni di partecipazione cooperativa" che l'impresa può emettere, l'andamento delle quotazioni di detti titoli non potrà subire le oscillazioni dovute ad un eventuale "premio di maggioranza",

riducendo le possibilità di un eventuale detentore. E' inoltre un dato di fatto la limitata negoziabilità di detti titoli dovuta alla loro scarsa presenza in mercati borsistici ufficiali.

L'ultima tipologia rilevante è quella delle imprese cooperative di piccole dimensioni operanti in settori industriali. Questo è il caso in cui l'impresa cooperativa si trova nelle maggiori difficoltà organizzative, perchè ha perso progressivamente i vantaggi derivanti dall'essere cooperativa (per esempio la condivisione di valori culturali e ideologici da parte di soggetti coinvolti, oppure un ambiente di riferimento conosciuto e "amichevole") e non è stata ancora in grado di sviluppare competenze di nuovo tipo con cui confrontarsi con le imprese private. Inoltre, questa situazione è molto spesso acuita dai limiti derivanti da una dimensione insufficiente a sostenere alcuni investimenti.

Il motivo cooperativo, sotto la pressione competitiva del mercato e dei fenomeni di deregolamentazione dell'attività economica, ha subito in questi ultimi anni alcuni significativi mutamenti di carattere culturale, dovuti ad una forte riduzione delle connotazioni ideologiche e a una profonda riflessione sui valori etici di riferimento.

Oltre alle difficoltà strutturali (citate in precedenza) nell'accesso ai mercati dei capitali, è riscontrabile in alcuni casi una sottoutilizzazione delle tecniche di marketing (visto talvolta in una luce negativa perchè associato ad una visione culturale estranea al movimento cooperativo) e delle potenzialità offerte da strumenti finanziari facilmente negoziabili. Esistono d'altra parte delle potenzialità che si possono individuare nel

sistema di relazioni commerciali, di formazione, di scambio di esperienze organizzative e di *know - how*) e di integrazione verticale, nell'orientamento di lungo periodo che caratterizza l'attività delle imprese cooperative a causa di numerosi fattori istituzionali (non ultimi gli aspetti normativi che vincolano le imprese cooperative al reinvestimento degli utili).

Una strategia volta alla valorizzazione delle potenzialità del settore cooperativo dovrebbe mirare a comprendere le competenze distintive differenziali rispetto all'impresa privata, a valutare gli ambiti in cui tali competenze possono essere efficacemente sfruttate e a lanciare un piano di comunicazione per diffondere un'immagine dell'impresa cooperativa che si adatti ad un ambiente culturale in continua evoluzione come quello italiano di questi anni.

Strumenti strategicamente utili potrebbero consistere nella promozione di accordi orizzontali e di accordi produttivi tra imprese cooperative operanti in settori collegati. Utili argomenti per un piano di carattere comunicazionale potrebbero essere la garanzia del controllo qualitativo dei prodotti, la minore enfasi data al profitto (che si traduce in prodotti che hanno un migliore rapporto qualità/prezzo) e il perseguimento di valori "extra-economici" quali il rispetto dell'ambiente, la tutela della qualità del lavoro e della salute, temi tradizionalmente congeniali per il movimento cooperativo, ma destinati, nello stesso tempo, a riscuotere un'importanza sempre maggiore tra i consumatori e l'opinione pubblica dei paesi occidentali ad alta industrializzazione.

Particolare attenzione, per le possibili implicazioni di carattere economico, merita il problema dell'emissione di nuovi strumenti

finanziari - competitivi in termini di remunerazione e di negoziabilità - sui mercati borsistici da parte delle imprese cooperative di grandi dimensioni operanti in settori industriali.

Nella sezione precedente è stato rilevato che i nuovi strumenti finanziari previsti dalla legge 59/92 hanno riscosso scarso successo da parte delle imprese cooperative, forse a causa delle loro caratteristiche normative e istituzionali, che li rendono (in termini di remunerazione e di negoziabilità) scarsamente appetibili da parte di un ipotetico investitore esterno.

Un possibile rimedio alle note difficoltà di finanziamento potrebbe essere una ulteriore modifica della normativa vigente in modo da consentire alle imprese cooperative l'emissione di obbligazioni ordinarie e di obbligazioni indicizzate al fatturato sui mercati ufficiali, come è già previsto dalla normativa spagnola sulle imprese cooperative. Infatti, da un lato le obbligazioni, essendo titoli di debito e non titoli di proprietà, non presentano alcun rischio di alterazione e di snaturamento delle peculiarità, della struttura proprietaria e delle finalità statutarie delle imprese cooperative, d'altra parte, qualora la loro remunerazione venisse indicizzata rispetto all'andamento del fatturato, verrebbe garantita all'investitore esterno una remunerazione "competitiva" rispetto agli altri titoli esistenti sui mercati azionari perchè correlata alla crescita effettiva dell'impresa e sottratta all'arbitrarietà delle decisioni del gruppo dirigente dell'impresa. In questo modo l'impresa cooperativa, pur salvaguardando la peculiarità della propria struttura proprietaria e delle proprie finalità statutarie, verrebbe a misurarsi con le sollecitazioni esterne dei mercati azionari.

L'emissione di obbligazioni indicizzate da parte di imprese cooperative potrebbe inoltre contribuire - insieme ad altri strumenti finanziari emessi dalle medie imprese private operanti prevalentemente in ambiti territoriali regionali - a "dare spessore" ai mercati finanziari locali. Lo sviluppo di mercati finanziari locali dotati di un volume di transazioni significativo potrebbe offrire alle realtà produttive private caratterizzate da un forte radicamento sul territorio una preziosa fonte di finanziamento aggiuntiva e alternativa rispetto al credito bancario (attualmente la fonte di finanziamento "esterno" di gran lunga prevalente), con ricadute positive sia in termini occupazionali che in termini di crescita economica. I mercati finanziari locali potrebbero, in prospettiva, avvalersi di un forte radicamento territoriale (e di conseguenza della buona conoscenza della realtà produttiva locale e del suo grado di "rischiosità") degli intermediari bancari operanti a livello regionale e di una probabile propensione, da parte dei risparmiatori locali, a investire in realtà economiche ben conosciute.

In una realtà economica soggetta a continue trasformazioni tecnologiche, sociali e organizzative, la presenza di due modelli di imprese (quelle private tradizionali e quelle cooperative) caratterizzate da una diversa struttura proprietaria e organizzativa, e - di conseguenza - da diverse capacità e potenzialità di adattamento al mutevole contesto economico, deve essere vista dalla nostra collettività come un punto di forza e una ricchezza per tutto il paese.

E' importante per questo motivo individuare le possibili potenzialità e i possibili punti di forza delle imprese cooperative in una moderna economia di mercato, senza ricadere in tentazioni di tipo

assistenzialistico, ma senza sottovalutare, nello stesso tempo, i possibili vantaggi comparati di cui tale forme di imprese possono godere in determinati settori di attività economica.

4. LO STATO ECONOMICO DELLE IMPRESE COOPERATIVE

Un quadro sintetico della situazione nel triennio e del ruolo della cooperazione sul mercato può essere per grandi linee così riassunto.

Nel settore primario (agricoltura, zootecnia, foreste, pesca e attività connesse all'agricoltura), la cooperazione registra quasi 50.000 addetti suddivisi in 15.000 unità locali. Rispetto alla occupazione complessiva del settore, quella cooperativa rappresenta il 2, 7%, ma tale contributo sale di molto (6, 7%) se si considera il peso della occupazione cooperativa rispetto al totale degli occupati dipendenti del settore. La cooperazione nell'industria manifatturiera è presente con 6.771 unità locali che occupano 53.892 addetti. Rispetto all'intero settore di attività la cooperazione copre l'1,1%. Nelle costruzioni e installazioni di impianti la cooperazione presenta 6.656 unità locali con 23.807 addetti che, rispetto all'occupazione globale del settore, rappresentano il 2, 2%. Nelle attività commerciali la cooperazione è presente con circa 51.000 occupati che rappresentano l'1, 2% del complesso degli occupati nel settore a livello nazionale. In questo settore è certamente da segnalare il fatto che la cooperazione risulta assai meno polverizzata di quanto accade, in generale, nel settore distributivo italiano: la dimensione media delle imprese è in complesso pari a 2, 4 addetti per unità locale, mentre per quel riguarda la cooperativa tale dimensione media è di 5, 6 addetti. Nelle altre attività terziarie (trasporti, credito, servizi alle

imprese, servizi privati e iniziative sociali), la cooperazione è presente con circa 40.000 unità locali e quasi 250.000 addetti. In queste attività la cooperazione rappresenta, in termini di occupati, circa il 6% della intera occupazione terziaria privata del paese. Tuttavia si può rilevare che il numero di unità locali per settore è estremamente elevato nel settore primario (agricoltura, foreste, pesca e servizi all'agricoltura) come retaggio del tradizionale sviluppo della forma cooperativa, nel nostro paese, ma soprattutto è elevato nei settori di servizio alle imprese e particolarmente nei servizi privati (sociali e alle famiglie) che rappresentano settori nuovi e con elevate potenzialità di crescita. Infatti ai tradizionali insediamenti cooperativi la cooperazione agricola, le cooperative di consumo, le banche rurali, si sono via via affiancate altre attività nel campo dell'abitazione, dei trasporti, dell'estrazione e lavorazione dei minerali, delle costruzioni, della trasformazione dei prodotti agricoli. E, infine, in tempi più recenti si è assistito ad uno sviluppo significativo delle attività manifatturiere, fino all'affermazione della cooperazione nell'attività sociale e dei servizi alle imprese. Da queste dinamiche è lecito dedurre che, accanto ai settori tradizionali, vadano emergendo attività con migliori prospettive di crescita e in cui la forma cooperativa può sviluppare meglio le proprie potenzialità. Una considerazione specifica merita l'analisi della presenza nel Mezzogiorno d'Italia: le regioni meridionali concentrano infatti appena poco più del 15% dell'intera occupazione industriale del paese, mentre per quel che riguarda la cooperazione le attività manifatturiere presenti al sud arrivano al 30% del totale delle cooperative manifatturiere italiane. La presenza cooperativa nelle costruzioni nelle regioni meridionali registra una occupazione di quasi 16.000 addetti, cioè il

36% del totale settoriale; la presenza di cooperative che prestano servizi alle altre imprese mostra che il 30% circa di tali cooperative opera nelle regioni del sud. Un fenomeno analogo pare potersi rilevare anche per quello che concerne la presenza dell'iniziativa cooperativa nei servizi privati alle famiglie e nelle attività sociali; nell'ambito di queste attività, infatti, il peso della cooperazione presente nelle aree meridionali del paese sfiora, in termini di occupati, il 30% del totale nazionale.

E' con i primi anni '90 che si avvia il ciclo più difficile per la cooperazione anche se con andamenti assai differenziati (per aree geografiche, oppure segmenti di mercato, oppure classi dimensionali, talora interi comparti). Questo progetto di crisi presenta comunque ricorrenti e comuni aspetti critici: aumento dell'esposizione finanziaria (con una tendenziale crescita dell'indebitamento a breve), cronica sottocapitalizzazione, criticità dimensionale, scarsi investimenti soprattutto sulle tecnologie e sui prodotti, relativa maturità dei prodotti/servizi offerti, spiccato orientamento al prodotto più che al mercato ed al cliente.

La crisi ha posto al movimento cooperativo gravi problemi di efficienza, ma, ha soprattutto causato una preoccupante divaricazione nella velocità di reazione dovuta ai diversi modelli di strutturazione del movimento alla consistenza e alle specificità culturali delle aree di appartenenza. Le cooperative hanno cercato di governare la crisi operando prevalentemente sulle modalità di patrimonializzazione /agendo su capitale, qualità del debito, controllo del circolante), sui fattori di redditività (qualificazione del fatturato e del capitale investito), e di produttività (intervento più sull'occupazione che sugli investimenti). Ma sul complesso si è rivelato un grado di reattività lento

e debole, in quanto spesso condizionato da fenomeni di rigidità e dalla collocazione più marginale e derivata nella filiera produttiva.

Le cooperative affrontano, dunque, la ripresa produttiva con qualche difficoltà in più di quelle che incontra la PMI, soprattutto quella che non ha rilevanti quote di esportazione.

Le ragioni che hanno condizionato le dinamiche durante la crisi sono, oggi, quelle che ne condizionano il rilancio. La drastica ridefinizione dei fattori produttivi, come detto ha avuto come vincolo il dato occupazionale. In questi anni di crescita della disoccupazione, il dato complessivo della cooperazione è stato infatti stabile se non con qualche lieve incremento.

Anche nei settori che hanno risentito in modo più pesante della crisi come quello delle costruzioni, si è tentato di contenere il ridimensionamento e, comunque, altri segmenti produttivi, a partire dalle cooperative di servizi, sono riusciti a compensare il saldo.

Ma questa strategia è stata pagata prevalentemente sul fronte degli investimenti che in questo periodo hanno, per larga parte della cooperazione, ristagnato.

Il problema non è nuovo ed è lo stesso per la PMI.

Gli scenari competitivi nazionali e internazionali richiedono, invece, un tasso di innovazione crescente e una capacità di adeguamento tecnologico incomparabili rispetto al passato.