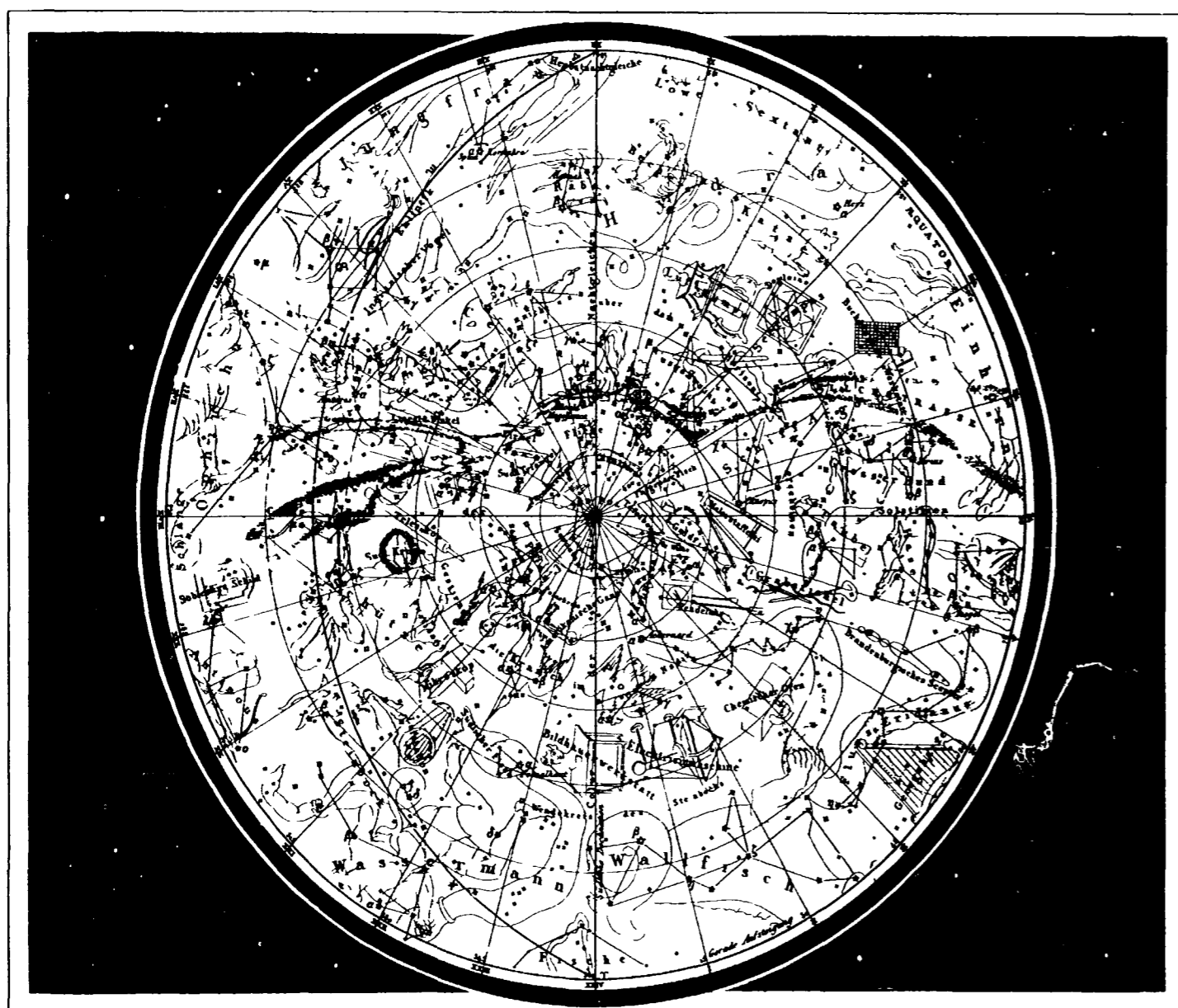


krnk



R. Schmidt e H. M. H.

Costruiamo una cosa pensando alle altre che le stanno intorno.

Costruire è migliorare l'ambiente in cui viviamo. Per questo Edilter si è strutturata in un sistema nel quale la capacità di lavorare e costruire si unisce alla capacità di coordinare e dirigere, di pensare sempre alle soluzioni più adeguate ad una società che vuole «crescere bene». Lo scopo: creare strutture vivibili ed ef-

ficienti, che rispettino l'uomo, l'ambiente e i loro ritmi, progettando un'opera non come evento isolato, ma come parte di una struttura più vasta e complessa, capace di integrarsi in un insieme e di migliorarlo. Comunicazioni, sistema dei trasporti, centri direzionali e abitativi tecnologicamente avanzati, zone in-

dustriali e commerciali integrate; sono tutti progetti che Edilter pensa e realizza nel rispetto dell'ambiente, tesi a migliorare gli spazi e la qualità della nostra vita. In una civiltà dove innovazione e pensiero sono i cardini dello sviluppo, Edilter cresce e si rinnova, ponendo l'uomo al centro della propria attività.

EDILITER soc. coop. a r.l.
40129 Bologna - Via della Cooperazione, 21 - Tel 051/321036/321383 - Telex: EDILITE I 511894

EDILITER
STRATEGIE COSTRUTTIVE.

L'associazionismo e le nuove sfide del mercato



Si possono contrapporre risultati economici e democrazia d'impresa?

Il peso delle Coop nella distribuzione si misura meglio in miliardi di fatturato (ottomila) o in numero di soci e clienti (3-4 milioni)? Poiché l'Associazione cooperative dei consumatori rilancia sulla partecipazione dei soci, nella discussione interna e in occasione delle assemblee di bilancio (attraverso la presentazione del «bilancio sociale»), la domanda ha lo scopo di far uscire un po' allo scoperto il presidente Ivano Barbenni.

Ed accetta: «Domanda che nasconde un errore tipico che consiste nel contrapporre democrazia d'impresa e risultati. Abbiamo ottomila miliardi di fatturato perché ci sono centinaia di migliaia di soci e viceversa. La democrazia è regole comportamentali sedi e occasioni di partecipazione anche per noi. Se fosse soltanto così però avrebbero ragione quelli che dicono che non si può esprimere una vera partecipazione in organismi con un milione di soci e che quindi le coop con sumatori sono speciali. Per me sono speciali, ma in senso opposto in quanto hanno più intense occasioni di scambio con i propri soci di altre».

È la teoria dei contatti. Dell'informazione e dei messaggi che circolano in ambedue i sensi attraverso gli scambi di merci e servizi. Della qualità dei contatti umani originati dallo scambio economico e al tempo stesso del «significato» che ciascun prodotto e servizio porta con sé. La teoria della «costruzione dell'immagine» a cui concorre tutto dalla preparazione professionale di chi sta alla cassa fino al modo come è composta l'offerta al pubblico definita con l'offerta e insignificante espressione di *ky-out*.

Per Barbenni però non è teoria rivendico la peculiarità di contenu-

to in questo senso, dell'impresa cooperativa rispetto alle altre. La partecipazione dei soci - ed in forme diverse di clienti e clienti - è da noi parte integrante ed essenziale della missione imprenditoriale, non vuota formula statutaria. Gli amministratori dirigenti, tecnici interpretano questa missione nella definizione degli obiettivi aziendali. Queste scelte non avvengono in relazione ad un generico mercato, ovviamente eguali per tutti ma interpretano il mandato dei soci in termini di qualità, trasparenza costo-prezzi, investimenti, azione sulle strutture e sulle istituzioni. Perciò dico che il momento essenziale della democrazia d'impresa è l'interpretazione della missione in termini di obiettivi chiari, ben noti ai soci rispetto ai quali questi ultimi possono reagire.

Compito del management far parlare i fatti ottenere il consenso

E possono reagire non solo nelle sedi ed attraverso tutti gli altri mezzi a disposizione di un azionista a parte intera ma di più nel nostro caso con la loro presenza nei punti di vendita».

Compito del management far parlare i progetti ed i fatti e su questo ottenere il consenso. Modo di ridurre il proprio rischio ottenendolo prima che si arrivi alla verifica del negozio. Quella verifica però è un traguardo a cui tendiamo con il comportamento etico, ad esempio per l'impresa privata è una condizione esterna che comincia in qualche settore a condizionare il successo per la cooperativa è con tenuto strategico che deriva dal modo di adesione dei soci e del patto che fanno aderendo al requisito co-

mento di quegli utili, sempre esprimibili in contabilità economica attraverso l'accumulazione destinata alla crescita ed alla promozione cooperativa ed attraverso il bilancio sociale che contabilizza la forma propria di prodotto cooperativo qualità adeguatezze dell'offerta a proprie aspirazioni ed esigenze rapporto costo-prezzo. Non c'è solo il dividendo monetario che interessa all'impresa. Se quegli utili vengono meno, del resto, perché resterebbero soci, sia pure con una quota minima? C'è senza dubbio anche un elemento di volontariato sociale nella società cooperativa. La Costituzione gli riconosce un ruolo particolare ed in cambio i soci destinano gran parte degli utili ad accrescere un patrimonio che resta indivisibile. Starete attenti però a dire che questo non conta sul piano economico sarebbe come dire che il bisogno di comportamento etico che cresce nella nostra società attraverso movimenti solidaristici ed ecologisti è privo di significato economico per chi vi partecipa. Al contrario per alcuni è carico di significato economico in quanto mira a creare le condizioni per il conseguimento di risultati economici individuali privati migliori».

La formula dell'impresa cooperativa anziché semplificarsi come avviene in chi gli attribuisce i medesimi scopi di ogni altro tipo di impresa sembra caricarsi di un potenziale futuristico di multivalenza. Il comportamento etico, ad esempio per l'impresa privata è una condizione esterna che comincia in qualche settore a condizionare il successo per la cooperativa è con tenuto strategico che deriva dal modo di adesione dei soci e del patto che fanno aderendo al requisito co-

stuzionale del «principio di mutualità». Noto anche come principio di solidarietà se ne stanno reinterpretando i connotati con un tentativo di tornare alle origini della Costituzione. Da un lato, questo tipo di impresa chiede di utilizzare senza limiti la libertà di mercato laddove esistono le stesse garanzie tecniche dei privati - e dall'altro intende svolgere funzioni per conto dello Stato attraverso contratti e convenzioni. Inoltre vuole conservare e ampliare nelle sue attività una componente di genuino volontariato.

Non è dunque la carenza di motivazioni a far difetto nella rivendicazione della propria tipicità ed autualità. È l'altezza degli ostacoli da superare che suscita perplessità.

re di altri organismi umani quadro dirigente e tecnico che i soci rischiano come gli devono esserne consapevoli possibilità di errore anzi può aumentare a mano che par dalla cooperativa all'origine il organismo unitario l'organizzazione imprenditoriale s'articola e si fa in tante unità parzialmente talmente autonome. Gli indicatori di allarme devono funzionare a bordo. La centralità della partecipazione dei soci in forme non formali, peculiarità alle novità trivite possono però costituire forte momento di efficienza. I vanno tenere nel sentiero che al traguardo che ci siano s'eluti.

E pertanto fallimenti e smenti fanno oggi dell'area cooperativa uno dei settori più movatati dell'economia italiana.

«Non sottovaluto il danno magine che ne deriva e fin una nostra responsabilità politica. Non è questione di difesa del «chio Coop» della cui tutela fitro dovrebbero preoccuparsi tutto i custodi del patto costituzionale cui si chiede di essere nell'innovare ma anche nel ve re i contenuti sociali. Dico i rapporti fra cooperative con l'interno di esse la solidarietà come contropartita una svilu responsabilità degli uni verso l'altro. Trasparenza scambio di mazioni adesione a istituti di elaborazione e controllo s prerequisite per attivare tante energie che le interdipendenze punto cruciale è la reale ad al sistema di valori o filosofia presa per usare ancora una volta linguaggio corrente da cui si sce la missione aziendale».

A colloquio con Ivano Barbenni presidente Coop «Niente utopismo»

Come rispondere ad una domanda di eccellenza su piani di attività così svanati?

Barbenni non aina ricamare sull'utopismo che ogni tanto qualcuno cerca di recuperare per spiegare le tante e sproporzionate ambizioni del movimento cooperativo. «Questo scenario strategico lo infendiamo nel modo in cui è usato comunemente il termine di sfida. Cioè di un traguardo a cui tendiamo con tutte le forze che sappiamo magari di non poter conseguire sempre e ovunque come desideriamo ma che orienta e stimola a operare nella direzione che ci assegnano le nostre basi sociali. È chiaro che abbiamo le medesime possibilità di erro-