



MONDO COOPERATIVO E MONDO FOR PROFIT: DIALOGARE PER UNA CRESCITA SOSTENIBILE

di **Michele Andreaus**, Università di Trento e Euricse

Negli ultimi anni e in particolare a seguito della deflagrazione della crisi economica mondiale, il mondo for profit e quello cooperativo hanno, consapevolmente o meno, fatto importanti passi l'uno nella direzione dell'altro, in parte da un punto di vista dei modelli di governance, di valori e obiettivi di riferimento, ma soprattutto in termini gestionali e rendicontazionali.

Da un lato il mondo for profit sta progressivamente adottando alcuni degli elementi cardine del modello cooperativo. Gli attori economici, *policy makers* e studiosi di economia e management stanno infatti sempre più evidenziando la necessità di perseguire un modello di sviluppo che rivaluti la centralità della persona, dei legami con il territorio e della sostenibilità sociale ed ambientale, per risollevarsi dalla crisi e porre rimedio alle degenerazioni cui il sistema capitalistico può portare. Il mondo for profit sta dunque riscoprendo l'importanza di concetti quali sostenibilità, responsabilità sociale ed etica di impresa, nonché il valore di strumenti di management e di rendicontazione in grado di includere tutti i diversi portatori di interessi (gli *stakeholder*) all'interno del processo decisionale organizzativo.

In altre parole, le organizzazioni for profit si stanno rendendo sempre più conto dell'importanza di allargare il finalismo di impresa in ottica di soddisfazione delle istanze di tutti i loro stakeholder e di creazione di valore – inteso in senso lato, e cioè economico, sociale ed ambientale – non solo a favore degli apportatori di capitale di rischio ma, più in generale, della comunità e dei territori in cui operano, al fine di incrementare la reputazione organizzativa e la fiducia su cui far leva per costruire il proprio vantaggio competitivo.

A ben vedere, rientra in questo contesto la crescente attenzione posta dalla ricerca scientifica internazionale e dagli operatori economici, spesso con approssimazioni ed errori di impostazione terminologica e di interpretazione, alle iniziative cooperative e di imprenditoria sociale, sempre più viste come esempi virtuosi in grado di coniugare sostenibilità economica e impatto sociale. Il mondo cooperativo è stato dunque più volte preso a riferimento come un dei possibili modi di fare impresa, attento alle questioni sociali ed ambientali, oltre che prettamente economiche e con cui dialogare e collaborare in un'ottica di sviluppo sostenibile.

D'altro canto, e volgendo lo sguardo al mondo cooperativo, la crisi finanziaria degli ultimi anni sta esponendo le imprese cooperative alla necessità di affrontare una crescente pressione di tipo commerciale, che le spinge ad adottare modelli gestionali sempre più attenti alla dimensione reddituale, patrimoniale e finanziaria. Priorità, queste, in passato proprie delle realtà di tipo capitalistico. Si pensi alle nuove modalità di finanziamento adottate dalle imprese cooperative, ai modelli organizzativi basati sulla formalizzazione e centralizzazione dei processi decisionali e alle strategie di marketing e di accounting che stanno sempre più prendendo piede anche nel mondo cooperativo.

In altre parole, negli ultimi anni il mondo della cooperazione ha dovuto importare ed adattare i più evoluti approcci organizzativi, strategici e rendicontazionali, per riuscire a competere su mercati sempre più instabili, caratterizzati da una crescente concorrenza e dal progressivo venir meno del supporto, diretto o indiretto, dell'ente pubblico.

In termini manageriali, questo processo di avvicinamento tra mondo for profit e mondo cooperativo porta inevitabilmente con sé qualche minaccia, ma anche molte opportunità per il mondo cooperativo.

In termini di minacce, due sembrano essere quelle principali.

Primo, non è più sufficiente, per le imprese cooperative, far leva sull'alterità del loro modello per acquisire la legittimità e le risorse per operare sul mercato. Se fino a qualche anno fa l'impresa cooperativa – fosse essa di credito, orientata al consumo o alla creazione di valore sociale – poteva fare affidamento su un vantaggio competitivo in termini fiduciari e reputazionali dovuto alla dimensione valoriale alla base del suo agire, oggi questo vantaggio competitivo sta andando progressivamente erodendosi. Infatti, le pratiche filantropiche e di responsabilità sociale delle imprese for profit le rendono sempre più simili – se non altro a livello di simbolico e di immagine – alle imprese cooperative, rendendo più sfumata l'alterità valoriale cooperativa. Le imprese cooperative devono dunque adottare strumenti comunicazionali e rendicontazionali in grado di rimarcare la loro alterità valoriale, ma adattando la propria comunicazione alle esigenze conoscitive dei loro diversi interlocutori e, soprattutto, senza scadere in approcci caritatevoli, o peggio ancora, opportunistici.

Secondo, al fine di far fronte alle crescenti pressioni commerciali le imprese cooperative rischiano di adottare in maniera pedissequa modelli gestionali, strategici, organizzativi e rendicontazionali propri del mondo for profit. Stante la peculiarità finalista delle imprese cooperative tuttavia, l'adozione acritica di modelli presi dal mondo for profit è non solo erronea ma financo pericolosa. Infatti, se la standardizzazione dei processi produttivi e l'analisi della redditività del capitale investito possono aiutare manager di imprese for profit a gestire il loro business al meglio, sono altresì poco utili per indirizzare le scelte strategiche delle imprese cooperative, in quanto non ne considerano le peculiarità strutturali e finalistiche. Quel che è peggio, adottando pedissequamente modelli gestionali propri del mondo capitalistico, le imprese cooperative rischiano di scambiare il mezzo – la sostenibilità economica – come in sé sufficiente per raggiungere il fine, che, tuttavia, è di natura differente. E' dunque opportuno che le imprese cooperative conoscano e sfruttino i modelli di gestione e di rendicontazione propri del mondo profit, adattandoli però alle proprie specificità, come strumento per raggiungere i propri obiettivi e considerando le peculiarità che le contraddistinguono.

Se il progressivo avvicinamento del mondo for profit con quello cooperativo determina i citati – e inevitabili – rischi, questo processo porta con sé importanti opportunità. Anche in questo caso due sono i fenomeni che, probabilmente, meritano particolare attenzione.

Primo, le imprese for profit sempre più cercano il dialogo e il confronto con altre realtà, siano esse del mondo cooperativo o più specificatamente realtà non profit. Si apre dunque lo spazio per importanti collaborazioni tra mondo cooperativo e mondo for profit, in virtù delle quali le cooperative possono raggiungere importanti economie di scala, di conoscenza e di rete, indispensabili per la loro crescita e sostenibilità. Le imprese cooperative devono dunque acquisire le competenze comunicazionali e rendicontazionali adeguate per dialogare con il mondo for profit ed attivare partnership, che devono poi essere sfruttate e gestite attraverso adeguate competenze manageriali ed organizzative.

Secondo, i più recenti studi in campo manageriale e sociologico hanno evidenziato la crescente importanza di risorse intangibili come la fiducia, le reti relazionali e la condivisione di valori per il successo imprenditoriale. Per quanto paradossale, l'acuirsi della crisi finanziaria ha aumentato il valore della dimensione sociale e relazionale nell'economia: in questo senso le imprese cooperative possono far leva su un capitale di risorse intangibili che può fornire loro un significativo, ma forse ancora poco sfruttato, vantaggio competitivo rispetto ad attori economici che possono fare certamente leva su un maggiore potere contrattuale e finanziario ma che, inevitabilmente, scontano un minor radicamento territoriale.