

SCIENZA & POLITICA

per una storia delle dottrine



Per una teoria politica dell'impresa cooperativa

A Political Theory of the Cooperative Enterprise

Stefano Zan

Università di Bologna

stefano.zan@unibo.it

ABSTRACT

Il saggio propone una traccia di ricerca per l'elaborazione di una teoria politica della cooperazione, ovvero per la considerazione del fenomeno cooperativo come caratterizzato da una peculiare modalità di azione collettiva, non ricompresa nella celebre distinzione hirschmaniana tra *Exit*, *Voice* e *Loyalty*. Chi partecipa all'impresa cooperativa non crede nelle possibilità di successo sia dell'opzione *voice* che di quella *exit*, ma pratica una forma diversa di azione che si basa sulla fiducia in se stessi e nei soci che hanno interessi comuni. Questa forma di azione collettiva può essere preliminarmente definita come *entry*. L'*entry* riporta all'interno del mercato chi aveva scelto l'opzione *exit*, conservando al tempo stesso quella carica di contestazione delle relazioni capitalistiche tipica dell'opzione *voice*. L'impresa cooperativa, in virtù di questa doppia caratteristica dell'azione dei suoi soci, rappresenta quindi un'opzione, oltre che economica, anche politica.

PAROLE CHIAVE: Modello di Hirschman; Cooperazione; Azione sociale; Impresa cooperativa; *Entry*

The essay proposes a research's trace to elaborate a political theory of cooperation, in other words to consider the cooperative phenomenon as described by a particular way of collective action that is not included in the famous hirschmanian distinction between exit, voice and loyalty. Neither the voice option nor the exit one are believed in by the cooperative business participants, that practice a different form of action based on self-confidence and the partners' common interest. This form of collective action can be preliminary defined as entry. The entry brings back to the market the ones who chose for the exit option, at the same time preserving the typical voice option character: the strength of the protest against capitalistic relationships. The cooperative business represents, in virtue of this twofold feature of the way of action of its members, a political as well economic option.

KEYWORDS: Hirschman Model; Cooperation; Social Action; Cooperative Business; Entry

SCIENZA & POLITICA, vol. XXI, no. 50, 2014, pp. 27-41

DOI: 10.6092/issn.1825-9618/4380

ISSN: 1825-9618



1. Premessa

In occasione di uno dei recenti traslochi mi sono trovato sottomano alcuni appunti, risalenti esattamente a venticinque anni fa, dal titolo ambizioso: “Per una teoria politica dell'impresa cooperativa”. Ho scoperto con piacere che, trattandosi appunto di teoria, le mie ipotesi non erano per nulla invecchiate e inoltre che nel frattempo nessuno aveva formulato ipotesi simili, almeno che io sappia. Da queste due considerazioni è nata l'idea di accedere alla richiesta dei curatori della rivista di rimettere mano ai vecchi appunti e di presentare pubblicamente queste vecchie idee da proporre al dibattito che ancora oggi si svolge sulla natura essenziale delle imprese cooperative. Ribadisco che si tratta comunque di appunti, riflessioni e ipotesi sulla cui base valutare la possibilità di costruire una teoria politica dell'impresa cooperativa e non certo di un saggio compiuto e definitivo. Detto questo entriamo nel merito.

Il dibattito scientifico sulla cooperazione è caratterizzato da tentativi ricorrenti di messa a punto di una “teoria dell'impresa cooperativa” volta a evidenziare caratteristiche e proprietà di un tipo di impresa che in qualche modo si percepisce come “diversa” dalle varie forme che può assumere l'impresa capitalistica tradizionalmente intesa.

C'è da dire però che nessuno studioso, per quanto prestigioso, è riuscito ad imporre le sue elaborazioni teoriche come la teoria che fa testo, con riferimento a tutti i tipi empiricamente rilevabili di imprese cooperative. Questo non significa che non esistano teorie dell'impresa cooperativa o, comunque, corpose elaborazioni che aspirano ad assurgere allo status di teoria. Per la verità ne esistono in quantità anche eccessiva, ma nessuna di queste è riuscita a superare quel carattere di parzialità che ancora oggi ci impedisce di parlare di una teoria consolidata e largamente accettata dalla comunità scientifica.

Pur non volendo entrare nel merito di una rassegna critica della letteratura (che diamo per conosciuta) e volendo altresì evitare di analizzare quanto proposto da singoli studiosi, ci sembra però utile sottolineare i limiti più ricorrenti comuni a molti modi di pensare e concepire l'impresa cooperativa che ad oggi hanno impedito, a mio avviso, di raggiungere un'elaborazione teorica soddisfacente.

Riprendendo da Panebianco (che si riferiva ai partiti politici) il concetto di pregiudizio teleologico e di pregiudizio sociologico possiamo affermare che anche la letteratura specialista sulla cooperazione è fortemente condizionata da questi due pregiudizi che, tra l'altro, sono spesso all'opera contemporaneamente¹.

¹ A. PANEBIANCO, *Modelli di partito: organizzazione e potere nei partiti politici*, Bologna, Il Mulino, 1982.



Semplificando al massimo e riconoscendo che esistono anche elaborazioni più sofisticate di quanto noi stiamo sintetizzando in questa sede, possiamo rintracciare il pregiudizio teleologico in tutte quelle riflessioni che incentrano l'elaborazione di una teoria sulla funzione obiettivo dell'impresa cooperativa. In particolare da parte di molti si riteneva e si ritiene che funzione della cooperativa sia quello di massimizzare l'occupazione e che quindi assetti strutturali e comportamentali dell'impresa cooperativa siano determinati e determinabili a partire da questa finalità ultima. È fin troppo facile dimostrare che questa ipotesi della massimizzazione dell'occupazione non solo non regge alla verifica empirica, ma non è mai stata vera. Tant'è che non a caso tra i principi fondamentali della *International Cooperative Alliance*, che riprendono per altro quelli dei Probi Pionieri di Rochdale², vi è il cosiddetto principio della "porta aperta" inteso a contrastare la tendenza di molte cooperative a chiudersi all'interno di un gruppo ristretto di soci e ad impedire ad altri di entrare a farne parte. Se proprio vogliamo ragionare in termini di funzione obiettivo dovremmo piuttosto parlare di sicurezza e garanzia del posto di lavoro per i soci e i fondatori dell'impresa. Comunque i dati sull'occupazione delle imprese cooperative ci dicono che non c'è alcuna evidenza empirica sulla funzione di massimizzazione dell'occupazione anche se questa a volte viene proclamata come linea strategica del movimento cooperativo, ma mai da singole imprese che, negli ultimi anni, in più occasioni si sono trasformate in "gruppi" in cui la cooperativa controlla una o più società per azioni in cui i dipendenti (a volte anche assai numerosi) non sono in alcun modo soci.

Anche molti economisti hanno riconosciuto l'inadeguatezza di questa ipotesi e sono andati alla ricerca di funzioni-obiettivo più "coerenti" con la realtà empirica. Ma questo non riduce in alcun modo l'impatto del pregiudizio teleologico in quanto ancora una volta si cerca di "spiegare" un'organizzazione complessa a partire dai fini ultimi che gli studiosi cercano di attribuirle. Così come questo non funziona per i partiti politici³, non funziona per le imprese capitalistiche (la distinzione tra profitto a breve o medio periodo è tutt'altro che risolta, anche se ha degli enormi risvolti comportamentali) e non funziona nemmeno per le cooperative.

Il pregiudizio sociologico è invece frutto della limitatezza e parzialità di molte analisi che tendono a ridurre l'esperienza cooperativa a fenomeno proprio della classe operaia più o meno professionalizzata e a spiegare quindi

² Per i Principi della ICA si veda <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>; sui pionieri di Rochdale, invece, G.J. HOLYOAKE, *La storia dei probi pionieri di Rochdale*, Roma, Edizioni de La rivista della cooperazione, 1995.

³ Cfr. tra tutti R. MICHELS, *La sociologia del partito politico nella democrazia moderna*, Bologna, Il Mulino, 1976.

l'impresa cooperativa come espressione, per quanto originale, di una specifica classe. Qualunque osservatore attento può facilmente riconoscere che, nella migliore delle ipotesi, questo spiega solo una piccola parte dell'evidenza empirica e che proprio per tale ragione questo approccio non è in grado di dare conto della estrema articolazione con cui si presenta il fenomeno nella realtà. Ma su questo torneremo tra breve.

In realtà i due pregiudizi tendono a sommarsi tra di loro tanto che la maggior parte delle teorie disponibili sono teorie in chiave di funzione obiettivo della cooperazione di lavoro. Ammesso e non concesso, come abbiamo già visto, che tali teorie “tengano”, si riferiscono comunque ad una porzione limitata ancorché rilevante del fenomeno che intendono spiegare. Le ragioni della tendenza dominante all'operare congiunto dei due pregiudizi sono facilmente intuibili.

La cooperazione di lavoro è quel tipo di cooperazione che è stato caratterizzato, soprattutto in alcuni paesi e in alcune fasi storiche, maggiormente da elevate valenze simboliche ed ha assunto un ruolo di primo piano nel forgiare l'ideologia cooperativa dominante. Quasi tutti gli studiosi erano e sono mossi da una “simpatia” ideale o ideologica che si riflette inevitabilmente nelle loro elaborazioni. Infine sono stati in particolare gli economisti a proporre queste teorie, il più delle volte costruite per differenza e contrapposizione alle teorie classiche e neo classiche dell'impresa capitalistica che è, per eccellenza, impresa di produzione. Questa tendenza a ragionare per contrapposizione è così radicata che una delle tesi che ha ottenuto maggior riscontro in letteratura è la cosiddetta tesi della degenerazione che sostiene che le cooperative, in una logica sostanzialmente michelsiana, tenderanno inevitabilmente alla progressiva assimilazione all'impresa capitalistica, perdendo nel corso del tempo (processo di istituzionalizzazione?) le proprie specificità.

È curioso a questo proposito notare, in una sorta di parentesi, che l'idea dell'assimilazione è assolutamente mono-direzionale e non tiene conto invece del fatto che nel corso della storia possiamo individuare una quantità di “invenzioni” realizzate dalle imprese cooperative che sono poi diventate patrimonio di tutte le imprese: previdenza, assistenza sanitaria, ammortizzatori sociali, welfare aziendale. Ma anche nel consumo, le *fidelity card* di tutte le grandi catene “capitalistiche”, non sono forse una sorta di succedaneo del vecchio ristorno, questo sì invenzione tipica della cooperazione, in particolare di quella italiana, rispetto, ad esempio a quella inglese?

Per la verità in epoca relativamente recente uno studioso italiano aveva proposto di utilizzare lo *stakeholder approach* per spiegare le specificità delle imprese cooperative non come differenze genetiche rispetto alle altre imprese bensì come il prodotto di un differente combinazione di peso e ruolo degli *sta-*



*keholder*⁴. L'ipotesi in sé appariva particolarmente stimolante per almeno due ragioni. La prima è che in questo modo si supera la tradizionale contrapposizione tra impresa privata e impresa cooperativa. La seconda perché consente di dare conto della specificità di tutte le cooperative e non solo di quelle di produzione (o lavoro). Non ci risulta però che questa prospettiva sia stata ad oggi particolarmente approfondita e che abbia portato risultati significativi e/o consolidati in letteratura.

2. Un'ipotesi di lavoro

L'ipotesi sulla quale voglio lavorare nelle pagine seguenti è che sia possibile e produttivo elaborare una "teoria politica" dell'impresa cooperativa che prescindenda in larga misura dalle tradizionali prospettive economiche di teoria dell'impresa e che ricerchi invece nella storia e nella complessità di uno sviluppo estremamente differenziato e articolato le caratteristiche identificative dello specifico cooperativo. Si tratta semplicemente di una prima ipotesi di lavoro che non pretende di essere già teoria ma che vuole tracciare alcune coordinate teorico-metodologiche nell'ambito delle quali sviluppare progressivamente un processo di elaborazione scientifica.

Diciamo che il compito non è facile perché quello che cerchiamo è una teoria che sia:

- a) empiricamente verificabile ed eventualmente rigettabile sulla base di parametri e criteri espliciti;
- b) in grado di rendere conto del fenomeno in tutte le fattispecie assunte dai diversi tipi di impresa cooperativa.

In questa prospettiva possiamo individuare cinque considerazioni delle quali una qualsiasi teoria deve in qualche modo tener conto:

- 1) Le esperienze cooperative sono (o sono state) presenti praticamente in tutte le economie nazionali a prescindere dai regimi politici che le governano. L'impresa cooperativa è dunque in linea di massima "compatibile" con una pluralità di regimi politici e di sistemi economici;
- 2) Le esperienze cooperative sono state promosse e sono tuttora supportate da una pluralità estremamente diversificata di concezioni ideali e ideologiche. Seppure con diverse sfumature e significati che sarebbe interessante esaminare (non in questa sede) l'impresa cooperativa tro-

⁴ Cfr. E. RULLANI, *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci, 2004; E. RULLANI, *La fabbrica dell'immateriale: produrre valore con la conoscenza*, Roma, Carocci, 2004.

va spazio e legittimazione sia all'interno delle concezioni cristiane che di quelle marxiste; ma anche nell'ambito del pensiero liberale e di qualsiasi visione del mondo che abbia una qualche concezione sociale del sistema economico;

- 3) Le imprese cooperative assumono una pluralità di forme e aggregano ceti sociali diversi. È stata ormai largamente accettata in letteratura la (mia) vecchia tipologia che distingue le cooperative di lavoro (che aggregano lavoratori che attraverso l'impresa vogliono garantirsi la propria occupazione) dalle cooperative di utenza (che aggregano utenti di svariati beni quali la casa e i generi alimentari) dalle, infine, cooperative di supporto (che aggregano piccoli imprenditori quali artigiani, dettaglianti, trasportatori, albergatori, etc.). Sono comunque tutte cooperative anche se molte delle loro caratteristiche strutturali e comportamentali si differenziano sensibilmente da un tipo all'altro;
- 4) Tutte le imprese cooperative hanno dimostrato in tutti i contesti nazionali una forte tendenza ad integrarsi e ad aggregarsi sia sul piano economico che su quello più propriamente associativo dando vita ai cosiddetti "movimenti cooperativi" che rappresentano comunque una componente fondamentale per comprendere le prestazioni anche delle singole imprese;
- 5) Infine ci troviamo di fronte a gradi di "successo" e di diffusione estremamente differenziati ma anche a "cicli di vita" anch'essi fortemente differenziati. In alcuni paesi dove la cooperazione era molto forte oggi è praticamente scomparsa, mentre in altri dimostra ancora oggi una propria vitalità (almeno per certe tipologie di impresa).

L'insieme dei cinque punti e le caratteristiche storiche del fenomeno che esprimono ci consentono in via intuitiva di ipotizzare che esista uno spazio per una teoria specificamente politica dell'impresa cooperativa. Spazio che cercheremo di riempire nelle prossime pagine sotto forma di primi appunti. Possiamo comunque anticipare che il caso italiano rappresenta una situazione particolarmente felice ed interessante perché, fatto salvo ovviamente il primo punto, tutte le considerazioni fatte negli altri quattro punti sono direttamente rappresentate in modo significativo e consistente nell'esperienza cooperativa del nostro Paese.

3. Il quadro teorico di riferimento

Nel mettere a punto le coordinate teoriche della nostra proposta faremo riferimento diretto ed indiretto ad alcune questioni classiche dell'economia, della



scienza politica e della teoria dell'organizzazione dando particolare rilievo ai modelli di Olson, Hirschman, Ouchi e Williamson⁵, concentrando la nostra attenzione sull'evoluzione storica delle esperienze cooperative e, soprattutto, sul momento della loro nascita e fondazione. Dobbiamo per altro precisare che ci occupiamo delle “vere” cooperative e non di quelle “spurie” che della cooperativa riprendono solo alcuni aspetti formali mentre se ne discostano sul piano sostantivo e comportamentale. In via di prima approssimazione possiamo ritenere che il rispetto dei principi universali fissati dalla *International Cooperative Alliance* unito al rispetto delle legislazioni nazionali in particolare in tema di mutualità, ci consente di individuare con sufficiente precisione il nostro campo di indagine.

Per definizione la cooperativa formata da un certo numero di soci aventi pari dignità, diritti e doveri, è una forma di azione collettiva. Il problema di fondo è quello di ricostruire la logica che sottostà a questa specifica forma di azione collettiva.

Una prima considerazione può dunque essere fatta sugli elementi che caratterizzano l'impresa cooperativa rispetto ad altre forme “classiche” di azione collettiva. Il confronto più semplice e immediato è con i partiti politici e con i sindacati ma considerazioni altrettanto significative si possono fare rispetto ad altre tipologie di impresa. La principale differenza della cooperativa dal partito e dal sindacato risiede nel fatto di essere impresa. La cooperativa realizza cioè, al pari degli altri movimenti collettivi, un'aggregazione di individui caratterizzati da alcuni interessi comuni e convergenti ma, a differenza degli altri che operano essenzialmente in termini di *voice* sul mercato politico-economico, la cooperativa tende attraverso l'azione imprenditoriale a dare risposte immediate ai bisogni dei propri associati. La prospettiva temporale è di breve periodo: l'iniziativa vale in quanto è in grado di soddisfare immediatamente i bisogni in termini di lavoro, consumo, servizio dei soci. Laddove invece i partiti, ma soprattutto i sindacati, tendono, o sono costretti, a proiettare nel tempo le risposte ai bisogni che esprimono, risposte che per di più sulla base delle loro pressioni qualcun altro, Stato o impresa, deve dare. La prospettiva sociale è più limitata: mentre partiti e sindacati aggregano grandi masse e ragione primaria della loro forza e del loro potere contrattuale è il numero degli aderenti, le cooperative aggregano sempre un numero relativamente contenuto di individui caratte-

⁵ M. OLSON, *La logica dell'azione collettiva: i beni pubblici e la teoria dei gruppi* (1965), Milano, Feltrinelli, 1983; A.O. HIRSCHMAN, *Lealtà, defezione, protesta: rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello stato* (1970), Milano, Bompiani, 1982; J.B. BARNEY - W.G. OUCHI, *Organizational Economics: Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986; O.E. WILLIAMSON, *L'organizzazione economica: imprese, mercati e controllo politico* (1986), Bologna, Il Mulino, 1986.

rizzati, al contempo, dal fatto di avere lo stesso bisogno e dalla comune volontà di provare a risolverlo in proprio. L'ampiezza del coinvolgimento, lo spettro d'azione, è limitato. Mentre i sindacati e, in questo caso, più ancora i partiti si muovono su un ampio spettro di *issues*, la cooperativa tende a essere oltremodo settoriale e specializzata: si occupa di lavoro, o di consumi, o di servizi non in termini generali e astratti bensì dando vita a specifiche, concrete e puntuali iniziative economiche.

Le differenze sono quindi sostanziali e fanno sì che l'agire collettivo che si esprime in forma cooperativa risponda a logiche d'azione proprie e del tutto diverse da quelle dei partiti e dei sindacati. Tra l'altro questo spiega, per chi conosca la storia del movimento operaio, perché in passato e per lungo tempo nell'ambito della sinistra la scelta di dare vita a delle cooperative fosse vista con una certa diffidenza e con malcelato sospetto. Infatti la soluzione cooperativa era considerata una sorta di azione individualistica (comunque di piccolo gruppo) che, per sua natura, rischiava di indebolire il fronte di classe. E sempre non a caso i vertici delle associazioni cooperative venivano nominati dal partito con una sorta di "commissariamento politico" che ben esprime la funzione pedagogica e di controllo del partito su questa forma di azione collettiva così "strana" rispetto alle tradizionali modalità d'azione del movimento operaio.

Le differenze rispetto all'impresa privata, evidentemente nella forma di società per azioni con una pluralità di azionisti – altrimenti non avrebbe senso parlare di azione collettiva – sono di altra natura. Mentre gli azionisti si impegnano solo in quanto apportatori di capitale e ricercano la valorizzazione economica di quanto hanno versato, i soci delle cooperative si impegnano sia sul versante del capitale (seppure in misura spesso limitata) sia e contemporaneamente su quello di altri attori fondamentali dell'agire d'impresa: lavoratori/dipendenti, utenti/consumatori. In termini più generali e con riferimento allo *stakeholder approach* possiamo dire che i soci di una qualsiasi cooperativa si presentano rivestendo contemporaneamente due diversi ruoli di *stakeholder*: quello di imprenditori, proprietari, azionisti da un lato e dall'altro quello di "utilizzatori" diretti di quanto prodotto/offerto dall'impresa. Nella classica impresa capitalista questi ruoli sono sempre distinti (cioè ricoperti da individui "altri") e sono altrettanto spesso antagonisti: capitale-lavoro nell'impresa di produzione; "produttore"-consumatore nell'impresa di servizi o di distribuzione. Una simile situazione si ritrova nelle associazioni imprenditoriali dove, ad esempio, artigiani e commercianti sono proprietari delle loro rispettive associazioni ma sono al contempo i "clienti" dei servizi che queste offrono. Ma non è un caso che queste associazioni abbiano forma cooperativa e/o consortile.

Riassumendo possiamo allora dire che la logica d'azione che contraddistingue l'impresa cooperativa è caratterizzata dalla aggregazione in forma econo-



mica di un numero limitato di individui che si associano sulla base di uno specifico e comune interesse o bisogno e che si associano perché questo interesse/bisogno venga soddisfatto immediatamente attraverso un'azione imprenditoriale.

Rispetto alla nota prospettiva olsoniana possiamo dire che l'impresa cooperativa si difende dalle degenerazioni proprie del paradosso di Olson sia perché opera, soprattutto all'origine, su piccoli numeri sia perché in quanto impresa i cui *stakeholders* sono contemporaneamente "proprietari/utenti" quasi per definizione elargisce incentivi selettivi ai propri membri. Una conferma empirica indiretta sembra venire da una valutazione delle prestazioni delle cooperative di consumo che nei paesi europei associano centinaia di migliaia di soci (ma nascono dall'aggregazione progressiva di piccole cooperative localistiche) e quindi non vale per loro la condizione di piccoli numeri. Ma guardando al trend di sviluppo nei diversi paesi si può notare come le cooperative di successo e in forte crescita siano quelle che hanno continuato ad erogare incentivi selettivi mentre quelle più in crisi, soprattutto nei paesi nordici, siano quelle che hanno smesso di erogare incentivi riservati esclusivamente ai soci trattandoli come semplici clienti e favorendo così l'assimilazione della cooperativa ad una classica catena di distribuzione di stampo "capitalistico".

Una questione che resta aperta, soprattutto per le cooperative di lavoro, è quella del capitale. Da parte soprattutto di studiosi ed operatori inglesi si è sostenuto che non sia indispensabile l'apporto diretto di capitale da parte dei soci in quanto lo stesso capitale può essere prestato o offerto alla cooperativa da forze terze quali ad esempio lo Stato. E non c'è dubbio che in molti paesi socialisti la cooperazione avesse questa configurazione. La nostra posizione è che questa opzione rappresenti un'alternativa riduttiva e pericolosa, soprattutto nel lungo termine. L'originalità della cooperativa sta nell'essere impresa ed il capitale è elemento essenziale per qualsiasi costruito sociale che possiamo chiamare impresa. Eliminare o ridurre l'impatto di questa dimensione significa indebolire la struttura di fondo di una forma economica e sociale alternativa per assimilarla nei fatti ad una qualche forma di attività pubblica più o meno assistita. D'altra parte la ricerca storica e comparata ci dice che il capitale proprio è ragione di successo non secondario per le imprese di cui ci stiamo occupando, come dimostrano ampiamente i casi di Mondragon ma anche dei distretti cooperativi dell'imolese e del reggiano⁶.

6 S.C. SMITH, *Blooming Together or Wilting Alone? Network Externalities and Mondragón and La Lega Co-operative Networks*, World Institute for Development Economics (UNU-WIDER) 2001/27.

4. *Exit, Voice e Loyalty*

Il confronto con altre modalità di azione collettiva, in una prospettiva tipicamente olsoniana, mi ha già consentito di mettere in luce alcune caratteristiche proprie e distintive dell'impresa cooperativa. Adesso vorremmo muoverci invece in una prospettiva hirschmaniana (*exit, voice, loyalty*) andando a verificare chi sono, storicamente, coloro che danno vita a cooperative, rileggendo in chiave parzialmente diversa alcune delle riflessioni appena proposte.

In termini molto generali possiamo individuare tre grandi categorie di motivazioni che, disgiuntamente o congiuntamente, hanno indotto gruppi di individui ad agire in forma cooperativa. Utilizzando il linguaggio di Hirschman possiamo dire che la prima categoria è rappresentata da coloro che non hanno di fronte a sé né l'opzione *voice* né l'opzione *exit* perché non appartengono ad alcuna organizzazione economica e cioè non fanno (ancora) parte del mercato (del lavoro). Si tratta di coloro, e in Italia parliamo di cifre consistenti in diverse fasi della nostra storia, che non hanno un lavoro e che quindi per definizione non possono praticare l'opzione *exit* come minaccia per ottenere migliori condizioni, ma di fatto non hanno nemmeno l'opzione *voice* all'interno di un'organizzazione (il sindacato) di cui non fanno parte. Certo hanno a loro disposizione l'opzione *voice* sotto forma di movimento generale di protesta o di aggregazione politica di pressione perché lo Stato conceda loro un lavoro. Ma questo comporta ovviamente tutti i rischi ed i limiti dell'azione collettiva individuati da Olson.

Un'altra categoria, che può ricomprendere anche i primi, ma che in realtà è molto più ampia in quanto comprende attori sociali già attivi all'interno di un'organizzazione economica, è rappresentata da coloro che pensano che le possibilità di successo che derivano dall'utilizzo della *voice* siano da un lato, nella migliore delle ipotesi, proiettate in un futuro troppo remoto e, dall'altro, che rimandino a terzi la soluzione dei propri problemi o la soddisfazione dei propri bisogni. Il consumatore insoddisfatto della qualità o del prezzo dei prodotti che acquista non ritiene di avere probabilità di ottenere prodotti migliori a prezzi più contenuti semplicemente organizzando la protesta dei consumatori. Probabilmente conosce Olson, Williamson e Hirschman (senza averli letti), non si fida dell'interlocutore che ha di fronte e preferisce l'*exit* alla *voice*. Ma anche l'*exit* non viene considerata come un'alternativa sufficiente e soddisfacente. Infatti possiamo dire che coloro che danno vita ad una cooperativa sostanzialmente non si fidano dell'operare della mano invisibile del mercato e, meno ancora, della mano visibile del management pubblico e privato.

Se è possibile definire un "profilo motivazionale" del cooperatore possiamo dire che esso è caratterizzato da una profonda sfiducia sulle possibilità di suc-



cesso sia dell'opzione *voice* che di quella *exit*, vuoi perché non è in grado di esercitarle non essendo all'interno dell'organizzazione, vuoi perché le prospettive temporali ed il rinvio a terzi della responsabilità ultima non lo convincono. Questi individui che, per amore o per forza, rinunciano alle due opzioni tipiche previste dal paradigma di Hirschman si aggregano in piccoli numeri, o comunque in numeri relativamente contenuti, sulla base di uno stesso bisogno e sulla base anche di una comune visione del mondo che sul piano ideologico garantisce la comunanza di interessi e di prospettive. Utilizzando il linguaggio della teoria dei costi di transazione (più Ouchi che Williamson)⁷ possiamo dire che la comunanza ideologica (politica, etnica, religiosa) difende il gruppo dai comportamenti opportunistici e costituisce l'elemento essenziale per gestire le transazioni in forma di clan anche in caso di bassa misurabilità delle prestazioni.

In ogni caso quello che ci interessa sottolineare, quale elemento centrale dell'impresa cooperativa, è sia la fiducia in sé stessi (e questo vale per tutti gli imprenditori cooperatori e non) che la fiducia negli altri soci. La fiducia nel fatto che comunque vadano le cose andranno sempre meglio se gestite in proprio piuttosto che impegnarsi in una defatigante negoziazione con altri, portatori di interessi diversi e che possono permettersi di operare su prospettive temporali più lunghe.

Ma l'elemento saliente che permette di cogliere appieno la specificità dell'impresa cooperativa così come di comprendere quelle che molti considerano contraddizioni strutturali tipiche di questa tipologia di impresa, è rappresentato da un ulteriore passaggio che, pur non essendo previsto da modello di Hirschman, è con esso pianamente coerente. I soggetti che sono usciti dal mercato individualmente e che hanno rinunciato alla *voice* si sono aggregati sulla base di interessi comuni e di valori condivisi e ri-entrano collettivamente sul mercato e sulla scena politica con la loro (nuova) impresa. La categoria che manca nel modello di Hirschman e che può rendere conto della specificità cooperativa è una categoria che potremmo definire, parafrasando l'autore, come *entry*. L'*entry* sintetizza simbolicamente il processo storico e politico di costruzione dell'impresa cooperativa. L'*entry* è la proposizione sul mercato di una forma nuova, diversa e alternativa di impresa che proprio in quanto tale ha in sé anche una valenza di *voice* in quanto si pone come sfida alle modalità consolidate di dare soddisfazione ai principali bisogni degli individui.

⁷ W.G. OUCHI, *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, «Management Science», Settembre 1979, pp. 833-848; J. BARNEY - W.G. OUCHI, *Information Cost and Organizational Governance*, «Management Science», 10/1984 (trad. it. in R. NACAMULLI - A. RUGIADINI (eds), *Organizzazione e mercato*, Bologna, Il Mulino, 1985).

Cercando di riassumere ed ordinare gli elementi fondamentali della nostra prospettiva possiamo fissare le seguenti considerazioni:

- a) Il dato di partenza è rappresentato dalla sfiducia. Sfiducia sull'efficacia sia della *voice* che dell'*exit* come modalità per ottenere soddisfazione dei propri bisogni. Sfiducia nel fatto che "altri" vogliano, possano, abbiano interesse a dare le risposte adeguate. Sfiducia nel fatto che queste risposte possano arrivare in tempi ragionevoli e tollerabili;
- b) Il secondo dato, per converso, è rappresentato proprio dalla fiducia. Innanzitutto fiducia in se stessi e nella propria capacità di dare risposte nuove e diverse a vecchie questioni. Fiducia che la comunanza di interessi tra i soci legati anche da una comune visione ideale e ideologica di largo respiro garantisca da comportamenti opportunistici. Fiducia nell'equità seriale;
- c) Aggregazione in forma di clan di gruppi di individui che fidano in sé stessi e che non credono né all'efficacia dell'*exit* e della *voice*, né nell'efficienza del mercato e della gerarchia come forme di governo delle transazioni;
- d) Entrata (*entry*) nel sistema economico (e politico) presentandosi sì come impresa ma, proprio perché cooperativa, come impresa diversa e originale rispetto alle altre forme di impresa esistenti, pubbliche o private che siano;
- e) In ragione della sua diversità, entrando nel mercato, la cooperativa esprime anche una sorta di protesta (*voice*) e grazie alla sua esistenza offre possibilità all'*exit* di singoli individui da altre organizzazioni.

I punti sopra evidenziati richiedono qualche ulteriore chiarimento e specificazione. L'elemento che appare come dominante è il carattere alternativo (altro) della cooperativa rispetto alle forme dominanti di impresa, carattere che può essere colto sia sul versante strutturale che su quello ideale. In termini strutturali la cooperativa, come abbiamo già visto, realizza la coincidenza degli stessi individui di ruoli normalmente distinti. Mentre nelle altre imprese i principali *stakeholder* sono figure, individui, persone distinte e diverse, nella cooperativa coincidono. Nella cooperativa di lavoro delle origini gli stessi soci sono al contempo proprietari, imprenditori, lavoratori. In quelle di consumo sono contemporaneamente proprietari, imprenditori, clienti, così come in quelle di supporto. E anche se l'evoluzione storica e la crescita dimensionale hanno portato processi di differenziazione interna con l'assunzione di manager



professionisti, il mantenimento dell'identità originaria rimane elemento distintivo della cooperativa.

Sul versante ideologico, nei paesi occidentali, le cooperative (e i relativi movimenti) hanno sempre assunto un carattere "anticapitalistico" seppure con sfumature diverse. L'anticapitalismo della cooperazione di matrice cristiana è certamente diverso da quello di matrice socialista. Gli stessi liberali sociali che all'inizio del secolo scorso sono stati tra i più fecondi fondatori di cooperative in Italia volevano coprire in questo modo le aree di disagio sociale create dallo sviluppo capitalistico che pure non osteggiavano. Il carattere anticapitalista o, comunque alternativo è sempre presente e consente di collocare le esperienze cooperative lungo un continuum che vede ad un estremo la cooperativizzazione di tutta l'economia e dall'altro una presenza marginale in settori residuali. In questo spazio ideale si collocano le esperienze cooperative di tutti i paesi occidentali in diverse fasi della loro storia.

Nei paesi (ex) socialisti è curioso notare come si attribuisse alla cooperazione una valenza del tutto diversa in ragione del fatto che non poteva apparire come contraltare dell'impresa capitalistica non prevista appunto in quei regimi. La cooperativa è vista come lo strumento per recuperare responsabilità diretta degli operatori utilizzando spazi marginali di imprenditorialità e di mercato in modo altro rispetto alle strutture dominanti del regime. E la cooperativa assume in questo senso una valenza, più o meno esplicitamente, antistatalista recuperando quel po' di mercato compatibile con il regime politico. Gli individui, i gruppi, ma spesso anche dirigenti politici, che spingono per la creazione di cooperative nei paesi socialisti non credono né all'efficienza né all'efficacia delle forme imprenditoriali statali, soprattutto al di fuori dei grandi processi di industrializzazione. Il carattere alternativo della cooperativa è dunque sempre presente ma non come semplice alternativa alla forma capitalistica bensì alle forme dominanti nei diversi contesti sociali.

Detto questo però bisogna sottolineare una sorta di apparente paradosso nel momento in cui il carattere alternativo viene giocato all'interno di un sistema esistente. L'essenza della cooperativa può essere rappresentata come una sfida sulla capacità di "fare in modo diverso le stesse cose". Una volta entrata sul mercato anche la cooperativa deve confrontarsi con le regole del gioco esistenti. Proprio perché pretende di essere alternativa la cooperativa ancor più delle altre organizzazioni è esposta all'*exit*. Se non garantisce lavoro ai suoi soci o se vende prodotti o servizi di bassa qualità a prezzi non competitivi la cooperativa perderà progressivamente associati e sarà destinata al fallimento. Il successo economico è prerequisito essenziale per l'espressione della sua alterità e della sua testimonianza politica. D'altra parte se, come noi sosteniamo, l'*entry* è una com-

binazione originale di *exit* e *voice* questo è facilmente spiegabile alla luce del modello di Hirschman. Per questo autore l'*exit* è economia per eccellenza e la *voice* è politica. L'*entry* è dunque contemporaneamente economia e politica e l'ormai defatigante dibattito che continuamente cerca di distinguere tra valenze economiche e valenze politiche della cooperazione è non solo improduttivo ma anche concettualmente sbagliato.

Sul versante organizzativo, una volta appurato che la cooperativa opera in un contesto in cui le regole sono date, è abbastanza semplice individuare una serie di vincoli ed implicazioni, fatta salva la eventuale capacità del "movimento" di modificare per via legislativa alcuni di questi vincoli.

La necessità di essere competitive forzerà le cooperative ad assumere comportamenti produttivi e commerciali e ad utilizzare tecnologie che non potranno discostarsi più di tanto da quelli di altre imprese. Inoltre la cooperativa dovrà tutelarsi dall'*exit* dei propri soci sia offrendo loro condizioni vantaggiose, che sviluppando tutti quei meccanismi e quelle procedure che, ancora con Hirschman, possiamo individuare nell'esercizio della *voice* (all'interno) nella *loyalty*, nel coinvolgimento. La partecipazione cooperativa, termine tanto usato quanto poco esplicitato, non è altro che l'insieme delle modalità che consentono ai soci di rafforzare i loro legami fiduciosi in un'impresa nella quale sono contemporaneamente proprietari e dipendenti o clienti.

L'aggregazione delle imprese in movimenti cooperativi è legata a molte delle dimensioni appena evidenziate. La dimensione ideale (o meglio ideologica) è preminente: non si dà cooperativa che non sia legata in qualche misura ad un sistema di valori e ad una visione del mondo ben specifica e specificata. L'ideologia centrata su una pluralità di valori politici, etnici, religiosi è elemento fondamentale per la nascita della cooperativa in quanto garantisce, più di ogni altra cosa, la congruenza sui fini tra gli associati e la fiducia reciproca contrastando, sul piano più alto e nobile dei valori condivisi, gli eventuali comportamenti opportunistici.

L'esistenza di altre cooperative è la prova tangibile che si può accettare la sfida e che si può avere successo, il che induce varie forme di solidarismo cooperativo per altro previste dai principi universali dell'*International Cooperative Alliance*. Solidarismo che è particolarmente utile, dato il carattere alternativo delle cooperative, per affrontare con maggior forza un ambiente che se non è esplicitamente ostile è però comunque composto da "diversi". I numerosi esempi di integrazione economica tra singole imprese cooperative, il più delle volte sotto forma di consorzio, riproducono da un lato meccanismi del tutto simili a quelli che hanno spinto singoli individui a creare una cooperativa e dall'altro lato forme di solidarietà economica basate ancora una volta sul primato della fiducia.



5. Conclusioni

Riassumendo con grande sintesi quanto siamo venuti proponendo nelle pagine precedenti possiamo dire che un'impresa cooperativa:

- a) è una forma clanica di governo delle transazioni alternativa al mercato e alla gerarchia;
- b) è un'impresa in cui i principali *stakeholder* (proprietari-dipendenti/utenti) coincidono;
- c) è un'impresa supportata da una comune visione del mondo (politica, etnica, religiosa) che rafforza e garantisce la dimensione clanica (movimenti cooperativi);
- d) costituisce una sorta di “*entry*” nel mercato, alternativa alla *voice* e alla *loyalty*, e per questo assume valenza tanto politica che economica;
- e) per affermare la sua alterità è “condannata” al successo economico adattandosi alle logiche dei mercati in cui opera.

Alla luce di queste cinque condizioni/caratteristiche possiamo altresì affermare che una cooperativa che fallisce, fallisce due volte: come impresa ma anche come alternativa “politica” rispetto agli altri tipi di impresa. Il fallimento può avvenire per lo sviluppo di comportamenti opportunistici al suo interno, che intaccano la logica di clan oppure, come avviene per tutte le imprese, per incapacità di stare sul mercato.