

Prospettive strategiche per lo sviluppo delle imprese cooperative

REAGIRE ALLA CRISI

Nel corso degli ultimi mesi dello scorso anno anche per il sistema cooperativo si sono registrati risultati fortemente depressivi non più soltanto riferiti ai dati di mercato, ma anche sulla tenuta della componente “forza lavoro” che, seppur con rilevanti differenze nei diversi settori in cui è operativo il sistema cooperativo, aveva registrato una discreta capacità di tenuta, nel suo complesso, fino agli ultimi mesi del 2013.

Anche per le imprese cooperative il dilemma legato al quesito principe di questi anni il “che fare” si sta imponendo con urgenza, poiché le caratteristiche di flessibilità e la capacità di adattamento tipiche di queste imprese non sembrano più essere in grado di garantire opportunità di resistenza ulteriore agli effetti devastanti della crisi.

STRATEGIE

Naturalmente, valgono per le cooperative le stesse riflessioni che cercano di sostenere gli indirizzi strategici svolte dai vertici delle altre tipologie di impresa, e, quindi, l'esigenza di affrontare il nuovo attraverso forti capacità di innovazione che devono riguardare l'intero modo di operare imprenditoriale (dalla governance ai processi, dalle alleanze alla capacità di operare su nuovi mercati e attraverso nuove modalità di relazione con il mercato stesso).

Come sempre, però, la definizione di indirizzi strategici deve svilupparsi avendo cura di operare ricercando di sfruttare al massimo le potenzialità espresse dal proprio modello di “fare impresa” e, conseguentemente, di limitare gli effetti negativi che le proprie peculiarità istituzionali generano.

Dal punto di vista generale la ricerca di queste coerenze sembra essere supportata dalla consapevolezza che proprio alcuni elementi “fondanti” il modello cooperativo rappresentano leve utili per affrontare il cambiamento epocale che la crisi generata dal cosiddetto iper capitalismo ha scatenato in tutto il mondo.

IMPLOSIONE DEL MODELLO DI CRESCITA

Già all'inizio del secolo in corso, per la verità, chi tra gli economisti si era dimostrato meno incline a cadere nella trappola della celebrazione incondizionata della corsa alla deregolamentazione con il conseguente sostegno di una illusoria ricerca di crescita assoluta, aveva individuato nel sistema cooperativo un riferimento interessante per indirizzare diversamente l'azione delle imprese, indicando nel sistema partecipativo e nelle esperienze del movimento cooperativo internazionale le strade maestre per evitare la caduta e per immaginare percorsi attraverso i quali affrontarne le conseguenze. La sfida era aperta già allora ed aveva una forte connotazione di natura ideologica caratterizzando la leva partecipativa come pilastro di sostegno per un modello economico orientato in modo completamente diverso da quello di moda.

MODELLI IMPRENDITORIALI

Per la cooperazione, quindi, appare evidente la necessità di affiancare e sostenere i propri indirizzi strategici attraverso un forte impegno nella valorizzazione dei vantaggi che i principi derivanti dal modello istituzionale possono generare in termini di “modelli imprenditoriali”.

Questi modelli (in sintesi) portano a:

- .. operare avendo chiara la centralità delle persone nelle loro diverse forme di “contatto” con le imprese e orientarsi al “contemperamento degli interessi” di coloro che alle imprese chiedono di soddisfare fini e bisogni diversi ;
- .. avere una chiara strategia orientata al perdurare nel tempo e identificare nell'approccio economico lo strumento attraverso il quale sostenere questa linea strategica (il profitto come strumento e non come fine della vita aziendale);
- .. separare il concetto di crescita da quello di sviluppo e coniugare questo attraverso una grande attenzione a generare valore nel rispetto di orientamenti sostenibili;
- .. coinvolgere in diverso modo e utilizzando strumenti diversi, le varie categorie di portatori di interessi verso l'impresa (e, nel concreto dell'attività produttiva o erogativa, operare seguendo un modello partecipativo);
- .. aprirsi a forme di collaborazione sui territori presidati che, non solo portino a generare sinergie di filiera istituzionale (quindi tra uguali), ma anche a generare occasioni di forte coinvolgimento con altre tipologie di impresa che siano in grado di condividere le idee guida del modello partecipativo e della visione orientata al lungo periodo.

Analisi organizzativa

ESIGENZE DEL SISTEMA COOPERATIVO

In termini generali, la crisi dirompente (che, finalmente, appare come una crisi “non ciclica” ma di sistema) comporta, comunque, per il sistema cooperativo due esigenze. La prima, che accomuna la cooperazione alle altre forme di impresa, è la sfida dell’innovazione che si contrappone a quella del conservatorismo più o meno inerziale (si è sempre fatto così). Sfida che appare chiara nel momento in cui si acquisisce la consapevolezza che il futuro non avrà più le “forme” del passato e che, conseguentemente, solo una forte capacità di “messa in discussione” del passato potrà portare a sviluppare nuovi paradigmi.

La seconda esigenza, di cui il movimento cooperativo internazionale pare essere meno consapevole, è quella di rappresentare un punto di riferimento per il futuro economico sociale sul “come” fare impresa. La volontà di rappresentare un modello da diffondere oltre ad essere un elemento di rilevante “responsabilità” economica e sociale, è anche uno degli indirizzi guida ai quali il sistema cooperativo deve attenersi secondo quelli che comunemente sono chiamati i “principi cooperativi”.

LIMITI DEL MONDO COOPERATIVO

Le due sfide passano dalla capacità/volontà di affrontare alcuni limiti che il sistema cooperativo da anni mostra e che, sovrapponendosi tra di loro, possono rischiare di limitare il ruolo di agente di cambiamento della cooperazione e di causare gravi conseguenze anche alla capacità di sopravvivenza delle imprese che vi appartengono.

In sintesi, oggi (naturalmente evitando di generalizzare e nella consapevolezza che molte realtà cooperative continuano ad agire in modo diverso) i principali limiti che si possono evidenziare nel mondo cooperativo (in particolare italiano) sono i seguenti:

- .. approccio conservativo di fronte alla crisi che porta ad assecondare modalità di azione caratterizzate dall’inerzia organizzativa (il si è sempre fatto così). Mettersi in gioco ipotizzando nuovi paradigmi appare difficile in molte realtà anche per una certa dose di resistenza al cambiamento dei vertici aziendali. Ciò nasce sia dal fatto che per troppi anni il movimento cooperativo ha ridotto seri investimenti in formazione manageriale, sia da un certo blocco nel ricambio generazionale che si registra ai vertici in molte cooperative, sia, infine, ad una difficoltà nel trovare modelli di collaborazione, confronto nei mercati, anche tradizionalmente di riferimento, legata agli effetti negativi generati da una certa propensione di molte cooperative ad operare “adeguandosi” ai comportamenti in voga;
- .. annacquamento del legame ai propri principi ispiratori che, nel tempo, sono apparsi divenire più “parole d’ordine” che indirizzi a cui uniformare con coerenza la gestione delle imprese cooperative. Oltre alla riduzione degli investimenti in formazione e alla volontà di “rappresentare” un modello diffondendone le caratteristiche e le modalità di funzionamento, per troppo tempo i riferimenti alle logiche partecipative non hanno trovato opportunità di evolversi per mantenere il proprio significato e la propria spinta imprenditoriale in contesti economici e sociali in mutamento;
- .. difficoltà a difendere le proprie caratteristiche peculiari di fronte agli attacchi che il movimento cooperativo ha subito che, oltre a ridurre la valenza strategica di questi elementi, hanno finito con l’indebolire le stesse aziende cooperative. Un esempio su tutti è quello legato alla “battaglia” su fisco e cooperazione che, uscendo dalle logiche costituzionali, ha finito con il ridurre la capacità di orientare al consolidamento di lungo periodo il valore generato dalla gestione e ha, di fatto, ridotto le potenzialità del patrimonio indisponibile sul quale, costituzionalmente appunto, si basava un elemento di forza del modello.

“SI PUÒ FARE”

In prima istanza, quindi, le imprese cooperative oggi si trovano di fronte alla necessità di cogliere le potenzialità della propria “ragion d’essere”, coniugandola con una concreta capacità di orientare strategicamente le imprese cooperative attraverso il sostegno di logiche e strumenti propri del management (senza distinzioni di forma istituzionale). Ma, nel contempo, la potenzialità che questo incrocio di indirizzi potrà esprimere passeranno attraverso una forte messa in discussione dei limiti che appesantiscono il rilancio delle imprese cooperative. Solo accettando questa sfida di livelli multipli si potranno offrire alle cooperative nuove opportunità di consolidamento, generando per “ricaduta quasi osmotica” nelle altre forme di impresa altrettante occasioni di consolidamento e di crescita. Si tratta di accettare le sfide senza timore e senza resistenze e di ritornare a credere in uno slogan che tanto rappresenta il modo di essere cooperativo: “ Si può fare”.