



**ISTITUTO REGIONALE
DI RICERCA
DELLA LOMBARDIA**

Interventi innovativi per le imprese cooperative
di produzione e di lavoro. Potenziamento dei
servizi alle imprese tramite il
partenariato settoriale

Codice IReR: 2006B014

Project leader: Federica Ancona

Rapporto finale

Milano, marzo 2007

Il progetto di ricerca è stato affidato a IReR dalla Direzione Generale Industria, PMI e Cooperazione di Regione Lombardia nell'ambito del Programma delle Ricerche Strategiche 2006.

Responsabile di progetto: Federica Ancona, IReR

Gruppo di lavoro tecnico: Franco Cocquio, D.G. Industria, PMI e Cooperazione;
Alessandro Ronchi, D.G. Industria, PMI e Cooperazione.

Gruppo di ricerca: Maurizio Ettore Maccarini, docente in Economia e Gestione delle Imprese, Facoltà di Economia, Università di Pavia – coordinamento scientifico, Giada Palamara e Federico Motta, ricercatori, Nuova Idea s.r.l.

Indice

Introduzione	5
Capitolo 1	
<i>Considerazioni introduttive</i>	7
1.1. Introduzione	7
1.2. Sintesi dei dati sulle imprese cooperative lombarde	9
1.3. Le imprese cooperative di produzione e lavoro: un identikit	10
1.3.1. Efficienza cooperativa e gestionale	13
Capitolo 2	
<i>Le cooperative di produzione e lavoro lombarde: case studies analysis</i>	15
2.1. Il modello di ricerca: metodologia di analisi	15
2.1.1. Metodologia	15
2.2. I drivers di analisi	17
Capitolo 3	
<i>La case studies analysis</i>	23
3.1. Presentazione dei casi di studio e chiave di lettura	23
3.2. I casi di studio	23
3.2.1. Cooperativa A.	23
3.2.2. Cooperativa B	29
3.2.3. Cooperativa C	35
3.2.4. Cooperativa D.	40
3.2.5. Cooperativa E	44
3.2.6. Cooperativa F	48
3.2.7. Cooperativa G	53
3.2.8. Cooperativa H	58
3.2.9. Cooperativa I	64
3.2.10. Cooperativa L.	69
3.2.11. Cooperativa M	75
3.2.12. Cooperativa N	81
3.2.13. Cooperativa O	87
3.2.14. Cooperativa P	93
3.2.15. Cooperativa Q	100
3.2.16. Cooperativa R	106
3.2.17. Cooperativa S	112
3.2.18. Cooperativa T	118
3.2.19. Cooperativa U	124
3.2.20. Cooperativa V	129
Capitolo 4	
<i>Conclusioni</i>	133
4.1. Verso la definizione di modelli di impresa cooperativa di produzione e lavoro	134
4.2. Il modello finale	138
Bibliografia	145

Introduzione

Questa ricerca si configura come momento di studio e di approfondimento di carattere qualitativo circa le peculiarità dell'impresa cooperativa di produzione e lavoro sul territorio regionale. Lo scopo è quello di definire uno o più modelli di impresa che integrino il principio di mutualità con la produzione e il lavoro al fine di predisporre linee guida per una governance innovativa del settore che garantisca un'integrazione tra territorio e le autonomie locali.

La ragione di questa analisi risiede nella notevole vitalità del fenomeno, caratterizzata da un elevato dinamismo produttivo ed economico, e da un ragguardevole posizionamento sul mercato di queste imprese. Queste si caratterizzano per un forte radicamento territoriale, a cui spesso è legata la nascita stessa dell'impresa cooperativa, e dalla capacità di interpretare e recepire gli stimoli provenienti dal territorio stesso, attraverso uno spirito imprenditoriale. A differenza delle imprese for profit capitalistiche, però, queste imprese hanno anche la capacità di trasformare gli stimoli provenienti dal territorio in opportunità di lavoro ed in servizi per i soci e per l'intera collettività, unendo lo spirito imprenditoriale allo spirito mutualistico alla base del fenomeno capitalistico.

Accanto a questa motivazione, un'esigenza conoscitiva motivata dalla scarsa attenzione riservata all'impresa cooperativa di produzione lavoro negli studi sulle imprese cooperative, che si lega ad un'assenza di un sistema informativo ad hoc che consenta un monitoraggio accurato della realtà.

Lo studio si basa su un'indagine empirica svolta su un campione di venti imprese cooperative lombarde, individuato con l'apporto delle principali centrali cooperative lombarde. Lo svolgimento dei case studies è stato redatto cercando di portare in evidenza:

- a) specificità del comparto che contraddistinguono l'impresa cooperativa di produzione e lavoro da quella capitalistica;
- b) posizionamento sul mercato;
- c) percorsi intrapresi per garantire lo sviluppo;
- d) specificità della governance cooperativa;
- e) possibili soluzioni al problema del finanziamento di questo tipo di impresa.

La ricerca si è avvalsa di un focus group iniziale volto a focalizzare le questioni chiave su cui incentrare l'indagine successiva con particolare attenzione a comprendere ed interpretare le richieste di intervento da parte dell'ente regionale. Ospiti del focus group sono stati i referenti regionali del progetto, esponenti di vertice delle principali centrali cooperative lombarde, funzionari della Regione

Lombardia e di Unioncamere Lombardia. In questo incontro sono stati definiti i criteri di selezione delle imprese oggetto di intervista, ossia rilevanza del settore di attività all'interno del fenomeno analizzato e casi di eccellenza.

La scelta metodologica ricade su un modello di ricerca di tipo qualitativo, già sperimentato in ambiente accademico su un campione di oltre 200 piccole e medie aziende di produzione. Questa base è stata modificata ed integrata al fine di rispecchiare ed analizzare le caratteristiche proprie delle cooperative di produzione e lavoro. I drivers di analisi rilevanti per lo studio, concordati durante il focus group sono:

- governance e composizione sociale;
- imprenditorialità;
- attività e mercato;
- rapporti con il territorio;
- dati economici.

In chiusura di premessa il gruppo di lavoro intende esprimere un sincero ringraziamento a tutti coloro che hanno collaborato rendendo possibile la realizzazione di questo studio dando la loro disponibilità per la realizzazione delle interviste. In particolare si ringraziano:

Loredano Azzalin, Marco Barbieri, Alberto Di Flora, Cristiano Belli, Cristina Bettaglio, Emiliano Bonomi, Fiorenzo Bruseghini, Cesare Cella, Giancarlo Di Ronco, Carmelo Fazio, Paolo Foglietti, Fiorenzo Grassi, Massimo Guette, Giancarlo Lazzaretti, Giancarlo Liberatore, Mariella Londoni, Paolo Fianchetti, Sabrina Molinari, Gianluigi Pozzoli, Marco Sacchetti, Paola Chiusi, Giuseppe Sudati, Angelo Trezzi.

Capitolo 1

Considerazioni introduttive

1.1. Introduzione

Le aziende cooperative hanno assunto un'importanza sempre maggiore nel contesto economico nazionale ed, in particolare, in Lombardia, regione che ospita il maggior numero di cooperative italiane (15,4%).

La tendenza della letteratura accademica e specialistica, sia di carattere privato che istituzionale, è stata quella di privilegiare, sotto lo stimolo dell'evolversi del fenomeno, la realtà delle cooperative sociali, lasciando maggiormente in ombra le altre tipologie di impresa cooperativa. Le cooperative di produzione e lavoro, in particolare, vengono a definirsi in maniera residuale rispetto alle altre cooperative, ed i confini del fenomeno non sono chiaramente definiti. Appare quindi necessario rispondere alla domanda "cos'è e che peculiarità ha una cooperativa di produzione e lavoro?", soddisfacendo così gli obiettivi principali della ricerca:

- necessità di approfondire le conoscenze del modello di impresa a mutualità prevalente, di produzione e lavoro;
- momento di studio e di approfondimento di carattere qualitativo circa la consistenza e la diffusione dell'impresa cooperativa sul territorio regionale.

Le imprese di tipo cooperativo si caratterizzano per la scelta di perseguire finalità mutualistiche a finalità legate al profitto. Le imprese composte non profit integrano finalità sociali, valore economico e valore meta-economico, come l'immagine, l'accreditamento sociale, il ruolo di integrazione (Fiorentini, 2006, pg. 11).

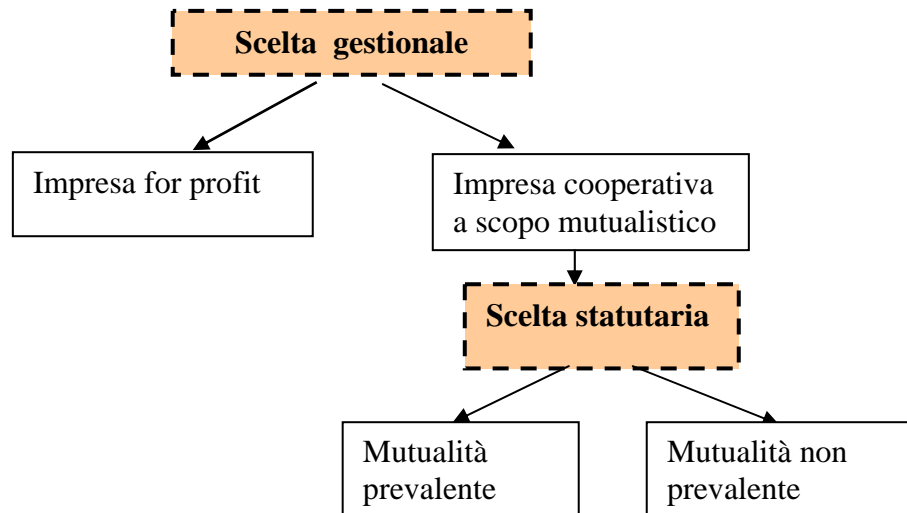
Si tratta di organizzazioni che prediligono al mercato inteso come area di scambio di beni e servizi una sua particolare sezione, ovvero il gruppo dei soci; e di imprese per cui l'interesse dei soci non viene perseguito prioritariamente attraverso la corresponsione di dividendi e la divisione di utili bensì attraverso il soddisfacimento diretto dei loro bisogni. Questa è dunque una scelta di tipo gestionale, che pone una distinzione basata su scelte imprenditoriali strategiche che nel secondo caso devono comunque rispettare determinate condizioni, e precisamente che:

- l'attività sia svolta principalmente in favore dei soci, consumatori o utenti;
- esse si avvalgano delle prestazioni di lavoro e professionali dei soci in via preferenziale per lo svolgimento della loro attività;

- si utilizzino prevalentemente gli apporti di beni o servizi dei soci per lo svolgimento dell'attività.

Una volta optato per la via della cooperazione, è possibile differenziare ulteriormente l'attività, attraverso una scelta di tipo più formale, che è a tutti gli effetti una scelta di tipo statutario, fra la prevalenza del carattere mutualistico, o una forma più aperta al profitto.

Figura 1. – La scelta cooperativa



Fonte: nostra elaborazione

Le imprese cooperative a mutualità prevalente o assoluta si caratterizzano da un lato per l'interazione con terzi per scambi commerciali, e, dall'altro, di non poter agire sul mercato sotto il profilo dello scopo lucrativo come driver di sviluppo. Lo scopo dell'attività diviene quindi la remunerazione dei soci e una distribuzione interna del profitto (Fiorentini, 2006). Il codice civile definisce i criteri per la definizione di prevalenza nell'articolo 2513:

- i ricavi delle vendite verso i soci devono superare il 50% del totale della voce ricavi riportata in bilancio;
- le cooperative di lavoro devono sostenere un costo per il lavoro di soci superiore al 50% del costo complessivo della manodopera.
- nelle cooperative di conferimento di beni, il costo dei beni conferiti dai soci deve essere superiore al 50% del costo totale in merci, materie prime e sussidiarie;
- nelle cooperative agricole di conferimento il valore dei prodotti conferiti dai soci deve superare il 50% del valore complessivo o della quantità dei prodotti finiti.

Il carattere di prevalenza viene meno nel momento in cui per due anni consecutivi la cooperativa non rispetti precise regole sulla destinazione degli utili, previste nello statuto in base all'articolo 2514 c.c. :

- a) il divieto di distribuire i dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato;
- b) il divieto di remunerare gli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori in misura superiore a due punti rispetto al limite massimo previsto per i dividendi;
- c) il divieto di distribuire le riserve fra i soci cooperatori;
- d) l'obbligo di devoluzione, in caso di scioglimento della società, dell'intero patrimonio sociale, dedotto soltanto il capitale sociale e i dividendi eventualmente maturati, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

1.2. Sintesi dei dati sulle imprese cooperative lombarde

L'assenza di focalizzazione sul fenomeno della cooperazione di produzione e lavoro è evidente anche dalle analisi quantitative svolte, che riguardano solo il fenomeno cooperativo a livello aggregato. Si riportano qui alcune informazioni di sintesi estratte da un precedente rapporto IRER¹, ai fini di individuare dei caratteri generali sul fenomeno cooperativo, tenuto conto anche del fatto che il 40% delle imprese cooperative partecipanti al campione esaminato dal rapporto sono imprese di produzione e lavoro.

Composizione sociale: il 75% delle cooperative è stata costituita principalmente dai propri associati. Qualche ruolo costitutivo diverso dai soci è rilevabile a carico dei consorzi di cooperative (7%) e delle associazioni di cooperative, in particolare, nelle cooperative di produzione e, specialmente, nelle cooperative edilizie.

Struttura e risorse umane: le cooperative lombarde tendono ad una dimensione ridotta, inferiore ai 50 soci per circa il 44% dei casi analizzati. Il numero di lavoratori, poi, risulta inferiore alle 16 unità nel 51,9% dei casi.

Governance: la governance appare delegata a soggetti di sesso maschile di età medio alta, con titolo di istruzione superiore. Il consiglio di amministrazione è in genere composto da un numero di persone contenuto, al massimo 5 dirigenti, che tendono a rimanere stabili durante la vita della cooperativa stessa. L'attività sociale appare alquanto limitata.

¹ IRER, *Rilevazione delle caratteristiche strutturali delle cooperative di produzione e servizio in Lombardia*, Milano, IRER, 2005 (cod. 2004C014)

Attività e mercato: il settore merceologico più diffuso risulta quello di produzione, lavoro e trasporto (40,5% del totale), seguito dalle cooperative edilizie e quelle di consumo. Il mercato di riferimento principale quindi coincide con i settori su cui operano le imprese di produzione e lavoro, ossia Pulizie ambienti, Logistica, Trasporto, Assemblaggio, Somministrazione alimenti e bevande e ristorazione, Commercio e distribuzione ingrosso e dettaglio, Costruzioni e lavorazioni edili, Orto frutticolo e florovivaistico, Manutenzione del verde, Attività manifatturiera, Servizi di vigilanza, Servizi amministrativi e consulenze aziendali, Istruzione.

Dal punto di vista geografico, il mercato è prevalentemente quello locale (74%). Di qualche significato l'operatività nel mercato regionale (16%), mentre è presente ma meno rilevante il riferimento al mercato nazionale ed estero (10 e 0,2%).

Rapporti esterni (con territorio e soggetti terzi): La tendenza alla collaborazione e al networking non sono particolarmente sviluppate fra le aziende cooperative, che si presentano come organismi isolati e relazionati solamente con le associazioni di rappresentanza (53,2%) non particolarmente interessate all'adesione a consorzi o centri di servizi, e poco coinvolte in attività istituzionali legate alla programmazione negoziata. Per quanto riguarda la fornitura di servizi, la relazione con consorzi e centri servizi si limita alla gestione delle problematiche fiscali ed amministrative.

Passando invece alle relazioni di tipo commerciale, i legami con enti istituzionali pubblici o privati è piuttosto basso (17%), e la maggior parte della fornitura di servizi avviene presso persone fisiche private.

Dati economici: oltre il 90% dei ricavi deriva da fonti private, mentre solo il 7% delle imprese ha avuto nell'ultimo bilancio economico prevalenza di ricavi di natura pubblica.

Per quanto riguarda il versante finanziamento, invece, la quota di cooperative che ha beneficiato di contributi o finanziamenti pubblici è pari al 15,8%. Le esigenze di finanziamento affrontate con il ricorso a istituti di credito hanno interessato il 40,9% delle cooperative con particolare incidenza nelle imprese agricole e nelle cooperative edilizie. Queste stesse imprese hanno avuto difficoltà di vario genere per accedere al finanziamento, specialmente quanto a garanzie richieste. Presente tra le difficoltà anche la percezione di una scarsa conoscenza delle imprese cooperative da parte degli istituti di credito interpellati.

1.3. Le imprese cooperative di produzione e lavoro: un identikit

Lo scopo delle società cooperative di produzione e lavoro è quello di ricercare e garantire ai propri soci un'occupazione alle migliori condizioni di mercato.

I monitoraggi svolti nel biennio passato mostrano come la cooperazione di produzione e lavoro sia la più diffusa in Italia, sia a mutualità prevalente (35,1%) che a mutualità non prevalente (31,2%)

Una prima osservazione su questa tipologia di cooperative si basa sulla natura della loro genesi: una discriminante che consente di attribuire una sorta di gradazione qualitativa al livello di mutualità interna. Da un lato, cooperative nate da una motivazione prettamente mutualistica, culturalmente, socialmente ed economicamente radicate nel mondo cooperativo: organizzazioni molto legate al mondo sindacale, generalmente caratterizzate da un minor grado di innovatività e competenze imprenditoriale e manageriali, ma da un forte coinvolgimento valoriale dei soci.

La seconda tipologia è rappresentata da imprese nate come “gemmazione” di imprese for profit, legate alla scelta di outsourcing adottata da aziende di gestione di servizi. In questo caso, le cooperative presentano un tasso di innovatività più alto, competenze dinamiche ben sviluppate, dovute alla natura tipicamente imprenditoriale alla base delle decisioni gestionali, ma un minor coinvolgimento da parte dei soci.

Riguardo all’attività tipica, i settori in cui si inseriscono le società cooperative di produzione e lavoro sono quelli elencati nella tabella seguente, estratta dal secondo rapporto sulle imprese cooperative dell’Istituto Tagliacarte (tab. 1.1). Le attività prevalenti risultano essere la movimentazione merci e il magazzinaggio, e le relative attività correlate, come il facchinaggio; l’edilizia, intesa come fornitura di servizi per la costruzione e la manutenzione di edifici; e, al terzo posto, le attività di pulizia e disinfestazione. In realtà, quindi, i casi in cui le società cooperative di produzione e lavoro svolgono attività produttive in senso stretto sono ridotti, in quanto l’attività prevalente risulta essere la fornitura di servizi a terzi.

I settori di attività delle società cooperative di produzione e lavoro si sovrappongono non solo formalmente in più punti con le attività tipiche delle cooperative sociali, in particolar modo della cooperazione sociale di tipo B (tab. 1.3).

Si tratta di una problematica di rilievo, sia a livello di distinguibilità, sia a livello di percezione interna alle cooperative stesse: gli operatori stessi, infatti, non sempre distinguono i confini fra le due tipologie di impresa cooperativa, le differenze strutturali e gli obiettivi alla base delle stesse. Inoltre, l’attuale sistema legislativo e fiscale premia la cooperazione sociale: questo rappresenta un forte incentivo alla trasformazione delle cooperative di produzione e lavoro in cooperative sociali, laddove ricorrano le condizioni minime o dove il costo della conversione sia percepito inferiore ai vantaggi fiscali, finanziari e di mercato della classificazione come cooperativa sociale.

Talvolta le cooperative di produzione e lavoro sono compagini cooperative sorte con l’intento di essere classificate come cooperative sociali, ma prive di taluno dei requisiti.

Tabella 1.1. - Attività prevalenti per la cooperazione di produzione lavoro

ELEMENTI ESSENZIALI	ATTIVITÀ PREVALENTI																																																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CODICE ATECO</th> <th>DESCRIZIONE</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A 01.1</td> <td>Coltivazioni agricole, orticoltura, floricoltura</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A 01.4</td> <td>Attività dei servizi connessi all'agricoltura e alla zootecnia, esclusi i servizi veterinari; creazione e manutenzione di giardini, aiuole e spazi verdi</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DE 22.1</td> <td>Editoria</td> <td></td> </tr> <tr style="background-color: #ffff00;"> <td>F 45.2</td> <td>Edilizia e genio civile</td> <td>2°</td> </tr> <tr> <td>F 45.3</td> <td>Installazione dei servizi in un fabbricato</td> <td></td> </tr> <tr> <td>F 45.4</td> <td>Lavori di completamento degli edifici</td> <td></td> </tr> <tr> <td>I 60.2</td> <td>Altri trasporti terrestri</td> <td></td> </tr> <tr style="background-color: #ffff00;"> <td>I 63.1</td> <td>Movimentazione merci e magazzinaggio</td> <td>1°</td> </tr> <tr> <td>I 63.2</td> <td>Altre attività connesse ai trasporti</td> <td></td> </tr> <tr> <td>K 72.3</td> <td>Elaborazione elettronica dei dati</td> <td></td> </tr> <tr> <td>K 74.1</td> <td>Attività legali, contabilità, consulenza fiscale e societaria; studi di mercato e sondaggi di opinione; consulenza commerciale e di gestione</td> <td></td> </tr> <tr> <td>K 74.2</td> <td>Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici</td> <td></td> </tr> <tr style="background-color: #ffff00;"> <td>K 74.7</td> <td>Servizi di pulizia e disinfestazione</td> <td>3°</td> </tr> <tr> <td>K 74.8</td> <td>Altre attività di servizi alle imprese</td> <td></td> </tr> <tr> <td>M 80.4</td> <td>Corsi di formazione e perfezionamento ed altre attività di insegnamento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N 85.3</td> <td>Assistenza sociale</td> <td></td> </tr> <tr> <td>O 92.3</td> <td>Altre attività dello spettacolo, di intrattenimento e divertimento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>O 93.0</td> <td>Servizi alle famiglie</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CODICE ATECO	DESCRIZIONE		A 01.1	Coltivazioni agricole, orticoltura, floricoltura		A 01.4	Attività dei servizi connessi all'agricoltura e alla zootecnia, esclusi i servizi veterinari; creazione e manutenzione di giardini, aiuole e spazi verdi		DE 22.1	Editoria		F 45.2	Edilizia e genio civile	2°	F 45.3	Installazione dei servizi in un fabbricato		F 45.4	Lavori di completamento degli edifici		I 60.2	Altri trasporti terrestri		I 63.1	Movimentazione merci e magazzinaggio	1°	I 63.2	Altre attività connesse ai trasporti		K 72.3	Elaborazione elettronica dei dati		K 74.1	Attività legali, contabilità, consulenza fiscale e societaria; studi di mercato e sondaggi di opinione; consulenza commerciale e di gestione		K 74.2	Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici		K 74.7	Servizi di pulizia e disinfestazione	3°	K 74.8	Altre attività di servizi alle imprese		M 80.4	Corsi di formazione e perfezionamento ed altre attività di insegnamento		N 85.3	Assistenza sociale		O 92.3	Altre attività dello spettacolo, di intrattenimento e divertimento		O 93.0	Servizi alle famiglie	
CODICE ATECO	DESCRIZIONE																																																									
A 01.1	Coltivazioni agricole, orticoltura, floricoltura																																																									
A 01.4	Attività dei servizi connessi all'agricoltura e alla zootecnia, esclusi i servizi veterinari; creazione e manutenzione di giardini, aiuole e spazi verdi																																																									
DE 22.1	Editoria																																																									
F 45.2	Edilizia e genio civile	2°																																																								
F 45.3	Installazione dei servizi in un fabbricato																																																									
F 45.4	Lavori di completamento degli edifici																																																									
I 60.2	Altri trasporti terrestri																																																									
I 63.1	Movimentazione merci e magazzinaggio	1°																																																								
I 63.2	Altre attività connesse ai trasporti																																																									
K 72.3	Elaborazione elettronica dei dati																																																									
K 74.1	Attività legali, contabilità, consulenza fiscale e societaria; studi di mercato e sondaggi di opinione; consulenza commerciale e di gestione																																																									
K 74.2	Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici																																																									
K 74.7	Servizi di pulizia e disinfestazione	3°																																																								
K 74.8	Altre attività di servizi alle imprese																																																									
M 80.4	Corsi di formazione e perfezionamento ed altre attività di insegnamento																																																									
N 85.3	Assistenza sociale																																																									
O 92.3	Altre attività dello spettacolo, di intrattenimento e divertimento																																																									
O 93.0	Servizi alle famiglie																																																									
<p>SCOPO SOCIALE:</p> <p>ricercare e garantire l'occupazione ai soci alle migliori condizioni di mercato</p>																																																										

Fonte: Istituto Tagliacarne

Tabella 1.2. Le cooperative sociali

<i>Le cooperative sociali</i>																																																													
ELEMENTI ESSENZIALI	ATTIVITÀ PREVALENTI																																																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CODICE ATECO</th> <th>DESCRIZIONE</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A 01.1</td> <td>Coltivazioni agricole, orticoltura, floricoltura</td> <td></td> </tr> <tr style="background-color: #ffff00;"> <td>A 01.4</td> <td>Attività dei servizi connessi all'agricoltura e alla zootecnia, esclusi i servizi veterinari; creazione e manutenzione di giardini, aiuole e spazi verdi</td> <td>3°</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><i>Di cui:</i></td> </tr> <tr> <td colspan="3"><i>Attività dei servizi connessi all'agricoltura; creazione e manutenzione di giardini, aiuole e spazi verdi</i></td> </tr> <tr> <td colspan="3"><i>A 01.41</i></td> </tr> <tr> <td colspan="3"><i>A 01.41.3 Sistemazione di parchi, giardini, aiuole</i></td> </tr> <tr> <td>DE 22.2</td> <td>Stampa ed attività dei servizi connessi alla stampa</td> <td></td> </tr> <tr> <td>K 74.1</td> <td>Attività legali, contabilità, consulenza fiscale e societaria; studi di mercato e sondaggi di opinione; consulenza commerciale e di gestione</td> <td></td> </tr> <tr style="background-color: #ffff00;"> <td>K 74.7</td> <td>Servizi di pulizia e disinfestazione</td> <td>2°</td> </tr> <tr> <td>K 74.8</td> <td>Altre attività di servizi alle imprese</td> <td></td> </tr> <tr> <td>M 80.1</td> <td>Istruzione primaria</td> <td></td> </tr> <tr> <td>M 80.4</td> <td>Corsi di formazione e perfezionamento ed altre attività di insegnamento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N 85.1</td> <td>Attività dei servizi sanitari</td> <td></td> </tr> <tr style="background-color: #ffff00;"> <td>N 85.3</td> <td>Assistenza sociale</td> <td>1°</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><i>Di cui:</i></td> </tr> <tr> <td colspan="3"><i>N 85.32 Assistenza sociale non residenziale</i></td> </tr> <tr> <td>O 90.0</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>O 92.3</td> <td>Altre attività dello spettacolo, di intrattenimento e divertimento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>O 93.0</td> <td>Servizi alle famiglie</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CODICE ATECO	DESCRIZIONE		A 01.1	Coltivazioni agricole, orticoltura, floricoltura		A 01.4	Attività dei servizi connessi all'agricoltura e alla zootecnia, esclusi i servizi veterinari; creazione e manutenzione di giardini, aiuole e spazi verdi	3°	<i>Di cui:</i>			<i>Attività dei servizi connessi all'agricoltura; creazione e manutenzione di giardini, aiuole e spazi verdi</i>			<i>A 01.41</i>			<i>A 01.41.3 Sistemazione di parchi, giardini, aiuole</i>			DE 22.2	Stampa ed attività dei servizi connessi alla stampa		K 74.1	Attività legali, contabilità, consulenza fiscale e societaria; studi di mercato e sondaggi di opinione; consulenza commerciale e di gestione		K 74.7	Servizi di pulizia e disinfestazione	2°	K 74.8	Altre attività di servizi alle imprese		M 80.1	Istruzione primaria		M 80.4	Corsi di formazione e perfezionamento ed altre attività di insegnamento		N 85.1	Attività dei servizi sanitari		N 85.3	Assistenza sociale	1°	<i>Di cui:</i>			<i>N 85.32 Assistenza sociale non residenziale</i>			O 90.0			O 92.3	Altre attività dello spettacolo, di intrattenimento e divertimento		O 93.0	Servizi alle famiglie	
CODICE ATECO	DESCRIZIONE																																																												
A 01.1	Coltivazioni agricole, orticoltura, floricoltura																																																												
A 01.4	Attività dei servizi connessi all'agricoltura e alla zootecnia, esclusi i servizi veterinari; creazione e manutenzione di giardini, aiuole e spazi verdi	3°																																																											
<i>Di cui:</i>																																																													
<i>Attività dei servizi connessi all'agricoltura; creazione e manutenzione di giardini, aiuole e spazi verdi</i>																																																													
<i>A 01.41</i>																																																													
<i>A 01.41.3 Sistemazione di parchi, giardini, aiuole</i>																																																													
DE 22.2	Stampa ed attività dei servizi connessi alla stampa																																																												
K 74.1	Attività legali, contabilità, consulenza fiscale e societaria; studi di mercato e sondaggi di opinione; consulenza commerciale e di gestione																																																												
K 74.7	Servizi di pulizia e disinfestazione	2°																																																											
K 74.8	Altre attività di servizi alle imprese																																																												
M 80.1	Istruzione primaria																																																												
M 80.4	Corsi di formazione e perfezionamento ed altre attività di insegnamento																																																												
N 85.1	Attività dei servizi sanitari																																																												
N 85.3	Assistenza sociale	1°																																																											
<i>Di cui:</i>																																																													
<i>N 85.32 Assistenza sociale non residenziale</i>																																																													
O 90.0																																																													
O 92.3	Altre attività dello spettacolo, di intrattenimento e divertimento																																																												
O 93.0	Servizi alle famiglie																																																												
<p>L. 381/91</p> <ul style="list-style-type: none"> attività di gestione di servizi socio-sanitari ed educativi non finalizzate all'inserimento di persone svantaggiate attività di vario genere (agricole, industriali, etc.) finalizzate all'inserimento di persone svantaggiate 																																																													

Fonte: Istituto Tagliacarne

Si introduce in questo modo una seconda criticità: l'alta instabilità che caratterizza questa realtà imprenditoriale. Con l'entrata in vigore della nuova legge sulla cooperazione, infatti, molte cooperative di produzione e lavoro hanno modificato la propria forma giuridica per trasformarsi in s.r.l.; in alcuni settori poi, come quelli connessi all'agricoltura, la trasformazione ha portato ad uno spostamento verso la cooperazione di produzione agricola. Pertanto molte analisi sulla mortalità nel settore della cooperazione di produzione e lavoro risultano imperfette, registrando come cessazione di attività fenomeni che in realtà attengono al cambiamento della natura sociale.

Un ulteriore problema in questo comparto è rappresentato dalla discrepanza fra l'attività sociale ufficiale, prevista dagli statuti e depositata in sede di registrazione all'albo e le attività effettivamente svolte dalle società cooperative di produzione e lavoro.

L'insieme di queste criticità rischia di rendere molto difficile e poco significativa un'attività di monitoraggio settoriale, rendendo critico anche un tentativo di monitoraggio longitudinale, che necessiterebbe la creazione di uno strumento ad hoc, dagli obiettivi simili all'Albo della Cooperazione Sociale, e che costituirebbe una grande innovazione dal punto di vista istituzionale.

1.3.1. Efficienza cooperativa e gestionale

Un ulteriore elemento di criticità è rappresentato dal concetto di efficienza e qualità di gestione delle imprese cooperative di produzione e lavoro. Questi elementi, che nella letteratura e nella prassi aziendalistica sono combinati e si traducono nell'esigenza di una gestione mirata all'implementazione di strategie competitive vincenti, nella realtà delle cooperative di produzione e lavoro rischiano di apparire contrapposte.

Le cooperative si trovano a fronteggiare, più o meno consapevolmente, un bivio che è imposto dalle condizioni di mercato. E' stato rilevato, infatti, che laddove le imprese si distinguono per un'"eccellenza cooperativistica", vale a dire per l'adesione completa alla natura e alla filosofia alla base della mutualità, si ritrovano spesso a patire una condizione di non competitività sul mercato, dovuta essenzialmente a fattori di prezzo. Mentre quelle imprese che presentano una "eccellenza gestionale", ottenuta grazie ad una accurata strategia competitiva e finanziaria, guidate da una leadership altamente manageriale, vedono relegate a un ruolo secondario le basi mutualistiche. Efficienza mutualistica e gestionale, quindi, appaiono come due principi che difficilmente vengono perseguiti contemporaneamente.

Questa problematica si traduce nella necessità di analizzare e identificare l'articolazione di business che consenta a queste imprese di coniugare le due tipologie di efficienza, e che consenta quindi di implementare soluzioni gestionali che possono essere considerate innovative all'interno del mondo cooperativo.

A questo si lega un ulteriore elemento, ancora poco chiaro nel contesto della cooperazione di produzione e lavoro: il concetto di crescita. Non è chiaro fino a che punto l'obiettivo della crescita riguardi prevalentemente la numerosità della base sociale, o se esso venga invece percepito in termini di solidità aziendale, basata su una maggiore capitalizzazione. Ancora una volta il problema della divergenza fra i criteri di efficienza mutualistica e gestionale sono al centro della

riflessione: la prima accezione di crescita può essere legata all'efficienza di tipo cooperativo, in quanto allargamento del gruppo sociale e, quindi, incremento del numero di soggetti che aderiscono alla missione aziendale; la seconda accezione, invece, si rifà al concetto di efficienza gestionale, in quanto basata sullo sviluppo di competenze specifiche di tipo imprenditoriale, e ad una maggiore competenza nella gestione finanziaria.

Dai dialoghi con interlocutori privilegiati, operatori delle centrali cooperative e manager cooperativi, emerge la sensazione che si tenda a privilegiare il primo aspetto, trascurando che la crescita, dal punto di vista gestionale, è un fenomeno che si basa proprio sulla solidità aziendale ancorata ad una gestione oculata dell'intera catena del valore.

Capitolo 2

Le cooperative di produzione e lavoro lombarde: case studies analysis

2.1. Il modello di ricerca: metodologia di analisi

L'analisi svolta si basa sull'assunto che il fenomeno cooperativo sia un fenomeno imprenditoriale, ancorché legato al concetto di imprenditore collettivo, e quindi caratterizzato da motivazioni valoriali particolari, che ne giustificano la tutela legislativa.

Nell'ultimo quarantennio parte della letteratura ha affrontato la realtà cooperativa basandosi sul confronto con i modelli capitalistici (Zamagni 2005). La base del confronto è stata l'efficienza aziendale, e, quindi, la capacità di sopravvivere all'interno del mercato creando e mantenendo un vantaggio competitivo come garanzia di successo. L'analisi che verrà svolta, invece, non si pone alcun obiettivo di confronto o valutazione basato sull'efficienza rispetto alle imprese capitalistiche, in quanto le due realtà sono separate sotto il profilo della performance aziendale, che si esprime con misure diverse.

Si tratta di due realtà simili in quanto caratterizzate dalle stesse esigenze e problematiche gestionali, ossia, per la realtà imprenditoriale del fenomeno. Si tratta quindi di due realtà che con simili panieri di risorse devono sviluppare le stesse capacità e competenze manageriali e gestionali, per vivere nello stesso ambiente competitivo, caratterizzate però da una diversa finalità: il profitto nel primo caso, la mutualità e il beneficio della comunità dei soci nel secondo.

Ciò che si intende analizzare è se e come i modelli gestionali siano diversi, e se questa diversità sia legata ad una diversa composizione del paniere di risorse a cui le imprese attingono, ed alle modalità con cui ad esse si relazionano.

2.1.1. Metodologia

La scelta metodologica ricade su un modello di ricerca di tipo qualitativo basato sulla case studies research (Yin, 1994; Stake, 1995), già sperimentato a livello accademico su un campione di oltre 200 aziende in un triennio di ricerca sulle caratteristiche e le peculiarità delle piccole e medie imprese italiane, i cui risultati hanno portato a pubblicazioni scientifiche di rilievo internazionale. Questo punto di partenza è stato modificato ed integrato al fine di rispettare e cogliere le caratteristiche delle cooperative di produzione e lavoro, e quindi la specificità della governance cooperativa.

La metodologia dello studio dei casi ha trovato larga applicazione nella valutazione di fenomeni complessi, come quelli organizzativi e gestionali: essa si fonda sull'impiego di una serie di casi significativi, opportunamente descritti ed analizzati in base agli obiettivi di ricerca.

La metodologia dei casi di studio multipli permette di attivare delle *lessons learned*, se i casi vengono descritti e analizzati nel loro contesto organizzativo, nei processi decisionali degli operatori, nella concatenazione causale degli eventi critici. La valutazione dei fenomeni oggetto di osservazioni in una molteplicità di casi implica sempre delle ipotesi o teorie, delle chiavi di lettura, sia fenomeni stessi, sia delle metodologie con le quali sono stati costruiti i casi. La valutazione implica un atteggiamento critico nei contenuti delle ipotesi assunte, oltre che nei fenomeni evidenziati nei casi. L'analisi dei casi può falsificare le ipotesi assunte, e portare alla formulazione di nuove ipotesi. L'analisi può anche aprire una breccia sulla validità delle osservazioni dei fenomeni contenuti nei casi e sulle metodologie con le quali sono state raccolte le informazioni. Sia le osservazioni contenute nei casi, sia la loro successiva analisi non devono nascondere l'errore, al contrario devono considerarlo un punto di partenza per migliorare l'apprendimento.

L'impiego dei casi, perciò, si presenta come una strategia di ricerca che può presentare vantaggi nell'esplorazione di fenomeni critici, qualora si vogliano approfondire gli aspetti relativi al "come" e al "perché", su eventi contemporanei o recenti, sui quali l'osservatore abbia un controllo limitato.

La rilevazione dei "casi", richiede una metodologia tale da rendere i casi stessi capaci di generare o trasmettere conoscenze. In particolare la costruzione di "casi" efficaci dovrebbe seguire le seguenti fasi (Stake, 1995):

- la definizione di uno schema teorico o di ipotesi da sottoporre a verifica tramite uno o più casi;
- la definizione di un protocollo per la raccolta delle informazioni e dei dati che ancori lo schema teorico alla realtà osservata e serva da punto di riferimento per la codifica;
- la selezione di casi coerenti per unità d'analisi ed unità d'osservazione con le ipotesi da verificare;
- la raccolta su campo di dati da più fonti, attraverso molteplici tecnologie, per assicurarsi la possibilità di triangolazione delle informazioni e garantire la verifica della loro coerenza;
- la stesura di rapporti preliminari e intermedi da sottoporre ai soggetti coinvolti nella ricerca, per ovviare ad eventuali incongruità e rafforzare l'attendibilità delle conclusioni raggiunte;
- la stesura del rapporto finale, nel quale proposizioni teoriche e verifiche empiriche vengano confrontate attraverso un'elaborazione statistica o analitica delle osservazioni esperienziali.

Yin (1994) identifica tre tipologie di "case study", quello *esplorativo*, quello *esplicativo* e quello *descrittivo*. I case study *esplorativi* si ispirano ad un'analisi di tipo conoscitivo su un fenomeno particolare, ed è in genere il preludio ad una ricerca sociale di carattere statistico o anticipa un case study descrittivo o esplicativo. I case studies *esplicativi* sono utilizzati per svolgere analisi di tipo

“causale”, per ricercare, quindi, i perché di determinati fenomeni osservati. I Case study descrittivi, invece, hanno l’obiettivo di fornire una descrizione pratica di una ipotesi teorica che si intenda testare.

In questa ricerca la metodologia di case studies è di tipo esplorativo, volto all’osservazione ed alla comprensione della natura e delle caratteristiche del modello di impresa che integra il principio di mutualità con la produzione e il lavoro, al fine di predisporre linee guida per una governance innovativa del settore che garantisca un’integrazione tra territorio e le autonomie locali.

I criteri di selezione, concordati con i referenti regionali e le Centrali Cooperative, sono:

- rilevanza del settore di attività all’interno del fenomeno analizzato;
- casi di eccellenza.

Il quadro teorico di riferimento si basa sulla Resource Based View, un filone di studi di stampo strategico ed aziendalistico, secondo cui il vantaggio competitivo delle organizzazioni si fonda sulle risorse possedute ed utilizzate dalle organizzazioni stesse (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), e sulla capacità di utilizzarle e combinare sviluppando competenze specifiche, sedimentate all’interno della specifica organizzazione (Hamel e Prahalad, 1990).

Seguendo questo filone teorico, le risorse possono essere tangibili (fisiche e finanziarie), intangibili (tecnologia, reputazione, cultura aziendale), umane (abilità specifiche, conoscenze). Esse costituiscono vantaggio competitivo sostenibile nel tempo se eterogenee, strategicamente rilevanti, scarse, difficilmente inimitabili e sostituibili dai concorrenti, ossia se internalizzate attraverso lo sviluppo di competenze distintive..

Le competenze distintive rappresentano la chiave di differenziazione e distinzione sul mercato di riferimento (Prahalad, Hamel; 1990). Esse sono dovute in parte alle capacità ed alle competenze iniziali di ciascun soggetto coinvolto, ma si sviluppano attraverso processi di continuo apprendimento collettivo. Le competenze specifiche, quindi, si presentano come un fenomeno che si sviluppa assieme all’organizzazione di riferimento, e da cui è fortemente dipendente (Kogut, Zander; 1992). La presenza di attività di formazione continua, di aggiornamento, o di coinvolgimento sociale possono quindi intendersi come un segnale di consapevolezza dell’importanza della crescita qualitativa delle risorse umane coinvolte nell’attività.

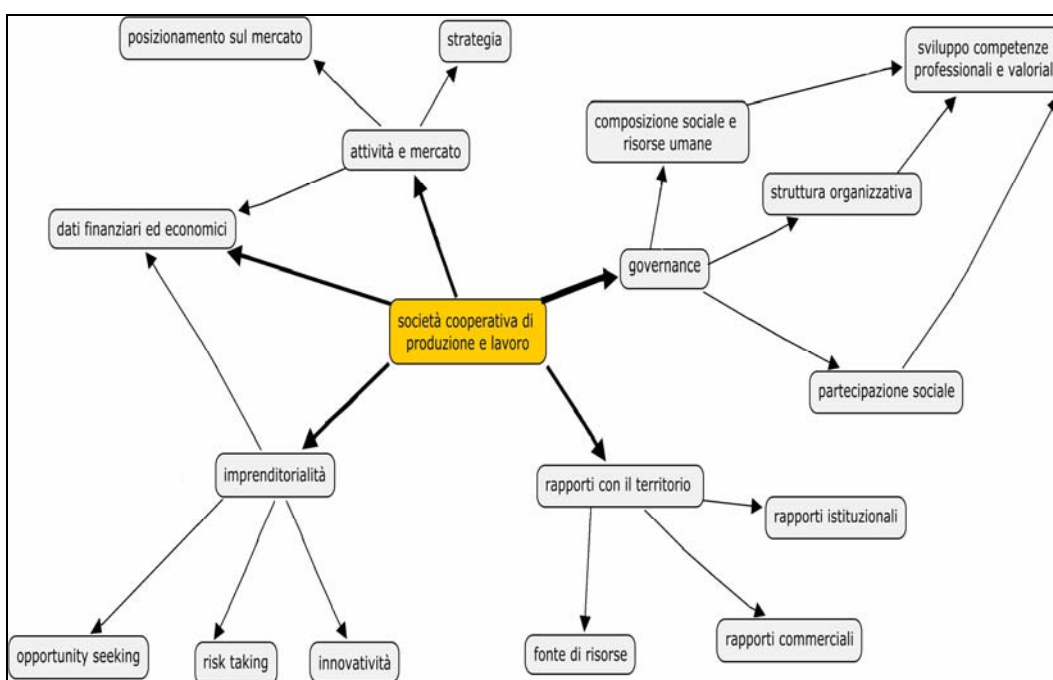
2.2. I drivers di analisi

I drivers di analisi considerati cruciali per la comprensione del fenomeno della cooperazione sociale sono stati selezionati in base a precedenti analisi aziendalistiche su PMI italiane e sulle indicazioni emerse durante i focus groups svolti nell’ambito della presente ricerca. Ai fini dell’analisi si è optato per il seguente raggruppamento:

- governance;
- imprenditorialità;
- attività e mercato;
- rapporti con il territorio;
- dati economici;

La figura sottostante (Fig. 2.1) illustra come i drivers di analisi sono stati raggruppati, e le principali chiavi di analisi di ognuno di essi. Le linee più spesse rappresentano i drivers principali, mentre le linee sottili rappresentano la loro declinazione operativa. Ciò che ci prefiggiamo è comprendere le caratteristiche dei legami fra essi (esigenza espressa graficamente dai punti di domanda).

Figura 2.1 - Il modello di analisi



Fonte: nostra elaborazione

Governance

Questa variabile si riferisce all'insieme di processi, politiche e routines che influenzano le modalità in cui una società è amministrata e controllata. Essa quindi include anche la modalità in cui l'organizzazione si relaziona tra i vari portatori di interesse e gli obiettivi per cui la cooperativa stessa è stata fondata ed amministrata. Questo concetto si riferisce quindi sia all'amministrazione dei rapporti interni all'azienda (governance interna) che ai rapporti con soggetti esterni (governance esterna). I principali portatori di interessi (stakeholders) interni alla società sono i soci, la loro assemblea, il management e il consiglio di amministrazione. A livello esterno, invece, i principali stakeholders sono rappresentati dai partner di network e partnership con imprese, consorzi, istituzioni pubbliche.

La scelta della struttura e della forma di rappresentazione delle componenti associative, deve rispettare la correlazione ed il coordinamento sistemico tra missione imprenditoriale e missione cooperativistica, dove quest'ultima esprime la metodologia decisoria e il sistema di comunicazione sia interno che esterno. Su queste basi potrebbe rilevarsi opportuna la elaborazione di alcune linee di indirizzo o regole generali circa la *tipologia* ed il *livello minimo di strutturazione* del processo decisorio, lasciando alla volontà delle singole aziende ed alla loro politica di comunicazione e decisione i limiti di detto processo.

Per quanto riguarda l'aspetto composizione sociale, si ritiene che la struttura organizzativa della cooperativa, le caratteristiche dei soci coinvolti e la dinamica evolutiva della base sociale forniscano informazioni fondamentali alla comprensione della tipicità delle singole cooperative. L'indagine di questo elemento è finalizzata alla verifica dell'evoluzione di base sociale e competenze nelle organizzazioni, che si ricollega al concetto di crescita e allo sviluppo di *core competence*, che in strutture quali le cooperative di produzione e lavoro, si suddividono in competenze mutualistiche – riconducibili al concetto di efficienza cooperativistica - e competenze più strettamente manageriali, che conducono al concetto di efficienza gestionale.

La struttura organizzativa è strettamente correlata alla governace di un'impresa. Essa è costituita dall'insieme di relazioni che legano gli elementi costitutivi di un'entità, ed in essa sono presenti componenti che operano reciprocamente in funzione dei rispettivi ruoli. L'organizzazione deve essere vista, pertanto, come un sistema complesso di comportamenti, nel cui ambito possono assumere particolare rilievo i fattori decisionali (in questo ambito si rileva che le scelte decisionali possono portare al successo o all'insuccesso dell'azienda).

Nell'ambito dell'organizzazione si creano dei meccanismi di relazione tali per cui i rapporti sociali si integrano, si coordinano al fine di rendere partecipi gli individui a delle attività di gruppo. Obiettivo di una efficiente ed efficace organizzazione aziendale è quello di massimizzare e ottimizzare i risultati al fine di ottenere sinergie interne: più sinergie si creano, più elevata è la capacità dell'impresa di poter perseguire un percorso che conduce all'eccellenza.

Nel caso delle imprese cooperative, quindi, l'assetto organizzativo dovrebbe, da un lato, rispecchiare la vocazione "imprenditoriale" dell'iniziativa, e dall'altro la natura cooperativistica e mutualistica che ne determina l'assetto societario.

Imprenditorialità

L'imprenditorialità rappresenta un concetto fondamentale nella società moderna, per la sua capacità di creare lavoro, stimolare l'innovazione e la crescita economica (Audretsch D.B., 2002). Negli ultimi anni gran parte della letteratura economica si è dedicata alla ricerca delle caratteristiche che definiscono l'imprenditore: la ricerca di strumenti finanziari, la capacità di decision making (Hebert and Link, 1989), la capacità di identificare le opportunità, raccoglie le risorse necessarie, redige dei piani strategici e raggiunge gli scopi proposti in maniera veloce ed efficiente (Sahlman and Stevenson, 1991). Studiare l'imprenditorialità quindi, significa capire come, attraverso chi, e con quali effetti vengono scoperte, valutate e sfruttate le possibilità di creare beni e servizi (Venkataraman, 1997; Shane e Venkataraman, 2000). La visione prevalente e più

convincente dell'imprenditorialità, poi, focalizza sull'innovazione come determinante e sulla percezione di opportunità economiche che conducono all'inserimento sul mercato di idee, prodotti o servizi innovativi.

Nello specifico si vuole approfondire la relazione tra la letteratura emergente sull'imprenditorialità e il caso dell'imprenditore collettivo.

Attività e mercato

L'analisi delle diverse strategie adottate dalle imprese consente di comprendere il livello di sofisticazione e di pianificazione operata dall'impresa, consentendo di distinguere innanzi tutto fra organizzazioni il cui sviluppo segue politiche e strategie deliberate, e sviluppo su mercati dettati piuttosto da casualità e il cosiddetto learning by doing (Coda, 1989; Mintzberg, 1996).

Obiettivo del manager cooperativo deve essere creare quel "contesto organizzativo" e quella "cornice strategica" entro cui collocare processi di crescita e sviluppo delle proprie attività ad un contesto partecipativo e fortemente responsabilizzato fra stakeholders.

Tramite l'analisi delle attività, dei mercati geografici e commerciali su cui le cooperative operano, e tramite le scelte produttive, è possibile valutare se all'interno dell'azienda la formulazione strategica sia effettivamente un processo conoscitivo e decisionale che, oltre la valutazione dei punti di forza e debolezza dell'azienda (cosa l'organizzazione può fare) ed identificare le opportunità/minacce ambientali (ciò che l'organizzazione potrebbe fare), preveda sia il riconoscimento delle responsabilità sociali (cosa l'organizzazione dovrebbe fare o avrebbe dovuto fare) rispetto alle esigenze dei propri stakeholders, sia la esplicitazione dei valori/aspirazioni individuali del management (ciò che l'organizzazione vuole fare).

Rapporti con il territorio

Le cooperative di produzione e lavoro nascono direttamente dalle esigenze e dalle caratteristiche del territorio di origine, dove sono solitamente molto radicate. Importante è valutare se l'ampliamento del territorio servito avviene prima o dopo che i servizi si sono consolidati localmente. Pertanto attraverso l'analisi di questa dimensione si intende indagare, partendo dalle caratteristiche del territorio di riferimento e degli attori che vi agiscono, il rapporto con l'impresa cooperativa di produzione e lavoro.

Le imprese cooperative che presentano caratteristiche di eccellenza sembrano quelle che riescono ad associare un'efficace gestione dei rapporti con i soggetti istituzionali e imprenditoriali, siano essi clienti e fornitori, riuscendo ad agire anche negli interessi dei soci. Questo fattore è tanto più importante quanto più si prende coscienza della particolarità di queste imprese.

Il punto focale dell'analisi di questo driver vuole chiarire che cosa sia il territorio per le imprese intervistate, e quale sia il ruolo svolto da questo all'interno del modello di ricerca rappresentato dalla figura 2.1.

Dati economici

In questa categoria si intende osservare sia gli elementi che forniscono una valutazione della performance gestionale, quali fatturato, indebitamento, investimenti; ed elementi che forniscono informazioni sulla struttura finanziaria d'impresa, quali fonti di finanziamento, capitalizzazione e solidità finanziaria.

Lo scopo di questa analisi è duplice: da un lato, osservare la struttura finanziaria e patrimoniale; dall'altra verificare sul campo le problematiche legate alla contrapposizione efficienza gestionale- efficienza mutualistica.

Capitolo 3

La case studies analysis

3.1. Presentazione dei casi di studio e chiave di lettura

I casi che formano il campione sono stati segnalati dalla Centrali Cooperative di riferimento come particolarmente significativi in quanto ad efficienza, in particolare economica, e in quanto rappresentativi della distribuzione settoriale.

La maggioranza di queste imprese opera nel campo della logistica e della movimentazione merci, seguita dall'edilizia e dall'impiantistica; il resto del campione spazia dalla sicurezza e guardiana, allo spettacolo, alla formazione, ai servizi di pulizia e manutenzione del verde.

Il campione è molto eterogeneo anche per età delle società, alcune delle quali fondate ad inizio secolo, e per dimensione in termini di composizione sociale, che spazia da un minimo di tre soci ad un massimo di 536 soci.

In generale, tutte le imprese sono molto performanti dal punto di vista economico, mentre la gestione cooperativa si rivela essere discriminante fra le varie aziende.

I casi sono strutturati sullo stesso modello, che comprende una breve presentazione della società, seguita dall'analisi dei drivers individuati a livello teorico, e dalle criticità evidenziate dall'impresa durante l'intervista. A margine di ogni caso è stata inserita una scheda sintetica che riepiloga le principali caratteristiche gestionali dell'impresa. Per ragioni di riservatezza i nomi delle cooperative sono stati sostituiti con un alettera dell'alfabeto.

3.2. I casi di studio

3.2.1 *Cooperativa A*

Presentazione della cooperativa

La Società nasce nel 1978, a Siziano (PV), dove tutt'ora è localizzata. L'impresa si occupa di trasporti di generi alimentari per clienti appartenenti alla GDO.

La cooperativa si presenta come una realtà organizzata molto sviluppata, all'avanguardia nella gestione professionale e organizzativa, caratterizzata da performance molto elevate sia dal punto di vista economico che cooperativo. Allo stesso tempo Cooperativa A presenta elevata semplicità strutturale e un alto livello di flessibilità .

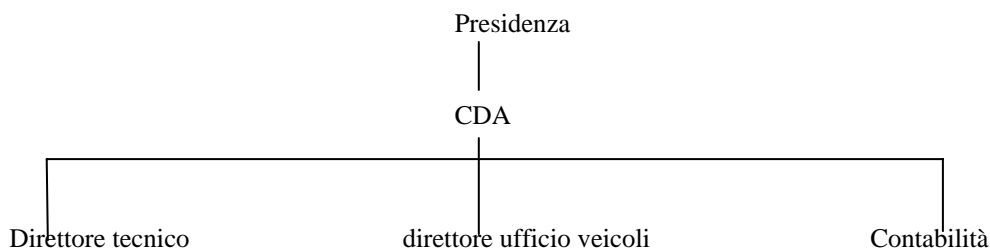
Per questa tipologia di attività la localizzazione in Lombardia rappresenta sia un vantaggio che una condizione stessa della genesi d'attività: Milano e la Lombardia si configurano come principali nodi strategici delle attività di logistica.

Governance e Struttura organizzativa.

Nata con 9 soci fondatori, oggi la società conta un numero di 42 soci ed una base sociale di 1,5 milioni di euro. Il numero di soci è diminuito negli ultimi anni di 9 unità, ma per fattori legati al pensionamento di soci anziani.

Ogni risorsa è cresciuta all'interno dell'azienda, conoscendone problematicità e specificità tecniche, e ha sviluppato competenze valoriali e professionali che hanno permesso in molti casi una crescita professionale. Sia a livello dirigenziale che a livello operativo, infatti, il percorso di crescita dei singoli è ritenuto fondamentale per il successo dell'azienda, costituendo lo strumento di sviluppo delle competenze strategiche interne.

Il livello di sofisticazione interna è semplice: si registra basso formalismo, non esistono particolari vincoli all'ingresso ed all'uscita dalla società, e la struttura organizzativa è piuttosto semplice: accanto alla figura del Presidente, eletto per scrutinio segreto da parte dei soci, la struttura si sviluppa attorno alla direzione tecnica, l'ufficio movimentazione, e l'area amministrativa e contabile. Quest'ultima svolge internamente la funzione di controllo di gestione. L'assemblea dei soci approva il bilancio d'esercizio ed elegge con votazione segreta il C.d.A. e il Presidente.



Nostra elaborazione in base ai risultati dell'intervista con la cooperativa

L'azienda appartiene ad un gruppo costituito da Cooperativa A S.c.r.l., Gruppo A S.p.a., Immobiliare A S.p.a. e A S.C.R.L, che si occupa della progettazione e gestione di servizi di supporto all'attività di trasporto di Cooperativa A, i cui soci coincidono con quelli della cooperativa di trasporto.

Gruppo A nasce nel 1991 dalla fusione con quote paritetiche con Cooperativa A operante nel settore della movimentazione e gestione magazzini.

La società si caratterizza per una forte partecipazione sociale, e per un clima interno di forte responsabilità sociale, caratterizzata dalla consapevolezza che l'impegno attivo e imprenditoriale di ogni socio contribuisce al successo dell'azienda. Il Presidente afferma che è "il clima che fa la differenza", e che il successo sia a livello economico che a livello cooperativo è legato al fatto che i soci si considerano "un gruppo di persone che fanno affari insieme".

Il forte senso di appartenenza è anche sottolineato dal fatto che il turnover aziendale è prossimo allo zero: i lavoratori crescono all'interno dell'azienda, attraverso un processo di apprendimento incrementale e continuo che porta allo sviluppo di competenze specifiche e difficilmente rintracciabili all'esterno. Le

esperienze pregresse dei soci, infatti, vengono considerate fra i fattori più rilevanti per il successo della società.

Imprenditorialità.

L'azienda si definisce l'evoluzione dell'attività artigiana di autotrasportatore. Questa caratterizzazione sottolinea la natura fortemente imprenditoriale della realtà stessa: la vision aziendale è molto orientata al mercato, la cui pressione ha sempre imposto alti standard qualitativi, dettando strategie orientate all'adattamento del servizio finale alle esigenze del singolo cliente.

Il servizio offerto dalla società può considerarsi mono-prodotto, ma la sua adattabilità molto alta: questo ha condotto ad investimenti in mezzi di trasporto anticipatori di tendenze o tecnologie non ancora diffuse sul mercato. Seppure il servizio offerto non si presti ad innovazioni dirette, la ricerca della massimizzazione della qualità e dell'efficienza del servizio ha condotto il management aziendale alla ricerca di soluzioni innovative anche nel relazionarsi con i fornitori cruciali, con cui sono state stipulate partnership e collaborazioni, i cui servizi di controllo dei mezzi consentono una programmazione della manutenzione che minimizza i costi legati alla manutenzione stessa e ottimizza le performance dei mezzi.

La scelta di creare un gruppo che consentisse la gestione integrata di tutte le problematiche legate alla gestione dei servizi logistici per la GDO, che mettesse a disposizione dei clienti non solo i servizi necessari, ma anche le strutture fisiche e gestionali necessarie, è un ulteriore segnale della vivacità imprenditoriale del management della cooperativa, e dell'importanza attribuita alla creazione di un network aziendale efficace: in questo modo la cooperativa può gestire tutte le attività intercorrenti fra l'ordine della merce e l'effettiva consegna nei punti vendita. Il successo dell'azienda è legato alla capacità di interpretare, seguire, e talvolta anticipare le necessità del cliente.

La società è stata in grado di sviluppare contemporaneamente e parallelamente all'efficienza gestionale una forte efficienza mutualistica, basata su un forte coinvolgimento di ogni socio nelle attività e nella gestione aziendale: ogni singolo socio si sente imprenditore della propria società, ed è consapevole che la qualità del proprio lavoro determina la qualità del servizio complessivo, e, quindi, determina il successo dell'azienda sul mercato. Conciliare efficienza gestionale ed efficienza mutualistica significa essere consapevoli del lavorare per ed in un progetto imprenditoriale comune e condiviso.

Attività e mercato.

I servizi che l'azienda svolge sono rivolti alla GDO. I clienti affidano alla società la gestione dell'intero servizio, che può essere svolto internamente grazie all'appartenenza ad un gruppo in grado di soddisfare ogni necessità dei clienti: dallo stoccaggio alla consegna nel punto vendita.

La società non è in grado di stabilire con precisione la quota di mercato occupata, ma ritiene di posizionarsi fra i primi 5 operatori sul mercato di riferimento, che possiamo definire inter-regionale, composto da Lombardia, Piemonte e Liguria. Cooperativa A si pone come referente primario di gruppi che occupano la fetta di mercato più grande sul mercato nazionale, e come partner unici per quanto riguarda il trasporto di prodotti food di realtà più localizzate.

Il servizio fornito non è considerato particolarmente innovativo rispetto ai propri competitori, che sono principalmente realtà locali di media dimensione, che condividono lo stesso mercato. Innovazioni di tipo tecnologico rientrano nella catena di valore dell'azienda, ma come nuove tecnologie da applicare ai veicoli: la necessità di alta precisione, qualità del servizio, e di riduzione dei costi del trasporto impongono, infatti, di ottimizzare ogni singola movimentazione anche con soluzioni tecnologiche ed organizzative innovative.

Rapporti con il territorio.

La cooperativa si pone piuttosto marginalmente rispetto al proprio consorzio di riferimento (LegaCoop), ed i rapporti con le istituzioni locali e regionali sono piuttosto limitati ed ininfluenti sull'attività della società. La solidità aziendale, inoltre, non ha mai richiesto di relazionarsi con istituti di credito locali o con istituzioni locali eroganti sostegni alla realtà cooperativa.

Il territorio per questa realtà rappresenta essenzialmente un vantaggio localizzativo, e il bacino da cui provengono le risorse umane. La reputation aziendale si lega principalmente al livello di soddisfazione dei propri clienti, per lo più operatori nazionali, e non presenta quindi particolari legami con il proprio territorio.

Dati economici

Il fatturato dell'azienda nell'ultimo anno supera gli 8 milioni di euro. Nonostante una riduzione del fatturato nel periodo 2000-2002, l'incremento nel quinquennio è stato del +10,2%.

La società è molto vivace dal punto di vista dei ricavi, ben patrimonializzata e molto solida dal punto di vista finanziario: la capacità di autofinanziamento della cooperativa non ha mai reso necessario ricorrere a finanziamenti agevolati od incentivi specifici.

Criticità sollevate dall'azienda:

- la legge 142 è percepita come uno strumento sbagliato rispetto ai propri fini, il cui unico risultato è stato un'irrigidimento del settore. La legge è considerata uno strumento valido solo per le cooperative con più di 100 soci.
- Un auspicabile ruolo di intermediazione politica da parte delle istituzioni specifiche nella diffusione di una vera cultura di imprenditorialità collettiva e della "cultura del lavorare assieme";
- ruolo di intermediazione politica da parte delle istituzioni nella formazione di risorse specifiche alle esigenze delle cooperative di produzione e lavoro, sia dal punto di vista dirigenziale che operativo.

Schema di sintesi

Data intervista	16/11/06
Nome azienda	COOPERATIVA A
Anno costituzione	1978
Soci	42
Prodotti	Trasporto prodotti food

		PRODOTTI
		Trasporto food
MERCATI (geografici e clienti)	Lombardia	GDO
	Piemonte	GDO
	Liguria	GDO

Analisi settore	
Concorrenti	Medie imprese, sia cooperative che tradizionali
Barriere	Concorrenza sleale legata ad assunzione di autisti in paesi stranieri da altre aziende
Fornitori	Grandi imprese italiane
Prodotti sost.	Non rilevati
Focus	Qualità servizio
Ipotesi diversificazione	Non valutate: l'appartenenza al gruppo permette la gestione dell'intera catena di servizi legati al trasporto.

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Molto Alto	Molto Alta
	Fisiche	Alto	Alta
Immateriali	Tecnologiche/ know-how	Medio	Alta
	Reputazione	Molto Alto	Molto Alta
	Cultura imprenditoriale	Alto	Alta
	Cultura cooperativistica	Molto Alto	Molto Alta
Umane	Conoscenza/ formazione cooperativa	Alto	Molto Alta
	Conoscenza/formazione professionale	Alto	Molto Alta
	Flessibilità	Molto Alto	Molto Alta
	Motivazione	Molto Alto	Molto Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Medio	Media
	Produzione e tecnologia	Alto	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Alto	Molto Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Alte	Molto Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Alto	Molto Alta

ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT		
Struttura		Semplice a partecipata, con organi di direzione eletti dai soci
Formalizzazione		Bassa
Gerarchia		Esistente e condivisa dai soci in quanto deriva da competenze sviluppate sul campo dai colleghi
Specializzazione		Alta
Funzione critica		Direttore ufficio tecnico; Autisti.
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)		Perfetto bilanciamento
VISION	Settore	Crescita potenziale
	Azienda	Crescita potenziale
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Alta
	Fatturato	Crescita sostanziale e continua
	Stabilità azienda	Alta

3.2.2 Cooperativa B

Presentazione della cooperativa

L'azienda nasce a Varese come cooperativa di artigiani nel 1984, sulle basi di una precedente attività in forma di impresa personale, nata nel 1954. Nel 1979 il titolare decise di rilevare l'immobile in cui aveva sede l'azienda, ma l'operazione creò problemi di gestione che costrinsero, nel 1984, ad una scelta: un forte ridimensionamento della società o la conversione in forma di società cooperativa, a cui i dipendenti avrebbero potuto partecipare. I 12 dipendenti della ditta individuale decisero di entrare nella cooperativa, divenuta operativa nel 1985.

Cooperativa B rappresenta in Lombardia l'unico caso di cooperativa artigiana nel settore dell'impiantistica. La quota societaria, inizialmente pari a 2 milioni di lire, è pari oggi a 50.000 euro.

Governance

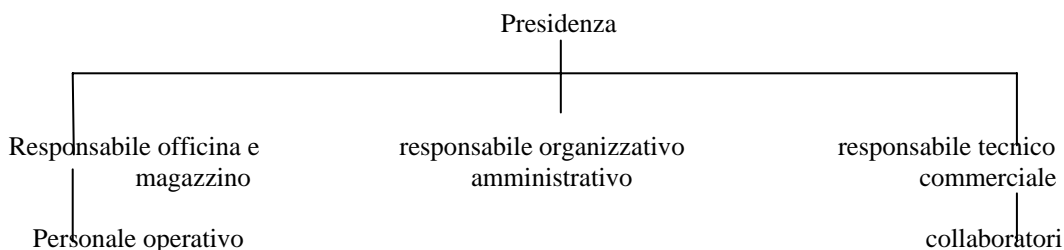
La società opera come un consorzio di artigiani: gli 8 soci operano come singoli artigiani, riversando le proprie prestazioni professionali in cooperativa, a cui appartengono i mezzi e i dipendenti.

I dipendenti della cooperativa sono 15, a cui si sommano 10 dipendenti legati ai singoli soci. Le risorse sono tutte cresciute all'interno dell'azienda, ma alla loro crescita professionale non sempre si è accompagnata una crescita in termini di spirito di cooperazione. La crescita professionale è stata sostenuta anche attraverso un corso FSE appositamente creato per l'azienda, strutturato su interventi di tipo gestionale e professionale.

Il formalismo interno e la sofisticazione organizzativa sono bassi, e la struttura interna è molto flessibile. Ogni risorsa, pure specializzata in una specifica mansione, possiede una preparazione generale tale da consentire un intervento operativo in un'altra area; questo vale anche per gli organi direttivi.

Il Presidente è uno dei soci fondatori della cooperativa, cresciuto come operaio all'interno dell'azienda. L'unico dirigente di estrazione non operaia è il responsabile amministrativo-organizzativo, che si occupa degli aspetti legati a finanza, relazioni interne ed esterne, e del controllo di gestione. Accanto a lui è presente un responsabile tecnico commerciale, affiancato da tre collaboratori, ed un responsabile di officina e magazzino, a cui fanno riferimento i dipendenti ed i soci operativi.

I trenta tecnici specializzati si dividono fra bruciatoristi, elettricisti, idraulici, frigoristi, muratori e carpentieri.



Nostra elaborazione in base ai risultati dell'intervista con la cooperativa

La società presenta una struttura di governo particolare: la forma di consorzio di artigiani, la rende molto più simile ad un gruppo di professionisti che collaborano strettamente che ad un'unica società, caratterizzata da forte coesione morale, valoriale e sociale.

Nel momento della trasformazione dell'attività da società capitalista a società cooperativa i promotori (i vecchi titolari) hanno trovato molta difficoltà nel convincere i propri dipendenti del fatto che la conversione in impresa cooperativa fosse un'opportunità di crescita comune e non un rischio. Questo elemento ha minato lo sviluppo di un clima di cooperazione reale ed effettiva per alcuni anni dopo la formazione della società. Alcuni soci hanno continuato a mantenere un atteggiamento legato allo schema datore di lavoro-dipendente, mentre altri interpretavano la partecipazione alla società come diritto di decisione sul governo dell'azienda e, più in generale, come fonte di diritti economici, organizzativi e decisionali privati che difficilmente si sposavano con lo spirito mutualistico e con le esigenze di efficienza gestionale.

Questa problematica è venuta meno con l'evolversi professionale e la progressiva comprensione della cultura della cooperazione da parte dei soci, la maggior parte dei quali sono effettivamente entrati in un'ottica di imprenditoria collettiva, basata su una maggior partecipazione e responsabilizzazione dei singoli soci. Negli ultimi anni però la governance aziendale si caratterizza per una sensibile resistenza al cambiamento ed alla variazione delle routines stabilite, per un atteggiamento passivo e poco propositivo di alcuni membri della dirigenza nei confronti della gestione aziendale: si ritiene che la ragione di questo atteggiamento sia riconducibile all'età professionale medio-alta della dirigenza stessa. Il responsabile organizzativo auspica una maggior partecipazione di risorse giovani e motivate in direzione, per ovviare alla situazione di stasi creatasi, che, se protratta nel prossimo quinquennio, minerebbe la solidità dell'azienda.

Imprenditorialità.

La natura imprenditoriale alla base della nascita di questa realtà è molto forte. Si tratta infatti di un consorzio di artigiani, ognuno dei quali caratterizzato da un approccio imprenditoriale alla propria realtà. All'interno della cooperativa esiste una vision imprenditoriale molto sviluppata, testimoniata dall'evolversi dell'offerta e dal cambiamento del mercato di riferimento nel tempo, in base alle nuove opportunità presentate sul mercato.

L'aspetto strategico-decisionale è invece strettamente legato alla figura del titolare della vecchia impresa capitalistica, che si occupa dell'analisi del mercato, della ricerca delle opportunità, del posizionamento sul mercato dell'offerta dell'azienda, talvolta con problemi di gestione dei rapporti fra i soci, che non sembrano particolarmente interessati a questo aspetto. L'assenza di un commitment legato all'imprenditoria collettiva pare quindi essere una caratteristica della società.

Al momento l'azienda non si presenta come una realtà particolarmente innovativa, anche se in passato ha mostrato segnali di spiccata imprenditorialità, quali la scelta strategica che ha permesso una forte crescita aziendale, costituita dal cambiamento di target operato a metà anni '80. Questo, infatti, rappresentò una grande innovazione di marketing per la società, che passò dalla vendita dei propri prodotti agli idraulici, alla vendita e fornitura servizi al cliente finale.

Oggi invece, dal punto di vista gestionale ed organizzativo, La Cooperativa B si caratterizza per una forte staticità, e per una avversione al rischio. Il ruolo svolto dal consulente che ha curato la certificazione di qualità ne è un sintomo: il suo apporto, infatti, è stato soprattutto legato ad una riorganizzazione interna ed alla risoluzione di problemi gestionali e relazionali che i soci non sono riusciti a risolvere internamente.

Attività e mercato.

La cooperativa di artigiani Cooperativa B fornisce ai propri clienti un servizio a ciclo completo, ad alto standard di professionalità e nella commercializzazione di prodotti, garantito dalla certificazione di qualità ottenuta nel 2002.

Il core business è rappresentato dall'impiantistica, ma l'azienda è stata in grado di diversificare la propria offerta giungendo a gestire tutti i servizi correlati all'impiantistica, non solo nel campo dell'idraulica, caratterizzandosi per un servizio di *global services e facilities management*.

I clienti dell'azienda sono sia privati (45%), sia enti pubblici (15%), sia grandi aziende (30%) e clienti industriali (10%). Nell'ultimo caso i servizi offerti si limitano all'ambientazione, alla gestione dell'intero ciclo di servizi per tutte le problematiche legate agli impianti tecnologici di riscaldamento, climatizzazione, sanitari, elettrici, ricambio aria, trattamento acqua, inclusi interventi di risparmio energetico.

L'azienda ha attivato un contratto di sub-appaltato con una grande azienda francese, per la gestione dei servizi legati alle scuole. La scelta, dettata inizialmente da un buon ritorno economico, è giudicata non ottimale, in quanto la volontà aziendale è quella di gestire direttamente i contratti, sia per un fattore di qualità del servizio erogato, che per esigenze di immagine. A questo proposito l'azienda è attivamente coinvolta nella creazione di un consorzio nazionale che possa gestire i bandi di gara più corposi con una maggior forza contrattuale dei singoli, che saranno coinvolti come partner attivi e non come sub appaltatori.

La concorrenza sul mercato è monitorata grazie ad una conoscenza personale del territorio da parte del socio amministratore: i concorrenti sono di piccola/media dimensione, ed il mercato molto segmentato. I concorrenti diretti, in quanto strutturati in maniera simile a Cooperativa B, sono una cinquantina.

Non esistono particolari barriere di mercato all'attività, nè per il settore particolare, nè per motivazioni legate alla forma societaria. Unica problematica è caratterizzata dalla concorrenza sleale.

Rapporti con il territorio

L'azienda è fortemente radicata al territorio di riferimento sotto l'aspetto commerciale: la clientela è essenzialmente legata alla provincia di Varese; per quanto riguarda i rapporti istituzionali, l'azienda, che è legata a Confcooperative, deve le sue relazioni territoriali al ruolo del titolare della vecchia società individuale, che svolge il ruolo di revisore per Confcooperative e per altre aziende, ed è impegnato in alcune azioni di promozione del territorio. Grazie a questo socio, l'azienda è anche impegnata con Federlavoro nella promozione di un progetto per la gestione delle problematiche legate al risparmio energetico nel nord Italia. In passato l'azienda ha partecipato ad un tentativo di creazione di consorzio di acquisti, che però non ha avuto successo.

Importante è sottolineare l'assenza di rapporti con i Confidi cooperativi di Varese, a cui sono stati preferiti Artigianfidi di Varese. L'azienda è iscritta in Camera di Commercio sia come Cooperativa, sia come impresa artigiana. Questo consente all'azienda di poter beneficiare delle caratteristiche e delle misure di agevolazione stabilite per entrambe le realtà. Artigianfidi è stato ritenuto un partner più professionale e più efficace alla crescita aziendale, e quindi preferito ai confidi legato al mondo delle cooperative. E il mondo artigiano è stato il riferimento per poter accedere a finanziamenti agevolati grazie al credito privilegiato, ai prestiti Artigiancassa, utilizzati per l'acquisto dell'immobile, e alla legge 34.

Si segnala inoltre una collaborazione con le scuole professionali locali, basata sugli accordi scuola-lavoro, in base a cui alcuni alunni hanno potuto svolgere periodi di lavoro all'interno della società. Le scuole professionali, comunque, solo in rari casi, rappresentano la provenienza dei dipendenti aziendali.

Criticità sollevate dall'azienda:

- Inserimento di una legge che fornisca finanziamenti nella percentuale degli investimenti effettivamente attuati, e con tempi di erogazione ridotti;
- Assistenza nella progettazione strategica di medio periodo;
- Un auspicabile ruolo di tutoraggio nella scelta societaria, che possa coadiuvare chi decide di creare una cooperativa di produzione e lavoro, rendendo effettivamente partecipi dello spirito alla base. Voucher per il sostegno della integrazione nel territorio, per l'internazionalizzazione e l'innovazione potrebbero essere una soluzione efficace.
- Promozione della cooperazione di produzione e lavoro come forma aziendale a tutti gli effetti, per evitare la commistione di intenti e depurarla dalla accezione di possibile scorciatoia fiscale allo svolgimento di attività capitalistiche.

Schema di sintesi

Data intervista	30/12/06
Nome azienda	Cooperativa B
Anno costituzione	1984
Soci	8
Prodotti	Impiantistica

		PRODOTTI		
			Impiantistica ed idraulica	Global service e facilities management
MERCATI (geografici e clienti)	Provincia Varese	Privati	45%	
		Enti pubblici	10%	5%
		Clienti industriali		10%
		Grandi imprese		30%

Analisi settore	
Concorrenti	Medie imprese locali
Barriere	Non rilevata, se non concorrenza sleale e saturazione mercato
Fornitori	Grandi imprese, in base alla qualità del servizio/prodotto
Prodotti sost.	Non rilevati
Focus	Qualità servizio e offerta globale
Ipotesi diversificazione	Non valutate, in quanto il servizio è già molto diversificato

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Medio	Alta
	Fisiche	Alto	Alta
Immateriali	Tecnologiche/ know-how	Alto	Alta
	Reputazione	Alto	Molto Alta
	Cultura imprenditoriale	Medio	Alta
	Cultura cooperativistica	Medio basso	Media
Umane	Conoscenza/ formazione cooperativa	Medio	Alta
	Conoscenza/ formazione professionale	Alto	Alta
	Flessibilità	Alto	Alta
	Motivazione	Bassa	Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Bassa	Bassa
	Produzione e tecnologia	Alta	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Alta	Alta
	Network	Medio	Alto
Competenze distintive		Alte	Alte
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Medio Basso	Alta

ORGANIZZAZIONE		
Struttura		Matrice, poca partecipazione attiva
Formalizzazione		Bassa
Gerarchia		Esistente con difficoltà di relazioni
Specializzazione		Medio alta
Funzione critica		Direzione amministrativa organizzativa
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)		Efficienza gestionale
VISION	Settore	Proattivo
	Azienda	Statica
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Media
	Fatturato	Lieve diminuzione costante nel quinquennio
	Stabilità azienda	Medio

3.2.3 *Cooperativa C*

Presentazione della cooperativa

La Cooperativa nasce nel 1973 a Milano dall'iniziativa di alcuni attori formatisi alla civica scuola di arte drammatica. Per alcuni anni la Cooperativa prosegue la sua attività come compagnia di attori senza una sede di riferimento, sino a quando nel 1978 è entrata in possesso del Teatro C, proprietà del comune di Milano. Nel corso degli anni accanto agli attori entrarono a far parte della cooperativa altre figure professionali, indispensabili allo sviluppo della Compagnia.

Nello stesso anno si apre a Milano un nuovo Teatro, con cui il Teatro C iniziò a dialogare, in quanto similari nel target di pubblico e complementari nell'offerta culturale. Nel 1986 il dialogo fra i due teatri portarono alla creazione del festival Milano Oltre, iniziativa tutt'ora attiva e importante per la vita culturale della città.

La collaborazione fra i due teatri ha portato nel 1992 alla fusione delle due realtà, caldamente sostenuta dagli Enti locali e dal Ministero, nella nuova società cooperativa a responsabilità limitata.

Governance

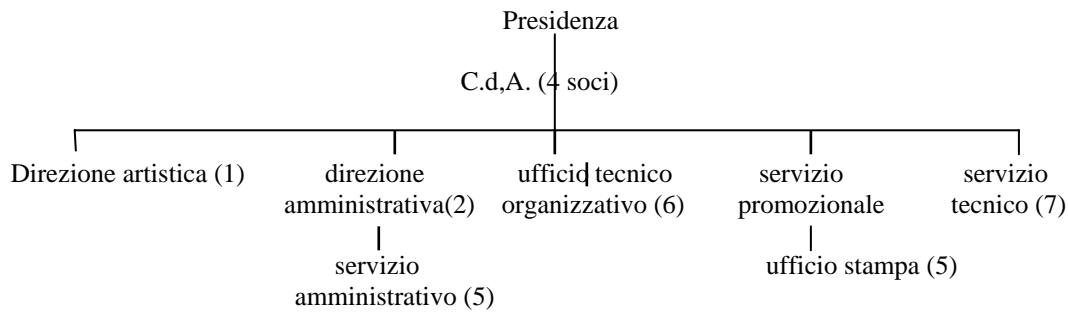
La scelta di optare per la forma cooperativa è basata sull'esigenza di condividere forze e risorse limitate per la creazione di un progetto comune: nel mondo teatrale, poi, il fenomeno cooperativo è piuttosto diffuso, a partire dagli anni '60-'70, quando fra gli attori ha cominciato a diffondersi l'idea di auto-gestione e auto-produzione del proprio lavoro. A questa motivazione più idealistica si è affiancata poi la possibilità di usufruire di particolari incentivi e finanziamenti a fondo perduto che esistevano in quegli anni.

Le risorse umane in questo settore difficilmente provengono da un ambiente esterno allo spettacolo, perché trovano difficoltà a comprendere ed entrare nei meccanismi specifici, molto legati ai rapporti personali. Tutti i soci e i dipendenti, quindi, sono cresciuti all'interno dell'impresa o dell'ambiente teatrale, mentre i ruoli dirigenziali sono ricoperti da figure evolute all'interno del settore e della cooperativa.

Al momento della creazione della Cooperativa, i soci provenienti dalla Compagnia del Teatro C erano 12, mentre quelli provenienti dal nuovo Teatro erano 9. Oggi la Cooperativa è composta da 12 soci. La struttura sociale presenta una sofisticazione organizzativa mediamente sviluppata, in cui formalismo e flessibilità convivono ad ogni livello gestionale. L'organigramma della cooperativa è rappresentato in figura.

In totale, ogni anno i dipendenti della cooperativa variano fra un numero di 98 e 120 fra attori e tecnici: il grande numero di dipendenti è dovuto alla tipologia di contratti che viene stipulata per la messa in scena degli spettacoli.

La Cooperativa ha scelto di internalizzare le funzioni amministrative, gli uffici promozione e stampa, gli uffici tecnici e la sartoria, in controtendenza a molte altre Compagnie teatrali e teatri stabili. La scelta è basata su una forte volontà interna di conferire la propria fisionomia, la propria immagine, i propri valori ad ogni momento della produzione artistica, per rendere ancor più personalizzato il servizio complessivo offerto al proprio target di clientela.



Nostra elaborazione in base ai risultati dell'intervista con la cooperativa

Imprenditorialità.

La natura imprenditoriale alla base della nascita di questa realtà è molto forte. La condivisione di un progetto, di una scelta e di un percorso professionale comune hanno contribuito allo sviluppo di una forte mutualità e di un forte impegno imprenditoriale di ogni socio all'interno della cooperativa.

Lo sviluppo dimensionale dell'impresa è proseguito di pari passo con lo sviluppo di figure manageriali interne, e la strutturazione interna, la visione di lungo periodo, e la gestione economico-finanziaria contribuiscono a evidenziare la forte professionalità e le competenze specifiche della cooperativa.

L'importanza fondamentale attribuita alle esperienze precedenti dei soci e del management, la capacità di seguire i clienti e le loro richieste e talvolta di anticiparle, nonché la scarsa importanza attribuita all'imitazione dei concorrenti è segnale di forte imprenditorialità, proattività e innovatività della società.

L'offerta della Cooperativa è considerata innovativa, per la scelta di proporre un programma teatrale imperniato sulla contemporaneità, anche nella lettura critica dei classici, in controtendenza rispetto all'andamento del mercato.

La propensione al rischio, che in questo caso si materializza nella decisione di portare in tournée scrittori contemporanei sconosciuti, nel presentare letture innovative di classici teatrali, o di investire su nuovi attori e professionalità è molto sviluppata.

Attività e mercato.

L'oggetto sociale della cooperativa è la produzione e diffusione di spettacoli di musica, danza e teatro, sul territorio regionale e nazionale. La posizione della Compagnia sul mercato di Milano è seconda solo al Piccolo Teatro, e si configura come compagnia stabile di teatro di complesso.

Nel settore la concorrenza avviene fra teatri culturalmente e tradizionalmente simili per la scelta degli spettacoli da inserire in cartellone. La particolare scelta di repertorio della Cooperativa fa sì che non esista una forte concorrenza con gli altri teatri per guadagnare quote di pubblico; inoltre, la particolare struttura del mercato teatrale fa sì che ogni cliente selezioni un paniere di consumo composto da due teatri, e in base ad indagini recenti, nella città di Milano almeno uno appartiene ai teatri stabili della Cooperativa.

Gli spettatori sono circa 100.000 all'anno, ed in base ad indagini recenti svolte non direttamente dalla Cooperativa, il consumatore tipo della città di Milano ha un'età non superiore ai 40-45 anni, e presenta una buona cultura teatrale.

I clienti della Cooperativa sono essenzialmente gli spettatori dei teatri stabili di Milano e di teatri di altre città che richiedono una rappresentazione presso le

proprie sedi. Alcune rappresentazioni sono state portate all'estero, ma si è trattato di fenomeni spot. La principale barriera all'internazionalizzazione è costituita dal cosiddetto "sbarramento della lingua".

Rapporti con il territorio.

La Cooperativa, legata a LegaCoop è fortemente integrata con il territorio: i rapporti con gli enti pubblici sono ottimali, anche per la funzione sociale ricoperta dalla Compagnia per lo sviluppo culturale della comunità: la Cooperativa, infatti, si configura come un teatro stabile ad iniziativa privata con funzione pubblica.

Il rapporto con il Comune di Milano è molto importante, e la compagnia è giunta ad una convenzione con l'Ente Locale, per riconoscimento economico e risultati. La convenzione stabilisce proprio la natura di funzione pubblica della produzione artistica offerta, che è divenuta socialmente utile e indispensabile, per cui il comune interviene a sostegno dei costi. Rapporto ottimale esiste anche con la Provincia di Milano, per cui la cooperativa esercita la funzione di tesoriere e gestore dell'abbonamento "Invito a teatro".

Dal punto di vista delle risorse la maggioranza dei soci e dei dipendenti è legato a Milano ed alle zone limitrofe, con eccezione degli attori e dei registi, che provengono da tutta Italia.

Dati economico-finanziari

Il bilancio dell'impresa presenta un passivo di circa 3 milioni di euro, per il 60% finanziato con impieghi di risorse proprie e prestiti bancari a tasso di mercato. La cooperativa sottolinea il problema finanziario legato ad un flusso di pagamenti che per il 40% deriva da enti pubblici (Ministero, enti locali, enti territoriali) che non rispettano i tempi di pagamento, con ritardi anche di due anni, provocando difficoltà gestionali.

I finanziamenti esterni sono cruciali, e proprio per questo l'impresa partecipa al Fondo di rotazione regionale gestito da Finlombarda. L'impresa, poi, denuncia un basso sovvenzionamento da parte degli enti pubblici: su 3.000.000 di euro, il comune di Milano fornisce l'8,7% degli impieghi, la regione il 3,5%, ed il ministero circa il 38% dei finanziamenti

Il problema economico è invece gestito attraverso il controllo dei centri di costo, che consente una pianificazione strategica accurata.

Criticità sollevate dall'azienda:

- Il concetto di mutualità va riconfermato, e rilanciato nelle sue linee di principio. E' necessaria una maggiore elasticità nell'effettiva implementazione del principio di mutualità nei temi di lavoro e nella prassi, a cui la mutualità va meglio direzionata.
- Sarebbero auspicabili fidi più ampi.
- La regione, su esempio della Regione Friuli Venezia Giulia, potrebbe scontare la lettera ministeriale, sulla base dell'anno precedente.
- Una forma di defiscalizzazione

Schema di sintesi

Data intervista	7/11/06
Nome azienda	Cooperativa C
Anno costituzione	1992
Soci	12
Prodotti	Spettacoli teatrali

PRODOTTI			
		Spettacoli prodotti teatrali	Stagioni teatrali nei propri teatri
MERCATI (geografici e clienti)	Teatri italiani	40%	
	Città di Milano		60%

Analisi settore	
Concorrenti	Diretti non rilevati; altri teatri per programmazione spettacoli
Barriere	Non esistenti
Fornitori	Medie imprese, in base alla qualità del servizio/prodotto
Prodotti sost.	Le offerte degli altri teatri, però alternative o complementari
Focus	Valore della produzione
Ipotesi diversificazione	Non valutate

RISORSE			
		grado di sviluppo	Importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Medio	Molto Alta
	Fisiche	Alto	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Alto	Alta
	Reputazione	Alto	Molto Alta
	Cultura imprenditoriale	Alto	Alta
umane	Cultura cooperativistica	Alto	Alta
	conoscenza/ formazione cooperativa	Alto	Alta
	conoscenza/ formazione professionale	Alto	Alta
	Flessibilità	Alto	Alta
	Motivazione	Alto	Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Alto	Alto
	Produzione e tecnologia	Alto	Alto
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Alto	Molto Alto
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Alto	Alto
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Alto	Alto

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura		Molto partecipata
Formalizzazione		Media
Gerarchia		Riconosciuta nei meriti e importanza artistica
Specializzazione		Alta
Funzione critica		Artistica e manageriale
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)		Perfetto bilanciamento
VISION	Settore	Proattivo
	Azienda	In forte sviluppo artistico
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Media
	Fatturato	In crescita
	Stabilità azienda	Media

3.2.4. Cooperativa D

Presentazione della cooperativa

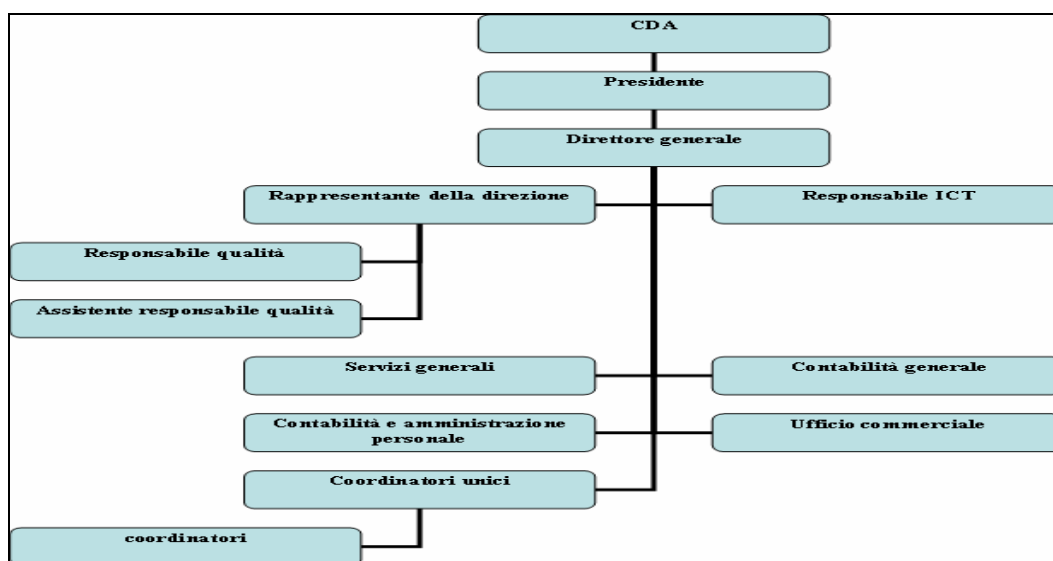
Cooperativa D è l'evoluzione di un'azienda di tipo familiare, creata nel 1989, che si occupava dei servizi di guardiania all'interno dell'ortomercato nella città di Milano. Nel 1996, viene creata la società cooperativa, che entra a far parte del Consorzio Gruppo Cooperativa D, che conta più di 500 soci iscritti, ed offre servizi differenziati nel terziario, che spaziano dalla guardiania e portierato al servizio call center. A Vision, in particolare, il consorzio offre il servizio di interfaccia con i clienti.

Governance

Le attività dirigenziali della società sono costituite da persone cresciute all'interno dell'azienda, alcune delle quali con un passato professionale delle forze dell'ordine. Si privilegiano forme di crescita interna piuttosto che l'inserimento di esterni nelle funzioni dirigenziali, mentre la struttura amministrativa è aperta all'esterno.

Il numero di soci è di 378, mentre il numero di dipendenti è pari a 63 unità. La formazione è considerata fondamentale per la qualità del servizio, e la Cooperativa è attrezzata internamente con spazi dedicati alle attività formative che avvengono con regolarità, sia a livello operativo che formativo. La società ha usufruito a tale riguardo di contributi del Fondo Sociale Europeo.

Avendo raggiunto dimensioni consistenti per numero di dipendenti, la società presenta una sofisticazione organizzativa piuttosto alta, con strutturazione interna sviluppata e ben definita (vedere organigramma). La governance è aperta nei riguardi del gruppo di appartenenza, ma a livello interno appare piuttosto isolata, e le attività e le decisioni dirigenziali appaiono piuttosto staccate dalla base sociale. L'attività partecipativa dei soci si effettua prevalentemente con la partecipazione alle assemblee indette, ma non sembrano esistere particolari vincoli di partecipazione ad esse.



Fonte: organigramma fornito dalla cooperativa

Imprenditorialità.

La società nella sua evoluzione ha mostrato di possedere tratti imprenditoriali: è stata in grado di cogliere le opportunità suggerite dal mercato, riorganizzando le proprie routines interne e re-indirizzando i propri servizi dall'ortomercato ai clienti attuali, trovando soluzioni che spesso sono state imitate dai concorrenti sul settore. Inoltre, la Cooperativa D ha internalizzato la funzione critica di osservazione e monitoraggio del mercato, mostrando abilità nella gestione strategica dell'attività.

La caratterizzazione imprenditoriale di Cooperativa D, però, ha le caratteristiche tipiche dell'imprenditorialità di aziende for profit, e non sembra possedere innate caratteristiche di imprenditorialità collettiva.

Cooperativa D, inoltre, ritiene di essere innovativa rispetto ai propri concorrenti in virtù dell'alta specializzazione e formazione dei propri soci, e dell'effettivo inserimento di cambiamenti ed innovazioni all'interno delle varie sfere organizzative e operative.

Attività e mercato.

Cooperativa D si occupa di servizio di portierato, reception di alta rappresentanza, guardiania generica e addestramento corpi cinofili. Quest'ultima attività fornisce servizi sia in aree aziendali che in aree private, anche per difesa personale, ed offre ai propri clienti sia la possibilità di addestrare i propri cani che di usufruire del servizio di una coppia uomo/cane per la sicurezza.

I clienti della cooperativa sono aziende private ed enti pubblici, e Cooperativa D è leader di mercato a Milano e ritiene di controllare gran parte del mercato lombardo. I clienti pubblici, in particolare, costituiscono il 70% dei ricavi annuali. Il raggio di azione si estende su tutto il territorio nazionale, ma si tratta di attività legate allo spostamento del cliente, o ad attività legate a sedi distaccate dello stesso. Il mercato di Milano, comunque, rimane il mercato principale, tanto da costituire il 70% del fatturato aziendale.

Negli ultimi anni si registra un inasprimento della concorrenza specialmente nel pubblico, in cui sono emerse nuove micro imprese che sono in grado di assicurare prezzi molto bassi.

Rapporti con il territorio.

La società presenta un network costituito soprattutto da rapporti di tipo commerciale. In particolare, l'azienda è stata per molti anni partner preferenziale della Regione Lombardia e delle Istituzioni pubbliche della provincia di Milano. Le attuali procedure di gara però, rendono difficile poter instaurare rapporti duraturi e di lungo periodo con le istituzioni pubbliche, mentre i legami con il mondo aziendale sono stabili e duraturi nel tempo.

Le relazioni con il proprio territorio, quindi, paiono essere relazioni di tipo commerciale. A livello associativo, il ruolo del Gruppo Cooperativa D, promosso dalla società, e di LegaCoop, a cui la cooperativa fa riferimento, sono fondamentali per i servizi informativi messi a disposizione.

Dati economico-finanziari

L'impresa ha beneficiato di sgravi fiscali inserendo lavoratori over 45, e di finanziamenti a tasso agevolato della banca di credito cooperativo. In particolare, i finanziamenti pubblici ed il sostegno delle associazioni sono considerati

fondamentali per l'approvvigionamento di capitale, anche se in realtà il principale partner finanziario rimane l'istituto di credito cooperativo (90% delle fonti).

L'impresa, infine, non presenta una forte solidità patrimoniale, ma presenta un fatturato in continua crescita, che nell'ultimo quinquennio è aumentato del 54%.

Criticità sollevate dall'azienda:

- minore carico fiscale;
- maggior partecipazione dei soci dipendenti;

Schema di sintesi

Data intervista	7/11/06
Nome azienda	Cooperativa D
Anno costituzione	1996
Soci	378
Prodotti	Sicurezza e guardiania

		PRODOTTI		
		Guardiania e portierato		
MERCATI (geografici e clienti)	Città di Milano e Lombardia	70%	Enti e istituti pubblici	70%
			Privati	30%
	Resto Italia	30%	Enti e istituti pubblici	
			Privati	100%

Analisi settore	
Concorrenti	Molti, micro dimensioni, in continua crescita
Barriere	Costi
Fornitori	Piccole e medie imprese con rapporto costante di lungo periodo
Prodotti sost.	Non rilevati
Focus	Qualità del servizio
Ipotesi diversificazione	La società offre già servizi differenziati per esigenze specifiche del cliente

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Medio	Alta
	Fisiche	Alto	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Alto	Alta
	Reputazione	Alto	Medio
	Cultura imprenditoriale	Alto	Alta
	Cultura cooperativistica	Bassa	Medio
umane	conoscenza/ formazione cooperativa	Medio Basso	Medio
	conoscenza/ formazione professionale	Alto	Alta
	Flessibilità	Alto	Alta
	Motivazione	Medio	Media

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Medio	Media
	Produzione e tecnologia	Alto	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Alto	Alta
	Network	Medio	Alta
Competenze distintive		Alto	Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Alto	Alto

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura	Complessa e poco partecipata dai soci	
Formalizzazione	Alta	
Gerarchia	Alta	
Specializzazione	Alta	
Funzione critica	Manageriale e commerciale	
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	Efficienza gestionale	
VISION	Settore	Negativo
	Azienda	Mediamente positiva
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Media
	Fatturato	Crescita sostanziale
	Stabilità azienda	Media

3.2.5. Cooperativa E

Presentazione della cooperativa

Cooperativa E nasce nel 1887, in seguito alle rivendicazioni operaie di fine 800 nel campo edilizio.

La matrice valoriale della società, quindi, ha caratterizzato fortemente la gestione economica, portando allo sviluppo di una società in cui la base sociale ha mostrato un forte sentimento di appartenenza e condivisione della mission fino a un ventennio di anni fa.

Governance

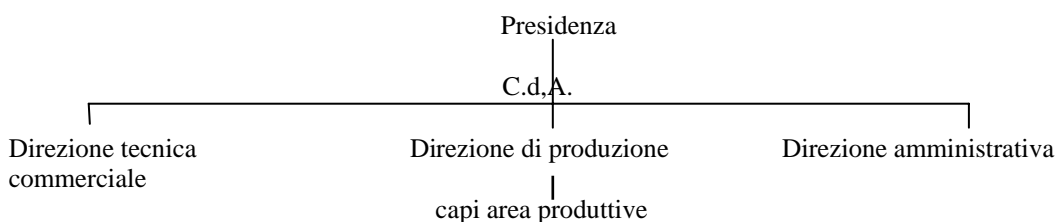
La società, iscritta a LegaCoop, presenta una struttura organizzativa di tipo network centrico, in cui ha svolto quasi sempre il ruolo di leader. La tipologia di network, poi, è caratterizzata da legami con soggetti privati, mentre i rapporti con associazioni di categoria, enti pubblici e istituzioni sono giudicati ininfluenti, se non difficoltosi per la flessibilità aziendale. I principali partner dell'azienda sono principalmente cooperative o consorzi, talvolta create su iniziativa della Cooperativa per la gestione di cantieri particolarmente importanti, o acquisite come nel caso della Cooperativa Pittori Milanesi acquisita nel 1985. Attualmente la società fa parte del Consorzio Virgilio in Lombardia, e del Consorzio Cooperativo Costruzioni Bologna Imprese. Questa spiccata attività, inoltre, se in passato era una politica condivisa a livello sociale, appare oggi più legata al ruolo di alcuni dirigenti e allo spirito cooperativo che in particolare caratterizza la sfera commerciale.

La base sociale si compone di 343 soci. Il forte senso di appartenenza e lo spirito mutualistico interno che vigeva in impresa fino a qualche decennio fa ha fatto sì che l'appartenenza alla cooperativa passasse come valore da padre in figlio, e ancora oggi esistono soci che lavorano in cooperativa da 4 generazioni.

I soci si distinguono in soci lavoratori e soci finanziatori (111), rappresentati dai soci andati in pensione, che hanno deciso di mantenere la loro partecipazione in cooperativa.

Attualmente l'intervistato lamenta un basso coinvolgimento valoriale, soprattutto nei giovani, la cui cultura ed il cui stile di vita difficilmente si combina allo spirito cooperativo: questa difficoltà è esemplificata dal fatto che la società da ormai due anni ricerca un giovane laureato con esperienza da inserire in azienda con ruoli di dirigenza amministrativa, ma non riesce a trovare un candidato che soddisfi le esigenze del mondo cooperativo, o che decida di rinunciare al mondo aziendalistico per quello cooperativo.

La governance aziendale presenta un medio livello di sofisticazione, e la struttura interna è suddivisa per direzioni operative ed aree tecniche



Imprenditorialità.

La natura imprenditoriale della società, diffusa a livello collettivo nella prima parte di vita della società, si è oggi affievolita, legandosi soprattutto ai soci più anziani. L'imprenditorialità della società risiede oggi nel gruppo dirigenziale, caratterizzato da una spiccata propensione all'innovazione sia nei prodotti che nei processi: la scelta di sedimentare le proprie competenze nel filone del Restauro hanno portato la società a posizionarsi in un mercato di nicchia, mentre nelle altre produzioni, la Cooperativa sta sperimentando soluzioni innovative ed alternative volte al risparmio energetico, in linea con la legge 192.

Attività e mercato.

I principali clienti della Cooperativa sono gli Enti Pubblici (60% del fatturato), per cui la società ha svolto lavori di grande importanza sociale, quali stazioni metropolitane nella città di Milano, i lavori per la costruzione delle Ferrovie Nord, il restauro del Teatro La Scala, e parcheggi sotterranei nella città di Milano. A scopo di edilizia abitativa, la cooperativa costruisce a nome proprio, per poi rivendere gli immobili, con un'incidenza pari circa al 20% del fatturato annuale.

Il mercato di riferimento è tradizionalmente quello lombardo, dove l'impresa si posiziona fra le prime dieci imprese, e, in particolare sul territorio milanese, la società genera il 90% del proprio fatturato. Nell'ultimo anno il raggio di azione si è allargato a Piemonte e Veneto: questa scelta ancora non ha portato risultati positivi, ma è stata dettata dall'esigenza di aggiudicarsi appalti con affidamenti superiori ai 10 milioni di euro.

La società, infatti, patisce il criterio dell'ulteriore ribasso che sembra vigere nelle gare pubbliche, e che porta a prediligere concorrenti che puntano sul contenimento dei costi piuttosto che sulla qualità dei lavori. A causa di questa problematica, la cooperativa ha optato per la selezione di bandi di gara dedicati al recupero urbanistico, al restauro e manutenzione, nonché di rivolgersi con maggior interesse al mercato residenziale privato.

I principali concorrenti sono imprese locali e regionali di media dimensione, che competono soprattutto utilizzando la leva del costo; la concorrenza sleale nel settore è sentita, e si manifesta soprattutto attraverso la creazione di società che vengono create ad hoc per partecipare ai bandi di gara ed agli appalti pubblici .

Rapporti con il territorio

La società, legata a LegaCoop, è profondamente integrata nel territorio di riferimento dal punto di vista operativo. Le risorse umane provengono dall'area milanese, e la reputazione aziendale, sedimentata a livello locale, è molto diffusa anche a livelli superiori, tanto che l'impresa è considerata fra le prime 80 imprese edili in Italia.

Il territorio però rappresenta soprattutto un partner commerciale per la società, che denuncia una assenza di servizi e supporti da parte delle Istituzioni locali e regionali, nonché delle associazioni di categoria, spesso operanti come vincoli e barriere alla flessibilità organizzativa e produttiva.

Dati economico-finanziari

Il fatturato della società supera 36 milioni di euro, registrando una crescita nell'ultimo quinquennio pari al 27%. L'utile aziendale è superiore ai 500.000 euro, e la solidità patrimoniale è alta.

Importante è sottolineare come i soci pensionati non siano sempre usciti dalla società, ma siano rimasti in cooperativa come soci finanziatori (111), costituendo il 50% delle fonti di finanziamento.

Importante è sottolineare come l'oculata gestione finanziaria abbia consentito di poter operare con gli Istituti di Credito esercitando un forte potere contrattuale, nonostante questi rappresentino il 50% delle fonti di finanziamento.

Criticità sollevate dall'azienda:

- assenza cultura mutualistica, specie fra i giovani;
- garanzie da parte del settore cooperativo, anche tramite finanziamenti e prestiti agevolati

Schema di sintesi

Data intervista	16/11/06
Nome azienda	Cooperativa E
Anno costituzione	1887
Soci	343
Prodotti	Edilizia

		PRODOTTI
		Edilizia
MERCATI (geografici e clienti)	Pubblico	60%
	Privato	40%

Analisi settore	
Concorrenti	Medie imprese regionali
Barriere	costi
Fornitori	Piccole e medie imprese
Prodotti sost.	Non rilevati
Focus	qualità del servizio
Ipotesi diversificazione	Restauro

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Molto Alto	Molto Alta
	Fisiche	Alto	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Alto	Alta
	Reputazione	Molto Alto	Molto Alta
	Cultura imprenditoriale	Medio	Molto Alta
	Cultura cooperativistica	Basso	Molto Alta
umane	conoscenza/ formazione	Alto	Alta
	Flessibilità	Medio	Alta
	Motivazione	Bassa	Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Molto Alto	Molto Alta
	Produzione e tecnologia	Molto Alto	Molto Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Molto Alto	Molto Alta
	Network	Molto Alto	Alta
Competenze distintive		Molto Alto	Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Alta	Alto

ORGANIZZAZIONE		
Struttura		poco partecipata
Formalizzazione		media
Gerarchia		alta
Specializzazione		Alta
Funzione critica		finanza
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)		Efficienza gestionale
VISION	Settore	Critico
	Azienda	Negativa
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	bilanciamento
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Medio alta
	Fatturato	In crescita
	Stabilità azienda	Alta

3.2.6. *Cooperativa F*

Presentazione della cooperativa

La cooperativa rifa la propria origine alla Cooperativa Facchini, nata nel 1937, ad opera di alcuni operatori del Verziere, il vecchio mercato ortofrutticolo di Milano. Da allora la Cooperativa è presente nei mercati generali di Milano e nel 1978 assume l'attuale denominazione CLO srl – Cooperativa Lavoratori Ortomercato.

Nel 2005 CLO conta 536 soci lavoratori, oltre 20.000.000 di euro di fatturato, circa 500 mezzi di movimentazione interna ed oltre 130.000.000 di colli/anno movimentati.

Per questa tipologia di attività la localizzazione in Lombardia rappresenta sia un vantaggio che una condizione stessa della genesi d'attività: in regione, infatti, hanno sede i principali nodi strategici delle aziende che usufruiscono dei servizi di logistica, configurandosi come nodo cruciale di svincolo merci.

Governance

La società conta 536 soci lavoratori, quasi interamente formati all'interno dell'azienda; nell'ultimo quadriennio si è registrata la tendenza a ricercare anche risorse esterne, soprattutto a livello manageriale, che portassero le competenze e la professionalità necessaria alla gestione di una impresa in crescita e di medie dimensioni.

L'investimento in formazione delle risorse è ritenuto fondamentale, sia a livello valoriale che professionale, anche per poter garantire la forte partecipazione sociale che caratterizza l'impresa. Il clima interno è di forte responsabilità sociale, caratterizzata dalla consapevolezza che l'impegno attivo e imprenditoriale di ogni socio contribuisce al successo dell'azienda. Il turnover aziendale prossimo allo zero è un segnale del forte senso di appartenenza, minato solo nella zona di Milano, in cui la localizzazione in aree periferiche e difficilmente raggiungibili coi mezzi pubblici costituisce la causa principale di un turnover di circa il 30%, specie nelle fasce professionali minori.

La struttura interna è semplice e poco formalizzata: accanto alla figura del Presidente, eletto dai soci, esiste la direzione tecnica, l'ufficio movimentazione, e l'area amministrativa e contabile. Quest'ultima svolge internamente la funzione di controllo di gestione.

Il Cda è composto da 13 membri, la Direzione Generale è in mano al presidente, mentre la Direzione Commerciale è curata dal Vicepresidente, che costituiscono le figure manageriali di livello più elevato.

Lo stile di governance è network-centrico, sia a livello inter che extra organizzativo: nel 1990 Cooperativa E costituisce insieme a C.A.A. s.c.r.l. il gruppo di Logistica Integrata E srl., da cui uscirà nel 2005, ripristinando le attività di trasporto e deposito direttamente ai propri clienti.. Alla fine degli anni '90 con altri partner viene costituita "Immobiliare Logistica spa" che gestisce gli interventi immobiliari del gruppo.. Nel 2003 Cooperativa E fonda e costituisce "Cooperativa E Management", struttura di progettazione e Ingegneria Logistica.

La forte caratterizzazione collettiva dell'imprenditorialità di Cooperativa E è testimoniata dalla decisione di uscire da gruppo di Logistica Integrata E nel 2005: Cooperativa E ha tentato di acquisire l'intera società, ma non essendoci riuscita,

ha deciso di uscirne non condividendo i valori di fondo della società, motivata dall'idea che le diverse mission fra un'azienda for profit (gruppo di Logistica Integrata E srl) e una società cooperativa fossero incompatibili..

Imprenditorialità.

La cooperativa presenta dei tratti di spiccata imprenditorialità: la vision aziendale è molto orientata al mercato, la cui pressione ha sempre imposto alti standard qualitativi. Inoltre, il management ha dimostrato nel corso della storia la capacità di cogliere le occasioni poste dal mercato, talvolta anticipandole, e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti imposti dall'ambiente di riferimento.

La storia dell'azienda ne fornisce un esempio: nei primi anni '80 Cooperativa E coglie le opportunità di mercato che derivano dalle nuove strategie della GDO e si propone come fornitore di servizi presso clienti o all'interno di propri spazi di magazzino. Cogliendo questa opportunità offerta dal mercato, l'azienda è stata in grado di riconfigurare le proprie routines in un processo strategico lungo, messo a punto negli anni '90, che ha dato i propri frutti nel 2000, con un forte incremento di fatturato e di numero di soci lavoratori.

La società è stata in grado di sviluppare contemporaneamente e parallelamente all'efficienza gestionale una forte efficienza mutualistica basata su un forte coinvolgimento e responsabilizzazione dei soci. Secondo l'intervistato, conciliare efficienza gestionale ed efficienza mutualistica significa essere consapevoli del lavorare per ed in un progetto imprenditoriale comune e condiviso, alla base della forte flessibilità aziendale. Il successo della cooperativa sta nell'aver sviluppato una caratterizzazione di imprenditoria diffusa e collettiva, che si ritiene possibile solo grazie al particolare rapporto che si instaura fra la cooperativa ed il suo socio.

Attività e mercato.

I servizi che l'azienda svolge sono rivolti alla GDO, e riguardano la gestione integrata dei processi di magazzino: la cooperativa gestisce per conto del proprio cliente le attività di preparazione ordini, ricevimento, stoccaggio, destoccaggio, spedizione delle merci e gestisce i relativi uffici amministrativi.

Grazie alla diversificazione dei servizi operata grazie alla creazione di società specializzate, Cooperativa E è in grado di fornire servizi di trasporti, formazione di personale operativo e di consulenza logistica al proprio cliente.

La specializzazione merceologica della Cooperativa si è allargata nel tempo, e dai servizi legati all'ortofrutta, si occupa oggi di tutte le tipologie di prodotto trattate dalla GDO (food e no food). Circa il 25% del fatturato è legato ancora all'Ortomercato, mentre il 75% rimanente si lega ad attività di gestione piattaforme e magazzino.

I mercati della Cooperativa sono Lombardia (6 sedi operative), Liguria (2 sedi operative) e Marche (3 sedi operative); ognuna delle sedi operative è specializzata in determinate specializzazioni merceologiche.

La società ritiene di essere fra i leader di mercato in regione Lombardia, ponendosi come partner primario di gruppi che occupano la fetta di mercato più grande sul mercato nazionale. I concorrenti dell'impresa sono, specialmente negli ultimi anni, cooperative di medie dimensioni, la maggior parte di cui sono però a detta dell'intervistato cooperative di tipo spurio.

Innovazioni di tipo tecnologico entrano nella catena di valore dell'azienda, ma solo come nuove tecnologie da applicare ai veicoli: la necessità di alta precisione, qualità del servizio, e di riduzione dei costi del trasporto impongono, infatti, di ottimizzare ogni singola movimentazione anche con soluzioni tecnologiche ed organizzative innovative.

Rapporti con il territorio e network.

Il partner principale per l'azienda è costituito dal mondo dei privati, sia a livello relazionale che commerciale. I rapporti con le aziende partner sono basate su una lunga conoscenza e un riconoscimento reciproco della qualità di servizio: la tipologia di servizio offerto, infatti, rende i rapporti insensibili alla leva del prezzo, a cui prevale la perfezione del servizio svolto.

I rapporti con le Istituzioni sia locali sia regionali si limitano a relazioni formali, e il territorio diviene solo una fonte di vantaggio competitivo dovuta alla localizzazione, e area di provenienza delle risorse umane.

La cooperativa considera produttivo solo il rapporto instaurato con il proprio consorzio di riferimento, LegaCoop.

Dati economico-finanziari

L'azienda è sempre riuscita a gestire l'attività di modo da poter basarsi sull'autofinanziamento come fonte di investimento. Per questo, i rapporti della cooperativa con enti ed istituti eroganti finanziamenti agevolati od incentivi specifici non sono mai stati sviluppati.

La società presenta un fatturato di oltre 20 milioni di euro, raddoppiato nell'ultimo quinquennio, come il numero di soci, passato da 388 nel 2000 a 536 nel 2005.

Criticità sollevate dall'azienda:

- Ruolo attivo delle istituzioni nel controllo dei lavoratori stranieri, che costituiscono circa il 25% dei lavoratori della cooperativa;
- Ruolo della regione nel sostegno dell'innovazione tecnologica;
- Ruolo di sostegno nell'individuazione di aree ove localizzare i servizi di logistica, fattore che potrebbe costituire una vera e propria innovazione, attraverso tavoli di sviluppo che possano mettere in contatto istituzioni e imprese e guidare gli investimenti in maniera ragionata. .

Schema di sintesi

Data intervista	30/11/06
Nome azienda	Cooperativa E
Anno costituzione	1978
Soci	536
Prodotti	Gestione integrata servizi di magazzino

		PRODOTTI	
		Gestione piattaforme e magazzino	Gestione mercato ortofrutta
MERCATI (geografici e clienti)	Lombardia	GDO 75%	25%
	Marche	GDO	
	Liguria	GDO	

Analisi settore	
Concorrenti	Medie imprese, sia cooperative che tradizionali
Barriere	Non particolari, se non concorrenza sleale
Fornitori	Materiali e mezzi di consumo; grandi imprese italiane
Prodotti sost.	Non rilevati
Focus	Qualità servizio
Ipotesi diversificazione	La società è già in grado di gestire l'intera catena di servizi legati alla gestione magazzino e movimentazione merci

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Alto	Molto Alta
	Fisiche	Alto	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Molto Alto	Molto Alta
	Reputazione	Molto Alto	Molto Alta
	Cultura imprenditoriale	Molto Alto	Alta
	Cultura cooperativistica	Molto Alto	Molto Alta
umane	Conoscenza/ formazione cooperativa	Alto	Molto Alta
	Conoscenza/formazione professionale	Alto	Molto Alta
	Flessibilità	Molto Alto	Molto Alta
	motivazione	Alto	Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Medio	Alto
	Produzione e tecnologia	Alto	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Alto	Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Molto Alto	Molto Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Molto Alto	Molto Alta

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura		Semplice a partecipata, con organi di direzione eletti dai soci
Formalizzazione		Mediamente sviluppata
Gerarchia		Deriva da competenze sviluppate sul campo dai colleghi
Specializzazione		Alta
Funzione critica		Gestione magazzino
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)		Perfetto bilanciamento
VISION	Settore	Crescita potenziale
	Azienda	Crescita potenziale
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Alta
	Fatturato	Crescita sostanziale e continua
	Stabilità azienda	Alta

3.2.7. *Cooperativa G*

Presentazione della cooperativa

La cooperativa è nata negli anni '50 su sollecitazione della CISL, e inizia la propria attività a partire dal 1959. La società quindi si identifica come una cooperativa di estrazione sindacale. Questa matrice è molto viva, e conferisce una forte partecipazione di ogni socio, ed è profondamente radicata nella struttura dell'impresa.

L'attività della cooperativa nei primi anni di vita si basa sul puro facchinaggio, ma ad inizio anni '80 si trasforma in attività industriale, impresa di servizi che gestisce in autonomia spazi di lavoro. Pur svolgendo attività logistica per conto terzi, la gestione completa del magazzino e i macchinari sono di proprietà della cooperativa, mentre in alcuni casi i magazzini possono essere di proprietà dei clienti.

Governance

Al capitale sociale partecipa come socio sovventore l'associazione sindacale FIT CISL, mentre la quota di capitale sociale per ogni socio è pari a 5.000 euro.

Attualmente i soci della cooperativa sono 200. Le risorse per la maggior parte si formano internamente, alcuni su corsi di formazione promossi direttamente dall'Azienda. La professionalità interna è applicata all'interno dei propri cantieri e, nell'ultimo periodo, è offerta anche ai propri clienti attraverso formazione per soggetti esterni alla società.

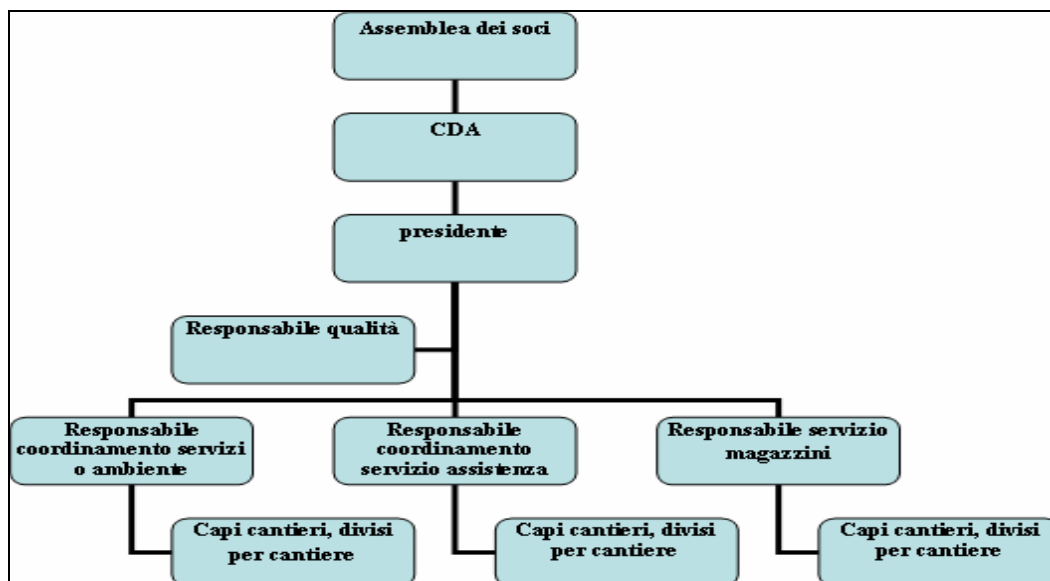
La partecipazione dei soci è molto alta, e la matrice di stampo sindacale continua a influenzare fortemente l'atteggiamento dei soci. Questo atteggiamento è sostenuto dalla dirigenza, che ha strutturato una serie di attività volte ad alimentare il senso di appartenenza, come la decisione di pubblicare i bilanci mensili in ogni cantiere, di modo tale che ogni socio possa visionare l'andamento dei singoli cantieri e dell'impresa in generale.

La gestione amministrativa della società è delegata a CORES (Consorzio Regionale Servizi e Trasporto s.c.r.a.l.), il Consorzio di appartenenza, a cui fanno riferimento 19 società in tutto. Il grado di sofisticazione amministrativa è elevato, ed ogni cantiere è organizzato come una piccola cooperativa nella cooperativa. Il CDA è molto flessibile e responsabile, ed invita sempre ogni responsabile dei magazzini, di modo tale da coinvolgerli in ogni decisione.

La partecipazione al consorzio permette di collaborare con le altre cooperative iscritte; il consorzio è stato costituito ad hoc come vaso comunicante per poter fronteggiare con più servizi e più flessibilità le richieste dei clienti.

La governance è guidata da tre concetti chiave: idealità, partecipazione e democrazia interna e professionalità. La persecuzione dell'obiettivo di alta qualità fa sì che il costo del servizio sia di circa il 15% superiore ad altre cooperative che svolgono lo stesso servizio.

La figura seguente rappresenta l'organigramma aziendale, come fornito dalla società.



Organigramma fornito dalla cooperativa

Imprenditorialità.

La società presenta una forte caratterizzazione imprenditoriale e, nel particolare, la dirigenza si mostra conscia del ruolo di imprenditorie sociale.

La costante attività di studio del mercato, e uno spiccato orientamento al cliente hanno caratterizzato l'evolversi della società, anche se lo stile imprenditoriale pare caratterizzato da un atteggiamento prudentiale volto all'osservazione della concorrenza e ad un conseguente adeguamento delle strategie competitive. In questo senso l'innovatività dell'azienda appare leggermente frenata, come confermato dall'assenza di sostanziali innovazioni nei processi di erogazione del servizio nell'ultimo periodo. Tenendo conto del settore in cui opera l'impresa, comunque, un'innovazione sostanziale è stata rappresentata dall'informatizzazione di tutti i cantieri.

Attività e mercato.

La cooperativa svolge prevalentemente attività di logistica e gestione magazzino, e di trasporto (90% delle proprie attività). A queste attività si affianca una minima parte di attività di pulizia.

I clienti della cooperativa sono grandi multinazionali, per il 90% clienti privati, mentre gli Enti pubblici costituiscono parte residuale della propria clientela. Il mercato principale è rappresentato dalla Lombardia -in particolare Milano e provincia (70% del fatturato) e la provincia di Bergamo (circa 8%). Secondariamente la cooperativa gestisce servizi in Emilia (circa 15%), e nella zona di Novara grazie a contratti con Eni (circa il 8% del fatturato).

La società ritiene di essere fra i leader di mercato a Milano e in regione, stimando che circa l'80% della merce in transito su Milano da parte di spedizionieri viene gestita dalla Cooperativa. La società è inoltre il partner privilegiato di Eni. I concorrenti sono molti, prevalentemente cooperative locali e nazionali di grandi dimensioni (qualche migliaia) e consorzi (circa una decina) che si occupano degli stessi servizi.

Le barriere all'ingresso più rilevanti sono costituite dalle concorrenza su base di costo, che comunque mina molto la scelta qualitativa.

Rapporti con il territorio.

La società, grazie all'appartenenza al proprio consorzio presenta un radicamento territoriale, che si traduce in una profonda conoscenza del mercato locale, e dell'utilizzo di risorse provenienti dal territorio stesso. I rapporti con le istituzioni pubbliche si limitano invece a rapporti commerciali.

Dati economici

La società presenta una struttura patrimoniale piuttosto solida, e le fonti finanziarie provenienti da intermediari finanziari costituiscono solo il 10% del fabbisogno finanziario dell'impresa.

I finanziamenti provenienti da fonti istituzionali, poi, hanno carattere residuale dall'abrogazione della legge 32 in poi: si registra solo un contributo da parte di fondo sviluppo Confcooperative, e un contributo della Cassa di Credito Cooperativo.

Il fatturato aziendale nell'ultimo quinquennio è stabile attorno agli 8 milioni di euro, mentre negli ultimi due anni il risultato finale d'esercizio è stato positivo.

Criticità sollevate dall'azienda:

- assenza di cultura cooperativa;
- contributi in contro finanziamento o conto capitale su merito gestionale e cooperativo delle imprese;
- formazione sia sui valori, ma con stampo molto pratico, e professionalizzante;
- maggior dialogo fra diverse tipologie di cooperative, anche in vista di possibili collaborazioni;
- confronto fra consorzi.

Schema di sintesi

Data intervista	02/12/2006
Nome azienda	Cooperativa G
Anno costituzione	1958
Soci	200
Prodotti	Magazzinaggio, movimentazione merci e servizi collegati

		PRODOTTI			
		Movimentazione magazzini			Servizi di pulizia
MERCATI (geografici e clienti)	Milano	70%	Aziende	90%	10%
			Enti pubblici	10%	
	Lombardia	8%	Aziende	90%	
			Enti pubblici	10%	
	Piemonte (NO)	8%	Aziende	100%	
			Enti pubblici		
	Piacenza	15%	Aziende	100%	
			Enti pubblici		

Analisi settore	
Concorrenti	Molti, soprattutto cooperative
Barriere	Non particolari
Fornitori	Medie imprese, in base alla qualità del servizio/prodotto
Prodotti sost.	No. L'offerta è molto differenziata e tagliata sulle esigenze specifiche del cliente
Focus	Qualità
Ipotesi diversificazione	No

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Alto	Alta
	Fisiche	Alto	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Alto	Alta
	Reputazione	Alto	Alta
	Cultura imprenditoriale	Alto	Alta
	Cultura cooperativistica	Alto	Alta
umane	conoscenza/ formazione cooperativistica	Alto	Alta
	conoscenza/ formazione professionale	Alto	Alta
	Flessibilità	Alto	Alta
	Motivazione	Alto	Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Alto	Alto
	Produzione e tecnologia	Alto	Alto
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Alto	Alto
	Network	Medio	Media
Competenze distintive		Alto	Alto
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Alto	Alto

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura		Molto partecipata
Formalizzazione		Media
Gerarchia		Riconosciuta nei meriti e importanza artistica
Specializzazione		Alta
Funzione critica		Gestione magazzini
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)		Perfetto bilanciamento
VISION	Settore	Crescente competizione
	Azienda	Proattiva
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Alta
	Fatturato	Stabile
	Stabilità azienda	Media

3.2.8. *Cooperativa H*

Presentazione della cooperativa

L'azienda nasce a Pioltello da persone provenienti da una cooperativa costituita da parcheggiatori disoccupati nel 1973 sotto il nome di "Cooperativa 2 giugno". In questa cooperativa fra il 1974 ed il 1975 giungono soci con idee innovative che portano a sostituire l'attività svolta in precedenza con quella del facchinaggio.

Contemporaneamente matura la decisione di associarsi a Legacoop che fornisce il supporto gestionale per il cambiamento e alcuni contatti per ampliare la clientela.

Alla fine degli anni '70 grazie all'ingresso di altri soci provenienti dalla grande industria allora in crisi, la cooperativa decide di acquistare un capannone e un camion per fornire un servizio migliore. Ciò è reso possibile dalla rinuncia da parte dei soci alla divisione degli utili per alcuni anni e dall'utilizzo di accantonamenti e riserve. Tale scelta si rivela strategica aprendo la strada a nuovi clienti e ad un forte sviluppo commerciale, dando il via all'acquisizione di altri magazzini, automezzi e attrezzature.

Nel 1981 a causa di lotte interne al gruppo dirigente, un socio si stacca e crea Cooperativa H, costituita da 14 soci. Da questo momento in poi la società amplia la gamma di servizi offerti, aggiungendo il trasloco, e investendo nell'acquisto di magazzini e nuove attrezzature.

Per le sue attività la localizzazione nella zona di Milano rappresenta sia un vantaggio competitivo che una condizione stessa della genesi d'attività, infatti inizialmente i clienti erano piccole e medie imprese locali ed ora hanno sede nelle vicinanze i principali partner, le multinazionali clienti e uno dei due maggiori centri di produzione televisiva italiani.

Governance

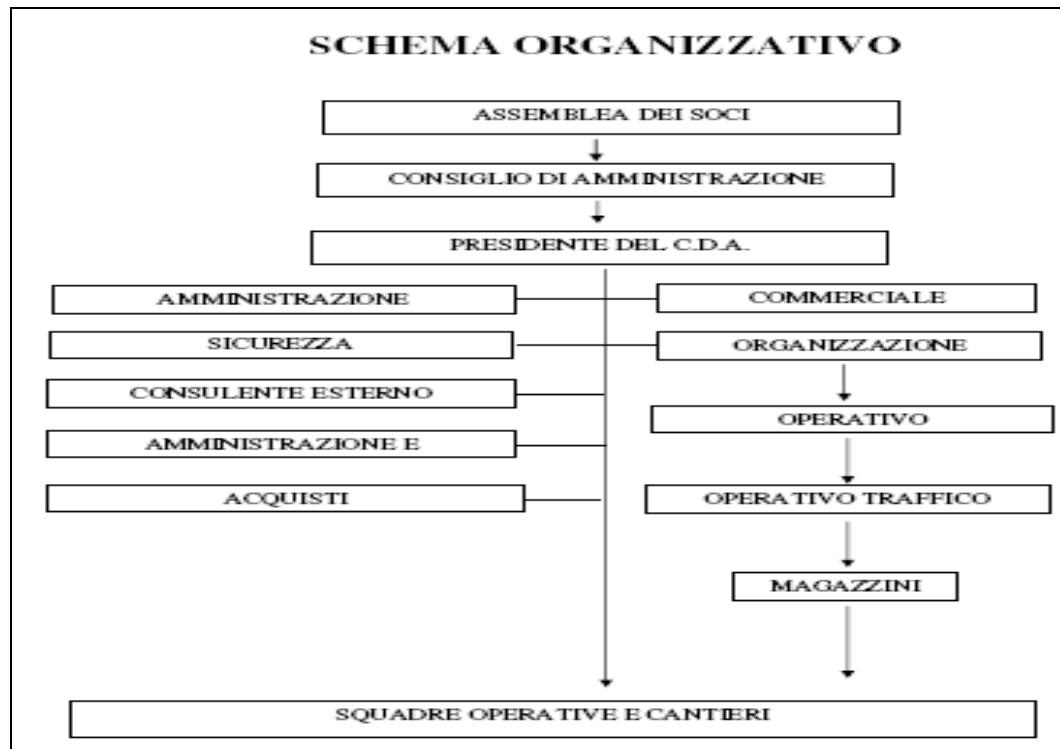
La cooperativa conta 200 soci, che diventano 250 se si considera il gruppo costituito da Cooperativa H. Recentemente, infatti, i vertici Cooperativa H hanno creato un gruppo di società di capitali collegate alla cooperativa per gestire più efficacemente le diverse linee di business sviluppate negli anni.

Le risorse si sono formate quasi interamente all'interno dell'azienda; con il crescere del numero e della tipologia delle attività nell'ultimo decennio si è registrata la tendenza a collaborare col cliente nella formazione delle risorse umane, per fornire le competenze e la professionalità necessaria alla gestione di attività in alcuni casi ad elevata professionalità.

La struttura interna è piuttosto complessa: accanto alla figura del Presidente, eletto dai soci, esiste il Consiglio d'Amministrazione, la direzione tecnica, gli uffici amministrazione (che svolge internamente la funzione di controllo di gestione), sicurezza, acquisti, commerciale, organizzazione, operativo e traffico. In queste varie divisioni sono inquadrati una minoranza di impiegati, mentre la maggioranza dei soci svolge attività operative (vedere organigramma).

La Direzione Generale è affidata al legale rappresentante, mentre la Direzione Amministrativo/Finanziaria è curata da un socio fidato: queste costituiscono le figure manageriali di livello più elevato.

La società si caratterizza per una forte partecipazione sociale: si tengono due assemblee all'anno a cui partecipa la quasi totalità dei soci - il regolamento prevede l'espulsione dalla cooperativa in caso di assenza dall'assemblea senza giustificato motivo. Nelle assemblee il voto è solitamente palese e si registrano decisioni condivise con al massimo il 20% di dissenso. Gli scontri si registrano soltanto sulla destinazione degli utili, per cui negli ultimi anni è difficile aggregare il consenso in favore del reinvestimento in azienda. I soci sono comunque propensi a seguire le indicazioni della dirigenza in qualità anche delle erogazioni straordinarie di cui spesso beneficiano, commisurate all'anzianità e ai giorni lavorati svolti nell'anno.



Fonte: Manuale Qualità della Società

Imprenditorialità.

La cooperativa presenta dei tratti di spiccata imprenditorialità: la vision aziendale è molto orientata al mercato, la cui pressione ha sempre imposto cambiamenti frequenti e alti standard qualitativi. Inoltre, il management ha dimostrato nel corso della storia aziendale la capacità di cogliere le occasioni offerte dal mercato, talvolta anticipandole, e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti imposti dall'ambiente di riferimento.

La scelta di seguire le richieste del gruppo Mediaset e di importanti gruppi editoriali legati alla moda, di formare figure competenti nel lavoro degli studi televisivi e fotografici, nel trasporto e montaggio delle attrezzature e nel loro utilizzo è stata determinante. Cogliendo questa opportunità l'azienda è stata in grado di riconfigurare le proprie routines in un processo strategico lungo, messo a punto negli anni '80, che ha dato i propri frutti negli anni '90, con un forte incremento di fatturato e la creazione di numerose società collegate.

La società è stata in grado di sviluppare contemporaneamente e parallelamente all'efficienza gestionale una forte efficienza mutualistica basata su alto coinvolgimento e responsabilizzazione dei soci, sviluppando nel tempo una notevole flessibilità nell'acquisire, formare ed utilizzare differenti competenze.

La forte caratterizzazione imprenditoriale è testimoniata dalla decisione di Cooperativa H di creare *Gruppo Cooperativa H*. La scelta, infatti, è legata alla diversità di attività delle diverse società: in capo a Cooperativa H rimangono le attività di facchinaggio, gestione archivi e logistica, mentre le aziende collegate si occupano della gestione dei servizi tecnici per lo spettacolo e creano nuove opportunità di business nella gestione tecnica delle attrezzature e nell'organizzazione di eventi.

Attività e mercato.

I servizi che l'azienda svolge sono rivolti a grandi aziende principalmente lombarde, e riguardano facchinaggio, traslochi, archiviazione di documenti, movimentazione ed utilizzo di attrezzature sceniche per televisione e fotografia, gestione integrata di studi fotografici (la cooperativa gestisce per conto del proprio cliente le attività di preparazione sale per servizi fotografici, creazione di scenografie in locali di proprietà). Da più di un decennio le attività inerenti alla fornitura di servizi tecnico-logistici per il mondo dello spettacolo è quella prevalente in azienda, impiegando i tre quarti delle risorse e contribuendo a formare una pari quota del volume d'affari.

All'inizio dell'attività di Cooperativa H l'acquisizione di alcuni importanti clienti (SIP, Plasmon, Sirti, Franzosini, Fininvest) ha portato la cooperativa, per rispondere alla domanda del mercato, ad ampliare i servizi offerti aggiungendo anche i traslochi. I nuovi servizi attivati portano Cooperativa H ad investire in immobili strumentali come i magazzini, ma anche nuove attrezzature per fornire servizi sempre più adeguati. Di conseguenza si sviluppa anche il numero delle persone impiegate e la richiesta di nuovi servizi porta la collaborazione con Fininvest, poi Mediaset, allo sviluppo di nuove professionalità in azienda.

I clienti dell'azienda sono in minima parte pubblici e costituiscono a formare solo una piccolissima parte del fatturato (3%): il 97% è portato da clienti privati. Il rapporto della Cooperativa con partner stabili si è consolidato nel tempo, tanto che l'80% del fatturato è legato a 4 grandi aziende, due appartenenti all'editoria e due alla televisione: a queste imprese Cooperativa H offre servizi di gestione e manutenzione degli impianti televisivi e fotografici. Il core business aziendale, quindi, si è spostato con l'evoluzione dell'azienda verso l'ambito dello spettacolo, rilegando l'attività sociale di traslochi, facchinaggio e archiviazione ad una quota pari al 20% del fatturato.

I mercati della Cooperativa sono la provincia di Milano, (2 sedi operative) e quella di Roma (1 sede operativa). La società ritiene di essere fra i leader di mercato in regione Lombardia, ponendosi come partner primario di gruppi che occupano la fetta di mercato più grande, anche sul mercato nazionale.

Grazie alla diversificazione dei servizi operata con la creazione di società specializzate, *Gruppo Cooperativa H* è in grado di fornire servizi altamente specializzati in diversi campi al proprio cliente, con il valore aggiunto di presentarsi al cliente come interlocutore unico per una pluralità di servizi diversi.

I concorrenti della cooperativa sono molto diversificati, specialmente a causa delle diverse attività in cui è impegnata, si va dalle cooperative locali di medie dimensioni per il semplice facchinaggio, alle grandi aziende di produzione fotografica e televisiva, sempre locali. Pochi comunque riescono a competere in termini di qualità del servizio e rapporto col cliente con Cooperativa H.

Innovazioni di tipo tecnologico entrano nella catena di valore dell'azienda, ma solo come nuove tecnologie dei macchinari utilizzati: la necessità di alta tecnologia, qualità del servizio, impongono, infatti, di dotarsi dei macchinari più moderne. Tuttavia, come dimostrato dalla creazione del *Gruppo Cooperativa H*, sono presenti anche soluzioni organizzative e gestionali innovative.

Rapporti con il territorio.

Il partner principale per l'azienda è costituito dal mondo delle grandi aziende private, dall'associazione cooperativa di riferimento e dal network di contatti locali consolidati attraverso gli anni. I rapporti con le Istituzioni locali si limitano a due gare d'appalto vinte nel settore del facchinaggio e traslochi, una del Comune e l'altra del tribunale di Milano, ma non vanno oltre la fornitura di servizio.

Dati Economici.

Nel 2005 Cooperativa H ha raggiunto circa 9.000.000 di Euro di fatturato, un dato inferiore rispetto all'anno precedente e al trend d'incremento degli ultimi anni. Questa variazione è data dal trasferimento di molte attività prima in capo a Cooperativa H alle altre 6 società di capitali del *Gruppo Cooperativa H* creato dalla cooperativa, che si occupano di specifiche attività complementari a quelle della cooperativa.

Una gestione finanziaria oculata ha prodotto una capitalizzazione tale per cui sono stati possibili investimenti in macchinari e immobili rivelatisi determinanti per lo sviluppo della cooperativa, attualmente il capitale immobiliare della cooperativa è stato trasferito ad un'apposita società del *Gruppo Cooperativa H* per razionalizzarne la gestione.

Nei primi anni di attività della cooperativa il finanziamento da parte degli istituti di credito è stato molto importante e veniva fornito da un limitato numero di banche locali di riferimento. Successivamente la solidità finanziaria sviluppata rende possibile l'autofinanziamento della cooperativa che ricorre ai finanziamenti bancari solo per il 50% del proprio fabbisogno.

Criticità sollevate dall'azienda:

- Problemi creati dall'applicazione della Legge 142 nella gestione dei turni di lavoro flessibili;
- Concorrenza sfrenata nel settore del facchinaggio puro a causa del basso prezzo che possono offrire le cosiddette "cooperative spurie".
- Mancanza di controllo sulle cooperative da parte delle istituzioni.

Schema di sintesi

Data intervista	16/11/06
Nome azienda	Cooperativa H
Anno costituzione	1981
Soci	250
Prodotti	Servizi di Facchinaggio, Traslochi, Archivi, Gestione Attrezzature Televisive

		PRODOTTI		
		Servizi di Gestione Attrezzature Televisive e Fotografiche		Servizi di facchinaggio e archivio
MERCATI (geografici e clienti)	Milano	90%	Aziende	97%
			Enti pubblici	0%
	Roma	10%	Aziende	90%
			Enti pubblici	10%

Analisi settore	
Concorrenti	Grandi imprese tradizionali per la produzione televisiva e fotografica, PMI sia cooperative che tradizionali per il facchinaggio e gestione archivi
Barriere	Non particolari, se non concorrenza sleale legata ad assunzione di maestranze a basso costo
Fornitori	Materiali e Macchinari tecnologicamente avanzati da parte di grandi imprese italiane e straniere
Prodotti sost.	Nessun servizio integrato di pari livello fornito dai concorrenti
Focus	Qualità e completezza del servizio
Ipotesi diversificazione	Grazie al gruppo sono in grado di gestire l'intera catena di servizi legati alla produzione televisiva, fotografica e delle attività di comunicazione, si tratta già di una diversificazione

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Alto	Alta
	Fisiche	Alto	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Alta	Alta
	Reputazione	Molto Alto	Molto Alta
	Cultura imprenditoriale	Alto	Alta
	Cultura cooperativistica	Molto Alto	Molto Alta
umane	conoscenza/ formazione	Alto	Molto Alta
	flessibilità	Molto Alto	Molto Alta
	motivazione	Molto Alto	Molto Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Basso	Bassa
	Produzione e tecnologia	Alto	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Molto Alto	Molto Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Alte	Molto Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Alto	Molto Alta

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura	Molto Articolata e partecipata, con organi di direzione eletti dai soci	
Formalizzazione	Bassa	
Gerarchia	Esistente e condivisa dai soci in quanto deriva da competenze sviluppate sul campo dai colleghi	
Specializzazione	Alta	
Funzione critica	Direttore ufficio tecnico; Direzione strategica del gruppo Squadre di gestione del servizio	
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	Perfetto bilanciamento	
VISION	Settore	Crescita potenziale
	Azienda	Crescita potenziale
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Alta
	Fatturato	Crescita sostanziale e continua
	Stabilità azienda	Alta

3.2.9. *Cooperativa I*

Presentazione della cooperativa

La cooperativa riconduce la propria origine all'azienda di Produzione I nata nel 1920, che viene poi rilevata dalla Cooperativa di Produzione e Lavoro creata nel 1980.

La cooperativa nasce su iniziativa dello stesso imprenditore fondatore e di alcuni dirigenti, impiegati e operai dell'azienda di Produzione I s.r.l. per affrontare il grave dissesto finanziario che la stava portando al fallimento. L'obiettivo era tentare il salvataggio della realtà produttiva attraverso il percorso dell'amministrazione controllata e della contemporanea creazione della Cooperativa di Produzione e lavoro. L'operazione va a buon fine e la Cooperativa I prosegue l'attività dell'azienda da cui proviene sul mercato italiano e in seguito anche su quello internazionale.

La scelta della forma cooperativa nasce dalla sensibilità dell'ex titolare dell'azienda che nella sua carriera politica locale entra in contatto con la realtà cooperativa e dal supporto fornito nella transizione dal personale dell'associazione di cooperative di riferimento.

Governance

Nel 1980 i soci fondatori sono 9 e dopo la costituzione diventano soci tutti i 60 dipendenti, ma la scelta della forma cooperativa è decisa da una piccolissima minoranza dei dipendenti, i più sono totalmente all'oscuro di che cosa sia un'impresa cooperativa ma si fidano del progetto che viene loro illustrato.

Nel 2005 COOPERATIVA I conta circa 110 persone al suo interno divise in 70 soci e 40 dipendenti, tra cui 6 a tempo determinato o con contratti di apprendistato. Le risorse si sono formate quasi interamente all'interno dell'azienda; ma nell'ultimo decennio si è registrata la tendenza all'assunzione di nuovo personale per l'aumento delle commesse. Molti dipendenti si propongono autonomamente all'azienda dato il buon momento che attraversa.

I soci devono versare ad oggi una quota associativa di €516, superiore a quella chiesta in passato.

La struttura interna è semplice: accanto alla figura del Presidente e al CDA, eletti dai soci, si trova la direzione di produzione, l'ufficio commerciale e l'area amministrativa/contabile. Quest'ultima svolge internamente la funzione di controllo di gestione. La parte commerciale è curata da agenti che lavorano in proprio, coordinati dalla direzione commerciale.

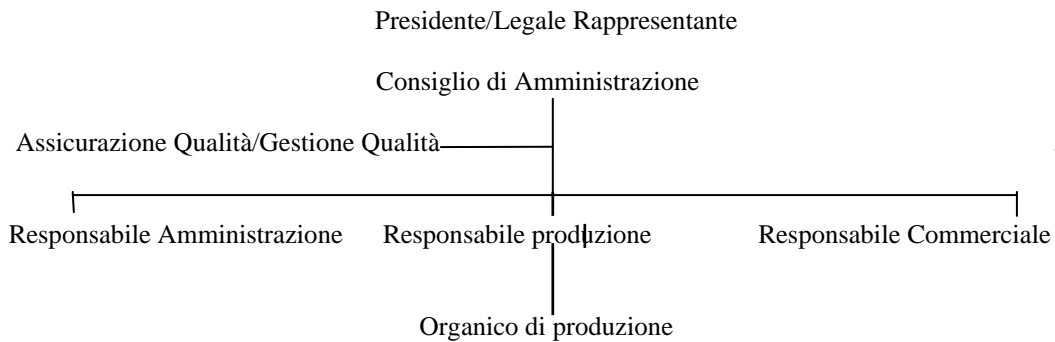
Il Cda è composto da 11 membri, la Direzione Generale è in mano al presidente, mentre la Direzione Commerciale e Amministrativa sono curate da figure manageriali. In capo al CDA vengono prese le decisioni strategiche.

Il senso di appartenenza alla cooperativa si è via via diffuso dopo i sacrifici iniziali, e lo spirito cooperativo si è incrementato. La società ora è caratterizzata da una discreta partecipazione sociale, elemento fondamentale, secondo l'intervistato, per assicurare elevati standard qualitativi di produzione. Tuttavia sembra essere più presente e determinante la fiducia nel CDA e nei dirigenti rispetto alla condivisione dello spirito cooperativo anche se il clima interno è di forte collaborazione.

Le assemblee in questi ultimi anni non sono state molto numerose, in media una all'anno in occasione dell'approvazione del bilancio. Le votazioni sono di norma a scrutinio segreto.

La struttura di produzione è ubicata a Codogno ma esistono anche due uffici decentrati, uno a Torino (con una persona di segreteria e due dirigenti di cantiere) ed uno a Roma con una persona con funzioni commerciali e di rappresentanza.

ORGANIGRAMMA



Fonte: Nostra elaborazione da intervista

Imprenditorialità.

La cooperativa presenta dei tratti di solido orientamento al cliente: la vision aziendale è molto orientata alla collaborazione nella progettazione del prodotto, fattore che ha contribuito a mantenere la qualità produttiva del prodotto. La collaborazione col cliente, punto di forza della COOPERATIVA I si traduce anche nella puntuale assistenza ai clienti in cui vengono impiegate molte risorse umane ed il servizio di magazzino per lo stoccaggio del prodotto in attesa di consegna che raramente viene offerto dai concorrenti.

La scelta, a inizio anni '90, di seguire una politica di attrazione di risorse umane qualificate nei ruoli chiave della produzione ha fornito gli strumenti per confermare l'elevato standard qualitativo.

Il costante adeguamento delle linee produttive e dei macchinari agli standard tecnologici di riferimento ha permesso all'azienda di riconfigurare le proprie routines produttive portandola, in concomitanza del boom del mercato immobiliare, ad essere pronta a rispondere alla crescita della domanda.

Attività e mercato.

I servizi che l'azienda svolge riguardano la produzione, consegna, installazione, riparazione di serramenti in legno (ed in misura minore di legno e alluminio) e sono rivolti ai costruttori di immobili ma anche al cliente finale. La cooperativa gestisce anche le attività di spedizione e posa del prodotto dato che le operazioni suddette sono molto lunghe non è possibile utilizzare corrieri.

I clienti serviti appartengono per il 40% al settore delle cooperative edilizie – quelle cooperative di costruttori che realizzano e vendono immobili – per un altro 40% ai costruttori cooperativi – cooperative di persone che finanziano la costruzione di immobili per uso proprio. Il 5% dei clienti è costituito di privati cittadini, il 10% di edilizia privata ed il 5% di edilizia pubblica.

I mercati della Cooperativa sono la Lombardia (mercato principale), Piemonte e Lazio; nel recente passato l'azienda ha ricevuto commesse da paesi esteri, dell'est Europa (Ucraina e Russia) e dell'UE (Grecia, Francia e Spagna), tuttavia l'attività internazionale risulta sporadica, sostenuta solo dalla presenza ad alcune fiere di settore.

I concorrenti sono grandi imprese di falegnameria lombarde e venete, cooperative emiliane tutte operanti a livello nazionale, con cui comunque la COOPERATIVA I si confronta ad armi pari riuscendo a figurare tra le prime 5 aziende lombarde in questo settore e tra le prime 10 a livello nazionale.

Non entrano nella catena di valore dell'azienda particolari innovazioni organizzative di tipo tecnologico ma sono in via di realizzazione sistemi di dialogo integrato tra le funzioni aziendali per mettere in comunicazione immediata e diretta tutti i settori, dagli acquisti alla consegna.

La promozione dei prodotti si limita quasi esclusivamente al passaparola tra clienti soddisfatti e alla reputazione e conoscenza che la cooperativa può vantare.

I fornitori si limitano a due tipi di aziende, i grossisti di legname dove i rapporti sono consolidati anche se non formalizzati e i fornitori di automezzi, macchinari e utensili. Tutti i fornitori sono grandi aziende italiane ed estere che agiscono in Italia e nel territorio lombardo con i loro agenti di vendita.

Rapporti con il territorio.

Il partner principale per l'azienda è costituito dal mondo delle cooperative edilizie private, legate in molti casi all'associazione cooperativa di riferimento. Il network di contatti locali consolidati attraverso gli anni si esprime nel collegamento con le associazioni di cooperative lombarde, i rapporti con le Istituzioni locali si limitano alla pura rappresentanza. Stretti sono i rapporti con le banche locali.

Dati Economici.

La capacità di autofinanziamento della cooperativa è stata un punto critico che ha limitato il suo sviluppo per quasi 15 anni ma a partire dai primi anni '90, con il pagamento dei debiti ereditati dalla società di origine la cooperativa si è affrancata da questa situazione riscuotendo mano a mano dei successi commerciali che l'hanno riportata ad ottenere buoni tassi bancari.

Tuttavia anche negli anni di maggiore difficoltà i finanziamenti agevolati sono sempre stati poco utilizzati a causa della difficoltà di accesso della lunghezza nei tempi di erogazione. Il partner principale per l'azienda è costituito dal mondo bancario legato alla cooperazione.

Nel 2005 COOPERATIVA I conta oltre 21.000.000 di Euro di fatturato, un dato superiore rispetto all'anno precedente che conferma l'elevato trend d'incremento registrato negli ultimi tre esercizi in linea con i dati di incremento del settore dell'edilizia.

Criticità sollevate dall'azienda:

- Accesso a strumenti e percorsi di internazionalizzazione;
- Mancanza di agevolazioni finanziarie per l'acquisto di immobili che siano un reale vantaggio rispetto ai finanziamenti bancari;
- Mancanza di strumenti di sostegno e formazione tecnica e cooperativistica.

Schema di sintesi

Data intervista	23/11/06
Nome azienda	COOPERATIVA I società Cooperativa a Responsabilità Limitata
Anno costituzione	1980
Soci	70 (più 40 dipendenti)
Prodotti	Produzione di serramenti, trasporto, posa in opera, assistenza

PRODOTTI				
Produzione di serramenti, trasporto, posa in opera, assistenza				
MERCATI (geografici e clienti)	Lombardia	70%	Piccole Aziende & Privati	15%
			Cooperative	80%
	Lazio	15%	Piccole Aziende & Privati	15%
			Cooperative	80%
	Piemonte	15%	Piccole Aziende & Privati	15%
			Cooperative	80%

Analisi settore	
Concorrenti	Grandi imprese tradizionali anche cooperative
Barriere	Nessuna particolari barriera
Fornitori	Materiali e Macchinari da parte di grandi imprese italiane e straniere
Prodotti sost.	Nessuno
Focus	Qualità del prodotto e servizi accessori di assistenza e consegna
Ipotesi diversificazione	Nessuna

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Medie	Media
	Fisiche	Medie	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Medie	Alta
	Reputazione	Alto	Alta
	Cultura imprenditoriale	Media	Alta
	Cultura cooperativistica	Media	Alta
umane	conoscenza/ formazione	Media	Media
	flessibilità	Bassa	Bassa
	motivazione	Molto Alta	Molto Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Basso	Bassa
	Produzione e tecnologia	Alto	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Molto Alto	Molto Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Alte	Molto Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Alto	Molto Alta

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura	Poco articolata e mediamente partecipata, organi di direzione eletti dai soci	
Formalizzazione	Media	
Gerarchia	Esistente e condivisa dai soci in quanto deriva da competenze sviluppate sul campo	
Specializzazione	Alta	
Funzione critica	Direttore della produzione; Direzione strategica dell'azienda	
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	L'efficienza gestionale è molto più marcata di quella cooperativa	
VISION	Settore	Crescita potenziale
	Azienda	Crescita potenziale
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Media
	Fatturato	Crescita sostanziale e continua
	Stabilità azienda	Media

3.2.10. Cooperativa L

Presentazione della cooperativa

La Cooperativa L nata, nel 1946 a Brescia, ad opera di alcuni ex ufficiali dell'Esercito Italiano ed ex Carabinieri, è stata costituita dai soci fondatori come cooperativa per la valorizzazione dell'uomo nei servizi di protezione, vigilanza e investigazione. Ha seguito l'evoluzione della realtà bresciana, offriva inizialmente servizi di vigilanza notturna, campestre e dei corsi d'acqua e successivamente sorveglianza della proprietà industriale, abitazioni, aziende. Dopo il 1975 si è modificata radicalmente offrendo il servizio di prevenzione e deterrenza negli istituti di credito aperto dall'avvento del terrorismo.

A partire dagli anni '80 l'istituto di sicurezza sussidiaria si è distinto per l'utilizzo delle più moderne tecnologie di comunicazione e sicurezza. Il particolare ambiente di Brescia, molto ricco di imprese e di attività produttive, fa sì che il problema sicurezza sia molto sentito e importante, fornendo un substrato favorevole allo sviluppo della cooperativa.

Governance

Nel 2005 La Cooperativa L conta 180 dipendenti di cui 110 soci lavoratori, con un turn over ridotto. Data la tipologia del lavoro, la proposta di diventare socio viene fatta non prima di due anni dall'assunzione, di modo tale che i potenziali soci e le loro famiglie abbiano potuto valutare i pro e i contro dell'impegno richiesto.

La partecipazione alla vita della cooperativa avviene secondo lo statuto ed è molto alta grazie alle politiche di valorizzazione della figura del socio: vantaggi economici, la concessione di premi, anticipi sul TFR, accesso a prestiti agevolati. Ai soci oltre all'attività di pattugliamento e sorveglianza viene richiesto anche un contributo all'attività commerciale, basato sul monitoraggio delle nuove attività e sul contatto di potenziali nuovi clienti. Ai soli soci è inoltre riservata la possibilità di carriera interna.

La cooperazione, secondo i soci, è un valore aggiunto per il loro lavoro, la corresponsabilità dell'uomo al lavoro e alla gestione dell'azienda reca benefici tangibili. La gestione cooperativa rende possibile il controllo e l'automotivazione del personale che si sente partecipe e che lo è davvero, diventando il primo promotore del servizio di vigilanza. Proprio lo spirito cooperativo, secondo l'intervistato ha portato la cooperativa a diventare leader di settore.

La struttura interna è molto articolata e ciò si riflette sui costi del servizio che è efficace e qualitativamente elevato. Questa scelta organizzativa, consiste nel fornire solo servizi di prevenzione e deterrenza e sorveglianza non fissi.

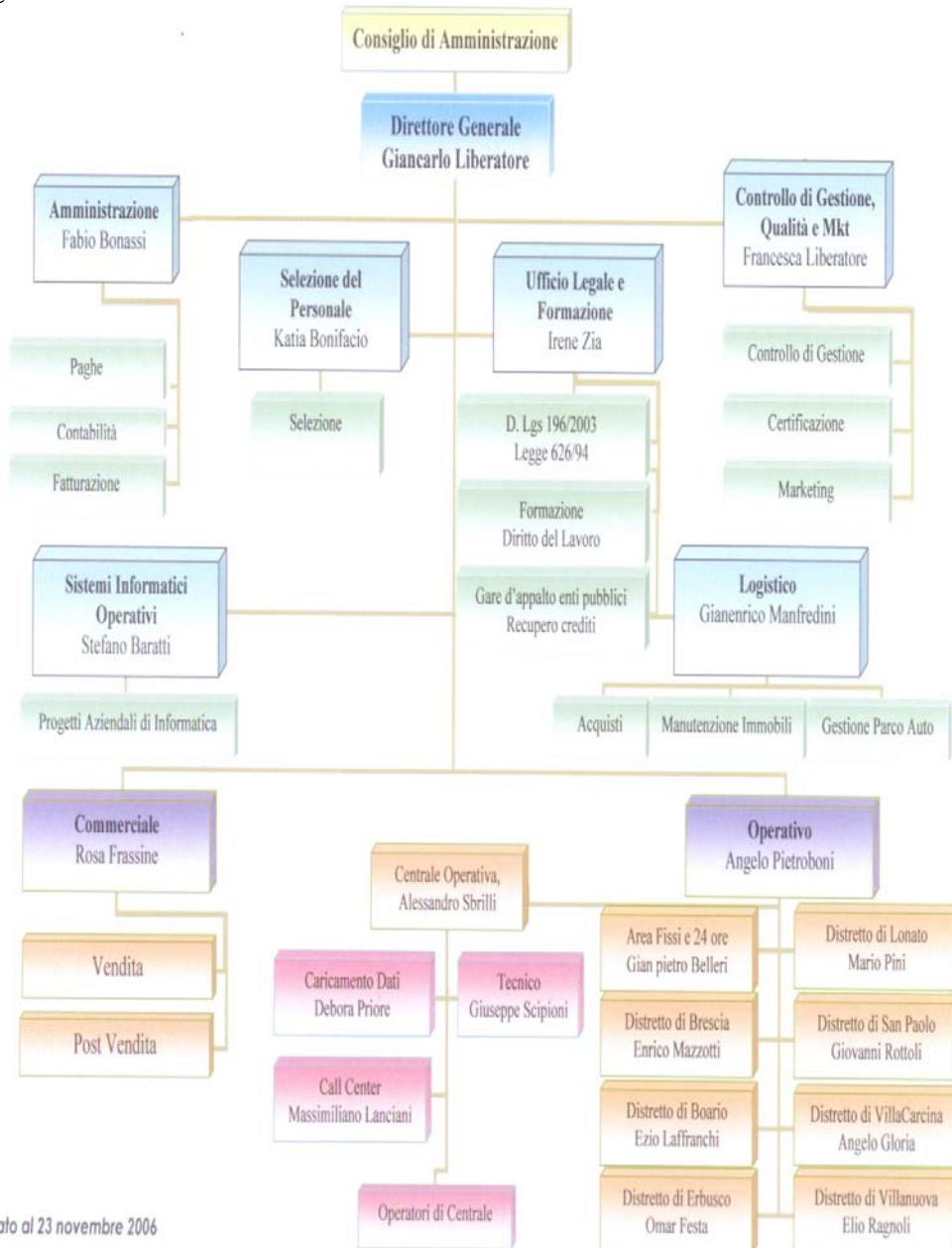
Il personale di sorveglianza è suddiviso in distretti territoriali subprovinciali, coordinati per la parte comunicazione e infrastrutture da un responsabile logistico per le auto e la pulizia delle 7 sedi. La centrale operativa delle comunicazioni è nella sede operativa centrale, e ne fanno parte due sezioni: il call center ed il caricamento dati.

È presente in azienda un ufficio software, con due persone assunte proprio per adattare i programmi alle condizioni interne e per occuparsi di problematiche di

riservatezza dei dati sensibili dei clienti. La struttura è dotata anche di un ufficio legale interno e di un ufficio recupero crediti.

La cooperativa controlla alcune srl che servono per lo sviluppo e integrazione del servizio di vigilanza. Una offre alla cooperativa e all'altra Srl del gruppo i servizi logistici: vestiario, autovetture, armamento, archiviazione, contratti, modulistica clienti e servizi di portineria e reception (piantonamenti fissi senza armi non in divisa, collegati ai vigilanti della zona tramite la cooperativa).

L'altra società del gruppo, si occupa dei clienti d'élite, attraverso servizi investigativi, di vigilanza e altri servizi. Si rivolge a coloro che necessitano di servizi di sicurezza oltre che per l'azienda anche per la casa, la macchina e la famiglia.



Aggiornato al 23 novembre 2006

Fonte: Manuale Qualità della Società

Imprenditorialità.

La cooperativa presenta dei tratti di spiccata innovatività nell'orientamento al cliente: la vision aziendale è orientata all'identificazione delle nuove opportunità di mercato e al miglioramento del servizio attraverso la collaborazione tra tutti i soci che vengono responsabilizzati e coinvolti attivamente (soprattutto nella funzione commerciale). La differenziazione del servizio in base alle esigenze dei clienti serviti e la sua qualità sono altri punti di forza della cooperativa.

La scelta di strutturare un'organizzazione fortemente gerarchica e orientata all'obiettivo e di scegliere strumenti adatti ad aumentare il "commitment" interno si unisce all'attitudine fortemente imprenditoriale del gruppo dirigente che ha fornito gli strumenti per confermare l'elevato standard qualitativo.

Il costante adeguamento dei mezzi tecnici agli standard tecnologici di riferimento ha permesso all'azienda di riconfigurare le proprie routines in un processo strategico rapido. Questa duttilità ha permesso di differenziare il servizio fornito coprendo le nicchie del settore sorveglianza e studiando azioni commerciali volte al risveglio della domanda potenziale.

Il direttore generale, il direttore amministrativo e il responsabile marketing, le figure manageriali dell'azienda, sono le figure di riferimento riguardo alle innovazioni di ogni tipo introdotte in azienda.

Attività e mercato.

L'azienda è tra i leader nel mercato bresciano, anche se nello stesso territorio lavorano altre otto aziende di cui 2 cooperative che hanno però dimensioni inferiori e struttura meno organizzata.

La cooperativa lavora poco con clienti pubblici, il 90% del fatturato proviene dal settore privato. La partecipazione ad appalti pubblici è legata alla natura del servizio richiesto, La Cooperativa L fornisce esclusivamente servizi di vigilanza specializzata, non personale per servizi fissi come il portierato richiesti dagli appalti pubblici.

L'utenza Residenziale (sicurezza domestica) rappresenta il 10% del fatturato, anche se in questo settore ci sono previsioni di crescita. A detta dell'intervistato infatti, il mercato si è modificato, in quanto con la criminalità estera la tipologia di reato si è spostata verso l'aggressione alle persone, non più solo ai beni, creando una potenziale domanda.

Tra le aziende private la maggioranza della clientela è costituita da laboratori, piccoli artigiani ed esercizi commerciali (50%) e per il restante 30% da grandi aziende tra cui anche banche.

Il grande sviluppo commerciale si deve anche ad una squadra di 10 commerciali, tutte donne con grande competenza, che è un fattore di unicità nel settore, e che rispetto ai colleghi uomini dello stesso settore sono molto più fedeli nei confronti della cooperativa, di qui la scelta di affidare ad un team tutto femminile questa funzione.

Inizierà a breve un'azione promozionale nuova. La distribuzione alle famiglie di un kit di sicurezza, con sensori anti intrusione, un collegamento alla centrale operativa ed altre specifiche tecniche attraverso la consegna a tutti i dipendenti di 2 kit. Questi a loro volta potranno regalarlo ad amici e vicini di casa che potranno poi acquistare il servizio di sorveglianza a canone mensile fisso.

Rapporti con il territorio.

I partner principali per l'azienda sono le numerose Piccole e Medie Imprese della Città e della Provincia bresciana, legate solo sporadicamente all'associazione cooperativa di riferimento. Tuttavia il network di contatti locali consolidati attraverso gli anni si esprime nel collegamento con i privati, con gli istituti di credito e con le grandi imprese nonché con le associazioni di cooperative locali, soggetti le cui indicazioni influiscono sulle decisioni aziendali proporzionalmente all'importanza commerciale o politica.

I rapporti con le Istituzioni locali sono legati al core business e sono stretti come quelli con le banche locali e con la cittadinanza. L'azienda appare molto radicata sul territorio e con grandi progetti di espansione e trovate commerciali innovative.

Dati economici

Il settore finanziario dell'azienda non ha mai avuto particolari problemi di rapporto con gli istituti di credito locali, l'unica criticità esposta dalla cooperativa è di utilizzare al meglio l'eccesso di liquidità di cui dispone. Esso solitamente viene impiegato in ristorni, che negli ultimi bilanci sono stati in media elevati e in azioni promozionali rivolte a migliorare il giro d'affari.

Non si è mai manifestato un bisogno di liquidità tale da suggerire il ricorso agli istituti di credito, tuttavia la cooperativa può far affidamento sui rapporti con le molte banche locali clienti del servizio di vigilanza, che offrono alla Cooperativa L tassi molto convenienti. La società non ha mai avuto bisogno di beneficiare di finanziamenti regionali o agevolazioni, dati i circa 3 mln di € depositati, la cooperativa vanta inoltre tutti immobili di proprietà e riserve per 5 mln di €

Nel 2005 La Cooperativa L fattura 9.506.000 di Euro, un dato molto simile all'anno precedente e stabile rispetto agli ultimi quattro anni, nei primi due anni del millennio si era registrata una crescita costante del 5% circa. La variazione degli ultimi anni è probabilmente dovuta al trasferimento di alcune attività prima in capo alla Cooperativa L alle altre 2 società di capitali del gruppo creato dalla cooperativa, che si occupano di attività complementari che non rappresentano il core business.

Criticità sollevate dall'azienda:

- Legge nazionale che limita le dimensioni aziendali consentendo la licenza per gli istituti di sicurezza al solo livello provinciale che impedisce di estendere attività e mercato.

Schema di sintesi

Data intervista	28/11/06
Nome azienda	Cooperativa L
Anno costituzione	1946
Soci	110 (più 70 dipendenti)
Prodotti	Servizi di Sicurezza e Vigilanza

PRODOTTI			
Servizi di Sicurezza e Vigilanza			
MERCATI (geografici e clienti)	Provincia di Brescia	Privati	10%
		Piccole Aziende	50%
		Grandi Aziende	30%
		Enti Pubblici	10%

Analisi settore	
Concorrenti	Medie imprese locali
Barriere	Nessuna particolari barriera
Fornitori	Materiali da parte di grandi imprese italiane e straniere e piccole imprese locali
Prodotti sost.	Nessuno
Focus	Qualità del servizio, servizi accessori Marketing e Commerciale
Ipotesi diversificazione	In atto, sulla tipologia di servizio e sulla separazione delle funzioni affidando quelle non CORE a società collegate

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Molto Alte	Alta
	Fisiche	Alte	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Alto	Alta
	Reputazione	Molto Alto	Molto Alta
	Cultura imprenditoriale	Alto	Alta
	Cultura cooperativistica	Alto	Alta
umane	conoscenza/ formazione	Alto	Alta
	flessibilità	Bassa	Bassa
	motivazione	Molto Alta	Molto Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Basso	Media
	Produzione e tecnologia	Alto	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Molto Alto	Molto Alta
	Network	Basso	Media
Competenze distintive		Alte	Molto Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Media	Media

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura	Molto articolata e molto partecipata, organi di direzione eletti dai soci	
Formalizzazione	Alta	
Gerarchia	Esistente e condivisa	
Specializzazione	Alta	
Funzione critica	Direttore Generale; Direzione marketing	
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	Perfetto equilibrio	
VISION	Settore	Crescita potenziale
	Azienda	Crescita potenziale
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Molto Alta
	Fatturato	Crescita sostanziale e continua
	Stabilità azienda	Alta

3.2.11. Cooperativa M

Presentazione della cooperativa

La cooperativa è stata fondata nel 2002. Al capitale sociale partecipano solo in minima parte i soci lavoratori (1%), per il 74% altre cooperative, e per il restante 25% enti privati.

L'attività della cooperativa di gestione di ristorazione collettiva comincia nel 1985 attraverso la gestione coordinata delle strutture afferenti al circuito ACLI della città di Brescia, che svolgevano l'attività attraverso ristoranti, mense aziendali, scolastiche e di strutture ospedaliere.

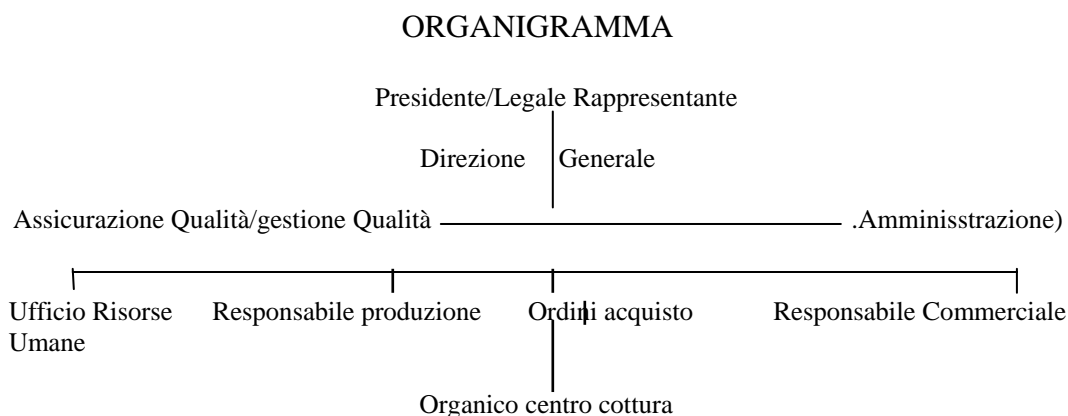
La mission aziendale, anche prima della creazione della cooperativa, è sempre stata di offrire un servizio di ristorazione di buona qualità a prezzi accessibili, di offrire lavoro al maggior numero di persone possibile.

Governance e Struttura organizzativa.

La cooperativa è costituita da 146 soci e le 10 persone assunte senza essere associate lavorano in amministrazione. Le risorse sono formate quasi interamente all'interno dell'azienda.

La struttura societaria comprende una sede amministrativa, condivisa con il circuito ACLI cittadino e svariate sedi secondarie. La principale di queste ha sede nel comune di Botticino, nell'hinterland bresciano, ospita il centro di preparazione pasti (chiamato centro cottura) e il principale magazzino alimenti. Le altre sedi, le varie mense aziendali e scolastiche, sono considerate come le sedi di un cantiere ai fini amministrativi. La cooperativa effettua anche il servizio di recapito pasti pronti direttamente nelle aziende clienti utilizzando 10 furgoni attrezzati per il trasporto alimenti caldi.

Il sistema informativo interno tra le sedi avviene prettamente tramite rete telefonica aziendale, mentre la fatturazione viene preparata dalla sede centrale che riceve tramite collegamento intranet i dati.



Fonte: Rappresentazione tratta dal Sistema Aziendale Qualità

La direzione della produzione è in capo alla responsabile del centro di cottura, persona di grande esperienza costantemente in contatto con la dirigenza. Le decisioni strategiche vengono prese dal CDA composto da 5 persone. Tra le

novità più rilevanti degli ultimi anni si segnala il percorso di introduzione di un sistema di controllo gestionale, partito due anni fa, che ha richiesto l'assunzione di una risorsa con competenze specifiche.

Lo spirito cooperativo è molto diffuso e sentito sin dalla nascita della cooperativa, ma ora si sta perdendo, secondo l'intervistato, forse anche a causa della completa mancanza della pratica di divisione dell'utile.

La struttura amministrativa utilizza uffici comuni della struttura ACLI di Brescia ed anche in questo si vede il forte legame della cooperativa con la propria struttura di origine e riferimento. Ciò si traduce in termini gestionali alla coniugazione dell'attenzione al lavoratore ed alla fornitura di un servizio connotato socialmente e molto attento alle problematiche occupazionali e di rapporto costo/qualità del servizio.

Imprenditorialità.

La cooperativa presenta dei tratti di forte ottimizzazione organizzativa e di orientamento al cliente: la vision aziendale è orientata all'identificazione delle esigenze della clientela e alla qualità del servizio. Il punto di forza è la collaborazione tra tutti i soci, coinvolti attivamente nella funzione produzione e trasporto degli alimenti. La dirigenza è impegnata a razionalizzare l'organizzazione del servizio altamente differenziato in base alle esigenze dei diversissimi clienti serviti e al mantenimento di elevati standard di qualità e ragionevoli livelli di prezzo.

La scelta di strutturare un'organizzazione fortemente frammentata dipende dalle caratteristiche del mercato di riferimento e da un forte commitment sociale della dirigenza. La cooperativa tenta di coniugare criteri di gestione aziendale alla soddisfazione delle richieste della variegata clientela (qualità dei pasti serviti e accessibilità capillare al servizio) e dei soci (adeguati livelli di stipendio e stabilità del posto di lavoro).

Il mantenimento degli standard di fornitura del servizio dipende dalla responsabilità e professionalità dei soci e dal costante controllo dei mezzi tecnici, delle forniture e del processo produttivo tramite un costante contatto con la clientela e con la dirigenza. Tutto ciò ha permesso all'azienda di riconfigurare spesso le proprie routines in un processo strategico rapido, dovuto all'acquisizione costante di nuovi clienti diversi tra loro. La duttilità sviluppata ha permesso di differenziare il servizio fornito coprendo le nicchie del settore che un'unica impresa in provincia non copre.

La dirigenza può contare su figure manageriali formate internamente, che condividono i principi alla guida della cooperativa e decidono insieme ogni tipo di scelta strategica e innovazione introdotte in azienda.

Attività e mercato.

Il metodo produttivo della cooperativa si basa su tre tipologie differenti: l'affidamento in comodato gratuito dei locali di preparazione alimenti e magazzino da parte delle aziende a fronte di un prezzo a pasto concordato; il centro cottura che prepara pasti che vengono consegnati al cliente senza locali preparazione pasti; la preparazione finale dei pasti consegnati in strutture di ristorazione.

La cooperativa gestisce due ristoranti, una mensa universitaria, due cliniche, svariate mense scolastiche, servizio di pasti a domicilio per anziani e una mensa del comune di Brescia per persone indigenti. In questo ultimo caso, la cooperativa svolge un'importante funzione sociale, servendo direttamente a domicilio persone fisiche (anziani segnalati dal comune di Brescia) e gestendo una mensa del Comune di Brescia, (tramite gara di appalto) che serve persone poco abbienti.

La cooperativa è certificata per la qualità a norma ISO 9001 soprattutto per poter partecipare alle gare d'appalto pubbliche.

Il profilo dei clienti Pubblici e Privati appare quanto mai vario: imprese private, scuole private e pubbliche, Comuni, ASL, Provincia e associazioni di categoria. Il prodotto fornito è di qualità sensibilmente superiore a quello della concorrenza, come del resto il servizio offerto. Anche se il pasto preparato e consegnato a domicilio alle aziende appiattisce le differenze qualitative, nel pluriporzione le differenze sono elevate. Le realtà servite sono molto differenziate.

Il prezzo praticato non è il minore sulla piazza, ma sicuramente è il minore possibile offrendo un servizio di qualità. Le aziende concorrenti utilizzano metodi fantasiosi per ridurre i costi, questo permette loro prezzi bassi che però non sono sostenibili in condizioni normali di mercato. A volte i concorrenti usano piccole slealtà per alzare i margini, magari dichiarando ingredienti di qualità superiore e usandone altri.

I clienti che portano la maggior parte del fatturato (50% circa) sono Istituzioni locali e aziende e cooperative legate al mondo cattolico locale, mentre le cliniche e le scuole rappresentano il 30%. I piccoli clienti privati non superano il 20%.

La clientela è concentrata sul territorio della città Brescia e del suo hinterland, nel territorio del comune di Brescia si concentra l'80% dei clienti, il restante 20% è localizzato nel circondario.

Servendo bisogni così diversi la cooperativa è esposta alla concorrenza di una molteplicità di soggetti diversi tra loro, molto accesa in provincia nel settore ristorazione. Limitatamente alla preparazione e consegna di pasti pronti per piccole aziende i concorrenti principali sono aziende locali, piccole S.r.l. a conduzione familiare, mentre per gli appalti a grandi strutture pubbliche si confronta con medie e grandi aziende sia italiane che internazionali.

Il mercato di Brescia è un mercato molto ricco e ogni anno arrivano nuovi concorrenti, cresce costantemente a causa del fatto che la gente per cultura si ferma a mangiar fuori a pranzo per lavorare di più. Influiscono sulla domanda anche le modificazioni del sistema sociale, i lavoratori che stanno fuori casa tutta la giornata chiedono per i figli servizi scolastici a tempo pieno che abbisognano quindi di mense.

I fornitori sono conosciuti e hanno con l'azienda rapporti consolidati che si basano sulla fiducia, sulla qualità ma anche sulla convenienza.

Rapporti con il territorio.

Il rapporto col territorio per la funzione sociale svolta e per la ramificazione delle strutture è capillare. L'azienda è conosciuta e stimata e intrattiene strettissimi rapporti con le organizzazioni cooperative di riferimento, con molti amministratori locali e con la rete dei fornitori e delle imprese e istituzioni clienti.

La rete creata in questo modo permette all'impresa di differenziare la clientela e di avere molte richieste da parte di nuovi clienti.

Dati Economici.

Grazie alla gestione oculata e alla crescita costante che permette di accantonare buone riserve di capitale (non ci sono mai state distribuzioni di utili e ristorni) hanno la fortuna, secondo l'intervistato, di lavorare coi loro soldi, non necessitano di grandi finanziamenti bancari.

Gli unici contributi ricevuti da leggi di agevolazioni o finanziamenti sono stati molti anni fa dalle leggi 24 e 32 per il rimborso di una quota minimale di investimenti in conto capitale.

Ora come ora la cooperativa non lavora con la finanza agevolata ma direttamente con le banche spuntando con la principale banca partner, il Banco di Brescia, tassi migliori dell'agevolato.

Nel 2005 la Cooperativa M conta circa 146 soci lavoratori e 10 dipendenti, raggiunge quasi 7.000.000 di Euro confermandola positiva e costante crescita degli ultimi 6 esercizi.

La grande attenzione al cliente ha indotto la struttura a mantenere molti sedi periferiche, esse però risultano molto onerose sotto il profilo gestionale. Questo microfrazionamento è uno dei principali problemi della cooperativa.

A fronte di 40 persone impiegate nel centro di cottura principale, di 25 persone della mensa gestita presso la Clinica Poliambulanza di Brescia, di 20 persone presso la Clinica Domus, quasi la metà dei soci è sparpagliato in piccolissime strutture da non più di 5 posti di lavoro. Inoltre le persone che lavorano nel centro cottura utilizzano il sistema dei turni di lavoro e alcuni di loro sono impiegati nella distribuzione del prodotto, condizioni che accrescono la complessità gestionale.

La principale difficoltà risulta quindi la comunicazione e la gestione coordinata di preparazione prodotto e delle consegne ma anche il mantenimento degli standard qualitativi. Un complicato meccanismo che non permette di abbattere i costi.

Criticità sollevate dall'azienda:

- L'autofinanziamento potrebbe essere fortemente minato dal trasferimento del TFR alla previdenza pubblica;
- Concorrenza sleale da cooperative che riducono i margini qualitativi e di trattamento economico del personale, vincendo gli appalti pubblici basati sul ribasso;
- La qualità del servizio offerto non rientra adeguatamente nelle valutazioni del decisore pubblico;
- Trovare un metodo per far conoscere e certificare la qualità del proprio servizio che può giustificare prezzi maggiori;
- Introdurre maggiori agevolazioni per assumere personale femminile part time.

Schema di sintesi

Data intervista	28/11/06
Nome azienda	Cooperativa M
Anno costituzione	2002
Soci	146 (più 10 dipendenti)
Prodotti	Preparazione e somministrazione di alimenti

PRODOTTI			
Ristorazione			
MERCATI (geografici e clienti)	Provincia di Brescia	Piccole aziende	10%
		Grandi Aziende	20%
		Enti Pubblici	70%

Analisi settore	
Concorrenti	Grandi imprese tradizionali e cooperative e piccole imprese locali
Barriere	Barriera di prezzo nelle agre d'appalto
Fornitori	Alimenti e automezzi da parte di piccole imprese locali italiane
Prodotti sost.	Nessuno
Focus	Qualità del prodotto e servizio capillare
Ipotesi diversificazione	Clienti già molto diversificati

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Alto	Alta
	Fisiche	Medie	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Basso	Bassa
	Reputazione	Alto	Alta
	Cultura imprenditoriale	Media	Media
	Cultura cooperativistica	Media	Alta
umane	conoscenza/ formazione	Media	Media
	flessibilità	Alta	Alta
	motivazione	Molto Alta	Molto Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Basso	Bassa
	Produzione e tecnologia	Alta	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Molto Alto	Molto Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Alte	Molto Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Media	Media

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura	Molto articolata e mediamente partecipata, organi di direzione eletti dai soci	
Formalizzazione	Bassa	
Gerarchia	Poco marcata	
Specializzazione	Alta	
Funzione critica	Direttore della produzione; Organizzazione	
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	Qualità del servizio	
VISION	Settore	Crescita potenziale
	Azienda	Crescita potenziale
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna alta
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazioni	Alta
	Fatturato	Crescita sostanziale e continua
	Stabilità azienda	Alta

3.2.12. Cooperativa N

Presentazione della cooperativa

La cooperativa COOPERATIVA N è stata fondata da 4 soci nel 2003 a Desenzano del Garda,. I soci promotori erano legati da amicizia personale e dal lavoro comune in un progetto del Comune di Desenzano svolto a partire dall'anno 1998. L'inizio dell'attività è legato alla conclusione del progetto comunale e dalla volontà del Comune e dei soci della cooperativa di continuare la partnership. La cooperativa svolge servizi di consulenza e assistenza informatica, con particolare attenzione ai servizi di rete, da cui appunto il suo nome.

La scelta della forma cooperativa si deve alla volontà di condividere un progetto preciso nella maniera più democratica e partecipata possibile e dalla vicinanza col mondo cooperativo.

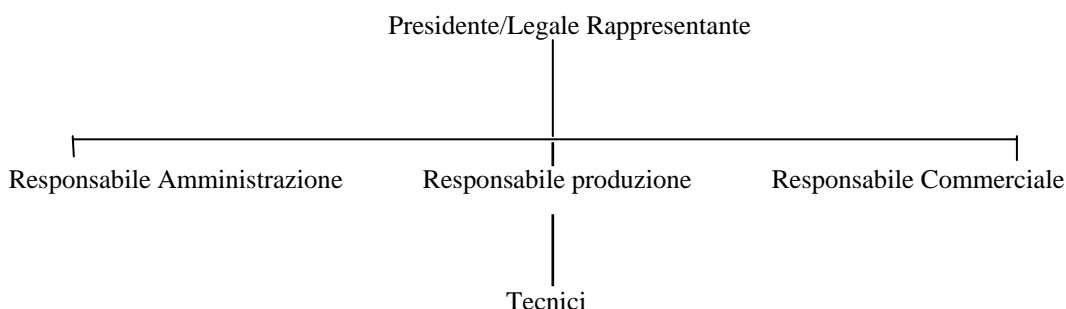
Governance

I soci, 4 in partenza, sono diventati 3 a causa del trasferimento di uno di loro in un'altra regione. I dipendenti sono 3, di cui uno part time, ma, secondo l'intervistato, sarà necessario allargare la struttura per far fronte alla domanda dei clienti che è sovrabbondante rispetto alle risorse attuali.

I soci non hanno mai pensato a come estendere la base sociale ma non escludono che con l'aumento dei volumi d'affari della struttura questo passo possa avvenire. Le assemblee, data l'amicizia tra i soci e il loro ridotto numero, si tengono frequentemente, in maniera informale

La cooperativa ha un'organizzazione orizzontale e personale ridotto: data la piccola struttura, sia i soci che i dipendenti sono tecnici esperti di informatica. Tuttavia i tre soci svolgono anche funzioni gestionali, una quella amministrativo-finanziaria, una quella commerciale ed un altro quella di organizzazione prettamente tecnica del lavoro. Al capitale sociale partecipano totalmente i soci, tutti persone fisiche. Tutti i soci sono esperti di informatica e quasi tutti laureati in materie specifiche dell'attività.

ORGANIGRAMMA



Fonte: Nostra Elaborazione da intervista

In tre anni, riguardo all'organizzazione non è cambiato molto, tranne l'assunzione dei tecnici a causa dell'aumento del volume del lavoro.

Anche gli strumenti di comunicazione sono snelli ed economici come la struttura, consistevano in database access all'inizio ed ora in software di comunicazione giftware che però stanno diventando inadeguati per il crescere dei componenti della struttura. Per la fatturazione hanno di recente adottato il software Zucchetti di cui sono diventati implementatori per la struttura di Confcooperative Brescia e per i suoi associati.

Imprenditorialità.

L'idea di partenza dei soci era di lavorare per aziende ed enti pubblici che necessitavano di soluzioni di rete e wireless, e non lavorare con uffici. Tuttavia lo sviluppo iniziale dell'attività ha portato a gestire anche un client server di 100 macchine di Confcooperative Brescia e numerosi uffici.

La cooperativa presenta un forte orientamento al cliente e al mercato: la vision aziendale è orientata alla soddisfazione delle esigenze dei clienti principali, sia enti locali che associazioni di categoria. Il punto di forza è la collaborazione tra tutti i soci, coinvolti attivamente nella funzione di assistenza e consulenza, che grazie alla grande competenza offrono un servizio di qualità.

La cooperativa è di piccole dimensioni e ciò favorisce il commitment tra dirigenza e dipendenti ma la razionalizzazione dell'organizzazione e del servizio altamente differenziato in base alle esigenze dei diversissimi clienti serviti non è semplice.

La cooperativa tenta di coniugare criteri di gestione aziendale alla soddisfazione delle richieste della variegata clientela.

Il mantenimento degli standard di fornitura del servizio dipende dalla responsabilità e professionalità dei soci, che ha permesso all'azienda di riconfigurare le proprie routines in un processo strategico rapido, dovuto all'acquisizione costante di nuovi clienti diversi tra loro. La duttilità sviluppata ha permesso di differenziare il servizio fornito coprendo le nicchie del settore che un'unica impresa in provincia non copre.

Attività e mercato.

La scelta di non legarsi principalmente ad uffici privati è dovuta al fatto che queste tipologie di clienti sono propense a lavorare con piccoli negozi che offrono i loro servizi ad un costo orario 20-30€/ora, ma il servizio che la cooperativa può offrire è molto più qualificato e ha un costo maggiore, anche perché regolare sotto i profili salariale e contrattuale. La difficoltà è far capire agli imprenditori il valore aggiunto dei loro servizi, che comunque si chiarisce quando sorgono problemi che il personale dei negozi non risolve.

Gli strumenti di lavoro sono portatili a noleggio adeguati alle necessità, server, software specifici e di recente uno strumento tecnico per l'assistenza: un sistema di trouble ticket cliente che gestisce i due operai, un investimento grosso ma necessario a detta dell'intervistato.

Le intenzioni iniziali si sono quindi scontrate con la domanda del mercato e la mentalità dei clienti, l'attività che doveva essere principale nelle intenzioni dei fondatori rappresenta soltanto il 10% del fatturato. Inoltre gestiscono server e firewall, e vantano una certificazione specifica in materia.

Le attività principali sono l'assistenza la gestione e la realizzazione di Centri Elaborazione Dati (CED) aziendali e siti web.

La cooperativa ha sede presso un ufficio in affitto e ha recentemente deciso di espandere la propria sede in un locale che può apparire sovradimensionato ma che segue le prospettive di sviluppo fatte dai soci. La cooperativa ha acquistato un'automobile per fornire un migliore servizio assistenza clienti a fine 2006.

I clienti sono sia pubblici che privati, in misura quasi identica, 50% e 50%. Le commesse del settore pubblico sono di entità inferiore a quella richiesta dalle gare di appalto, la maggioranza dei contratti è ad affidamento diretto dei comuni.

Tra i clienti più affezionati di Cooperativa N troviamo il Comune di Desenzano per cui la cooperativa gestisce la rete civica di 1500 utenti e per cui la velocità e competenza nell'assistenza è importantissima. L'altro grande cliente è l'associazione di cooperative Confcooperative Brescia. Tra le altre aziende servite troviamo anche nomi conosciuti: Cameo, Trony, Università di Brescia, Parco Giardino Sicurtà.

Per quanto riguarda i concorrenti Cooperativa N si confronta sul territorio della città di Brescia e del vicino lago di Garda dove concentra la sua attività con una cooperativa, anch'essa piccola che offre servizi di alto livello. Dati i particolari servizi offerti questo attualmente è l'unico vero concorrente.

Mentre riguardo ai clienti pubblici si può dire che sarebbe difficile per Cooperativa N concorrere sul prezzo con grandi strutture in quegli ambiti, più facile risulta invece concorrere su appalti inerenti a sicurezza di dati e reti dove sono avvantaggiati perchè forniscono un servizio di qualità che non può essere fornito a prezzo ridotto.

La cooperativa non è certificata ISO 9001 dato che non è mai stata richiesta dai suoi clienti questo tipo di certificazione, ma tramite il consorzio di servizi cooperativi CONAST hanno investito risorse per arrivare alla certificazione di qualità ISO che ultimeranno solo quando ci sarà vera necessità. Le certificazioni di cui Cooperativa N è in possesso sono tecniche e non organizzativo gestionali.

Come detto in precedenza l'afflusso di nuovi clienti non è un problema per la cooperativa, tanto che nessuno dei soci ha mai impiegato molto tempo per l'aspetto della ricerca di nuovi clienti. La maggior parte di questi arrivano grazie al passaparola di clienti soddisfatti non certo per le simboliche cifre spese in pubblicità.

Rapporti con il territorio.

I rapporti con il territorio sono molto stretti e si basano in gran parte sui contatti personali dei soci e sull'associazione di cooperative a cui l'azienda è associata.

Date le dimensioni della struttura e la storia recente della cooperativa la ramificazione dei contatti è capillare. L'azienda è conosciuta soprattutto dai piccoli comuni della zona e dalle cooperative collegate all'associazione di riferimento, è stimata e intrattiene strettissimi rapporti con i clienti di riferimento. La rete creata in questo modo permette all'impresa di differenziare la clientela e di avere molte richieste da parte di nuovi clienti.

Dati Economici.

Nel 2005 il fatturato è pari a 231.000 € è cresciuto esponenzialmente rispetto al primo anno di attività e grazie ad una gestione attenta ed oculata non c'è mai stato un esercizio in perdita.

La Banca di Credito Cooperativo è la banca di riferimento della cooperativa che non ha fatto grande uso di credito dalla sua fondazione. All'inizio dell'attività l'accesso al credito era limitato, ma i soci hanno saputo ovviare alle difficoltà finanziarie con abilità, ora l'accesso potenziale riconosciuto a Cooperativa N è molto cresciuto, ma rimane poco utilizzato..

Criticità sollevate dall'azienda:

- Accesso al credito, sia come concessione che come tassi
- Strumenti di supporto all'adeguamento della struttura alla forte crescita
- Contrattualistica più favorevole per l'assunzione di personale

Schema di sintesi

Data intervista	28/11/06
Nome azienda	COOPERATIVA N
Anno costituzione	2003
Soci	3 (più 3 dipendenti)
Prodotti	Assistenza Informatica

PRODOTTI			
Servizi di assistenza informatica			
MERCATI (geografici e clienti)	Provincia di Brescia	Piccole e Medie aziende	20%
		Cooperative	30%
		Enti Pubblici	50%

Analisi settore	
Concorrenti	Piccole imprese e cooperative locali
Barriere	Costo del servizio
Fornitori	Software e Hardware da parte di grandi imprese italiane e straniere
Prodotti sost.	Nessuno
Focus	Qualità del prodotto e servizi accessori di assistenza
Ipotesi diversificazione	Nessuna

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Basso	Bassa
	Fisiche	Alto	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Alto	Alta
	Reputazione	Alta	Alta
	Cultura imprenditoriale	Media	Media
	Cultura cooperativistica	Media	Media
umane	conoscenza/ formazione	Molto alta	Molto alta
	flessibilità	Molto alta	Molto alta
	motivazione	Molto Alta	Molto Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Alto	Alta
	Produzione e tecnologia	Alto	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Molto Alto	Molto Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Alte	Molto Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Media	Alta

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura	Poco articolata	
Formalizzazione	Bassa	
Gerarchia	Esistente e condivisa dai soci	
Specializzazione	Alta	
Funzione critica	Tecnica e commerciale	
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	L'efficienza gestionale è molto più marcata di quella cooperativa	
VISION	Settore	Crescita potenziale
	Azienda	Crescita potenziale
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Bassa
	Fatturato	Crescita sostanziale e continua
	Stabilità azienda	Media

3.3.13. Cooperativa O

Presentazione della cooperativa

L'origine della cooperativa risale alla prima fondazione nel 1912 e lo spirito di quella pionieristica associazione di lavoratori permane, anche se prevalentemente nelle figure più anziane. La Cooperativa O, con l'attuale ragione sociale è stata fondata da 9 soci nel 1966 nel comune di Sirmione sul lago di Garda.

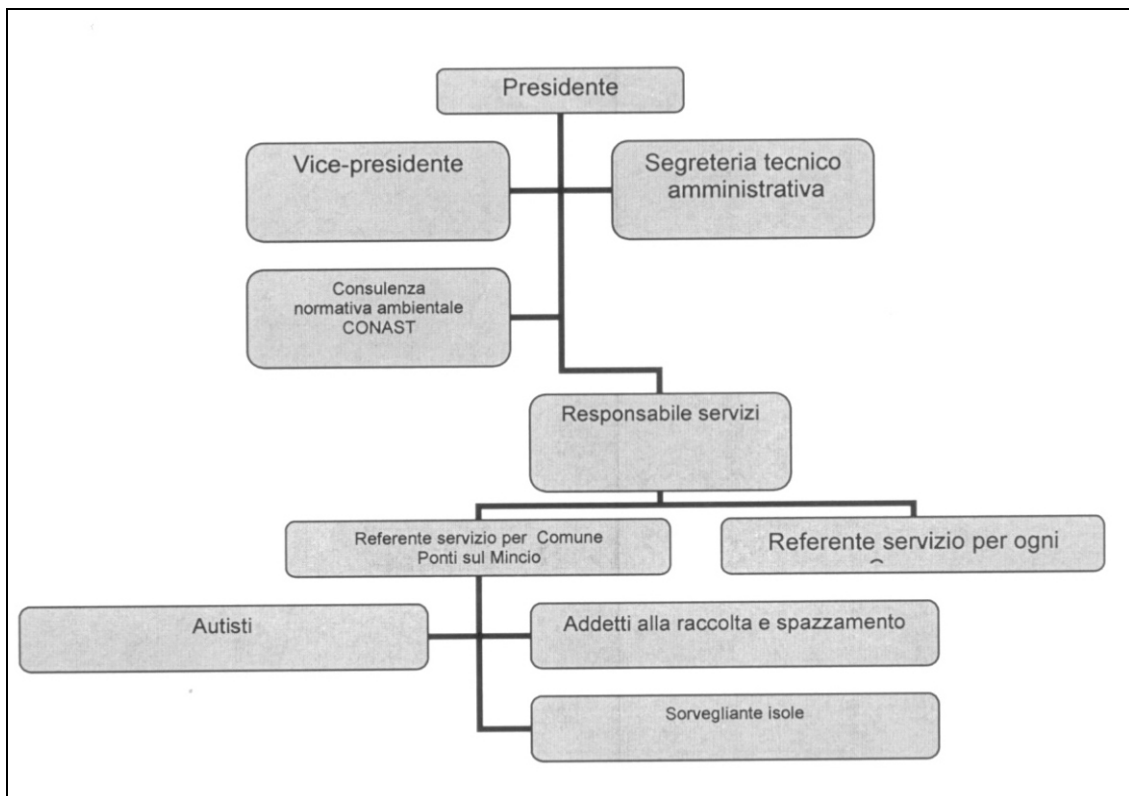
Governance

I 21 dipendenti (di cui 14 soci) attualmente in forza alla cooperativa costituiscono una piccola squadra che, guidata dal Presidente dotato di una grande capacità di gestione della fornitura del servizio, riesce ad ottenere risultati di qualità.

La cooperativa vede, come da statuto, l'Assemblea dei soci ed il CDA composto da 5 membri. Al proprio vertice il Presidente, coadiuvato dalla segreteria tecnico-amministrativa, dal vicepresidente, dal responsabile dei servizi tecnici e dai consulenti del centro servizi cooperativo CONAST che la fornisce nell'ambito della normativa ambientale, servizi paghe e amministrazione.

Le decisioni strategiche sono prese in base al mix delle competenze del Presidente, Vicepresidente e dei consulenti del centro servizi. Tuttavia a fronte di una grande capacità di gestione del servizio che detengono le figure interne, la proposta delle scelte imprenditoriali viene dal CONAST che è anche socio sovventore della cooperativa. All'interno di essa, infatti, manca una classe dirigente impostata in termini imprenditoriali e quindi CONAST, perseguendo uno degli scopi per cui è stato creato accompagna la Cooperativa Netturbini Sirmione, come altre imprese in Provincia di Brescia e la sostiene nelle funzioni aziendali deboli, cercando gli strumenti perché questa realtà diventi autonoma. La collaborazione col CONAST ad esempio, porta a utilizzare nella sua direzione gli studi di mercato del consorzio, nella preparazione delle gare d'appalto, questo è uno dei servizi che contano anche se la stessa cooperativa non potrebbe realizzarli autonomamente.

La vera forza rimane, a detta dell'intervistato, l'affidabilità dei lavoratori impegnati nella fornitura del servizio anche se lo spirito cooperativo iniziale, fatti salvi i ruoli dirigenziali, è andato perduto quasi completamente.



Fonte: Sistema Qualità dell'Azienda

Imprenditorialità.

Come detto sopra l'imprenditorialità dei soci non è spiccata, a fronte di una grande capacità produttiva.

Da qui l'ingresso del consorzio CONAST nel capitale sociale per sostenere l'azienda sotto il profilo manageriale. Le strategie di competizione vengono studiate dal Vicepresidente (figura CONAST) e dal Presidente della cooperativa, ma si basa largamente sulla richiesta dei clienti, pubblici nella quasi totalità.

Attività e mercato.

Dalla fondazione il servizio non si è modificato, rimane sempre la raccolta ed il trasporto di rifiuti solidi urbani, diversi sono invece gli strumenti utilizzati per svolgerlo.

Le attività svolte dall'impresa presso i comuni serviti dalla cooperativa sono:

- servizi di nettezza urbana (raccolta, trasporto nelle aree di smaltimento dei rifiuti solidi urbani) il servizio è effettuato secondo diverse modalità (cassonetti, porta a porta, manuale con sacchi ecc.)
- smaltimenti di rifiuti speciali e pericolosi
- pulizia spiagge, campeggi, parchi
- spazzamento, lavaggio strade, spurgo pozzetti
- raccolta, trasporto e commercializzazione di carta, vetro e di ogni genere di materiale recuperato nelle precedenti attività
- commercio di sacchi e attrezzature inerenti alle suddette attività
- raccolta differenziata porta a porta di rifiuti ingombranti, gestione di isole ecologiche
- azioni di informazione, formazione educazione ambientali per i cittadini.

I servizi offerti negli anni sono cambiati: prima la cooperativa raccoglieva solo coi cassonetti e trattava i rifiuti come un unico materiale, ora invece raccoglie porta a porta ed in maniera differenziata e anche il trasporto e lo smaltimento sono cambiati di conseguenza. Strutturare un servizio diverso, più complesso, con l'utilizzo di mezzi tecnici diversi non è stato banale per la cooperativa. Questo cambiamento tuttavia non si può definire vera e propria innovazione o imitazione della concorrenza, anche perché imposto dalle nuove norme in materia di rispetto dell'ambiente.

I contratti vengono stipulati in base a gare di appalto, quindi il servizio è definito a priori e basato sulle richieste dei clienti, il bando di gara che definisce come dove e quando prestare il servizio.

Durante la sua attività la cooperativa ha sempre seguito capillarmente i clienti e ciò ha influito molto sul miglioramento del servizio, molto più che l'imitazione dei concorrenti. Attualmente però la cooperativa sta incontrando crescenti problemi nell'adeguare i prezzi di fornitura del servizio alla concorrenza. I fattori critici sono la competitività di prezzo da bilanciare con la completezza del servizio. Infatti se in un comune turistico, dove il servizio ha aspetti qualitativi preponderanti, le tariffe possono essere più elevate, in altri comuni serviti la piccola organizzazione presenta diseconomie che si traducono a volte nella perdita delle gare d'appalto.

La cooperativa lavora per il 95% con clienti pubblici e solo per il 5% con privati. Il lavoro con enti pubblici espone la Cooperativa O alla concorrenza delle aziende municipalizzate del territorio bresciano e dell'alto mantovano dove lavora. Essa lavora in 8 comuni a cavallo della provincia di Brescia e Mantova e le aziende concorrenti sono medie aziende italiane locali le ASM appunto.

Inoltre è presente sul territorio anche una forte concorrente cooperativa, di grandi dimensioni MANUTENCOOP. La Cooperativa O in confronto è un moscerino a livello di soci e occupati, anche se, secondo l'intervistato, nel settore della nettezza urbana a livello provinciale la cooperativa trova posto tra le prime 10 società e a livello regionale è tra le prime 50.

I fornitori della cooperativa sono quelli classici di un'azienda di trasporto e pulizie: fornitori di automezzi e manutenzione per gli stessi, carburante, materiale di consumo, a cui aggiungiamo il CONAST per le funzioni amministrative esternalizzate.

I fornitori sono tutti conosciuti dai responsabili tecnici, sono piccole e medie aziende locali, la cooperativa vanta tutti rapporti consolidati con loro senza averli comunque formalizzati.

Rapporti con il territorio.

La Cooperativa O opera nel Comune da cui prende il nome, ed ha con esso un forte legame, attraverso CONAST la cooperativa ha studiato e diffuso piani di comunicazione per far conoscere il buon servizio che offre, non senza difficoltà dato che una città turistica deve essere molto pulita e senza cassonetti.

Dati Economici.

Nel 2005 il fatturato supera il 1.600.000 Euro un dato in linea con il trend degli ultimi anni che oscilla tra stabilità e piccolo incremento.

Il rapporto con le banche locali è buono, la cooperativa si finanzia esclusivamente con il credito bancario ma un' oculata gestione le permette di non dovervi ricorrere frequentemente, in caso di necessità le banche sono locali e di settore cooperativo.

Finanziamenti agevolati sono stati utilizzati sporadicamente con la legge regionale 32, ritenuto strumento insufficiente a causa della modalità di erogazione.

Criticità sollevate dall'azienda:

- finanziamenti agevolati ad hoc finalizzati all'area ambiente
- defiscalizzazione di incentivi economici a dipendenti meritevoli
- attrazione di risorse umane
- l'eccessiva concorrenza sui prezzi e competizione sleale e dumping
- incentivi per la certificazione di qualità
- incremento della possibilità di accesso al confidi

Schema di sintesi

Data intervista	28/11/06
Nome azienda	Cooperativa O
Anno costituzione	1966
Soci	21 tra dipendenti e soci
Prodotti	Servizi di nettezza urbana

PRODOTTI			
Servizi di nettezza urbana			
MERCATI (geografici e clienti)	Province di Brescia e Mantova	Piccole e Medie aziende	5%
		Privati	5%
		Enti Pubblici	90%

Analisi settore	
Concorrenti	Medie imprese locali, Grnadi imprese italiane
Barriere	Barriera di prezzo
Fornitori	Materiali e Macchinari da parte di grandi imprese italiane e straniere
Prodotti sost.	Nessuno
Focus	Qualità del servizio
Ipotesi diversificazione	Nessuna

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Basse	Media
	Fisiche	Medie	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Basso	Bassa
	Reputazione	Alta	Alta
	Cultura imprenditoriale	Molto Bassa	Bassa
	Cultura cooperativistica	Media	Media
umane	conoscenza/ formazione	Bassa	Media
	flessibilità	Bassa	Bassa
	motivazione	Bassa	Media

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Basso	Bassa
	Produzione e tecnologia	Basso	Bassa
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Alto	Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Media	Media
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Basso	Basso

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura	Poco articolata e partecipata, organi di direzione eletti dai soci	
Formalizzazione	Bassa	
Gerarchia	Bassa	
Specializzazione	Media	
Funzione critica	Direttore della produzione	
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	L'efficienza gestionale	
VISION	Settore	Crescita potenziale
	Azienda	Necessita cambiamenti
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Media
	Fatturato	In stasi
	Stabilità azienda	Bassa

3.2.14. Cooperativa P

Presentazione della cooperativa

L'azienda nasce a Como nel 2001 sotto il nome di Cooperativa P (Cooperativa di Lavoro e Servizi) dalla fusione tra la cooperativa di produzione e lavoro P che si occupava di pulizie, disinfestazione, facchinaggio e manutenzione del verde e una cooperativa sociale di tipo A., che gestiva una casa per minori con problemi di disagio e due case famiglia di persone con problemi psichici.

La decisione di fondere le due cooperative fu presa in capo al sindacato di riferimento di molti soci delle cooperative coinvolte per razionalizzare e rendere più funzionale la gestione economica delle cooperative. Tuttavia questa fusione nei primi tempi creò qualche problema di gestione, soprattutto alla cooperativa di produzione e lavoro tant'è che negli anni successivi alla fusione, alcuni servizi della cooperativa di tipo A sono stati trasferiti in questi anni ad altre cooperative sociali legate al consorzio.

Le persone coinvolte non avevano tutte maturato esperienza nel settore della cooperazione, il gruppo dirigente di COOPERATIVA P ad esempio decise di lasciare la cooperativa per raggiunti limiti di età e ciò portò all'introduzione di risorse fresche, ma senza grande esperienza di gestione cooperativa.

Governance

I soci fondatori provenivano dalle due cooperative di origine, 9 per la Cooperativa di tipo A e 10 per COOPERATIVA P, che in precedenza operavano nel sindacato. L'allora gruppo dirigente decise di dare equilibrio alle cariche interne per rappresentare entrambe le strutture di fondazione. Oggi la Cooperativa P conta 168 soci e tra questi figurano 142 dipendenti.

I soci fondatori sono ora tutte persone intorno ai 60 anni di età con grado di istruzione di medie superiori. Prima di dirigere Cooperativa P il direttore era Segretario Provinciale di un importante sindacato, decaduto il suo mandato gli è stato proposto dai vertici del sindacato di dirigere la cooperativa.

Un'altra figura significativa in azienda è quella del direttore tecnico che dirige e organizza la fornitura dei servizi offerti che proviene da una lunga esperienza di lavoro nel settore. In entrambi i casi quindi le figure manageriali non hanno beneficiato di formazione specifica al ruolo, ma vantano una notevole esperienza e ottimi risultati maturati sul campo.

I soci sono in maggioranza persone esperte nel lavoro di facchinaggio e pulizia, lavoratori presenti da molti anni in azienda.

Come da statuto l'organo previsto per il governo della cooperativa, emanato dall'assemblea dei soci, è il Consiglio d'Amministrazione. La cooperativa vede al suo interno figure amministrative a cui sono affidate le funzioni di pubbliche relazioni, gestione del sistema informatico, responsabile qualità, responsabile salute e sicurezza, responsabile personale e responsabile servizi operativi. I reparti interni sono divisi in: acquisti, amministrazione personale, gestione appalti, amministrazione, gestione commesse, segreteria, gestione mensa e supporto operativo.

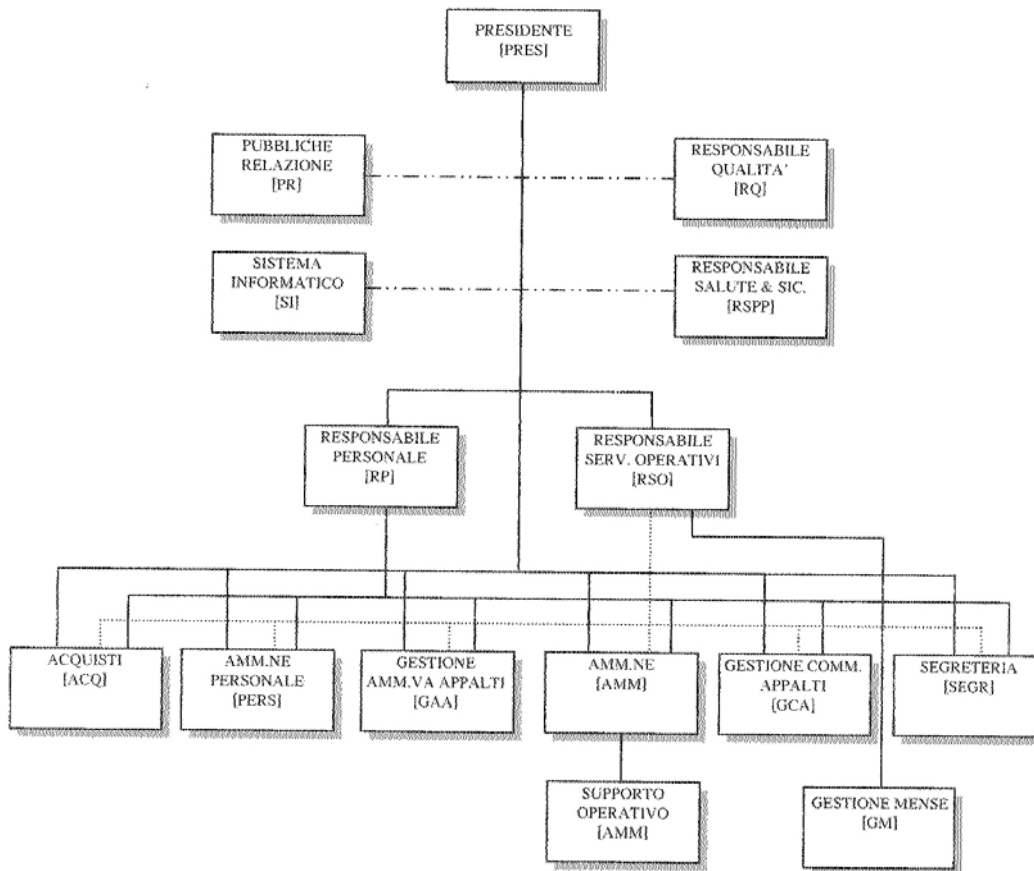
La sede principale e amministrativa si trova a Como, è presente anche una sede staccata a Campione d'Italia a causa delle regole poste dall'appalto del servizio di pulizie del Casinò di Campione d'Italia che prevede una unità secondaria in loco.

La funzione commerciale è svolta informalmente da un consulente esterno, ex sindacalista in pensione con svariati contatti personali in tutta la provincia.

Cooperativa P partecipa ad un consorzio di cooperative, nato nel 2005, che offre servizi per società cooperative e ciò ha permesso di trasferire ad esso la maggioranza delle funzioni amministrative. Il servizio paghe è svolto dal centro servizi di Confcooperative Como. È maturata tra i soci la consuetudine alla partecipazione agli strumenti di governo della cooperativa, le assemblee sono di norma partecipate, presenziano più di 80 e la partecipazione è attiva e cosciente. Solitamente, secondo l'intervistato, non è facile ottenere risposta positiva dai soci quando si chiede loro uno sforzo economico per investire nella cooperativa, dato che si aspetterebbero di ottenere magari un ristorno piuttosto che dover effettuare un versamento.

Tuttavia sia per la fiducia che nutrono nel Presidente sia per il metodo utilizzato per accantonare le risorse necessarie la risposta dei soci è stata positiva.

La quota associativa richiesta ai soci, anche a fronte di iniziative come queste, è stata di recente modificata, il versamento minimo ora è di €200 euro da dividere e trattenere in 5 buste paga, comunque un importo sostenibile. Nel capitale sociale troviamo sia i soci lavoratori della cooperativa che soci sovventori, persone giuridiche come la CISL ed una cooperativa sociale.



Fonte: Sistema Qualità Aziendale

Imprenditorialità.

La cooperativa è strutturata per offrire un servizio di qualità, attraverso l'aggiornamento dei propri lavoratori e attraverso il controllo della qualità del servizio con i clienti. L'azienda ha ottenuto le certificazioni qualità vision ISO 9001 e ISO 9002. Il controllo del servizio offerto è una delle basi della sua qualità e lo stretto rapporto col cliente anche pubblico permette di saggiarne la soddisfazione costantemente.

La cooperativa presenta dei tratti di forte ottimizzazione organizzativa e di orientamento al cliente: la vision aziendale è orientata all'identificazione delle esigenze della clientela e alla qualità del servizio. Il punto di forza è la collaborazione tra tutti i soci, coinvolti attivamente nella funzione produzione e trasporto degli alimenti.

La cooperativa tenta di coniugare criteri di gestione aziendale alla soddisfazione delle richieste della variegata clientela (qualità dei pasti serviti e accessibilità capillare al servizio) e dei soci (adeguati livelli di stipendio e stabilità del posto di lavoro).

Il mantenimento degli standard di fornitura del servizio dipende dalla responsabilità e professionalità dei soci e dal costante controllo dei mezzi tecnici, delle forniture e del processo produttivo tramite un costante contatto con la clientela e con la dirigenza. Tutto ciò ha permesso all'azienda di riconfigurare spesso le proprie routines in un processo strategico rapido, dovuto all'acquisizione costante di nuovi clienti diversi tra loro.

La cooperativa inoltre è attenta alle nuove opportunità, è infatti allo studio la possibilità di offrire un nuovo servizio per cui i clienti serviti hanno manifestato un certo interesse, quello di derattizzazione, ma difficoltà burocratiche stanno rallentando la partenza dell'attività.

La formazione all'interno della struttura è curata e differenziata, in alcuni casi è limitata alle leggi sulla sicurezza alimentare per il settore mense, è periodica e riguarda la formazione per le cuoche e gli operatori.

Negli altri casi la formazione è rivolta alle specifiche tecnico sanitarie ed in gran parte è svolta con la collaborazione delle strutture clienti. Anche all'interno della cooperativa comunque sono presenti tre figure a cui è affidato questo compito, tra queste figure il direttore tecnico coadiuvato da due consulenti uno di provenienza del circuito Confcooperative locale e uno, collabora con la cooperativa sociale associata al consorzio.

Attività e mercato.

La cooperativa offre servizi di: pulizie civili ed industriali, sanificazione e disinfestazione ambientale, disinfezione, pulizia strade e manutenzione spazi verdi, custodia e pulizia centri sportivi, giardini, cimiteri, gestione mense scolastiche, servizi di facchinaggio e piccoli traslochi, servizi di carico e scarico merci per movimentazione e magazzinaggio, servizio affissione manifesti, guardiania presso enti pubblici e privati, gestione biblioteche.

Tuttavia all'interno delle suddette attività i servizi di pulizia e la manutenzione di spazi verdi rappresentano l'80% del fatturato e delle attività della Cooperativa P che lavora nel territorio di Como e delle Province limitrofe ed ha in essere circa

25 appalti ognuno di media entità economica. A Como la Cooperativa P risulta essere tra le prime 10 imprese per numero dipendenti e fatturato e nel settore della cooperazione sono la più grande realtà locale.

I rapporti col cliente pubblico sono ovviamente formalizzati e la scelta si indirizza non di rado all'offerta di maggior qualità non a quella col massimo ribasso nel caso di clienti locali conosciuti. La Cooperativa P lavora però anche fuori provincia, per esempio con l'Istituto Zooprofilattico della Lombardia a Milano. Un appalto di medie dimensioni che richiede però competenza tecnica particolare.

I clienti privati provengono in gran parte dal circuito CISL e dalle associazioni di categoria, anche cooperative, locali e rappresentano il 60% del fatturato dell'impresa, il restante 40% viene da clienti pubblici. Nella città di Como i maggiori clienti sono: medie aziende, la CISL (sedi centrali e periferiche), una casa di cura.

Mentre in provincia il maggior cliente è la Fondazione Ca' d'industria che gestisce 4 RSA ma la cooperativa gestisce anche due mense scolastiche di piccoli comuni.

La concorrenza sul puro ribasso da parte dei competitor è molto agguerrita, la Cooperativa P ha problemi ad offrire servizi di qualità ai prezzi della concorrenza anche perché offre servizi a realtà molto diverse tra loro. Il servizio mense ad esempio può essere fornito a livello concorrenziale solo in piccolissimi comuni sul lago dove è presente poco personale al massimo due persone, la cooperativa non partecipa a gare per appalti di entità superiore in questo settore.

I concorrenti sono agguerriti e vanno dalle piccole imprese di pulizia locali alle grandi imprese di pulizia che lavorano sul territorio regionale e nazionale.

I problemi maggiori creati dalla concorrenza sono creati da imprese che hanno una capacità economica maggiore nei grandi appalti e negli appalti piccoli dalle piccole imprese familiari che non hanno costi di struttura.

Ma la concorrenza vera e propria non arriva dalle imprese locali di maggiori dimensioni che concorrono per appalti fuori provincia o per aziende di grandi dimensioni.

I fornitori sono tutti rappresentanti locali di grandi realtà industriali come la Sutter per i prodotti consumabili e i macchinari, si è sviluppato con questo fornitore un consolidato rapporto negli anni che permette alla cooperativa di ottenere adeguate dilazioni di pagamento. Gli altri fornitori sono piccole aziende locali.

Rapporti con il territorio.

I rapporti con il territorio sono capillari e consistono in un costante rapporto con i clienti siano essi privati o pubblici.

Anche il rapporto con le associazioni di cooperative e le locali istituzioni economiche è molto stretto, la cooperativa utilizza i servizi amministrativi dedicati e le opportunità offerte dalle iniziative della CCIAA locale riguardo al miglioramento della situazione finanziaria.

Finanza.

I rapporti con gli istituti di credito locali sono sviluppati e coprono la quasi totalità del fabbisogno finanziario dell'impresa, secondo l'intervistato se fosse assicurata

una maggiore attenzione al settore cooperativo per assicurare migliori tassi per i finanziamenti i rapporti con le banche potrebbero essere anche più importanti.

L'assemblea autunnale del 2006 in cui si è discusso della ricapitalizzazione dell'azienda è stata molto partecipata. L'occasione è nata dall'iniziativa per migliorare la gestione finanziaria delle piccole e medie imprese promossa dalla CCIAA di Como. Per partecipare all'iniziativa è necessario un accantonamento iniziale di capitale che permette di accedere alla concessione di un finanziamento a tasso agevolato (Euribor +1%) di un quarto della cifra massima (€100.000). Il conferimento è stato effettuato dai soci cedendo alla cooperativa il corrispettivo delle numerosissime ore di ROLL maturate negli anni che per varie ragioni non erano state utilizzate. In questo modo è stato possibile non detrarre l'importo dallo stipendio in busta paga o dal TFR. Nel caso un dipendente lasci la cooperativa potrà riavere quanto versato e anche per la cooperativa è un vantaggio in quanto le ore non regolate ai dipendenti erano comunque una voce che pesava sul bilancio

Nel 2005 la cooperativa raggiunge un fatturato di quasi 3.000.000 di Euro, un dato leggermente inferiore rispetto all'anno precedente e un trend d'incremento altalenante negli ultimi anni.

Criticità sollevate dall'azienda:

- Difficoltà a mantenere la competitività di prezzo per il servizio offerto
- Difficoltà di concorrere negli appalti al massimo ribasso, data dal tentativo di assicurare il mantenimento delle tariffe di pagamento dei dipendenti da tabella ministeriale
- Concorrenza sleale riscontrata nei concorrenti
- Mancanza di incentivi finanziari a sostegno del settore cooperativo
- Criteri delle gare di appalto non calibrati sulla qualità del servizio e necessità di una ridefinizione della materia
- Mancanza di leggi di sostegno alla realtà cooperativa in generale.

Schema di sintesi

Data intervista	30/11/06
Nome azienda	Cooperativa P
Anno costituzione	2002
Soci	168 (di cui 142 dipendenti)
Prodotti	Servizi di pulizia, facchinaggio e mense

		PRODOTTI			
		Servizi di pulizia e manutenzione del verde		Servizi di mense/altri servizi	
MERCATI (geografici e clienti)	Como	80%	Cooperative	40%	10%
			Enti pubblici	40%	10%
	Provincia di Como e fuori provincia	20%	Cooperative	90%	
			Enti pubblici		10%

Analisi settore	
Concorrenti	Grandi imprese tradizionali anche cooperative
Barriere	Prezzo
Fornitori	Materiali e Macchinari da parte di grandi imprese italiane e straniere
Prodotti sost.	Nessuno
Focus	Qualità del prodotto
Ipotesi diversificazione	Nessuna

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Medie	Media
	Fisiche	Medie	Media
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Basso	Bassa
	Reputazione	Alto	Alta
	Cultura imprenditoriale	Media	Media
	Cultura cooperativistica	Media	Media
umane	conoscenza/ formazione	Media	Media
	flessibilità	Media	Media
	motivazione	Media	Media

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Basso	Bassa
	Produzione e tecnologia	Basso	Bassa
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Molto Alto	Molto Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Alte	Molto Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Basso	Bassa

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura	Molto articolata e mediamente partecipata, organi di direzione eletti dai soci	
Formalizzazione	Media	
Gerarchia	Esistente e condivisa dai soci in quanto deriva da competenze sviluppate sul campo	
Specializzazione	Media	
Funzione critica	Direttore della produzione; Direzione strategica dell'azienda	
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	L'efficienza gestionale è più marcata di quella cooperativa	
VISION	Settore	Stabile
	Azienda	Stabile
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Media
	Fatturato	Altalenante
	Stabilità azienda	Media

3.2.15. Cooperativa Q

Presentazione della cooperativa

L'azienda nasce a Ronago nel 1990 a seguito della chiusura dell'Impresa Edile Ghielmetti Soc. Coop. a r.l.. I 4 soci fondatori decidono subito dopo la cessazione di attività della precedente cooperativa di costituire la Cooperativa Q, sia per conservare a soci e dipendenti tutti molto competenti il posto di lavoro (circa 60 persone impiegate), che per non disperdere la tecnologia di costruzioni innovativa sviluppata.

L'intervistato stesso ricopriva il ruolo di consigliere d'amministrazione nella cessata Impresa Edile Ghielmetti qualche anno prima del tracollo della stessa e fu poi richiamato dagli altri nuovi soci per ricostruire l'azienda.

Governance

Nel 2005 Cooperativa Q conta 11 soci, unici partecipanti al capitale sociale e 17 dipendenti. La cooperativa ha al suo interno quasi trenta persone tra soci e dipendenti, quasi tutte le risorse si sono formate all'interno dell'azienda per quanto riguarda la particolare tecnologia costruttiva brevettata dall'azienda.

In caso di elevati volumi di lavoro vengono talvolta utilizzate squadre di professionisti esterni all'azienda soprattutto per le costruzioni edificate con metodi tradizionali.

La struttura interna è piuttosto semplice, come da statuto l'assemblea elegge i seguenti organi di governo: Presidente (Legale Rappresentante), Vice presidente e Consiglio D'amministrazione. Le assemblee vengono convocate 4 volte l'anno ed il CDA si riunisce ogni 15 giorni.

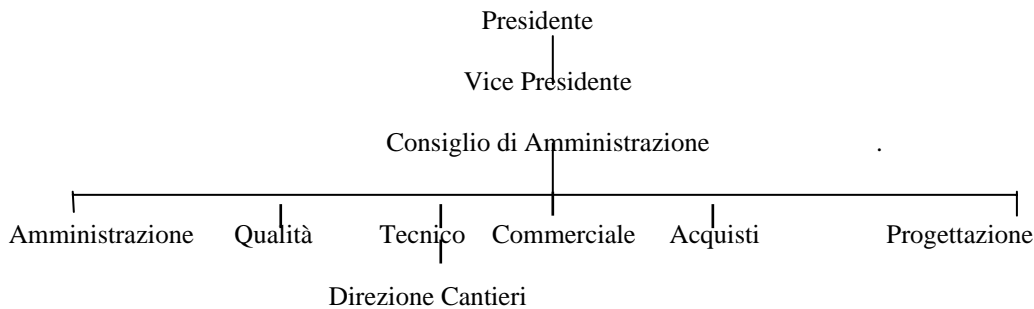
La cooperativa prevede al suo interno: la funzione amministrativa, un responsabile Qualità (con un ufficio apposito per la sua gestione), un ufficio tecnico, uno commerciale, un ufficio attrezzature e uno acquisti, oltre alle varie direzioni dei cantieri aperti. La direzione generale è affidata al legale rappresentante.

Secondo l'intervistato lo spirito cooperativo è indispensabile, per i rapporti sociali interni che sono improntati sul reciproco aiuto. Questa caratteristica gestionale porta Cooperativa Q ad essere aperta anche verso l'esterno ed anche a premiare risorse senza un lungo passato in azienda purché dimostrino qualità professionali, umane e partecipazione alla vita della società. Non a tutti i dipendenti infatti viene proposto di associarsi. Ma ad alcuni particolarmente meritevoli, come l'attuale direttore acquisti entrato in azienda a 50 anni in precedenza espulso dal mercato del lavoro, vengono proposte posizioni di responsabilità. La scelta delle persone a cui proporre l'associazione alla cooperativa non viene fatta in base alla tipologia di lavoro, a detta dell'intervistato infatti non fa differenza essere manovali o ingegneri, ma soltanto dimostrare attivamente e propositivamente di voler partecipare alla vita dell'azienda.

Attualmente l'azienda è in crescita, oltre a figure professionali legate alla gestione del cantiere necessita anche di figure dirigenziali. Tutte le figure sono caratterizzate da una forte partecipazione sociale, sia alle assemblee che al lavoro

vero e proprio. L'onere delle decisioni strategiche viene comunque affidato al Consiglio d'Amministrazione ed in particolare al Legale Rappresentante.

ORGANIGRAMMA



Fonte: Nostra elaborazione da Sistema Qualità Aziendale

Imprenditorialità.

Tutte le figure impiegate nella cooperativa manifestano un discreto spirito imprenditoriale, sia gli operai specializzati impegnati in un sistema produttivo diverso dalla norma che si adattano a ricoprire anche ruoli meno qualificati in caso di bisogno sia i dirigenti che operano le scelte strategiche improntate sulla prudenza e sullo sviluppo sostenibile.

La società è stata in grado di sviluppare parallelamente la capacità di lavorare con due sistemi produttivi diversi e di utilizzarli indifferentemente a seconda delle richieste del cliente. Anche grazie a figure manageriali capaci all'interno dell'azienda come i responsabili ufficio tecnico, acquisti e cantiere.

Attività e mercato.

L'attività dell'impresa consiste nella costruzione di immobili, tramite l'utilizzo del tradizionale metodo produttivo che di un metodo innovativo già brevettato dalla Cooperativa Ghielmetti che consente la fabbricazione dell'edificio con impianti già inseriti nei muri e nei tavolati all'origine. Una sorta di prefabbricazione leggera, con gettate effettuate direttamente in cantiere.

Questo sistema richiede sia una particolare tecnologia per essere sviluppato che delle persone competenti che lo realizzino.

Come detto però non tutte le realizzazioni di Cooperativa Q sono del tipo più innovativo, l'impresa accetta commesse anche per costruzioni normali ma spesso per queste ultime si deve avvalere anche di squadre esterne per ridurre i costi ed evitare di andare fuori mercato per costi troppo elevati.

I principali clienti dell'azienda sono medie imprese o associazioni locali, tra cui: Confcooperative, CroceRossa, CISL una RSA e edilizia privata. I clienti pubblici rappresentano una parte minoritaria del fatturato, infatti a causa della gestione delle gare d'appalto a tariffe di massimo ribasso che non permettono un lavoro dignitoso per la Cooperativa Q sarebbe inutile concorrere a condizioni penalizzanti. Il 60% dei ricavi proviene da clienti privati mentre il 40% da enti e istituzioni pubbliche.

Le maggiori richieste del prodotto più innovativo provengono dal consorzio CEC, i clienti si dicono soddisfatti del risparmio che hanno nella gestione dell'immobile in termini di manutenzione e di forniture energetiche.

Questo è il principale vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese che non possono offrire un prodotto simile perché non posseggono gli standard qualitativi necessari. La tecnologia produttiva innovativa non è preponderante nella produzione di Cooperativa Q, le percentuali sono variabili da un anno all'altro per la chiusura e apertura continua di nuovi cantieri ma i clienti richiedono in maggior numero costruzioni con la tipologia costruttiva più avanzata.

Il settore edilizio in provincia di Como risulta essere uno dei più frequentati in Italia, in questa provincia infatti nel settore delle costruzioni, i concorrenti potenziali sono le 1700 aziende iscritte al collegio imprese edili. Tuttavia la maggior parte delle aziende sono piccole, Cooperativa Q è tra le prime 10 per fatturato e dipendenti ma le difficoltà non mancano, per esempio quando concorre con imprese piccole che non hanno costi di struttura o con imprese più grandi che possono sfruttare economia su scala più ampia per gli appalti pubblici medio grandi.

L'ufficio acquisti gestisce una serie di fornitori storici, locali e di piccole dimensioni aziendali, cercando di applicare il giusto mix tra affidabilità dei fornitori e minor prezzo. Ma, secondo l'intervistato, soprattutto quando la fornitura è di manodopera le garanzie di qualità devono essere elevate e questo è il principale driver per la scelta dei fornitori per Cooperativa Q.

Per quanto riguarda i fornitori di semilavorati e di materiali invece sono grandi aziende regionali e italiane ed il criterio guida è quello del miglior prezzo praticato dato che le forniture all'incirca si equivalgono.

Rapporti con il territorio.

I rapporti con il territorio sono articolati e strutturati, vanno dalla partecipazione attiva nelle associazioni di cooperative al contatto con le istituzioni economiche locali, ai rapporti con i locali istituti di credito.

Un capitolo a parte è costituito dall'attenzione dedicata dalla cooperativa e dall'associazione di categoria ad essa collegata alla formazione.

Il presidente di Cooperativa Q partecipa ogni anno come testimone ad un'iniziativa organizzata da una scuola pubblica superiore di Como dove si preparano i ragazzi a capire cosa significa la parola cooperativa. Si tratta del percorso formativo strutturato da un istituto tecnico che forma un profilo di tecnico dei servizi sociali.

Le materie curriculari gestite dagli insegnanti sono arricchite a partire dalla classe quarta da corsi di microspecializzazione ad esempio con temi su disabilità, anziani, psichiatria. I corsi sono sia teorici che pratici per far capire ai ragazzi il cammino formativo del settore.

Inoltre è previsto un percorso trasversale di educazione alla cooperazione. Vengono veicolati aspetti valoriali e tecnici ma soprattutto i ragazzi vengono accompagnati alla costituzione di un'associazione cooperativa scolastica. È un'associazione che simula una cooperativa, gestisce le cariche sociali, i mercati di natale, le gite scolastiche ecc. gli studenti sono soci ordinari, ma ci sono anche soci onorari (figure importanti nella scuola o nel mondo cooperativo locale).

Dati Economici

L'impresa ha sviluppato un ottimo rapporto con alcuni istituti di credito locali che le concedono ottimi finanziamenti, ad un tasso medio di circa Euribor + 0,80, l'aspetto migliorabile invece è l'aumento dell'accesso al credito.

È recente la partecipazione della cooperativa al bando della CCIAA locale per la ricapitalizzazione delle Piccole e Medie Imprese.

Nel 2005 Cooperativa Q conta un fatturato di quasi 3.000.000 di Euro, dal 2000 al 2003 la cooperativa è cresciuta a ottimi tassi d'incremento e costantemente, ma nel 2004 si è registrato un importante calo nel fatturato, che sta ancora tentando di recuperare.

Criticità sollevate dall'azienda:

- Forme di finanziamento che finanzino la tecnologia d'impresa, per rinnovare gli strumenti dell'innovativo sistema costruttivo.
- Fondi agevolati per la comunicazione dell'innovazione e la sua commercializzazione.
- Necessità di finanziamenti rivolti a tecnologie realmente utili ed innovative che premiano le aziende che investono in questi settori.

Schema di sintesi

Data intervista	30/11/06
Nome azienda	Impresa Cooperativa Q
Anno costituzione	1990
Soci	11 (più 17 dipendenti)
Prodotti	Costruzione di Fabbricati

		PRODOTTI			
		Edifici costruiti tradizionalmente		Edifici costruiti con metodi innovativi	
MERCATI (geografici e clienti)	Como	50%	Cooperative	10%	40%
			Enti pubblici	40%	10%
	Provincia di Como	50%	Cooperative	10%	40%
			Enti pubblici	40%	10%

Analisi settore	
Concorrenti	Medie imprese tradizionali anche cooperative
Barriere	Prezzo negli appalti pubblici
Fornitori	Materiali e Macchinari da parte di grandi imprese italiane e straniere e Manodopera da piccole imprese locali
Prodotti sost.	Nessuno
Focus	Qualità del prodotto
Ipotesi diversificazione	Nessuna

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Medie	Alta
	Fisiche	Alto	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Alto	Alta
	Reputazione	Alto	Alta
	Cultura imprenditoriale	Alta	Alta
	Cultura cooperativistica	Alta	Alta
umane	conoscenza/ formazione	Media	Media
	flessibilità	Alta	Alta
	motivazione	Molto Alta	Molto Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Alto	Alta
	Produzione e tecnologia	Alto	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Media	Media
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Alte	Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Medio	Medio

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura	Articolata e partecipata, organi di direzione eletti dai soci	
Formalizzazione	Alta	
Gerarchia	Esistente e condivisa dai soci in quanto deriva da competenze sviluppate sul campo	
Specializzazione	Alta	
Funzione critica	Direttore della produzione; Direzione strategica dell'azienda	
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	efficienza gestionale e cooperativa bilanciate ed elevate	
VISION	Settore	Crescita potenziale
	Azienda	Crescita potenziale
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Media
	Fatturato	Altalenante
	Stabilità azienda	Alta

3.2.16. Cooperativa R

Presentazione della cooperativa

L'azienda nasce a Sondrio nel 1986 da un gruppo di giovani laureati, studenti universitari e diplomati, 13 persone in tutto, guidate da Giulio Cidini (Ingegnere ENI originario della Valtellina) con lo scopo di conoscere il territorio e rimanere anche dopo la laurea a lavorare nella terra d'origine.

L'idea di creare una cooperativa per lo studio del territorio nasce dai dissesti idrogeologici del 1983, ma rimane un progetto fino all'86 e in occasione di quelli più gravi del 1987 trova pronta la COOPERATIVA R a iniziare il proprio lavoro. La scelta della forma giuridica della società cadde sulla cooperativa perché i fondatori volevano qualcosa di autonomo, democratico, che responsabilizzasse tutti i partecipanti e offrisse vantaggi e possibilità di condivisione del lavoro e delle responsabilità.

La prima attività svolta dalla cooperativa riguarda la formazione di tecnici geologi con competenza specifica per il territorio montano e l'attività di monitoraggio del dissesto idrogeologico.

Dalla collaborazione con i partner di quel primo progetto nasce l'idea di realizzare un settore di cartografia informatica montana regionale, idea sostenuta dalla Regione Lombardia che la finanzia.

L'azienda conosce una fase di grande sviluppo fino al 1992 anno in cui il fondatore e principale artefice dell'attività della cooperativa muore in un incidente stradale. Le difficoltà di mantenere i legami instaurati dal fondatore si uniscono al blocco dei finanziamenti regionali per la formazione e nazionali per ogni altra cosa a seguito della vicenda di Tangentopoli e dei falsi finanziamenti FESR.

Nel 1992 Mariella Londoni, moglie del fondatore, assume la guida della cooperativa e dato il momento particolarmente sfavorevole, la struttura si dimezza e il settore cartografico propone la propria collaborazione ai comuni della valle, il settore formazione si concentra su figure meno specifiche.

Governance

Nel 2005 COOPERATIVA R conta 46 soci (di cui solo 15 sono attivamente impegnati nella cooperativa) e 6 dipendenti, ancora oggi i soci sovventori della cooperativa non hanno voluto abbandonarla anche se non conservano, o non hanno mai avuto un ruolo attivo in essa, ne riconoscono il valore.

Le risorse si sono formate quasi interamente all'esterno della cooperativa; ma con il crescere del numero dei soci e dei dipendenti e dell'età dell'azienda si è registrata la tendenza a formare e trattenere le risorse più meritevoli quando possibile.

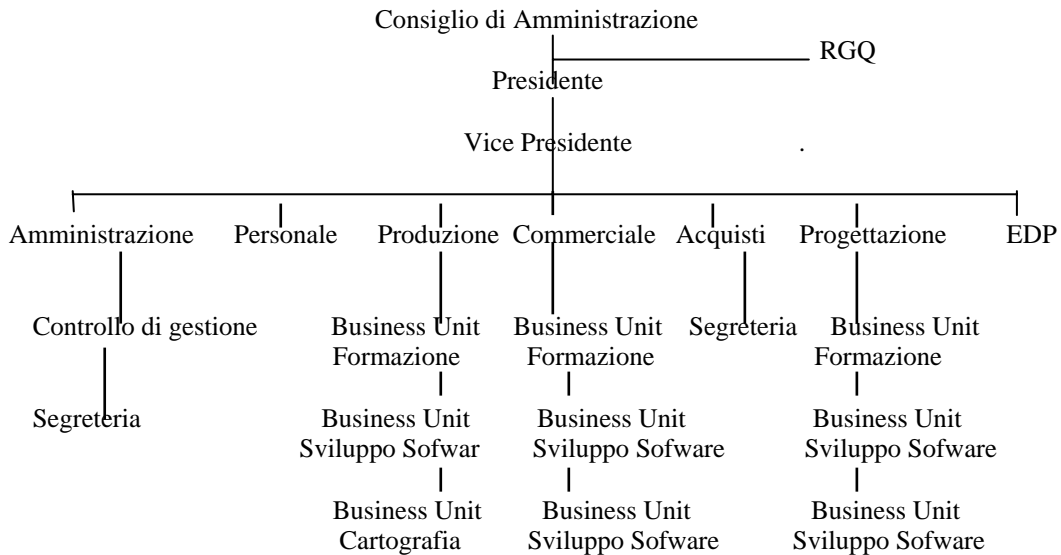
I soci fondatori molto giovani all'epoca della fondazione (20-30 anni) non avevano esperienze di cooperazione alle spalle e hanno creato una struttura organizzata in termini aziendalisti.

L'assemblea nomina il Consiglio di Amministrazione (formato da tre persone), che a sua volta esprime il presidente e il vicepresidente che sono le vere figure manageriali della struttura, responsabili dell'indirizzo strategico. Troviamo poi le funzioni amministrativa e del personale (dirette dal vicepresidente), tre divisioni

di produzione (business unit di formazione, software e cartografia), commerciale, acquisti, progettazione e EDP.

Le assemblee sono frequenti e partecipate, spesso sono molto intense e ricche di conflittualità; negli ultimi tempi, a seguito di differenti punti di vista, un gruppo di lavoratori ha lasciato la cooperativa e ha creato una propria azienda.

ORGANIGRAMMA



Fonte: Nostra elaborazione da Sistema Qualità Aziendale

Imprenditorialità.

La cooperativa presenta tratti di spiccata imprenditorialità, la vision aziendale è molto orientata al mercato, ed ha saputo in fase iniziale anticiparne la domanda, la pressione di circostanze avverse ha imposto cambiamenti importanti e ha fatto emergere capacità di modificare la linea di business ed i clienti serviti.

Gli standard qualitativi sono elevati ed il management ha dimostrato di saperli mantenere nel tempo nonostante i cambiamenti imposti dall'ambiente di riferimento. I soci hanno anche dimostrato la capacità di impegnarsi in progetti innovativi e di introdurre innovazione influenzate dalla creatività personale e dalla visione del mercato.

La cooperativa sta valutando attualmente la possibilità di collaborare all'attivazione di percorsi di alta formazione nel settore turistico, enogastronomico, montano, in collaborazione con centri universitari e di ricerca vicini geograficamente ed oltre confine. È anche allo studio un progetto di internazionalizzazione per formazione a personale straniero che lavora in imprese italiane delocalizzate all'estero.

Attività e mercato.

L'attività svolta da COOPERATIVA R consiste nella formazione e nell'elaborazione di cartografia digitale. I clienti sono quasi tutti pubblici (95%

pubblici e 5% privati): enti locali della provincia di Sondrio, Comunità montane (anche fuori provincia) e Regione Lombardia.

Il principale mercato del settore formazione è rappresentato dalla formazione superiore, figure informatiche che hanno sfruttato e sfruttano tuttora una moderna aula informatica multimediale allestita presso la sede della cooperativa a Sondrio.

COOPERATIVA R può vantare un catalogo formativo standard da proporre ai suoi clienti che va dall'informatico generale per la progettazione (ad es. autocad, disegno tecnico) alla specifica formazione di tecnici di monitoraggio del territorio montano. L'offerta negli ultimi anni si è arricchita anche di progetti di mediazione culturale e aiuto alla famiglia, anche a vantaggio di professionalità che emergono da lauree umanistiche meno ricercate nel panorama lavorativo.

I nuovi progetti nell'area formativa riguardano una figura innovativa sull'ecologia della costruzione ed il filone della formazione continua aziendale.

Per quanto riguarda la business unit della cartografia i clienti sono diversi, anche se appartenenti tutti alla sfera pubblica.

Un servizio nuovo che negli ultimi anni si è fatto strada tra quelli forniti dalla cooperativa è quello di "bonifica tributaria" della cartografia per conto dei comuni e di aggiornamento e controllo dei listini ICI. È un servizio che i comuni non sono in grado di fornire e che è sempre più richiesto. Attualmente servono 20 comuni in Provincia di Sondrio, anche attraverso partnership con le comunità montane (anche nel lecchese e comasco), il servizio si sta inoltre stendendo anche al controllo dei dati relativi alle tasse rifiuti. Il servizio si basa su un software sviluppato da COOPERATIVA R, che si avvale di due risorse apposite per questa funzione, chiamato Eureka che i comuni possono scegliere di acquistare o di ottenere un riversamento dei dati aggiornati nel loro sistema.

I concorrenti di COOPERATIVA R variano a seconda della linea di business, troviamo piccole imprese locali che fanno concorrenza sui corsi del fondo sociale, ma a volte anche grandi imprese che aprono filiali a Sondrio per offrire i propri servizi in tutte le province lombarde.

Nel settore cartografico e software troviamo piccoli studi professionali locali, o grandi aziende nazionali (Zucchetti), ma trovare un concorrente sulle nicchie di mercato come la consulenza e aggiornamento delle banche dati comunali non è possibile, in questo settore sono leader di mercato.

I fornitori sono tutte piccole e medie imprese sia locali che regionali e nazionali.

La promozione dei servizi della cooperativa avviene attraverso il sito internet, Televisioni e Giornali locali, ma soprattutto tramite il passaparola tra chi ha utilizzato i servizi di COOPERATIVA R e ne è stato favorevolmente impressionato. La cooperativa è certificata ISO 9000 dal 2003.

La soddisfazione del cliente dipende soprattutto dal valore aggiunto ai servizi formativi fornito dalla cooperativa: servizio concordato coi clienti, assistenza al cliente per formazione, completezza del servizio e dalla competitività del prezzo.

Rapporti con il territorio.

Il rapporto con il territorio per una cooperativa con la storia di COOPERATIVA R non può che essere stretto e fattore di successo o di crisi, come nel passato ormai lontano della cooperativa.

I rapporti con le istituzioni locali come i comuni, la Provincia, le scuole, le associazioni di categoria di artigiani e commercianti e le comunità montane sono partnership consolidate e fattori determinanti nel lavoro della cooperativa sia nell'area formazione che in quella della cartografia e del software.

Dati Economici

I finanziamenti pubblici da cui COOPERATIVA R trae il suo sostentamento sono veicolati dalle istituzioni locali e la loro conoscenza e capacità di rispondere alle richieste formulate sono fattori di successo importanti.

Anche per la gestione finanziaria i rapporti con il tessuto bancario locale sono importanti, questa, raccontano gli intervistati è sempre stata una nota dolente per la cooperativa che non è mai avuta a disposizione elevati quantitativi di capitale e perché il cliente pubblico servito è giudicato negativamente dal punto di vista del rispetto dei pagamenti.

La principale banca di riferimento è il Credito Valtellinese, gli strumenti finanziari utilizzati sono l'anticipo fatture ed il prestito a medio-lungo termine (5 anni a tasso agevolato) concesso in occasione dei mondiali di Bormio e un leasing vantaggioso per gli investimenti in conto capitale.

Le leggi e gli strumenti di agevolazione regionali e locali vengono utilizzati pochissimo da COOPERATIVA R, in passato era stato utilizzato il finanziamento ex Legge 32, ma attualmente la cooperativa non riceve contributi e non usa leggi di agevolazioni finanziaria.

Nel 2005 COOPERATIVA R conta circa 700.000 di Euro di fatturato, un dato molto inferiore rispetto all'anno precedente, tuttavia negli ultimi 6 anni questo dato ha registrato un'altissima variabilità.

Le commesse dai comuni e dalle comunità montane sono generalmente in deroga di appalto perché di entità leggermente inferiore ai 20.000 €

Criticità sollevate dall'azienda:

- barriere all'ingresso nel settore formazione e cartografia
- eccessiva concorrenza e politiche di basso prezzo nel settore formazione
- insufficienti agevolazioni e sgravi nella legge sull'apprendistato
- mancanza di consulenza mirata e competente, ad hoc per le cooperative, sui servizi di internazionalizzazione
- mancanza di formazione per specifici percorsi di business cooperativo
- mancanza di iniziative e strumenti formativi sulle problematiche UE
- mancanza di percorsi di diffusione del benchmark di vari settori
- mancanza di occasioni che facilitino scambi informativi e di ricerca
- gli strumenti di finanza agevolata creano problemi, sono lenti e dall'esito incerto
- problemi creati dal "patto di stabilità" nella riscossione crediti da enti pubblici

Schema di sintesi

Data intervista	7/12/06
Nome azienda	COOPERATIVA R
Anno costituzione	1986
Soci	46 (di cui 15 lavoratori, più 6 dipendenti)
Prodotti	Consulenza e formazione

		PRODOTTI			
		Formazione			Cartografia
MERCATI (geografici e clienti)	Sondrio e Provincia	70%	Enti pubblici	50%	45%
			privati	5%	
	Fuori Provincia	30%	Enti pubblici	10%	80
			privati		10%

Analisi settore	
Concorrenti	medie imprese tradizionali anche cooperative
Barriere	prezzo
Fornitori	Hardware, Software
Prodotti sost.	Nessuno
Focus	Qualità del servizio e servizi accessori di assistenza e consegna
Ipotesi diversificazione	Nessuna

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Basse	Media
	Fisiche	Medie	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Alto	Alta
	Reputazione	Alto	Alta
	Cultura imprenditoriale	Media	Alta
	Cultura cooperativistica	Media	Alta
umane	conoscenza/ formazione	Alto	Alta
	flessibilità	Alto	Alta
	motivazione	Molto Alta	Molto Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Alto	Alta
	Produzione e tecnologia	Alto	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Molto Alto	Molto Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Alte	Molto Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Alto	Molto Alta

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT			
Struttura	molto articolata e molto partecipata, organi di direzione eletti dai soci		
Formalizzazione	Media		
Gerarchia	Esistente e condivisa dai soci in quanto deriva da competenze sviluppate sul campo		
Specializzazione	Alta		
Funzione critica	Direttore della produzione; Direzione strategica dell'azienda		
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	L'efficienza gestionale è cooperativa si bilanciano		
VISION	Settore	Stabilità	
	Azienda	Stabilità	
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna	
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Bassa	
	Fatturato	Altalenante	
	Stabilità azienda	Media	

3.2.17. Cooperativa S

Presentazione della cooperativa

L'azienda nasce a Sant'Angelo Lodigiano nel 1993 sotto il nome di Cooperativa S, i soci fondatori sono 13.

La cooperativa è nata inizialmente per sostenere la gestione del servizio legato al locale distaccamento di vigili del fuoco volontari. Ma a seguito del dissesto finanziario del Comune di Sant'Angelo Lodigiano, nasce l'idea di costituire una cooperativa per fornire tali servizi non solo al comune in crisi ma ad un mercato più ampio.

Inizialmente il servizio offerto era quello delle pulizie e dei servizi anti-incendio ed i clienti erano esclusivamente enti pubblici. La Cooperativa trova poi la propria continuità esclusivamente nel ramo delle pulizie e cedendo il ramo aziendale dei servizi anti-incendio.

Composizione sociale e risorse umane.

Nel 2005 il gruppo S conta 340 soci. Le risorse si sono formate sia all'interno dell'azienda che all'esterno; con il crescere del numero e della tipologia delle attività si è registrata la tendenza a collaborare col cliente nella formazione delle risorse umane, per fornire le competenze e la professionalità necessaria alla gestione di attività richieste dal cliente stesso.

La differenziazione delle attività ha portato alla creazione di una cooperativa sociale, per la gestione degli operativi dei servizi sociali e del consorzio che gestisce sia le due realtà suddette che le loro sedi distaccate presenti in svariate regioni del nord e del centro Italia, il gruppo S.

La cooperativa S ha esternalizzato alcune funzioni importanti affidandole direttamente alla direzione del consorzio, le persone ai vertici delle due strutture coincidono. Per questo prenderemo in esame l'organigramma del gruppo S che è formato da due cooperative sociali di tipo A e due cooperative di produzione e lavoro. Il consorzio è stato creato nel 2004 per sfruttare le sinergie delle cooperative del gruppo nelle gare d'appalto e ha sedi secondarie a Forte dei Marmi, La Spezia, Roma e Catania dove principalmente viene svolta l'attività delle cooperative associate.

La struttura interna è piuttosto complessa: la direzione generale è ricoperta dal Presidente della Cooperativa S, troviamo poi il servizio qualità, segreteria, il settore amministrativo (che a sua volta si divide in: amministrazione finanza e acquisti – che gestisce la contabilità, il magazzino e gli acquisti e personale; il settore commerciale ed il settore gestione commesse che organizza il lavoro delle cooperative collegate.

Il servizio viene fornito su richiesta del cliente e la cooperativa lo organizza, trova e gestisce il personale, nelle sedi periferiche viene organizzata la produzione, svolta la funzione commerciale e gestito il rapporto con il cliente, mentre nella sede centrale del consorzio vengono svolte in maniera centralizzata tutte le altre funzioni.

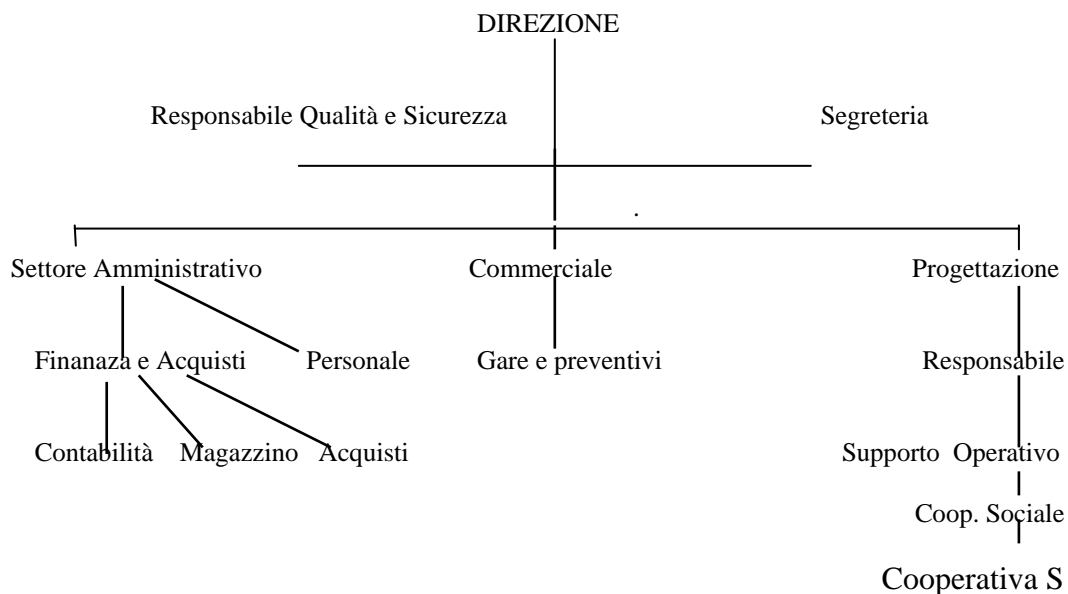
Il personale è quanto mai vario per formazione e provenienza, ma le persone cresciute all'interno della cooperativa d'origine mantengono un ruolo gestionale

nel gruppo, anche se nessuno di loro inizialmente aveva esperienze di gestione cooperativa. I risultati positivi della loro gestione conferiscono loro l'autorità per proseguire nel lavoro. I dipendenti storici dell'impresa sono cresciuti al suo interno e la qualità che la dirigenza riconosce loro sono fondamentali secondo l'intervistato nel lavoro in un'impresa cooperativa: fedeltà, capacità di sacrificio per il bene della cooperativa e voglia di partecipare alla gestione dell'azienda. Tuttavia, a detta dell'intervistato, queste caratteristiche in gran parte mancano nei nuovi assunti ed è un problema forse portato dalle specializzazioni funzionali e organizzative.

Per questo i percorsi di crescita all'interno della cooperativa non sono aperti a tutti ma riservati a chi dimostra di voler partecipare attivamente e propositivamente alla vita dell'azienda.

Questa partecipazione è a macchia di leopardo, ci sono alcune persone con grande spirito cooperativo e attaccamento e altre che agiscono esclusivamente da dipendenti. Per far conoscere meglio la cooperativa ai soci viene inviato periodicamente un bollettino informativo e vengono organizzate numerose assemblee plenarie e di settore.

ORGANIGRAMMA



Fonte: Nostra elaborazione da organigramma sistema qualità

Imprenditorialità.

La cooperativa non presenta una spiccata imprenditorialità, la sua principale caratteristica consiste nel rispondere alle richieste dei clienti serviti attraverso modifiche organizzative, di personale e di struttura. Gli standard qualitativi sono imposti dai clienti che si sono via via differenziati raggiungendo anche il settore bancario oltre a quello degli enti pubblici. L'impresa sembra tuttavia essere guidata da logiche molto vicine a quelle della pura gestione di servizio conto terzi senza grande autonomia progettuale.

La formazione delle risorse avviene in collaborazione con il cliente ed essenzialmente per mantenere gli standard di servizio da lui richiesti. Sotto questo aspetto la dirigenza è molto attenta al dialogo con i clienti e ad adottare le misure

necessarie all'eventuale miglioramento dei servizi di qualità inferiore alle aspettative del cliente. Proprio la grande attenzione al cliente risulta essere il probabile fattore principale dei buoni risultati della cooperativa stessa, a detta dell'intervistato, il rapporto che si crea col cliente fa diventare la cooperativa una sorta di coscienza critica e propositiva che permette di discutere insieme le variazioni al servizio attraverso un pluriennale rapporto fiduciario e paritario.

Nonostante questo non è chiaro il percorso attraverso cui la clientela dell'impresa si sia allargata e nemmeno come i grandi clienti serviti si siano legati all'impresa, anche perché le iniziative commerciali in questo settore non appaiono molto strutturate ed innovative.

Attività e mercato.

In seguito alla richiesta dei clienti serviti, la gamma dei servizi offerti viene ampliata con i servizi di facchinaggio, fattorinaggio, servizi educativi per l'infanzia e socio assistenziali per gli anziani, dilatando progressivamente il mercato potenziale. Con questo metodo attraverso gli anni i servizi richiesti dal cliente e in seguito forniti dalla cooperativa si sono ampliati dalle pulizie al fattorinaggio, ai servizi di assistenza agli anziani e lavanderia di una RSA al servizio cucine e mense.

I clienti serviti sono sia pubblici che privati, anche se per numerosità quelli pubblici sono il 90% del totale, mentre il fatturato proviene per il 65% circa dal settore pubblico e per il 35% circa da quello privato.

I servizi svolti per i clienti pubblici, con cui i rapporti sono regolati dal sistema delle gare di appalto, sono: pulizie, gestione di asili nido, di palazzetti dello sport, gestione mense scolastiche, servizi di facchinaggio, archiviazione e fattorinaggio

Quelli svolti per i clienti privati sono: servizi di facchinaggio, archiviazione, fattorinaggio, pulizie, reception, centralini e call center.

I principali clienti privati provengono dal settore bancario, dal Gruppo Banca Popolare Italiana, dalla Banca Popolare dell'Emilia Romagna.

Per il settore pubblico i concorrenti sono solo cooperative che operano nel settore dell'esternalizzazione dei servizi. Si tratta di grosse realtà attive su tutto il territorio nazionale come la MANUTENCOOP, che in alcuni casi diventa anche partner quando affida a cooperative del gruppo S servizi in subappalto. Tuttavia la tipologia del concorrente varia molto a seconda della tipologia di appalto a cui la cooperativa partecipa, nel caso di piccoli appalti le cooperative concorrenti sono realtà locali di piccole o medie dimensioni.

Nel territorio in cui la cooperativa ed il consorzio sono nati, essi rappresentano, secondo l'intervistato, in termini di volume d'affari la prima realtà cooperativa che svolge questi servizi ed a livello regionale sono tra le prime 50.

La maggiore concorrenza arriva dalle cooperative cosiddette spurie o che applicano contratti di lavoro e tariffe vantaggiosi per il cliente ma non adeguati ai lavoratori. Il consorzio S applica la legislazione corretta per tutti i dipendenti e per questo fatica a stare nel mercato.

I fornitori sono aziende a livello locale o nazionale, gli automezzi vengono acquistati da concessionari locali FIAT, i materiali di consumo per il servizio pulizie vengono anch'essi acquistati da concessionari locali di grandi imprese, lo stesso dicasi per le divise da lavoro. con i fornitori i rapporti sono formalizzati e consuetudinari e seguono standard precisi dettati dalle necessità del lavoro.

Rapporti con il territorio.

Il rapporto con il territorio di riferimento per una cooperativa con la storia di Imprese non può che essere stretto, e lo diventa anche nei territori in cui sono presenti sedi distaccate.

I rapporti con le istituzioni locali come i comuni, province, le scuole, sono partnership consolidate e fattori determinanti nel lavoro della cooperativa.

Finanza.

I rapporti con il tessuto bancario locale sono importanti, sia perché esso costituisce il principale cliente privato che per il ricorso a finanziamenti frequenti per far fronte alle necessità finanziarie acquisite dai tempi di pagamento a volte imprevedibili del settore pubblico, principale cliente della cooperativa.

Gli strumenti finanziari utilizzati sono il factoring, anticipi fatture, il leasing. La cooperativa o il consorzio non hanno mai fatto ricorso a contributi o finanziamenti a tassi agevolati sostenuti da leggi nazionali o regionali.

Nel 2005 la Cooperativa S e il suo consorzio hanno confermato i risultati economici positivi che dall'inizio dell'attività ne denotano la crescita.

Criticità sollevate dall'azienda:

- barriere all'ingresso a causa di concorrenza sleale
- difficoltà di programmazione di attività e finanziaria legata all'incertezza del sistema delle gare di appalto
- mancanza di sostegno finanziario, fiscale e legislativo per il mondo cooperativo
- mancanza di controlli sulle cooperative irregolari che sfruttano la manodopera e che mettono fuori mercato le altre cooperative abbassando i costi

Schema di sintesi

Data intervista	12/12/06
Nome azienda	Cooperativa S
Anno costituzione	1993
Soci	350
Prodotti	Servizi di pulia e facchinaggio

		PRODOTTI			
		Privati	Enti pubblici	PMI	banche
MERCATI (geografici e clienti)	Lombardia, Nord Italia e Lazio	35%	65%	5%	30%

		PRODOTTI			
		Pulizia e Facchinaggio			
		Servizi socio assistenziali ed educativi			
MERCATI (geografici e clienti)	Lombardia	60%	Enti pubblici	40%	30%
			privati	30%	
	Fuori regione	40%	Enti pubblici	40%	30%
			privati	30%	

Analisi settore	
Concorrenti	Grandi imprese tradizionali anche cooperative
Barriere	prezzo
Fornitori	Materiali e Macchinari da parte di grandi imprese italiane e straniere
Prodotti sost.	Nessuno
Focus	Qualità dei servizi
Ipotesi diversificazione	Nessuna

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Medie	Media
	Fisiche	Medie	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Medie	Alta
	Reputazione	Alto	Alta
	Cultura imprenditoriale	Media	Alta
	Cultura cooperativistica	Media	Alta
umane	conoscenza/ formazione	Media	Media
	flessibilità	Bassa	Bassa
	motivazione	Molto Alta	Molto Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Basso	Bassa
	Produzione e tecnologia	Alto	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Molto Alto	Molto Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Alte	Molto Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Alto	Molto Alta

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura	Poco articolata e mediamente partecipata, organi di direzione eletti dai soci	
Formalizzazione	Media	
Gerarchia	Esistente e condivisa dai soci in quanto deriva da competenze sviluppate sul campo	
Specializzazione	Alta	
Funzione critica	Direttore della produzione; Direzione strategica dell'azienda	
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	L'efficienza gestionale è molto più marcata di quella cooperativa	
VISION	Settore	Crescita potenziale
	Azienda	Crescita potenziale
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazioni	Media
	Fatturato	Crescita sostanziale e continua
	Stabilità azienda	Media

3.2.18. Cooperativa T

Presentazione della cooperativa

La cooperativa T, che insieme alle cooperative X e Y si occupano di logistica, costituisce la compagine di Networking distributivo del Gruppo T che offre anche servizi postali, di magazzinaggio e di noleggio furgoni e vetture sia a breve che a lungo termine.

La cooperativa ed il consorzio stesso nascono nel 1999 e si differenziano per la tipologia di servizio offerto che si rivolge ai differenti (ma non numerosissimi) clienti serviti.

Inizialmente Cooperativa T vedeva la partecipazione di soci che erano lavoratori autonomi. Successivamente, questo aspetto fu modificato e oggi i soci sono anche dipendenti

La cooperativa Cooperativa X invece aveva modalità di pagamento standard a giornata e la Cooperativa Y racchiudeva lavoratori autonomi a tutti gli effetti, persone giuridiche pagate tramite partita IVA.

Governance

I soci di Cooperativa T sono circa 70 ed un dipendente, Cooperativa X invece vede la partecipazione di 17 soci mentre i soci Cooperativa Y sono circa 10.

Le risorse si sono formate autonomamente per quanto riguarda i soci più anziani e quelli di Cooperativa Y, mentre per Cooperativa T e Cooperativa X la formazione è stata effettuata in collaborazione con il cliente di riferimento, in quanto i lavoratori delle due cooperative lavorano con strumenti informatici di collegamento studiati dai clienti per lavorare con i propri sistemi di logistica integrata.

In generale nelle tre cooperative non c'è molto turn over, ed è interessante notare come molti soci Cooperativa T siano di nazionalità peruviana, molto precisi e disponibili sul lavoro, a detta dell'intervistata.

La cooperativa Cooperativa T s al suo interno racchiude due tipologie di soci: autisti e facchini. Questa divisione è data dalla tipologia del lavoro, infatti questa cooperativa lavora per grosse aziende di trasporto come DHL e UPS che per gestire in maniera efficiente le proprie consegne richiedono un'elevata specializzazione del lavoro ad ogni livello. Inizialmente le due attività di caricamento automezzi e consegna non erano divise ma grazie a questa specializzazione ha consentito una differenza qualitativa notevolissima.

Cooperativa X invece fornisce un cliente con organizzazione meno ferrea nel proprio servizio, infatti lascia a disposizione del cliente il furgone e l'autista che fa la spola tra il magazzino fornitore ed i clienti più volte al giorno ed il collegamento è semplicemente tramite contatto telefonico.

Per Cooperativa Y la tipologia di servizio fornito invece è la più varia, data la diversità dei clienti serviti.

In capo al consorzio rimangono le funzioni organizzative centrali, amministrativa, di gestione del personale e paghe, del marketing e commerciale e di sviluppo strategico.

Questo tipo di organizzazione dà molta forza al consorzio, che riuscendo a rappresentare una importante massa critica di lavoratori e servizi riesce a gestire

gli elevatissimi costi del personale (maggiori rispetto alla concorrenza data la rigida applicazione della contrattualistica di riferimento) e ad incrementare costantemente il fatturato.

Il centro decisionale del consorzio è il Consiglio d'Amministrazione formato dai presidenti delle 3 cooperative e dal Presidente del Consorzio stesso, queste figure coincidono anche con i soci fondatori di età compresa tra 30 e 40 anni e con grado non elevato di istruzione.

Tutti i soci mostrano un forte attaccamento alla cooperativa e lo dimostrano soprattutto attraverso la loro professionalità ed il reciproco aiuto nei momenti di difficoltà sul lavoro, nel periodo di Natale in cui le consegne diventano frenetiche e nel periodo invernale quando a causa di malanni di stagione le sostituzioni sono improvvise e all'ordine del giorno.

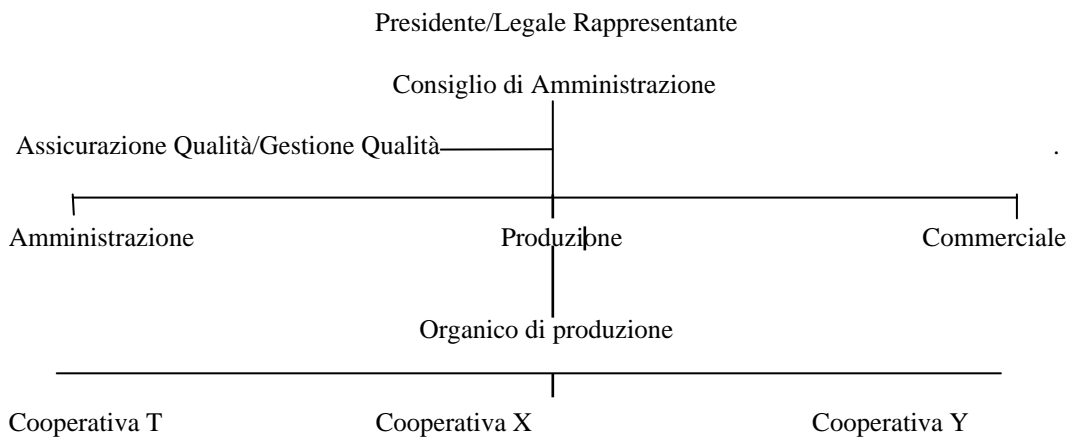
Le assemblee non sono molte nell'arco dell'anno ed è difficile ottenere una massiccia partecipazione data la diversa provenienza geografica dei soci, si tengono ad esempio in occasione dell'approvazione del bilancio.

Questo problema è stato risolto tramite l'organizzazione di brevi e numerosi incontri tenuti nelle pause pranzo che vedono una buona partecipazione e sono organizzati per far sentire al socio il vero carattere dell'azienda dove lavorano quello cooperativo. I soci/dipendenti in questo modo si sentono responsabilizzati e partecipi.

La proposta di associarsi non viene estesa a tutti i dipendenti all'atto dell'assunzione, ma fatta dopo aver valutato la partecipazione al lavoro del socio.

Al lavoratore a cui viene proposto di associarsi, vengono spiegati vantaggi e svantaggi della posizione e non subisce pressioni in un senso o nell'altro. Fino ad ora, secondo l'intervistata, non hanno comunque registrato risposte negative, anche perché il mercato nel settore non propone cose eclatanti e molte persone ambiscono a lavorare con GRUPPO T che è cresciuto costantemente ed ha una gestione economica solida, tanto da essere in grado di versare ristorni ogni anno ai propri soci. L'azienda è certificata a norma ISO 9001.

ORGANIGRAMMA



Fonte: Nostra elaborazione da intervista

Imprenditorialità.

La cooperativa presenta tratti di spiccata imprenditorialità nelle sue fasi iniziali e grandi capacità organizzative in seguito.

Quella che potrebbe sembrare, e forse iniziò, come pura esternalizzazione di una parte del servizio di trasporto di grandi vettori ha visto in seguito cambiamenti organizzativi e dinamicità nella risposta alle domande del cliente.

Le opportunità si sono moltiplicate grazie al buon lavoro svolto e la dirigenza ha saputo trovare nuovi servizi e nuove linee di business per diversificare la propria offerta.

L'efficienza dimostrata ha permesso un iniziale smarcamento dai clienti storici, rendendo la cooperativa meno dipendente dalle loro fortune, e la condivisione del progetto di crescita e sviluppo è stata comunicata adeguatamente ai soci che l'hanno condiviso e sostenuto fino ad oggi, anche in virtù degli ottimi risultati di ogni esercizio.

La gestione dei servizi strategici in capo al consorzio ha permesso di ridurre i costi e massimizzare il rendimento di quelle funzioni aziendali.

Attività e mercato.

L'attività svolta dalle 3 cooperative analizzate è quella dell'autotrasporto di mezzi per conto terzi.

I principali clienti serviti sono grandi imprese internazionali per Cooperativa T che opera in Lombardia (DHL, UPS), medie imprese locali in Piemonte del settore automotive per la cooperativa Cooperativa X e due grandi clienti internazionali in tre province lombarde per Cooperativa Y.

Il servizio fornito da Cooperativa T e Cooperativa X risulta molto simile mentre quello di Cooperativa Y essendo fornito da lavoratori autonomi è più flessibile e funziona anche come serbatoio da cui attingere in caso di emergenza nella fornitura del servizio delle altre due cooperative.

Gli autisti Cooperativa Y infatti garantiscono di essere presenti un determinato numero di giorni al mese, per consentire alla consegne di essere effettuate. Ovviamente il ritorno economico è maggiore rispetto ai lavoratori delle altre cooperative, ma in maniera non smaccata, ciò impedisce che nascano invidie.

La partnership con i clienti storici appare così consolidata che l'intervistata non riesce a individuare veri e propri concorrenti, anche perché i grandi clienti internazionali a cui si legano le cooperative individuano pochi partner a livello nazionale e affidano loro una zona di competenza ciascuno, evitando di fatto la concorrenza.

Una partnership è stata creata anche con i fornitori che sono per lo più legati al noleggio di lungo termine degli automezzi, sono gestiti tutti da Gruppo T, sono grandi aziende italiane ed internazionali che operano sul territorio nazionale.

Rapporti con il territorio.

I rapporti con il territorio si limitano ai contatti con le filiali italiane dei grandi clienti serviti o dei medi clienti locali.

A livello locale le cooperative dialogano attraverso il consorzio anche con le centrali cooperative a cui sono associate e con le banche per il settore finanziario.

Il consorzio ha richiesto l'intervento dell'associazione cooperativa a cui partecipa, dato che le necessità di formazione specifica nella gestione di

un'impresa cooperativa sono ancora assenti ma, di grandissimo interesse per GRUPPO T.

I momenti formativi organizzati sono infatti ritenuti di valore ma insufficienti ed il contatto con le associazioni porta la costante richiesta della struttura di organizzazione di iniziative in quel senso.

Finanza.

Sin dall'inizio dell'attività i rapporti con gli istituti di credito sono stati di grande collaborazione, anche perché il maggior cliente coinvolto fin dall'inizio dell'attività si è fatto garante per i finanziamenti richiesti, affidamento che oggi non è più richiesto grazie agli importanti risultati ottenuti.

Se da un lato i tassi riservati al consorzio sono favorevoli, rimane però la difficoltà di sostenere i soci Cooperativa Y, che essendo liberi professionisti subiscono il rapporto sfavorevole con le Banche che chiedono loro anche una competenza nella gestione finanziaria che non hanno e che non riescono a formarsi.

Dati Economici.

Grazie alla crescita costante che permette di accantonare buone riserve di capitale la cooperativa conferma la positiva e costante crescita degli ultimi esercizi.

Criticità sollevate dall'azienda:

- Mancanza di formazione specifica del settore cooperativo
- Mancanza di formazione specifica inerente alle varie funzioni aziendali (finanziaria, amministrativa, commerciale, organizzativa) per il settore cooperativo
- Mancanza di ascolto da parte delle associazioni cooperative e della Regione in tal senso

Schema di sintesi

Data intervista	12/12/06
Nome azienda	Cooperativa T
Anno costituzione	1993
Soci	350
Prodotti	Servizi di pulia e facchinaggio

					PRODOTTI
	Trasporto in collaborazione con grandi aziende del settore				Trasporto per aziende non del settore
MERCATI (geografici e clienti)	Lombardia	70%	Privati	100%	0%
	Piemonte	30%	Privati	0%	100%

Analisi settore	
Concorrenti	Grandi imprese tradizionali anche cooperative
Barriere	prezzo
Fornitori	Materiali e Macchinari da parte di grandi imprese italiane e straniere
Prodotti sost.	Nessuno
Focus	Qualità dei servizi
Ipotesi diversificazione	Nessuna

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Medie	Media
	Fisiche	Medie	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Medie	Alta
	Reputazione	Alto	Alta
	Cultura imprenditoriale	Media	Alta
	Cultura cooperativistica	Media	Alta
umane	conoscenza/ formazione	Media	Media
	flessibilità	Bassa	Bassa
	motivazione	Molto Alta	Molto Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Basso	Bassa
	Produzione e tecnologia	Alto	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Molto Alto	Molto Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Alte	Molto Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Alto	Molto Alta

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura	Poco articolata e mediamente partecipata, organi di direzione eletti dai soci	
Formalizzazione	Media	
Gerarchia	Esistente e condivisa dai soci in quanto deriva da competenze sviluppate sul campo	
Specializzazione	Alta	
Funzione critica	Direttore della produzione; Direzione strategica dell'azienda	
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	L'efficienza gestionale è molto più marcata di quella cooperativa	
VISION	Settore	Crescita potenziale
	Azienda	Crescita potenziale
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Media
	Fatturato	Crescita sostanziale e continua
	Stabilità azienda	Media

3.2.19. Cooperativa U

Presentazione della cooperativa

La cooperativa nasce nel 1979 dall'idea di un gruppo di autotrasportatori autonomi della Provincia di Pavia che trasportavano materiale edilizio per le fornaci edili della zona dell'Oltrepo. Negli anni precedenti il settore era entrato in crisi e per ottenere commesse a tariffe accettabili i 9 soci decisero di iniziare quest'esperienza.

Inizialmente le commesse provengono solo dal settore dell'edilizia, rendendo necessario per la cooperativa il rivolgersi ad altri tipi di settori.

Governance

La cooperativa associa a sua volta 4 imprese S.n.c. e S.a.s. e 5 ditte individuali, non si configura quindi come associazione di persone fisiche, bensì come associazione di fornitori del servizio di trasporto che la cooperativa smista sulle commesse che le vengono proposte.

Come da statuto, gli organi interni comprendono l'assemblea dei soci, il Consiglio d'amministrazione, composto da 7 consiglieri, tra cui il Presidente, due vice presidenti e 4 consiglieri. Un vicepresidente è incaricato dell'amministrazione, un altro si occupa del settore commerciale. I soci rimangono tuttora 9 come all'inizio dell'attività, tutti con grado di istruzione medio-basso e di età compresa tra 45 e 50 anni. Sono presenti inoltre 5 dipendenti in amministrazione. Nessuno di loro si può definire una vera figura manageriale.

La struttura vanta un ufficio commerciale, uno amministrativo e uno che svolge il lavoro di organizzazione dei trasporti manualmente, senza l'ausilio di sistemi informatici. Attraverso tabelle cartacee infatti vengono pianificati gli spostamenti degli automezzi soci, i carichi merci, gli scarichi e anche il complesso sistema dei ricarichi di automezzi vuoti dopo la consegna per il trasporto di un ulteriore carico che per il viaggio di ritorno.

ORGANIGRAMMA



Fonte: Nostra elaborazione da Intervista

Imprenditorialità.

La cooperativa negli anni ha saputo modificare il suo parco clienti di riferimento e la tipologia delle merci trasportate, presenta dei tratti di spiccata imprenditorialità e la vision aziendale è molto orientata al mercato. Inoltre, il management ha dimostrato nel corso della storia la capacità di cogliere le occasioni poste dal mercato, talvolta anticipandole, e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti imposti dall'ambiente di riferimento. La spiccata imprenditorialità è alla base della capillare attività commerciale svolta da ciascun socio che cerca e persegue i contatti con i nuovi clienti, anche se da svariati anni uno dei soci si fa carico della vera e propria responsabilità di questa funzione.

I punti di forza del servizio offerto sono la grande capacità di rispondere alle richieste del cliente e la grande esperienza maturata dai soci anche prima della costituzione della cooperativa. Tuttavia anche la politica di contenimento dei prezzi del servizio e della sua completezza hanno contribuito in maniera determinante alla buona riuscita della società.

Attività e mercato.

L'attività svolta dalla cooperativa è il trasporto merci in conto terzi ed i clienti dell'impresa che era partita servendo clienti del solo settore edilizio si sono estesi anche ai settori meccanico, chimico e termodinamico.

I principali clienti sono aziende italiane locali di medie o grandi dimensioni. Tuttavia una consistente parte del fatturato è anche portata da piccole aziende lombarde e del vicino Piemonte.

Il trasporto di tegole e laterizi non è importante come nei primi anni, sta rapidamente crescendo nelle attività aziendali il trasporto di carta. In questo settore per esempio, il principale cliente è la Cartiera di Voghera che ha bisogno di un servizio complesso e articolato fatto di diversi passaggi difficilmente programmabili. Tra i clienti principali fuori regione collaborano molto con aziende del Friuli, e del Ravennate, con il già citato metodo di vendita dei ritorni che permette una razionale gestione del traffico.

Il fatturato proviene per il 100% da contratti con privati e, secondo l'intervistata, i volumi d'affari della cooperativa sono a livello di leadership in provincia. Il fatturato proviene da clienti localizzati per il 70% in provincia di Pavia, 20% Lombardia, 10% Nord Italia.

Riguardo alla concorrenza non è possibile trovare veri e propri concorrenti in provincia, ipoteticamente il servizio è molto diverso da quello che potrebbe offrire a minor prezzo un privato o un'impresa di trasporti.

La parte commerciale è svolta dal presidente, che segue i clienti consolidati, ma che trova anche nuove linee di business, come negli scorsi anni quella della movimentazione container al porto di Genova, che tuttavia è stata abbandonata perché poco remunerativa.

I nuovi clienti vengono contattati direttamente dai soci oppure rispondono alle proposte commerciali inviate via mail, fax, tramite contatti telefonici, l'amministrazione svolge i passaggi successivi al primo contatto.

I principali fornitori della cooperativa sono i 9 soci che svolgono il servizio di trasporto.

Rapporti con il territorio.

I partner principali per l'azienda sono le numerose Piccole e Medie Imprese della provincia, manca un attivo collegamento all'associazione cooperativa di riferimento. Tuttavia il network di contatti locali consolidati attraverso gli anni si esprime nel rapporto con la clientela, con gli istituti di credito.

I rapporti con le Istituzioni locali sono legati al core business e non sono molto sviluppati. L'azienda appare molto radicata sul territorio e con possibilità di espansione senza trovate commerciali innovative, molto legata ad esso per le proprie fortune.

Dati Economici

I rapporti di carattere finanziario tendono a privilegiare le banche con sede in loco con cui la cooperativa lavora. Esse sono principalmente 4 istituti di credito con sede a Casteggio, sede della cooperativa e sono: Banca Centropadana, Banca Popolare di Sondrio, Banca Popolare di Milano e Banca Intesa.

In realtà le necessità di finanziamento sono ridotte, data la gestione finanziaria della cooperativa, anche perché vengono utilizzati strumenti finanziari ad hoc per le necessità più frequenti, come il leasing per acquisto automezzi e la tipologia della clientela non ha reso necessario l'acquisto di una sede con magazzino merci.

In passato sono stati utilizzati strumenti finanziari agevolati come i finanziamenti Artigiancassa per l'acquisto dei veicoli ed altri di Mediocredito Centrale per innovazione e trasporti intermodali.

L'impresa registra un fatturato in crescita costante dal 2000 e segue un trend d'incremento importante negli ultimi anni.

Criticità sollevate dall'azienda:

- Mancanza di sgravi fiscali
- Mancanza di agevolazioni del costo del lavoro

Schema di sintesi

Data intervista	16/12/06
Nome azienda	Cooperativa U
Anno costituzione	1999
Soci	9
Prodotti	Trasporto conto terzi

PRODOTTI				
Trasporto in conto terzi				
MERCATI (geografici e clienti)	Lombardia	90%	Privati	100%
	Nord Italia	10%	Privati	100%

Analisi settore	
Concorrenti	Grandi imprese tradizionali anche cooperative
Barriere	Nessuna particolare barriera
Fornitori	Materiali e Macchinari da parte di grandi imprese italiane e straniere
Prodotti sost.	Nessuno
Focus	Qualità del prodotto e servizi accessori di assistenza e consegna
Ipotesi diversificazione	Nessuna

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Alte	Alta
	Fisiche	Medie	Alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Medie	Alta
	Reputazione	Alto	Alta
	Cultura imprenditoriale	Media	Alta
	Cultura cooperativistica	Media	Alta
umane	conoscenza/ formazione	Media	Media
	flessibilità	Bassa	Bassa
	motivazione	Molto Alta	Molto Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Basso	Bassa
	Produzione e tecnologia	Alto	Alta
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Molto Alto	Molto Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Alte	Molto Alta
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Alto	Molto Alta

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura	Molto articolata e mediamente partecipata, organi di direzione eletti dai soci	
Formalizzazione	Alta	
Gerarchia	Esistente e condivisa dai soci in quanto deriva da competenze sviluppate sul campo	
Specializzazione	Alta	
Funzione critica	Direzione strategica dell'azienda	
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)	L'efficienza gestionale è molto più marcata di quella cooperativa	
VISION	Settore	Crescita potenziale
	Azienda	Crescita potenziale
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Alta
	Fatturato	Crescita sostanziale e continua
	Stabilità azienda	Media

3.2.20. Cooperativa V

Presentazione della cooperativa

La Cooperativa V nasce a Milano nel 1987 su iniziativa della Caritas Milanese. La società nasce con un obiettivo sociale molto radicato nell'attività diocesana e simile all'obiettivo di molte cooperative sociali: Cooperativa V, infatti, si pone come scopo il reinserimento sociale e lavorativo di emarginati e disagiati, attraverso il coinvolgimento nell'attività di editoria e diffusione di un giornale creato dalla società, chiamato Scarp De Tennis.

Governance

La società è informalmente dipendente dalla Caritas della Diocesi di Milano. Caritas ha creato un consorzio Onlus attraverso cui sono gestite le cooperative sociali nate sotto la propria spinta, e a cui è demandata la gestione amministrativa, organizzativa e gestionale della Cooperativa Cooperativa V.

Essa, quindi, non presenta una struttura propria, ma si configura come una realtà fortemente network centrica, caratterizzata da un'assoluta assenza di sofisticazione organizzativa.

I soci della società sono 19 e lavorano presso la redazione della rivista. I 14 dipendenti invece, assunti con contratti a progetto o a tempo determinato sono persone che vengono segnalate da Caritas o dai servizi sociali, sofferenti di grave emarginazione, a cui si affida la vendita diretta del giornale nelle vie di Milano, cercando di reinserirli attraverso la responsabilizzazione del gestire una cassa non propria.

La cooperativa si pone al limite fra cooperazione sociale e produzione e lavoro, e conseguentemente lo spirito cooperativo e partecipativo è piuttosto ridotto. Fra i dipendenti esiste un fortissimo turn over, e difficilmente vengono assunti a tempo indeterminato, per mancanza di fondi, e perché la politica sociale vuole configurare Cooperativa V come strumento di passaggio nel percorso di reinserimento delle persone seguite.

Fra i soci, invece esiste una forte solidarietà e condivisione dei valori di fondo della società, che risiedono però più nella mission sociale dell'azienda che nell'effettiva condivisione di valori cooperativi.

Imprenditorialità.

La cooperativa si identifica con un'imprenditoria di stampo sociale, il cui scopo è legato alla realtà delle organizzazioni no profit.

Il gruppo dirigente non si occupa pertanto in maniera attenta di attività di monitoraggio del mercato, o di potenziali nuovi canali di vendita. La redazione si caratterizza invece per una alta propensione all'innovatività.

Attività e mercato.

La rivista esisteva già negli anni '60, ma aveva una scarsa vitalità. Una volta acquisita da Caritas, il prodotto si è sviluppato con cura nei pezzi e nell'impaginazione, giungendo ad una tiratura di circa 10.000 copie all'anno, e configurandosi come leader nel proprio segmento di mercato.

Il mercato è rappresentato principalmente dalla città di Milano e dalle parrocchie delle province di Milano, Varese e Lecco, anche se la cooperativa è costantemente impegnata alla ricerca di clientela all'interno di aziende private, grazie al network sociale dei singoli soci e volontari

L'attività svolta dalla cooperativa consiste nella scrittura dei pezzi, mentre la stampa della rivista bimestrale è esternalizzata. Il server giornalistico ha tre redazioni, localizzate a Milano, Genova e Torino.

Sul mercato esistono prodotti sostitutivi, rappresentati da riviste quali Terra di Mezzo, ma gli articoli non vengono scritti direttamente dalle persone emarginate, come avviene in qualche caso per Scarp de tennis, attraverso cui i giovani possono dare visibilità alle loro problematiche.

Rapporti con il territorio.

La società è profondamente legata alla città di Milano, ed in particolare alla Caritas diocesana. Quest'ultima, in particolare, fornisce tutti i servizi e le risorse di cui la cooperativa ha bisogno per lo svolgimento della propria mission.

Sono stati tentati progetti di collaborazione e dialoghi con il comune di Milano, che però sono sempre risultati inutili.

Dati Economici

La società dipende economicamente da Caritas, principale finanziatore, e dalle donazioni di singoli e aziende.

Il fatturato aziendale è pari a 927.000 euro, in costante crescita nel quinquennio.

Schema di sintesi

Data intervista	13/02/07
Nome azienda	Cooperativa V
Anno costituzione	1987
Soci	19
Prodotti	editoria

		PRODOTTI	
		Vendita su strada	Parrocchie
MERCATI (geografici e clienti)	Milano	80%	0%
	Province esterne		20%

Analisi settore	
Concorrenti	Piccole realtà locali
Barriere	costi
Fornitori	Caritas e locali piccoli
Prodotti sost.	Altre riviste con scopo sociale
Focus	Missione sociale
Ipotesi diversificazione	Non valutate

RISORSE			
		grado di sviluppo	importanza attribuita
Fisiche	Finanziarie	Basso	Alta
	Fisiche	Basso	alta
immateriali	Tecnologiche/ know-how	Medio	Medie
	Reputazione	Medio	Medie
	Cultura imprenditoriale	Basso	Medie
	Cultura cooperativistica	Medio	Medie
umane	conoscenza/ formazione	Medio	Alta
	flessibilità	Medio	Medio
	motivazione	Medio	Alta

CATENA DEL VALORE & COMPETENZE DISTINTIVE			
		Grado di sviluppo	Importanza attribuita
Azienda	R&S	Basso	Media
	Produzione e tecnologia	Basso	Media
	Conoscenza e orientamento al cliente finale	Alto	Molto Alta
	Network	Alto	Alto
Competenze distintive		Medio	Media
Competenze dinamiche	Riconfigurazione rispetto a cambiamenti ambientali	Media	Media

ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT		
Struttura		Semplice
Formalizzazione		Assente
Gerarchia		Assente
Specializzazione		Sviluppata fra i soci
Funzione critica		Vendita
Focus (Efficienza gestionale vs efficienza cooperativa)		Efficienza cooperativa
VISION	Settore	Statico
	Azienda	Statica
Orientamento Azienda	(efficienza vs differenziazione)	Efficienza interna
Andamento economico-finanziario	Patrimonializzazione	Bassa
	Fatturato	In crescita
	Stabilità azienda	bassa

Capitolo 4

Conclusioni

Le cooperative di produzione e lavoro sono aziende con priorità quali la garanzia delle condizioni lavorative migliori per i propri associati, unite alla fornitura di un prodotto-servizio competitivo in termini di prezzo e qualità. Sono caratterizzate da un rapporto stretto con le associazioni di categoria, le istituzioni locali e con il cliente, tendenza che crea una rete di rapporti informali positivamente legati al suo successo.

Le imprese analizzate sono performanti dal punto di vista economico, dotate di una struttura organizzativa stabile e ben sviluppata. Le imprese maggiormente performanti hanno sviluppato *core competences* altamente manageriali simultaneamente a *core competences* più strettamente ispirate ai principi cooperativistici, sia nella sfera dirigenziale che nella propria base sociale, sviluppando un'organizzazione in cui efficienza economica e cooperativistica convivono arricchendosi reciprocamente.

Le peculiarità organizzative e di governance sono l'elevato commitment agli obiettivi aziendali e la condivisione della responsabilità di gestione tra tutti i soci, originata da una spiccata responsabilità nei confronti dell'azienda e del cliente che si traduce in un atteggiamento imprenditoriale condiviso in ogni ruolo aziendale dalla maggioranza dei soci. Le società si caratterizzano infatti per una governance interna molto partecipata, un network istituzionale ben sviluppato, di cui talvolta le cooperative sono capofila, una diffusa cultura cooperativa, a cui si accompagna una spiccata imprenditorialità collettiva. In queste imprese il ruolo di figure dirigenziali cresciute all'interno del mondo cooperativo, culturalmente radicate in esso, appaiono cruciali per la crescita aziendale. Per queste società esiste una diretta correlazione fra l'identificazione della base sociale nella mission dell'organizzazione, il livello di sviluppo della cultura cooperativa e di un clima organizzativo caratterizzato da una forte partecipazione sociale, flessibilità e imprenditorialità di ogni singolo socio. Queste caratteristiche sono strettamente legate ad uno stile di governance network-centrico, caratterizzato da una forte apertura e interrelazione della società con l'ambiente esterno -che si manifesta nell'appartenenza attiva e proattiva a gruppi societari e consorzi, nell'attivo coinvolgimento della dirigenza in network sociali e istituzionali.

Ciò che appare importante sottolineare è come le cooperative caratterizzate da una forte vitalità relazionale tendano ad instaurare partnership e legami soprattutto con imprese private e cooperative. Si tratta quindi di imprese svincolate a livello decisionale dall'influenza diretta del pubblico come portatore di interessi, i cui principali stakeholders sono effettivamente i soci.

Non è chiaro a questo livello se il grado di sofisticazione organizzativa, ossia di formalismo, rigidità e complessità nei legami che costituiscono la struttura aziendale sia influente sulla partecipazione sociale e sullo stile di governance.

Tale impresa è caratterizzata da scelte dirigenziali che privilegiano il migliore trattamento possibile per il lavoratore sotto gli aspetti economico-contrattuali, di condizioni lavorative e di stabilità del posto di lavoro. La gestione è improntata alla prudenza rispetto ad iniziative rischiose e ad un accantonamento finanziario superiore alla media che ne incrementa la capacità di autofinanziamento.

Quasi la totalità del campione eroga servizi in contro proprio, con un offerta che anche quando basata su un prodotto standard è guidata da un orientamento strategico al cliente.

Il mercato di riferimento è composto principalmente dal mercato locale e regionale, che sfocia in alcuni casi nelle regioni limitrofe. I casi in cui le imprese superano tali confini si legano ad esigenze specifiche del cliente che la società segue riconfigurando le proprie routines interne. Le imprese maggiormente legate al mercato locale sono quelle la cui clientela è composta in misura sostanziale da enti ed istituzioni pubbliche.

4.1. Verso la definizione di modelli di impresa cooperativa di produzione e lavoro

Nello svolgimento dell'analisi, i drivers iniziali sono stati declinati in variabili che ne colgono gli aspetti operativi: i risultati delle analisi sono stati sintetizzati in tabella 4.1, che visualizza il posizionamento delle singole cooperative in base alla variabili utilizzate per analizzare i drivers di analisi.

L'analisi dell'intero campione ha portato quindi ad ipotizzare una serie di variabili particolarmente significative nella caratterizzazione dei drivers, che distinguono le imprese cooperative di produzione e lavoro dalle altre tipologie di impresa, portando a definire delle specificità che contraddistinguono l'impresa cooperativa di produzione e lavoro da quella capitalistica. Queste sono:

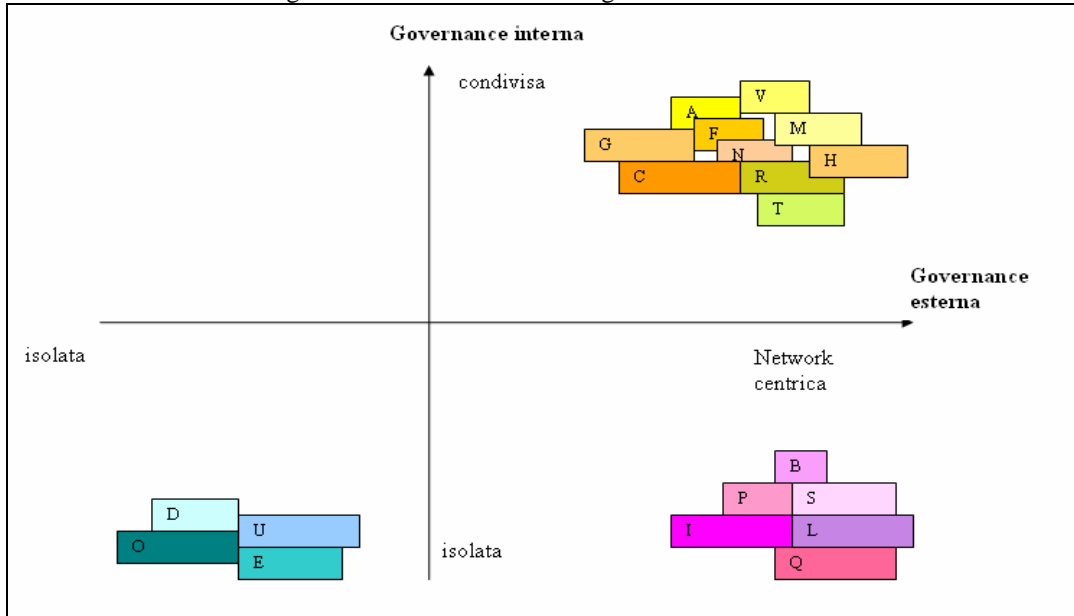
- Stile di governance
- Stile imprenditoriale;
- Business model;
- Tipologia di relazioni con il territorio

Stile di governance

Lo stile di governance interna ed esterna sembra caratterizzare nettamente le cooperative di produzione e lavoro, operando come discriminante all'interno del campione attraverso il livello di condivisione degli strumenti di governo a livello inter ed infra aziendali. Ponendo in relazione lo stile di governance interna ed esterna delle singole società, è possibile individuare tre macro aree: un gruppo di imprese isolate, caratterizzate da una direzione chiusa sia verso la propria compagine sociale, che rimane relegata a livello operativo, che verso altre organizzazioni per cui attribuiscono poca importanza alla creazione di legami interaziendali; imprese semi aperte, molto propense alla creazione di legami e

partnership intersocietari, ma caratterizzate da una netta separazione fra gli organismi di government e base sociale; e un gruppo di imprese aperte, orientate ad una apertura sia verso l'esterno attraverso la creazione di network e accordi con altre imprese, sia verso l'interno, con uno stile di governance molto partecipata e condivisa.

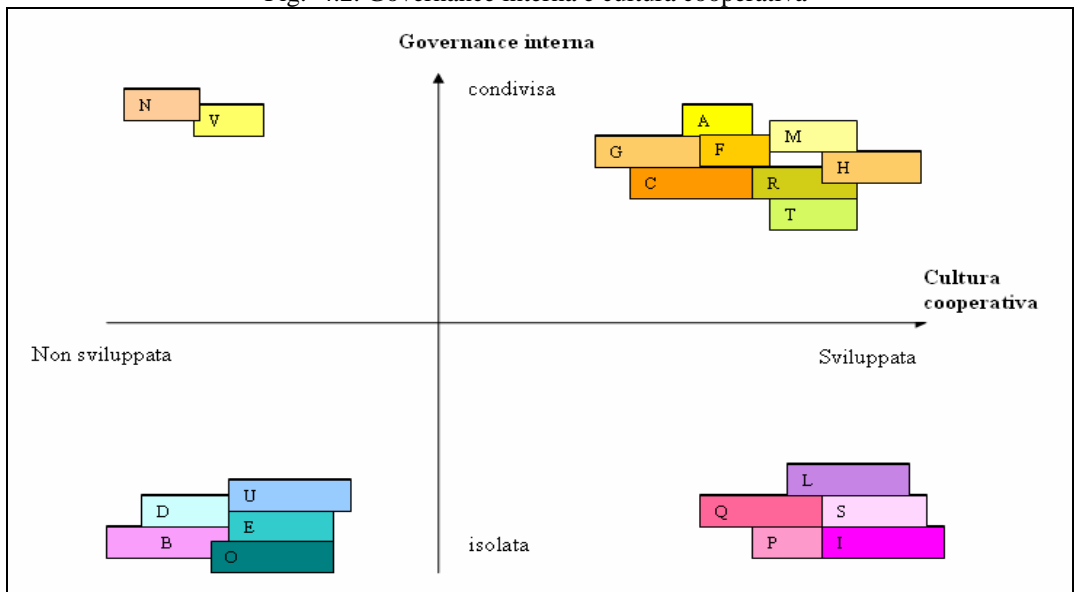
Fig. 4.1. Governance interna e governance esterna



Fonte: nostra elaborazione

Appare interessante a questo proposito sottolineare come la relazione fra cultura cooperativa e governance interna non sia diretta: dall'analisi svolta sembrerebbe che una cultura cooperativa diffusa a livello societario, non sia direttamente legata ad una governance interna improntata alla condivisione degli strumenti di government.

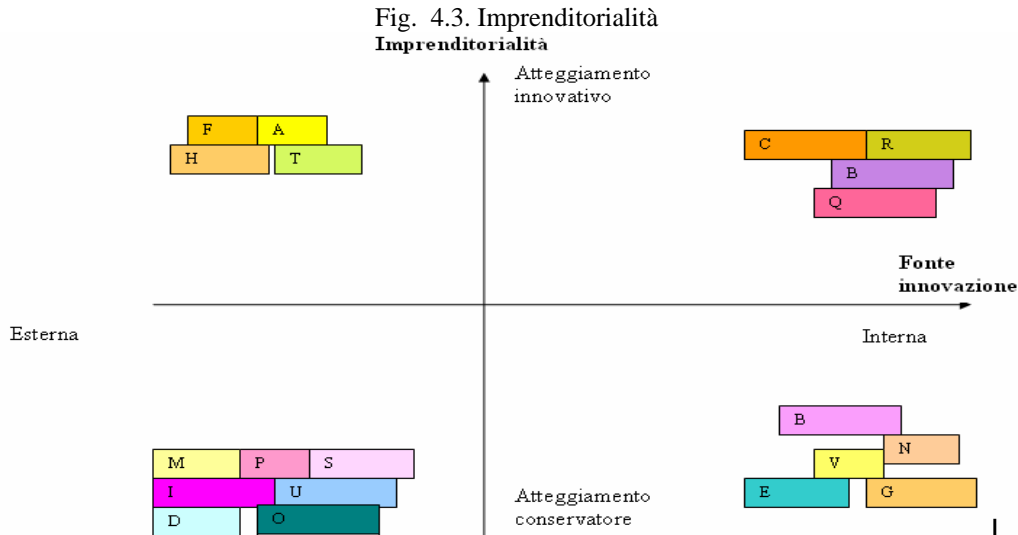
Fig. 4.2. Governance interna e cultura cooperativa



Fonte: nostra elaborazione

Stile imprenditoriale

Le cooperative analizzate tendono a presentare un atteggiamento conservatore, poco propenso ad investimenti rischiosi, restio all'innovazione di prodotto, e maggiormente propense ad innovazioni di prodotto e di tipo organizzativo. Quando implementano innovazioni, inoltre, la fonte dell'innovazione è spesso esterna all'azienda, indotta da imposizioni ambientali o da specifiche richieste dei clienti.



Fonte: nostra elaborazione

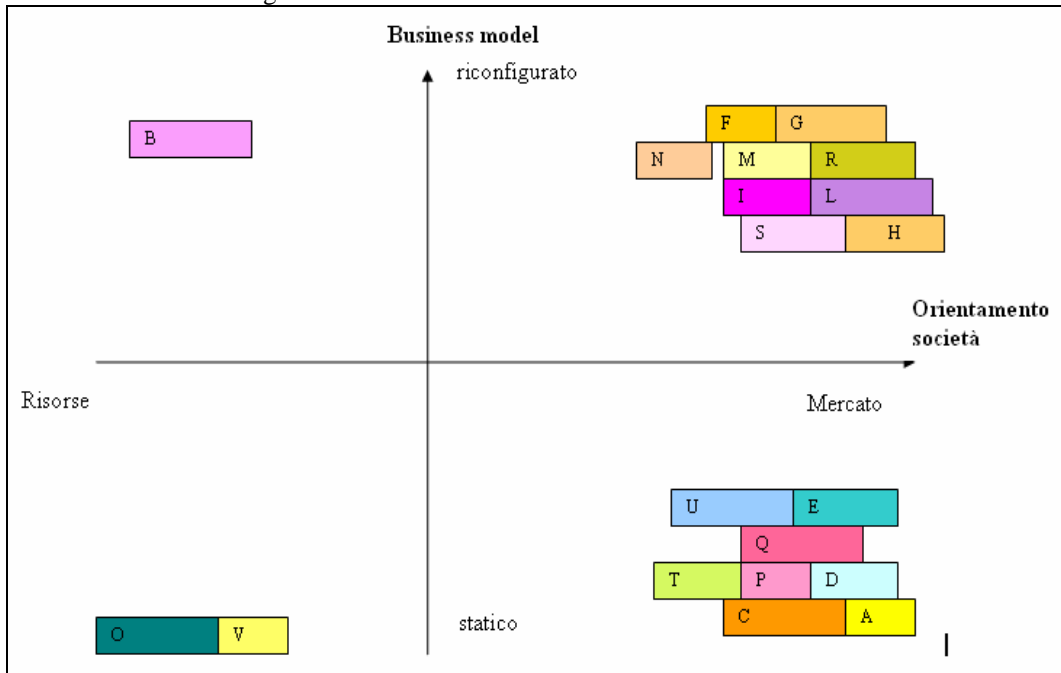
Business model

Con il termine business model intendiamo raggruppare una serie di variabili come il posizionamento strategico dell'impresa in termini di mercati e clientela ed il suo orientamento strategico.

Un primo importante elemento è costituito dalla relazione fra l'orientamento della società ed il riconfiguramento del business model aziendale (fig. 4.4). L'orientamento della società si divide fra mercato, ossia una maggior propensione della società allo sviluppo della propria attività sul mercato di riferimento, guidata dalla volontà di sfruttare le opportunità esistenti e non vincolata dalle risorse possedute, ed orientamento alle risorse, ossia una maggior propensione ed attenzione all'impiego delle proprie risorse, soprattutto umane, attraverso la propria attività. In questo secondo caso l'attività è considerata strumentale al mantenimento delle risorse, e non finalizzata allo sviluppo del business dell'attività stessa. Alcune aziende nel corso della loro storia hanno modificato le proprie strategie competitive, mentre altre si sono mostrate maggiormente statiche e radicate in modelli radicati all'interno delle routines aziendali, ma per le imprese cooperative di produzione e lavoro analizzate, non paiono esistere relazioni forti tra le due variabili, come accade normalmente per le altre tipologie di impresa.

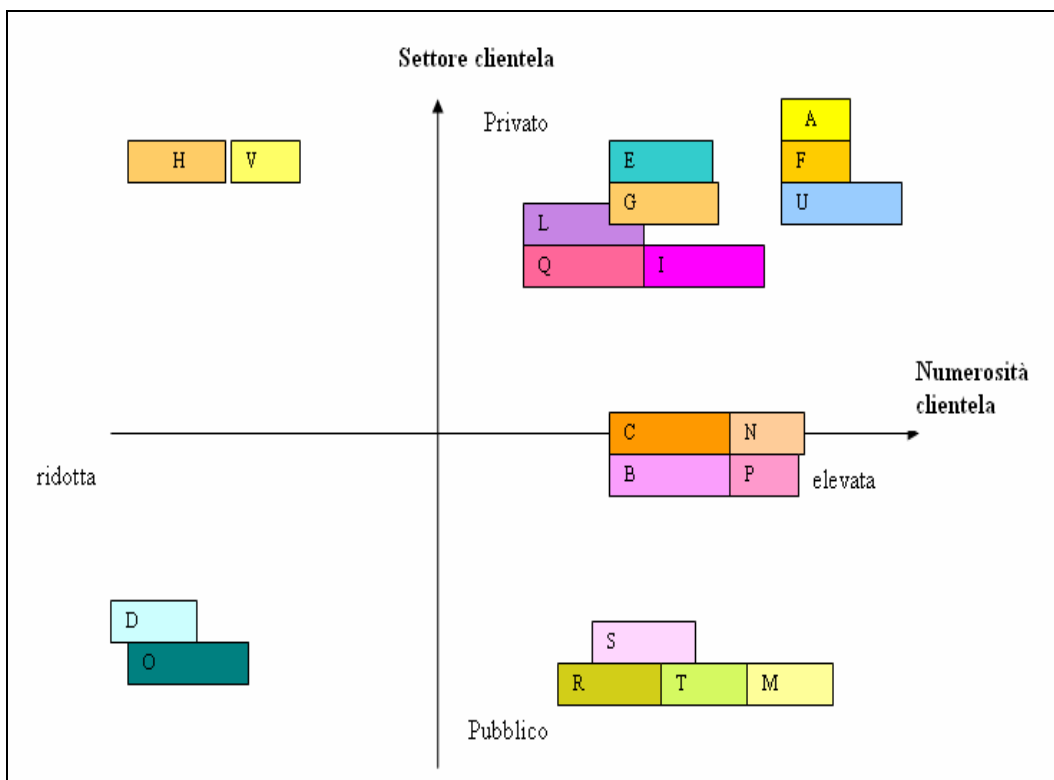
Per quanto riguarda invece il posizionamento rispetto alla clientela (Fig. 4.5), la variabile cruciale non sembra essere la tipologia di cliente, divisa fra pubblico e privato, quanto la numerosità dei clienti stessi: le cooperative che presentano una clientela molto concentrata, infatti, sono marginali, coerentemente con l'orientamento strategico al mercato che caratterizza il campione osservato.

Fig. 4.4. Business model ed orientamento della società



Fonte: nostra elaborazione

Fig. 4.5. Caratteristiche clientela



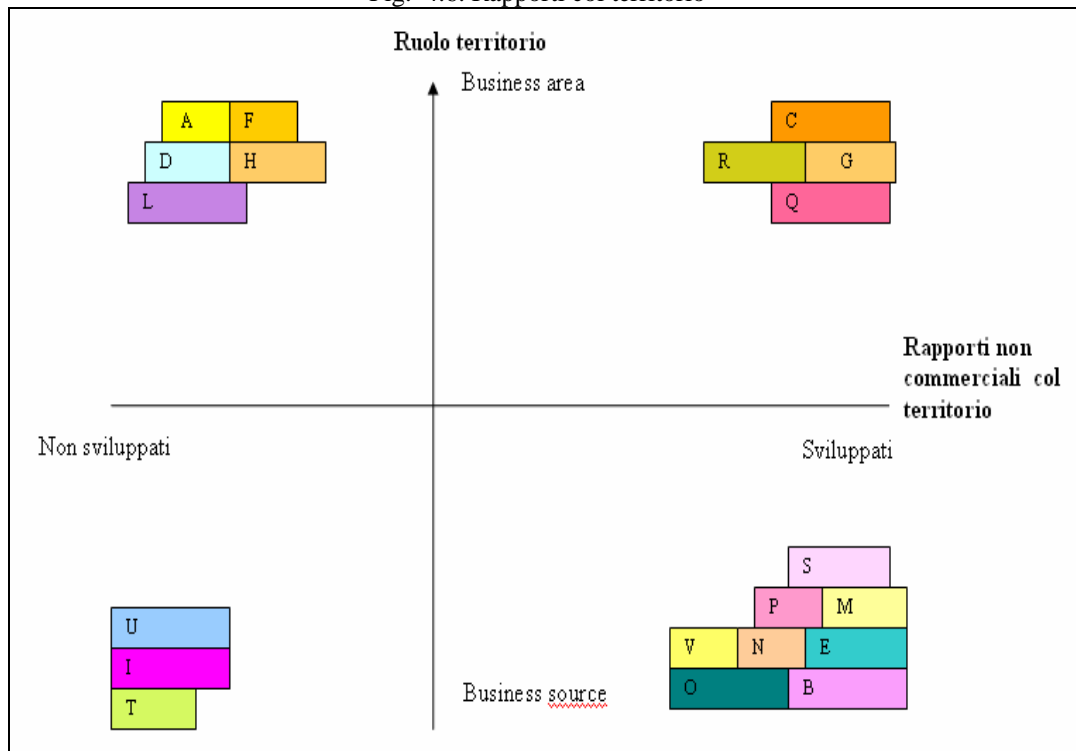
Fonte: nostra elaborazione

Tipologia di relazioni con il territorio

Le cooperative hanno mostrato una netta dicotomia nella modalità di relazione instaurata con il proprio territorio di riferimento: per alcune di esse il territorio è la fonte della loro attività, che è legata in maniera indissolubile ad esso. Da questo rapporto dipende la sopravvivenza stessa della società. Per una parte minore di imprese, invece, il territorio è l'area in cui svolgere la propria attività, la fonte di occasioni economiche da sfruttare ai fini societari. Questa ultima tipologia si lega ad imprese con un atteggiamento maggiormente proattivo nei confronti dell'ambiente di riferimento.

A questi atteggiamenti si accompagna un diverso ruolo delle relazioni instaurate con i soggetti istituzionali presenti sul territorio: le imprese maggiormente legate al territorio, infatti, presentano relazioni non commerciali molto sviluppate con Enti locali, istituzioni locali e associazioni. Il territorio, quindi, per queste società si pone non solo come potenziale cliente, ma come partner cruciale nella gestione dell'attività stessa.

Fig. 4.6. Rapporti col territorio



Fonte: nostra elaborazione

4.2. Il modello finale

In base ai risultati dell'analisi precedente, è possibile individuare tre modelli di impresa cooperativa di produzione e lavoro.

Impresa difensiva: imprese caratterizzate da uno stile di governance piuttosto isolato, soprattutto a livello infra organizzativo, in cui la sfera direzionale è

autonoma e centralizzata rispetto alla base sociale, e da uno stile manageriale ed imprenditoriale statico e poco imprenditoriale. Queste imprese sono restie ad investimenti poco sicuri ed ai rischi o in generale, per cui il territorio rappresenta la fonte delle proprie attività. Il business model si presenta piuttosto statico, ed il coinvolgimento della base sociale è piuttosto limitato.

Queste imprese sono orientate all'efficienza produttiva, ed il coinvolgimento sociale è limitato in quanto lo stile di governance tende ad una limitata responsabilizzazione dei soci.

Impresa esplorativa: imprese caratterizzate da uno stile di governance partecipato sia sotto il profilo interno che inter-organizzativo, e da uno stile imprenditoriale innovativo, generalmente molto legato alla figura di una leadership manageriale che riesce a coinvolgere la base sociale su tutti i livelli gestionali, grazie alla leva del risultato aziendale. Il territorio per queste aziende è il mercato su cui fare business, l'area in cui cogliere opportunità di crescita e di mercato anche attraverso la creazione di gruppi o consorzi. Si tratta di imprese molto solide dal punto di vista patrimoniale.

Impresa reattiva: queste imprese sono costituite da realtà fortemente legate alla figura di un singolo manager, la cui attività rimane però isolata rispetto alla gestione dell'azienda. Lo stile di governance interno è isolato, mentre i rapporti con il territorio sono presenti, ma strettamente legati alla figura del manager leader: non si tratta, quindi, di network istituzionali ma di network sociali di stampo personale. Generalmente queste imprese nascono come reazione ad una situazione di crisi, dovuta alla necessità di riconfigurare un'attività precedentemente esistente, e presentano caratteristiche di business model che possono variare bruscamente in base alle esigenze del modello. A seconda delle modalità attraverso cui l'organizzazione risponde alla variazione degli stimoli esterni, le imprese appartenenti a questa categoria possono evolvere in imprese esplorative o difensive, a seconda di come esse evolveranno nella loro vita.

Nel corso di questo lavoro si è cercato di interpretare il modello gestionale delle cooperative di produzione e lavoro utilizzando gli spunti che provengono da una serie di segnali deboli manifestati dal campione di analisi. L'attenzione è stata perciò rivolta soprattutto ai comportamenti marginali delle società analizzate, e non ai comportamenti medi, per l'attitudine dei primi ad esprimere l'innovazione. A questo proposito molto interessante sarebbe approfondire l'analisi con case studies esplicativi, utili al fine di svolgere analisi di tipo "causale", per ricercare, quindi, i perché di determinati fenomeni osservati, ed in particolare, le caratteristiche alla base di comportamenti e fenomeni che rimangono in ombra, o non rispecchiano in pieno le peculiarità dei modelli evidenziati.

A questo livello di analisi, inoltre, sembra delinearsi in maniera più chiara il concetto di crescita per un'impresa cooperativa di produzione e lavoro: crescere non significa tanto espandere i propri mercati o la propria base sociale, quanto creare una struttura finanziariamente stabile che consenta una continua riprogettazione delle routines aziendali che consentano di riconfigurare il modello di business, in modo tale che l'impresa sia in grado di differenziarsi fra le concorrenti offrendo un prodotto/servizio competitivo sul mercato. In questo modo, la cooperativa può garantire un'effettiva partecipazione e coinvolgimento della base sociale, motivati dai risultati del loro investimento nella società.

La cooperativa non dà risposte immediate ai propri soci, ma solo nel medio lungo periodo: la capitalizzazione della cooperativa è uno strumento fondamentale per raggiungere questo obiettivo, e per permettere ai propri soci di investire il proprio lavoro nell'organizzazione. Con il proprio patrimonio le cooperative di produzione e lavoro possono affrontare le sfide imposte dall'aumento di competitività e dalle esigenze di continuo aggiornamento e innovazione a vari livelli, e possono affrontare le richieste di fondi ad istituzioni bancarie. Il concetto stesso di mutualismo e cooperazione è infatti messo in discussione dall'evolversi della società: se alle sue origini aveva l'obiettivo di garantire migliori condizioni di vita rispetto a quelle offerte dal mercato, oggi una cooperativa di produzione e lavoro si pone come obiettivo la garanzia del lavoro ai propri soci, con livelli salariali corretti, attraverso lo svolgimento di attività economiche finalizzate al raggiungimento della solidità aziendale.

Tab. 4.1. Riepilogo case studies: diverse variabili adottate

	Governance								
	Numero soci	Dipendenti non soci	Sofisticazione organizzativa	Stile di governance interno	Stile di governance esterna	Partecipazione sociale	Clima organizzativo	Cultura cooperativa	Identificazione mission sociale
1 - Cooperativa Ai	42	0	bassa	condiviso	network-centrica	alta	positivo	sviluppata	Sviluppata
2- La Cooperativa B	8	25	bassa	isolato	network-centrica	bassa	negativo	non sviluppata	non sviluppata
3- Cooperativa C	12	100 c.a.	bassa	condiviso	network-centrica	alta	positivo	sviluppata	Sviluppata
4 - Cooperativa D	378	63	alta	isolato	network-centrica	bassa	neutro	non sviluppata	non sviluppata
5 - Cooperativa E	343	0	alta	isolato	network-centrica	bassa	neutro	non sviluppata	non sviluppata
6 - Cooperativa F	536	0	bassa	Condiviso	network-centrica	alta	positivo	sviluppata	Sviluppata
7 – Cooperativa G	200	0	alta	Condiviso	network-centrica	alta	positivo	sviluppata	Sviluppata
8- Cooperativa H	250	0	alta	Condiviso	network-centrica	alta	positivo	sviluppata	Sviluppata
9 – Cooperativa I	70	40	bassa	Isolato	isolata	bassa	neutro	sviluppata	Sviluppata
10 – Cooperativa L	110	70	media	Isolato	isolata	alta	positivo	sviluppata	Sviluppata
11 - Cooperativa M	146	10	bassa	Condiviso	network-centrica	media	positivo	sviluppata	Sviluppata
12 - Cooperativa N	3	3	bassa	Condiviso	network-centrica	alta	neutro	non sviluppata	non sviluppata
13 - Cooperativa O	14	7	bassa	Isolato	isolata	bassa	negativo	non sviluppata	non sviluppata
14 - Cooperativa P	142	16	alta	Isolato	network-centrica	media	positivo	sviluppata	Sviluppata
15 - Cooperativa Q	11	17	bassa	Isolato	network-centrica	alta	positivo	sviluppata	Sviluppata
16 - Cooperativa R	15	6	bassa	Condiviso	network-centrica	alta	neutro	sviluppata	Sviluppata
17 - Cooperativa S	340	0	alta	Isolato	network-centrica	bassa	neutro	sviluppata	Sviluppata
18 - Cooperativa T	100	0	alta	Condiviso	network-centrica	alta	positivo	sviluppata	Sviluppata
19- Cooperativa U	9	0	bassa	Isolato	isolata	bassa	negativo	non sviluppata	non sviluppata
20 - Cooperativa V	19	14	bassa	Condiviso	network-centrica	bassa	neutro	non sviluppata	sviluppata

	imprenditorialità					
	Genesi attività	Propensione e al rischio	Propensione all'innovazione di prodotto	Propensione all'innovazione di processo	fonte innovazione	Orientamento strategico
1 - Cooperativa Ai	auto organizzazione lavoratori	neutro	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento innovativo	esterna	orientamento al mercato
2- La Cooperativa B	attività preesistente	neutro	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento conservatore	interna	orientamento all'organizzazione
3- Cooperativa C	auto organizzazione lavoratori	Positivo	Atteggiamento innovativo	Atteggiamento innovativo	interna	orientamento al mercato
4 - Cooperativa D	attività preesistente	neutro	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento innovativo	esterna	orientamento al mercato
5 - Cooperativa E	auto organizzazione lavoratori	neutro	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento innovativo	interna	orientamento al mercato
6 - Cooperativa F	auto organizzazione lavoratori	Positivo	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento innovativo	esterna	orientamento al mercato
7 – Cooperativa G	auto organizzazione lavoratori	neutro	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento innovativo	interna	orientamento al mercato
8- Cooperativa H	auto organizzazione lavoratori	Positivo	Atteggiamento innovativo	Atteggiamento innovativo	esterna	orientamento al mercato
9 – Cooperativa I	attività preesistente	neutro	Atteggiamento innovativo	Atteggiamento conservatore	esterna	orientamento al mercato
10 – Cooperativa L	auto organizzazione lavoratori	Positivo	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento innovativo	interna	orientamento al mercato
11 - Cooperativa M	attività preesistente	Neutro	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento conservatore	esterna	orientamento al mercato
12 - Cooperativa N	auto organizzazione lavoratori	Neutro	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento conservatore	interna	orientamento al mercato
13 - Cooperativa O	auto organizzazione lavoratori	Neutro	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento conservatore	esterna	orientamento all'organizzazione
14 - Cooperativa P	attività preesistente	Neutro	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento conservatore	esterna	orientamento al mercato
15 - Cooperativa Q	attività preesistente	Positivo	Atteggiamento innovativo	Atteggiamento innovativo	interna	orientamento al mercato
16 - Cooperativa R	auto organizzazione lavoratori	Positivo	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento conservatore	interna	orientamento al mercato
17 - Cooperativa S	auto organizzazione lavoratori	Positivo	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento conservatore	esterna	orientamento al mercato
18 - Cooperativa T	auto organizzazione lavoratori	Positivo	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento innovativo	esterna	orientamento al mercato
19- Cooperativa U	auto organizzazione lavoratori	Positivo	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento conservatore	esterna	orientamento al mercato
20 - Cooperativa V	attività preesistente	Negativo	Atteggiamento conservatore	Atteggiamento conservatore	interna	orientamento all'organizzazione

	Attività e mercato									
	Settore d'attività	business model riconfigurato	Mercato geografico	Settore clientela	Tipologia clientela	Numerosità clientela	Tipologia prodotto	Modalità erogazione	Gamma di produzione	Flessibilità produttiva
1 - Cooperativa Ai	logistica e gestione magazzino	no	infraregionale	privata	grandi imprese	vasta	servizio	conto terzi	mono prodotto	adattamento al cliente
2- La Cooperativa B	edilizia ed impiantistica	si	provinciale	preval.te privata	mista	vasta	servizio	conto proprio	diversificata	adattamento al cliente
3- Cooperativa C	spettacolo	no	nazionale	mista	preval.te singoli privati	vasta	prodotto	conto proprio	mono prodotto	Prodotto standard
4 - Cooperativa D	sicurezza e guardiania	no	regionale	prev.te pubblica	prev.te pubblica	concentrata	servizio	conto terzi	diversificata	adattamento al cliente
5 - Cooperativa E	edilizia ed impiantistica	no	infraregionale	preval.te privata	preval.te singoli privati	vasta	prodotto	conto proprio	diversificata	adattamento al cliente
6 - Cooperativa F	logistica e gestione magazzino	si	nazionale	privata	grandi imprese	vasta	servizio	conto terzi	diversificata	adattamento al cliente
7 – Cooperativa G	logistica e gestione magazzino	si	infraregionale	preval.te privata	grandi imprese	vasta	servizio	conto terzi	diversificata	adattamento al cliente
8- Cooperativa H	spettacolo	si	infraregionale	preval.te privata	preval.te grandi imprese	concentrata	servizio	conto terzi	diversificata	adattamento al cliente
9 – Cooperativa I	edilizia ed impiantistica	si	infraregionale	preval.te privata	preval.te grandi imprese	vasta	prodotto	conto proprio	mono prodotto	adattamento al cliente
10 – Cooperativa L	sicurezza e guardiania	si	provinciale	preval.te privata	mista	vasta	servizio	conto proprio	diversificata	adattamento al cliente
11 - Cooperativa M	ristorazione	si	provinciale	prev.te pubblica	mista	vasta	servizio	conto proprio	diversificata	adattamento al cliente
12 - Cooperativa N	informatica	si	provinciale	mista	mista	vasta	servizio	conto proprio	diversificata	adattamento al cliente
13 - Cooperativa O	servizi pulizia manutenzione verde	no	provinciale	prev.te pubblica	mista	concentrata	servizio	conto proprio	diversificata	adattamento al cliente
14 - Cooperativa P	servizi pulizia manutenzione verde	si	regionale	mista	preval.te grandi imprese	vasta	servizio	conto proprio	diversificata	adattamento al cliente
15 - Cooperativa Q	edilizia ed impiantistica	no	provinciale	preval.te privata	mista	vasta	prodotto	conto proprio	diversificata	adattamento al cliente
16 - Cooperativa R	formazione /consulenza	si	provinciale	prev.te pubblica	mista	vasta	servizio	conto proprio	diversificata	adattamento al cliente
17 - Cooperativa S	logistica e gestione magazzino	si	infraregionale	prev.te pubblica	mista	vasta	servizio	conto proprio	diversificata	adattamento al cliente
18 - Cooperativa T	logistica e gestione magazzino	no	infraregionale	privata	preval.te grandi imprese	concentrata	servizio	conto terzi	mono prodotto	adattamento al cliente
19- Cooperativa U	logistica e gestione magazzino	no	infraregionale	privata	mista	vasta	servizio	conto terzi	mono prodotto	adattamento al cliente
20 - Cooperativa V	Editoria	no	Locale	Privata	Preval.te singoli privati	Concentrata	prodotto	Conto proprio	Mono prodotto	Prodotto standard

	Rapporto col territorio				Relazioni non commerciali con ist. territoriali	Situazione patrimoniale	Trend fatturato	Tipologia istituti di credito
	Provenienza risorse umane	Provenienza risorse finanziarie	Diffusione reputation	ruolo territorio				
1 - Cooperativa Ai	territorio di riferimento	autofinanziamento	territorio nazionale	business area	non sviluppate	solidità	high performer	altri istituti
2- La Cooperativa B	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio di riferimento	business source	sviluppate	media solidità	low performer	c. cooperativo
3- Cooperativa C	territorio di riferimento	territorio nazionale	territorio nazionale	business area	sviluppate	media solidità	high performer	c. cooperativo
4 - Cooperativa D	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio di riferimento	business area	non sviluppate	media solidità	high performer	c. cooperativo
5 - Cooperativa E	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio di riferimento	business source	sviluppate	media solidità	high performer	c. cooperativo
6 - Cooperativa F	territorio di riferimento	autofinanziamento	territorio nazionale	business area	non sviluppate	solidità	high performer	c. cooperativo
7 – Cooperativa G	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio di riferimento	business area	sviluppate	solidità	high performer	c. cooperativo
8- Cooperativa H	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio nazionale	business area	non sviluppate	solidità	high performer	c. cooperativo
9 – Cooperativa I	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio nazionale	business source	non sviluppate	media solidità	high performer	c. cooperativo
10 – Cooperativa L	territorio di riferimento	autofinanziamento	territorio di riferimento	business area	non sviluppate	solidità	high performer	c. cooperativo
11 - Cooperativa M	territorio di riferimento	autofinanziamento	territorio di riferimento	business source	sviluppate	solidità	mid performer	c. cooperativo
12 - Cooperativa N	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio di riferimento	business source	sviluppate	media solidità	low performer	c. cooperativo
13 - Cooperativa O	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio di riferimento	business source	sviluppate	media solidità	low performer	c. cooperativo
14 - Cooperativa P	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio di riferimento	business source	sviluppate	solidità	mid performer	c. cooperativo
15 - Cooperativa Q	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio di riferimento	business area	sviluppate	solidità	mid performer	c. cooperativo
16 - Cooperativa R	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio di riferimento	business area	sviluppate	media solidità	low performer	c. cooperativo
17 - Cooperativa S	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio di riferimento	business source	sviluppate	media solidità	mid performer	c. cooperativo
18 - Cooperativa T	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio nazionale	business source	non sviluppate	solidità	mid performer	c. cooperativo
19- Cooperativa U	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio di riferimento	business source	non sviluppate	solidità	mid performer	altri istituti
20 - Cooperativa V	territorio di riferimento	territorio di riferimento	territorio di riferimento	business source	sviluppate	fragilità	low performer	altri istituti

Bibliografia

- Audretsch, D. B. (2002). Entrepreneurship: A Survey of the Literature, *Prepared for the European Commission*, Enterprise Directorate General, europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper/literature_survey_2002.pdf
- Barney, J.B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*; 17, (1), pp.99-120.
- Coda V. (1989). I processi di gestione strategica. In *Lezioni di economia aziendale*, (a cura di) G. Airoidi, G. Brunetti. Il Mulino.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(1), 7–25.
- Fiorentini G. (2006). *Impresa sociale e sussidiarietà*. Franco Angeli, Milano.
- Hebert, R.F. and Link, A. N. (1989). In Search of the Meaning of Entrepreneurship, *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.
- IReR, Rilevazione delle caratteristiche strutturali delle cooperative di produzione e servizio in Lombardia, (2004C014);
- Kogut B.; Zander U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of knowledge. *Organisation Science*, 3 (3), pg. 383-397.
- Mazzoli; Zamagni S. (a cura di). *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino, 2005;
- Mintzberg H. (1996). Schemi di formazione della strategia. In *Strategic Management*, a cura di Luca Zan. Utet.
- Penrose, E.T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.
- Peteraf, M.A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*; 14, (3), pp.179-191.
- Prahalad C. & Hamel G. (1990). The Core Competence of the Organization. *Harvard Business Review*, 68- 91.
- Sahlman, W.A. and Stevenson, H.H. (1991). Introduction. In W.A. Sahlman and H.H. Stevenson (eds.), *The Entrepreneurial Venture*, Boston: McGraw Hill.
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25: 217-26.
- Stake, R. (1995) *The art of case research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Unioncamere – Istituto Tagliacarne, *Primo rapporto sulle imprese cooperative*, Roma, 2004;
- Unioncamere – Istituto Tagliacarne, *Secondo rapporto sulle imprese cooperative*, Roma , comunicato stampa, marzo 2006;

Venkataraman, S. (1997) The distinctive domain of entrepreneurship research. In J.A. Katz (ed.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3. Greenwich, CN: JAI Press, 119-138.

Wernerfelt, B. (1984), The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*; 5, (2), pp. 171-180.

Yin, R. (1994) *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Zamagni (2005). *Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa, working paper.*