

SCIENZA & POLITICA

per una storia delle dottrine



L'impresa e l'interesse della società: imprese cooperative e convenzionali a confronto fra Ottocento e Novecento

The Enterprise and the Interest of Society: Comparing
Cooperative and Conventional Companies
between Nineteenth and Twentieth Century

Patrizia Battilani

Università di Bologna

patrizia.battilani@unibo.it

ABSTRACT

Il saggio indaga il rapporto fra impresa e società fra ottocento e novecento così come si esprime nelle società per azioni e nelle imprese cooperative. Nella seconda metà dell'Ottocento i codici di commercio europei introducono la deregolamentazione delle public company e codificano per la prima volta l'impresa cooperativa. Entrambe le novità rappresentano una risposta ai problemi centrali di quella fase dello sviluppo industriale: il finanziamento delle iniziative economiche, la questione sociale e la governance dell'impresa. Si delineano così due forme di impresa, la public company e l'impresa cooperativa, che per tutto il Novecento alimenteranno il dibattito sul rapporto fra società e impresa e contribuiranno alla crescita delle economie occidentali.

PAROLE CHIAVE: Governance; Questione sociale; Impresa cooperativa; Una testa, un voto; Multistakeholder.

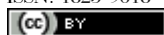
The essay investigates the relationship between enterprises and society at the turn of the XIX century as it emerges both in conventional and cooperative enterprises. In the second half of the XIX century commercial laws deregulated the creation of public companies and introduced cooperative enterprises for the first time. Both the enterprises, conventional and cooperative, represented an answer to the crucial problems of the industrial revolution: the funding of enterprises, the social question and the corporate governance. In conclusion at the turn of the XX century two different model of enterprises emerged which will contribute to the Western countries' economic development and to the definition of the relationship between enterprise and society.

KEYWORDS: Governance; Social question; Cooperative enterprise; One member, one vote; Multistakeholder.

SCIENZA & POLITICA, vol. XXVI, no.50, 2014, pp. 63-76

DOI: 10.6092/issn.1825-9618/4386

ISSN: 1825-9618



Il rapporto fra società e impresa è stato un tema fortemente dibattuto durante tutta la rivoluzione industriale. Spesso la storia degli ultimi due secoli viene rappresentata come il progressivo affermarsi di una forma dominante di impresa, la società per azioni a responsabilità limitata. Essa avrebbe portato con sé l'idea di una impresa costruita attorno all'interesse dell'azionista e con l'unica finalità di massimizzare il profitto. In realtà il quadro fu sempre molto più variegato, tanto che anche il dibattito sull'impresa convenzionale spesso allargò l'orizzonte sino ad assegnarle una responsabilità molto più ampia, verso una molteplicità di *stakeholder* o la comunità di riferimento nel suo complesso. Soprattutto tra gli anni Venti e Cinquanta in concomitanza con la rivoluzione manageriale la responsabilità sociale dell'impresa venne spesso richiamata nel discorso pubblico (si veda il paragrafo 1).

L'impresa cooperativa partecipò sin dalle sue origini ad una definizione di impresa più ampia che includesse la responsabilità verso le comunità in cui esse operavano (paragrafo 3). Essa in un certo senso fu un esempio *ante litteram* di *corporate social responsibility* nonché di impresa *multistakeholder*. Tuttavia le contaminazioni fra le due tipologie di impresa restarono molto contenute almeno sino agli anni Settanta del novecento, quando da un lato le imprese cooperative iniziarono ad assumere manager privi di cultura cooperativa, mentre le imprese convenzionali iniziarono ad adottare i protocolli della *corporate social responsibility*. Iniziò così una fase, tuttora in corso, di ibridazione fra quelli che possiamo identificare i modelli fondamentali di impresa non familiare, quella incentrata sul voto democratico (una testa, un voto) e quella sul voto in proporzione al capitale.

1. Nell'interesse di chi è gestita l'impresa? Il dibattito attorno all'impresa convenzionale fra Ottocento e Novecento

Nel 1958 Edwards S. Mason pubblicò sul «Journal of Business» un saggio dall'evocativo titolo *The Apologetics of "Managerialism"*, nel quale avviava una riflessione sul ruolo sociale ed etico dell'impresa del Novecento. Il punto di partenza del suo intervento era il grande mutamento avvenuto negli Stati Uniti con l'affermarsi della grande impresa e l'ascesa dei managers a seguito della separazione fra proprietà e controllo, che le ricerche degli anni Trenta di Berle e Means² avevano messo in evidenza. Nel nuovo scenario la convergenza fra l'interesse privato e il bene comune che l'economia classica aveva proposto perdeva la sua coerenza interna, perché i due pilastri fondamentali venivano a mancare: quello del mercato competitivo di tipo atomistico (che solo la presen-

¹ E.S. MASON, *The Apologetics of "Managerialism"*, «The Journal of Business», 1/1958, pp. 1-11.

² A.A. BERLE - G.C. MEANS, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan Publishing Co., 1932.



za di tante piccole imprese poteva garantire) e quello della sovranità del consumatore (alla cui utilità e alla cui scelte veniva fatto discendere tutto il processo di funzionamento del mercato dei beni e di conseguenza anche delle scelte produttive). Il primo subiva le conseguenze dell'affermarsi dei grandi oligopoli, il secondo delle loro tecniche di marketing incentrate sulla persuasione e sulla creazione di nuovi bisogni.

Nel 1958 Mason era una eminente figura dell'Università di Harvard al cui sviluppo aveva contribuito creando l'Institute for International Development (HIID) e guidando la Kennedy School dal 1947 al 1958. Entrato a far parte del corpo docente del Dipartimento di economia negli anni Venti, si era ben presto ritrovato in quel gruppo ristretto di giovani con i quali Schumpeter si incontrava periodicamente negli anni Trenta e con i quali scrisse il volume sulle politiche di superamento della crisi del 1929³. Negli anni in cui Mason veniva assunto, gli studi di management stavano guadagnando una propria autonomia ad Harvard: anche se il primo programma MBA risale al 1908, ma è solamente tra il 1924 e il 1927 che venne costruito il campus della Business School. Nello stesso anno venne anche deciso l'inserimento di una *professorships* in Business History finalizzata a creare una memoria condivisa dell'attività imprenditoriale e manageriale e a trasmetterla ai futuri manager. Il finanziamento per questa posizione venne come risposta alle forti critiche contro gli industriali che avevano dominato il discorso pubblico a cavallo del secolo. Dopo l'epoca dei "robber barons", negli anni Venti iniziava il processo di costruzione di un'immagine pubblica positiva del mondo imprenditoriale e di una rispettabilità sociale della nuova figura professionale dei manager. Si tenga conto che quest'ultima era un'élite colta che, diversamente dagli imprenditori ottocenteschi, poteva vantare percorsi scolastici lunghi e in dipartimenti prestigiosi e che rifiutava di riconoscersi nel personaggio di Babbitt⁴ e nei suoi limitati obiettivi.

La riflessione sul ruolo sociale dei manager portò a definirne un profilo da servizio pubblico che inevitabilmente influenzava anche gli obiettivi e le strategie delle grandi imprese. Sono almeno tre i percorsi in cui è possibile cogliere un cambiamento rispetto al passato: quello delle relazioni industriali che si esprime sostanzialmente con il welfare aziendale, quello dell'immagine pubblica e, infine, quello della filantropia aziendale. Per quanto riguarda il primo insieme di iniziative si possono ricordare i sindacati sponsorizzati dalle imprese, i

³ E.S. MASON - T.S. LAMONT, *The Harvard Department of Economics from the Beginning to World War II*, «The Quarterly Journal of Economics», 3/1982, pp. 383-433; J.A. SCHUMPETER - E. CHAMBERLIN - E.S. MASON - D.V. BROWN - S.E. HARRIS - W.W. LEONTIEF - H. TAYLOR, *The Economics of the Recovery Program*, New York, McGraw-Hill, 1934.

⁴ George Babbitt, è il protagonista del racconto pubblicato nel 1922 dal futuro premio Nobel Sinclair Lewis.

programmi di partecipazione azionaria per i dipendenti (il *profit sharing*), i contributi pensionistici e altre forme di welfare aziendale introdotte nella contrattazione sindacale. Per quanto riguarda il secondo aspetto si possono ricordare i numerosi interventi sui giornali tesi a ricostruire un'immagine positiva delle grandi imprese e dei loro manager, ma anche l'impegno dei Dipartimenti universitari, come la Business School di Harvard nella costruzione di un racconto positivo dell'impresa, anche attraverso l'introduzione di discipline come la *Business history*. Il terzo insieme riguarda essenzialmente le donazioni a scopo di beneficenza a fondazioni e associazioni che garantivano i servizi sanitari o assistenziali delle comunità in cui le imprese operavano.

L'esito di questa varietà di iniziative fu l'emergere di un'idea di funzione sociale dell'impresa ancora più ampia di quella che era stata codificata a cavallo tra Ottocento e Novecento. Infatti, la funzione sociale dell'impresa non era una novità degli anni Venti, ma aveva le sue radici nelle pratiche del secolo precedente, dove filantropia e paternalismo avevano mitigato l'orientamento al profitto delle imprese in tutti i paesi che avevano avviato il processo di industrializzazione. Negli Stati Uniti negli ultimi anni dell'Ottocento erano molto importanti le donazioni degli imprenditori alle società di beneficenza e alle comunità di appartenenza per la costruzione di ospedali, asili, parchi e qualunque altra struttura di cui c'era necessità. Anche le varie forme di paternalismo avevano una loro presenza nelle aree industrializzate, come il famoso esperimento Pullman. Nel 1893 George M. Pullman della Pullman Palace Car Company creò una città comunità secondo standard qualitativi tra i più avanzati dell'epoca. Vennero realizzate abitazioni, giardini pubblici, parchi gioco, una chiesa, un teatro, un casinò e un hotel. Come sempre in questi casi, la realizzazione di questa città rispondeva sia ad un istinto paternalistico dell'imprenditore sia alla necessità di attirare lavoratori garantendo loro una sistemazione⁵. In Olanda un'indagine Parlamentare del 1890 su circa 300 fabbriche mise in evidenza che circa i 2/3 di queste avevano attivato un qualche tipo di intervento sociale a favore dei dipendenti, anche se solamente il 14% aveva formalizzato questo tipo di spese. Le motivazioni dell'impegno sociale degli imprenditori erano varie ma potevano essere ricondotte al desiderio di avviare un rapporto collaborativo fra capitale e lavoro oppure alla volontà di testimoniare nella vita di ogni giorno la propria fede religiosa creando un'armoniosa comunità di lavoratori⁶. Quest'ultima motivazione era importante soprattutto per i cosiddetti imprenditori sociali, che già prefiguravano un ruolo dell'impresa più complesso della

⁵ A.B. CARROLL, *A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices*, in A. CRANE - A. MCWILLIAMS - D. MATTEN - J. MOON - D.S. SIEGEL (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, New York, Oxford University Press, 2008, pp. 19-46

⁶ K. SLUYTERMAN, *Corporate Social Responsibility of Dutch Entrepreneurs in the Twentieth Century*, «Enterprise & society», 13, 3/2012, pp. 313-349.



massimizzazione dei profitti. Anche per l'Italia si possono citare diversi esempi di paternalismo o di welfare aziendale a cavallo fra ottocento e novecento. Basti citare l'esempio del villaggio di Crespi d'Adda costruito fra Ottocento e Novecento, come comunità armoniosa di lavoratori costruita attorno non solo al Cottonificio ma anche al palazzo della famiglia Crespi, quasi a riprodurre il modello e il linguaggio feudale.

Il dibattito degli anni Venti, come abbiamo già sottolineato, va oltre la dimensione filantropica o paternalistica dei grandi imprenditori, in quanto individua una nuova figura, quella del manager, al quali affida di fatto il perseguimento delle funzioni sociali dell'impresa. Nel fare questo propone anche un meccanismo di aggiustamento che consenta di nuovo di far convergere l'interesse individuale con il bene della società, così come avveniva nell'economia classica.

Il manager diventa allora una sorta di fiduciario non solo e non tanto degli azionisti ma di una gamma crescente di *stakeholders*, quali i clienti, i dipendenti e la comunità nel suo insieme. I manager stessi si impegnarono sulla stampa e nelle dichiarazioni pubbliche a diffondere la loro nuova immagine e a rafforzare di conseguenza la loro posizione nella società, come si può leggere in una nota che Charles Cason, vice-presidente della Chemical National Bank of New York scrisse nel 1924 e che poi venne ripresa più volte dalla stampa nazionale:

«The best upper class men in business are really genuine in their belief in it [service] and are consistent in its practice. Most of them would not consider a policy which enriched them or their company and was at the same time against the public interest»⁷.

Analogo il pensiero che oltre venti anni dopo (nel 1948) avrebbe espresso Francis, presidente del consiglio di amministrazione della General Foods:

«Today, most managements, in fact, operate as trustees in recognition of the claims of employees, investors, consumers and government»⁸.

Dopo altri 10 anni anche Frank Abrams, presidente della Standard Oil Company of New Jersey, ricordava che i manager guidavano le imprese in modo da mantenere un giusto equilibrio fra le esigenze dei diversi *stakeholder* coinvolti, dipendenti, clienti e la società in senso lato⁹. Ma anche le maggiori scuole di business definirono fra le loro priorità educative quella di formare uomini d'affari "socially minded", come scrisse nel 1927 il preside della Business School di Harvard, Donahm¹⁰. In breve possiamo dire che fra gli anni Venti e gli anni

⁷ M. HEALD, *Business Thought in the Twenties: Social Responsibility*, «American Quarterly», 2/1961, pp. 126-139.

⁸ A.O. ELBING JR, *The Value Issue of Business: The Responsibility of the Businessman*, «The Academy of Management Journal», 1/1970, pp. 79-89.

⁹ E.S. MASON, *The Apologetics of "Managerialism"*, pp. 1-11.

¹⁰ W.B. DONHAM, *Social Significance of Business*, «Harvard Business Review», 5/1927, pp. 406-419.

Cinquanta si va a delineare il posizionamento sociale di questa nuova figura professionale che è il manager e nel fare questo si ampliano anche gli obiettivi dell'impresa allargandoli in modo da tenere conto dell'interesse dei diversi *stakeholder* o della comunità nel suo insieme.

Il saggio di Mason del 1958 rappresentava, quindi, una sorta di punto di arrivo di quel lungo dibattito originatosi negli anni Venti e Trenta e che aveva in primo luogo portato ad una riflessione sul ruolo pubblico dei manager ma secondariamente aveva anche contribuito a far germogliare gli studi sui mercati non competitivi e sulla responsabilità sociale dell'impresa¹¹. Fra le varie caratteristiche del comportamento delle imprese che i due approcci mettevano in discussione vi era anche quella della massimizzazione del profitto come unico e dominante obiettivo delle scelte delle imprese e soprattutto dei loro manager.

Mason poneva una questione teorica molto precisa, che riguardava le basi morali dell'economia e la sua funzione nella società, perché in un mondo in cui il funzionamento dei mercati non poteva più garantire la convergenza di interesse privato e bene pubblico occorreva individuare un nuovo soggetto o un nuovo meccanismo che si sostituisse al vecchio. Il dibattito dei trenta anni precedenti aveva individuato nei manager il nuovo soggetto. Se nel pensiero di A. Smith era il funzionamento del mercato competitivo a rendere conveniente per la società che gli imprenditori agissero seguendo il proprio interesse (il *self-interest* che comunque era qualcosa di molto diverso dal *selfishness*, cioè l'egoismo) nelle riflessioni degli anni Venti e Trenta la mano visibile dei manager si sostituiva al mercato anche nel perseguimento dell'interesse generale. In virtù di quali caratteristiche il manager sarebbe stato capace e desideroso di caricarsi di tale responsabilità? Una di questa era la professionalizzazione del suo ruolo, perché questo avrebbe imposto anche ai manager come avveniva per tutti coloro che esercitavano una libera professione un'assunzione di responsabilità nei confronti dell'intera società. D'altra parte, aggiungevano i sostenitori di questo punto di vista, era proprio la necessità di conservare il proprio lavoro per anni e anni che avrebbe stimolato i manager a scelte e visioni di lungo periodo e quindi nell'interesse della società intera¹².

Tuttavia era proprio l'insistere su questa visione quasi romantica del manager a non convincere Mason il quale non a caso chiedeva agli economisti

¹¹ B. HIGGINS, *Elements of Indeterminacy in the Theory of Non-Perfect Competition*, «The American Economic Review», 3/1939, pp. 468-479; T.J. KREPS, *Measurement of the Social Performance of Business*, Washington D.C., United States Government Printing Office, 1940; A.B. CARROLL - G.W. BEILER, *Landmarks in the Evolution of the Social Audit*, «The Academy of Management Journal», 3/1975, pp. 589-599.

¹² È qui interessante notare che in realtà negli approcci dei decenni successivi la mancanza di una supervisione sui manager da parte degli azionisti verrà associata all'adozione di scelte strategiche di breve periodo.



dell'epoca un' approfondimento delle basi teoriche, o meglio etiche e filosofiche, della cosiddetta economia manageriale.

«The classical defense of competition may have been full of holes, but it managed to convince nineteenth-century opinion that an economy so guided satisfied reasonably well the tests of efficiency and equity. It seems doubtful whether, to date, the managerial literature has provided an equally satisfying apologetic for big business.... Classical economics was fairly successful in persuading nineteenth-century opinion that fifty million customers cannot be wrong. Will managerial economies be as successful in persuading twentieth-century opinion that Madison Avenue [la strada dove hanno sede tutte le grandi società pubblicitarie, nda] is always right?»

Il saggio di Manson si chiudeva quindi chiedendosi perché mai il manager avrebbe dovuto farsi carico del bene comune. Le risposte a dire il vero non tardarono ad arrivare e si legarono ai nomi di Milton Friedman e di Ed Freeman che definirono i due paradigmi di riferimento. Friedman, nel suo libro del 1962 *Capitalism and Freedom* si ricollegò all'economia classica e ripropose l'idea che l'unica responsabilità sociale di un'impresa dovesse essere verso gli azionisti e che, quindi, il suo unico fine dovesse restare il profitto per gli azionisti¹³. Tuttavia occorreva che essa non ricorresse all'inganno o alla frode e che il mercato in cui operava fosse aperto e libero. In altri termini spettava ora alla regolamentazione del mercato e alla giustizia garantire le condizioni di convergenza fra interesse privato e bene pubblico che nell'economia classica derivavano dalla presenza di numerose imprese di piccole dimensioni e dall'esercizio di una sovranità del consumatore non condizionata dalle strategie di marketing. Con il suo libro Friedman dava risonanza mediatica ad una posizione che Theodore Levitt aveva già espresso nel 1958 sulle pagine della *Harvard Business Review*¹⁴ con un saggio dall'emblematico titolo *I pericoli della responsabilità sociale*.

Per fare un parallelo con il mondo dell'arte potremmo definire quella di Friedman una risposta di tipo neoclassico, un ritorno all'ordine e all'armonia del pensiero dei classici, in primo luogo di Adam Smith, in una fase storica in cui i cambiamenti nella governance e nei sistemi di produzione delle imprese nonché la riflessione sulla funzione del manager avevano stimolato una molteplicità di nuovi approcci tutti accomunati dalla rinuncia ad almeno una delle ipotesi di base dell'economia classica. L'approccio di Friedman tuttavia non poteva oscurare il diverso percorso che le riflessioni sul ruolo sociale dei manager avevano comunque avviato e che si stava dotando anche di strumenti tecnici e contabili. Già alla fine degli anni Trenta Theodor Kreps aveva introdotto il termine *social audit* con il quale poneva già il problema di individuare indicatori che permettessero di misurare l'impatto sociale delle imprese. Un ulteriore sviluppo si era avuto con l'audit di Bowen nel 1953.

¹³ M. FRIEDMAN, *Capitalism and Freedom*, Chicago, London, University of Chicago Press, 1962.

¹⁴ T. LEVITT, *The Dangers of Social Responsibility*, «Harvard Business Review», 36/1958, pp. 41-50.

Questo secondo approccio avrebbe poi trovato una sua sistematizzazione nei lavori di Edward R. Freeman, secondo il quale l'impresa avrebbe dovuto creare quanto maggior valore possibile per tutti i soggetti coinvolti senza ricorrere a compromessi.

«To create value for stakeholders, executives must understand that business is fully situated in the realm of humanity. Businesses are human institutions populated by real live complex human beings. Stakeholders have names and faces and children. They are not mere placeholders for social roles. As such, matters of ethics are routine when one takes a managing for stakeholders approach¹⁵.»

In conclusione lo sviluppo delle società per azioni è accompagnato sia nell'Ottocento sia nel Novecento da un importante dibattito sulle sue funzioni e i suoi obiettivi. Le risposte furono molteplici e conobbero un'evoluzione nel tempo. Nell'Ottocento l'approccio degli economisti classici che individuava nella mano invisibile del mercato lo strumento che consentiva di trasformare l'interesse individuale delle imprese nel bene pubblico, restò dominante. Non di meno i singoli imprenditori cercarono in vari modi di rendere evidente questo legame adottando comportamenti filantropici oppure paternalistici. In generale pur mettendo in evidenza la presenza di *stakeholder* diversi dagli azionisti, questo insieme di attività non produsse un ripensamento del ruolo pubblico dell'impresa e dell'imprenditore, se non in pochissime particolari situazioni. Una di tali eccezioni è quella dei cosiddetti imprenditori sociali, che animati da convinzioni religiose, non solo finanziarono servizi per i propri lavoratori e per la comunità, ma nel fare questo ridefinirono anche il ruolo dell'impresa ampliandolo al perseguimento del bene per la comunità.

Negli anni Venti la separazione fra proprietà e controllo stimolò un'approfondita riflessione sul ruolo dei manager, ai quali fu affidata una funzione molto più ampia del semplice perseguimento del profitto per conto degli azionisti. La novità di questa fase storica è proprio l'individuazione di una figura che per le sue caratteristiche connaturate diventa espressione di un diverso modo di concepire l'impresa. Negli anni Sessanta la riflessione dei decenni precedenti porterà al delinearsi di due percorsi teorici paralleli: il primo che si incarna in Milton Friedman e che riporta l'impresa al suo punto di partenza settecentesco, vale a dire la massimizzazione del profitto e l'interesse prevalente degli azionisti; il secondo che vede l'impresa come espressione di un insieme di *stakeholder* dei quali persegue e coordina gli interessi. All'interno di questo secondo approccio si inserisce anche il percorso della responsabilità sociale dell'impresa che ha come precursori il paternalismo e la filantropia e come prima codifica l'elaborazione di una funzione sociale del management.

¹⁵ R.E. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984; R.E. FREEMAN - J.S. HARRISON - A.C. WICKS - B. PARMAR - S. DE COLLE (eds), *Stakeholders Theory: A State of the Art*, New York, Cambridge University Press, 2010.



2. La dimensione sociale dell'impresa cooperativa

L'impresa cooperativa fece il suo ingresso nei codici di commercio dei diversi paesi nella stessa fase storica in cui venne deregolamentata la creazione dell'impresa di capitali a responsabilità limitata. Si potrebbe dire che essa è parte delle risposte istituzionali ai mutamenti della seconda rivoluzione industriale. In particolare per le caratteristiche che la contraddistinguono essa sembra contribuire alla definizione degli obiettivi e delle funzioni dell'impresa nella società moderna.

Come ricorda Malanima nei suoi studi, prima dell'affermazione dell'economia di mercato ogni famiglia costituiva un'impresa e le decisioni relative alla produzione dei prodotti rispondevano ad una molteplicità di obiettivi, fra i quali il più importante era quello di garantire la sopravvivenza e la crescita della famiglia stessa. La divisione del lavoro era molto sommaria, basata sul sesso e sull'età e obbediva alla tradizione e all'ordinamento gerarchico dominante. L'obiettivo fondamentale della casa-impresa era costituito dalla copertura del fabbisogno¹⁶. A partire dal 1300-1400 inizia un lungo percorso che porterà alla separazione fra impresa e famiglia e all'individuazione di forme istituzionali capaci di rispondere alle esigenze di un mondo caratterizzato da scambi commerciali e produzioni manifatturiere su scala sempre più ampia.

Questo processo nell'arco di alcuni secoli porta alla nascita della società per azioni a responsabilità limitata così come la conosciamo oggi con il suo modello decisionale incentrato sul principio "un'azione un voto", ma parallelamente porta anche all'identificazione di un'impresa che adotta un modello di governance profondamente diverso, incentrato sul principio democratico di una testa un voto. Esempi di questo secondo modello si trovano nei porti europei, come quello di Anversa, dove si insediano cooperative di lavoratori portuali, chiamate "naties", mentre quelle olandesi prendono il nome di "vemen". Queste imprese raccoglievano i ricavi di ciascun socio per distribuirli periodicamente all'interno della cooperativa.¹⁷ Analogamente, nel Regno Unito, le *regulated companies* dei mercati adottavano il principio di una testa un voto nonché quello della porta aperta. Principi che, secondo Adam Smith, erano la causa della loro debolezza nei confronti delle nascenti società per azioni¹⁸.

Quando nell'Ottocento l'impresa cooperativa trovò finalmente uno spazio nei nuovi codici di commercio essa aveva già conosciuto mutamenti importanti

¹⁶ P. MALANIMA, *Tipi di impresa prima della crescita moderna*, «Annali di storia dell'impresa», 14/2003, pp. 161-168.

¹⁷ H. VAN DRIEL - G. DEVOS, *Path Dependence in Ports: The Persistence of Co-operative Forms*, «Business History Review», 81/2007, pp. 681-708.

¹⁸ A. SMITH, *Wealth of Nations*, London, Ward Lock and Co. Limited, 1812.

rispetto all'epoca medievale e moderna. In primo luogo aveva costruito una sua narrativa, grazie alla quale poteva collocarsi alla frontiera di tutte le grandi problematiche della rivoluzione industriale. Essa aveva infatti trovato un legame importante con i movimenti culturali e politici dell'epoca dai quali mediava finalità, reti sociali, un rapporto dialettico con lo stato e la dimensione pubblica. È in questa fase che matura per la prima volta la concezione della cooperativa come impresa dalla duplice dimensione, economica e sociale.

I movimenti ai quali essa si lega le forniscono la capacità di leggere i bisogni della società e di elaborare risposte imprenditoriali finalizzate al loro soddisfacimento. Così essa diventa la soluzione alla scarsità di credito nelle campagne, alle inefficienze della distribuzione al dettaglio nei centri urbani, alla mancanza di lavoro, alle difficoltà di commercializzazione dei prodotti agricoli. È chiaro che essendo queste le motivazioni che la fanno nascere, il suo funzionamento non può ricalcare nemmeno nella fase iniziale quello di un'organizzazione finalizzata alla massimizzazione del profitto. Infatti, il socio presenta connotati profondamente diversi da quelli dell'azionista, visto che intrattiene sempre una pluralità di relazioni con la cooperativa, fra le quali vi è ovviamente anche il versamento della quota di capitale. Ma lo scambio economico che caratterizza il rapporto socio-cooperativa è più ampio e comprende l'acquisto di beni nel caso della cooperazione di consumo, il deposito di risparmi o la richiesta di prestiti nelle banche cooperative, il conferimento del prodotto nelle cooperative agricole, le prestazioni di lavoro nelle cooperative di lavoratori.

I vantaggi associati a tale scambio possono essere diverse e a volte travalicano la dimensione monetaria. Infatti se l'interesse dell'azionista è sempre stato codificato con la realizzazione di un profitto, non altrettanto si può dire per quel variegato mondo che sono le cooperative. Prendiamo ad esempio la cooperazione di consumo. Nel dibattito teorico ottocentesco ad essa vengono attribuite una pluralità di funzioni. Walras¹⁹ la concepisce come un percorso per portare le persone verso l'impresa, per trasformare i consumatori in azionisti attraverso un percorso di accumulazione lenta ma progressiva del ristorno ai soci. L'idea di un risparmio accumulato nel tempo è centrale anche nella società dei Probi Pionieri di Rochdale dove la scelta di vendere ai soci i prodotti ai prezzi di mercato per poter distribuire loro un ristorno a fine anno è proprio motivata con la volontà di far accumulare ai soci un risparmio che potrà essere utilizzato per comperare beni durevoli e quindi modificare il loro *pattern* di consumo. Insegnare ai soci il risparmio era poi parte di una funzione più ampia, quello della promozione dell'educazione dei soci, che si concretizzava con iniziative di vario tipo, dalla gestione di biblioteche all'organizzazione di corsi

¹⁹ L. WALRAS, *Les Associations populaires de consommation, de production et de crédit. Leçons publiques faites a Paris en 1865*, Parigi, Dentu Libraire Editeur, 1865.



di formazione. Inoltre, proprio perché non è codificato con la realizzazione e distribuzione di profitti, il vantaggio per i soci è stato ripensato nel tempo. Così negli ultimi decenni del Novecento, per i soci consumatori esso è stato associato non tanto al pagamento di un prezzo conveniente quanto all'acquisto di prodotti rispettosi della salute del consumatore, dell'ambiente e della dignità dei lavoratori.

Altrettanto ampio è lo spettro degli obiettivi che i soci possono voler perseguire in una cooperativa di lavoratori. In origine questa forma di impresa nasce per cercare risposta alla disoccupazione e di conseguenza la stabilità del posto di lavoro risulta prioritaria persino alla stabilità della remunerazione oraria. Tuttavia negli ultimi decenni nuovi obiettivi si sono affiancati, come quello dell'esercizio comune della funzione imprenditoriale per distribuire il rischio di impresa su più soggetti o per incrementare un talento imprenditoriale che si ritiene non pienamente sviluppato. Infatti, anche se la letteratura ha prevalentemente stilizzato il socio come un lavoratore salariato, è innegabile che i soci delle cooperative siano anche imprenditori. Anche in questo caso resta però molto evidente la differenza con l'impresa convenzionale. Infatti, il vantaggio per il socio imprenditore include la crescita del capitale umano necessario per coprire questo tipo di ruolo e la remunerazione del lavoro prestato (un po' come avviene nell'impresa artigiana) e di conseguenza non può essere misurato dai soli utili distribuiti.

Possiamo quindi concludere che negli anni in cui l'impresa convenzionale cerca nel paternalismo e nella filantropia una propria dimensione sociale, l'impresa cooperativa la trova nella crescita morale e culturale del socio e nella volontà di produrre risposte e soluzioni ai suoi bisogni. Tuttavia la dimensione sociale di questa impresa va oltre il perimetro del socio per proiettarsi sull'intera comunità di riferimento. Infatti, portare il credito nelle campagne, i negozi nelle zone operaie, offrire la commercializzazione dei prodotti delle aree agricole diventa parte di un progetto più ampio, che è quello dello sviluppo economico oltre che della crescita morale di un intero territorio. Come per gli economisti classici il funzionamento competitivo del mercato garantisce la convergenza di interesse individuale e bene comune, così la rete della cooperazione e dei movimenti che la sostengono garantisce la convergenza fra l'interesse del gruppo dei soci e il bene dell'intera comunità. Il principio della porta aperta è il presupposto di questa convergenza fra socio e comunità di riferimento. Il legame con il territorio è così forte che non è nemmeno necessario nominarlo, tanto che solamente nel 1995 fra i 7 principi cooperativi dell'Alleanza cooperativa internazionale, verrà introdotto il "concern for communities".

Sono innumerevoli le testimonianze di quello che è stato chiamato il radicamento dell'impresa cooperativa, ma in alcune regioni è stato più profondo che altrove, come in Trentino. Qui la vicenda cooperativa inizia negli anni Ottanta dell'Ottocento come risultato delle politiche di modernizzazione dell'agricoltura della monarchia asburgica e dell'impegno delle parrocchie e dei loro parroci. L'obiettivo non è l'interesse dei soci, quanto il progressivo sviluppo di quel territorio. La fase di disseminazione non sarà breve ma consentirà la nascita di cooperative di consumo, agricole e di banche che nel volgere di pochi decenni diverranno il riferimento della vita sociale ed economica delle diverse vallate. Nella seconda metà del Novecento la strategia delle singole cooperative, rese solide dal decennale impegno di intere comunità ma ormai proiettate su di un mercato che non avrebbe potuto restare locale o provinciale a lungo, deve comunque trovare un compromesso con le esigenze complessive di quel territorio e convergere su una complessiva politica della montagna. Così i processi di fusione e di razionalizzazione delle singole cooperative vengono valutati all'interno di un progetto più ampio che è quello di garantire la vivibilità dei villaggi montani. Nel lungo periodo l'esito di tale processo sarà la "cooperativizzazione" di gran parte dell'agricoltura, un'ossatura di solide banche cooperative, ma anche la capacità di conservare nelle diverse vallate quel livello minimo di popolazione e di attività economica necessarie per la manutenzione e la cura del territorio²⁰.

Una efficace sintesi di cosa sia il radicamento territoriale è quella offerta dal segretario del Pci nel 1952:

«Si deve comprendere che gli utili delle cooperative sono la somma dei sacrifici, dei contributi dei soci, dei clienti, dipendenti, attivisti e quindi è giusto che essi ritornino in parte trasformati sotto forma mutualistica e di attività sociali, le più differenziate [...]: possono consistere nell'invio di bimbi alle colonie marine, e montane, nel doposcuola, nella distribuzione dei quaderni, nei pacchi dono per la befana, in asili nido, in corsi di taglio, di ripetizione per le scuole medie, di economia domestica, biblioteche, nei circoli ricreativi e sportivi, nelle gite turistiche, lotterie, scampagnate, corsi professionali, borse di studio, ecc. È indubbio che ciò comporta [...] la creazione nel socio e nel lavoratore della coscienza e della consapevolezza che la cooperativa è strumento di solidarietà e di educazione sociale»²¹.

In conclusione, la presenza dell'impresa cooperativa, cioè di un'organizzazione economica con una forte ed esplicita funzione sociale, arricchisce il quadro del rapporto fra organizzazioni economiche e società a cavallo fra ottocento e novecento e contribuisce a rafforzare l'idea di una responsabilità

²⁰ A. LEONARDI, *Una banca per la comunità: la Cassa rurale di Pergine nel corso del 20 secolo*, Roma, Laterza, 2014; A. IANES, *La cooperazione trentina dal secondo dopoguerra alle soglie del terzo millennio: economia, mutualismo e solidarietà in una società in profonda trasformazione*, Trento, Edizioni31, 2003.

²¹ Archivio dell'Istituto Gramsci Emilia-Romagna, Pci, fed. Bo, verbali Cf, serie 5.2, f. 1, 1951, *III Convegno provinciale del P.C.I. sulla cooperazione*, Bologna, 27 gennaio 1952, Relazione di Ottani, p. 26. Ringrazio Giuliana Bertagnoni per avermi segnalato il documento.



sia nei confronti di una varietà di *stakeholder* sia delle comunità nel loro complesso.

3. La rivoluzione manageriale nell'impresa cooperativa

In origine le cooperative sono dirette da alcuni dei soci fondatori. Quando è possibile, da coloro che hanno il percorso scolastico più solido. Di particolare interesse a questo proposito è la funzione che i parroci assumono nello sviluppo del movimento cooperativo del Sud Tirolo (Trentino ed Alto Adige) ai quali viene molto spesso chiesto di svolgere un ruolo dirigenziale. Ad essi, infatti, nella legislazione asburgica era stato assegnato il ruolo istituzionale di educatori della comunità ed è pertanto in virtù di tale posizione sociale, unitamente al grande impegno che essi approfondono per la diffusione del modello di Raiffeisen nelle vallate tirolesi, che vengono chiamati a prendersi cura delle casse rurali locali. Si trattava di un impegno, che pur risultando fondamentale, non prevedeva alcuna remunerazione e rientrava nelle attività di volontariato che i soci svolgevano a favore della loro cooperativa. Anche quando le funzioni di dirigente venivano remunerate, esse erano comunque considerate alla stregua delle altre prestazioni lavorative e godevano di un trattamento economico simile.

Il profondo legame della cooperazione con i movimenti sociali e politici dell'epoca, portava alla condivisione di valori, obiettivi e visioni culturali, che poi influenzavano anche la cultura e le strategie di impresa. Così nel mondo cattolico il volontariato a favore della comunità era un caposaldo irrinunciabile che si esprimeva anche chiedendo di svolgere gratuitamente incarichi dirigenziali. All'interno del movimento dei lavoratori le idee di riferimento erano la giustizia sociale, la partecipazione dei lavoratori all'impresa, la solidarietà di classe e mutualità, l'egualitarismo e reciprocità fra i soci, la lotta ai grandi monopoli. L'idea di giustizia sociale si ripercuoteva sulle remunerazioni delle diverse figure professionali e degli operai. In particolare coloro che svolgevano funzioni manageriali dovevano conservare remunerazioni del tutto simili agli operai specializzati (lo stesso valeva anche per i funzionari di partito e del sindacato), anche perché simile era il percorso formativo. Ciò che contraddistingueva i dirigenti era il ruolo svolto nella fase di fondazione della cooperativa e una predisposizione a guidare gli uomini²². L'obiettivo di combattere i "monopoli privati" stimolava invece soluzioni strategiche miranti al raggiungimento della grande o per lo meno della media dimensione. La crescita delle quote di mercato era infatti considerata indispensabile per creare dei veri *competitor* al-

²² P. BATTILANI - V. ZAMAGNI, *The Managerial Transformation of Italian Co-operative Enterprises 1946-2010*, «Business History», 6/2012, pp. 964-985.

le grandi aziende convenzionali, che venivano tutte qualificate con il termine di monopoli, in modo indistinto. I riferimenti valoriali influenzarono anche le strategie di marketing e pubblicitarie. In primo luogo la lotta ai monopoli spesso assunse la connotazione di un rifiuto delle loro strategie aziendali e si espresse ad esempio con il rifiuto della pubblicità, a lungo considerata uno strumento per ingannare i consumatori. Di conseguenza, le cooperative che già negli anni '50 e '60 elaborarono una propria strategia pubblicitaria spesso cercarono modalità originali, in un certo senso rispettose del sentire dei propri soci e simpatizzanti.

I manager che elaboravano tali strategie avevano dei percorsi di vita e di formazione molto simili fra loro ed erano accomunati dall'ingresso in giovane età in una qualche impresa cooperativa e poi da percorsi di carriera tutti interni al movimento cooperativo. Essi condividevano i valori dei movimenti sociali e politici nei quali le imprese cooperative si riconoscevano e con il loro operato contribuivano a radicarli ulteriormente nella società. Il mondo cooperativo e quello dell'impresa convenzionale procedettero in parallelo senza incrociarsi almeno sino agli anni Settanta e Ottanta del Novecento, quando un importante cambiamento preso progressivamente corpo all'interno del mondo cooperativo. Infatti, in quei decenni entrarono i primi manager laureati, che proprio in virtù del percorso scolastico scelto avevano un background culturale più simile a quello dei manager delle imprese convenzionali. Gli effetti cominciarono a sentirsi ben presto e coincisero con l'introduzione di strategie più simili a quelle delle imprese convenzionali, in termini ad esempio di remunerazione dei quadri e dei manager oppure di strategie pubblicitarie. Negli anni Novanta il processo si rafforzò ulteriormente quando le cooperative di maggiori dimensioni iniziarono ad assumere *senior manager* provenienti da imprese convenzionali.

Se nel contesto americano i manager erano stati i protagonisti della diffusione della responsabilità sociale di impresa, in ambito cooperativo essi divennero gli artefici di modelli gestionali più simili a quelli delle imprese convenzionali. Di fatto l'epoca che stiamo vivendo si caratterizza per una ibridazione molto più forte che in passato fra i due modelli di impresa che qui abbiamo analizzato. Si tratta di un'ibridazione che coinvolge molteplici dimensioni e che ovviamente pone all'agenda cooperativa precise priorità, in primo luogo la difesa della sua identità fondamentale che è la partecipazione attiva del socio e il legame con la comunità.