

**Participation and networking: the root of the co-operative competitive advantage**

**Mario Mazzoleni**

**Università degli Studi di Brescia**

**Maggio 2005**

## **TABLE OF CONTENTS**

- 1. Introduzione**
- 2. Principi e finalismo dell'impresa cooperativa**
- 3. L'impatto dei principi sulla gestione**
- 4. I sistemi di partecipazione**
  - 4.1. La partecipazione interna**
  - 4.2. La partecipazione tra cooperative**
- 5. Conclusioni**

## **ABSTRACT**

Il lavoro si baserà sull'analisi dell'impatto che i macro principi su cui si fonda il sistema valoriale delle aziende cooperative – mutualità, partecipazione, democrazia, solidarietà – hanno sulla gestione di tali aziende e il cui mancato rispetto porterebbe le cooperative alla perdita della loro ragion d'essere e, di conseguenza, del loro stesso status-identità.

Infatti, l'azienda cooperativa può essere intesa come quella tipologia aziendale la cui peculiarità va ricercata nella governance tesa alla valorizzazione del fattore conferito dai soci e nel meccanismo decisionale di tipo democratico.

Inoltre, punto di forza e di assoluta peculiarità dell'azienda cooperativa, risiede nel sistema di rete in cui essa agisce e che favorisce contemporaneamente sia lo sviluppo economico e imprenditoriale sia il perseguimento dei principi cooperativi che chiaramente stabiliscono la rilevanza della collaborazione tra le aziende appartenenti al movimento.

Il sistema, infatti, se opportunamente incentivato, è in grado di favorire circoli virtuosi sia per le cooperative, sia per il sistema economico-sociale in generale in quanto permette di meglio raggiungere la finalità mutualistico-solidaristiche che il movimento cooperativo si prefigge.

Dunque l'azienda cooperativa persegue contemporaneamente finalità di tipo economico, per perdurare nel tempo e in un'ottica di solidità, e di tipo sociale, raggiungendo così finalità mutualistiche e solidaristiche e caratterizzandosi come azienda "eccellente".

Obiettivo del paper sarà valutare le peculiarità della cooperativa delineando il vantaggio competitivo che da tali caratteristiche deriva.

Per questo motivo si procederà ad un duplice ambito di analisi:

- dal punto vista interno si studierà l'impatto dei principi cooperativi sui meccanismi di gestione dell'azienda;
- dal punto di vista esterno si valuteranno gli effetti del network sia a livello di singola cooperativa sia di sistema.

## 1. INTRODUZIONE

*“A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise. [...] Co-operatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. In the tradition of their founders, co-operative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.”*<sup>1</sup>. Tratta dalla dichiarazione di identità cooperativa, la frase riprende e riafferma i principi su cui la cooperazione si fonda delineandone i valori ma, soprattutto, evidenziando l’aspetto del finalismo orientato a una pluralità di obiettivi di ordine sia economico sia sociale.

La cooperativa, dunque, nasce come un particolare istituto autoregolamentato, dove i principi, individuabili in mutualità, solidarietà e democraticità, divengono al tempo stesso caratteristica irrinunciabile e pilastri valoriali che danno luogo a un *modus operandi* unico e universale nel panorama aziendale. In particolare, i suddetti principi hanno tre particolari valenze:

- ✓ rappresentano un richiamo fondamentale di natura ideologica e valoriale;
- ✓ determinano le linee di fondo per la definizione delle logiche e della gestione interna;
- ✓ influenzano le linee strategiche di fondo attraverso le quali la cooperativa opera sul mercato.

Come si vedrà in seguito, i principi pongono in primo piano l’individuo e diversi tipi di relazioni: quelle tra persone e quelle tra imprese, relazioni interne alla singola cooperativa (o al sistema) e quelle esterne rivolte al mercato e alla comunità tutta.

A motivo di ciò una delle parole chiave attraverso cui è possibile analizzare l’agire cooperativo è “partecipazione”. Essa riassume, con differenti accezioni che svilupperemo sinteticamente nel corso di questo lavoro, i concetti valoriali su cui si basa il movimento cooperativo, ponendosi, da un lato come tratto distintivo del sistema cooperativo, dall’altro come elemento capace di innescare un vero e proprio vantaggio competitivo.

Dal punto di vista dei meccanismi di gestione interna la cooperativa pone al centro del proprio universo il socio come persona e come parte di un sistema di persone legate tra loro in ragione di obiettivi e di approcci comuni. Gli strumenti utilizzati per rispondere ai bisogni e alle aspettative della compagine sociale discendono direttamente dalla necessità di realizzare i meccanismi partecipativi. Il rapporto, duale e biunivoco, tra socio e cooperativa conferisce a quest’ultima il carattere democratico e mutuale propri della mission cooperativa.

Rispetto alla dimensione esterna all’azienda, la cooperativa è un soggetto orientato fortemente alle relazioni di sistema seguendo una sorta di “networking vocation” che non deve essere

---

<sup>1</sup> ICA - Dichiarazione di identità cooperativa - in “Rivista della Cooperazione”, n° 22, riportante gli atti del XXXI Congresso ICA, Manchester 1995.

rintracciata esclusivamente nei rapporti di rete cooperativa, ma anche, e forse oggi soprattutto, nella capacità di instaurare legami collaborativi, virtuosi e positivi con istituzioni, territorio, comunità e con la pletora di altri soggetti che con essa si interfacciano.

Questa capacità nasce e si sviluppa direttamente dai principi cooperativi, in particolare dal principio che asserisce la collaborazione tra le aziende aderenti al movimento; quest'ultimo possiede naturalmente le peculiarità tipiche di una rete sia per il sistema di valori cui esso si ispira, sia per l'assetto istituzionale sia per le strategie di sviluppo e di integrazione di cui si avvale. L'aggregarsi e il cercare accordi e connessioni tra una cooperativa e l'altra sono reazioni naturali, scaturenti direttamente dalla concezione su cui si basa l'esperienza cooperativa: l'unione delle risorse come una soluzione efficace ed efficiente alle sfide del mercato.

Se nel passato queste iniziative sono sorte in maniera spontanea, e a volte estemporanea, non collocandosi all'interno di un preciso disegno di crescita o di considerazione del sistema nella sua totalità, oggi il movimento cooperativo ha interiorizzato la consapevolezza che tali esperienze debbano essere strutturate e razionalizzate affinché divengano replicabili e fonti di vantaggio competitivo.

In ogni arena competitiva la creazione di un network e il suo utilizzo rappresentano uno strumento utile per affrontare al meglio le criticità che possono scaturire dalla globalizzazione: il raggiungimento, la difesa e il miglioramento delle posizioni acquisite, infatti, è sempre più un risultato strettamente interconnesso all'interagire tra le imprese oltre che alla disponibilità di risorse presenti nel contesto socio-economico di riferimento<sup>2</sup>. Le esperienze di diversi paesi confermano l'importanza dell'organization network nel creare condizioni migliori per sviluppare attività economiche, per ridare impulso a aree in declino e per tutelare settori produttivi già consolidati.

Le reti si delineano, quindi, come un vantaggio competitivo, contribuendo ad aumentare l'efficienza del sistema nel suo complesso con ricadute su ciascun membro<sup>3</sup>.

Gli effetti delle logiche mutualistiche, solidaristiche e democratiche si estendono e assumono nuove forme e finalità, arricchendo al tempo stesso sia gli stakeholder sia la cooperativa. Possiamo definire quindi "networking allargato" l'approccio multi-relazionale che permette di ripensare, ridefinire e rivitalizzare la mission delle cooperative, rendendo tali particolari tipi di impresa protagonista del tessuto imprenditoriale, economico, sociale e politico di riferimento acquisendo il vantaggio competitivo che dall'istituzionalizzazione di queste prassi può generare.

---

<sup>2</sup> Porter M.E., *Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, The Free Press, New York 1980.

<sup>3</sup> Mazzoleni M., *Co-operatives in The Digital Era*, Università degli Studi di Brescia, Brescia 2004; paper presentato al "Congress of the Social Sciences and Humanities Annual Meeting of the Canadian Association for Studies in Co-operation", June 2004, University of Manitoba, Winnipeg, Canada.

## 2. PRINCIPI E FINALISMO DELL'IMPRESA COOPERATIVA

Per avviare una riflessione sulle finalità dell'azienda cooperativa, e quindi sulle peculiarità che la caratterizzano, si procederà prendendo in esame l'evolversi delle teorie riguardanti il finalismo di impresa, in modo da evidenziare similitudini e differenze rispetto al modello cooperativo.

L'azienda nasce con l'obiettivo di soddisfare nel tempo le finalità dell'istituto, ossia di un insieme di persone che, per appagare determinati bisogni<sup>4</sup>, si associano creando regole e strutture di comportamenti relativamente stabili nel tempo<sup>5</sup>.

Dal secondo dopoguerra si sono verificati una serie di cambiamenti (economici, ma anche sociali) che hanno portato alla ridefinizione del concetto di impresa. Essa si è venuta a identificare quale centro di interessi - e, aggiungiamo, centro di relazioni<sup>6</sup> dato il suo carattere di sistema aperto - poiché obiettivo fondamentale dell'azienda è proprio il conseguimento del "bene comune" che non può prescindere dal contemperamento delle esigenze di tutti coloro che con essa interagiscono<sup>7</sup>. Si andò così delineando un concetto basilare: il profitto non può rappresentare l'unica finalità d'azienda e gli interessi da soddisfare non possono essere ridotti a quelli degli shareholder (come anni dopo abbiamo imparato a chiamare i rappresentanti del capitale), ma diviene fondamentale, per la stessa sopravvivenza dell'impresa, il soddisfacimento anche delle istanze dei prestatori di lavoro che furono così identificati come portatori di interessi istituzionali<sup>8</sup>. Quindi l'azienda, quale ordine

---

<sup>4</sup> Masini C., *Op. Cit.* (1979). Sullo stesso argomento si vedano, tra gli altri: Azzini L., *Istituzioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano 1982; Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano 1968; Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano 1957; Onida P., *Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano 1965; Cattaneo M., *Economia delle aziende di produzione*, Etas Libri, Milano 1973; Melis G., *Introduzione all'Economia aziendale*, Giappichelli, Torino 1993.

<sup>5</sup> Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna 1994.

<sup>6</sup> Masini, infatti, sostiene che "un sistema è una realtà di relazioni, e in un aspetto è anche una classificazione di fenomeni e di cose, di principi e di concetti che siano legati da tali relazioni" in Masini C., *La dinamica economica nei sistemi dei valori d'azienda*, Giuffrè, Milano 1955.

<sup>7</sup> In Italia il più noto esponente di questa corrente di pensiero è stato Masini. Egli, infatti, affermò l'errore di quanti individuavano una contrapposizione tra lavoro e capitale, poiché non riconoscevano nell'impresa l'esistenza di spinte in grado di portare tanto alla soddisfazione dei bisogni dei lavoratori quanto a quelli degli apportatori di capitale. Il suo fu un contributo "rivoluzionario" poiché portava a dichiarare come il profitto fine a se stesso non potesse rappresentare l'obiettivo ultimo dell'azienda. Molti altri contributi provengono dalla letteratura europea più attenta, anche storicamente, agli aspetti istituzionali dell'impresa. In particolare con riferimento agli studi svolti da ricercatori e accademici italiani si possono ricordare tra gli altri: Sciarelli S., *Il sistema d'impresa* Cedam, Padova 1985; Eminente G., *La gestione strategica dell'impresa*, Il Mulino, Bologna 1982; Rispoli M., *Le strategie*, Il Mulino, Bologna 1984; Amigoni F., *Alcune riflessioni sulla pianificazione strategica e pianificazione aziendale*, supplemento di "Sviluppo & Organizzazione", n° 62, novembre-dicembre 1980; Lacchini M., *Strategia aziendale: elementi di teoria*, Giappichelli, Torino 1988; Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova 1999.

<sup>8</sup> Sull'evoluzione del concetto di stakeholder si rimanda a Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in "Academy of Management Review", n° 4, 1997. L'iter ideologico nei confronti degli interlocutori sociali è molto significativo: dal concetto di interlocutori "condizionati" dall'azienda tipica degli anni Sessanta (si vedano, ad esempio, Rhenman E., Ahidstedt L., Johnukainen I.) fino ad un lento, ma costante aumento di potere di contrattazione e di diritti di influenza tipico degli attuali rapporti con l'impresa (Thompson J.K., 1991; Hill C.W. L., Jones T.M., 1992; Brenner S.N., 1993; Wicks A.C., 1994).

economico dell'impresa, rappresenta un sistema funzionale al raggiungimento di diverse finalità e al perseguimento di obiettivi di numerose classi di portatori di interesse.

In altre parole, venne a modificarsi completamente il concetto di finalismo, che si ampliò passando dalla concezione ristretta al mero campo degli interessi economici, a una visione sistemica e multidimensionale poiché fu asserito che, istituzionalmente, l'impresa dovesse rispondere anche ad interessi di tipo sociale e quindi non strettamente legati alle istanze degli shareholder.

Lo sviluppo di questo pensiero rappresenta la base teorica su cui si fonda il concetto stesso di responsabilità sociale<sup>9</sup>. In tal senso, infatti, si può ritenere che il raggiungimento del profitto non rappresenta in sé una finalità ultima; al contrario, esso rappresenta lo strumento – necessario ma non sufficiente – affinché le aziende possano perdurare nel tempo e possano così continuare la propria missione economica e sociale. L'aspetto strumentale del profitto – derivante direttamente dai principi di Rochdale – è elemento fondante e peculiare delle logiche e delle prassi dell'azienda cooperativa.

Più in generale, il ripensamento delle finalità d'impresa, ha portato a far emergere chiaramente, come gli aspetti economico e sociale non siano dissociabili l'uno dall'altro e, da questo punto di vista, va sottolineato come un'azienda che non riesce a produrre una consistente redditività mina la propria capacità di risposta alle aspettative sociali<sup>10</sup>. Gli obiettivi classici dell'impresa quali la durabilità, l'autonomia, la capacità di generare valore per il futuro e l'equilibrio economico-finanziario sono i presupposti indispensabili affinché l'impresa possa rispondere con pienezza anche alle istanze di carattere sociale che rappresentano parte integrante e determinante delle proprie finalità.

La cooperativa, anticipando financo le teorie in merito, si caratterizza sin dagli albori come azienda con una doppia finalità: economica e politico-sociale; si ritiene essere questo aspetto uno degli elementi di maggior differenziazione dagli altri modelli d'impresa. Le aziende appartenenti al movimento cooperativo, infatti, sono istituti economici basati su valori che ne hanno influenzato le logiche e i meccanismi gestionali. In sintesi, la cooperativa si caratterizza per la volontà di perseguire contemporaneamente finalità economiche e sociali, in cui un mix positivo di risultati economico-finanziari e partecipativo-sociali assicurino all'azienda il raggiungimento di risultati

---

A proposito della cosiddetta Teoria degli Stakeholder si vedano, tra gli altri: Hutton W., *The stakeholding society*, Polity Press, Oxford 1998; Miller M.H., *Shareholders and stakeholders*, CEPR, London 1997; Pickering H., *The stakeholder approach to the construction of performance measures*, British Library Research and Innovation Centre, London 1996; Vincent D.R., *The information-based corporation*, Business One Irwin, Homewood 1990.

<sup>9</sup> Mazzoleni M., *Responsabilità sociale di impresa: il funzionamento dell'impresa cooperativa*, in "L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione", Il Ponte Editore, Perugia 2003.

<sup>10</sup> Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino 1988.

coerenti con la volontà di perdurare nel tempo, ma, al tempo stesso, soddisfacendo le attese di tutti i portatori di interesse<sup>11</sup>.

I principi cooperativi assumono, pertanto, un contenuto aziendalistico fondamentale poiché non si limitano a dettare valori di riferimento, ma influenzano i meccanismi istituzionali interni e le dinamiche di relazione esterna della cooperativa.

La mutualità, che tende a massimizzare il vantaggio derivante dallo status di socio, la solidarietà che può essere definita come la capacità di vicendevole aiuto e la democraticità, unico paradigma gestionale che permette l'applicazione del principio che afferma la centralità della persona rispetto al capitale, sono principi legati da un filo rosso: la centralità della persona.

Negli ultimi decenni l'affermazione del ruolo primario e centrale della persona ha travalicato i confini dell'azienda: tra le ricadute delle attività poste in essere dalle cooperative ha assunto sempre maggior peso l'impatto sui portatori di interessi non istituzionali quali i fornitori, i clienti, ma soprattutto la comunità di riferimento e il territorio. In tal senso, la conseguenza principale del riservare sempre maggior ascolto ai bisogni della comunità socio-economica ha ampliato il livello di socialità dell'azione cooperativa, la cui attività ha un impatto solidaristico e mutualistico comunitario e non solo più aziendale.

In tal senso la mutualità "si allarga" a una cerchia di soggetti più ampia e l'inserimento dell'interesse verso la comunità tra i principi cooperativi<sup>12</sup> istituzionalizza tale meccanismo. In sintesi, non si può rimanere legati al seppur primario rapporto tra socio e cooperativa, ma si deve trascendere lo stesso arrivando a concepire la partecipazione della società e alla società come caratteristica irrinunciabile che discende direttamente dai pilastri valoriali su cui la cooperazione si fonda. La diretta conseguenza dell'evoluzione appena descritta è, ad esempio, l'importante azione sussidiaria svolta dalle aziende cooperative. Queste ultime, infatti, si pongono come efficaci strumenti di applicazione del principio della "mutualità allargata" qualora provvedono alla soddisfazione di un bisogno della comunità che non può essere di solo appannaggio dello Stato.

Ciò che va messo in luce è che l'azione sussidiaria, e le ricadute positive di questa, sono tanto maggiori quanto maggiore è la capacità che le aziende cooperative hanno di fare sistema.

Un esempio può essere offerto dalla capacità di risposta a differenti bisogni data dalla collaborazione tra cooperative sociali e cooperative di abitazione (come mostra la figura 1). In

---

<sup>11</sup> Brogonzoli L., Mazzoleni M., Pallaro F., *Obiettivo eccellenza*, in "Quaderni Cooperativi" n° 3, Sicoop Editore, Milano 2002. Per approfondire la tematica dell'eccellenza, sviluppata dall'autore in collaborazione con Luisa Brogonzoli, si vedano: Mazzoleni M., *Op. Cit.* (2003); Brogonzoli L., *L'eccellenza nelle cooperative*, Dispensa del corso del F.S.E. rivolto a cooperative sociali, SDA Bocconi, Maggio 1999; Brogonzoli L., *L'impresa come Peter Pan*, in "Strumenti", n° 28, Edumond, 2003. Per una analisi applicata del modello dell'eccellenza si veda Mazzoleni M., Brogonzoli L., Donadio R., *Abitanti da cent'anni*, Auprema Editore, Milano 2004.

<sup>12</sup> A sottolineare questo aspetto si noti la revisione apportata da ICA nel 1995 che, ai principi tradizionalmente riconosciuti, ne ha aggiunto un ulteriore con la finalità di porre maggiore attenzione alla comunità tutta.



questo caso, la possibilità per le due aziende di dialogare e riconoscere le proprie aree di intervento rispetto ai bisogni del territorio (abitativo e sociale), e non solo dei propri soci, può generare crescita di sistema oltre che offrire una risposta adeguata a esigenze sociali comunitarie.

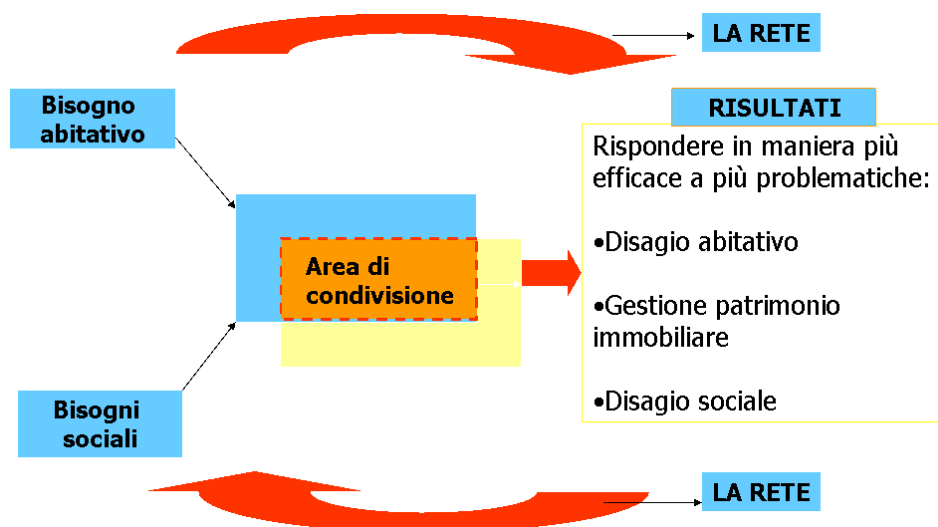


Figura 1. Dalla rete alla comunità.

In sintesi, è possibile affermare che risulta fondamentale agire in ottica di rete, sapendone cogliere i vantaggi offerti, per amplificare l'effetto degli interventi a vantaggio della comunità tutta e non solo corpo sociale.

### 3. L'IMPATTO DEI PRINCIPI SULLA GESTIONE

Come affermato precedentemente, i principi cooperativi, così come definiti dai Probi Pionieri e rivisitati da ICA nel tempo<sup>13</sup>, non solo rappresentano richiami di natura valoriale, ma hanno anche una forte influenza sulle attività aziendali e sulle logiche gestionali. Per meglio chiarire questo concetto, è possibile rileggere i principi accostandoli tra loro, in modo da evidenziare l'influenza che gli stessi esercitano sulla cooperativa intesa come azienda<sup>14</sup> (vedi Figura 2). In particolare è possibile riconoscere i tre seguenti insiemi:

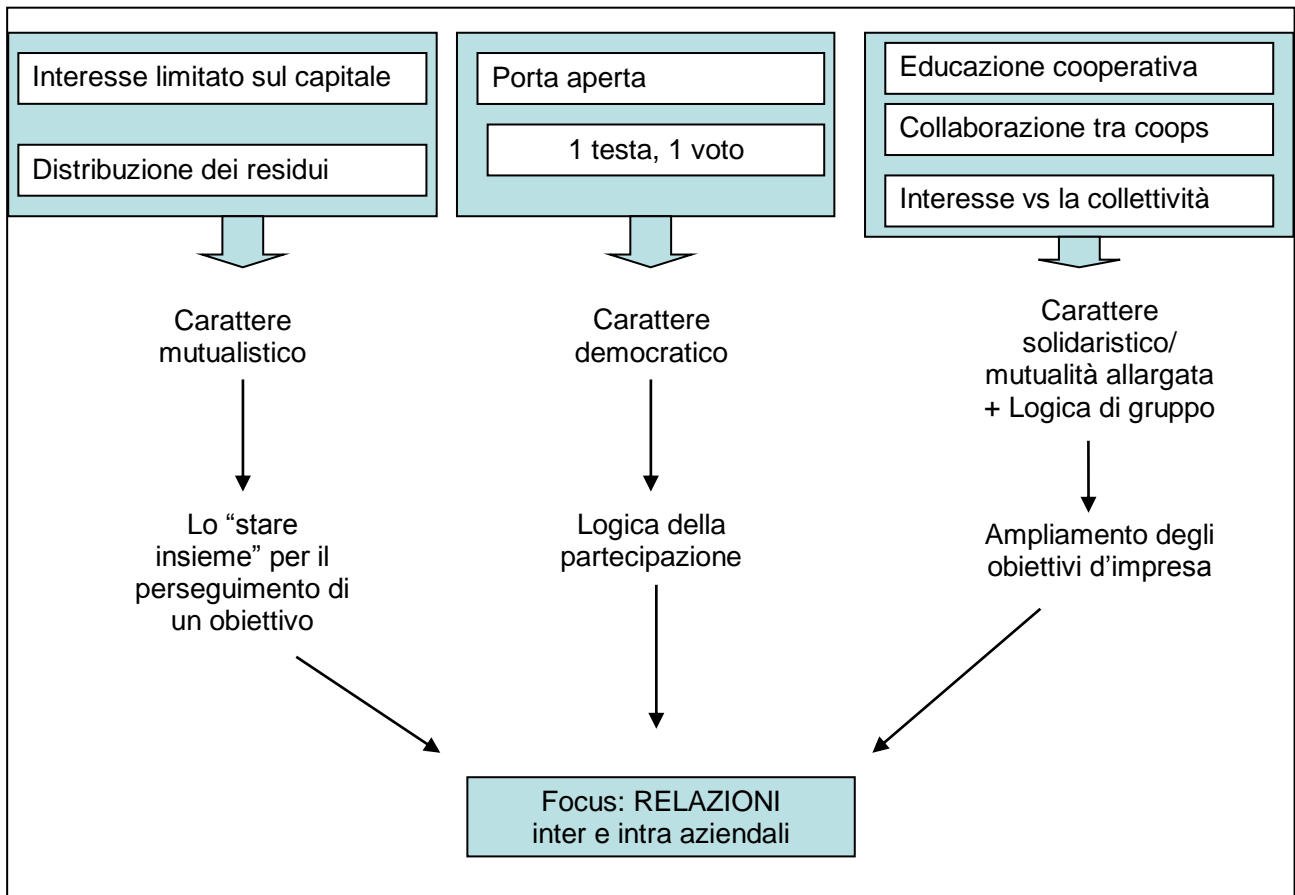
<sup>13</sup> Laidlaw A., *La cooperazione nell'anno 2000*, Rapporto presentato al XVII Congresso ICA Mosca-Ottobre 1980, Edizioni CGM, Milano 1992.

<sup>14</sup> Mazzoleni M., *L'azienda cooperativa*, Cisalpino, Bologna 1996; Mazzoleni M., *Le aziende cooperative: esperienza partecipativa e caratteristiche della gestione*, in "L'impresa al plurale. Quaderni di partecipazione", n° 2, ottobre 1998 Franco Angeli, Milano.

1. Interesse limitato sul capitale e distribuzione degli utili mettono in luce il carattere mutualistico della cooperazione, delimitandone le finalità e, dunque, le caratteristiche di indirizzo e di gestione.
2. Il carattere democratico a cui devono rifarsi le cooperative nel loro rapporto con i soci è rilevabile dalla lettura congiunta dei principi di adesione volontaria e amministrazione democratica<sup>15</sup>;
3. Educazione cooperativa, collaborazione tra cooperative e interesse verso la comunità determinano il carattere solidaristico declinabile come:
  - finalità di istituto, ossia gli obiettivi economici ed extra economici che portano le persone ad associarsi tra di loro;
  - potenzialità e modalità di azione delle aziende, ossia delle organizzazioni costituite allo scopo di raggiungere quella parte di obiettivi di istituto più propriamente economici;
  - modalità di azione e di sviluppo delle stesse aziende esplicitando le aree di collaborazione e di integrazione tra cooperative;
  - capacità di interloquire e rispondere con diversi interlocutori sociali, istituzionali e non.

---

<sup>15</sup> Adams F.T., Hansen G.B., *Putting Democracy to Work. A Practical Guide for Starting and Managing Worker-Owned Businesses*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco 1992.



**Figura 2. Le relazioni inter-intra aziendali.**

L'esplicitazione dei principi cooperativi forniscono una chiara chiave di lettura circa l'importanza che viene assegnata da questo modello di impresa alle relazioni, interne o esterne che siano, tra individui e tra istituzioni, esplicitando gli aspetti sociali, politici ed economici.

In altre parole, si può affermare che l'attenzione della cooperazione al sistema delle relazioni ha permesso di sviluppare un modello gestionale-valoriale che, facendo perno sui meccanismi della mutualità e della partecipazione, ha permesso uno sviluppo all'interno del mercato che presenta vantaggi competitivi peculiari<sup>16</sup>.

Infatti, se a una prima lettura i principi cooperativi appaiono come regole di funzionamento etiche, ma "a-economiche", da un'analisi più attenta emerge come essi influenzino profondamente la logica di funzionamento dell'azienda cooperativa. Queste considerazioni sono sintetizzate nella seguente tabella, nella quale si è tentato di assegnare un peso ai diversi principi rispetto alle loro influenze sulla natura economico-gestionale dell'istituto, sulle caratteristiche di azienda e sulle relazioni inter-intra aziendali.

INFLUENZE PRINCIPI	ASPETTI DI NATURA ECONOMICA	CARATT. DI ISTITUTO	CARATT. DI AZIENDA	RELAZIONI INTER-INTRA AZIENDALI
ADESIONE VOLONTARIA	★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★	★
AMM.NE DEMOCRATICA	★	★ ★ ★	★ ★ ★ ★	★
INTERESSE LIMITATO SUL K	★ ★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★ ★	★ ★
DISTRIBUZIONE RESIDUI	★ ★ ★	★ ★ ★ ★	★ ★ ★	★
EDUCAZIONE COOPERATIVA	★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★
COLLABORAZION E TRA COOP	★ ★	★	★	★ ★ ★ ★ ★
INTERESSE VERSO LA COMUNITÀ	★ ★	★	★	★ ★ ★ ★ ★

**Tabella 1. Le diverse modalità di influenza dei principi cooperativi. Fonte: Mazzoleni M., *Op.cit.*, (1998).  
Legenda: ★=bassa influenza; ★★ ★★ ★=alta influenza**

<sup>16</sup> A questo proposito si vedano: Mazzoleni M., *Op. Cit* (1996); AA.VV., *Il management delle imprese cooperative agricole*, a cura di Saccomandi V., Etas Libri, Milano 1992; Maticena A., *Gli obiettivi della cooperativa*, in AA.VV., *Imprenditorialità e cooperazione*, Giuffrè, Milano 1990; Zan L., *L'economia dell'impresa cooperativa*, Utet, Torino 1990.

## 4. I SISTEMI DI PARTECIPAZIONE

Da quanto sopra affermato, è possibile rilevare che le modalità di funzionamento dell'impresa cooperativa, per molti versi simile a quello delle imprese ordinarie, si distingue per alcune peculiarità: tra le dinamiche di gestione interna spicca l'obbligo-privilegio di far partecipare i propri soci alla vita aziendale e, a livello di sistema, l'opportunità per la cooperativa di partecipare ad una fitta rete inter-aziendale.

Per approfondire questa tematica si evidenzierà dapprima l'impatto che i meccanismi di partecipazione hanno sulla gestione interna dell'azienda e successivamente si descriveranno le logiche di partecipazione esterna intese sia come opportunità e vantaggi offerti dalle reti tra cooperative, sia come dinamiche in continua evoluzione che vede la cooperativa soggetto imprenditoriale attivo e territorio social builder che genera partecipazione.

### 4.1 LA PARTECIPAZIONE INTERNA

La possibilità di conservare e consolidare nel tempo le attività e i contributi espressi direttamente dai soci è tra le finalità dell'impresa cooperativa e, al tempo stesso, determina uno dei vantaggi caratterizzanti questa tipologia di impresa. In essa, è possibile identificare principalmente due principali modalità partecipative: la partecipazione dei soci (lavoratori, utenti o sovventori che siano) alla definizione delle linee strategiche, ossia partecipazioni di tipo decisionale, e quella di tipo economico, riguardante il finanziamento di lungo periodo. La partecipazione caratterizza in modo singolare il rapporto tra socio e cooperativa; infatti, se per definizione le cooperative riflettono i bisogni e le visioni dei propri soci questi ultimi saranno spinti, dalla forte motivazione di soddisfare il proprio bisogno, ad essere coinvolti in tutti gli aspetti della gestione dell'azienda. Inoltre strutture democratiche partecipative sono essenziali per i soci che vogliono creare un'organizzazione efficace e di successo, capace di soddisfare i loro bisogni<sup>17</sup>.

Da tempo, gli effetti positivi che i meccanismi partecipativi esercitano sull'organizzazione aziendale sono tema dibattuto da economisti e studiosi<sup>18</sup>; negli ultimi anni, anche le imprese non

---

<sup>17</sup> Yamagishi M., *Dare significato all'adesione sociale: la democrazia partecipativa nelle cooperative*, in "Rivista della cooperazione", n° 25, novembre-dicembre 1995, Istituto Italiano di Studi Cooperativi "Luigi Luzzatti", Roma.

<sup>18</sup> Per avere un'idea dell'ampio dibattito esistente intorno al tema, si vedano, tra gli altri: Heller F., Pusic E., Strauss G., Wilpert B., *Organizational participation. Myth and reality*, Oxford University Press, Oxford 1998; Marchington M., Wilkinson A., Ackers P., Goodman J., *The influence of Management Relations on Wave of Employee Involvement*, in "British Journal of Industrial Relations", n° 31, 1993; Ramsay H., *Recycled waste? Debating the analysis of worker participation involvement*, in "British Journal of Industrial Relations", n° 24, 1993; Brogonzoli L., *L'impresa come*

cooperative stanno implementando strumenti finalizzati ad assicurare attivazione di simili logiche tra i propri dipendenti<sup>19</sup>.

Ciò dipende dal fatto che la teoria e le rilevazioni empiriche hanno evidenziato come da sistemi di partecipazione discendano circoli virtuosi che portano grossi vantaggi alle imprese<sup>20</sup>.

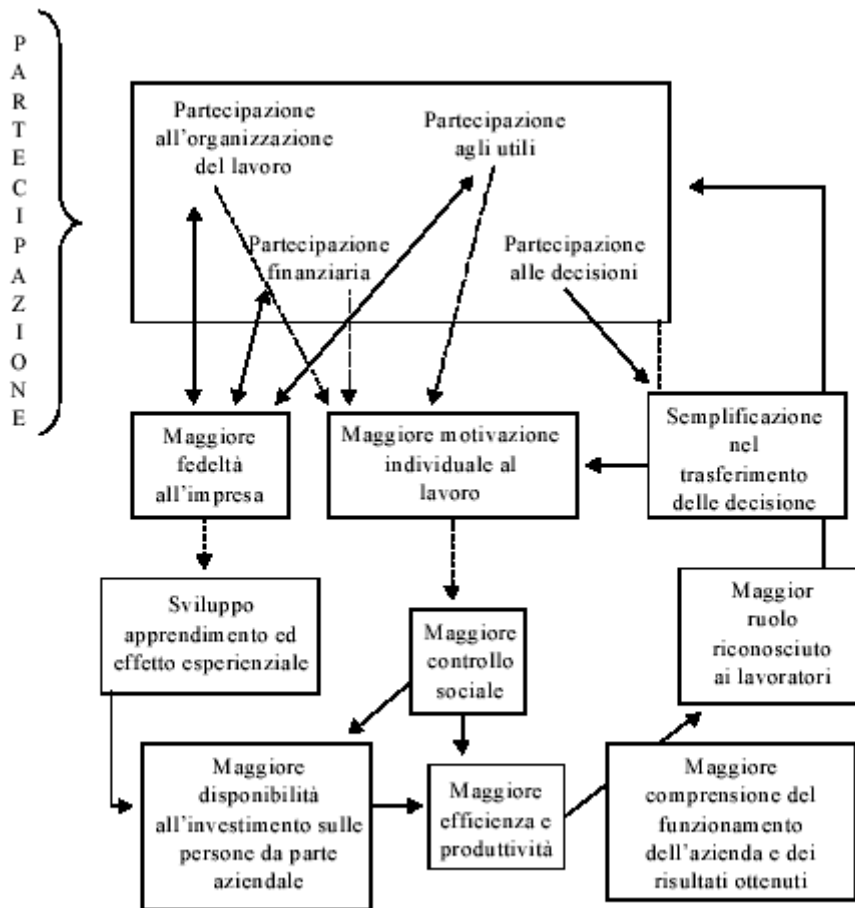


Figura 3. Il circolo virtuoso della partecipazione. Fonte: Mazzoleni M. *Op. Cit.* (1996)

Peter Pan, in "Strumenti", n° 28, 2003, Edumond; Rus V., *International Handbook of Participation in Organisations*, n° 2, 1991, Oxford University Press.

<sup>19</sup> A questo proposito, si vedano tra gli altri: Demattè C., *Management partecipativo: opzione o strada obbligata*, in "Economia e Management", n°16, luglio1990; Grönroos C., *Internal Marketing, an Integral Part of Marketing Theory*, in "Marketing of Services", American Marketing Association, Chicago 1981.

<sup>20</sup> Ghidoni R., Danieli E., *Partecipazione e remunerazione variabile: un approccio quantitativo e un approccio normativo*, Legacoop Emilia Romagna, Bologna 1990.

La figura esprime il circolo virtuoso che si crea tra partecipazione e efficienza. A dimostrazione di ciò, possono essere prese in considerazione alcune variabili che determinano un miglioramento del clima aziendale, attenuano i conflitti sul lavoro, rafforzano il senso di appartenenza e di cittadinanza organizzativa, agendo da leva positiva sull'efficienza d'azienda.

L'aumento della motivazione al lavoro<sup>21</sup> è conseguenza della partecipazione di tipo economica<sup>22</sup> poiché l'incentivo materiale stimola i lavoratori attratti dalla possibilità di ottenere benefici economici diretti.

La diminuzione delle inefficienze deriva dalla partecipazione di tipo decisionale in quanto i lavoratori che possono "influenzare i processi" porranno da soli rimedio alle inefficienze e presteranno maggior controllo su tutte le fasi del processo produttivo (meccanismo di controllo sociale)<sup>23</sup>..

I sistemi di partecipazione, rafforzando il senso di appartenenza riducono il turn-off; ciò favorisce l'accumulazione di know-how che rappresenta un fondamentale fattore critico di successo dell'azienda stessa, favorendo la crescita di economie di esperienza.

Nelle cooperative, dunque, la partecipazione dei soci rappresenta l'essenza stessa del sistema cooperativo e costituisce la base per garantire la capacità di raggiungimento degli obiettivi, siano essi di natura economica o meno.

Nelle imprese cooperative la democrazia non è solo strumentale all'efficienza dell'impresa, ma è connessa ai principi fondanti, all'intuizione originaria di un'impresa nella quale si decide contando le teste e non i capitali.

Dunque, il principio che vede nella partecipazione economica e decisionale dei lavoratori-soci non sono solo uno strumento in grado di incidere fortemente sull'efficienza economica dell'azienda, ma anche uno stimolo tangibile al coinvolgimento dei soci alla vita della cooperativa. Ciò ha spinto le cooperative a investire nella formazione di "capitale umano" per accrescere la capacità dei propri soci di apportare un valido contributo all'azienda.

Questo stesso coinvolgimento, è doveroso evidenziarlo, rappresenta una base rilevante per garantire il raggiungimento di obiettivi di natura economica ed extra-economica. L'influenza

---

<sup>21</sup> Per un approfondimento sulla motivazione si vedano, tra gli altri: a March G., Simon H.A., *Teoria dell'organizzazione*, Edizioni Comunità, Milano 1966; Rheinberg F., *Psicologia della motivazione*, Il Mulino, Bologna 1997; Vroom V., *Work and motivation*, Wiley, New York 1964; Landy J., Becker W.S., *Motivation theory reconsidered*, in Cummings L.L., Staw B.M., *Research in organizational behavior*, JAI Press, New York 1987; Locke E.A., *Self-regulation through Goal Setting*, in "Organizational Behavior and Human Decision Processes", Wiley, New York 1991; Steers R.M., Porter L.W., *Motivation and work behavior*, McGraw-Hill, New York 1987; Agryris C., *Personality and Organization*, Harper, New York 1957; Robertson I.T., Smith M., *Motivation and Job Design. Theory Research and Practice*, Institute of Personnel Management, London 1985; Cooper R., *Task characteristics and intrinsic motivation*, in "Human Relations", n° 26, August 1973.

<sup>22</sup> Meade J., *Different Forms of Share Economy*, Public Policy Center, London 1986.

<sup>23</sup> Sangalli F., *Qualità Totale e Impresa Cooperativa*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1995.

positiva della partecipazione economica e decisionale dei lavoratori sull'efficienza dell'impresa si riferisce a tre principali condizioni:

1. la partecipazione economica aumenta la propensione del lavoratore al coinvolgimento nella vita aziendale;
2. la partecipazione accresce la motivazione al lavoro perché i lavoratori sono attratti dalla possibilità di ottenere benefici economici dall'aumento del prodotto realizzato grazie all'impegno di ognuno, contestualmente essi sviluppano un forte senso di identificazione con l'impresa a vantaggio delle relazioni industriali;
3. la partecipazione riduce le inefficienze organizzative perché i lavoratori sono incentivati a porre rimedio all'eventuale presenza di inefficienze e proporre formule innovative rispetto alle proprie aree di competenza<sup>24</sup>.

Sulla base di ciò, è evidente che la partecipazione rappresenta l'elemento caratterizzante il sistema cooperativo e, considerato che l'agire economico della cooperativa è molto simile a quello delle imprese ordinarie, ne diviene tratto distintivo nel momento in cui garantisce la possibilità di far partecipare alla redistribuzione dell' "utile" generato dall'attività aziendale, visto nella sua accezione più ampia, categorie di soggetti che normalmente ne sarebbero esclusi poiché privi della risorsa capitale a cui sono destinati, nella norma, i margini generati dalla gestione.

## **4.2 LA PARTECIPAZIONE TRA COOPERATIVE**

La capacità di costruire reti di collaborazione tra imprese cooperative, in senso più ampio l'inclinazione a creare network, è un elemento connotato allo stesso movimento cooperativo.

L'ultimo dei principi cooperativi, la collaborazione tra cooperative, considera l'integrazione verticale e orizzontale un'estensione naturale, insita nel *modus operandi* del sistema cooperativo, prevedendo che: "le società cooperative, per servire al meglio gli interessi dei loro soci e della loro comunità, devono cooperare attivamente in tutti i modi possibili con altre cooperative a livello locale, nazionale e internazionali"<sup>25</sup>. Questo principio, dando forma a un modello di solidarietà e mutualità allargata tra persone e tra cooperative, promuove spazi di collaborazione di tipo imprenditoriale finalizzati ad attivare sinergie vantaggiose sia per le singole cooperative sia per il sistema nel suo complesso.

Con network si intende un insieme di relazioni che legano fra loro le organizzazioni e un intreccio di legami e punti, con centri che agiscono da ricettori e da distributori di

---

<sup>24</sup> Zan S., *Cultura aziendale e processi di cambiamento strategico*, Studi Organizzativi, n° 1, 1982.

<sup>25</sup> ICA, *Op.Cit.*, (1995).



conoscenza.<sup>26</sup>Economicamente, la rete può essere pensata come una struttura e un'entità con centri e periferie, costantemente in movimento ed in evoluzione; essa è, dunque, un modello scarsamente gerarchizzato, notevolmente partecipativo e, quindi, basato su “visioni condivise” che legano i soggetti del network<sup>27</sup>.

Il network tra aziende cooperative è un'aspirazione naturale e comune, che parte dal basso e spinge le aziende alla creazione di dinamiche cooperative di sistema.

L'origine e lo sviluppo dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, per citare un esempio emblematico, costituisce un interessante modello di creazione di network naturale in quanto essa si configura come un'organizzazione di organizzazioni, promotrice di sviluppo e facilitatrice di contatti<sup>28</sup>.

Da questa prospettiva il movimento cooperativo costituisce un caso esemplare di rete policentrica, con tanti nodi quanti sono le cooperative interagenti/appartenenti al sistema.

Questo modo di operare, più che una nuova forma organizzativa rappresenta uno “stato” del sistema a cui possono corrispondere configurazioni strutturali diverse, da individuare, analizzare, progettare caso per caso. Ciò che emerge con chiarezza è che, in ogni caso, la produzione del valore economico e di quello sociale dipende molto più dalle caratteristiche strutturali e dal funzionamento dell'intero sistema, che non da quanto realizzano le singole cooperative, i singoli nodi della rete<sup>29</sup>.

Partendo da questa considerazione, si può, dunque, individuare come fonte del vantaggio competitivo del sistema cooperativo non solo la dimensione interna della partecipazione (coinvolgimento del socio), ma anche la dimensione esterna (collaborazione tra cooperative e interesse per la comunità). Sostenere questa tesi significa, innanzitutto, riconoscere come insita al movimento cooperativo la capacità o, meglio, la tendenza a creare reti di collaborazione su diversi livelli, collegati ma distinti tra loro. Le reti cooperative, infatti, possono godere di un vantaggio competitivo nel momento in cui contribuiscono ad aumentare l'efficienza del movimento nel suo complesso con ricadute su ciascun membro e sul sistema socio-economico in generale, configurando quella che potremmo definire una spinta alla “partecipazione diffusa”, ossia al coinvolgimento partecipativo contemporaneo del socio alla vita d'azienda e della cooperativa alle dinamiche della comunità in cui essa opera. La costituzione di network a livelli territoriali più o meno ampi permette, dunque, di potenziare la relazione di stretta complementarità tra apertura esterna e radicamento locale ottenendo vantaggi concreti in termini di dinamiche partecipative,

---

<sup>26</sup> Chartered Management Institute, *Business & Management Dictionary*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.

<sup>27</sup> Per un approfondimento si vedano, tra gli altri: Zaghi A., *Le reti di Prometeo*, Il Sole 24 Ore Editore, Milano 2003; Lomi A., *Reti organizzative*, Il Mulino, Bologna 1991; Buggero L., *Italian Industrial District: a Triple Helix Pattern of Problem Solving*, in “Industry & Higher Education”, Special Issue, London 1998.

<sup>28</sup> Mazzoleni M., *Op cit.* (2004).

<sup>29</sup> Carbognin M. (a cura di), *Il campo di fragole, reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli, Milano 1999.

appartenenza territoriale, diffusione di informazione, condivisione delle prassi, acquisizione di know how per le cooperative con conseguente crescita dell'intero sistema.

In un momento storico come quello attuale, caratterizzato da interessi particolaristici e da un diffuso disorientamento socio-culturale, incentivare le potenzialità evolutive del network cooperativo esistente, significherebbe far crescere ed arricchire ogni singolo nodo della rete, creando un doppio vantaggio sia, cioè, per le cooperative sia per il sistema socio-economico in cui operano.

In questo senso il movimento cooperativo rappresenta un modello di globalizzazione differente da quello più comunemente diffuso a livello di mercato poiché trascende le barriere locali e nazionali, tiene conto delle diversità e delle situazioni di ogni singolo paese in cui si trova ad operare per svilupparne le potenzialità evolutive e tipiche del territorio di riferimento. Questo modus operandi rappresenta una sintesi efficace tra globale e locale, una “glocalizzazione” come l’ha definita Roland Robertson<sup>30</sup>.

## 5. CONCLUSIONI

Dai paragrafi precedenti risulta chiaro come la partecipazione (interna ed esterna) sia il perno attorno al quale ruotano le prassi cooperative: essa rappresenta un modello culturale e comportamentale che esige attenzione dal punto di vista strategico, educativo e metodologico. Se, dunque, il coinvolgimento del socio nella vita d’azienda e la creazione di network cooperativi favoriscano i risultati aziendali che da tale filosofia necessariamente scaturiscono, è anche vero che le dinamiche partecipative non si esauriscono con questa doppia ricaduta.

La cooperativa è un’azienda fortemente radicata sul territorio dove agisce e, in tale ottica, un rapporto dialettico continuo con la comunità ha caratterizzato da sempre l’agire di queste aziende divenendone elemento distintivo. La cooperativa si riconosce parte integrante e attore di un sistema molto più vasto (la comunità, appunto) e si caratterizza per la ricerca di legami innovativi finalizzati alla crescita del sistema socio-economico tutto. Da questo punto di vista si estende il raggio d’azione e di influenza della cosiddetta solidarietà interna che viene a figurarsi come una sorta di solidarietà “collettiva”<sup>31</sup>, così come la mutualità allargata si caratterizza come mutualità “di comunità” dove tutti gli attori socio economici, tra cui la cooperativa, si fanno carico di

---

<sup>30</sup> Robertson R., *Globalization: Social Theory and Global Culture*, Sage Publications, London 1992.

<sup>31</sup> Matacena M., *Responsabilità sociale e accountability nell’impresa cooperativa*, in “L’impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione”, Il Ponte Editore, Perugia 2003.

responsabilità sociali che travalicano il comune agire d'azienda a favore di una finalità del sistema socio-comunitario.

In questo quadro l'interesse verso la comunità, che ben si esprime con il termine *embeddedness*, ossia il radicamento territoriale, si esplicita nella capacità di incentivare, facilitare e promuovere la partecipazione diffusa. L'impatto della partecipazione sulla gestione esterna della cooperativa, in sintesi, è da considerarsi il risultato di un duplice legame di reciprocità fra la società e il movimento cooperativo; in questo senso l'impresa non solo importa dal contesto socio-economico in cui opera valori, norme e regole sociali ma vi esporta conoscenza, cooperazione, orientamento agli obiettivi, dando struttura al "capitale sociale"<sup>32</sup> del sistema politico ed economico in cui agisce. Ciò avviene, innanzitutto, immettendo nella società prodotti, servizi e progetti che favoriscano condizioni di cooperazione e coesione sociale nella comunità, e contemporaneamente sviluppando professionalità – manager, lavoratori, clienti, fornitori – che avvantaggino non solo l'impresa cooperativa ma, più o meno indirettamente, l'intera società.

In seconda battuta, l'impresa cooperativa realizza partecipazione esterna nel momento in cui trasforma gli input e le sollecitazioni provenienti dal sistema socio-economico in servizi e prodotti, avvalendosi dell'appartenenza a un assetto organizzativo e un "contenitore" di processi lavorativi e di servizio capaci di generare risultati economici e sociali vantaggiosi per l'intero sistema socio-economico<sup>33</sup>.

La partecipazione diviene, dunque, elemento precipuo del rapporto che si crea tra azienda cooperativa e comunità poiché essa è base della democrazia e principio cardine per le cooperative che vivono e gestiscono la propria attività attraverso la realizzazione di dinamiche che richiedono il coinvolgimento dei soci.

L'applicazione di questa filosofia, che sostituisce l'io con il noi, permette di raggiungere obiettivi generali che risultano essere componenti essenziali della sostenibilità sociale in grado di migliorare la qualità della vita.

Ciò detto, è doveroso evidenziare che nessuna impresa cooperativa, considerata come un'entità a sé stante, può essere l'artefice di questi risultati che sono invece raggiungibili mediante la persecuzione di logiche atte "fare sistema". D'altro canto, la filosofia e l'esperienza che dettano le regole e i meccanismi di gestione della partecipazione del socio alla cooperativa permettono di replicare l'esperienza al di fuori dell'azienda sollecitando sistemi di partecipazione diffusa. Il valore della centralità della persona, l'attitudine all'ascolto, l'uso di logiche partecipative, la capacità di far emergere bisogni – espressi o inespressi - e il tentativo di porvi adeguate risposte, la presa in carico di responsabilità sociali oltre che economiche caratterizzano l'azione cooperativa e, nel rapporto

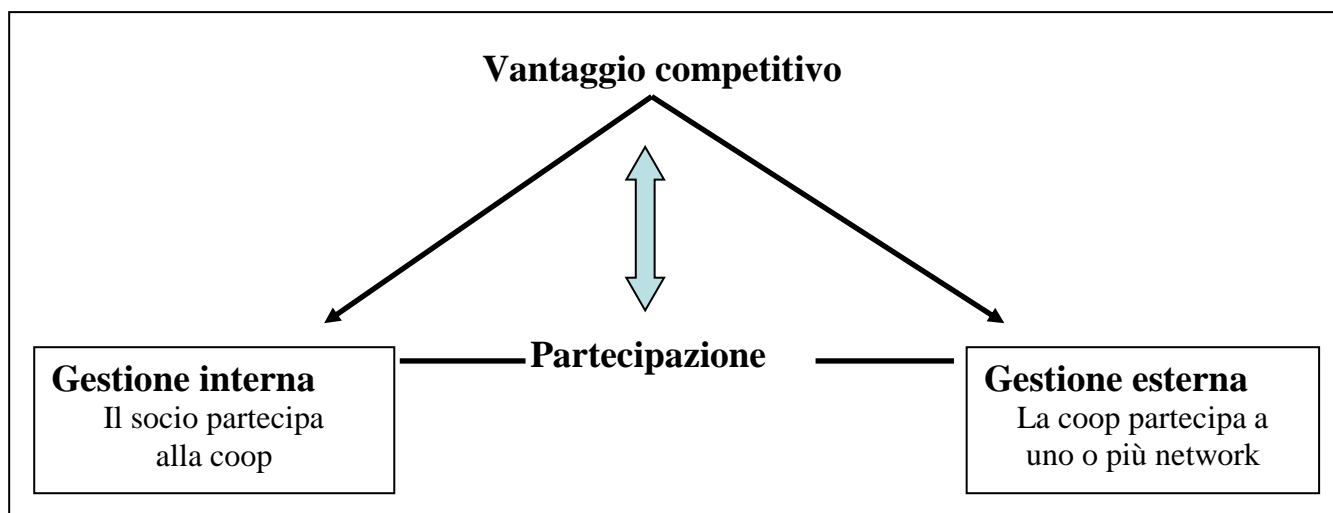
---

<sup>32</sup> Putnam R., *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano 1993.

<sup>33</sup> Carbognin M. (a cura di), *Op. Cit.* (1999).

con la comunità-territorio, divengono prassi su cui far leva per affermarsi come soggetto attivo e capace del sistema socio-economico.

E' chiaro, dunque, come le differenti accezioni di partecipazione siano tutte legate e si autoalimentano vicendevolmente.



**Figura 4. Il modello partecipazione diffusa.**

La figura mostra come la partecipazione determini quello che è stato individuato come vantaggio competitivo cooperativo e da esso ne è alimentata.

Le due accezioni in cui essa si declina (partecipazione dei soci alla cooperativa e di quest'ultima in diversi network) possono, dunque, portare alla realizzazione di logiche e modelli di partecipazione diffusa derivanti direttamente dai valori su cui la cooperazione si basa: mutualità, solidarietà, democrazia.

La cooperativa è un modello di "partecipazione organizzata" che coinvolge e determina alcuni aspetti d'azienda: processi decisionali, definizione di obiettivi strategici, quantità e qualità dei risultati. Nelle cooperative, infatti, un fondamentale perno valoriale risiede nella regola di condivisione del patrimonio intergenerazionale da parte dei soci che sono chiamati a progettare, a gestire, a pronunciarsi su un bene che è contestualmente proprio e comune; il richiamo al senso di democrazia e di co-responsabilità, il richiamo alla res publica, è forte e tangibile. Al tempo stesso, però, nelle cooperative convivono inclinazione imprenditoriale pura e vocazione sociale, welfare e libero mercato. L'imprenditoria sociale che caratterizza le cooperative risiede nella loro capacità di guardare al mercato e a chi ne sta fuori, di impegnarsi in progetti che hanno forte impatto di

qualificazione e riqualificazione sociale, di affermare e di realizzare la partecipazione dei soci alla vita della cooperativa, di ricercare e consolidare il senso di comunità.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams F.T., Hansen G.B., *Putting Democracy to Work. A Practical Guide for Starting and Managing Worker-Owned Businesses*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco 1992.
- Agryris C., *Personality and Organization*, Harper, New York 1957.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna 1994.
- Amigoni F., *Alcune riflessioni sulla pianificazione strategica e pianificazione aziendale*, supplemento di "Sviluppo & Organizzazione", n° 62, novembre-dicembre 1980.
- Azzini L., *Istituzioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano 1982.
- Brogonzoli L., *L'eccellenza nelle cooperative*, Dispensa del corso del F.S.E. rivolto a cooperative sociali, SDA Bocconi, Maggio 1999.
- Brogonzoli L., *L'impresa come Peter Pan*, in "Strumenti", n° 28, Edumond, 2003.
- Brogonzoli L., Mazzoleni M., Pallaro F., *Obiettivo eccellenza*, in "Quaderni Cooperativi" n° 3, Sicoop Editore, Milano 2002.
- Buggero L., *Italian Industrial District: a Triple Helix Pattern of Problem Solving*, in "Industry & Higher Education", Special Issue, London 1998
- Carbognin M. (a cura di), *Il campo di fragole, reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli, Milano 1999.
- Cattaneo M., *Economia delle aziende di produzione*, Etas Libri, Milano 1973.
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino 1988.
- Cooper R., *Task characteristics and intrinsic motivation*, in "Human Relations", n° 26, August 1973.
- Demattè C., *Management partecipativo: opzione o strada obbligata*, in "Economia e Management", n° 16, luglio 1990.
- Eminente G., *La gestione strategica dell'impresa*, Il Mulino, Bologna 1982.
- Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano 1968.
- Ghidoni R., Danieli E., *Partecipazione e remunerazione variabile: un approccio quantitativo e un approccio normativo*, Legacoop Emilia Romagna, Bologna 1990.
- Grönroos C., *Internal Marketing, an Integral Part of Marketing Theory*, in "Marketing of Services", American Marketing Association, Chicago 1981.
- Heller F., Pusic E., Strauss G., Wilpert B., *Organizational participation. Myth and reality*, Oxford University Press, Oxford 1998.
- Hutton W., *The stakeholding society*, Polity Press, Oxford 1998.
- ICA - Dichiarazione di identità cooperativa - in "Rivista della Cooperazione", n° 22 riportante gli atti del XXXI Congresso ICA, Manchester 1995.
- Lacchini M., *Strategia aziendale: elementi di teoria*, Giappichelli, Torino 1988.
- Laidlaw A., *La cooperazione nell'anno 2000*, Rapporto presentato al XVII Congresso ICA Mosca-Ottobre 1980, Edizioni CGM, Milano 1992.
- Landy J., Becker W.S., *Motivation theory reconsidered*, in Cummings L.L., Staw B.M., *Research in organizational behavior*, JAI Press, New York 1987.

- Locke E.A., *Self-regulation through Goal Setting*, in “Organizational Behavior and Human Decision Processes”, Wiley, New York 1991.
- Lomi A., *Reti organizzative*, Il Mulino, Bologna 1991.
- March G., Simon H.A., *Teoria dell'organizzazione*, Edizioni Comunità, Milano 1966.
- Marchington M., Wilkinson A., Ackers P., Goodman J., *The influence of Management Relations on Wave of Employee Involvement*, in “British Journal of Industrial Relations”, n° 31, 1993.
- Masini C., *La dinamica economica nei sistemi dei valori d' azienda*, Giuffrè, Milano 1955.
- Matacena A., *Gli obiettivi della cooperativa*, in AA.VV., *Imprenditorialità e cooperazione*, Giuffrè, Milano 1990.
- Matacena M., *Responsabilità sociale e accountability nell'impresa cooperativa*, in “L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione”, Il Ponte Editore, Perugia 2003.
- Mazzoleni M., *Co-operatives in the Digital Era*, Università degli Studi di Brescia, giugno 2004; paper presentato al “Congress of the Social Sciences and Humanities Annual Meeting of the Canadian Association for Studies in Co-operation”, June 2004, University of Manitoba, Winnipeg Canada.
- Mazzoleni M., *L'azienda cooperativa*, Cisalpino, Bologna 1996.
- Mazzoleni M., *Le aziende cooperative: esperienza partecipativa e caratteristiche della gestione*, in “L'impresa al plurale. Quaderni di partecipazione”, n°2, ottobre 1998 Franco Angeli, Milano.
- Mazzoleni M., *Responsabilità sociale di impresa: il funzionamento dell'impresa cooperativa*, in “L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione”, Il Ponte Editore, Perugia 2003.
- Mazzoleni M., Brogonzoli L., Donadio R., *Abitanti da cent'anni*, Auprema Editore, Milano 2004.
- Meade J., *Different Forms of Share Economy*, Public Policy Center, London 1986.
- Melis G., *Introduzione all'Economia aziendale*, Giappichelli, Torino 1993.
- Miller M.H., *Shareholders and stakeholders*, CEPR, London 1997.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in “Academy of Management Review”, n° 4, 1997.
- Onida P., *Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano 1965.
- Pickering H., *The stakeholder approach to the construction of performance measures*, British Library Research and Innovation Centre, London 1996.
- Porter M.E., *Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, The Free Press, New York 1980.
- Putnam R., *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano 1993
- Ramsay H., *Recycled waste? Debating the analysis of worker participation involvement*, in “British Journal of Industrial Relations”, n° 24, 1993.
- Rheinberg F., *Psicologia della motivazione*, Il Mulino, Bologna 1997.
- Rispoli M., *Le strategie*, Il Mulino, Bologna 1984.
- Robertson I.T., Smith M., *Motivation and Job Design. Theory Research and Practice*, Institute of Personnel Management, London 1985.

- Robertson R., *Globalization: Social Theory and Global Culture*, Sage Publications, London 1992.
- Rus V., *International Handbook of Participation in Organisations*, n° 2, 1991, Oxford University Press.
- Sangalli F., *Qualità Totale e Impresa Cooperativa*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1995.
- Sciarelli S., *Il sistema d'impresa Cedam*, Padova 1985.
- Steers R.M., Porter L.W., *Motivation and work behavior*, McGraw-Hill, New York 1987.
- Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova 1999.
- Vincent D.R., *The information-based corporation*, Business One Irwin, Homewood 1990.
- Vroom V., *Work and motivation*, Wiley, New York 1964.
- Yamagishi M., *Dare significato all'adesione sociale: la democrazia partecipativa nelle cooperative*, "Rivista della cooperazione", n° 25, novembre-dicembre 1995, Istituto Italiano di Studi Cooperativi "Luigi Luzzatti", Roma.
- Zaghi A., *Le reti di Prometeo*, Il Sole 24 Ore Editore, Milano 2003.
- Zan L., *Cultura aziendale e processi di cambiamento strategico*, Studi Organizzativi, n° 1, 1982.
- Zan L., *L'economia dell'impresa cooperativa*, Utet, Torino 1990.
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano 1957.