



**Prof. Mario Mazzoleni,**  
*economista – Università degli Studi di Brescia*  
[mario.mazzoleni@gmail.com](mailto:mario.mazzoleni@gmail.com) [www.mmsolutions.eu](http://www.mmsolutions.eu)

**“La cooperazione tra valori, strategie, mercato”**

**Martedì 14 novembre 2017**

Università degli studi di Modena e Reggio Emilia  
**Palazzo Dossetti – Aula Magna**  
Via Allegri 9 - Reggio Emilia

# Reggio dell'Emilia 14 Novembre 2017

“La cooperazione tra valori, strategie, mercato

Prof. Mario Mazzoleni [mario.mazzoleni@gmail.com](mailto:mario.mazzoleni@gmail.com) [www.mmsolutions.eu](http://www.mmsolutions.eu)

# QUALCHE AFORISMA

Tutto quello che ha successo viene dichiarato a posteriori  
strategia

(G. Schroder)



Gli esperti non fanno molti errori. Ma ci vogliono molti errori per  
diventare esperti (proverbio americano)



Non si può gestire quello che non si può misurare (P. Drucker)



Un individuo che non dispone di informazioni non può assumere  
alcuna responsabilità: un individuo che dispone di informazioni  
non può fare a meno di assumersi responsabilità (J. Carlsson)



Avere idee è facile. E' la loro messa in opera che è difficile  
(J. Bezos)



# QUALCHE AFORISMA 2

Il vostro viaggio è consapevole o è un vagabondare senza meta?  
(J.Kerouac)



Serve talento per vincere una gara, ma serve team work e  
intelligenza per vincere un campionato (M.Jordan)



Se vuoi vincere corri da solo, se vuoi andare lontano corri insieme  
agli altri (proverbio africano)



La fiducia è il bene, il controllo è il meglio (V.I.Lenin)

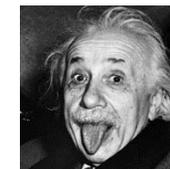


Non spegnere la tua ispirazione e la tua immaginazione; non  
diventare schiavo degli schemi. (V. Van Gogh)



La sapienza è figliola dell'esperienza.

(Leonardo da Vinci, Codici Forster II e III, 1493/1505)





Dal 2008 parliamo di **CRISI**

Una crisi diversa dalle crisi cicliche

o

una crisi ciclica aggiornata ai giorni nostri?

# Le grandi attese/le grandi speranze/le grandi illusioni: la luce in fondo al tunnel



© Caterina Brillante

Continuando ad aspettare la fine del  
«periodo oscuro» il rischio è quello di non  
vederne la fine



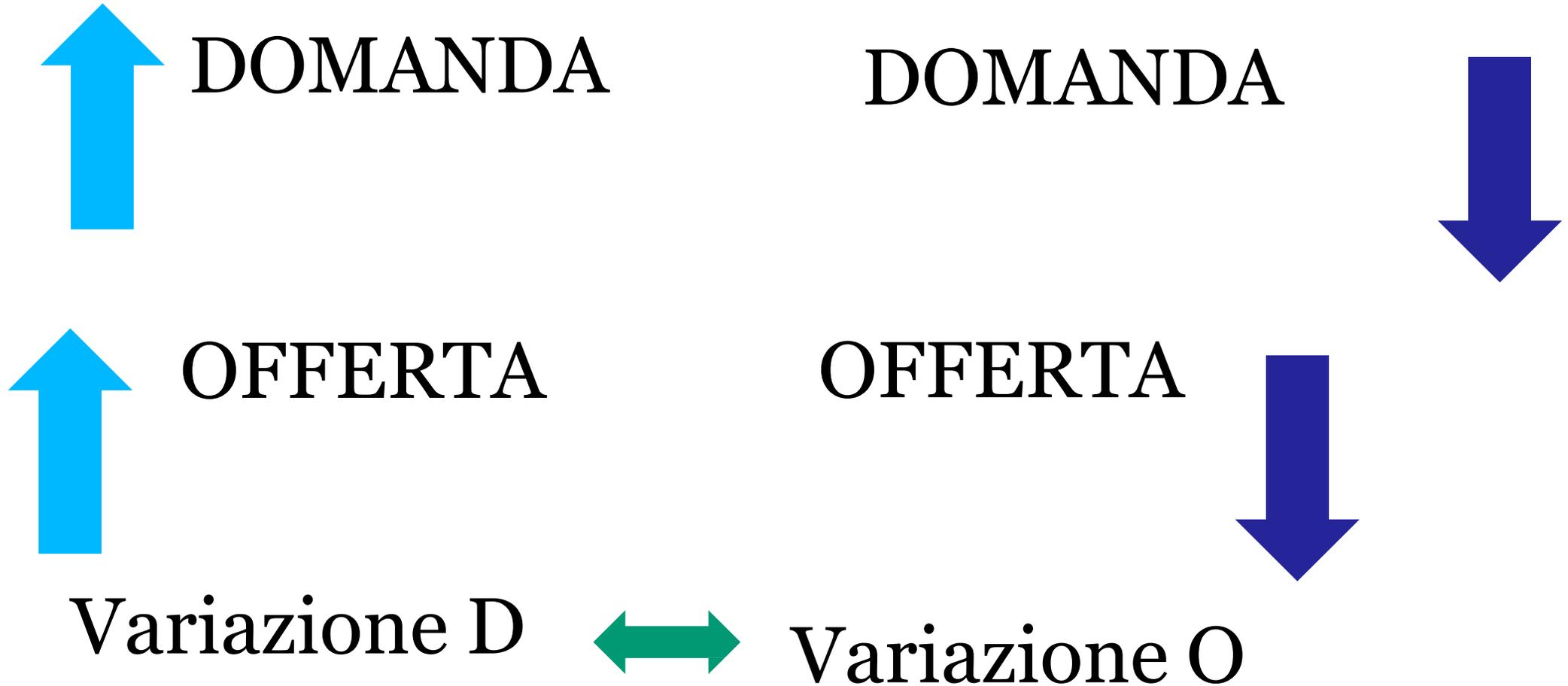
# E' il momento di smettere di aspettare Godot



# Ma siamo sicuri di avere capito la «novità» della crisi?



# I cicli sono dovuti a:



*The Economy is to serve the people and not the people to serve the Economy*



Manfred Max Neef<sub>15</sub>

# Cosa fare?

- a) Comprendere gli effetti dei limiti travalicati
- b) Recuperare valori fondanti per ritornare a darsi un passo coerente con le condizioni naturali in cui operiamo/viviamo
- c) Cercare nuovi paradigmi:
  - per sostenere il cambiamento
  - per avviare l'innovazione

## 2. CRISI – OPPORTUNITA'



**PERICOLO**

**OPPORTUNITA'**

# Il cambiamento



Quali sono gli  
ostacoli al  
cambiamento?

# A quale livello intervenire?



A livello strategico/imprenditoriale

A livello manageriale

A livello tecnico

# Su quali leve agire?

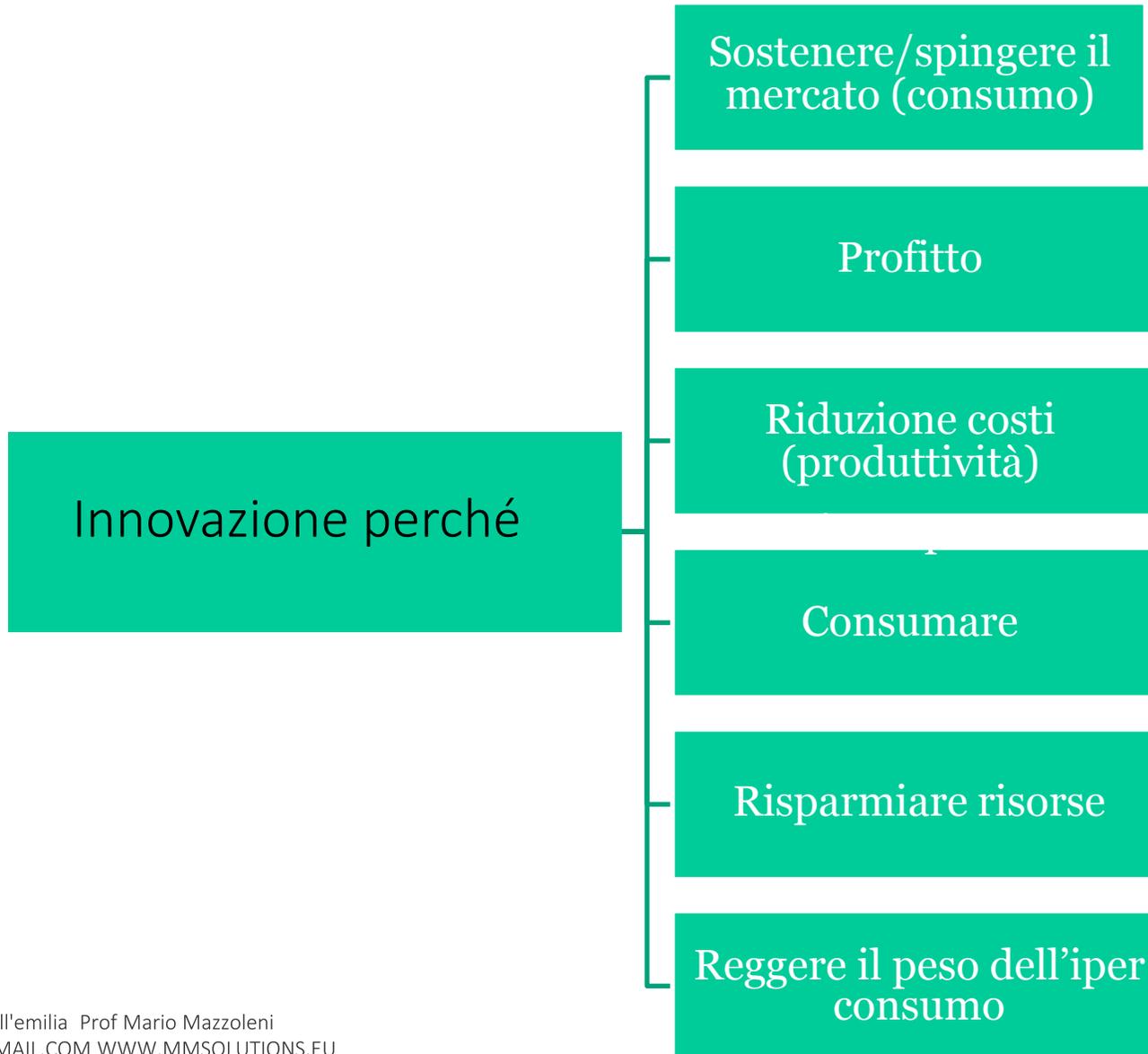
**Pensa, credi, sogna e osa.**

*Walt Disney*

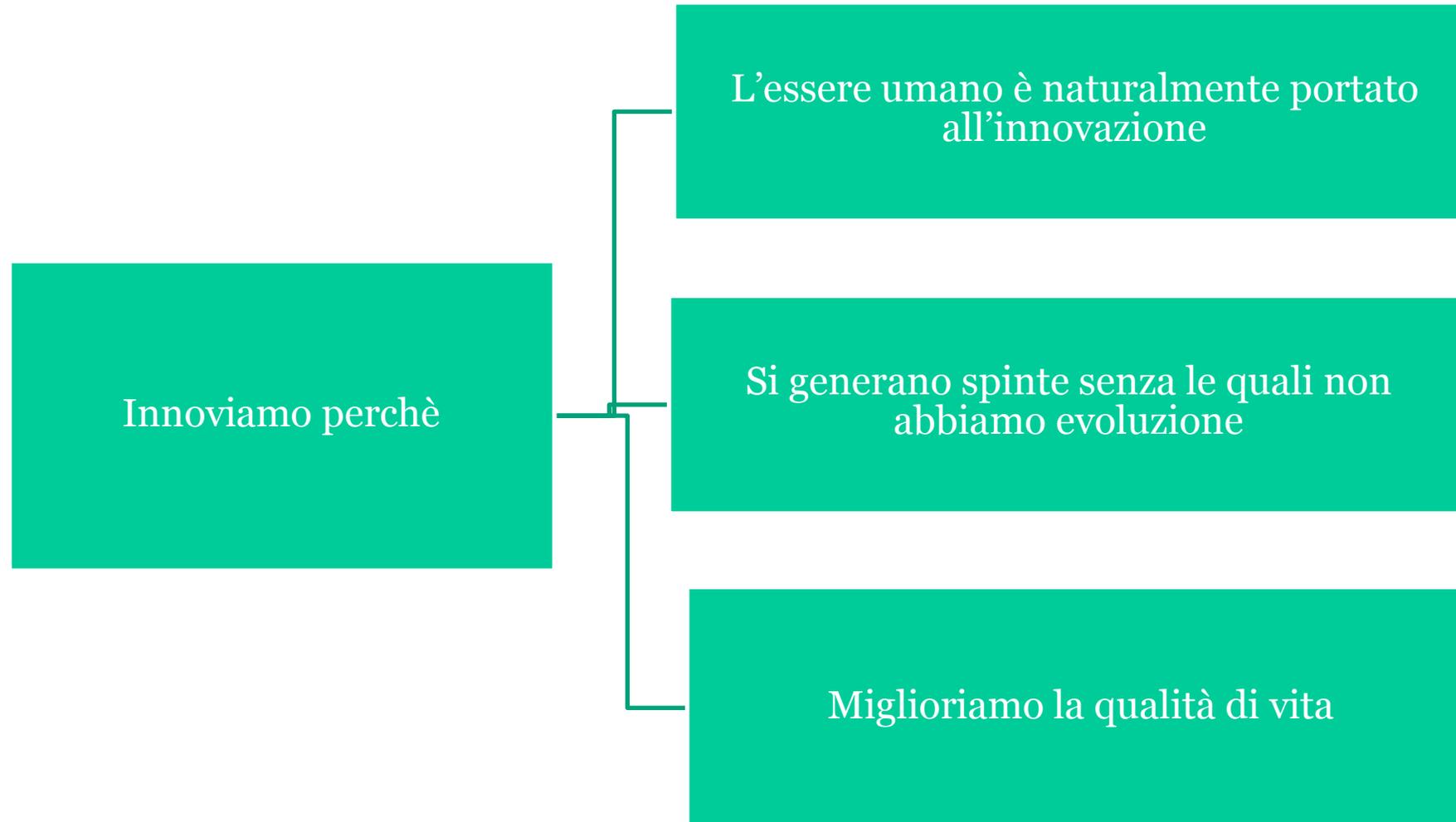
- ✓ Tecnologica (rimane, ma va orientata verso aree attive)
- ✓ Anticipazione
- ✓ Qualità
- ✓ Creatività
- ✓ Servizio
- ✓ Tempo



# L'innovazione «tradizionale»



# L'innovazione

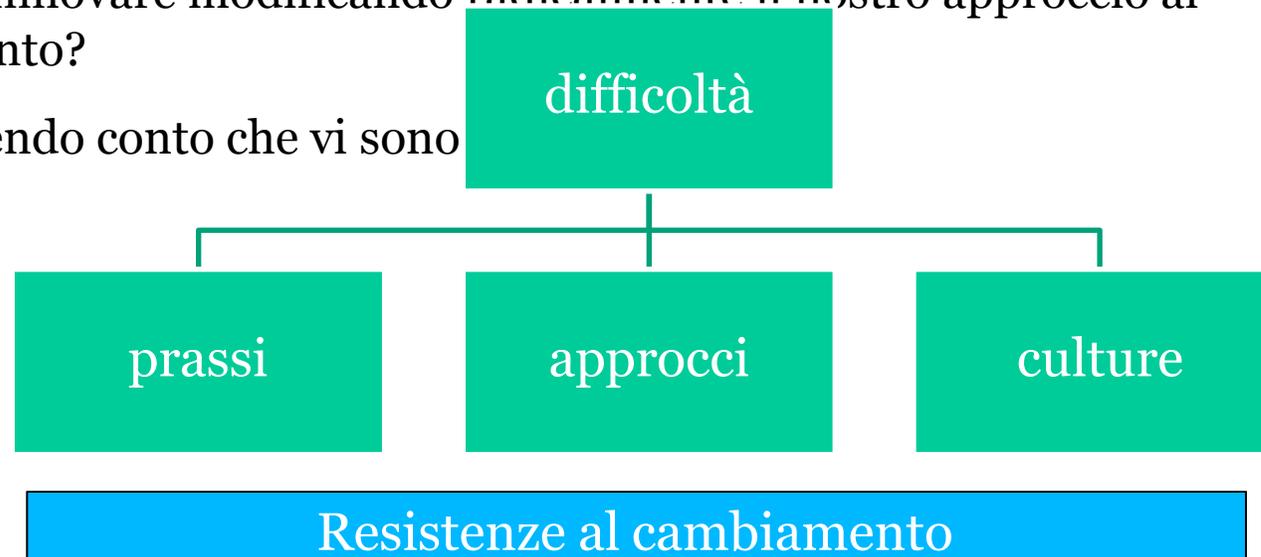


# L'innovazione

E' possibile innovare tenendo conto dei limiti (e non solo pensare di superarne alcuni)?

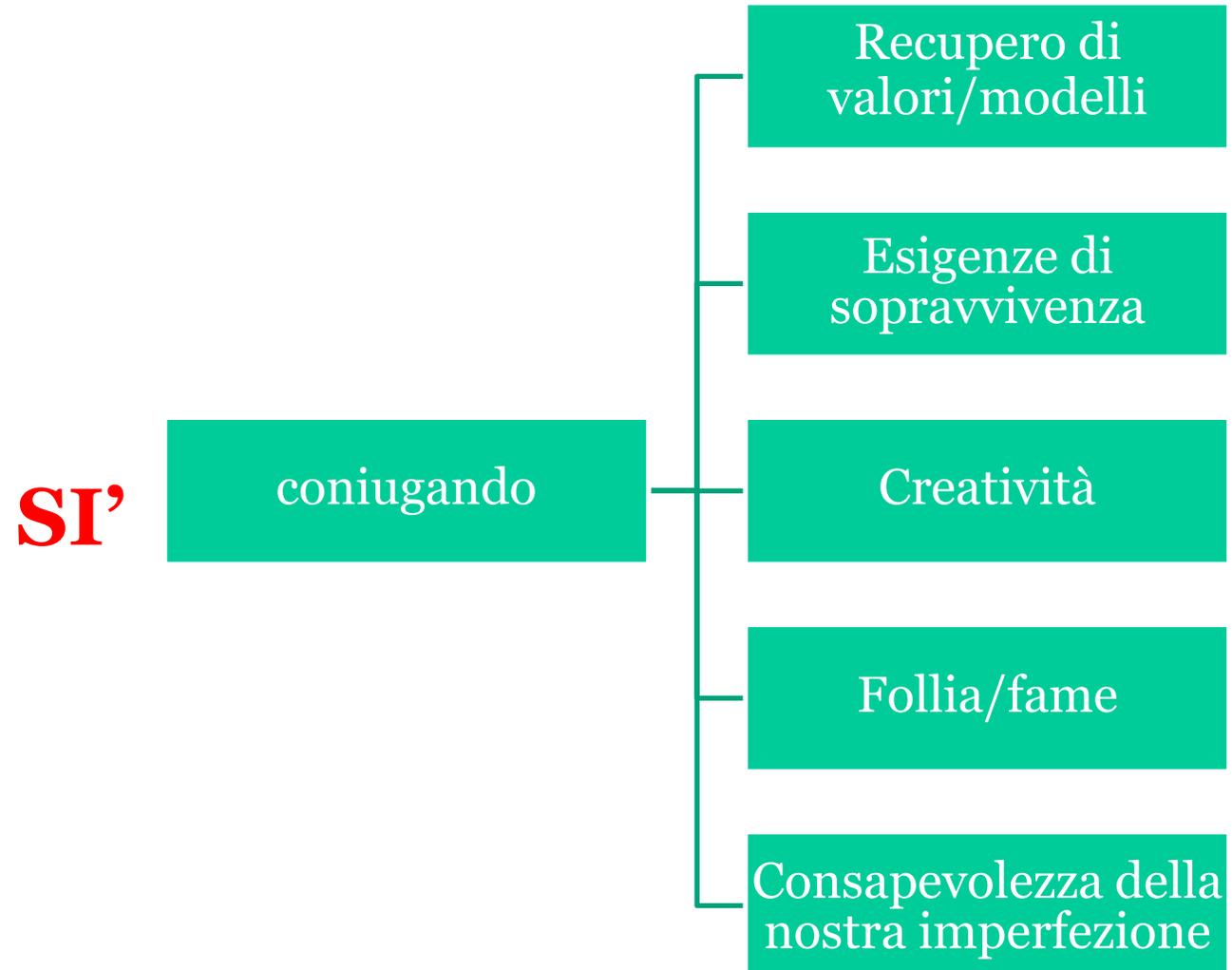
Possiamo innovare modificando radicalmente il nostro approccio al cambiamento?

**SI'** tenendo conto che vi sono



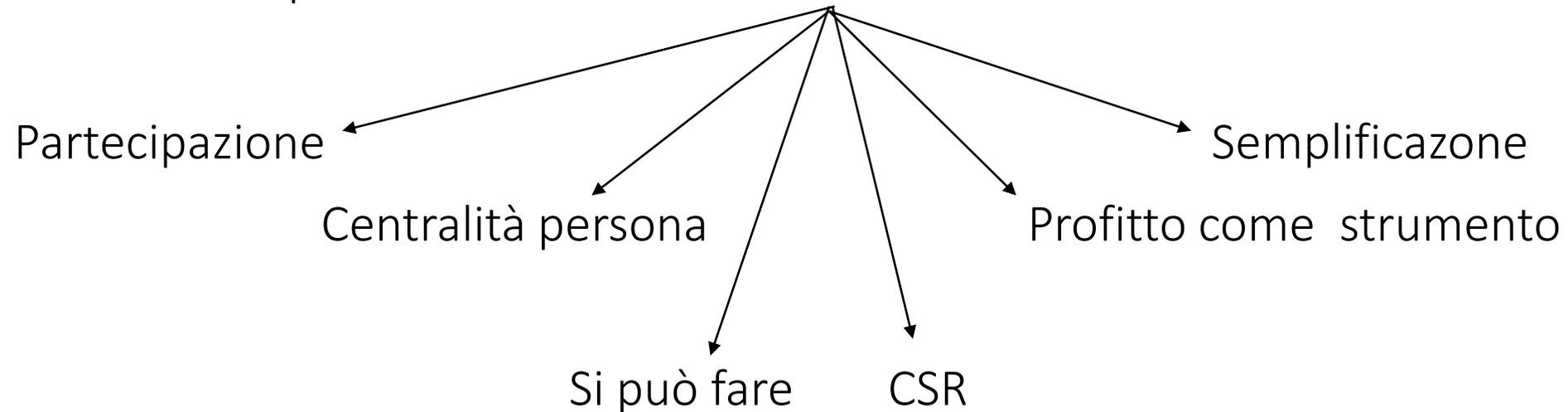
# L'innovazione

Lezioni di Economia  
Aziendale



# La cooperazione: ovvero le opportunità trascurate

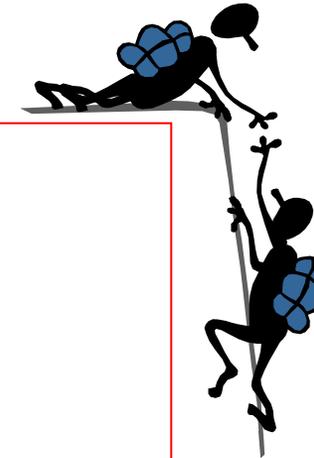
La peculiarità valoriali della cooperazione oggi vengono usate dalle imprese come base indotta per ottenere risultati validi



# I principi dell'ACI

(Alleanza Cooperativa Internazionale)

- principio della porta aperta
- 1 testa, 1 voto
- interesse limitato sul capitale
- distribuzione dei residui
- educazione cooperativa
- collaborazione tra cooperative
- interesse verso la comunità



universali



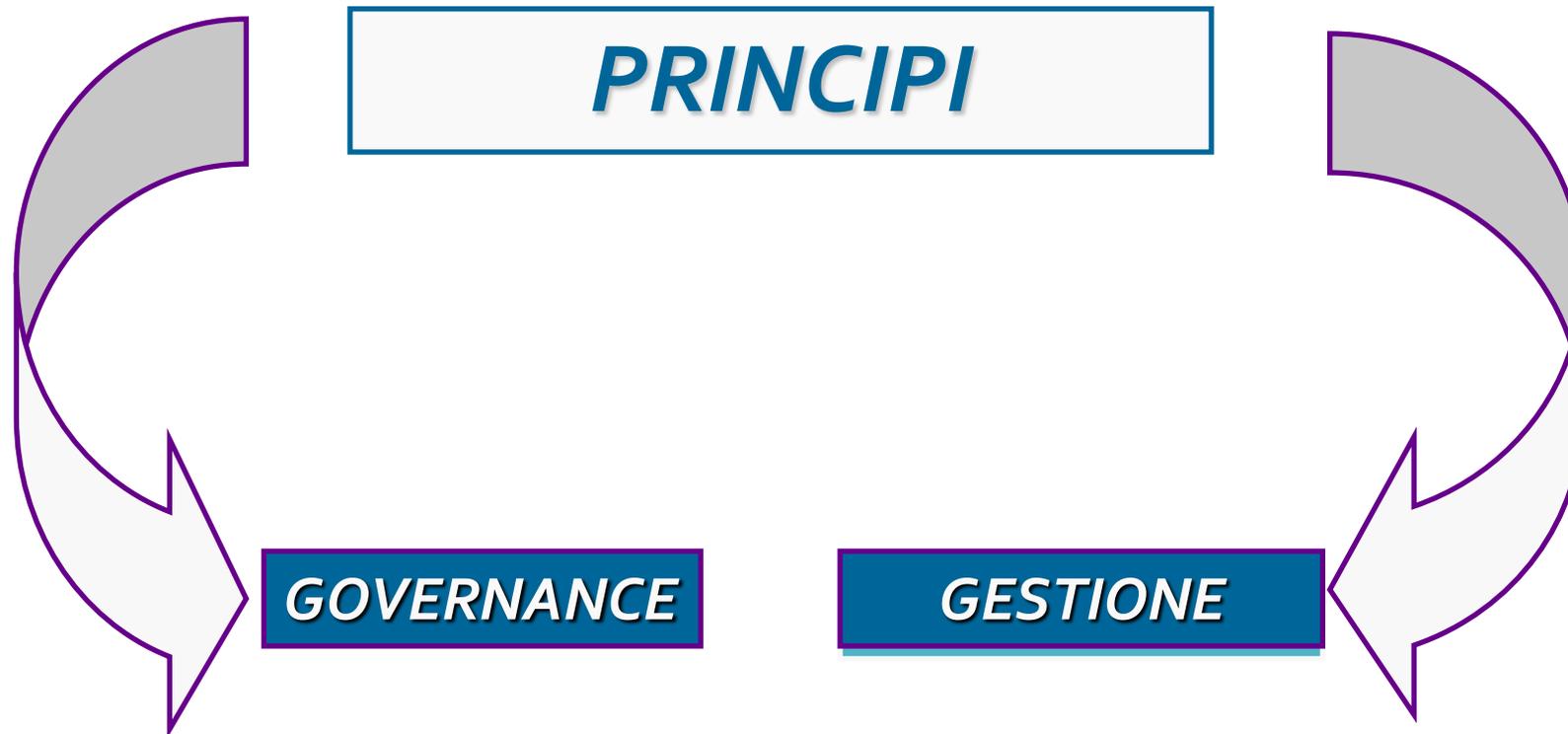
adattabili

# Chiave di lettura

I principi cooperativi possono essere suddivisi ponendo, di volta in volta, l'attenzione su:

1. gli aspetti di natura economica
2. le caratteristiche di istituto;
3. le caratteristiche di azienda;
4. il piano della gestione e dei rapporti intra-interaziendali.

# Le basi strategiche della cooperazione: I PRINCIPI



# *I PRINCIPI*

```
graph TD; A[I PRINCIPI] -.-> B[elemento distintivo se]; B -.-> C[Richiamo di natura ideologica e valoriale.]; B -.-> D[Approccio strategico/gestionale.]; B -.-> E[Approccio al mercato.];
```

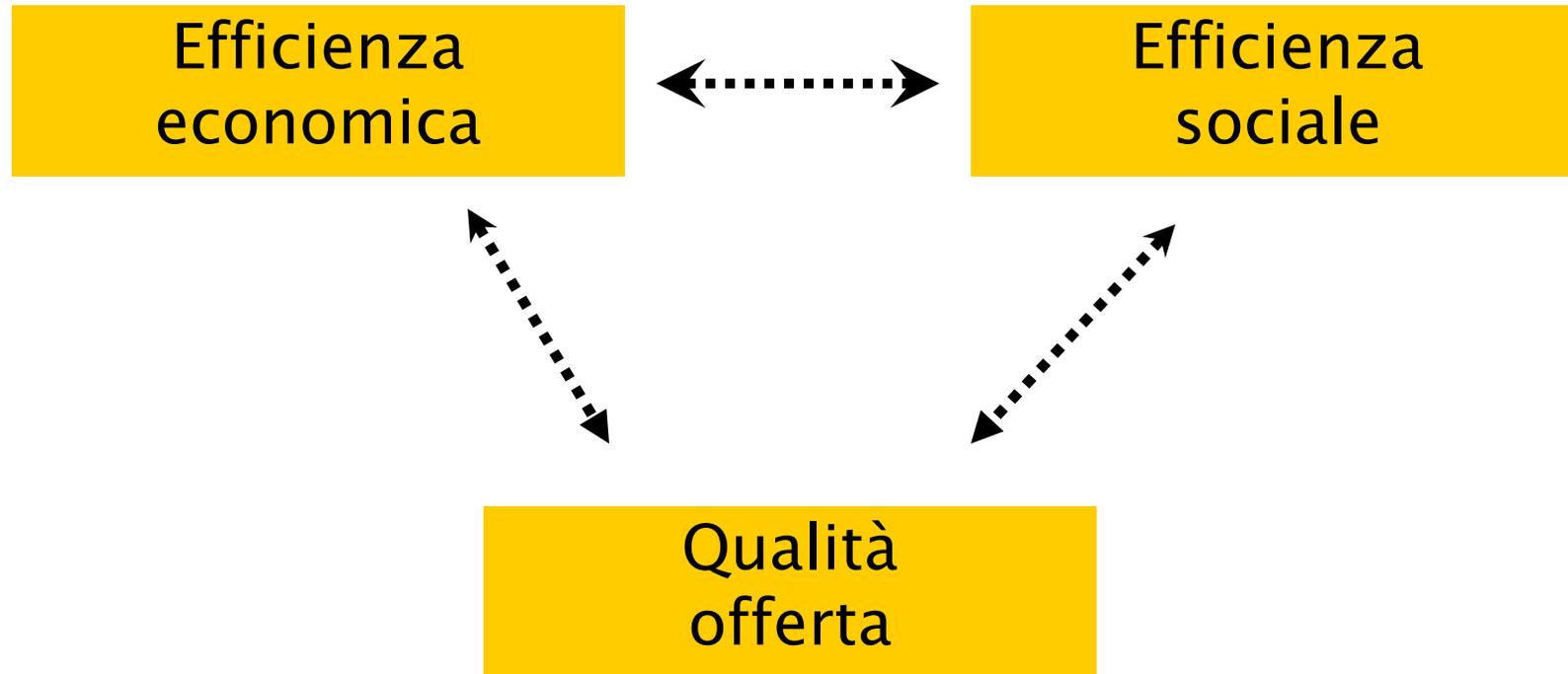
*elemento distintivo se*

*Richiamo di natura  
ideologica e  
valoriale.*

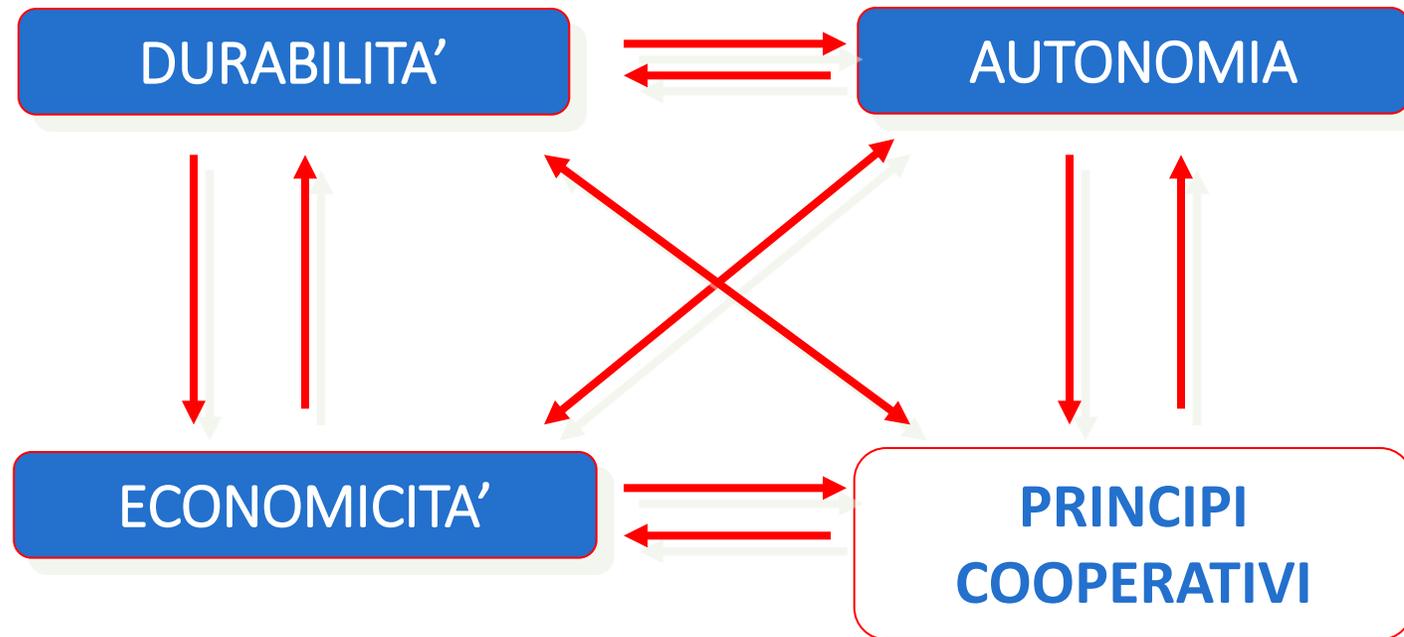
*Approccio  
strategico/  
gestionale.*

*Approccio al  
mercato.*

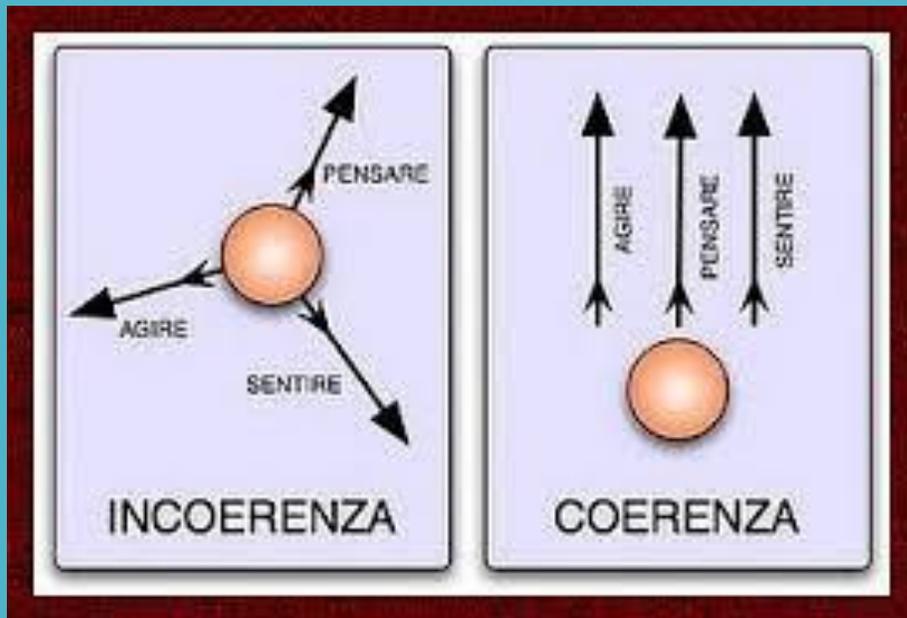
# Circolo virtuoso dell'azienda partecipativa-etica



# Le regole di funzionamento cooperativo



I principi come opportunità  
quindi  
la parola chiave è: coerenza



**CERCASI  
COERENZA  
TRA PAROLE  
E FATTI**



# RICOSTRUIRE IL SISTEMA PER AFFRONTARE I CAMBIAMENTI



# Esigenze delle imprese



Riduzione dei costi  
(risorse umane)



Nuova visione  
dell'economia competitiva  
(dall'economia del  
consumo a quella valore al  
quella della gerarchia  
bisogno a quella del  
benessere)



Dall'adattamento agli  
effetti dell'innovazione  
Alla nuova idea di  
innovazione



# RIPENSARE E INTERVENIRE



Cosa si fa per essere coerenti?



Come lo si fa?



# Esigenze delle imprese cooperative



Modernizzazione del modello cooperativo

Investimento nei cooperatori  
(risorse umane)



Lotta contro l'esclusione  
sociale

Investimento nell'istruzione e formazione per  
la conduzione di una politica attiva per  
un'economia etica

L'operare in un'ottica di CSR in modo da  
rendere lo sviluppo sostenibile

# Linee di sviluppo per il sistema cooperativo individuate:

*sviluppo del network interno;*

*affiliazione;*

*rafforzamento del sistema “finanziario cooperativo”;*

*know-how: formazione e condivisione, data base e piattaforma informatica condivisi;*

*servizi.*

# 1. Network

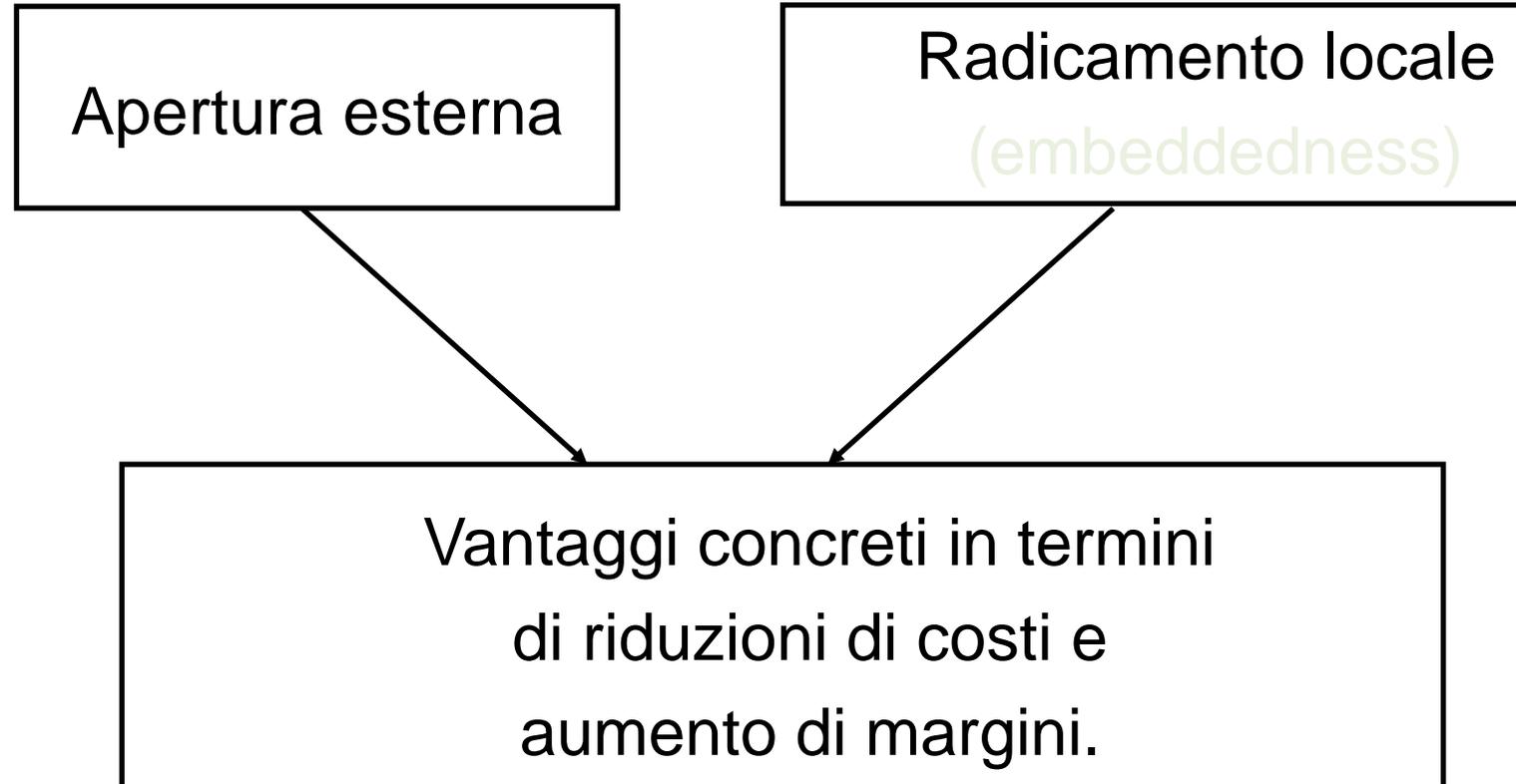


*Ovvero l'insieme delle organizzazioni e delle relazioni che le legano tra loro.*

La cooperazione presenta peculiarità tipiche di una rete da un punto di vista:

- socio-politico,
- valoriale,
- per l'assetto istituzionale
- per le strategie di sviluppo ed integrazione adottate

# 2. Network



# 3. Networking come vantaggio competitivo

*Gli effetti delle logiche mutualistiche, solidaristiche e democratiche favoriscono la creazione di reti che aumentano l'efficienza del sistema nel suo complesso con ricadute positive sugli stakeholder.*



**NETWORKING ALLARGATO**

# Affiliazione



*L'affiliazione è un processo che unisce due imprese, nell'obiettivo di giungere ad uno sviluppo, in prima istanza, dell'identità più debole.*

La pratica dell'affiliazione applicata al sistema cooperativo creerebbe un valore aggiunto sostanziale soprattutto per il trasferimento di know-how ed esperienze tra le organizzazioni coinvolte.

# Il rafforzamento del sistema “finanziario cooperativo”



Potrebbe avvenire attraverso:

la creazione di un network finanziario mondiale che riunisca le diverse banche cooperative;

la costituzione di fondi di sviluppo cooperativo;

l'evoluzione del concetto e dell'utilizzo del ristorno.

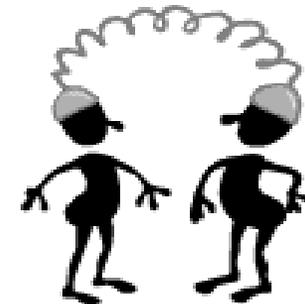
# 1. Know-how: condivisione e formazione data base e piattaforma informatica condivisi

Poiché manca la capacità di condividere, a livello globale, la conoscenza e il know-how. Sono necessari una serie di interventi per sviluppare tale capacità, ad esempio:

progetti formativi transnazionali;

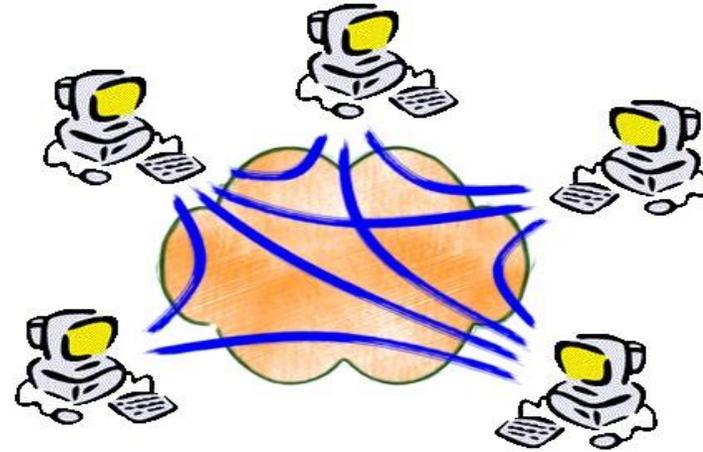
accordi con le business school;

ecc.

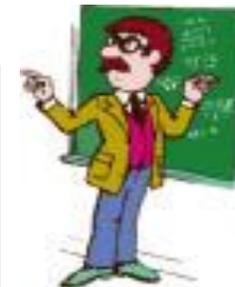


## 2. Know-how: condivisione e formazione, data base e piattaforma informatica condivisi

*Necessaria la costituzione di una banca dati mondiale per ottimizzare le sinergie tra le cooperative.*



*La formazione è sempre stata una delle priorità del sistema cooperativo.*



# Servizi



*Necessario identificare un gruppo di facilitatori in grado di identificare soluzioni economicamente sostenibili, senza cadere nella trappola di "risposte standardizzate".*