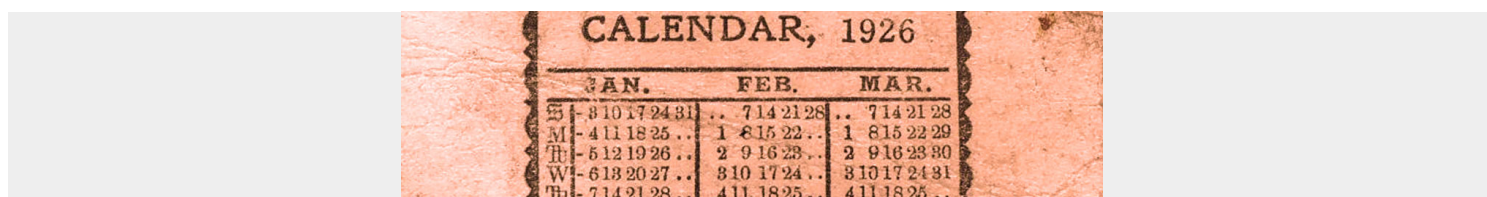


UN'IMPRESA SPECIALE: IL MOVIMENTO COOPERATIVO, 1950-2010... E OLTRE [A SPECIAL KIND OF BUSINESS: THE COOPERATIVE MOVEMENT 1950-2010... AND BEYOND] COLLOQUIO INTERNAZIONALE DI STORIA D'IMPRESA MILANO, UNIVERSITÀ BOCCONI, 14-16 OTTOBRE 2010

Posted on 9 Luglio 2014 by Storia e Futuro



Categories: [Agenda](#), [Numero 25 - Agenda](#), [Numero 25 - Febbraio 2011](#), [NUmero 25 - Rubriche](#)



Tito Menzani

Attualmente il movimento cooperativo gode di una certa floridezza a livello internazionale, accentuata dalla recente crisi economica che ha visto le cooperative rispondere generalmente meglio delle imprese tradizionali. In Italia, la cooperazione vanta alcune punte di eccellenza e può dirsi uno degli elementi più virtuosi della nostra economia, nonché un fattore di spicco all'interno della società civile, se non altro perché gli oltre undici milioni di operatori rappresentano un *corpus* particolarmente nutrito. Fra le caratteristiche storiche della cooperazione ricordiamo il suo differenziato posizionamento merceologico e l'altrettanto eterogeneo radicamento locale, con settori e territori particolarmente interessati dal fenomeno ed altri che, viceversa, sono coinvolti molto più marginalmente.

Per riflettere su questi aspetti su scala mondiale, in prospettiva storica ma anche economica, l'annuale colloquio internazionale di storia d'impresa organizzato dall'Università Bocconi di Milano è stato dedicato per la prima volta all'impresa cooperativa. Le dense giornate di studio – dal 14 al 16 ottobre 2010 – sono state possibili anche grazie al sostegno della Fondazione Ivano Barberini, nata da alcuni anni in area Legacoop “per lo studio e la divulgazione della storia e civiltà della cooperazione”.

L'organizzazione scientifica del convegno è stata coordinata da Franco Amatori, dell'Università Bocconi, da Patrizia Battilani, dell'Università di Bologna e da Harm Schroeter, dell'Università di Bergen che hanno aperto i lavori, spiegando lo spirito euristico dell'incontro e il perché l'impresa cooperativa deve essere considerata “a special kind of business”, così come diceva il titolo dell'appuntamento.

Si può affermare che questo evento sia stato il più grande convegno di studi sulla storia e l'economia del movimento cooperativo mai organizzato nel mondo. Infatti, ha richiamato circa quaranta studiosi, tra relatori e discussants, da dieci paesi differenti, con alcuni nomi assolutamente di spicco. La struttura del convegno prevedeva, infatti, che l'approccio storico-economico fosse compenetrato da apporti di economisti e aziendalisti, che hanno messo in evidenza gli aspetti più attuali del fenomeno cooperativo. Data la natura internazionale dell'incontro, i lavori delle prime due giornate si sono svolti esclusivamente in inglese, mentre la tavola rotonda di sabato 16 ottobre – maggiormente aperta ai operatori e alla cittadinanza – è stata in italiano con traduzione simultanea in inglese.

Il presidente della sessione di giovedì mattina, Franco Amatori, ha introdotto la prima relazione, intitolata *Cooperatives between Markets and Values [Le cooperative tra valori e mercato]*, di Ian MacPherson, che all'Università di Victoria, in Canada dirige il British Columbia Institute for Cooperative Studies. MacPherson ha posto l'accento sulla crescita quantitativa e qualitativa della cooperazione mondiale, che si è espansa in nuovi settori, ha sondato ulteriori mercati e ha proposto valori aggiornati. In questo lungo tragitto, la dimensione etica è stata fondante e fondamentale, pur

se raramente la semplice analisi economica è stata in grado di coglierne la portata. In particolare, all'interno di valori sostanzialmente progressisti e votati al sociale, la cultura dell'"inclusione" di fasce deboli o svantaggiate è stata una costante che ha accomunato cooperative differenti per comparto e area geografica. MacPherson ha sostenuto come non ci si possa limitare a dare per scontato la portata etica della cooperazione, ma come – in sede di studio – sia necessario confrontare i valori di cui il movimento si è fatto interprete con le pratiche effettivamente perseguite. In tal senso, il periodo delle origini invita a riflettere sulle ragioni intrinseche di questa scelta etica, mentre per le fasi successive l'analisi dovrebbe concentrarsi sull'evoluzione della sfera valoriale, alla luce delle variazioni del contesto storico di riferimento. Ad esempio, la fine del nazifascismo e della seconda guerra mondiale rafforzò la cultura democratica della cooperazione, mentre la guerra fredda, invece, rappresentò un elemento di forte divisione e differenziazione, tale da suggerire – secondo MacPherson – che le cooperative sono più legate di altre imprese al paradigma istituzionale e giuridico. Il paper è stato discusso da Lou Hammond Ketilson, dell'Università di Saskatchewan, in Canada, da Dante Cracogna, dell'Università di Buenos Aires, in Argentina, e da Marcello Messori dell'Università "Tor Vergata" di Roma.

Il secondo intervento è stato di Espen Ekberg, dell'Università di Oslo, in Norvegia, il cui contributo – *Organization: top down or bottom up? [Modelli organizzativi: "top down" o "bottom up"?)* – è poi stato commentato da Giulio Ecchia dell'Università di Bologna e da Alex Turrini dell'Università Bocconi. La relazione di Ekberg si è concentrata sul caso della cooperazione di consumo nell'Europa occidentale, e ha declinato i concetti di *bottom up* e *top down* non – come qualcuno avrebbe potuto pensare – nel senso del rapporto tra base sociale e *management*, ma nel contesto delle relazioni fra cooperative e consorzio di riferimento. In tal senso, Ekberg ha distinto fra tre modelli, che ha chiamato federale, ibrido e non federale. Quest'ultimo prevede una logica dal basso, con singole imprese che promuovono le strutture di secondo grado, senza però delegarvi troppi poteri. Al contrario, il modello federale, pur se nasce in maniera analoga, vede una più stretta integrazione fra base e vertice, con il consorzio che è in grado di intervenire sugli assetti delle singole imprese. Infine, il modello ibrido comporta casistiche intermedie o comunque differenti. L'analisi complessiva condotta da Ekberg sulla cooperazione di consumo dei vari paesi dell'Europa occidentale ha mostrato – sulla base dei successi e degli insuccessi – come il modello federale sia stato quello maggiormente performante, pur se con alcune importanti eccezioni.

La terza e ultima relazione della mattinata – *Legal frameworks and contents: property rights, governance and democracy [Strutture e contenuti legali: diritti di proprietà, governante, democrazia]* – è stata tenuta da Michael Cook, che ha scritto il paper con Fabio Chaddad – assente per motivi personali –, entrambi dell'Università del Missouri, negli Stati Uniti. I discussants sono stati Alessandro Zattoni, dell'Università "Parthenope" di Napoli, e Giulio Napolitano, dell'Università di Roma Tre. Il paper ha avuto un approccio fortemente storico, ritmato da tre differenti scansioni cronologiche, riferite all'esperienza degli Stati Uniti assunti come caso di studio, con particolare riferimento alla cooperazione agricola. Il primo periodo è quello che va dalle origini ottocentesche al 1925, chiamato

della "co-evolution", per via della coesistenza di *non-stock cooperatives* e *stock cooperatives*. In questa fase, una parte della cooperazione americana recepì in maniera assolutamente pregnante l'impronta rochdaliana, mentre altri soggetti intesero la cooperazione soprattutto come forma di *business*. Il secondo periodo, che va dal 1925 al 1985, fu caratterizzato dalla crescita della cooperazione americana nel suo complesso. La terza fase, che copre dal 1985 ad oggi, è stata connotata da una ulteriore evoluzione, che non ha comportato un superamento della dicotomia fra *stock* e *non-stock cooperatives*, e anzi la grande varietà di modelli e la capacità di adattamento istituzionale del movimento cooperativo americano sono stati considerati un elemento positivo.

La sessione pomeridiana, presieduta da Vera Zamagni, è stata aperta dalla relazione di Sharit Bhowmik, dell'Università di Mumba, in India, che ha trattato del *Self-management as an alternative to general management strategies [Il self-management come alternativa alle strategie di general management]*. Attraverso l'analisi della cooperazione indiana, descritta come molto articolata e con una massa critica assolutamente di rilievo, se non altro perché l'India è il secondo paese più popolato al mondo, il paper si è concentrato su alcuni aspetti meno noti, come la cooperazione fra lavoratori, ed ha sottolineato alcune caratteristiche di rilievo, quali lo stretto collegamento con le forze sindacali e la struttura ampiamente democratica e partecipativa. Nata nell'alveo di un'economia fortemente pianificata, la cooperazione indiana si sta adattando al nuovo paradigma economico successivo alla fine della guerra fredda, che avuto come *drive* un convinto programma di liberalizzazioni e privatizzazioni. Naturalmente, questo ingresso nell'era della globalizzazione ha posto alla cooperazione indiana nuovi problemi, anche di carattere culturale, data la più labile cultura cooperativistica delle nuove generazioni. I discussant sono stati Eliana La Ferrara, dell'Università Bocconi, e Patrizia Battilani.

Successivamente Rachel Vorben-Rugh e Tony Webster, rispettivamente dell'Università di Liverpool e della John Moore University, sempre a Liverpool, in Inghilterra, hanno presentato un paper intitolato *The politics of commercial dynamics: co-operative adaptation to the "age of affluence" in the Uk and Sweden, 1950-2010 [La politica delle dinamiche commerciali: l'adattamento delle cooperative nell'"era della ricchezza" in Gran Bretagna e Svezia, 1950-2010]*, scritto assieme a John Wilson, anch'egli dell'Università di Liverpool, e assente al presente convegno. Il contributo, poi discusso da Francesca Polese e Luca Fantacci entrambi dell'Università Bocconi, ha proposto un confronto qualitativo e quantitativo fra due nazioni che hanno sviluppato un fortissimo movimento cooperativo basato sul consumo, e cioè la Gran Bretagna e la Svezia. Pur se quest'ultima aveva manifestato più in ritardo la propria vocazione cooperativistica, nel 1950 i due movimenti qui considerati potevano giudicarsi equipollenti, dato che avevano raggiunto la medesima massa critica nei rispettivi mercati. Tra gli anni sessanta e ottanta, a fronte di un consolidamento della cooperazione svedese, si ebbe un aperto declino di quella anglosassone, che pagò alcune scelte strategicamente sbagliate, ma successivamente anche il nuovo contesto di liberismo tatcheriano. Più in generale, la nuova economia globale sembrava dover favorire le imprese tradizionali o gli investitori individuali, e quindi – sia in Gran Bretagna che in Svezia – diversi economisti prevedevano un progressiva

marginalizzazione della cooperazione. Invece, negli anni novanta, grazie alla capacità di adattarsi al nuovo paradigma, la cooperazione scandinava e anglosassone è passata da una strategia difensiva ad una di rilancio del movimento del consumo, conseguendo alcuni importanti successi.

L'ultima relazione della giornata – *An essay on the challenges of intercooperation among agricultural cooperatives in Brazil [Le cooperative agricole brasiliane e le sfide della intercooperazione]* – è stata tenuta da Sigismundo Bialoskorski Neto, dell'Università di San Paolo del Brasile, e commentata da Paolo Perulli dell'Università del Piemonte Orientale e da Giuseppe Soda dell'Università Bocconi. Il paper ha indagato le ragioni per le quali la cultura cooperativa brasiliana è ben sviluppata fra i produttori mentre appare meno solida fra le cooperative stesse, che di rado hanno dato vita a validi organismi consortili di secondo grado. Sono stati discussi gli incentivi e i vincoli che l'"intercooperazione" prevede e comporta, in particolare nella prospettiva della nuova economia istituzionale, con particolare riguardo all'allocazione dei diritti di proprietà e al sistema decisionale. E come casi di studio empirici sono stati scelti quello Consorzio National Agroindustrial Coonagro, che oggi conta ben 15.000 associati, e quello di un Consorzio dello stato del Paraná che svolge attività per conto di 21 cooperative agricole.

La mattinata del 15 ottobre – presieduta da Pier Angelo Toninelli, dell'Università di Milano-Bicocca – si è aperta con la relazione di due dei curatori scientifici del convegno. Patrizia Battilani e Harm Schroeter hanno parlato di *De-mutualization and its problems [La demutualizzazione e i suoi problemi]*, chiedendosi dove stia andando la cooperazione e se siamo ad un punto di svolta. Infatti la demutualizzazione – intesa non solo come un cambio di proprietà da una organizzazione mutualistica ad una tradizionalmente *for profit*, ma anche come la perdita di valori da parte di imprese cooperative – ha avuto una brusca accelerata negli ultimi decenni, a partire dalla realtà statunitense. Pur se si tratta di un fenomeno vecchio quanto il movimento cooperativo, sorprende questo suo ruolo crescente in tempi recenti, che ha coinvolto soprattutto le organizzazioni del settore bancario-assicurativo e di quello agricolo. Le ragioni della demutualizzazione possono essere di varia natura – di tipo politico-culturale o legate a scelte manageriali – ma in ogni caso essa può essere considerata una degenerazione del processo di ibridizzazione della società cooperativa in atto in diverse parti del mondo, per facilitare la crescita dimensionale. La legislazione in merito varia da paese a paese e sembra condizionare fortemente i processi di demutualizzazione, che molti economisti hanno salutato come un fatto positivo. Tuttavia, la crisi del 2008 ha fatto capire che le mutue nel settore finanziario e le cooperative in genere sono una garanzia di maggiore stabilità, e ciò ha consentito di percepire la demutualizzazione come un disvalore. I discussants sono stati Matthias Kipping della Schulich School of Business, in Canada, e Iain MacDonald della International Cooperative Alliance, organizzazione di rappresentanza mondiale della cooperazione con sede a Ginevra.

La seconda relazione della mattinata, intitolata *A world of variations: sectors and forms [Un mondo di variazioni: settori e forme]*, è stata di Vera Zamagni, dell'Università di Bologna, ed è stato poi

commentata da Alberto Martinelli dell'Università di Milano e da Ann Hoyt dell'Università del Wisconsin, negli Stati Uniti. Il paper ha messo in evidenza come i settori merceologici nei quali la cooperazione ha storicamente raggiunto un'importante massa critica sono quelli dell'agricoltura, della distribuzione commerciale e della finanza, sia in termini di comparto bancario che di segmento assicurativo. In molti paesi, poi, le cooperative di abitazione hanno svolto una funzione tutt'altro che marginale sin dal tardo Ottocento, ma raramente questi sodalizi hanno avuto una vita associativa lunga, poiché il loro scopo sociale si intende raggiunto con la costruzione delle residenze. Più di recente la cooperazione ha mostrato una propria vocazione in certi settori dei servizi alla persona e all'impresa, come le pulizie, le manutenzioni, la ristorazione, i trasporti, i servizi socio-sanitari o di carattere educativo. L'industria, invece, appare il *missing sector*, per cui tra le 300 cooperative mondiali più grandi solo sei sono manifatturiere, in massima parte italiane, oltre al caso molto noto di Mondragon, nei Paesi Baschi spagnoli.

In ultimo, Hans Jürgen Rösner, dell'Università di Colonia, in Germania, ha presentato una relazione intitolata *The geographical dimension of the cooperative movement* [La dimensione geografica del movimento cooperativo]. Il paper, poi discusso da Franco Amatori e Giovanni Fattore, entrambi dell'Università Bocconi, ha avuto un approccio geografico differente da quello che qualcuno si sarebbe potuto aspettare. Infatti, non sono state analizzate le aree mondiali più sensibili all'istanza cooperativa, ma alcuni fra i principali itinerari di diffusione del movimento nel mondo. Si tratta di una impostazione fortemente legata alle motivazioni dell'azione cooperativa, che ha portato l'autore a distinguere fra quattro casistiche: una visione "pura" della cooperazione, propria dei padri fondatori, una "ideologica", tipica dei paesi del socialismo reale, una "di fraintendimento", legata alla promozione dello sviluppo nei paesi emergenti, e una "pragmatica", nella quale prevale di gran lunga la dimensione imprenditoriale. Tra gli aspetti meglio approfonditi e più interessanti del paper, vi è sicuramente l'analisi del processo di collettivizzazione nei paesi dell'Est.

Durante la sessione pomeridiana – presieduta da Luis Galambos, della Johns Hopkins University, negli Stati Uniti – si sono tenute le ultime due relazioni, che possono considerarsi complementari, come già suggeriscono i titoli, *Why cooperatives fail: case studies from Western Europe, Japan, and North America, 1950-2010* [Perché la cooperative falliscono: esempi dall'Europa occidentale, dal Giappone, dal Nord America, 1950-2010] e *The determinants of success* [Le determinanti del successo]. La prima è stata tenuta da Peter Kramper, dell'Università di Friburgo, in Germania, ed poi stata discussa da Giuseppe Airoidi, dell'Università Bocconi, e da Mattia Granata, dell'Università di Milano, mentre la seconda è stata di Virginie Pérotin, della Leeds University Business School, poi commentata da Lanfranco Senn, dell'Università Bocconi, e da Alberto Zevi, dell'Università "La Sapienza" di Roma. L'analisi di Kramper si è focalizzata sui fallimenti collettivi di imprese cooperative, a partire da quelli della cooperazione di consumo dell'Europa centro-occidentale, principalmente fra il 1960 e il 1985, del credito cooperativo in Giappone, fra il 1970 e il 2000, e della cooperazione agricola nordamericana, in buona parte demutualizzatasi dopo il 1990, pur se contemporaneamente vi sono state nuove ed importanti gemmazioni. Il fatto di considerare solamente i fallimenti collettivi

– cioè non di una singola impresa ma di più imprese omologhe – non ha permesso di analizzare le problematiche interne all'azienda o di considerare l'insuccesso esclusivamente nel contesto del mercato di riferimento.

Il contributo di Virginie Pérotin, invece, si è avvalso di un robusto utilizzo della letteratura scientifica che – fra teoria e casi di studio empirici – ha discusso delle *performance* delle cooperative di lavoratori. Da un lato vari economisti hanno messo in luce i limiti dell'azienda cooperativa, ma dall'altro quest'ultima forma d'impresa ha una serie di vantaggi, che ineriscono al particolare rapporto che si è instaurato fra i soci. In particolare, le motivazioni dei lavoratori e la loro partecipazione all'attività e alla vita del sodalizio da essi costituito incide molto favorevolmente sulla produttività. Anche sulla base di queste considerazioni, la demutualizzazione può essere considerata un disvalore.

A conclusione dei lavori della seconda giornata, si è tenuta una discussione generale coordinata da Patrizia Battilani e Harm Schroeter (*A general discussion of closed-door proceedings*). Quest'ultimo ha spiegato che gli atti del convegno potrebbero essere editi dalla Cambridge University Press, e ha dato ai partecipanti le direttive tecniche per procedere verso la pubblicazione delle relazioni. Patrizia Battilani, invece, ha rapidamente sottolineato i risultati euristici emersi dopo le prime due giornate. Innanzi tutto, appare confermata l'estrema varietà della cooperazione, che in epoche differenti e paesi diversi ha raggiunto numerosi traguardi di prestigio e punte di eccellenza. Limitatamente alle fasi storiche successive alla seconda guerra mondiale, possono individuarsi due scansioni cronologiche, prima del 1991 e dopo il 1991, che a livello mondiale corrispondono ad altrettanti modi di essere – e di essere percepita – della cooperazione. Da un punto di vista storico-economico, poi, l'evoluzione del movimento cooperativo è apparsa strettamente legata ad alcuni temi di fondo, più volti emersi nelle relazioni dei partecipanti, quali la capacità di *networking*, la selezione manageriale, l'architettura delle strutture organizzative, il ricambio generazionale, e l'attenzione ai valori.

Sabato 16 ottobre, ultimo giorno di convegno, è stato interamente dedicato ad una tavola rotonda dal titolo *Which future for the cooperative movements? [Quale futuro per il movimento cooperativo?]*, che avrebbe dovuto essere moderata da Paolo Bricco, giornalista del Sole 24 Ore, che però per ragioni di salute non ha potuto essere presente, ed è stato quindi sostituito da Franco Amatori. Oltre agli studiosi coinvolti nelle precedenti due giornate di studio, sono stati chiamati ad intervenire, Elio Borgonovi, dell'Università Bocconi, Carlo Borzaga, dell'Università di Trento, Henry Hagen, dell'International Labour Organisation, agenzia specializzata dell'Onu che si occupa di promuovere la giustizia sociale e i diritti umani, Giuliano Poletti, presidente di Legacoop, e Adrian Zelaia, della Fundaciòn Mondragon, in Spagna. Dopo i saluti di Mauro Giordani, presidente della Fondazione Ivano Barberini, che ha ricordato la necessità di sostenere la ricerca e la cultura, anche attraverso soggetti che si mettono in rete e convergono verso la promozione di progetti comuni, Franco Amatori ha brevemente ricapitolato alcuni dei temi affrontati nelle giornate precedenti, a partire da quelli più originali e stimolanti, ma pure cruciali per il dibattito che di lì a poco si sarebbe sviluppato.

La tavola rotonda ha occupato tutta la mattinata e nell'impossibilità di dare conto di tutti gli interventi in maniera pedissequa, si ricordano quelli maggiormente incisivi o stimolanti. Giuliano Poletti ha ricordato come in un'epoca di globalizzazione ma anche di attenzione alle singole comunità, il movimento cooperativo possa giocare un ruolo decisivo, perché è all'unisono rete universale e realtà locale. E ha immaginato un futuro nel quale le varie comunità potranno soddisfare i propri nuovi bisogni – derivanti da una riformulazione del *welfare* e dal tramonto del settore pubblico – attraverso l'impresa cooperativa, che potrà localmente gestire i servizi postali, scolastici, di forniture domestiche, ecc., in un contesto in cui l'azionista e il fruitore vengono a coincidere. Maurizio Brioni, direttore della Fondazione Ivano Barberini, e Louis Galambos hanno sottolineato come tale scenario non sia distante dalla realtà, tanto da essere parte del dibattito politico-economico di certi paesi all'avanguardia, come la Gran Bretagna. Henry Hagen, poi, ha ricordato il ruolo sociale della cooperazione, in termini di apporti concreti alle comunità e di partecipazione dei soci, ma ha pure sottolineato la necessità di un'adeguata legislazione e di un'attenzione istituzionale a queste tematiche. Analogamente, Adrian Zelaia ha ricordato la maggiore capacità delle cooperative di fare i conti con la recente crisi economica, ma ha pure citato il ruolo fondamentale dello Stato nella regolazione dei mercati, e nel garantire una sana concorrenza fra i vari competitori. Carlo Borzaga, poi, ha spiegato come la cooperazione sia da anni in forte crescita sia nei settori tradizionali, che in altri dove ha storicamente una presenza più sporadica, e che la crisi mondiale ha reso più evidente questo *trend* e conseguentemente la diversità della forma cooperativa. Elio Borgonovi ha parlato dell'impoverimento valoriale delle cooperative, positivo nella misura in cui ci si libera di ideologie obsolete, ma preoccupante quando si va verso l'omologazione fra coop e imprese tradizionali. È poi intervenuta Patrizia Battilani che ha distinto tra la cooperazione del passato e quella più recente, spiegando che mentre la prima ha avuto un ruolo difensivo o di resistenza, la seconda è maggiormente propositiva. In questo senso, quindi, può anche essere letto il divario generazionale che anima il movimento odierno, tra vecchi soci che considerano la cooperazione una difesa e una tutela, e i nuovi soci che al contrario l'intendono come un'opportunità. Sulla base di queste considerazioni, Vera Zamagni prima e Carlo Borzaga poi hanno sostenuto che non sia vero che la cooperazione sia una mera risposta ai fallimenti del mercato, dato che in molti casi le cooperative svolgono attività e forniscono servizi all'avanguardia e fortemente innovativi, che in precedenza non erano né appannaggio dallo Stato né dei privati. E allo stesso tempo non è vero che la grande dimensione sia di per sé un tradimento dell'istanza cooperativa – intesa come partecipazione o autogestione –, ma si tratta più che altro di lavorare per evitare l'isomorfismo e trovare meccanismi di *governance* adeguati. Sulla base di questi ragionamenti, Maurizio Brioni e Mauro Giordani hanno spiegato che il movimento cooperativo italiano è impegnato perché la discussione sulla cooperazione torni ad essere vivace e arrivi ai vertici del dibattito fra economisti e studiosi in genere. Nelle battute conclusive, Elio Borgonovi, Giuliano Poletti e Franco Amatori hanno sottolineato a vario titolo come in un mondo sempre più globalizzato, che si conforma a certi modelli di omologazione, il pluralismo delle forme d'impresa sul mercato sia un valore, a garanzia della democrazia economica e della sana concorrenza.

