



NUOVI MODELLI FORMATIVI PER LA PROMOZIONE E LA RIQUALIFICAZIONE DEL LAVORO ASSOCIATO

a cura del Fidet Coop Lazio

*Iniziativa realizzata con il contributo della Regione Lazio
concesso a valere sui fondi del
Programma Operativo Obiettivo 3*

Responsabile del progetto e coordinatore: Massimo Leonardi
Direzione scientifica: Giovanna D'Alessandro

Gruppo di Lavoro

Corda Adriana
Corda Raffaella
D'alessandro Pasquale
Manzone Salvatore
Manzone Linda
Marconi Carlo
Marinetti Emiliano
Marinetti Silvia
Mezzacapo Maria Vittoria
Piga Simone
Pirisi Anna Rita
Ussia Benito
Ussia Roberto

INDICE

1. Premessa	pag 4
2. La cooperazione: evoluzione e caratteristiche	pag 5
2.1 La storia	
2.2 Management e cooperazione	
3. Le imprese cooperative: i fabbisogni formativi emergenti	pag 17
3.1 Il campione	
3.2 Dati generali	
3.3 Appartenenza e mercato di riferimento	
3.4 L'organizzazione	
3.5 La formazione	
3.6 La qualità	
3.7 Quasi una conclusione	
4. I giovani e la creazione d'impresa	pag 30
4.1 I principali risultati	
4.2 Le caratteristiche di base del campione	
4.3 Il vissuto quotidiano	
4.4 la vita attesa	
4.5 Il desiderio d'impresa	
4.6 L'approccio multidimensionale	
4.7 L'interpretazione del piano fattoriale	
4.8 Le tipologie dei gruppi	
4.9 La metodologia	
5. Il modello di autoformazione	pag 48
5.1 L'idea imprenditoriale e il business plan	
5.2 Lo studio e la verifica del mercato	
5.3 La definizione dell'offerta	
5.4 La previsione delle risorse economiche	
5.5 La previsione delle vendite	
5.6 L'efficienza del progetto imprenditoriale	
5.7 La valutazione delle esigenze di liquidità	
5.8 Il fattore umano e la sua organizzazione: il lavoro associato	
5.9 L'accesso ai fondi agevolati	
6. test di autovalutazione	pag 91
Riferimenti Bibliografici	pag 96

1. Premessa

Con questo progetto, realizzato con il contributo della Regione Lazio, il Fidet Coop Lazio si è proposto di contribuire alla promozione e riqualificazione del lavoro associato. Il risultato finale è consistito nello sviluppo di un modulo di auto-formazione rivolto a operatori che avvertono l'esigenza di una riqualificazione professionale, nonché da giovani che aspirano ad organizzare attività produttive in forma associata.

Per la progettazione del modulo di auto-formazione si è partiti un'indagine di campo rivolta sia a :

- **operatori** del Lazio al fine di individuare aree di bisogno formativo, informativo e di consulenza;
- **giovani aspiranti operatori** al fine di individuare aree di bisogno formativo, informativo e di consulenza.

I risultati dell'audit hanno costituito l'indispensabile fondamento per la progettazione di programmi di auto formazione a supporto della creazione e/o gestione d'impresa secondo criteri di efficienza e managerialità.

Sulla base dei risultati scaturiti dall'audit, si è poi proceduto alla definizione di dettaglio del modello formativo avendo come obiettivi finali:

- A. l'innalzamento della competitività delle imprese cooperative esistenti;
- B. la promozione della creazione di nuove imprese sociali da parte di giovani.

La scelta del settore cooperativo è motivata dal fatto che, secondo i dati della Direzione Generale della Cooperazione al 2000, appena il 12.9% delle cooperative del Lazio risulta attivo. Un dato sorprendente che rimanda con forza all'esigenza di una riqualificazione professionale dei responsabili d'impresa, al fine di favorire l'adozione di comportamenti imprenditoriali più efficaci. Perché nel Lazio le cooperative non riescono a sopravvivere, quali difficoltà incontrano, quali carenze avvertono, di quale supporto formativo e tecnico necessitano? Questi sono i quesiti di base da cui si è partiti e il modulo formativo va interpretato come un contributo alla riqualificazione e imprenditorializzazione delle imprese cooperative.

2. La cooperazione: evoluzione e caratteristiche

Prima di entrare nel vivo dell'indagine è opportuno analizzare, sia la specificità dell'impresa cooperativa, soprattutto per quanto attiene al valore sociale e culturale della formula giuridica, sia le caratteristiche del management cooperativo. Approfondire la storia, la cultura, i valori di cui questa tipologia d'impresa è espressione, insieme al ruolo che assume il management nella formula cooperativa, è indispensabile per contestualizzare correttamente le azioni di questo progetto. Come il lettore avrà modo di constatare, l'audit ambientale evidenzia una realtà cooperativa decisamente in crisi d'identità e un management immemore del ruolo che potrebbe svolgere. Pertanto, ricostruire l'evoluzione della formula cooperativistica, definendone il ruolo attuale, nonché evidenziare le potenzialità della formula nella creazione del consenso e del clima lavorativo ottimale è parso un passaggio obbligato per far comprendere verso quale quadro concettuale muove il modello di auto-formazione.

2.1 La storia

La storia del fenomeno cooperativistico è inscindibile dall'analisi del contesto culturale, sociale ed economico che ne ha determinato l'evoluzione. D'altro canto, la poliedricità dei contesti cui si presta l'analisi storica della cooperazione non consente una lettura univoca ed onnicomprensiva del fenomeno.

La cooperazione nasce e si sviluppa come una risposta culturale ed ideologica a situazioni particolari e contingenti. Frutto dell'esigenza di emancipazione economica e sociale di strati della società meno dotati dei mezzi finanziari, coniugò concettualmente la volontà e l'utopia dell'autogestione con l'ambizione di riuscire ad assumere un ruolo imprenditoriale.

Nella storia dei fenomeni sociali ed economici non sono mancate forme ed esperienze di solidarietà maturate in favore dei gruppi più deboli della società. Molto spesso si è trattato di iniziative <per> o <in favore> dei poveri e dei deboli, mentre raramente si sono avute iniziative <tra> soggetti sociali <deboli>. Le prime esperienze di cooperazione si fanno risalire al XIX secolo in concomitanza dello sviluppo del fenomeno della <rivoluzione industriale> e con l'avvento delle prime macchine.

La rivoluzione industriale aveva costituito un ribaltamento e una radicale trasformazione nell'attività produttiva con effetti non indifferenti nella vita dei singoli e in quella della società e dei suoi sottosistemi: mondo del lavoro, famiglia, istruzione, associazionismo, ecc.. Il rapido evolversi del processo di industrializzazione ebbe come effetto immediato un ridimensionamento dell'occupazione nel settore agricolo. Una grande trasformazione iniziava anticipandone molte altre. Ma i costi umani e sociali furono proporzionali all'accresciuta produttività industriale: squilibri e degrado sociali costituirono il rovescio della medaglia della nuova era. Basti pensare all'abbandono rapido delle campagne con il

conseguente e crescente disagio per l'insediamento urbano, lo sfruttamento del lavoro femminile e il reclutamento di forza lavoro infantile in condizioni umilianti.

In questo clima si sviluppò il socialismo utopico, sorse il pensiero di Carlo Marx e cominciò ad organizzarsi il pensiero sociale cristiano. Anche i principi della mutualità associata cominciarono ad affermarsi in contrapposizione ed a rimedio della disgregazione economica e sociale provocata dall'exasperato individualismo capitalistico. In Inghilterra, nel 1844, proprio in una città della regione tessile del Lancashire, a Rochdale, un gruppo di tessitori diede vita ad uno spaccio cooperativo per facilitare l'acquisto di beni di prima necessità a prezzi più vicini possibili a quelli della produzione.

La prima cooperativa di consumo nacque, quindi, per garantire agli associati l'approvvigionamento di beni a condizioni più favorevoli rispetto a quelle imposte dal mercato. Si realizzò così la soddisfazione di un "bisogno" attraverso l'autorganizzazione degli stessi destinatari dell'attività e, allo stesso tempo, si diede vita ad una formula inedita rispetto alle tradizionali categorie economiche e giuridiche. E' da sottolineare che parallelamente all'esperienza di Rochdale in altri Paesi europei (Germania, Francia, Belgio) sorgevano cooperative di lavoro tra artigiani e tra operai. In Italia il movimento cooperativo arrivò poco più tardi, come più lentamente fecero presa l'uso delle macchine e gli effetti della rivoluzione industriale.

Anche in Italia, il rapporto che intercorre tra la cooperazione e situazione socio-economica risulta decisamente profondo.

Le nuove tecnologie significarono un modo nuovo di concepire il lavoro, la produttività, l'organizzazione del lavoro, l'imprenditorialità. Fu una vera e propria rivoluzione culturale. Non si trattava di imparare ad usare nuove e più sofisticate macchine, ma di imparare ad interagire con la macchina, non più prolungamento degli arti umani o amplificazione della forza muscolare, bensì strumento <animato> dalla logica umana, dal pensiero umano, in grado di ricevere messaggi informativi e di restituire informazioni trattate ed elaborate. Si impose, dunque, l'esigenza di acquisire conoscenze, di utilizzare informazioni, di adoperare nuovi linguaggi.

L'apporto umano nell'impresa risultò progressivamente, dal punto di vista quantitativo, meno rilevante ma, qualitativamente più determinante. Ciò significò meno forza lavoro ma anche lavoro più qualificato, nuove professioni. La tradizionale organizzazione dell'impresa non rispondeva più alle nuove esigenze di efficienza, i cui criteri risultavano fondati su informazioni e su decisioni rapide. Era sempre più necessaria un'impresa meno verticale e più orizzontale; un'impresa meno accentrata o <agglomerata> e più distribuita e decentrata. Gli effetti della rivoluzione tecnologica raggiungono il mercato del lavoro, ma anche il modo stesso di concepire il lavoro, e di mettere in rapporto il <tempo del lavoro> con il <tempo della vita>, inteso come tempo libero e come tempo da dedicare a sé e agli altri. Qualità del lavoro e qualità della vita iniziano a coniugarsi dando origine a nuovi stili di vita, a nuovi comportamenti, a nuovi bisogni, al nascere di una nuova antropologia.

La cooperazione che vive nella società e ne è espressione non si sottrae al confronto con i cambiamenti richiesti dalla tecnologia. La natura imprenditoriale e la conseguente esigenza competitiva impone alle diverse forme cooperative non solo una accresciuta produttività ma anche una sua più alta qualificazione mediante il lancio di nuovi prodotti, la conquista di nuovi mercati, la formazione di nuovi soggetti imprenditoriali, l'acquisizione di nuove professionalità.

La sfida dell'innovazione può ricevere risposte adeguate non solo mediante l'acquisto di macchinari altamente tecnologizzati, ma anche innescando processi innovativi comprendenti soggetti, struttura, cultura, organizzazione, finanza, modalità associativa. La cooperazione acquisisce la consapevolezza che la scelta dell'innovazione non è un lusso né una moda, bensì una condizione indispensabile per continuare a vivere.

Non per questo si deve pensare che tutti i problemi sono ormai risolti.

E' proprio della società tecnologizzata essere sempre <in cantiere>: la velocità delle trasformazioni richiede una flessibilità in perenne <adattamento>. Se la cooperazione non vuole caratterizzarsi come organizzazione di emarginati o di lavoratori a basso livello di qualificazione e professionalità, ma di protagonisti dello sviluppo economico e delle nuove professionalità, deve destinare quote più significative di risorse e di accumulazione ad investimenti nelle tecnologie avanzate.

La crisi del Welfare State, o Stato del benessere, è un tema che interessa la società dei nostri tempi. Un grande dibattito è in corso tra politici, economisti e scienziati sociali: se ne ridiscute il significato, si misurano le capacità di efficienza dei suoi interventi e dei suoi strumenti, si ipotizzano differenti modalità di attuazione. Indubbiamente ci si trova di fronte a una crisi che deve registrare da una parte la impossibilità-incapacità dello Stato di garantire al cittadino beni e servizi che non lo mandino in fallimento e dall'altra la crescita di fasce di cittadini con vecchi e nuovi bisogni, l'emergere di nuove povertà che allargano gli spazi di marginalità. A fronte di una situazione critica siffatta si registra una più elevata consapevolezza e solidarietà di cittadini che, al di fuori e/o accanto alle istituzioni pubbliche, si fanno carico di predisporre risposte ai bisogni.

In questo contesto la cooperazione orienta il proprio intervento apportando all'esperienza cooperativa pregressa la proposta di modi diversi e nuovi di realizzare mutualità e solidarietà di sempre: le cooperative di solidarietà sociale.

La crisi del Welfare State non è l'effetto di una congiuntura imprevista e sfortunata. Ci si trova invece di fronte a difficoltà strutturali che coinvolgono soggetti, obiettivi, meccanismi, procedure: i rapporti dello Stato con i cittadini e di questi con quello, i ruoli e le competenze di ciascuno, la definizione dei bisogni e le modalità di rispondervi, il controllo esercitato dai diversi soggetti. Accanto alla incapacità-impossibilità da parte dello Stato di essere per tutti garanzia di <benessere> è andata crescendo la convinzione-cultura che uno <Stato del benessere>, di stampo liberale, socialdemocratico o altro, rischia di essere <Stato assistenziale>, in bilico tra la necessità di reperire fondi aumentando il prelievo fiscale e l'urgenza di <assistere> con interventi a pioggia e/o di

emergenza spesso populistici e demagogici, che causano sprechi e fanno rischiare il collasso della nazione.

Di fronte a questa situazione, che scavalca ogni visione ideologica e attraversa orizzontalmente tutte le visioni politiche, spiazzandole e omogeneizzandole nello stesso tempo, si avverte la presenza sempre più esplicita di una società civile consapevole del proprio ruolo autonomo, disposta a reperire al suo interno le risorse di creatività, di cultura, di organizzazione, oltre che quelle di tipo economico-finanziario. Una tale società civile permeata da una pluralità di stimoli si pone di fronte allo Stato come interlocutrice disposta al dialogo, alla collaborazione, all'integrazione, ma anche con una grande consapevolezza di autonomia, con una grande voglia di trovare le risposte ai molti bisogni dentro di sé, con una grande capacità di organizzarsi. È una cultura societaria che va crescendo e che si esprime ogni giorno in modalità nuove nella politica, nella partecipazione, nell'economia e negli altri momenti e settori della vita sociale.

Ed è una <cultura> che fa avvertire il grave stato di disagio delle istituzioni pubbliche le cui funzioni e prestazioni appaiono sempre più connotate da inefficienze, ritardi, ingiustizie, errori, sprechi, irrazionalità. Di fronte a una società la cui struttura è definita dai caratteri della complessità, della intelligenza diffusa e pervasiva, della cultura del servizio, appaiono quanto mai obsolete e superate le immagini di uno Stato borbonico (o piemontese) basato sul rapporto che vede il <potere> e la burocrazia da una parte e i <sudditi>, i poveracci, dall'altra. In considerazione di tale contraddittoria situazione diventano non più rimandabili i cambiamenti istituzionali e l'elaborazione di politiche adeguate ai bisogni delle società complesse del dopo Welfare.

Anche la cooperazione sente gli effetti della <nuova società> e in essa si colloca come espressione vitale e con caratteri innovativi. La cooperazione oggi si muove ed opera su un terreno che offre ampie possibilità al suo sviluppo e un alto coefficiente di intervento all'interno della società. Alla fine del secolo scorso e agli inizi del presente la cooperazione rappresentava un sistema organizzativo di lavoro offerto alle classi economicamente più deboli e ai gruppi che vedevano nell'associazionismo un'ancora di salvezza: lo stare insieme, il mettere insieme le poche forze era una garanzia di sopravvivenza. Per questo motivo la cooperazione è sempre apparsa un settore <povero> e <figlia del bisogno>.

Oggi, nel crogiolo dei grandi cambiamenti che interessano la società, anche la cooperazione vive il suo momento di trasformazione. La solidarietà non è intesa solamente come soccorso al bisogno, ma come un modo di vivere e di svolgere l'attività. Con il rimescolamento delle classi, con la nascita di nuovi bisogni, con le trasformazioni tecnologiche ed organizzative, con la crescita del terziario (avanzato e sociale), con le prospettive di allargamento dei confini del mercato la cooperazione cambia volto e caratteristiche: non più (o non solo) <figlia del bisogno> ma soggetto produttivo, protagonista della realtà economica, momento espressivo di solidarietà ma anche di efficienza, di produttività, di sviluppo, di imprenditorialità.

Lo sviluppo della cooperazione è segno e indicatore di modernità anche se il suo radicamento fa registrare divari territoriali. Il fenomeno cooperativistico, infatti, trova uno

sviluppo più significativo, non tanto in termini quantitativi (numero entità, soci, fatturato) ma soprattutto in termini qualitativi (rapporto con il mercato, diversificazione del prodotto, sistema organizzativo, imprenditorialità, innovazione tecnologica, ecc.) nelle zone geografiche più evolute e avanzate del Paese.

Il movimento cooperativo italiano nasce e si sviluppa intorno alla seconda metà del 1800, ma il Parlamento affrontò il tema in modo organico solamente sul finire del secolo, anche se vanno ricordate le discussioni sorte attorno al tema cooperativo in occasione della predisposizione del Codice di Commercio del 1882. Lo sviluppo della cooperazione non fu semplice negli anni immediatamente successivi all'Unificazione, soprattutto perché privo dell'ausilio di una legislazione specifica. Infatti, in altre parti d'Europa, laddove il fenomeno cooperativo era apparso più precocemente che da noi, il legislatore aveva provveduto per tempo a garantire la possibilità di sviluppo: in Inghilterra (la patria dei principi di Rochdale) già nel 1862 faceva apparizione un testo generale sulla cooperazione, in Francia ed in Prussia nel 1867, in Belgio ed in Austria nel 1873.

Inizialmente, in Italia nascono società di mutuo soccorso ma già intorno al 1860 appaiono le prime cooperative, essenzialmente di consumo, tra cui la cooperativa di Como del 1864, l'alleanza Cooperativa di Sanpierdarena del 1865 e il Magazzino di Previdenza di Torino del 1854, primo nucleo di quella grande organizzazione, l'alleanza Cooperativa Torinese che, sorta nel 1899, doveva diventare il più grande organismo cooperativo di consumo italiano.

Le cooperative di produzione e lavoro sorgono poco più tardi, verso il 1880 e si sviluppano soprattutto nelle regioni del Piemonte, Lombardia e Liguria, ma anche in Toscana ed Emilia. Si ricorda la società artistico vetraria di Altare del 1856, cui seguirono la Cooperativa tipografica degli operai di Milano del 1880 e le cooperative metallurgiche di Sanpierdarena (1885). Ancora qualche anno più tardi appaiono, infine, le prime cooperative agricole sotto forma di affittanze collettive che si andranno gradatamente sviluppando specialmente nell'Emilia Romagna, Lombardia e Sicilia.

La cooperazione di credito inizia la sua ascesa nel 1863, grazie all'opera di Luigi Luzzatti, con la costituzione della prima Banca Popolare di Lodi, cui seguirono le Banche Popolari di Milano e Pavia che daranno poi vita, nel 1873, all'Associazione Nazionale delle Banche Popolari.

Negli anni a cavallo tra Ottocento e Novecento, il rifiorire dell'attenzione, da parte della nuova classe politica, per le problematiche di ordine sociale (nel contesto della ripresa economica dopo la grave crisi economico-politica dei primi anni '90) permise l'aprirsi di una stagione veramente proficua per la legislazione cooperativa.

E' di quegli anni la nascita di un gruppo parlamentare "trasversale" rispetto alle tradizionali consorterie partitiche, il gruppo degli "amici della cooperazione", del quale facevano parte liberali come il Luzzatti ed il Wollemborg, radicali come il Romussi ed il Maffi, ed al quale si accostarono più tardi anche socialisti o cattolici come il futuro

ministro Giuseppe Micheli. Probabilmente, come scrive il W. Briganti (1976), "... Il gruppo ... ebbe ben poco peso", ma rimane il fatto che i maggiori interventi in sede legislativa portano proprio la firma di quegli uomini. Già in epoca giolittiana, quindi, esisteva in Parlamento un "gruppo di pressione", fatto da esponenti autorevoli del movimento cooperativo o da uomini, per lo meno, vicini agli ideali della cooperazione. Lo dimostra il fatto che, ad esempio, quegli stessi uomini intervenivano (ricoprendo a volte un ruolo preminente) nei congressi degli organismi federali del movimento cooperativo e quegli stessi uomini apparivano frequentemente tra gli autori degli interventi più significativi sulla stampa cooperativa.

Il periodo che precede la prima guerra mondiale può dunque considerarsi il momento di decollo del movimento cooperativo, grazie anche ad una notevole opera di educazione e propaganda delle tematiche cooperativistiche. Grande sviluppo hanno in questo periodo soprattutto le banche popolari e le Casse Rurali. Nascono, inoltre, numerosi istituti di credito, creati esclusivamente per il finanziamento delle cooperative.

La tendenza espansiva subì poi una battuta di arresto tra guerra ed immediato dopoguerra. In particolare, nei primi anni '20, la cooperazione registrò dunque una profonda crisi del settore del consumo e un ridimensionamento di tutti gli altri settori, che tuttavia riportarono la cooperazione, al termine degli anni '20, ai livelli relativamente elevati raggiunti nel periodo giolittiano. Negli anni '30, l'unico settore che si sviluppò quantitativamente fu la cooperazione per la trasformazione dei prodotti agricoli, mentre la cooperazione di credito si contrasse drasticamente per effetto della crisi delle banche popolari e delle casse rurali. Così, al termine del periodo fascista esistevano in Italia circa 12.000 cooperative con 3 milioni di soci.

Ma dopo un periodo di negativo indebolimento, compreso tra il 1921 ed il 1945, si assiste ad una rinascita della cooperazione. Già nel 1944, venne avviata a Roma una campagna a favore del mantenimento dell'unità del movimento cooperativo, attraverso la trasformazione dell'Ente Nazionale Fascista della Cooperazione in un nuovo organismo democratico e apolitico, in grado di riunire tutte le realtà cooperative. In una prima fase, tale progetto venne appoggiato in particolare da Meuccio Ruini, Luigi Corazzin, Oscar Spinelli, Ercole Chiri e Giovanni Della Torre, ma i tempi non erano ancora favorevoli alla sua realizzazione e l'ENFC venne abolito. Il 5 maggio 1945 un gruppo di operatori cattolici ricostituì la *Confederazione Cooperativa Italiana* (CCI) sulle orme dell'organizzazione creata nel 1919. Pochi mesi più tardi, il 3 settembre 1945, anche la *Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue* (LNCM), sciolta nel periodo fascista, venne ricostituita con la presenza di tutte le componenti della sinistra e con una direzione inizialmente riformista. Dopo un paio di anni, maturò un cambio di direzione a favore dei socialcomunisti, i quali portarono la Lega ad un legame sempre più stretto col l'ex PCI, fino a spingere, nel 1952, la componente repubblicana e una parte di quella socialdemocratica a staccarsi e a formare una terza centrale, *l'associazione Generale delle Cooperative Italiane* (AGCI). L'AGCI ebbe un inizio assai modesto, ma in seguito si rafforzò fino al punto di ottenere il riconoscimento ufficiale, circostanza che invece non si verificò per altri raggruppamenti di cooperative, tranne in un caso, molto contrastato. Nel luglio 1975 il Ministero del Lavoro riconobbe infatti una quarta centrale, *l'Unione Nazionale*

Cooperative Italiane (UNCI), che si era formata da una scissione all'interno della CCI capeggiata da Franco Foschi e sostenuta da Carlo Donat Cattin. Tale riconoscimento venne però contestato dalle tre centrali esistenti e sospeso fino al 1977.

La ripresa della cooperazione in età repubblicana fu rapida anche grazie ad una legislazione specifica che ne ha favorito la crescita. Dopo il periodo fascista che ha segnato la disgregazione del movimento, si assiste nel 1946 ad una rinascita che vede la costituzione, presso il Ministero del Lavoro, della *Direzione Generale della Cooperazione*, con compiti di tutela e controllo della cooperazione. Nel maggio 1947 viene approvato dall'Assemblea Costituente quell'importante articolo della Costituzione, divenuto poi l'articolo 45 del testo entrato in vigore il 1° gennaio del 1948, riguardante esplicitamente la cooperazione:

"La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento coi mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità"

Il 14 dicembre del 1947, infine, è approvata la prima legge organica sulla cooperazione, nota come "legge Basevi" dal suo ispiratore. Tale legge fissa sia i principi solidaristici e democratici cui devono ispirarsi le società cooperative, sia le clausole che permettono di certificare il rispetto del requisito della mutualità sancito dalla Costituzione. La legge Basevi regola infine la vigilanza sulle cooperative, affidando quella ordinaria, da svolgere su base biennale, alle associazioni di rappresentanza (le centrali) e quella straordinaria al Ministero dei Lavoro: facevano eccezione le cooperative di credito, la cui vigilanza era affidata al Ministero del Tesoro, e quelle di assicurazione, di cui venne invece delegato il Ministero dell'Industria.

Un provvedimento emanato a parte, ma che forma con la legge Basevi un disegno unitario, istituisce presso la Banca Nazionale del Lavoro una sezione speciale di credito alla cooperazione denominata *Coopercredito*. Per molti anni Coopercredito è l'unica struttura creditizia a sostenere finanziariamente lo sviluppo delle cooperative, erogando crediti a tassi inferiori rispetto a quelli praticati dal sistema bancario. Successivamente, nel 1969, la Lega crea il Fincooper, col compito di gestire una serie di convenzioni con le principali banche nazionali su tassi attivi e passivi, spese, garanzie, richieste, commissioni che valgono indistintamente per tutte le cooperative della Lega, a prescindere dalle loro dimensioni. Al Fincooper è più recentemente affidato anche la funzione di partecipazione al sindacato di controllo delle società strategiche della Lega, e di collaboratore alla definizione delle linee guida della politica della Lega in campo finanziario con il risultato, in anni recenti, di un potente rafforzamento del suo ruolo.

La Lega non poteva però contare su di una vera e propria banca cooperativa. Nel 1987 vennero perciò costituite la Banca dell'Economia Cooperativa (BANEC), con sede a Bologna e capacità di svolgimento delle attività bancarie generali e la FINEC (Finanziaria Nazionale dell'Economia cooperativa), controllata dal Fincooper, con lo scopo di acquisire e cedere partecipazioni in aziende di interesse per il movimento cooperativo. Nel 1989 la Lega promuove anche la Società Finanziaria Meridionale (SOFIMER, in collaborazione con Isveimer e Banco di Napoli), con lo scopo di sostenere una rete di finanziarie regionali e offrire loro i servizi necessari per il miglioramento della gestione delle imprese cooperative

e la promozione di progetti di interesse cooperativo. Infine, nel quadro della recentissima normativa sulle società cooperative approvata nel 1992, la Lega costituisce GESTIFOM, un fondo mutualistico alimentato dal 3% degli utili annuali delle cooperative aderenti, con la funzione di promuovere iniziative di imprenditorialità cooperativa nelle aree più arretrate del paese.

La Confcooperative, per il legame più stretto con le Casse rurali ed artigiane e la più piccola dimensione delle imprese aderenti, non ha dimostrato il medesimo attivismo sul piano finanziario. Nel 1992 ha però creato il Fondosviluppo Spa, società per la promozione e lo sviluppo della cooperazione in particolare nel Mezzogiorno, che opera come GESTIFOM della Lega, sulla base della destinazione del 3% degli utili delle cooperative associate, oltre che sulla raccolta di altri fondi. L'AGCI può contare sul Fincoopra di Ravenna, che svolge funzioni finanziarie generali.

2.2 Management e cooperazione

Il management può infatti essere definito quel processo attraverso il quale si opera per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali, mediante il presidio delle attività di pianificazione, di organizzazione, di controllo delle risorse umane, fisiche, finanziarie ed informative; cosicché il "management" finisce con il riguardare:

1. la persona o il gruppo o l'organo destinati a guidare un'organizzazione e gestire un'impresa;
2. il sistema e le modalità con cui la guida, l'organizzazione e la gestione si estrinsecano.

Negli ultimi anni, l'evoluzione del ruolo manageriale all'interno dell'azienda ha visto sempre più attribuire una rinnovata importanza al coinvolgimento di tutti i dipendenti nella definizione della gestione aziendale ed alla motivazione degli stessi al perseguimento delle finalità istituzionali. Tant'è che alla fine degli anni Ottanta è stata creata la definizione di "management partecipativo" (C. Demattè, 1990), quale espressione di una nuova concezione "orizzontale" e collettiva della gestione che subentra a quella tradizionale di tipo gerarchica e "verticale". L'adozione di uno stile di direzione partecipato può essere considerata funzione di tre dimensioni:

- la percezione, da parte del management, di una cultura aziendale partecipativa effettivamente condivisa dai diversi soggetti che operano all'interno dell'impresa;
- la valutazione del management circa la possibilità di gestire una ridefinizione degli spazi di influenza dei lavoratori senza svilire il proprio potere;
- la valutazione del management sulla effettiva coniugabilità dei valori cooperativistici della partecipazione con le esigenze di economicità, di durabilità e di autonomia che devono contraddistinguere la vita di tutte le imprese.

In definitiva, la possibilità di introdurre e sostenere logiche direzionali improntate a stili partecipativi è influenzabile da aspetti primariamente di tipo culturale, prima ancora che legati alla natura istituzionale delle imprese.

La definizione di cultura aziendale può avere due accezioni fondamentali: la prima, come sistema di valori condivisi dai diversi attori che operano all'interno dell'azienda; valori che finiscono con il determinare i comportamenti delle diverse persone che operano all'interno della realtà aziendale; la seconda, come insieme di fenomeni simbolici ed espressivi peculiari di ogni collettività organizzata che finiscono con il determinare i comportamenti dell'intero gruppo sociale.

Si tratta di differenti rappresentazioni che rimandano a due livelli di realtà interconnessi. Nel mondo della cooperazione entrambe le accezioni sono rilevanti, in quanto la possibilità di individuare i valori condivisi di chi opera permette di comprendere le modalità attraverso le quali i processi decisionali e gestionali possono esplicarsi. Parimenti le regole del gioco all'interno delle cooperative possono essere comprese solo attraverso una chiara identificazione dei valori assegnati dai diversi soggetti cooperativi agli atteggiamenti, agli aspetti simbolici, alle tradizioni e alla mitologia di fondo. Tutto ciò finisce con il determinare rilevanti potenzialità per il management cooperativo, in quanto i meccanismi culturali e il collante dei valori condivisi permette di attivare circuiti virtuosi inaccessibili alle imprese profit oriented.

Il management cooperativo, operando per attivare il rapporto tra persona e azienda, al fine di massimizzare il collegamento tra aspettative individuali/di gruppo ed indirizzo organizzativo e gestionale dell'impresa, in massimo grado deve presidiare e governare le istanze di natura culturale. Tutto ciò si traduce in un obiettivo prioritario: definire un nuovo modello di indirizzo e di gestione che permetta di utilizzare in modo innovativo meccanismi operativi consolidati nella gestione delle imprese profit, coniugandoli con i valori di mutualità e solidarismo che caratterizzano le imprese cooperative.

Il ruolo del manager di imprese cooperative va quindi definito in relazione alle peculiarità delle imprese che dirige e, conseguentemente, delle leve di azione che queste possono offrire al management. La *mission* cui è chiamato il management cooperativo è quella di elaborare strategie che sappiano essere coerenti con il sistema di valori dell'impresa e con i modelli direttivi tipici delle imprese profit, al fine di garantire la convivenza tra istanze gestionali orientate all'efficienza e all'economicità ed istanze partecipative. In via di principio, i fattori che differenziano il management cooperativo management cooperativo da chi riveste ruoli direttivi in altre aziende sono sostanzialmente tre:

- non può avere un referente istituzionale e organizzativo estraneo all'insieme dei valori espressi dal movimento cooperativo;
- deve riuscire a legittimare gli obiettivi di efficienza ed efficacia all'interno di strutture che esprimono prioritariamente i valori della solidarietà e partecipazione;
- non può ignorare i valori della cooperazione, pena l'autoesclusione del movimento e la caduta dell'impresa in un insieme di contraddizioni che ne snaturano le finalità;
- deve superare la nozione di imprenditorialità come caratteristica individuale/personale a favore di una nozione di imprenditorialità diffusa che sappia prescindere dalla personalità di chi ricopre posizioni strategiche.

Il ruolo del management cooperativo è dunque quello di individuare forme di compatibilità tra efficienza e partecipazione riconoscendo la particolarità delle imprese

sociali. Dal punto di vista strategico ciò significa perfezionare gli obiettivi di democrazia gestionale coniugandoli con quelli di una maggiore democrazia nell'economia. Impresa ardua ma non impossibile giacché il mondo della cooperazione costituisce - almeno in via teorica - l'ambiente più adatto a sfruttare i trend emergenti nelle nuove strategie di business mondiali. Le "leve" del successo su cui può contare il management cooperativo sono rappresentate dalle numerose affinità tra cultura della cooperazione e moderni orientamenti della scienza del management .

La *prima affinità* è data dalla *centralità delle persone nel processo produttivo*. La cooperazione nasce, infatti, come movimento alternativo alla cultura economica prevalente. La persona come consumatore e produttore associato era, e rimane, il riferimento fondamentale dell'azione cooperativa. Parimenti, le recenti teorie del management (ad esempio il movimento della Qualità Totale), partendo però da premesse economiche e non sociali, recuperano la centralità della persona come cliente e produttore ma in un contesto economico/produttivo moderno profondamente diverso dalla prima industrializzazione e fortemente condizionato dalla capacità del mercato di influenzare la produzione. In questa ottica risulta dunque rafforzata l'enfasi sempre posta dalla cooperazione sulla scelta e necessità di coinvolgimento delle persone nei processi decisionali e operativi.

La *seconda affinità* è data dall'importanza assegnata ai processi di *formazione, educazione e sviluppo delle persone*. L'attenzione alle persone trova una naturale conseguenza nell'impegno rivolto ai processi di formazione ed educazione, che costituiscono una leva importante nell'incremento delle capacità degli individui. Alla tradizionale educazione cooperativa, tipica delle scelte iniziali del movimento in un contesto di forte svantaggio culturale delle classi lavoratrici, si può collegare l'attenzione e l'investimento che le recenti teorie del management dedicano alla formazione intensiva e permanente a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale. La scelta della formazione è legata alla modalità del miglioramento continuo dei prodotti, che presuppone un miglioramento continuo dei processi e delle persone che li attivano. In quest'ottica si collocano anche le politiche e le azioni aziendali di "costruzione delle persone", vere e proprie strategie di marketing interno che tendono a incrementare il capitale umano, ritenuto nei fatti e non solo nelle dichiarazioni la più importante risorsa dell'impresa. I grandi imprenditori e manager giapponesi hanno coniato opportunamente lo slogan "l'azienda prima dei prodotti deve costruire le persone".

Una *terza affinità* che vale la pena di sottolineare è quella fra la *partecipazione* nell'impresa cooperativa da un lato e la dimensione "orizzontale" dell'impresa che opera secondo i nuovi *must* del management. In questo caso non si tratta di una relazione diretta, in quanto sono diversi gli aspetti giuridici dell'impresa cooperativa e dell'azienda privata. Tuttavia è importante vedere come uno dei valori fondanti dell'impresa cooperativa (la partecipazione democratica) possa essere supportato, nella sua pratica attuazione, da un approccio gestionale fortemente orientato non solo al coinvolgimento, ma anche a promuovere sistemi organizzativi tendenzialmente destrutturati, a basso contenuto gerarchico, con minori divisioni per categoria tra i lavoratori, più orientato al lavoro di gruppo e all'esaltazione di tutti i "talenti" che ogni operatore può utilizzare. In effetti è sempre stato un problema della cooperazione l'attuazione, in modo economico, del

principio della partecipazione. Per troppo tempo si è pensato che la competitività dell'impresa escludesse significativi processi di partecipazione. Oggi le moderne scienze manageriali, grazie ai successi registrati dalle aziende che ne hanno adottato i suggerimenti, hanno invece confermato la validità di una relazione positiva tra produttività e partecipazione.

Una quarta affinità è quella tra la funzione di servizio della cooperazione e la centralità del servizio nelle moderne scienze del management. Com'è noto la cooperazione nasce per svolgere un servizio, tanto è vero che la prima esperienza è proprio nel settore del consumo, dove i tratti del servizio sono più evidenti. Si può dire anzi che in generale la cooperazione nasce con finalità di servizio a favore di gruppi, persone, territori, realtà socio-economiche in situazioni di svantaggio. D'altro canto anche tutta la cultura produttiva del nuovo management è orientata al servizio, cioè alla capacità di erogare prestazioni in grado di soddisfare il cliente, obiettivo divenuto sempre più centrale per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa. Questo orientamento può risultare molto utile anche alla cooperazione. Oggi l'accettazione di una sfida competitiva da parte della cooperazione in un ambiente economico sociale profondamente diverso rispetto al passato, rende infatti necessaria una nuova "attrezzatura" manageriale e operativa per rispondere ai livelli di servizio richiesti.

Un'ultima affinità, che va sottolineata, è tra l'enfasi posta sugli aspetti di solidarietà e di valore nella cooperazione e l'importanza di un management delle risorse immateriali affermata dalle nuove teorie gestionali. E' questo un aspetto centrale per attivare la componente motivazionale delle persone, che a sua volta può determinare l'affermazione di elevati livelli di prestazioni. Va infatti tenuto presente che molto spesso la discrasia tra i valori dichiarati di un'organizzazione e i comportamenti reali costituisce una fonte di grande frustrazione tra i dirigenti e gli operatori.

Da ciò nasce una "dispersione organizzativa" che inevitabilmente abbassa la capacità di prestazione dei singoli, dei gruppi, dell'intera impresa. Ne consegue che un management in grado di creare climi, stili e comportamenti coerenti riduce la dispersione (disordine) organizzativa ottimizzando l'efficacia e l'efficienza della gestione.

Nell'impresa cooperativa la presenza di valori fondanti offre maggiori garanzie affinché sia mantenuta una soddisfacente coerenza tra obiettivi, strategie e comportamenti. Per quanto riguarda la solidarietà, va tenuto presente, che essa si muove in due direzioni. Una, esterna, tradizionalmente orientata a soddisfare bisogni e aspettative dei destinatari dell'azione cooperativa, l'altra, orientata all'interno, è tesa a una pratica interpersonale di comportamenti solidali tra quanti operano con un comune credo cooperativo.

Naturalmente questa coerenza interna viene meno se manca in primo luogo da parte dei dirigenti una capacità di attivare scelte manageriali su elementi fondamentali della motivazione nella prestazione sul lavoro, quali il clima organizzativo, gli stili gestionali, i comportamenti operativi.

Da quanto detto appare evidente che il ruolo del management cooperativo debba svilupparsi mantenendo valide ed operative le connessioni con il sistema di valori che caratterizza questa tipologia di impresa. In sostanza, l'azienda cooperativa deve riuscire ad enfatizzare le spinte imprenditoriali mantenendo stretto, nel contempo, il legame che lega i soci alla vita dell'impresa, nella consapevolezza che dall'incontro di queste due logiche gestionali possa conseguire vantaggi rilevanti. Il management cooperativo deve anche riequilibrare e orientare verso l'economicità le tensioni di tipo partecipativo e nel contempo "guidare" i dipendenti verso l'enfatizzazione dei punti di forza che derivano dall'appartenere ad un sistema aziendale di tipo cooperativo.

3. Le imprese cooperative: i fabbisogni formativi emergenti

3.1 Il campione

Per l'analisi dei fabbisogni formativi del management cooperativo, dal punto di vista metodologico, si è optato per una operazione campionaria di tipo non probabilistico.

Il campione è stato costruito utilizzando un piano di campionamento per quote e selezionando le unità in modo ragionato. E' bene sottolineare che il campionamento per quote consiste nel suddividere dapprima la popolazione oggetto di analisi in gruppi o strati, sulla base di alcune variabili caratteristiche. Nel caso specifico è stata utilizzata la densità territoriale delle imprese cooperative. Successivamente sono state definite le quote, cioè il numero di interviste da effettuare in ciascun gruppo o strato da parte di ogni intervistatore. A quest'ultimo è stata delegata una totale arbitrarietà di scelta delle unità da intervistare, purché rientranti nello strato definito.

Questo tipo di campionamento è stato scelto per la semplicità di esecuzione, nonché per facilità e la simultaneità di copertura del territorio, senza rischi connessi a possibili repliche di intervista.

Si può affermare che il campionamento per quote è simile al campionamento stratificato, ma la scelta delle unità, in ciascuno strato, non è probabilistica e ogni strato è generalmente rappresentato nella stessa proporzione che ha nella popolazione complessiva, ovvero l'universo delle cooperative del Lazio

Inoltre, un ulteriore vantaggio di tale tipo di campionamento è dato dalla facile eliminazione delle mancate risposte.

Si è escluso, per la specificità dell'indagine un campione rappresentativo, giacché la finalità dello studio non risulta quella di offrire inferenze statistiche più o meno attendibili, bensì spunti interpretativi riguardo il fenomeno in analisi ossia i fabbisogni, l'aggiornamento e la riqualificazione professionale di operatori e responsabili di imprese cooperative.

In ragione della scelta di un campionamento non probabilistico si è ritenuto sufficiente intervistare 250 unità, ripartite in maniera proporzionale all'universo di riferimento (22.761 cooperative nel Lazio).

Quindi sono state considerate le cooperative appartenenti alla regione Lazio suddivise per provincia di appartenenza.

UNIVERSO COOPERATIVE	VALORI ASSOLUTI (*)	VALORI %	UNITA' INTERVISTATE
Frosinone	652	2,86	7
Latina	1.614	7,09	18
Rieti	399	1,75	4
Roma	19.480	85,6	214
Viterbo	616	2,70	7
Totale Regione	22.761	100	250

(*) Fonte: Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Direzione generale della Cooperazione, 2001
Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

3.2 Dati generali

Nel campione intervistato risultano preponderanti le cooperative sociali e in particolare quelle di tipo A, seguono poi le cooperative di produzione e lavoro (33.6%).

Tipologia di cooperativa (% di colonna)

	TOTALE
Cooperativa di consumo	2.4
Cooperativa di produzione e lavoro	33.6
Cooperativa agricola	5.2
Cooperativa di edilizia	2.8
Cooperativa di pesca	1.2
Cooperativa mista	13.2
Cooperativa Sociale di Tipo A	36.0
Cooperativa Sociale di tipo B	5.6
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Le interviste sono state rivolte nel 28,3% dei casi ai responsabili delle imprese cooperative, nell'8.0% dei casi ad una carica sociale e per la rimanente parte a referenti con funzioni dirigenziali.

Carica della persona intervistata (% di colonna)

	TOTALE
Presidente	3.4
Vicepresidente	2.5
Consigliere	2.1
Responsabile/ dirigente	28.3
Altro referente con funzioni dirigenziali	63.7
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promoz. e riqualificaz. del lavoro associato"

Il prodotto\servizio che più frequentemente viene realizzato è quello relativo ai servizi sociali 6,8%, seguito dai trasporti 6,0%, dall'assistenza sanitaria 4,0%, dalla consulenza 4,8%, dai servizi alla persona 3,2% e dai servizi di facchinaggio 2,8%.

Prodotto/servizio prevalentemente realizzato (% di colonna)

	TOTALE
Servizi sociali	6,8
Assistenza sociale	5,2
Consulenza	4,8
Assistenza sanitaria	4,0
Servizi alla persona	3,2
Facchinaggio	2,8
Servizi sociali	6,8

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

E' interessante notare come negli ultimi nove anni sia sostanzialmente diminuito l'appel per la costituzione delle forme cooperative. Ciò può essere letto con una svalutazione dell'idea di cooperativa.

Anno di costituzione della cooperativa (% di colonna)

	TOTALE
Da più di 20 anni (1960-1980)	28.9
Da 20 a 10 anni(1981-1990)	36.6
Da 9 a 6 anni(1991-1995)	13.4
Da 5 a 2 anni(1996-1999)	17.8
Da meno di 2 anni(2000-2001)	3.3
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Questi dati impongono un supplemento di attenzione. E' quanto mai necessario rivalutare l'immagine e l'opportunità offerta dal sistema cooperativo se si desidera coinvolgere i giovani ad intraprendere un'attività per la quale è possibile anche farlo con le imprese cooperative.

Il mondo del business e il mercato impongono, per poter stare al passo, di essere costantemente vincenti. Le mode attuali consentono anche ai neofiti il confronto con la borsa, i mercati finanziari mondiali, la cooperativa viene vissuta come "vecchia" retro' assolutamente non al passo con i tempi . I giovani sono immersi nella società attuale che diversamente da quella degli anni sessanta e settanta aborrisce il sostegno, il perseguimento dello scopo mutualistico. Il bisogno non deve essere visibile, ma deve essere rigorosamente nascosto, si assiste all'epoca del finto buonismo.

La maggior parte delle cooperative appartenenti al campione, posizionano il proprio anno di nascita tra il 1960 e il 1980. Le dimensioni ottimali del mondo cooperativo risultano essere quelle orientate a coinvolgere dai 10 ai 50 soci, rientrano infatti in queste due classi la quasi totalità delle imprese appartenenti al campione intervistato e precisamente il 72,0%. Una realtà quindi di medie dimensioni ove le persone sono facilmente individuabili e coinvolgibili in prima persona, e all'interno della quale è possibile costituire un clima familiare.

Numero di soci (% di colonna)

	TOTALE
Fino a 9 soci	10.3
Da 10 a 20 soci	39.8
Da 21 a 50 soci	32.2
Da più di 50 soci ed oltre	17.7
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Il 38,8% delle cooperative si avvale dai 3 ai 7 addetti occasionali o stagionali e il 27.8% delle imprese sviluppa da 8 a 10 posizioni lavorative flessibili.

Personale coinvolto nell'attività della cooperativa in modo occasionale o stagionale (% di colonna)

	LAZIO
Da 1 a 2	33.4
Da 3 a 7	38.8
Da 8 a 10	27.8
Totale	100.0

Fonte: Fideet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Il 39,3% degli intervistati sviluppa un fatturato superiore ai 2 mld.

Classe di fatturato (% di colonna)

	TOTALE
Meno di 200 milioni	7.1
Da 200 a 500 milioni	17.9
Da più di 500 a 800 milioni	0.0
Da più di 800 a 1 miliardo	21.4
Da più di 1 miliardo a 2 miliardi	14.3
Da più di 2 miliardi ed oltre	39.3
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Sebbene non nascano numerose cooperative, quelle in vita possiamo dire che godono di ottima salute. Negli ultimi due anni il 67.2% delle imprese intervistate, secondo il proprio management, registra un trend in espansione, il 28.6% attraversa una fase di stabilità e solo il 4,2% in diminuzione.

Percezione del trend di sviluppo dell'azienda negli ultimi due anni (% di colonna)

	TOTALE
In Espansione	67.2
In stabilità	28.6
In Diminuzione	4.2
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

3.3 Appartenenza e mercato di riferimento

Il 45,6% del campione intervistato aderisce ad una centrale cooperativa, mentre la maggioranza ha scelto di essere indipendente.

Adesione ad una Centrale cooperativa (% di colonna)

	TOTALE
Aderenti	45.6
Non aderenti	54.4
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Il 53,6% degli aderenti ad una centrale operativa ha scelto come raggruppamento associativo, la Lega Nazionale delle Cooperative e mutue.

Centrale cooperativa di adesione (% di colonna - sub-campione: aderenti ad una centrale cooperativa)

	TOTALE
A.G.C.I.	16.5
Confcooperative	27.8
Lega Nazionale delle Cooperative e mutue	53.6
U.N.C.I.	2.1
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Le cooperative del campione svolgono la propria attività prevalentemente su commessa 38.1%, con un basso margine di rischio e con stipula di convenzioni ad hoc, il 28,7% svolge attività per conto di altri soggetti e solo il 23,3% si pone sul mercato per il mercato con attività di promozione diffusione e sviluppo del proprio prodotto\servizio.

Tipologia di mercato (% di colonna)

	TOTALE
Su commessa	38.1
Per conto terzi	28.7
Per il mercato	23.3
Altro	9.9
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Il mercato di sbocco è sostanzialmente regionale 40,9% e provinciale 39,4%, trattandosi di attività rivolte sostanzialmente alla cura e al trasporto delle persone appare naturale la scelta di un ambito territoriale a medio raggio.

Il mercato di sbocco (% di colonna)

	TOTALE
Mercato Regionale	40.9
Mercato Provinciale	39.4
Mercato Nazionale	17.7
Mercato Internazionale	2.0
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

3.4 L'organizzazione

L'organizzazione, all'interno delle imprese cooperative è sostanzialmente orientata verso l'accentramento di alcuni compiti nella figura del "responsabile dell'ufficio" che funge da factotum (78,5%) . Una figura professionale quasi sempre presente all'interno di questo modello organizzativo è il responsabile dell'amministrazione (83,1%). Figure non sempre presenti all'interno delle cooperative, ma comunque determinanti per il buon andamento della stessa sono: il responsabile della qualità (67,7%), il responsabile della produzione (38,5%) e il responsabile del controllo di gestione degli acquisti (23,1%).

Figure professionali presenti all'interno della cooperativa (valori%)

	TOTALE
Responsabile dell'amministrazione	83.1
Responsabile dell'ufficio	78.5
Responsabile della qualità	67.7
Responsabile della produzione	38.5
Responsabile del controllo e gestione degli acquisti	23.1
Responsabile della direzione tecnica	7.7

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Nel complesso si evidenzia un aggregato di cooperative sempre meno democratiche e partecipate. Nel 65.0% delle imprese i problemi organizzativi sono discussi dai dirigenti o pochi referenti del presidente.

Modalità di discussione dei problemi organizzativi all'interno della cooperativa (% di colonna)

	TOTALE
Sono discussi dai dirigenti	55.3
Sono discussi da tutto il personale	35.0
Sono discussi da pochi referenti del Presidente	9.7
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Non sembrano ci siano iniziative significative attuate nell'ultimo anno per accrescere la motivazione e il coinvolgimento dei soci e dei dipendenti. Purtroppo, le imprese intervistate non appaiono particolarmente interessate alla cura di questa dimensione; solo il 28,3% si preoccupa di promuovere il coinvolgimento dei soci/dipendenti.

Iniziative attuate nell'ultimo anno per accrescere la motivazione e il coinvolgimento di soci e dipendenti (% di colonna)

	TOTALE
Si	28.3
No	71.7
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

La gestione delle risorse umane, l'attenzione ai vari processi lavorativi aziendali, non sembrano essere sistemi ancora introdotti nelle imprese cooperative. Solo il 16,9% delle imprese ritiene utile e necessario introdurre procedure di autovalutazione dei processi aziendali.

Cooperative che hanno introdotto procedure di autovalutazione dei processi aziendali (% di colonna)

	TOTALE
Previste	16.9
Non previste	83.1
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Sono quasi la totalità (80,9%) le imprese cooperative che hanno avvertito l'esigenza di attivare un sistema informatico gestionale.

Cooperative che hanno attivato un sistema informatico gestionale (% di colonna)

	TOTALE
Si	80.3
No	19.7
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Scarsa l'attenzione al cliente e il ricorso ad indagini che consentano di capire e comprendere quelle che solo aspettative ed esigenze del proprio pubblico di riferimento.

Cooperative che realizzano indagini per comprendere le aspettative e le esigenze dei clienti (% di colonna)

	TOTALE
Si	36.4
No	63.6
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

La metodologia più frequentemente adottata per promuovere la propria attività è esclusivamente quella pubblicitaria, ne fanno infatti ricorso il 79,0% delle imprese mentre complessivamente utilizzano le altre forme promozionali il 21,0% delle cooperative.

Forme di promozione adottate dalla cooperativa (% di colonna)

	TOTALE
Pubblicità	79.0
Altre forme promozionali	21.0
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

3.5 La formazione

E' abbastanza scarso il ricorso a corsi di formazione; solo il 28,3% ha dichiarato di aver realizzato corsi, mentre la maggioranza del 71,7% delle imprese cooperative non ha pensato di doverne realizzare.

Corsi di formazione realizzati nell'ultimo anno (% di colonna)

	TOTALE
Si	28.3
No	71.7
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Nonostante sia scarso il ricorso a corsi di formazione il 61,6% del campione intervistato ne avverte la necessità come strumento utile per il miglioramento e la crescita professionale.

Tipologia di intervento formativo di cui si avverte maggiormente l'esigenza (valori %)

	TOTALE
Corsi di formazione	61.6
Nessun intervento	24.7
Seminari	7.1
Tutoraggi e corsi sul luogo di lavoro	4.0
Conferenze	0.5
Altro	4.5

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

L'interesse a frequentare corsi di formazione professionale è soprattutto avvertito per le aree rivolte al contatto con l'utente.

In una scala da 1 a 5 l'interesse maggiore a frequentare corsi di riqualificazione professionali è quello inerente (3,6) alla gestione risorse umane, seguito dalle tematiche inerenti la comunicazione (3,4).

Interesse a corsi di riqualificazione professionale nelle diverse aree aziendali (valori medi; scala da 1 a 5)

	VALORI MEDI
Gestione Risorse Umane	3.6
Comunicazione	3.4
Amministrazione	3.3
Gestione Del Sistema Di Qualità	3.2
Marketing	3.1
Accesso a fondi agevolati	2.7
Partecipazione a bandi e gare di appalto	2.5
Internazionalizzazione	1.9

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

I percorsi formativi devono tener conto dei bisogni dei gruppi dirigenti e sviluppare specifici moduli o attività tese a incrementare la loro qualità prestazionale.

La focalizzazione che è necessario effettuare al fine di giungere ad un reale sviluppo manageriale si incardina sui quattro processi che i dirigenti, con un diverso mix, attivano quotidianamente:

- Comunicazione
- Motivazione
- Responsabilizzazione
- Guida dei collaboratori.

E' inoltre indispensabile stabilire un percorso che dia la possibilità ai responsabili delle imprese cooperative di formarsi anche tecnicamente nelle aree del controllo di gestione e della qualità totale, al fine di arrivare ad avere un management efficace ed efficiente, con una capacità di vision adeguatamente sviluppata.

La crescita della persona è infatti alla base dello sviluppo manageriale, strategico e organizzativo della cooperativa.

Il recupero dei valori è un'opportunità che la cooperativa deve cogliere realizzando così un tratto tipico della sua costituzione.

E' interessante osservare che le competenze necessarie che gli attuali soci dovrebbero saper padroneggiare meglio sono le stesse nelle quali viene avvertita la maggiore esigenza di formazione. Il dato risulta altamente congruente e indica uno stato di bisogno e di esigenze insoddisfatte che chiedono di essere colmate.

La comunicazione (3,6) e la capacità di gestione risorse umane (3,4) sono le principali attitudini che i responsabili delle cooperative dovrebbero saper padroneggiare, seguite ad una chiara attenzione nei confronti del Marketing (3,0).

Competenze che gli attuali soci dovrebbero saper padroneggiare meglio (valori medi; scala da 1 a 5)

	VALORI MEDI
Comunicazione	3.6
Gestione Risorse Umane	3.4
Marketing	3.0
Amministrazione	2.8
Internazionalizzazione	1.7
Accesso a fondi agevolati	0.0
Partecipazione a bandi e gare di appalto	0.0
Gestione Del Sistema Di Qualità	0.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

L'esigenza da parte delle imprese cooperative di avvalersi di figure professionali in grado di sostituire il vertice è abbastanza bassa, infatti il co-manager appare come una figura professionale della quale nessuno ravvisa la necessità, in una scala di valori da 1 a 5 il valore medio di coloro che avvertono questa esigenza è pari a 1,6.

Cooperatori che hanno avvertito l'esigenza di una figura professionale capace di affiancarli nella gestione dell'azienda
(valori medi; scala da 1 a 5)

	VALORE MEDIO
Media	1.6

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Nonostante sia basso l'appeal che esercita il profilo del co-manager presso le cooperative, nei casi in cui è avvertita l'esigenza tale professionista dovrebbe avere un profilo multiskilled.

Il profilo professionale adatto ad affiancare l'imprenditore nella gestione dell'attività (co-manager) (% di colonna)

	TOTALE
Una persona con entrambe le caratteristiche	60.2
Una persona con abilità trasversali e gestionali	26.5
Una persona con competenze tecnico-specialistiche in un settore	13.3
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Nel complesso il co-manager, dovrebbe possedere un'elevata flessibilità anche nell'apprendimento di nuove tematiche. Il co-manager dovrebbe essere un generalista. Anche per quanto riguarda le competenze in marketing e comunicazione e nelle tecniche di gestione risorse umane assistiamo allo stesso fenomeno, non è necessario infatti che il co-manager sia molto competente nelle varie aree ma è fondamentale che lo stesso sappia affrontare le problematiche relative a tutte le dimensioni dell'impresa.

3.6 La qualità

Organizzare il lavoro collettivo per ridurre i difetti, incrementare la qualità dei prodotti\servizi, dei processi e delle persone consente di raggiungere risultati concreti nella gestione della cooperativa, pone inoltre le basi per introdurre modalità imprenditoriali in grado di realizzare "una cooperativa eccellente".

Esiste una particolare attenzione all'interno delle cooperative per la manutenzione programmata, effettuata in modo sistematico dal 61.7% delle imprese intervistate.

Cooperative che effettuano sistematicamente attività di manutenzione delle attrezzature/macchinari (% di colonna)

	TOTALE
Si	61.7
No	38.3

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Le cooperative che hanno sentito l'esigenza di definire specifici obiettivi di qualità, nel breve-medio periodo, rappresentano la metà dell'universo del campione intervistato, infatti il 47,1% ha dichiarato di aver già fissato gli obiettivi di qualità.

Cooperative che hanno definito specifici obiettivi di qualità per il breve-medio termine (% di colonna)

	TOTALE
Si	47.1
No	52.9
Totale	100.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

Le imprese cooperative sono attratte dalla certificazione di qualità soprattutto perché ritengono che faciliti l'accesso a gare (55.0%).

Percezione dei vantaggi dell'adozione di un sistema di qualità (valori %)

	TOTALE
Facilitazioni nell'accesso a gare	55.0
Prevenzione di costi imprevisti	27.5
Riduzione dei rischi di mercato	22.9
Maggiore competitività	18.3
Migliore immagine aziendale	17.6
Nessun vantaggio	16.0
Riconoscimento europeo	15.3
Riduzione dei costi	9.2

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

La mancanza di informazioni 63,6% ed i problemi economici 13,6% appaiono i principali ostacoli all'installazione di un sistema di qualità.

La difficoltà nel reperire chiari punti di riferimento, inducono i responsabili delle imprese cooperative ad avvicinarsi con estremo ritardo alla certificazione di processo.

Difficoltà previste nell'avvio della certificazione del Sistema Qualità (valori %)

	TOTALE
Mancanza di informazioni	63.6
Problemi economici	13.6
Individuazione di assistenza e consulenza	13.6
Difficoltà burocratiche	9.1
Necessità di una formazione professionale specifica	9.1
Problemi organizzativi e di personale	0.0

Fonte: Fidet Coop Lazio 2002 "Nuovi Modelli formativi per la promozione e riqualificazione del lavoro associato"

3.7 Quasi una conclusione

Il credo di fondo è ben espresso da un proverbio giapponese che dice: " Nessuno di noi da solo è più intelligente di tutti noi assieme".

Infatti, è il lavoro in team che sviluppa il "nuovo" capitale sociale, cioè la capacità delle persone di lavorare bene insieme su obiettivi condivisi.

Gruppi di miglioramento, gruppi di progetto, comitati direzionali sono tutte modalità organizzative che esprimono la caratteristica vincente del coinvolgimento organizzato.

Occorre restituire dignità all'impresa cooperativa.

La qualità totale potrebbe essere utilizzata come strumento di marketing per comunicare efficacia ed efficienza e managerialità al fine di coinvolgere le giovani generazioni verso questa tipologia di impresa.

Nel corso degli anni abbiamo assistito ad una notevole diminuzione del ricorso verso questa forma societaria ciò è stato, molto probabilmente, dettato dal pregiudizio dell'immaginario collettivo. E' radicata l'idea che il ricorso alla costituzione di imprese cooperative sia in parte dovuta dall'esigenza di effettuare mutuo soccorso tra persone "svantaggiate" e "deprivate", inoltre sussiste l'idea che alcune tipologie di prodotti\servizi non siano realizzabili con questa forma societaria.

E', pertanto, necessario cominciare a pensare in modo propositivo, far conoscere e pubblicizzare costantemente l'attività effettuata e i risultati raggiunti, in modo che il giovane aspirante imprenditore possa percepire come desiderabile la forma cooperativa e soprattutto prestigiosa, dal punto di vista sociale ed economico.

4. I giovani e la creazione d'impresa

4.1 I principali risultati

L'indagine esplorativa dei fabbisogni info-formativi in tema di creazione d'impresa è stata rivolta ad un campione di 250 giovani dai 20 ai 29 anni, in condizione non professionale, laureandi e laureati.

L'indagine si è proposta di raccontare come i giovani laureati e laureandi stanno progettando l'inserimento nel mondo del lavoro. Lo studio raccoglie esperienze collettive assai diversificate tra di loro.

Nell'indagine non troveremo risposte compiute, ma la proposizione di un numero davvero stupefacente di esigenze e desideri: desiderio di impresa e di guadagno, di contare sul mercato, di dimostrare che si può fare come e più dei propri genitori, di riconoscimento sociale, desiderio di migliorare le cose, di introdurre nuove regole, desiderio di parità e di diversità.

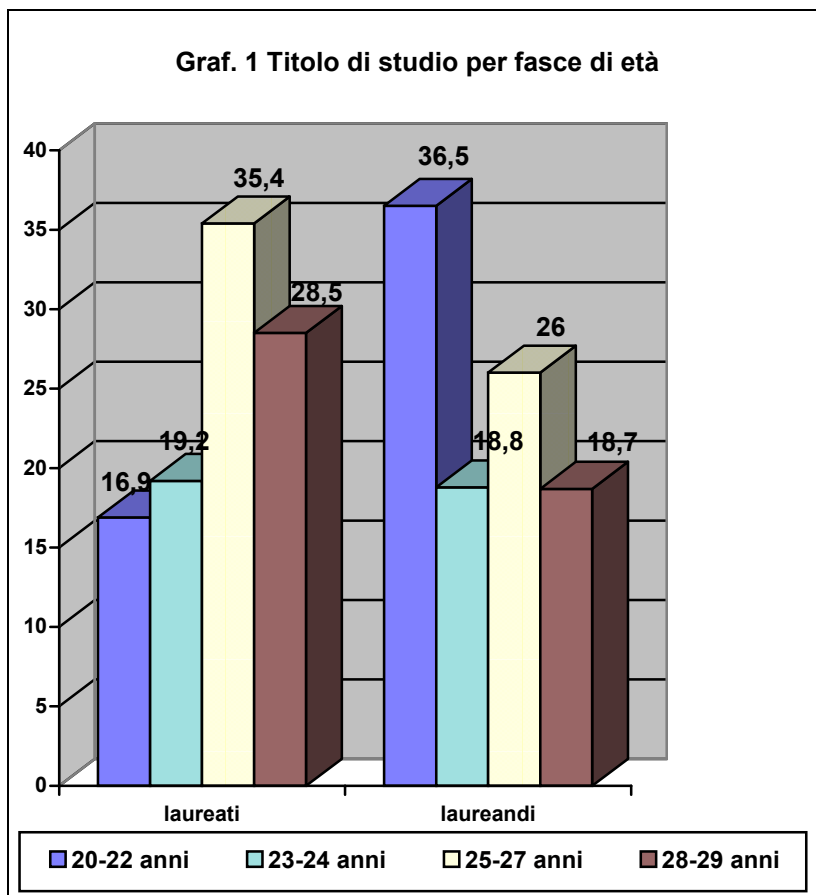
La strada del desiderio, come si sa, è molto ampia, permette velocità sostenute e insieme conversioni, ritorni, nostalgie. Ma è anche una strada la cui meta non è sempre precisa e definita. Così, se i desideri sono numerosi e molto intensi, gli obiettivi rimangono sfocati: ciò che si vuol negare e ciò che si vuol accogliere del modo di lavorare e produrre dei genitori è incerto, ma altrettanto indistinte appaiono quelle nuove regole che i giovani dicono di voler introdurre. Rimangono i desideri, a volte prepotenti e la interessantissima continua e puntigliosa ricerca su se stessi e sugli altri.

Si dice - ad esempio - che i giovani non sono competitivi e non amano far carriera. Anche questa indagine lo dimostra. Un gruppo di ragazzi, pari al 12.4% del campione è appunto alla ricerca del "posto fisso" (Gli *impiegati*) ed un ulteriore gruppo (8.3%) se potesse scegliere liberamente preferirebbe l'attività di casalinga/o (Gli *insoddisfatti*). Si dice inoltre che i giovani preferiscono la flessibilità nel lavoro e addirittura una certa precarietà, soprattutto se a rischio è la libertà. Ed anche tali affermazioni corrispondono a verità. Tant'è vero che il 42.1% degli intervistati aspira ad un lavoro che non impegni più di otto ore al giorno ed il 23.8% vorrebbe addirittura un lavoro part-time

Ma è anche vero - e sono gli stessi giovani ad affermarlo in questa indagine - che si avvicinano al lavoro con una determinazione pari se non superiore ai propri genitori; che spesso hanno, rispetto alla carriera, una determinazione elevatissima; che molti di loro per il lavoro sono disposti a rinunciare ai sentimenti. Solo qualche dato. L'universo intervistato è composto dal 14.2% di giovani (Gli *aspiranti imprenditori*) che pur di autorealizzarsi sul lavoro, creando una propria impresa, sono disposti a trasferirsi anche all'estero; da una quota di giovani, pari al 10.7% (Gli *aspiranti liberi professionisti*) che per la carriera sarebbero disposti a lavorare "giorno e notte"; da una percentuale, pari al 7.9% del campione, che per realizzarsi sul lavoro sarebbe disposto a rinunciare ad avere una propria famiglia.

4.2 Le caratteristiche di base del campione

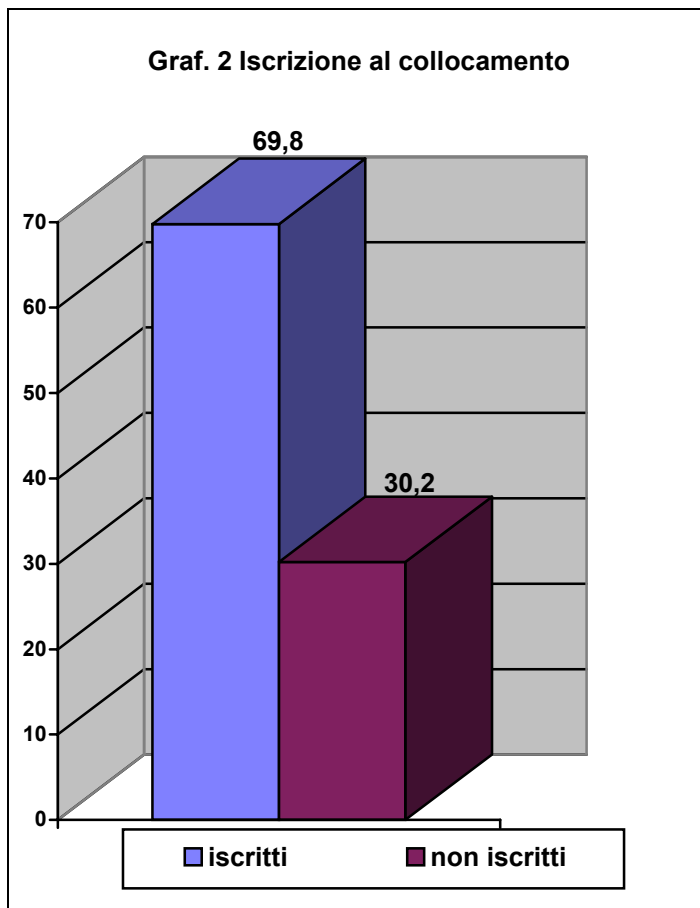
Prima di entrare nel “cuore” dell’indagine è opportuno descrivere da chi è costituito il campione “intervistato”. Si tratta di giovani nel 50.0% dei casi laureati e per la rimanente parte laureandi. In particolare, i laureati nel 86.0% dei casi hanno una età compresa tra i 24 ed i 29 anni, mentre i laureandi, nel 72.8% dei casi, dai 20 ai 24 anni (**Graf.1**).



In generale, il livello di istruzione degli intervistati è superiore a quello dei rispettivi genitori, lasciando emergere un netto balzo in avanti dei livelli di acculturazione delle nuove generazioni. Infatti, la percentuale di diffusione del diploma di laurea si raddoppia rispetto ai propri padri e si triplica nel caso delle madri. E' interessante segnalare che il livello d'istruzione delle donne intervistate, soprattutto per quanto riguarda il diploma di laurea, risulta

significativamente superiore a quello dei rispettivi partner/fidanzati.

Per una migliore comprensione delle caratteristiche socio-anagrafiche del campione intervistato giova tener presente che soltanto il 5.6% del campione è coniugato, mentre la genitorialità costituisce una esperienza vissuta almeno una volta appena dal 2.9% delle intervistati.

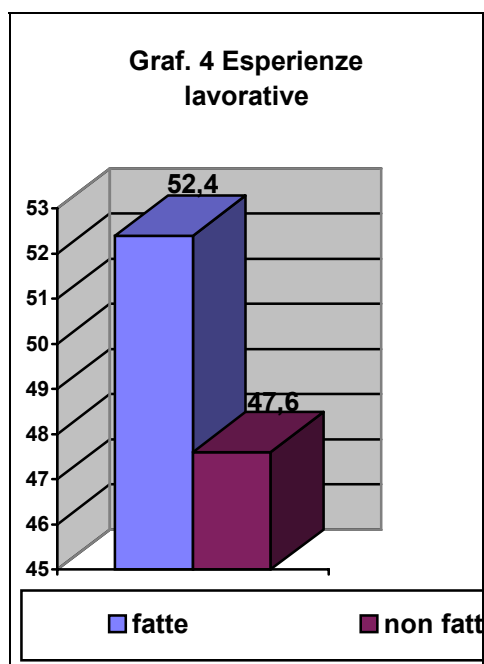
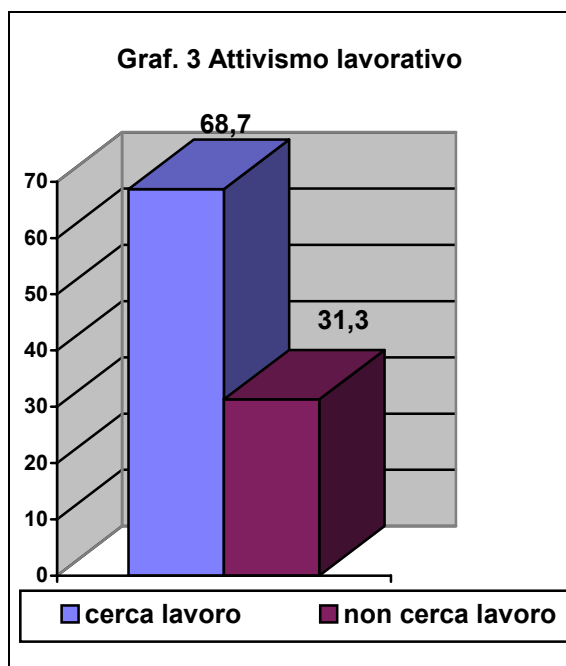


Già da questi dati sembra delinearsi un comportamento di estrema cautela nei confronti del matrimonio.

Si evidenziano infatti, nitidi segni di un atteggiamento culturale ancora allo stato nascente, che può essere sintetizzato nel passaggio culturale dalla "procreazione responsabile" al "matrimonio responsabile." Per i giovani in condizione non professionale, più che una crisi dell'istituto matrimoniale, forse si potrebbe parlare di una nuova "nuzialità ragionata". Atteggiamento che si interseca con il fenomeno, ormai noto nella ricerca psicosociale, della "lunga adolescenza del giovane adulto".

Evidentemente la permanenza prolungata in famiglia, trova la sua

ragion d'essere nella condizione di estraneità dal mondo del lavoro, da cui i giovani però sembrano voler uscire. Tant'è vero che ben il 69.8% del campione è iscritto al collocamento (**graf.2**) ed una percentuale analoga (68.7%; **graf.3**) si dichiara alla ricerca di un lavoro.



In particolare la percentuale di giovani iscritti al collocamento aumenta al crescere dell'età, con un picco massimo tra i 25 ed i 27 anni (35.4%). Ma nonostante l'alta motivazione ad una autonomia lavorativa, soltanto un giovane su due (52.4%) è riuscito ad avere almeno un' esperienza lavorativa, anche se precaria e transitoria (graf. 4).

Se le difficoltà d'inserimento lavorativo sono ormai note, paradossalmente nelle scelte formative i giovani non sembrano tener in dovuto conto tali difficoltà.

Tant'è vero che quasi tre giovani su quattro (73.9%) hanno scelto il percorso formativo in base alle proprie preferenze, mentre soltanto il 12.8% degli intervistati ha praticato una scelta funzionale, in ragione delle concrete opportunità di lavoro.

L'università, dunque, se da un lato sembra configurarsi come un'area di parcheggio in attesa di trovare un lavoro "definitivo", dall'altro costituisce anche una legittimazione alla moratoria sociale per numerosi giovani. Gli intervistate, nel 71.3% dei casi, sono infatti convinti che studiare costituisca un'attività inconciliabile con il lavoro remunerato.

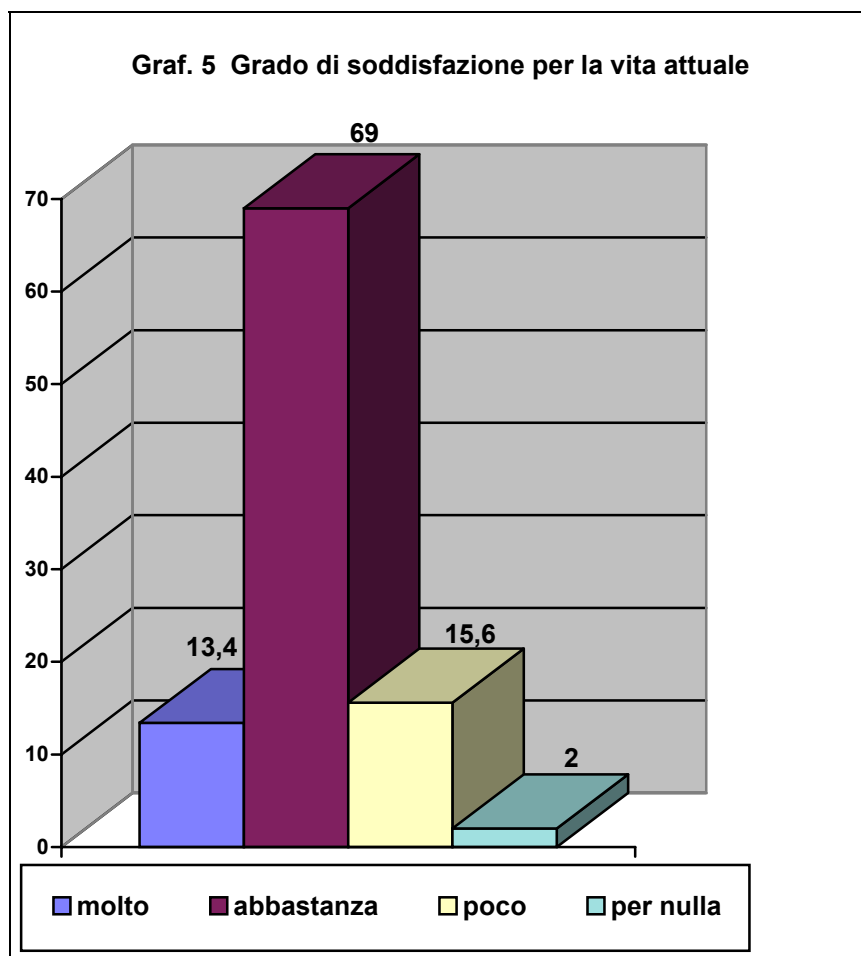
In un contesto, in cui i giovani risultano di fatto privi di una tutela e di un indirizzo per entrare nel mondo del lavoro, le modalità di ricerca di quest'ultimo mostrano una lieve prevalenza per strategie passive cui si affiancano anche strategie più adattive, centrate sull'auto-promozione. Infatti, i canali attualmente utilizzati o che in futuro saranno

utilizzati vedono al primo posto la partecipazione ad un concorso pubblico (44.8%), seguito dall'invio diretto del curriculum (40.4%). Non trascurabile risulta anche la quota di giovani che conta sul coinvolgimento del reticolo di amicizia e di parentela (9.7%).

Guardando al titolo di studio degli intervistati emerge che il contatto diretto con il datore di lavoro è decisamente più diffuso tra i laureandi (24.1%), mentre la partecipazione al concorso pubblico (48.4%) e la risposta ad inserzioni su giornali (19.4%) tra i laureati.

4.3 Il vissuto quotidiano

Si tratta di un campione sostanzialmente soddisfatto della propria vita, ritenuta nell'82.4% dei casi "molto" o "abbastanza" soddisfacente (graf. 5).



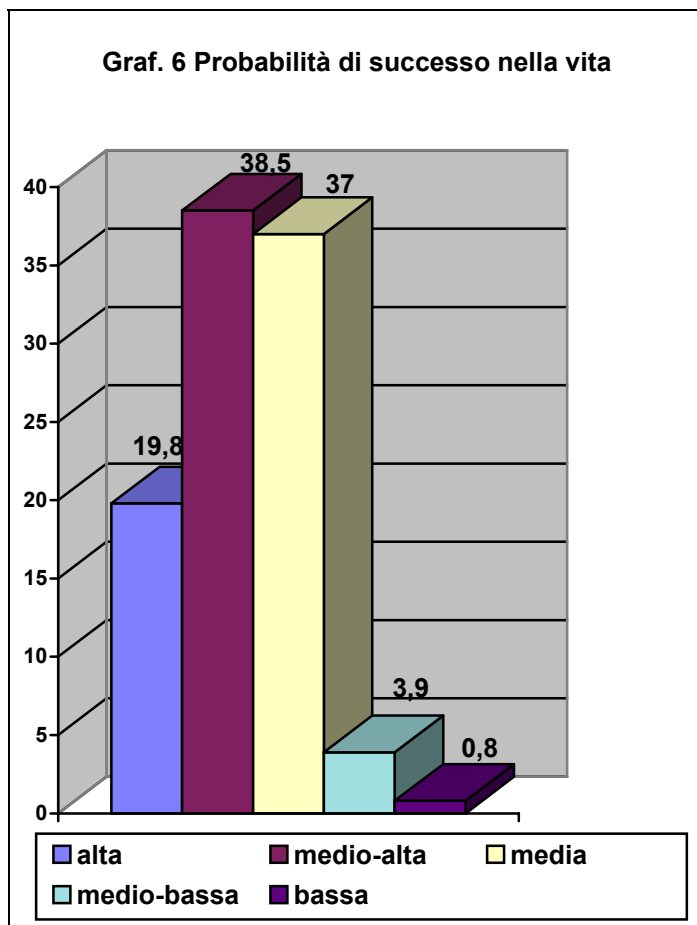
Ciò nonostante oltre la metà degli intervistati (54.1%) ritiene di essere allo stato attuale penalizzato rispetto alle proprie capacità, in quanto meriterebbe dalla vita qualcosa in più.

Il grado di soddisfazione per la vita attuale risulta sostanzialmente correlato alla soddisfazione per il reddito familiare attuale. Tant'è vero che nei casi in cui si è molto soddisfatti dalla propria condizione economica lo si è

anche della vita attuale. Anche se occorre sottolineare che il 62.5% degli intervistati esprime il medesimo grado di soddisfazione per la vita, nonostante non risulti affatto ("per nulla") soddisfatta del reddito familiare.

Si delinea dunque l'identikit di un giovane carico di contraddizioni. Soddisfatto della vita attuale ma sempre alla ricerca di qualcosa di diverso. Ma anche il profilo di un ragazzo ottimista che per il futuro, nel 71.2% dei casi, prevede un miglioramento della propria condizione sociale (tab. 5) grazie alle proprie capacità individuali.

Ottimismo e fiducia in sé stessi fanno sì che il 58.3% degli intervistati ritenga di avere “alte” o “medio-alte” probabilità di successo nella vita (**graf. 6**).

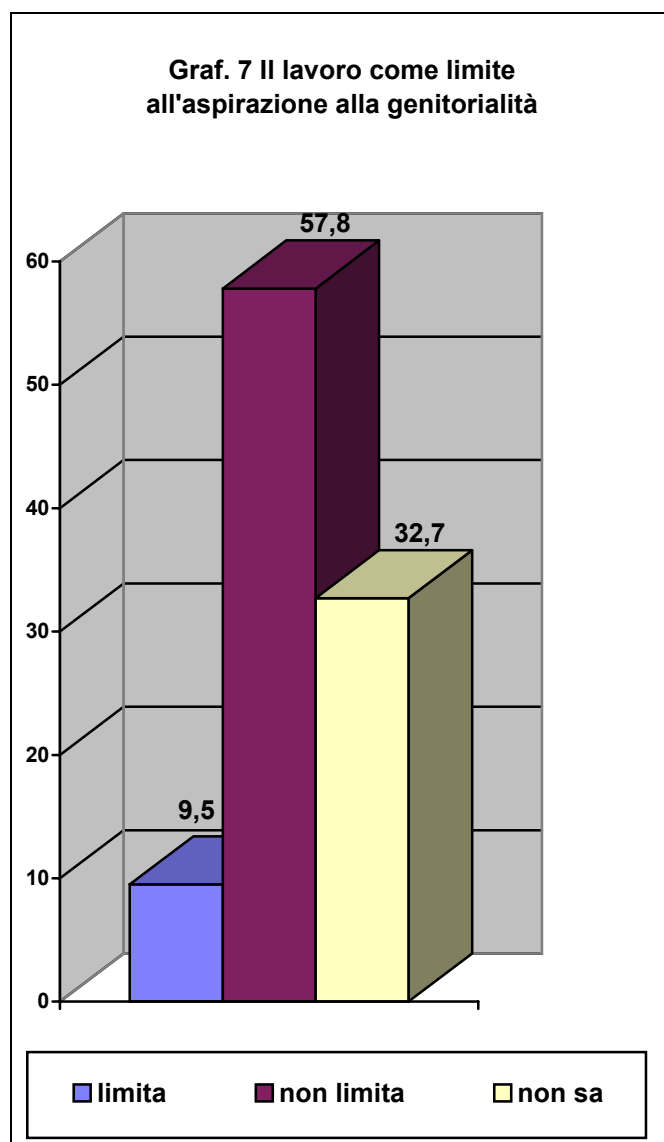


Potrebbe apparire ovvio, ma è opportuno ribadirlo. Un elevato grado di soddisfazione per la vita attuale rende anche più ottimisti rispetto al futuro. Infatti, gli intervistati che ritengono di avere alte probabilità di successo nella vita, nell'85.9% dei casi sono “molto” o “abbastanza” soddisfatti della condizione attuale, grado di soddisfazione che al contrario risulta condiviso soltanto dal 50.0% degli intervistati che auto-attribuiscono una bassa probabilità di successo.

Si può dunque affermare, come del resto ci insegna la psicologia, che esiste un nesso forte tra insoddisfazione e pessimismo. Utilizzando una metafora possiamo dire che i

più pessimisti, fortunatamente una frangia esigua del campione, si comportano al pari di un serpente: non solo mordono la propria coda vivendo in una condizione di infelicità ma divorano anche le proprie aspirazioni aumentando lo stato di infelicità.

Ulteriore tema affrontato in questo sondaggio è il rapporto con la genitorialità. Dai risultati dell'indagine sembra che essa non sia vissuta come antagonista rispetto alla funzione produttiva. Infatti, solo il 9.5% del campione ritiene il lavoro un limite all'aspirazione alla genitorialità e in larga misura donne (**graf. 7**).



In particolare, coloro che sono convinti della possibilità di armonizzare il ruolo genitoriale con quello produttivo esprimono un giudizio non solo fondato sui valori (la genitorialità è un valore) ma anche il frutto di un'analisi funzionale del grado di conciliabilità della funzione produttiva e riproduttiva. Non mancano comunque giovani disposti a limitare le proprie aspirazioni professionali, eventualmente scegliendo un lavoro che consenta loro di disporre di maggiore tempo libero da dedicare alla famiglia.

Ma se alla genitorialità sono in pochi disposti a rinunciarvi, il desiderio di una famiglia numerosa appare, invece, molto

meno appagabile. Così, se il numero di figli ideale, per il 27.0% degli intervistati, è superiore a due, nelle aspettative concrete soltanto la metà di questi giovani (15.8%) pensa di appagare tale desiderio.

Quasi un ragazzo su tre (32.3%) prevede, invece, di essere genitore di un solo figlio, anche se si tratta di un desiderio che corrisponde alle aspettative soltanto del 18.6% del campione.

Il campione intervistato appare dunque costituito da giovani volitivi, orientati all'autorealizzazione personale, ma in alcuni casi anche da ragazzi che risultano sostanzialmente passivi e scarsamente "programmati" nella progettazione delle tappe fondamentali della vita. Non bisogna dimenticare che la scelta del percorso scolastico è spesso avvenuta sulla base delle proprie tensioni culturali, indipendentemente dalle opportunità di mercato e, negli studi universitari l'impegno profuso risulta, nel 57.8% dei casi, piuttosto blando, dando luogo ad una votazione media degli esami non superiore al 27.

Ciò almeno in parte è riconducibile alla concezione del successo condivisa dagli intervistati. Per avere successo nella vita occorre un mix di ingredienti piuttosto vario. Capacità organizzative (37.4%), un carattere competitivo (30.5%) ma anche abilità relazionali (30.3%) ed intuito per il cambiamento (29.6%). Nella graduatoria redatta dagli intervistati, la preparazione scolastica appare soltanto al quinto posto.

Dati, indicazioni e tendenze probabilmente paradigmatiche dell'ambiguità che permea l'universo valoriale dei giovani laziali. Da un lato, un giovane forte, volitivo, tesa all'appagamento dei propri bisogni e critico nei confronti delle regole e dei codici attuali, da cui si sente penalizzata sul piano dell'autorealizzazione (dice che meriterebbe di più), dall'altro un giovane che sceglie senza guardare alle prospettive concrete di lavoro. Quasi una coorte che inconsapevolmente sembra rassegnarsi all'immobilismo, rinuncia ad agire con determinazione nella realtà, limita i propri sforzi scolastici e aspetta che il tempo scandisca le tappe del ciclo vitale.

Sarebbe estremamente riduttivo, ricondurre tale ambiguità al semplice investimento/disinvestimento, passività/attività. Probabilmente le ragioni sono da ricercare ad un altro livello, cioè nell'esistenza di forze frenanti, inibenti che probabilmente costituiscono l'eco di modelli di ruolo lavorativo e sessuale interiorizzati nel corso della socializzazione.

4.4 la vita attesa

Per migliorare la qualità della vita, la quasi totalità degli intervistati sarebbe disposto ad abbandonare il luogo d'origine, ma a condizione di trovare un lavoro interessante (25.3%) o ben remunerato (22.2%). Anche per migliorare la propria formazione professionale, una quota tutt'altro che trascurabile sarebbe disposto a trasferirsi in una diversa città. Per poter lavorare, i giovani intervistati sarebbero disposti non soltanto a cambiare sede di residenza ma anche a rinunciare al tempo libero (23.7%) e nel 7.9% dei casi addirittura a barattare la genitorialità e il matrimonio per la carriera.

Nei sogni del 76.9% degli intervistati al primo posto troviamo un lavoro realizzante, al secondo un lavoro ben remunerato (29.5%) e solo in terza posizione un affetto stabile (13.2%). Si può dunque affermare che dal punto di vista "valoriale", il lavoro si configura sempre più come un "modo per realizzarsi" anche se non è assolutamente trascurabile la valenza economica.

A quale lavoro aspirano i giovani intervistati? L'universo si divide in due gruppi di dimensioni piuttosto analoghe. Il 48.4% aspira ad un lavoro dipendente, preferibilmente nell'ambito della pubblica amministrazione (30.5%), mentre il 46.8% ad un lavoro autonomo o da libero professionista. Un dato questo ultimo di estremo rilievo perché conferma le recenti ricerche in ambito nazionale che registrano in crescita la preferenza per i rapporti di lavoro autonomo.

E' comunque da sottolineare che l'interesse per un lavoro autonomo diminuisce dopo il conseguimento del diploma di laurea e man mano che si avanza negli anni. Se i laureandi

aspirano nel 51.4% dei casi ad un lavoro autonomo, i laureati mostrano la stessa preferenza soltanto nel 42.4% dei casi. Inoltre, se dai 20 ai 22 anni il 42.4% dei giovani desidera un lavoro dipendente, tale percentuale sale al 51.4% dai 28 ai 29 anni.

E' interessante segnalare che il lavoro autonomo è avvertito, in misura maggiore rispetto al lavoro dipendente, come una attività interessante.

Inoltre, un lavoro poco remunerato ma molto interessante ed invece un lavoro molto remunerato e poco interessante, il 46.0% opta per la prima alternativa. E' da sottolineare che i giovani orientati ad una attività autonoma nella quasi totalità dei casi (85.0%) preferirebbero un lavoro fortemente interessante, anche a discapito del livello retributivo.

Nella scala dei valori giovanili, il lavoro è considerato di estrema importanza soprattutto se interessante, appagante e ben remunerato. Però, nella realtà, i giovani per ottenere un tale lavoro sono disposti a pochi sacrifici. Il 42.1% degli intervistati aspira ad un lavoro che non lo impegni più di otto ore al giorno ed il 23.8% vorrebbe addirittura un lavoro part-time. Di fatto, solo un giovane su cinque (21.0%) si dichiara disponibile a lavorare senza limiti di orario.

4.5 Il desiderio d'impresa

In primo luogo è da sottolineare l'elevato interesse dei giovani laziali per il lavoro autonomo. Il 41.2% degli intervistati e vorrebbe creare una impresa o continuare quella dei genitori (**graf. 8**) semmai ubicandola, in un caso su tre (35.0%), nel proprio comune o provincia di residenza.

Anche se la propensione alla creazione d'impresa risulta alta non sempre si tratta di una aspirazione fondata su una realistica valutazione dell'impegno che richiede tale scelta lavorativa. Spesso, infatti, gli aspiranti imprenditori vorrebbero un lavoro part-time o al massimo che impegni fino ad otto ore al giorno; aspirazione difficilmente conciliabile con la condizione d'imprenditore.

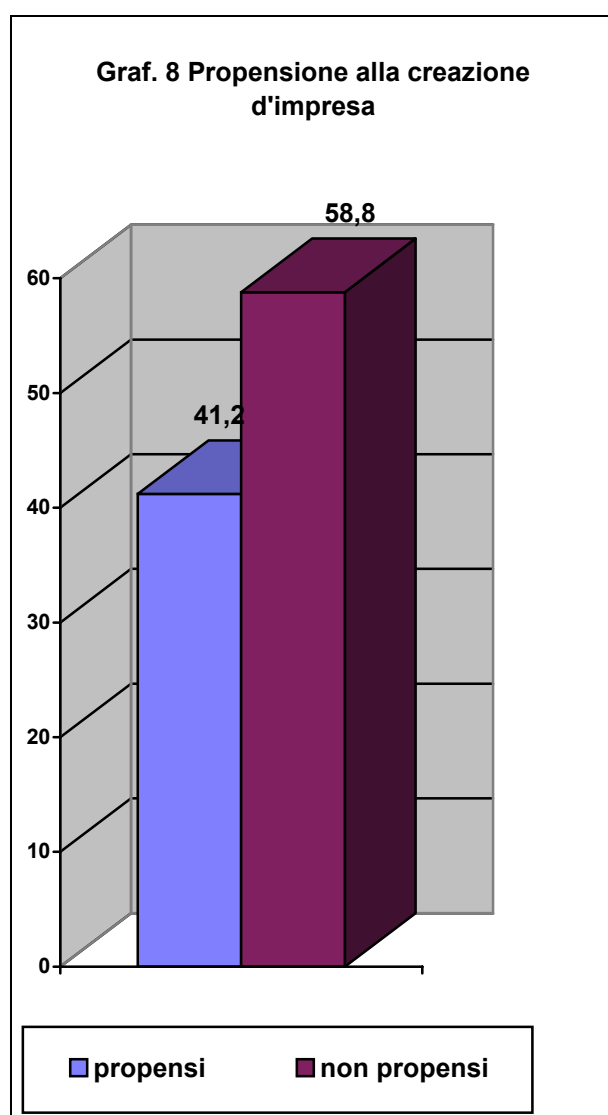
Che si tratti di un desiderio di fare impresa spesso non basato su una realistica valutazione del lavoro dell'imprenditore, bensì espressione di uno stato d'animo ansiogeno che tende ad identificare nell'auto-impiego una possibile soluzione al difficile inserimento nel mondo del lavoro, indirettamente è dimostrato anche dall'atteggiamento rispetto al futuro assunto dagli intervistati.

Coloro che si dichiarano propensi alla creazione d'impresa in misura superiore alla media (+25.5%) prevedono un peggioramento della propria condizione sociale. Inoltre, sempre in misura superiore alla media (+21.3%) questi giovani si auto-attribuiscono una bassa probabilità di successo nella vita.

Questi dati insinuano il dubbio che la diffusa propensione alla creazione d'impresa in realtà rappresenti una risposta all'ansia incalzante che suscita la difficoltà inserimento nel mondo del lavoro.

Tesi che trova conferma, almeno in parte, nell'analisi delle fasce di età. Infatti, la propensione alla creazione d'impresa, rispetto all'età degli intervistati, assume un andamento ad U rovesciata. Risulta piuttosto bassa fino a 22 anni, subisce un repentino incremento della fascia di età successiva (dai 23 ai 24 anni), per poi decrescere progressivamente fino a 29 anni.

Si può dunque ipotizzare che il sogno d'impresa incalza negli anni in cui bisogna progettare le proprie scelte lavorative, sia perché prossime al diploma di laurea o perché già laureati, ma anche e soprattutto in quella fascia di età in cui l'esperienza del mondo del lavoro costituisce un'idea astratta.



Anche se i fattori d'influenza delle scelte lavorative solo nel 12.6% dei casi risentono del consiglio dei genitori non è possibile escludere che l'origine sociale, letta attraverso la "condizione professionale" del padre, possa influire sulla propensione alla creazione d'impresa. Si tratta di una influenza indiretta che può essere sintetizzata in uno slogan: "chi conosce l'intrapresa non la evita". Infatti il 65.5% dei figli di imprenditori si dichiara interessato a continuare l'attività paterna.

Le imprese che vorrebbero creare i giovani intervistati, nel 37.2% dei casi, risulterebbero

organizzate in forma cooperativa e nel 32.8% dei casi in società di capitali a responsabilità limitata. Inoltre, se tali giovani fossero aiutati a trasformare la propria idea di impresa in un progetto di fattibilità, come prima azione, nel 44.4% dei casi, cercherebbero di trovare

finanziamenti ad "hoc", mentre nel 39.8% dei casi si attiverebbero per individuare partner/amici con cui costituire una società.

All'elevata propensione per la creazione d'impresa si affianca anche un'immagine decisamente positiva della figura dell'imprenditore, che almeno parzialmente spiega l'appeal per la creazione d'impresa. Secondo gli intervistati l'imprenditore è una persona che ama il rischio (40.6%), che contribuisce al benessere del Paese (15.8%), ma anche una persona che ha più responsabilità degli altri.

4.6 L'approccio multidimensionale

Per fare un passo avanti nell'interpretazione, al di là di quanto suggerito dalle distribuzioni semplici e dagli incroci¹, si è ricorso all'analisi delle corrispondenze multiple; tecnica che consente di esaminare contemporaneamente più variabili, studiandone le relazioni e il significato complessivo².

In un secondo momento, si è passati alla costruzione di gruppi di rispondenti, attraverso una procedura di cluster analysis, a partire dai risultati della stessa analisi delle corrispondenze multiple, ottenendo in tal modo una esatta segmentazione del campione.

Queste ulteriori elaborazioni hanno consentito di:

- analizzare, secondo alcune dimensioni latenti, gli atteggiamenti e le aspettative dei giovani intervistati nei confronti del lavoro;
- pervenire ad una tipologia complessiva degli intervistati, definita attraverso l'insieme dei principali tratti.

Nell'interpretazione dei risultati dell'analisi delle corrispondenze multiple, si è proceduto alla definizione dei primi due fattori, la cui varianza totale è risultata pari al 61.9%.

Pertanto, i fattori esplicativi dell'indagine sono risultati i seguenti:
scelta lavorativa;
garanzie rispetto la vita.

¹ L'analisi dei dati finora condotta è stata di tipo bivariata: mediante incroci tra variabili si sono approfonditi i legami che esistono tra di esse individuando trend e dipendenze.

² Attraverso l'analisi delle corrispondenze si ottiene una serie di fattori che costituiscono una sintesi (una combinazione lineare, per essere più esatti) di variabili (le risposte fornite alla scheda), di cui si esplicitano le dimensioni latenti, cioè quelle realtà che "stanno sotto" l'insieme delle risposte. Il primo risultato dell'analisi delle corrispondenze è dunque un numero contenuto di fattori, ciascuno dei quali possiede un'elevata densità informativa rispetto al fenomeno cui è riferito, e rappresenta dunque uno strumento di osservazione e interpretazione molto più potente rispetto alle singole variabili di origine. I fattori, in questo caso, sono gli elementi che discriminano in modo più efficace le interviste, e che consentono dunque di identificare i comportamenti e gli atteggiamenti adottate all'interno dello stesso collettivo.

La dimensione “*scelta lavorativa*”, presente sul primo asse fattoriale, esprime il differenziarsi degli atteggiamenti rispetto al lavoro. Tale fattore, infatti, presenta una netta contrapposizione tra polo negativo e polo positivo per quanto attiene alle aspirazioni lavorative.

In particolare, la polarità negativa aggrega i giovani che aspirano ad un “**posto fisso**”, cioè ad un lavoro dipendente che dia soprattutto sicurezza economica. Di conseguenza il canale che essi prevedono di utilizzare nella ricerca del lavoro è il concorso pubblico.

Ma chi sono questi giovani? Si tratta di:

- giovanissimi in età compresa tra i 20 ed i 22 anni;
- in possesso di diploma di maturità classica;
- provenienti da famiglie di professionisti o di alti dirigenti (docenti universitari, ufficiale dell’esercito e liberi professionisti).

La polarità positiva si caratterizza invece per la presenza di giovani attratti dal lavoro autonomo, interessati alla creazione d’impresa e particolarmente attivi nella ricerca del lavoro. Per trovare un impiego prevedono di ricorrere alle inserzioni sui giornali o pensano di sviluppare le relazioni già attivate in precedenti esperienze lavorative. Il lavoro che questi intervistati si auspicano dovrà garantire loro alte possibilità di carriera.

Per quanto attiene alla creazione d’impresa, l’aspirazione comunemente condivisa è quella di costituire una cooperativa, operante nel settore dei servizi, della produzione di beni durevoli o del commercio.

La seconda dimensione, “*garanzie della vita*”, è caratterizzata da una forte contrapposizione tra il semiasse negativo “*garanzie materiali*” e quello positivo “*garanzie immateriali*” .

Le polarità di questo fattore, vedono all’estremità negativa (garanzie materiali) giovani molto soddisfatti della vita attuale, ad oggi non interessati alla ricerca di un lavoro e orientati alla libera professione. Per questi giovani, inoltre, la propria scelta lavorativa è avvertita come un limite alla genitorialità e per la carriera sarebbero disposti a tutto, non solo a rinunciare ai figli, ma anche a lavorare senza limiti di orario. L’origine sociale di questi giovani è decisamente “UP”. I genitori sono professionisti e dirigenti, con alto titolo di studio

Di contro, sul polo positivo (garanzie immateriali) si posizionano coloro che sono scarsamente soddisfatti della vita attuale, sia dal punto di vista economico che relazionale. Essi aspirano ad una attività lavorativa conciliabile con la vita privata ed in particolare ad un lavoro dipendente presso la Pubblica Amministrazione. Sarebbero ben lieti di essere casalinghi/e a tempo pieno, se fosse prevista una retribuzione mensile. L’origine sociale di questi giovani è indubbiamente “bassa” . Si tratta di figli di operai ed impiegati con titolo di studio intermedio e basso.

4.7 L'interpretazione del piano fattoriale

Dall'analisi dei due fattori dianzi descritti si possono trarre alcune considerazioni conclusive. Da un punto di vista strettamente geometrico gli assi fattoriali dividono il piano in quattro sezioni.

Il primo quadrante (NORD-EST) aggrega laureati in età compresa tra i 25 ed i 29 anni con precedenti esperienze lavorative. Si tratta di giovani particolarmente attivi nella ricerca del lavoro: rispondono ad inserzioni su giornali o cercano di sviluppare le relazioni avviate in precedenti attività lavorative. Pur di trovare una occupazione sarebbero disposti sia a trasferirsi in qualunque città ed a rinunciare al tempo libero, ma non hanno ancora idee chiare sul tipo di lavoro che vorrebbero svolgere. L'unico elemento di certezza è dato da un elevato grado di insoddisfazione per la vita attuale. L'origine sociale³ risulta piuttosto bassa. Si tratta di figli di artigiani o di pensionati con titolo di studio basso (scuola dell'obbligo) ed intermedio (diploma di secondo grado).

Il secondo quadrante (NORD-OVEST) è caratterizzato da un basso attivismo lavorativo: si tratta di giovani che non hanno mai avuto esperienze lavorative, né risultano attivi nella ricerca del lavoro. Per il futuro, aspirano ad un "posto fisso", sicuro ed economicamente vantaggioso. Il sogno nel cassetto è quello di diventare dirigenti della pubblica amministrazione. Del tutto assente è invece il desiderio d'impresa o più in generale l'aspirazione ad un lavoro autonomo. Nel complesso, in questo quadrante si concentrano i giovani piuttosto insoddisfatti della vita attuale, che aspirano soprattutto ad un maggiore benessere economico.

La terza sezione (SUD-OVEST) si caratterizza per una spiccata concentrazione di giovani che allo stato attuale non sono alla ricerca di un lavoro. Si tratta, in prevalenza, di studenti in età compresa tra i 20-22 anni, piuttosto soddisfatti del reddito familiare. Per il futuro aspirano ad un lavoro ben remunerato (libera professione), possibilmente nel luogo di residenza. Sono disposti a trasferirsi in un'altra città solo per ragioni di studio. Si tratta di figli di professionisti e dirigenti in possesso di un alto titolo di studio.

Infine, nel *quarto quadrante (SUD-EST)* si collocano soprattutto i giovani con una forte vocazione alla creazione d'impresa. Si tratta, in prevalenza, di ragazzi molto soddisfatti della vita attuale, decisamente ottimisti rispetto al futuro, che ritengono di avere forti probabilità di successo nella vita. Propensi alla mobilità territoriale e disposti ad impegnarsi nel lavoro senza limiti di tempo (finché sono produttivi). A nessuna condizione rinuncerebbero alla carriera anche se l'impegno lavorativo dovesse limitare o addirittura negare l'aspirazione alla genitorialità.

4.8 Le tipologie dei gruppi

Al fine di arricchire e completare l'interpretazione si è proceduto ad una classificazione delle unità descritte. Così, mediante cluster analysis sono state individuate sette tipologie di gruppi.

³ L'origine sociale è indicata dalle modalità illustrative.

Primo gruppo: 26.5%

I fuppy

Questo gruppo è caratterizzato da laureati, con ottimi voti, residenti a Roma. Essi hanno già avuto esperienze lavorative, risultano iscritti al collocamento ed aspirano ad un lavoro che offra loro alte opportunità di carriera. Sono fermamente convinti che il lavoro non necessariamente dovrà limitare l'aspirazione ad una vita privata appagante. Tale gruppo si colloca nel quadrante NORD-EST.

Secondo gruppo: 14.1%

Gli aspiranti imprenditori

Questo gruppo è costituito da chi vorrebbe svolgere un'attività autonoma oppure creare una propria impresa. Si tratta di giovani fortemente propensi alla mobilità territoriale e disposti, per realizzare il proprio sogno d'impresa, a trasferirsi anche all'estero. I componenti di questa classe, in attesa di poter avviare un'attività autonoma, sono disposti a svolgere qualunque lavoro. Tale gruppo si colloca nel quadrante SUD-EST.

Terzo gruppo: 10.7%

***Gli aspiranti
professionisti***

Questo gruppo si caratterizza per la presenza di giovani studenti che aspirano alla libera professione. Si tratta di residenti nell'area della Tuscia e di Rieti, con precedenti esperienze lavorative. L'elemento che contraddistingue il gruppo è un atteggiamento spiccatamente ottimistico rispetto al futuro, supportato anche dal fatto che questi giovani credono fortemente nelle proprie capacità individuali. Si tratta inoltre di ragazzi "stacanovisti" disposti a lavorare senza limiti di orario. Tale gruppo si colloca nel quadrante SUD-OVEST.

Quarto gruppo: 12.4%

Gli impiegati

Chi rientra in questo gruppo ha un unico obiettivo da raggiungere: trovare un posto fisso che garantisca una sicurezza economica, ancora meglio se poi si tratta di un part-time. Per raggiungere tale obiettivo l'unico canale utilizzato è il concorso pubblico. In questo gruppo si concentrano i giovani residenti nella provincia di Latina, con precedenti esperienze lavorative, non interessate alla creazione d'impresa. Per un "posto fisso" sarebbero disposti anche a trasferirsi in una diversa città. Tale gruppo si colloca nel quadrante NORD-OVEST.

Quinto gruppo: 8.3%

Gli insoddisfatti

In questo gruppo troviamo i residenti della provincia di Frosinone insoddisfatti sia del reddito familiare che, più in generale, della vita che conducono. Anch'essi, come i colleghi del gruppo precedente, aspirano ad un lavoro dipendente che dia garanzie economiche e di continuità nel tempo. Tale gruppo si colloca nel quadrante NORD-OVEST.

Sesto gruppo: 17.0%

I professionisti del futuro

Questo gruppo è caratterizzato dalla presenza di giovani molto soddisfatti della vita. Allo stato attuale, non sono alla ricerca di un lavoro e pertanto non sono neppure scritti al collocamento. Si tratta prevalentemente di studenti, in possesso di un diploma di maturità classica, in età compresa tra i 20 ed i 22 anni. Questi giovani nonostante non abbiano esperienza del mondo del lavoro sono convinti che la futura professione esercitata limiterà la propria aspirazione alla genitorialità. Tale gruppo si colloca nel quadrante SUD-OVEST.

Settimo gruppo: 10.9%

Gli ambiziosi

Questo gruppo aggrega gli studenti in età compresa tra i 20-22 anni, in possesso della maturità classica, residenti nella provincia Roma. Si tratta di ragazzi abbastanza soddisfatti del reddito familiare e convinti di avere buone probabilità di successo nella vita. Nei desideri di questi studenti vi è l'aspirazione ad un lavoro, non necessariamente interessante, ma ben remunerato. Però, per conseguire tale obiettivo non disposti a molti sacrifici. Scarsa è infatti la propensione alla mobilità territoriale; questi giovani si allontanerebbero dal proprio luogo d'origine, in via transitoria, soltanto per motivi di studio. Il gruppo degli "ambiziosi", anche se apparentemente convinto dell'importanza della formazione scolastica, al punto da essere disposto a migliorarla trasferendosi in una diversa città, di fatto è costituito da studenti mediocri, la cui votazione media degli esami non supera il venticinque. Tale gruppo si colloca nel quadrante SUD-OVEST.

4.9 La metodologia

Per svolgere l'analisi delle corrispondenze multiple (ACM) è stato utilizzato lo SPAD-N. Il numero delle variabili attive prescelte è stato definito pari a 18, mentre quello delle variabili illustrative uguale a 11. Inoltre, il numero delle modalità associate al primo tipo di variabili è risultato pari a 54 mentre quello associato al secondo tipo pari a 76⁴.

⁴ Il software, esclusivamente per le variabili attive, utilizza un sistema di esclusione delle modalità (ventilazione) per quelle variabili che presentano items con un numero ridotto di risposte. Mediante tale

Nell'interpretazione dei risultati si è adottato un criterio rispondente alle seguenti esigenze:

- pregnanza della capacità risolutoria di ciascun fattore⁵;
- significatività interpretativa dei fattori;
- coerenza interpretativa del piano fattoriale;
- capacità esplicativa delle tipologie di unità in base alle caratteristiche dei vari gruppi.

Dall'analisi delle corrispondenze multiple è emerso un potere risolutorio dei primi due fattori pari al 9.65% dell'inerzia.

Tale capacità risolutoria è risultata così ripartita:

- primo fattore 4.91%;
- secondo fattore 4.74%;

E' opportuno sottolineare che tali quote, obiettivamente basse, sono dovute alla molteplicità delle modalità considerate. A riguardo giova ricordare che la matrice dei dati (risultante dall'imputazione dei questionari) è stata trasformata⁶ in un nuovo insieme di variabili, dove ogni variabile rappresenta una singola modalità. Ciò ha prodotto un incremento delle modalità/variabili e contemporaneamente una diminuzione del loro potere risolutorio. Tale trasformazione è, infatti, una scelta obbligata nei casi in cui si opera con variabili qualitative.

Sulla base di quanto detto, sono stati considerati "significativi", soltanto quei fattori che hanno riprodotto almeno $1/k$ delle dimensioni originali. E' bene ricordare che K rappresenta il numero delle variabili attive il cui potere risolutorio è relativo alla quota di varianza spiegata da un ciascun fattore.

Successivamente, la capacità esplicativa di ciascun fattore è stata rivalutata applicando la formula di Benzecri (1979) in riferimento ai soli valori "non banali" ⁷, operando sui

procedura si è potuto scremare, dalle 132 variabili/modalità attive iniziali, l'insieme di modalità "a basso contenuto esplicativo" e pertanto inutili per la definizione dei fattori.

⁵ Pregnanza misurata a partire dalla quota di variabilità spettante al fattore sul totale della variabilità esistente nella nuvola di punti di partenza.

⁶ Previa riorganizzazione della codifica sotto forma disgiuntiva completa (o codifica binaria)

⁷ La tecnica dell'analisi delle corrispondenze nella sua forma più completa, dal punto di vista metodologico, è stata proposta da Benzecri (cfr. Benzecri,1973; Bolasco, Coppi 1982, Bourouche, Saporta 1980).

L'analisi delle corrispondenze multiple (ACM) studia le relazioni tra variabili qualitative, o rese tali se quantitative e permette la rappresentazione geometrica delle modalità delle variabili in un sottospazio euclideo di ridotte dimensioni attraverso la costruzione di nuove modalità (fattori) ottenute combinando linearmente le modalità iniziali con la minima perdita di informazione possibile. Si tratta cioè di individuare degli assi ortogonali, detti assi fattoriali, tramite le modalità che danno il contributo maggiore a ciascun asse, mediante i quali poter rappresentare in uno spazio ridotto le relazioni tra tutte le modalità.

E' consuetudine separare le variabili in due gruppi:

- attive, sono quelle utilizzate per determinare gli assi fattoriali e perciò svolgono un ruolo "attivo" nell'analisi;

- illustrative (dette anche passive o supplementari), le cui modalità sono rappresentate sul piano fattoriale per meglio illustrare le caratteristiche strutturali del campione, ma non intervengono nel

primi 16 fattori che registravano un autovalore superiore a $1/k=0.0556$.

Dalla lettura dei risultati è evidente che, dopo l'applicazione di tale procedimento, il potere risolutivo dei primi due fattori è risultato di gran lunga potenziato. Infatti, le rispettive quote di inerzia sono passate:

- per il primo fattore dal 4.91% al 32.9%;
- per il secondo fattore dal 4.74% al 28.9%.

Con la rivalutazione, la varianza spiegata dai primi due fattori è risultata pari al 61.8% dell'inerzia.

Anche per l'applicazione della cluster⁸ si è utilizzato il programma SPAD-N ed in particolare la procedura SEMIS, mediante il metodo dei raggruppamenti stabili.

Dall'analisi del dendrogramma e del rapporto tra *l'inerzia inter classi ed inerzia totale* risulta che la migliore partizione è quella in sette classi. Con tale ripartizione si ha infatti sia un quoziente inerzia inter-classi/inerzia totale pari al 52.4% sia una significativa stabilità delle classi. Ciò significa che le classi individuate riescono a segmentare in modo efficace il complesso di unità analizzate.

calcolo dei fattori.

Ad ogni fattore è associato un autovalore, che rappresenta la quota di inerzia spiegata dal fattore stesso. I fattori ottenuti nell'analisi delle corrispondenze vengono considerati dal valore più elevato, che spiega la quota maggiore di inerzia su quella totale, e via via a decrescere.

Qualora il numero delle modalità sia molto elevato, il potere risolutivo di ogni fattore si abbassa ed è possibile rivalutare gli autovalori di entità non trascurabile, ossia quelli con $>1/k$ (dove K il numero di variabili attive), attraverso la formula cosiddetta "ottimistica" di Benzecri (cfr. Benzecri, 1979) da cui si ottiene l'inerzia rivalutata.

⁸ Nell'ambito dei metodi di analisi dei dati riveste particolare importanza un gruppo di tecniche di analisi statistica multivariata che va sotto il nome di cluster analysis (o analisi dei gruppi) (cfr. Mussino, 1993; Rizzi, 1985; Fraire, 1994; Bouroche, Saporta, 1980).

Avendo a disposizione un consistente numero di unità si è fatto ricorso ad una tecnica di cluster non gerarchica il cui principio consiste nell'aggregare "n" unità in "r" gruppi in modo tale che le unità che sono collocate nello stesso gruppo siano le più omogenee possibile, mentre i gruppi siano il più eterogenei possibile.

5. Il modello di auto-formazione

5.1 L'idea imprenditoriale e il business plan

Una idea imprenditoriale, un business, per poter essere valutato nella sua fattibilità ed eventualmente nella sua efficacia deve essere razionalizzato. Ricodotto cioè ad uno schema tipo che permette di rendere operative le idee, che fino a quel momento sono rimaste solo tali.

Per esperienza comune tutto questo viene realizzato attraverso vari step, che vanno a creare un unico documento denominato **BUSINESS PLAN** (B.p.)

La redazione di un B.p. è un modo di mettere "nero su bianco" quello che si vorrebbe realizzare, ma non solo; esso una volta redatto in maniera corretta e realistica ci permetterà di raggiungere i primi importanti obiettivi :

- effettuare una attenta analisi della concorrenza e del mercato;
- definire obiettivi prefissati e le azioni per il raggiungimento degli stessi;
- quantificare le risorse economiche necessarie ed i relativi flussi di cassa generati.

Inoltre, nelle fasi di avvio esso sarà strumento di:

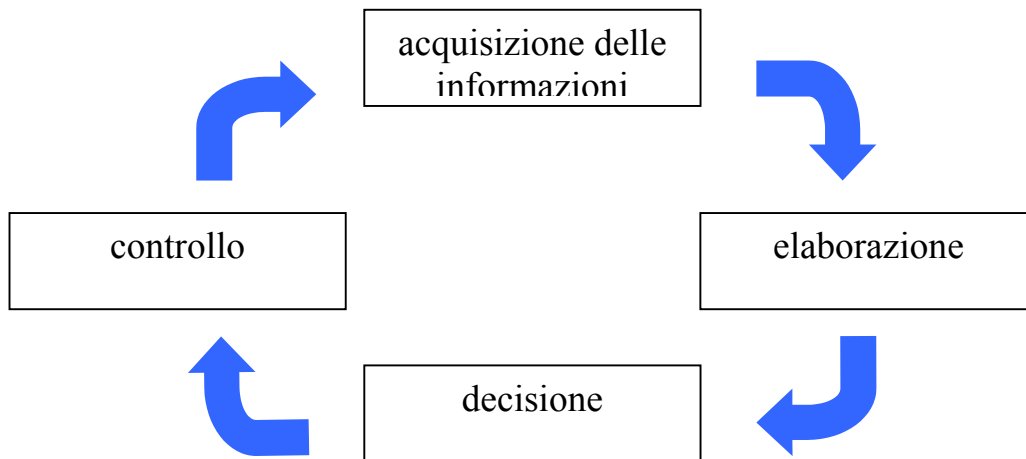
- comunicazione con gli interlocutori (soci, finanziatori, terzi)
- accesso alle forme di finanziamento (fonti di finanziamento agevolato)
- gestione delle prime fasi di attività dell'impresa

Il business plan è lo strumento attraverso il quale si realizza una descrizione dettagliata di come sarà organizzato il lavoro dell'impresa negli aspetti produttivi, commerciali, finanziari, amministrativi.

Il business plan o "piano d'impresa" è un documento finalizzato a descrivere accuratamente l'attività che il potenziale investitore intende intraprendere nel primo triennio di vita dell'impresa.

La sua funzione principale è quella di stimolare il potenziale imprenditore a riflettere sulla propria idea di business, sul mercato in cui intende operare, sulle risorse da utilizzare. Il Business Plan consente una valutazione preventiva della fattibilità del progetto al fine di riflettere sulla convenienza ad intraprendere l'attività, minimizzando, così, i rischi legati all'iniziativa imprenditoriale. Inoltre, il B.p. facilita la presentazione all'esterno del progetto supportando l'imprenditore nel convincere i potenziali futuri finanziatori sulla bontà del progetto.

E' per questo motivo che il percorso formativo seguirà il seguente schema :



Impostare un business plan equivale ad avere chiara la propria idea imprenditoriale

Completo, Sintetico, Credibile, Comprensibile.

4 aggettivi per 4 regole d'oro da seguire nella redazione di un buon B.p.

Completo perché:

deve rispondere sostanzialmente a cinque domande fondamentali: chi, cosa, dove, quando e come. Il/i soggetto/i promotore/i, le sue esperienze, il modo nel quale intende condurre l'intrapresa.

L'idea imprenditoriale, come nasce e quali i bisogni che intende coprire.

In quale mercato si vuole operare, sia esso identificato geograficamente o solo logicamente.

Come si intende raggiungere tale mercato, le strategie coerenti con gli obiettivi proposti.

Sintetico perché:

è opportuno e utile utilizzare nelle parti discorsive frasi brevi e concise, inserendo delle parole chiave.

Nelle parti più tecniche, invece, si devono fornire tutte le informazioni necessarie a comprendere quali sono le grandezze fondamentali (economiche e finanziarie) sulle quali si basa la fattibilità dell'idea ma anche il modo in cui si arriva ad esse.

Credibile e comprensibile perché:

come si è visto, esso costituisce innanzitutto una verifica della fattibilità dell'idea, nonché uno strumento divulgativo; è buona norma che, in quanto tale, esso riesca a comunicare la validità del progetto ai propri interlocutori.

* * *

Il B.p. è generalmente costituito da tre parti e di una quarta che ne raccoglie eventuali allegati.

Non esiste una regola sulla lunghezza, ma in relazione alla complessità del progetto (ed ai principi di completezza e sinteticità) si può dire che è costituito da un minimo di 30/40 pagine.

La prima è la cosiddetta sezione introduttiva.

E' qui che risponderemo alle prime quattro domande: chi, cosa, dove, quando.

Essa può (e deve, per la regola della comprensibilità) essere ulteriormente suddivisa:

a) Parte introduttiva - Scheda informativa (Chi, dove, quando)

In questa sezione si indicherà:

Il/i nome/i del nucleo fondatore, con gli indirizzi per la sua reperibilità;

Il nome del costituendo soggetto giuridico (sia esso una ditta individuale o una società);

Il suo logo;

Il luogo dove avrà la sua sede sociale ed eventualmente la/le sedi operative;

Il/i nome/i degli eventuali amministratori, con gli indirizzi per la loro reperibilità;

b) Parte introduttiva - Dichiarazione di intenti (cosa)

In questa sezione si indicherà una sintesi degli assunti del B.p.

Deve essere redatto in modo molto sintetico e comprensibile con l'utilizzo di parole chiave ben evidenziate.

E' generalmente contenuto in una sola pagina ed risulta fondamentale per dare una prima impressione ai terzi interlocutori per una valutazione di tipo generale sull'intero progetto.

Essendo un documento di sintesi andrà redatto quando il B.p. sarà completo, in modo da avere una idea chiara di cosa dire.

La seconda è la parte tecnico-operativa

Con questo documento si passa da una trattazione meramente discorsiva ad una più tecnica, dove si iniziano ad indicare le scelte che verranno praticate per il raggiungimento degli obiettivi.

Anche la parte tecnico-operativa è a sua volta suddivisa in cinque sezioni:

a) Parte tecnico operativa – Descrizione dell'attività

E' in sostanza il dettaglio di una parte della dichiarazione degli intenti. Qui viene qualificato il nostro "core business", cosa andremo a produrre e quale sarà il nostro punto di forza. In questa sezione bisogna dunque spiegare quali sono i benefits per incentivare il cliente ad usare il nostro prodotto/servizio.

b) Parte tecnico operativa – Forma giuridica

La forma giuridica è la "veste" che si andrà a dare al nuovo soggetto. Non dovrà essere nè sottodimensionata nè sovradimensionata rispetto al tipo di attività (previsioni di fatturato, tipo di mercato etc.)

c) Parte tecnico operativa – Investimenti necessari

Questa sezione costituisce in pratica una aggregazione dei valori che saranno chiariti ed analizzati nella terza sezione del B.p.

d) Parte tecnico operativa – Management e personale

Qui va indicato il "Team" di lavoro, chi ci aiuterà nell'attività lavorativa, i criteri di scelta dei collaboratori, le loro competenze.

Il curriculum degli appartenenti al management e di tutti coloro i quali sono a capo di centri di responsabilità, dovrà essere allegato.

e) Parte tecnico operativa – Piano di marketing

Le strategie e le tattiche per aggredire il mercato, le caratteristiche del prodotto/servizio, il suo prezzo, il sistema distributivo e il piano di comunicazione.

In pratica le cosiddette quattro "P" del marketing mix.

Parte quantitativo monetaria – Rapporti sulle esigenze di fondi e sul loro impiego

E' il documento più tecnico del B.p.

In questa sezione si indicherà in dettaglio come vengono investiti i capitali, quali sono i componenti positivi e negativi generati dalla gestione e come essi si combinano per ottenere la profittabilità dell'investimento.

Illustra analiticamente il capitale necessario per l'investimento, sia quello di rischio (dell'imprenditore) che quello mutuato da terzi a vario titolo.

In riferimento a questo secondo punto, è necessario fornire anche le garanzie prestate ai finanziatori.

Inoltre si deve illustrare come viene investito tale capitale, ma questa volta sotto l'aspetto qualitativo. In pratica quanta parte andrà a costituire immobilizzazione e a quantificare l'attivo circolante.

Anche questa sezione è opportuno che venga suddivisa in due paragrafi.

a) Parte quantitativo monetaria – Rendiconti formali

E' il documento che risulta da quanto stabilito nella sezione dedicata all'aspetto monetario.

E' costituito da un Budget, generalmente triennale, che dettaglia fonti di finanziamento, investimenti costi e ricavi per un numero "n" di esercizi.

Un numero troppo breve di esercizi non è significativo, uno troppo grande non è realmente prevedibile.

Per quanto possibile, vanno considerati realisticamente tutti i costi e ponderati con attenzione i possibili ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti.

b) Parte quantitativo monetaria – Analisi di performance

E' una elaborazione dei rendiconti formali. Con l'ausilio di tecniche finanziarie si utilizzano i valori dei budget, opportunamente riclassificati, per fornire delle indicazioni sulla efficacia ed efficienza del business.

Per ultimo troviamo la parte degli Allegati.

Questa accoglierà:

- i Curriculum Vitae dei soggetti indicati in precedenza;
- la consistenza patrimoniale del/i proponente/i l'iniziativa;
- le referenze commerciali e personali
- eventuali contratti di locazione dei locali che si utilizzeranno.

Questo, in sintesi, quanto deve essere fatto per dare forma all'idea imprenditoriale. Ma non è sufficiente. Per quanto si voglia essere veloci e determinati, tra l'ideazione e l'attuazione del business passa del tempo.

Poiché l'impresa è un organismo che si inserisce in un contesto economico sociale e politico (l'environment) non immutabile, questo comporta l'insorgere di nuovi vincoli come di nuove opportunità.

Inevitabilmente sia nella fase iniziale sia, soprattutto, in quella di avvio dell'attività vera e propria il business plan deve essere opportunamente adeguato e modificato.

Nei capitoli successivi si cercherà di fornire degli strumenti per la formalizzazione della vostra idea imprenditoriale. Si seguirà una trattazione per quanto possibile settoriale, tenendo presente che, come evidente, ognuna di queste influenza le altre.

5.2 Lo studio e la verifica del mercato

Il business è il punto di partenza, per usare una metafora produttiva, la materia prima; può essere allora utile sottoporla al vaglio di un “processo produttivo” valido ed utilizzato, nella totalità dei casi, per dare ad essa la forma del “prodotto finito”.

Per iniziare la verifica occorre porsi una serie di domande :

Cosa vendere

Potrebbe non essere inutile tale domanda: a volte uno scopo può essere raggiunto con un prodotto o servizio che, considerati i vincoli ambientali e tecnici, risulta più o meno diverso da quello al quale si era pensato in partenza.

Dove vendere

La localizzazione, il posto fisico. È una scelta che in alcuni business è di importanza fondamentale (si pensi ad una attività di somministrazione di alimenti e bevande). Inoltre da questa scelta si determina anche il livello di competitività che dovrà avere il prodotto/servizio.

A chi vendere

Chi sono i nostri clienti, cosa fanno, come si comportano, cosa gli piace e quali sono i loro processi di acquisto. Queste informazioni ci aiutano a comprendere il tipo di mercato cui intendiamo vendere e le caratteristiche dei prodotti/servizi a maggiori opportunità di mercato.

A quanto vendere

Inutile dire che il prezzo non è vincolato solo dal mercato ma anche dalla nostra organizzazione produttiva; in sintesi dall' efficienza produttiva.

Come vendere

Quale sarà il nostro canale distributivo, come sarà pubblicizzato il prodotto e che aspetto avrà la sua “confezione” (il c.d. packaging). Si noti che anche un servizio può avere una confezione.

Contro chi vendere

Chi saranno i nostri concorrenti, quelli diretti e quelli indiretti, quali sono i motivi per i quali sono presenti sul mercato. In altre parole bisogna comprendere quali strategie sono più opportune per entrare sul mercato.

Il piano di marketing

Con il piano di marketing si stabiliscono le caratteristiche del mercato di riferimento, ovviamente una parte di esso sarà frutto dei vincoli imposti dal contesto nel quale operiamo mentre la restante parte costituirà una pura scelta imprenditoriale.

Quando si deciderà il “posizionamento” del prodotto/servizio, si potrà essere assistiti da professionisti che individueranno le opportunità, ma la scelta finale è sempre demandata all'imprenditore, il quale in definitiva si assume il rischio di impresa.

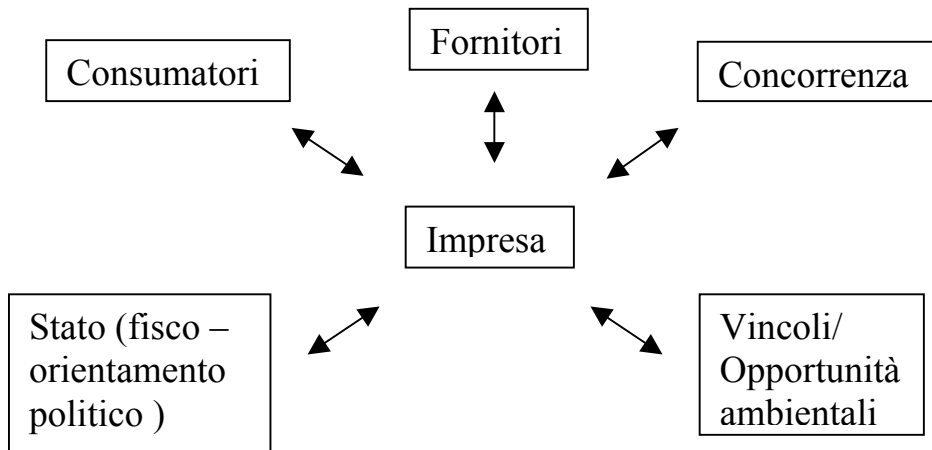
Per la definizione del p.m. si ricorre ad una metodologia ricorsiva che permette, se applicata correttamente, di stabilire degli obiettivi e di verificarli:



Quando saranno completate le prime tre fasi, con la verifica dei risultati constateremo se siamo stati capaci di soddisfare le aspettative del mercato. Se così non sarà, il processo dovrà essere reiterato nuovamente.

Studio di mercato

Il concetto di mercato in economia aziendale è molto ampio, esso può essere schematizzato come segue:



Studio dell'ambiente

Lo studio dell'ambiente si concretizza nell'analisi del contesto generale all'interno del quale si colloca l'impresa o, per meglio dire, la situazione politica che può essere desunta da una analisi delle fonti normative.

Tendenze economiche

L'analisi della situazione macroeconomica coincide con il Prodotto interno lordo, il tasso di disoccupazione e quello di inflazione. Tali variabili determineranno la scelta delle fonti di finanziamento.

Tendenze sociali

La composizione della popolazione, la sua distribuzione geografica, gli stili di vita e le principali esigenze dovranno essere analizzate al fine di comprendere il "ciclo vitale" del prodotto/servizio che intendiamo vendere.

Tendenze tecnologiche

L'innovazione tecnologica è un fattore critico in quanto è il più mutevole, quindi è necessario saper cogliere i vincoli e opportunità che ne possono derivare dalla sua applicazione.

Concorrenti attuali e potenziali

L'analisi dei competitors dovrà aiutarci a comprendere se possiamo entrare nel mercato facilmente e con quali capitali (benchmarking). Inoltre è opportuno puntare, ove possibile, su una caratterizzazione del nostro servizio/prodotto o su una rapida "fidelizzazione" della nostra clientela.

Infine non bisogna dimenticare che esistono dei concorrenti non immediatamente percepibili, si pensi al classico esempio dove un concorrente dei fornitori di servizi cinematografici è nato grazie alla diffusione di un prodotto totalmente differente (il Pc) ma che occupava, per un segmento di clientela, la stessa fascia di tempo libero.

Fornitori

La loro selezione è fondamentale. Un numero ridotto aumenta il rischio di dipendenza e, quindi, può trasformarsi in un vincolo.

Un numero elevato comporta il problema inverso, ma non meno importante, ovvero quello della ingestibilità del processo di acquisto.

Analisi della domanda

È il momento dei numeri.

Dall' analisi di settore si passa ad una valutazione dei clienti potenziali. Tanto più queste stime sono vicine alla realtà, quanto più i nostri budget saranno realistici.

Infatti, se la parte patrimoniale di un budget riguarda grandezze i capitali di rischio, quella economica tratta i ricavi di vendita. È da questi che si sviluppa tutto il conto economico dell'esercizio (ed eventualmente dei due successivi).

E' innanzitutto necessario identificare chi sarà il nostro cliente e valutarne le caratteristiche.

Occorre aver chiaro se trattasi di acquirenti singoli o industriali, e di ogni categoria si dovranno conoscere le caratteristiche e i bisogni disattesi.

Il **singolo acquirente** ha un comportamento complesso, estremamente differente a seconda della categoria di prodotti/servizi da acquistare. Ciò nonostante ha un comune denominatore: cerca il prodotto che risponda, anche solo a livello emozionale, il suo bisogno.

A volte i bisogni sono inespressi, basta solo comprendere quale prodotto è in grado di soddisfarli. Altre volte necessitano invece di essere stimolati.

Risulta anche difficile percepire se un bisogno stimolato era già presente nei consumatori.

L'**acquirente industriale** invece ha come unico riferimento (lo stesso che avremo noi quando, divenuti titolari d'impresa tratteremo con i fornitori) la massimizzazione del rapporto prezzo/prestazioni. In questi tipi di mercato il leader è quello che a parità di categoria di prodotto chiede il prezzo minore.

Oltre il tipo di consumatore è necessario analizzare anche altri aspetti del processo di acquisto.

Se il prodotto offerto è caratterizzato da un basso prezzo ed una alta reperibilità (ad esempio il pane) il processo di acquisto ha un valore sostanzialmente nullo.

Viceversa se il prodotto ha un alto valore aggiunto.

Analisi dell'offerta

L'analisi della offerta è importante quanto quella della domanda. Sapere chi sono i nostri concorrenti, come operano, quali sono i loro punti di forza e quali di debolezza ci aiuta a capire come deve essere caratterizzato il nostro servizio/prodotto.

Bisogna precisare che l'analisi della concorrenza è fondata in buona parte da valutazioni empiriche, e quindi, in definitiva dalla conoscenza che l'osservatore ha del mercato stesso. Infatti, benchè sia possibile ottenere dati di vendita più o meno aggregati del mercato, bilanci di altre aziende (presso le Camere di Commercio), le informazioni più importanti delle imprese, quali le loro strategie, non sono di pubblico dominio.

La nostra analisi dovrà essere finalizzata a:

- essere flessibili e aperti ai mutamenti imposti dai leader di mercato;
- utilizzare strategie vincenti già adottate dagli altri (Benchmarking);
- valutare la combinazione di prodotto dei competitori;
- scoprirne i loro punti deboli e quindi capire dove creare il nostro vantaggio competitivo.

L'analisi, gli studi, i dati ottenuti ci offriranno un ausilio in più per capire in che modo andrà modulata la nostra offerta e se le risorse che avevamo pensato di destinarle sono sufficienti.

Al fine di una comparazione tra i vari competitors ed il prodotto/servizio (globalmente inteso) che andremo ad offrire, può essere utile utilizzare la seguente matrice.

	NOSTRO VALORE	VALORE PER I COMPETITORS	VALORE RICHIESTO DAL MERCATO
Capacità organizzative Flessibilità Dimensioni Velocità risposta al cliente Conoscenza del prodotto Forza finanziaria Immagine acquisita sul mercato			
Marketing Base dei clienti Competenza sui nuovi prodotti Capacità comunicativa Confezionamento del prodotto Distribuzione Rete di vendita Servizi al cliente (in caso di prodotti) Innovazione Competenze tecniche sul prodotto Brevetti Produzione Tecnologia di produzione/erogazione del servizio Efficienza del processo Esperienza accumulata Flessibilità Qualità del prodotto Personale Validità del gruppo Buone relazioni con il personale Flessibilità del personale Motivazione del personale			
Fattori esterni Fedeltà dei clienti Controllo dei canali distributivi Politiche di incentivazione governative Accordi con altre aziende Accesso a risorse finanziarie agevolate			

Alcuni punti possono non essere indicativi, in una prospettiva di inizio attività, ma lo diventano in un ottica di più ampio respiro.

5.3 La definizione dell'offerta

Il processo di acquisizione di informazioni ci ha permesso di conoscere alcuni vincoli importanti con i quali dobbiamo confrontarci per sviluppare il nostro business. Ora è il momento di stabilire alcuni parametri fondamentali:

- i prodotti/servizi che andremo ad offrire;
- i segmenti sui quali operare;
- il posizionamento rispetto alla concorrenza;
- le dimensioni del fatturato ipotizzabile;
- gli investimenti da effettuare;
- le competenze sulle quali puntare.

Identificata la nostra offerta in riferimento alla concorrenza e soprattutto stimate le nostre risorse economiche e tecniche, possiamo iniziare a posizionarla per intuire le strategie da adottare:

		GLI STANDARD DI OFFERTA DEL NOSTRO BUSINESS	
		Bassi	Alti
VALORE ATTRIBUITO DAL MERCATO AGLI STANDARD DI UN BUSINESS COME IL NOSTRO	Alto	Ridefinizione del business Il nostro business non è adeguato alle richieste del mercato	Obiettivo raggiunto Il business è adeguato, bisogna mantenere lo stesso standard di prodotto/servizio
	Basso	Obiettivo raggiunto Il business è adeguato, bisogna mantenere lo stesso standard di prodotto/servizio	Ridefinizione del business Il nostro business non è adeguato, ma con l'aggravante dello spreco di risorse per mantenere uno standard non conforme alle richieste.

Oltre a massimizzare le prestazioni offerte, lo stesso discorso va affrontato in riferimento ai costi sostenuti per la produzione.

		VALORE ATTRIBUITO ALLA PRESTAZIONE	
		Alto	Basso
COSTO DI PRODUZIONE	Alto	1) Costo adeguato	2) Distogliere la linea di prodotto o razionalizzare la produzione
	Basso	Destinare più risorse	4) Costo adeguato

Il ciclo di vita del prodotto

Nella definizione dell'offerta è necessario considerare anche in quale fase del ciclo si trova il prodotto o servizio che venderemo. Il marketing individua quattro fasi :

- introduzione - prodotto nuovo, concorrenza quasi nulla, alto costo dovuto alla copertura dei costi di progettazione e lancio sul mercato;
- crescita - fase di accettazione del prodotto, ancora bassa concorrenza quindi prezzi di vendita che rimangono alti in virtù della rendita di posizione acquisita dai produttori. In questa fase la comunicazione è incentrata sulla fidelizzazione della clientela;
- maturità - alta concorrenza; riduzione dei prezzi e quindi margini garantiti dai grossi volumi di vendita. In questa fase sono possibili varie azioni: differenziazione, innovazione del prodotto (ove possibile), ritiro dal mercato;
- declino - Il mercato è saturo e le imprese che hanno mantenuto la produzione vedono ridursi i volumi, quindi il prezzo tende a scendere. Se i costi aziendali permettono ancora un margine positivo e non vengono distolte risorse da investimenti più profittevoli è opportuno mantenere la posizione fino a che il prodotto è richiesto.

Chiaramente le prime due fasi sono le più remunerative, ma anche quelle che richiedono più investimenti. La terza richiede la capacità di "reinventare" un prodotto già diffuso sul mercato o di saper differenziare la propria offerta. Se il prodotto/servizio è nella quarta fase del ciclo vitale è opportuno abbandonare la propria idea d'impresa.

Nelle moderne economie, l'innovazione gioca spesso un ruolo fondamentale.

A ben vedere però è possibile una innovazione che non riguardi solo il prodotto, ma anche lo stesso mercato :

		MERCATI	
		Attuali	Nuovi
PRODOTTI	Attuali	1) Strategia non innovativa (ma anche la meno rischiosa), adottabile per prodotti che sono in una delle prime due fasi del ciclo di vita.	2) Il caso classico è l'esportazione all'estero, ma anche il cambio del canale distributivo, ad es. un prodotto venduto solo all'ingrosso e ora solo al dettaglio.
	Nuovi	3) Si cerca di sfruttare i vantaggi delle due prime fasi del ciclo di vita	4) Si sfruttano i vantaggi delle due prime fasi del ciclo di vita con quelli derivanti dall'ingresso in un nuovo mercato. È l'atteggiamento più rischioso ma anche quello potenzialmente più remunerativo.

Il marketing mix

Il marketing mix è l'insieme degli elementi che caratterizzano l'offerta. È composto dalle cosiddette "4 P":

- Prezzo (Price);
- Prodotto (Product);
- Comunicazione (Promotion);
- Distribuzione (Placing).

I quattro elementi devono essere coerenti sia tra loro che rispetto alle risorse che possiamo immettere nel nostro business, ed in particolare:

- ai segmenti scelti;
- al posizionamento rispetto alla concorrenza;
- ai nostri punti di forza e di debolezza;
- alla funzione del prodotto e al tipo di clientela;
- alla fase del ciclo di vita del prodotto;
- all'atteggiamento più o meno innovativo scelto per il nostro business.

Il Prodotto

Il prodotto è l'elemento essenziale della nostra offerta; può essere un prodotto fisico, un servizio o una combinazione fra i due (es. una automobile venduta con un servizio di assistenza).

Elementi del prodotto possono essere:

- Componenti materiali
- Componenti immateriali
- L'immagine

Per le componenti materiali di un prodotto si dovrà necessariamente far riferimento alle sue caratteristiche intrinseche, per quelle immateriali, nel caso dei servizi, alle caratteristiche intangibili.

Nel caso di un servizio, la produzione e l'erogazione sono sostanzialmente simultanee ed, inoltre, il cliente partecipa attivamente all'erogazione del servizio stesso.

Oltre alle caratteristiche del prodotto o del servizio va deciso se il business deve prevedere una gamma di prodotti più o meno omogenei (in quanto a soddisfazione dello stesso bisogno, es: più modelli di auto) o un unico prodotto.

Il Prezzo

Per stabilire il prezzo, in questa fase , dovremo considerare la percezione che il cliente ha del valore del prodotto.

È chiaro che un'adeguata comunicazione e un'appropriata distribuzione, ci permettono di poter agire sulla leva del prezzo con un grado di libertà maggiore.

Per valutare una corretta politica di prezzo va considerato:

- il valore attribuito dal mercato al nostro prodotto/servizio;
- il costo di produzione e di commercializzazione;
- il prezzo imposto dalla concorrenza;

dei tre si sceglierà quello più opportuno al nostro business.

La Comunicazione

In marketing la comunicazione va intesa nel senso più ampio possibile della parola; in essa si comprende infatti :

- la denominazione dell'azienda, che ha un suo preciso significato quando non sia generico;
- la sede;
- l'insegna;
- la reception, in senso lato: dal locale fisico alle procedure di risposta ai clienti per telefono;
- le pubbliche relazioni;
- la pubblicità, con tutti i mezzi di comunicazione (ivi compreso il volantaggio, il mailing);

- il confezionamento (il cosiddetto packaging, meglio conosciuta come quinta "P" del marketing mix): che per alcune tipologie di prodotti è fondamentale per differenziarsi quando il mercato presenta una nutrita schiera di concorrenti.

La comunicazione dovrà essere:

- efficiente: cioè raggiungere il risultato con il minor costo possibile
- efficace: far ricordare il messaggio
- adeguata al business ed al mercato interessato
- valutabile nella performance: in grado di rendere quantificabile se e come raggiunge gli obiettivi desiderati (es. per alcuni media - radio - tv - internet - esiste il cosiddetto costo/contatto)

La Distribuzione

Può essere considerata la fase finale, prima della presentazione al cliente, del nostro processo di produzione.

Esistono quattro tipi di distribuzione, ed ognuno di essi ha dei vantaggi e svantaggi che lo fanno risultare più o meno opportuno per un tipo di mercato:

- ingrosso;
- grande distribuzione;
- dettaglio;
- vendita diretta.

Le prime due sono nella realtà praticabili quasi esclusivamente da imprese che hanno produzioni considerevoli.

Il controllo sulla distribuzione è minimo nell'ingrosso per divenire sempre maggiore nel direct marketing.

I problemi legati ai canali distributivi sono minimi nell'ingrosso per divenire sempre maggiori nella grande distribuzione e ancor di più nella vendita al dettaglio. La vendita diretta presuppone, poi, una più o meno complessa gestione dei punti di vendita con tutto quello che ne consegue (costi, know-how).

Alcune scelte risultano più o meno vincolate dalle caratteristiche dei prodotti offerti al mercato. Si pensi ad un prodotto di erboristeria, l'immagine che ne avrà il mercato sarà differente a seconda che si opterà per la grande distribuzione o per un canale più selezionato quali ad es. le farmacie (inutile ricordare che sarà differente anche il prezzo).

È un trade-off che deve essere considerato bene nella scelta del canale di vendita.

Il controllo dei risultati

Come per la scelta del canale distributivo, la possibilità di controllare i risultati del piano di marketing è legata alle dimensioni dell'impresa. In particolare:

- alle sue risorse

- al know-how di cui disponiamo

E' consigliabile effettuare alcune analisi post vendita in tutti i processi di gestione. In particolare, sono consigliate le seguenti analisi:

Analisi delle vendite

- Scostamenti del fatturato rispetto alle previsioni;
- Confronto statico e dinamico (in periodi temporali differenti) rispetto alle vendite della concorrenza;
- Analisi per linee di prodotto in riferimento alle tendenze e ai margini di guadagno (con l'ausilio della contabilità industriale)

Analisi dei costi commerciali

- Costo della forza vendita/ vendite
- Spese pubblicitarie/ vendite

Analisi della clientela

- Analisi dei reclami
- Analisi dei comportamenti di acquisto
- Analisi delle fonti di informazione che hanno utilizzato i clienti per conoscere il prodotto
- Analisi della nostra immagine presso la clientela

Le ricerche di mercato

L'intuito dell'imprenditore è il faro della sua azienda, ma poiché un business è da razionalizzare, gli istinti vanno supportati da informazioni che possano essere riscontrate direttamente nel mercato.

Nel paragrafo precedente si è visto come sia possibile utilizzare dati interni per analizzare le tendenze di vendita della nostra linea di prodotti; ora si vedrà come attingere a informazioni esterne.

Queste fonti possono essere di varia natura: clienti, fornitori, fiere specializzate, dati di settore.

Check list per la compilazione del piano di marketing

Il piano di marketing è opportuno che sia verificato. Di seguito di riporta una check list di base da adottare per la verifica.

Analisi dell'ambiente e del settore

Dobbiamo chiederci :

- Cosa può influire il nostro business
- Quali sono le tendenze economiche, politiche e sociali
- Quali sono le barriere all'ingresso di un mercato

- Che potere hanno clienti e fornitori

Analisi della domanda

Dobbiamo chiederci :

- Se conosciamo le caratteristiche del cliente
- Cosa è in grado di influenzare il consumatore
- Qual è il suo processo di acquisto
- Qual è la propensione di spesa per il nostro prodotto
- Se esiste un cliente "tipo"
- Quali prodotti alternativi possono essere usati per soddisfare lo stesso bisogno
- Come è segmentato il mercato
- La tendenza della domanda (stabile, crescita, diminuzione)
- Come si informano i potenziali clienti
- Qual è la domanda potenziale del prodotto
- Qual è la nostra quota di mercato potenziale

Analisi dell'offerta

Dobbiamo chiederci :

- Chi sono i nostri potenziali concorrenti
- Quali sono loro vantaggi competitivi
- Quali sono i loro punti deboli
- Se la nostra offerta è migliorabile
- Qual è il numero di concorrenti nel nostro mercato
- In quale fase del ciclo di vita si trova il nostro prodotto

Punti di forza e debolezza

Obiettivi

Dobbiamo chiederci :

- Cosa distinguerà la nostra impresa
- Se i segmenti scelti sono adeguati
- Che funzione svolge il nostro prodotto/servizio

Marketing mix

Dobbiamo chiederci :

- Cosa offriremo: prodotti, servizi, una combinazione dei due
- Come si posiziona il nostro prodotto rispetto alle esigenze del cliente
- Se la nostra gamma di prodotti è coerente con le esigenze del cliente
- Come impostare le politiche di prezzo
- Il costo di ogni prodotto
- Quale sarà la politica dei pagamenti
- Quali sono i costi/benefici dei vari canali distributivi
- Quale sarà la politica distributiva
- Cosa comporterà questa scelta
- Quale sarà la politica di comunicazione
- La nostra immagine

La coerenza dell'immagine con il prodotto

- Come sarà gestita interna (nell'azienda) ed esterna (con i fornitori e i clienti)

5.4 La previsione delle risorse economiche

I processi economici moderni, l'aumentare della concorrenza, la continua innovazione sono fattori che sollecitano sempre più un processo di "ottimizzazione" delle politiche gestionali.

Se una volta sarebbe bastato avere un prodotto valido, e quindi un buon fatturato, oggi puntare solo ad espandere i ricavi è una politica necessaria ma non più sufficiente.

L'imprenditore, infatti deve porre la massima attenzione ai costi di produzione ed alla composizione quali/quantitativa del capitale della sua azienda.

È chiaro che prima di iniziare a parlare di costi di gestione, bisogna ponderare i fabbisogni (attuali e futuri) di capitale.

Per un primo impatto con l'analisi finanziaria si può utilizzare il seguente schema:

informazioni necessarie	Strumenti
Entità del capitale per l'avvio dell'impresa	Piano degli investimenti in immobilizzazioni e attivo circolante
Titolarietà del capitale (proprio o di terzi)	Piano Fonti e impieghi
Fatturato	Piano previsionale delle vendite Punto di pareggio
Spese di gestione per il previsto volume di vendita	Piano previsionale dei costi
Rendimento del business nel primo anno di attività	Bilancio preventivo: Conto economico preventivo Stato patrimoniale preventivo
Necessità di liquidità	Cash flow

Il piano degli investimenti

Il Piano degli investimenti è lo strumento con il quale si quantificano tutti i capitali necessari all'avvio dell'impresa. Dal punto di vista qualitativo i capitali possono essere distinti in "Immobilizzazioni" (cioè investimenti che esauriscono il loro ciclo di utilizzo nell'arco di più anni) e "Attivo circolante" (cioè capitali destinati a rinnovarsi una o più volte nel corso di un solo esercizio).

Le Immobilizzazioni

Nella pratica aziendale esistono vari tipi di immobilizzazioni:

Tecniche	Immateriali	Finanziarie
Immobili Impianti Macchinari ed attrezzature Arredi Hardware Automezzi	Brevetti Marchi Spese di costituzione Licenze Software	Cauzioni per affitti Investimenti in titoli Crediti di difficile realizzo

Poiché il piano degli investimenti è un prospetto analitico descrittivo, di questi beni si devono fornire le seguenti informazioni:

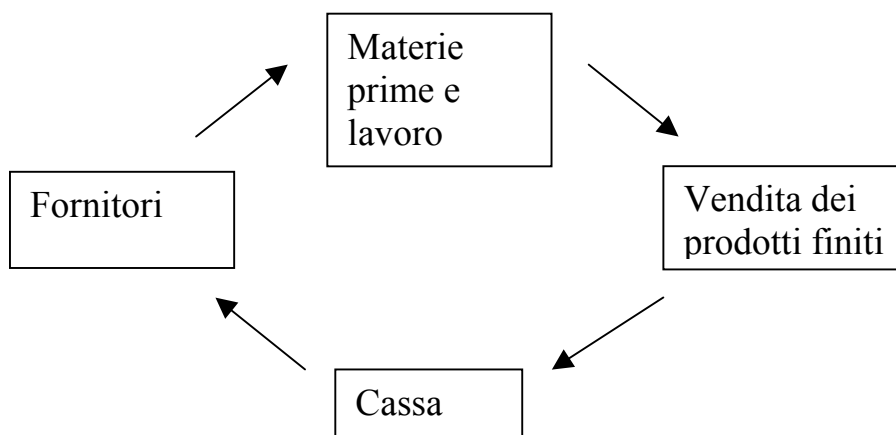
- Tipologia e caratteristica del bene
- Fornitore
- Costo
- Data di consegna
- Modalità di pagamento

L'Attivo circolante

All'avvio dell'attività bisogna prevedere anche la copertura del capitale circolante necessario a:

- Acquisto di materie prime;
- Pagamento di salari e stipendi;
- Pagamento delle utenze;
- Spese di gestione;
- Fondo cassa per affrontare spese impreviste.

In una ipotesi di sana gestione imprenditoriale il capitale circolante si alimenta da solo con il normale processo di acquisto/vendita secondo il seguente schema:



Il piano fonti impieghi

Con il Piano degli investimenti abbiamo determinato come si investirà il capitale nella prima fase di attività.

Il piano fonti impieghi ci serve a stabilire quanto capitale è necessario per il nostro tipo di investimento e quanta parte di questo si rende necessario richiederlo a terzi.

L'ipotesi del totale autofinanziamento, oltre che difficilmente riscontrabile nella realtà, è economicamente poco valida.

Le fonti alle quali possiamo accedere sono sostanzialmente di tre tipi:

- I finanziamenti agevolati
- Il sistema bancario
- Il credito commerciale (dilazioni concesse dai fornitori)

I finanziamenti agevolati

La quasi totalità dei finanziamenti agevolati prevede una più o meno intensa partecipazione del capitale proprio o di rischio.

Vale la pena ricordare che la scelta di accedere ad una forma di finanziamento va ponderata all'inizio di ogni progetto, potendo essa incidere anche sull'eventuale forma giuridica della stessa impresa (si pensi alla legge sull'imprenditoria femminile).

Il sistema bancario

Gli istituti di credito offrono un' ampia gamma di prodotti più o meno personalizzati per le aziende, ma generalmente essi si riconducono a linee di credito a breve e medio termine.

Fra le linee di credito a breve, il più importante strumento è certamente lo **scoperto in contocorrente (c/c)**. Esso prevede la possibilità di prendere somme a prestito (in pratica di avere sul c/c un saldo negativo).

E' un tipico strumento per elasticità di cassa e, come si vedrà in seguito, è opportuno utilizzarlo per finanziare gli investimenti in capitale circolante, cioè quelli che permettono un ritorno nel minor tempo possibile. Questo perché lo scoperto in c/c è generalmente molto oneroso, per quanto indispensabile alla vita dell'impresa.

La forma classica di finanziamento a medio termine è il **mutuo**. È un finanziamento cosiddetto "di scopo", cioè è erogato per un fine specifico come, ad esempio, l'acquisto di un macchinario o di un fabbricato.

Nell'ambito del sistema creditizio è importante ricordare che sono due i fattori necessari per l'accesso a qualsiasi forma di credito:

- la capacità di generare reddito da parte dell'impresa;
- le garanzie da fornire a fronte dei finanziamenti richiesti;

mancando una delle due è praticamente impossibile accedere a qualsiasi tipo di credito.

Il Credito commerciale

Anche i fornitori possono avere interesse a dilazionare i loro crediti. Soprattutto all'avvio dell'impresa, i fornitori possono avere interesse ad agevolare un nuovo cliente.

Talvolta però, la dilazione può risultare particolarmente onerosa.

Vediamo ora una scheda di Piano Fonti impieghi:

IMPIEGHI DI CAPITALI	FONTI DI FINANZIAMENTO
Immobilizzazioni tecniche: Immobili Macchinari Attrezzature Automezzi Mobili e arredi Hardware	Capitale Proprio: Capitale sociale Riserve (dopo il 1° anno di attività)
Immobilizzazioni immateriali: Brevetti Marchi Spese di Costituzione Software	Capitale Di terzi: a medio Debiti Vs. Fornitori in immobilizzazioni Mutui Finanziamenti agevolati
	a breve Debiti Vs. Fornitori Banche Leasing
Immobilizzazioni finanziarie: Titoli Partecipazioni	
Capitale Cicolante: Cassa Banca Crediti commerciali Materie prime	

Si tenga presente che è indispensabile, al fine di evitare gravi squilibri che comprometterebbero l'esistenza stessa dell'azienda :

- finanziare le immobilizzazioni con capitali a medio/lungo termine (propri e di terzi) e l'attivo circolante con capitali a breve;
- mantenere tale modalità di finanziamento per tutta la vita.

5.5 La previsione delle vendite

Per impostare quello che dovrà essere il nostro budget preventivo è necessario partire innanzitutto dalla previsione dei ricavi di vendita.

Se il nostro piano di marketing è stato redatto correttamente, la stima dei ricavi di vendita sarà pressoché completa. Infatti, identificando il mercato potenziale e la nostra quota di mercato possiamo formalizzare il valore dei costi e dei ricavi.

L'unico elemento imponderabile l' "elasticità della domanda", e cioè il mutamento della domanda (in termini di maggiori o minori vendite) al variare del prezzo di vendita.

Per completare il quadro informativo bisogna stimare anche i costi di produzione. I costi si distinguono in **fissi** e **variabili**.

I costi fissi sono quelli che vengono sostenuti indipendentemente dal livello di produzione, mentre i costi variabili sono strettamente legati all'ampiezza della produzione.

A titolo di esempio si elencano i principali costi variabili:

- materie prime
- forza motrice
- manodopera diretta
- lavorazioni esterne
- trasporti
- provvigioni di vendita.

Esiste una relazione di interdipendenza tra costi fissi e variabili. Una impresa eccessivamente caricata di costi fissi troverà convenienza per forti volumi produttivi, mentre avrà difficoltà in caso di una contrazione del mercato.

Il Break even point (punto di pareggio)

L'analisi del punto di pareggio è uno strumento che si rivela molto utile per capire a che livello di fatturato l'impresa inizia ad avere un margine positivo.

La formula è la seguente:

$$\text{Quantità di pareggio} = \text{CF} / (\text{P.u.} - \text{C.v.u.})$$

Dove :

CF= Costi Fissi

P.u.= Prezzo unitario di vendita

C.v.u.= Costo variabile per una unità di prodotto.

Per quantità superiori a quella di pareggio il margine diviene positivo.

5.6 L'efficienza del progetto imprenditoriale

Per determinare la profittabilità del progetto occorre elaborare sulla base delle informazioni raccolte nelle precedenti fasi, il **bilancio preventivo**.

Questo si compone di:

- il Conto Economico previsionale, che riassume tutti i costi previsti per aggregati per esercizi e fornisce un risultato finale chiamato utile o perdita di esercizio;
- lo Stato Patrimoniale previsionale, che consiste nella versione contabile del Piano fonti/impieghi.

Lo stato patrimoniale previsionale

Attivo Patrimoniale (o Attività)	Passivo Patrimoniale (o Passività)
Immobilizzazioni materiali: Immobili Macchinari Attrezzature Automezzi Mobili e arredi Hardware	Patrimonio netto: Capitale sociale Riserve (dopo il 1° anno di attività) Utili (o perdite)
Immobilizzazioni immateriali: Brevetti Marchi Spese di Costituzione Software	Debiti : a medio Debiti Vs. Fornitori in immobilizzazioni Mutui Finanziamenti agevolati TFR a breve
Immobilizzazioni finanziarie: Titoli Partecipazioni	Debiti Vs. Fornitori Banche Leasing
Attivo Cicolante: Cassa Banca Crediti commerciali Rimanenze	

Per la compilazione dello stato patrimoniale previsionale è buona prassi che il totale delle attività deve essere uguale al totale delle passività.

Se così non è, vuol dire che nella redazione è stato commesso un errore.

Il Conto economico previsionale

E' opportuno sottolineare che: il vero reddito di un' attività imprenditoriale è rilevabile solo nel momento in cui essa termina di esistere. Infatti, solo allora tutti i costi saranno certamente sostenuti ed i ricavi certamente conseguiti.

Per esigenze pratiche, civilistiche e soprattutto fiscali questo non è possibile, per cui l'attività viene suddivisa in periodi che sono chiamati esercizi.

Il conto economico riassume tutti i costi ed i ricavi di competenza dell'esercizio. La competenza economica viene calcolata in vari modi, che sono sostanzialmente riconducibili ad un meccanismo di scomputazione e "rimando" agli esercizi successivi.

Un esempio può aiutare a chiarire il concetto.

Supponiamo che l'impresa acquisti un macchinario del costo di 100 Euro. Il macchinario sarà utilizzato per almeno 5 anni. Sarebbe scorretto imputare il costo del macchinario al solo esercizio nel quale esso è stato acquistato, bensì il costo va distribuito nei cinque anni.

Il costo viene frazionato in 5 anni: ipotizzando un utilizzo del macchinario costante negli anni, il costo sarà frazionato in base alla seguente formula:

$$100 : 5 = 20$$

In tal modo 20 sarà imputato al primo esercizio e 80 rimandato agli esercizi successivi. Questo particolare procedimento prende il nome di **Ammortamento**.

Il processo di determinazione del risultato di esercizio (utile o perdita) è raggiunto con uno schema chiamato a scalare, che prevede come punto di partenza i "Ricavi di vendita".

Valore della produzione (o ricavi)
Ricavi di vendita
Altri ricavi e proventi
-
Costi della produzione
<i>Costi per merci e materiali di consumo :</i>
- materie prime
- imballaggi
- rimanenze (iniziali-finali)
<i>Costi per servizi esterni :</i>
- lavorazioni esterne
- costi per utenze (es. energia elettrica)
- manutenzioni
- vigilanga
- consulenze
- pubblicità
- assicurazioni
- cancelleria
<i>Costi per il personale :</i>
- salari e stipendi
- oneri sociali
- accantonamenti al T.F.R.
<i>Ammortamenti e accantonamenti</i>
=
Risultato della gestione caratteristica
+ o -
<i>Oneri e proventi finanziari :</i>
=
Risultato della gestione finanziaria
+ o -

Oneri e proventi straordinari :
=
Risultato della gestione straordinaria
-
Imposte
=
Utile o perdita di esercizio

Anche gli aggregati intermedi sono una convenzione che viene utilizzata per avere una visione più chiara dell'andamento della gestione. In particolare:

Risultato della gestione caratteristica

Ci indicherà il risultato parziale di quello che è il nostro "core business": se è negativo questo vuol dire che la gestione non è efficace ed efficiente.

E' da sottolineare che risulterà negativa anche qualora registrasse un risultato positivo per effetto di proventi finanziari o straordinari.

Risultato della gestione finanziaria

Ci permette di tenere sotto controllo il costo del capitale preso a prestito e il peso che esso ha sull'intero conto economico. Se avviene il caso inverso (utile operato ma perdita dovuta agli oneri finanziari) occorre rivalutare la composizione delle fonti di finanziamento.

5.7 La valutazione delle esigenze di liquidità

Tenere sotto controllo i flussi di cassa (il cosiddetto cash flow) è importante quanto assicurarsi che il proprio business sia in grado di generare utili. Può accadere che, nonostante l'impresa riesca a generare utili, le entrate non riescono a far fronte alle uscite. Questo accade, generalmente perché i due più importanti flussi di cassa in entrata (le vendite) e in uscita (i pagamenti ai fornitori) non coincidono temporalmente.

L'attivo circolante deve essere finanziato solo con debiti a breve. Se ciò non avviene, esistono le condizioni di massima per gestire adeguatamente i flussi di cassa. I fattori critici per il cash flow sono sintetizzabili nelle seguenti variabili:

Le vendite

Paradossalmente un aumento delle vendite può causare una crisi di liquidità, specialmente nella fase di avvio dell'attività. Infatti la tendenza, accentuata da una fase di penetrazione nel mercato, è quella di concedere eccessive dilazioni dei crediti verso i clienti.

A questo deve essere aggiunto che lo scarso potere contrattuale nei confronti dei fornitori non permette altrettante dilazioni nei pagamenti da effettuare.

In pratica ci si trova spesso nella situazione di vendere a credito e pagare in contanti, e questo spiega come, anche se il business è redditizio, l'impresa può trovarsi in carenza di liquidità.

I costi fissi

In caso di contrazione, anche temporanea delle vendite, i costi fissi rimangono alti. In questo caso si verifica una uscita certa di denaro a fronte di una diminuzione delle entrate.

La sottocapitalizzazione

Quando l'apporto di capitale proprio è ridotto, si verifica un eccessivo ricorso al finanziamento bancario, per ottenere una elasticità di cassa.

Lo scompenso si manifesta sia sull'equilibrio finanziario sia su quello economico per via dell'aumento degli oneri finanziari.

Il seguente strumento che può risultare utile per la previsione dei flussi di cassa in entrata ed uscita:

Il budget di cassa

	Gennaio	Totale
Entrate monetarie			
Saldo di cassa iniziale			
Apporti dei soci			
Incassi per fatture di vendita			
Altre entrate			
Totale entrate			
Uscite monetarie			
Fitti passivi			
Materie prime			
Cancelleria			
Tasse e bolli			
Immobilizzazioni			
Utenze			
Salari e stipendi			
Altre uscite			
Totale uscite			
Entrate - Uscite			

I dati da inserire saranno presi dal budget economico previsionale ad eccezione dei costi cosiddetti figurativi (ammortamenti, accantonamenti).

La differenza entrate uscite costituisce il disavanzo previsto per il mese.

5.8 Il fattore umano e la sua organizzazione: il lavoro associato

Il fattore umano

Il primo compito che dovrà essere affrontato sarà la redazione del Piano organizzativo.

A tal fine sono da stabilire:

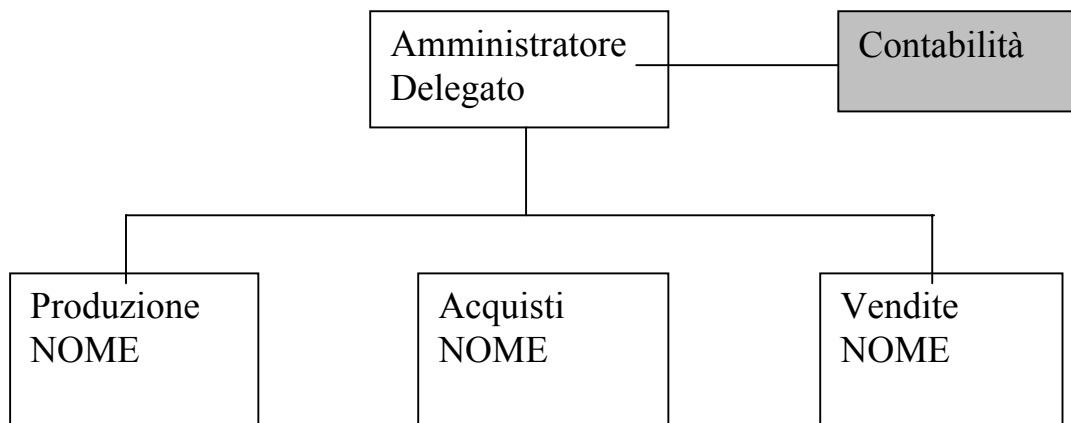
- i ruoli e le rispettive competenze, nonché chi andrà a ricoprirli;
- il funzionamento del sistema, cioè le interrelazioni fra i ruoli (organigramma)

L'organigramma

E' lo strumento con il quale si formalizza il sistema organizzativo.

Permette, inoltre, di identificare la persona che ricoprirà la carica.

Le funzioni possono essere in Line oppure in Staff; le prime sono organizzate in senso piramidale, le seconde sono eventuali funzioni di tipo consultivo (es. quando ci si avvale di organi esterni per alcune funzioni). Segue un esempio di organigramma con organi in Line e Staff .



 Organi In Line

 Organi In Staff

Il lavoro associato

Cooperare, lo esprime con chiarezza l'etimologia della parola, vuol dire scegliere di operare insieme, unire sforzi, lavoro, iniziative, risparmi, nel tentativo di raggiungere un obiettivo comune.

In altri termini, la cooperativa è una società costituita fra persone fisiche e giuridiche che condividono un obiettivo comune e che uniscono le loro forze per affrontare assieme le sfide competitive ed innovative del mercato senza dimenticare i concetti di solidarietà, collaborazione sul lavoro e mutualità che sono i principi ispiratori di una cooperativa.

Essenzialmente la cooperativa è un'impresa e una società, infatti, in quanto impresa ha un fine economico, ma l'attività di una cooperativa è data anche dalla gestione comune del lavoro e individua nella figura del socio il perno attorno al quale fare ruotare aspetti di natura economico finanziaria. Tutto ciò per sottolineare che in cooperativa ogni socio ha diritto ad un voto senza differenze discriminatorie.

Le principali norme in tema di cooperazione :

- Il Codice Civile del 1942 dall'articolo 2511 al 2548.
- Il D.LGS.C.P.S. 14 dicembre 1947 n° 1577 e successive modifiche ed integrazioni (così detta «legge Basevi») è la legge fondamentale in materia di cooperazione e reca le norme sulla vigilanza alle imprese cooperative nonché quelle sulla struttura giuridica.
- La Costituzione all'art. 45 "La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La Legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità".
- Legge 17 febbraio 1971, n° 127 - Modifiche al DLCPS 14/12/47.
- D.P.R. 29/09/1973 n° 601 disciplina delle agevolazioni tributarie.
- Legge 8/09/1991 n° 381 «disciplina delle cooperative sociali»
- Legge 31 gennaio 1992, n°59 - Nuove norme in materia di società cooperative.
- Legge 7 agosto 1997, n° 266 (articolo 21) - Introduzione della piccola società cooperativa.
- Legge 3 aprile 2001, n. 142 «Revisione della legislazione cooperativistica con particolare riferimento alla figura del socio lavoratore».

I principi e i valori che caratterizzano una cooperativa

Il principio mutualistico

Tale principio, pur non essendo definito legislativamente, consiste essenzialmente nel reciproco sostegno dei soci per realizzare tutto quello che non sarebbe possibile individualmente: si tratta dell'elemento fondante che si ritrova in ogni tipo di cooperativa. Creare una cooperativa è un modo diverso di fare impresa, una proposta adeguata a fornire risposte convincenti ai problemi e alle aspirazioni sociali del nostro tempo. Fermo restando che l'attività esercitata è condotta con il principio della economicità degli atti di gestione.

Una testa un voto

Ogni socio ha uguale diritto di partecipare alle scelte di comune interesse, può votare nell'Assemblea, partecipare alle decisioni imprenditoriali e garantire il ricambio delle persone nei posti di maggiore responsabilità.

Tutti i soci hanno uguale diritto e uguali obblighi, inoltre i soci devono possedere i necessari requisiti per svolgere le loro attività nella cooperativa.

Solidarietà e mutualità intercooperativa e verso l'esterno

Tra le cooperative si attuano forme di solidarietà al fine di promuovere lo sviluppo e il consolidamento delle imprese sul mercato, anche perché non può esistere vera cooperazione se questa non si realizza in primo luogo tra le cooperative stesse. A tal scopo tutte le cooperative destinano il 3% dei propri utili ad un fondo mutualistico finalizzato alla promozione ed allo sviluppo della cooperazione.

Democraticità della struttura

La cooperativa è una struttura aperta dal momento che si basa sul principio della libertà e della volontarietà dell'adesione senza alcuna discriminazione. L'apertura delle strutture è rivolta a tutti coloro che intendono utilizzare i servizi e che acconsentono ad assumere la responsabilità in qualità di socio. Chiunque, infatti, condivida i principi mutualistici e possieda i requisiti richiesti da una cooperativa può chiedere di diventarne socio.

La natura non speculativa

Le cooperative hanno scopo mutualistico: il loro fine consiste nel valorizzare la figura del socio e assicurargli lavoro o servizi alle migliori condizioni di mercato. I soci uniti in cooperativa soddisfano i propri interessi personali e professionali, autogestiscono la propria impresa e beneficiano dei risultati ottenuti. Nelle cooperative gli avanzi di gestione sono patrimonio sociale e possono essere destinati agli investimenti, allo sviluppo delle attività d'impresa, alla istituzione di servizi comuni, alla formazione ed elevazione delle capacità professionali dei soci.

Nelle altre società, invece, lo scopo è la realizzazione del lucro e gli utili di esercizio vengono attribuiti ai soci in proporzione alle azioni o alle quote possedute.

La tipologia delle imprese cooperative

La Cooperazione è presente in tutti i settori produttivi. È difficile collocare le cooperative all'interno di schemi prestabiliti per la pluralità di esperienze esistenti. Tuttavia il Ministero del Lavoro censisce, a fini amministrativi, all'interno di otto sezioni le tipologie di cooperative presenti nel nostro Paese a seconda del settore nel quale si esplica la loro attività :

- **Sezione Cooperazione di Consumo:** rappresenta le cooperative di soci-consumatori ai quali garantiscono la fornitura di beni sia di consumo che durevoli a prezzo più contenuto.
- **Sezione Cooperazione di Produzione e Lavoro:** sono iscritte le cooperative costituite da soci lavoratori che svolgono attività corrispondenti alle peculiarità dell'azienda, il cui scopo consiste nel procurare lavoro ai propri soci alle migliori condizioni di mercato sia in termini qualitativi che economici. Le attività svolte spaziano dalla produzione diretta dei beni alla fornitura di servizi.
- **Sezione Cooperazione Agricola:** sono cooperative costituite da agricoltori che possono svolgere sia attività diretta di conduzione terreni, sia attività di commercializzazione, trasformazione e distribuzione dei prodotti agricoli e zootecnici conferiti dai soci.

- **Sezione Cooperazione Edilizia:** composta da cooperative che rispondono alle esigenze di bisogno di alloggio da parte dei propri soci i quali possono poi riscattare la proprietà se la cooperativa è a «proprietà divisa», o mantenerne il diritto di godimento se la cooperativa è a «proprietà indivisa».
- **Sezione Cooperazione di Trasporto:** nel cui novero rientrano le cooperative a proprietà indivisa degli automezzi e quelle costituite da singoli trasportatori iscritti all'Albo i quali garantiscono, in proprio o per conto terzi, servizi di trasporto di cose o persone, carico e scarico di merci, spedizione ed altro ancora.
- **Sezione Cooperazione della Pesca:** comprende le cooperative di pescatori, i quali decidono di esercitare in comune la pesca o attività inerenti all'esercizio della pesca quali l'acquisto di materiali di consumo o beni durevoli, la commercializzazione e la trasformazione dei prodotti ittici.
- **Sezione Cooperazione Mista:** nella quale rientrano tutte le cooperative non riconducibili alle sezioni precedenti e che svolgono attività diversificate quali le cooperative culturali, sportive, turistiche, le cooperative di credito (le banche di credito cooperativo), cooperative che associano esercenti di attività commerciali.
- **Sezione Cooperazione Sociale:** è l'ultima sezione costituita in ordine di tempo, in seguito alla legge 381/91, che ha riconosciuto una forma di cooperazione e mutualità esterna, radicalmente nuova in quanto caratterizzata dallo «scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini»; oltre ad essere iscritte a questa sezione le cooperative sociali, a seconda dell'attività svolta (agricole, industriali, commerciali o di servizi), devono essere iscritte ad una delle precedenti sezioni.

A queste vanno aggiunte Le banche di credito cooperativo

Le B.C.C. sono cooperative a tutti gli effetti, sia pure con alcune regole speciali che le caratterizzano soprattutto dal punto di vista fiscale.

La loro caratteristica consiste nel legame con il territorio: infatti le banche di credito cooperativo esercitano il credito prevalentemente con i soci, che devono risiedere o aver sede con carattere di continuità nel territorio di competenza della banca stessa.

Come si costituisce una cooperativa

Per ufficializzare la volontà di cooperare si costituisce la cooperativa con atto pubblico (con la presenza di un Notaio) e con la partecipazione di almeno 9 soci. Recentemente è stata introdotta (L. n. 266/97 art. 21) la possibilità di formare le «Piccole Società Cooperative» con un minimo di 3 soci ed un massimo di 8. Le possibilità di utilizzare lo strumento cooperativo sono quindi aumentate considerevolmente, con evidenti positivi riflessi sulle opportunità di creare lavoro. I soci, dopo aver scelto il nome, danno vita alla cooperativa attraverso un atto costitutivo che va redatto a cura di un Notaio. È parte integrante dell'atto costitutivo lo statuto della società che contiene gli scopi e disciplina il funzionamento della cooperativa.

L'atto costitutivo contiene i dati dei soci, la denominazione e la sede della società, l'oggetto sociale cioè l'attività economica esercitata, la responsabilità dei soci che resta limitata alla quota sociale, le condizioni di ammissione, di recesso e di esclusione del socio, informazioni sulle ripartizioni degli utili, sugli organi sociali, sulla durata della società e sulle spese di costituzione.

Come si avvia una cooperativa

Subito dopo la costituzione la Cooperativa dovrà:

- provvedere a richiedere il numero di Partita I.V.A. che diventerà anche il numero di iscrizione della società nel Registro Imprese;
- procedere alla vidimazione dei libri sociali (presso C.C.I.A.A. per libri assemblee, soci, consiglio di amministrazione, collegio sindacale, giornale e inventari)

Sarà compito dello Studio Notarile:

- depositare l'Atto presso l'Ufficio del Registro;
- depositare l'Atto presso la Camera di Commercio la quale attribuirà subito il numero di iscrizione nel R.E.A. - Repertorio Economico Amministrativo;

la Camera di Commercio dopo aver controllato e registrato l'Atto restituirà al Notaio n. 2 copie dell'Atto vistate e così destinate: una per l'iscrizione presso la Prefettura e una per l'iscrizione presso la Direzione Provinciale del Lavoro.

La struttura della società cooperativa

Gli Organi Sociali

Gli Organi sono di natura individuale (es. il Presidente) o collegiale (l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale).

L'Assemblea dei Soci

L'Assemblea dei Soci ha il compito principale di indirizzare l'attività della società, approvare il bilancio, eleggere le cariche sociali. Essa, per la natura delle decisioni che può prendere, è definita l'organo sovrano, infatti elegge gli altri organi sociali e può revocare gli amministratori prima ancora della fine del loro mandato.

Quella straordinaria può essere convocata per deliberazioni particolari come ad esempio modifiche dell'atto costitutivo, la nomina, la revoca ed i poteri dei liquidatori, per ottenere un concordato preventivo o per entrare in amministrazione controllata. Richiesta di questa può essere fatta al Consiglio di Amministrazione da parte di almeno 1/5 dei soci.

Nell'Assemblea, l'organo più ampio della società, ogni socio ha un voto, qualunque sia la quota di capitale sottoscritto, l'unica eccezione è rivolta alle persone giuridiche socie, cui l'atto costitutivo, può attribuire fino a 5 voti.

Il Consiglio di Amministrazione

L'organo amministrativo che esercita il potere esecutivo è rappresentato dal Consiglio di Amministrazione e ha il compito di gestione della società, vale a dire assumere decisioni per la conduzione degli affari sociali, determinandone l'indirizzo strategico, nei limiti fissati dallo statuto, che in particolare definisce l'oggetto sociale.

Inoltre redige il bilancio annuale di esercizio con la prescritta relazione sulla gestione.

Il Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea generale sceglierà tra i suoi membri il Presidente ed il Vice Presidente, se questi non sono già stati nominati dall'Assemblea. Può delegare, inoltre, determinandole nella deliberazione, parte delle proprie attribuzioni e particolari compiti ad uno o più consiglieri e/o ad un Comitato Esecutivo. Il Consiglio di Amministrazione delibera collegialmente, le responsabilità per gli atti di amministrazione devono essere imputate collettivamente a tutti i componenti del Consiglio e le delibere relative andranno verbalizzate su un apposito libro delle adunanze. La composizione del Consiglio di Amministrazione deve essere notificata, entro 15 gg. dalla sua nomina, al Registro Imprese della Camera di Commercio.

Il Presidente

Ha la firma sociale e la legale rappresentanza della Società nei confronti dei terzi ed in giudizio. Può riscuotere qualsiasi somma da privati e Pubbliche Amministrazioni rilasciando liberatoria quietanza. Convoca e presiede le riunioni del Consiglio di Amministrazione.

Il Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale è l'organo che controlla la legalità e la buona amministrazione sull'intera attività sociale senza l'intromissione nelle scelte di opportunità e di convenienza economica.

Essenzialmente vigila sulla gestione sociale, sulle delibere degli altri organi, sulla corretta tenuta della contabilità e dei libri sociali, controlla il bilancio ed almeno 15 giorni prima della data di discussione in assemblea, redige una apposita relazione di accompagnamento.

Inoltre esegue un accertamento trimestrale della cassa e verifica che non avvengano atti illeciti da parte degli amministratori.

Il Collegio Sindacale è composto da un Presidente, 2 membri effettivi e 2 supplenti scelti fra i soci o non soci nominati dall'assemblea.

Le deliberazioni del Collegio devono essere prese a maggioranza assoluta dei componenti.

La piccola società cooperativa

Come si è detto le cooperative ordinarie hanno un minimo di 9 soci. Tuttavia, la vigente legislazione di settore ha introdotto una ulteriore ipotesi di cooperativa dalle grandi potenzialità, in quanto destinata a riscontrare le esigenze di piccoli gruppi che intendano costituire la più piccola società mutualistica prevista dal nostro ordinamento.

Queste le sue principali caratteristiche:

- composizione da un minimo di 3 ad un massimo di 8 soci, tutte persone fisiche;
- denominazione sociale recante l'indicazione di «Piccola Società Cooperativa»;
- amministrazione che può essere affidata all'Assemblea il cui Presidente avrà in tal caso le funzioni di rappresentante legale, criterio che garantisce al massimo il coinvolgimento dei soci;
- collegio Sindacale facoltativo richiamando le norme in tema di Srl di cui agli Art. 2488 e segg. C.C.. Vale a dire che, a parte l'ipotesi in cui sia lo stesso Statuto a prevederlo, il Collegio Sindacale sarà obbligatorio laddove la piccola società cooperativa raggiunga un capitale sociale pari o superiore ai 103.000 EUR (200 milioni di lire) ai limiti economico - patrimoniali di cui all'Art. 2435 bis del C.C.
- trasformazione/Fusione, è espressamente prevista la trasformazione della P.S.C. in cooperativa «Ordinaria», resta fermo il fondamentale principio della responsabilità limitata alla quota sottoscritta.

Differenze fra una cooperativa ed altri tipi di società.

La cooperativa e la piccola società cooperativa offrono particolari vantaggi quali:

- una responsabilità patrimoniale limitata dei soci;
- un esborso iniziale di capitale ridotto e costi di gestione minori quali per esempio il diritto annuale C.C.I.A.A.;

Per le Cooperative aderenti ad una Associazione riconosciuta a livello nazionale, il Ministero del Lavoro delega la vigilanza alla Associazione di appartenenza.

Alcuni aspetti contabili e fiscali delle Cooperative

Sotto il profilo tributario, il legislatore assimila la società cooperative alle altre società di capitali: la cooperativa è quindi soggetto passivo d'imposta sia ai fini delle imposte dirette (Irpeg, Irap) che indirette (Iva, Registro, ecc.). Ne consegue che, come ogni contribuente, la cooperativa è tenuta agli obblighi di registrazione, liquidazione e versamento specificatamente previsti per i singoli tributi (ad esempio dovrà istituire registri Iva su cui annotare le fatture ricevute e quelle emesse, effettuare versamenti periodici per l'Iva eventualmente a debito, presentare le dichiarazioni periodiche e annuali). Inoltre, e per le stesse motivazioni, la cooperativa è "sostituto d'imposta": ad esempio, con riferimento ai propri soci e dipendenti, in sede di erogazione delle retribuzioni è obbligata ad effettuare le ritenute di legge, a riversarle entro le scadenze all'erario, a certificarle annualmente nei confronti dei dipendenti e dell'erario mediante gli appositi modelli. Sempre con riferimento ai soci e agli eventuali dipendenti, la cooperativa dovrà evidentemente attivare

i registri obbligatori secondo le disposizioni previdenziali ed assistenziali applicabili alla tipologia del rapporto (libro paga, libro matricola, registro infortuni).

La documentazione obbligatoria è composta dal libro giornale e dal libro degli inventari:

Libro giornale

L'art. 2216 c.c. dispone che il libro giornale debba indicare giorno per giorno le operazioni relative all'esercizio dell'impresa.

L'art. 2219 c.c. aggiunge che tutte le scritture devono essere tenute secondo le norme di un'ordinata contabilità, senza spazi in bianco, senza interlinee e senza trasporti a margine. Non vi si possono fare abrasioni e, se è necessaria qualche cancellazione, questa deve eseguirsi in modo che le parole cancellate siano leggibili.

La norma fiscale stabilisce invece il termine di 60 giorni entro il quale le operazioni devono essere registrate, nonché gli obblighi di numerazione e di bollatura (art. 22 D.P.R. 600/73).

La forma del giornale è strettamente legata al metodo contabile, per il quale la legge lascia ampia libertà di scelta.

Libro degli inventari

Trattasi di un libro obbligatorio, prescritto dall'art. 2214 c.c., da bollarsi prima dell'uso.

L'art. 2217 c.c. dice che l'inventario deve redigersi all'inizio dell'esercizio dell'impresa e successivamente ogni anno e deve contenere l'indicazione e la valutazione delle attività e delle passività relative all'impresa.

Libro dei beni strumentali

Trattasi di un libro obbligatorio ai fini fiscali dove viene inserito il valore di tutti i beni strumentali in possesso dell'azienda. Sia quelli il cui utilizzo economico non è ancora interamente avvenuto sia quelli per i quali tale processo si è concluso ma continuano ad avere una utilità fisica nel processo produttivo (in pratica sono a disposizione della cooperativa, sono regolarmente utilizzati ma hanno un valore contabile nullo).

I libri sociali obbligatori, Il libro dei soci

È il libro nel quale devono essere descritti il nome e il cognome dei singoli soci, la data e il luogo di nascita, la nazionalità, il domicilio, il codice fiscale, le sottoscrizioni e i versamenti eseguiti relativamente alle quote o alle azioni, la data e gli estremi della delibera di ammissione da parte del consiglio di amministrazione, la data e gli estremi della delibera di esclusione, i trasferimenti delle azioni o delle quote ed i vincoli ad esse relativi, le deliberazioni di recesso, morte, decadenza ed esclusione ed ogni altra comunicazione o variazione rilevante per la conoscenza della compagine sociale.

I libri sociali obbligatori, Il libro delle deliberazioni e delle adunanze dell'assemblea.

In esso vanno trascritti, oltre ai verbali dell'assemblea ordinaria, anche quelli redatti per atto pubblico, nel caso di assemblee straordinarie.

Nel libro verbale debbono essere indicati la data, l'ora e il luogo della riunione, l'ordine del giorno e in maniera sintetica le dichiarazioni dei soci. Il verbale va firmato dal presidente e dal segretario che lo redige.

I libri sociali obbligatori, Il libro dei verbali del consiglio di amministrazione

Deve contenere tutti i verbali che caratterizzano le scelte di gestione dell'organo amministrativo.

In ciascuna delibera va riportata la data, l'ora e il luogo della riunione, l'ordine del giorno, il nominativo degli amministratori e dei sindaci intervenuti, le eventuali dichiarazioni di dissenso che i sindaci o gli amministratori vogliono verbalizzare.

Per essere giuridicamente valido, il verbale deve riportare le firme del presidente e del segretario e, se le deliberazioni sono importanti, anche dai sindaci presenti.

I libri sociali obbligatori, Il libro dei verbali dei sindaci

In esso vanno trascritte le verifiche sindacali trimestrali e la relazione del collegio sindacale al bilancio. Prima di essere posti in uso, tutti i libri sociali obbligatori vanno numerati progressivamente e bollati in ogni pagina dal Registro delle Imprese o da un notaio.

Questa è una formalità piuttosto onerosa poiché comporta il pagamento della tassa di concessione governativa, dell'imposta di bollo e dei diritti camerali.

Solo le Onlus, le cooperative sociali e, in parte, quelle edilizie possono disporre di agevolazioni ed esoneri dalle predette imposte.

Esistono poi altri libri la cui tenuta è prevista da norme di legge, fiscali e del lavoro, il loro numero e funzione varia in relazione all'attività che si svolge.

Tuttavia si possono ricordare i più comuni:

Libro matricola

Il libro matricola deve riportare in ordine cronologico di assunzione, il numero dei dipendenti, i relativi dati anagrafici e la loro posizione professionale.

Libro paga

In esso vengono annotati tutti gli elementi che compongono la retribuzione corrisposta, le trattenute operate e l'eventuale importo per assegni familiari.

Il libro paga va sempre aggiornato di giorno in giorno con l'indicazione delle ore di lavoro eseguite nel giorno precedente.

Registrazioni sostitutive

Nella pratica la rilevazione delle presenze viene effettuata, con un Registro delle presenze numerato in ogni pagina e vidimato dall'istituto competente. La registrazione dei dati retributivi può avvenire mediante fogli paga numerati progressivamente e vidimati dallo stesso istituto.

Registro infortuni

In questo registro sono annotati cronologicamente tutti gli infortuni accaduti ai lavoratori che comportino un'assenza dal lavoro di almeno un giorno. Prima di essere utilizzato il registro deve essere vidimato dalla Ausl competente per territorio.

Esso deve essere tenuto a disposizione degli ispettori del lavoro sul luogo del lavoro e deve essere costantemente aggiornato a cura dell'azienda.

Il bilancio

L'attività svolta dalle società cooperative quali vere e proprie imprese è sempre più spesso posta in relazione con le risultanze del processo produttivo o commerciale a cui danno origine.

Per tale motivo l'informazione sulla gestione ha assunto una assoluta preminenza rispetto a qualunque altro tipo di notizia, sia perché tramite l'attività svolta si realizza lo scopo mutualistico, sia perché l'economicità dell'impresa permette di individuare la possibilità di continuazione della stessa. In questo quadro il bilancio di esercizio appare come un sistema informativo di primaria rilevanza.

La finalità principale del bilancio è diventata quella di garantire la veridicità dei risultati ufficiali delle gestioni patrimoniale, finanziaria ed economica sviluppate nei vari e possibili rapporti: fra i soci, fra soci ed amministratori, fra cooperativa e creditori, fra cooperativa e clienti, fra cooperativa e chiunque terzo compreso l'Erario.

Come previsto dall'art. 2364 del C.C. l'approvazione del bilancio d'esercizio rappresenta un diritto-dovere dell'assemblea ordinaria dei soci.

La convocazione dell'assemblea che approva il bilancio deve essere fatta entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio o nel termine più lungo, mai superiore a sei mesi, se sussistono particolari ragioni.

Entro trenta giorni dall'approvazione il bilancio deve essere depositato presso il Registro delle Imprese ed insieme ad esso le cooperative devono depositare: la relazione sulla gestione, la relazione del collegio sindacale, il verbale dell'Assemblea che approva il bilancio.

La vigilanza

La vigilanza, in generale, ha lo scopo di garantire l'esatta osservanza delle norme legislative, regolamentari, statutarie e mutualistiche delle cooperative, la sussistenza dei requisiti richiesti per le agevolazioni tributarie, il regolare funzionamento contabile e lo stato delle attività e delle passività.

La vigilanza si esercita a mezzo di ispezioni ordinarie e straordinarie.

Le ispezioni ordinarie hanno luogo ogni anno per le cooperative ed i loro consorzi che abbiano un fatturato superiore a trenta miliardi ovvero che detengano partecipazioni di

controllo in società a responsabilità limitata, nonché le società cooperative edilizie di abitazione e loro consorzi iscritti all'Albo di cui all'art. 13 della L. 59/92.

Per le cooperative di minori dimensioni e per le cooperative edilizie di abitazione non iscritte nel citato albo, l'ispezione ordinaria ha cadenza biennale. Le ispezioni straordinarie hanno invece luogo ogni volta che se ne presenti l'opportunità o se ne ravvisi la necessità.

Le ispezioni ordinarie presentano due possibilità di esecuzione: da ispettori ministeriali o da revisori incaricati dalle associazioni nazionali di rappresentanza.

La vigilanza delle Associazioni nazionali riconosciute è limitata alle cooperative ad esse aderenti, conseguentemente le cooperative non aderenti a nessuna associazione vengono ispezionate direttamente dal Ministero.

Per questa attività di revisione è previsto un contributo che varia a seconda della tipologia della cooperativa, del numero dei soci, del fatturato e del capitale sociale sottoscritto.

Il socio lavoratore

La posizione del "Socio Lavoratore" alla luce della Legge 3 aprile 2001, n. 142 (in G.U. S.G. n. 94 del 23 aprile 2001). Con l'entrata in vigore della legge 3 aprile 2001, n. 142 si introducono forti elementi di novità per quanto attiene il regime, normativo, economico e previdenziale del socio lavoratore di quelle società cooperative le quali abbiano per oggetto la prestazione di lavoro da parte dei propri soci.

Pur ponendo l'accento sul fatto che non si tratta di una disciplina definitiva, poiché si è in attesa dei provvedimenti conseguenti da parte dell'Autorità Governativa, rammentiamo che le nuove norme si applicano ai soci lavoratori che:

- concorrono alla gestione dell'impresa, inclusa la formazione degli organi societari;
- partecipino alla elaborazione dei programmi, alle decisioni e alla realizzazione dei processi produttivi;
- contribuiscono alla formazione del capitale sociale e partecipano al rischio d'impresa;
- mettono a disposizione le proprie capacità professionali per le prestazioni di lavoro richieste alla cooperativa.

Ai rapporti così instaurati - che avranno conseguentemente un diverso regime, a seconda della natura subordinata od autonoma della prestazione (socio lavoratore, socio collaboratore od altro) - si applica il relativo trattamento fiscale e previdenziale.

Al socio lavoratore sono riconosciuti diritti individuali e collettivi una volta esclusivi del lavoratore c.d. "dipendente".

Il Socio Lavoratore, inoltre, ha diritto ad un equo compenso per l'opera svolta (art. 3 l.n.142/2001.), in particolare per il Socio Lavoratore Subordinato troveranno applicazione i

contratti di lavoro, mentre per i rapporti di lavoro associato "diversi" da quello subordinato, in assenza di contratto o accordi collettivi specifici che fissino le relative tariffe si fa riferimento ai compensi medi in uso per prestazioni analoghe rese in forma di lavoro autonomo.

La cooperativa adotterà - previa apposita delibera assembleare - un regolamento "sulla tipologia dei rapporti che si intendono attuare, in forma alternativa, con i soci lavoratori", nello stesso regolamento, da depositare presso la competente Direzione provinciale del Lavoro, verranno previste le concrete modalità di svolgimento delle prestazioni, in relazione all'organizzazione aziendale della cooperativa e ai profili professionali dei soci, anche in relazione alle concrete tipologie di lavoro.

Si precisa come la disciplina illustrata sia suscettibile di ulteriori modifiche ed integrazioni.

5.9 L'accesso ai fondi agevolati

Come si è potuto vedere parlando della composizione delle fonti di finanziamento, in fase di creazione di un business, è possibile sfruttare alcune leggi comunitarie nazionali e regionali per rendere meno gravosi i progetti di investimento.

Le modalità di accesso sono numerose, e risulta quasi impossibile elencarle tutte se non per alcuni caratteri comuni.

Tutte hanno una parte descrittiva dell'operazione che si intende compiere (tipo di azienda, elementi distintivi, garanzie prestate, luogo dell'investimento etc.).

Per ogni investimento, sia esso la creazione ex novo di una impresa od un suo ampliamento, viene richiesto un business plan, dove, come si è visto, si deve esporre qualitativamente e quantitativamente l'idea imprenditoriale.

La conoscenza delle fonti di finanziamento non può prescindere da quello che è lo strumento principale con il quale l'Unione Europea intende perseguire i suoi obiettivi di sviluppo delle aree svantaggiate : Il Quadro Comunitario di Sostegno (in seguito Q.C.S.); attualmente è in attività il programma che è partito nel 2000 e terminerà nel 2006.

Il QCS ha come fine ultimo quello di promuovere l'adeguamento strutturale delle regioni che presentano un reddito medio per abitante inferiore al 75% di quello europeo.

L'intervento in queste aree, tecnicamente individuate come aree ad obiettivo 1, si articola in quattro categorie di **Fondi Strutturali**:

Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (F.E.S.R.) Partecipa al finanziamento di interventi con lo scopo di promuovere la coesione economica e sociale attraverso la correzione dei

principali squilibri regionali e la partecipazione allo sviluppo e alla riconversione delle regioni.

Fondo Sociale Europeo (F.S.E.) Fornisce il proprio sostegno a misure volte a prevenire e a combattere la disoccupazione nonché a sviluppare le risorse umane e l'integrazione sociale nel mercato del lavoro al fine di promuovere un livello elevato di occupazione, la parità tra uomini e donne, uno sviluppo duraturo e la coesione economica e sociale. In particolare, il Fondo contribuisce alle azioni intraprese nell'ambito della strategia europea per l'occupazione e degli orientamenti annuali sull'occupazione.

Fondo Europeo Agricolo di Orientamento e Garanzia (F.E.A.O.G.)

Strumento Finanziario di Orientamento della Pesca (S.F.O.P.) Contribuisce alle azioni strutturali nel settore della pesca per le regioni che non rientrano nell'obiettivo n. 1

Le tipologie di intervento ammissibili sono definite dai sei **Assi prioritari** :

Asse I	Valorizzazione delle risorse naturali ed ambientali
Asse II	Valorizzazione delle risorse culturali e storiche
Asse III	Valorizzazione delle risorse umane
Asse IV	Potenziamento e valorizzazione dei sistemi locali di sviluppo
Asse V	Miglioramento della qualità delle città, delle istituzioni locali e della vita associata
Asse VI	Rafforzamento delle reti e nodi di servizio.

Ad un livello organizzativo inferiore si trovano i 14 **Programmi Operativi**, 7 regionali (POR Basilicata, Calabria, Campania, Puglia, Sardegna, Sicilia, Molise) e 7 nazionali (PON ricerca scientifica sviluppo tecnologico alta formazione, scuola per lo sviluppo, sicurezza per lo sviluppo del mezzogiorno, sviluppo locale, trasporti, pesca, assistenza tecnica)

6. Test di autovalutazione

Il business plan

1° quesito: il Business Plan?

- A) E' uno schema facoltativo di lavoro.
- B) E' il documento unico che descriva razionalmente le fasi di realizzazione dall'idea iniziale all'impresa.
- C) Non è un documento completo.

2° quesito: il B.P. stabilisce

- A) di accettare le proposte del mercato.
- B) di fissare gli obiettivi essenziali e le azioni per raggiungerli
- C) di nominare i partners dell'impresa

3° quesito: La sezione tecnica operativa è una parte del B.P. ed esamina

- A) le scelte tecniche più adeguate per il raggiungimento degli obiettivi.
- B) il logo
- C) Il finanziamento di cui disporre
- D) il luogo della sede sociale

4° quesito: la sezione tecnica operativa del B. P. riguarda

- A) il prodotto finito nel processo produttivo
- B) la parte quantitativa monetaria (finanziamenti, costi e ricavi, rendiconti)
- C) definisce il team di lavoro.

Studio e Verifica del mercato

1° quesito: L'esame del prodotto finito

- A) risponde alle domande "cosa vendere", a chi vendere, dove vendere, a quanto vendere, contro chi vendere.
- B) considera la concorrenza di mercato
- C) considera l'andamento di mercato.
- D) considera il posizionamento del prodotto finito sul mercato

2° quesito: Posizionare il prodotto finito vuol dire

- A) affidarlo all'esperto di marketing
- B) Pubblicizzarlo
- C) Demandarlo alla decisione finale dell'imprenditore cui spetta ogni rischio d'impresa

3° quesito: il P.M. si avvale di un processo ricorsivo finalizzato

- A) se applicato correttamente, al raggiungimento degli obiettivi di riferimento
- B) allo studio delle risorse finanziarie.
- C) all'inserimento del prodotto - servizio sul mercato

4° quesito: ordinare esattamente le fasi del PM.

- A) Controllo dei risultati.
- B) Obiettivi e strategia.
- C) Studio del mercato.
- D) Marketing-Mix.

La Domanda

1° quesito. La domanda è :

- A) Lo studio del potenziale cliente e delle sue caratteristiche .
- B) La disponibilità di ogni soggetto economico di acquistare dietro compenso .
- C) L' insieme delle risorse produttive.

L'Offerta

1° quesito: L'offerta si definisce :

- A) come la risposta di un sistema economico di mercato per soddisfare i bisogni del consumatore
- B) come un'analisi di mercato
- C) come l'impiego delle risorse produttive .
- D) il prezzo di un prodotto - servizio.

2° quesito: Lo Standard di offerta è..

- A) la produzione di beni e servizi immessi nel mercato per rispondere alle esigenze del consumatore.
- B) un'indagine di mercato.
- C) il ricavo dell'impresa.

3° quesito : Lo standard di offerta è alto quando..

- A) il prodotto non è in uso nel mercato.
- B) il prodotto è in concorrenza nel mercato.
- C) i fattori della produzione sono al massimo livello.
- D) la produzione è esuberante rispetto all'effettiva richiesta -domanda

4° quesito: Selezionare gli elementi esatti che caratterizzano il M. Mix..

- A) la qualità.
- B) la concorrenza.
- C) Il prezzo.
- D) Il prodotto.
- E) la distribuzione.
- F) la comunicazione.
- G) la quantità.

5° quesito: il P.M. si attua

- A) utilizzando le fasi operative in sequenza
- B) esaminando il ciclo vitale del prodotto-servizio
- C) pubblicizzando il prodotto servizio

Le risorse economiche

1° quesito:La previsione economica delle risorse si attua attraverso..

- A) un piano di investimenti che contenga informazioni e strumenti.
- B) lo studio delle immobilizzazioni.
- C) un esame dei costi di gestione.

2° quesito: Il capitale circolante è necessario..

- A) per affrontare le spese di gestione iniziale.
- B) per stabilire solo la quantità degli acquisti.
- C) per tutelarsi dai rischi d'impresa.

3° quesito: l'ammortamento è

- A) un procedimento di scomputo nel tempo dei costi e dei ricavi
- B) il ricavo del prodotto servizio immesso nel mercato
- C) scarso rendimento del prodotto finito.

Bilancio

1° quesito: Il piano d'impresa si verifica nella sua attuabilità con

- A) un documento sintetico , il " Bilancio Preventivo."
- B) lo stato patrimoniale previsionale.
- C) le attività.

2° quesito: il Bilancio preventivo si articola

- A) In più sezioni.
- B) In due sezioni

La Cooperativa

1° quesito: si definisce cooperativa l'attività imprenditoriale associata con la condivisione di beni ed obiettivi raggiunti?

- A) Si .
- B) No.
- C) Forse

2° quesito: la cooperativa è

- A) una struttura aperta e democratica
- B) una struttura chiusa
- C) una struttura discriminante.

3° quesito :La condizione di socio della cooperativa richiede

- A) il possesso di requisiti prefissati dal regolamento della cooperativa
- B) la non condivisione di oneri e proventi.
- C) di votare determinate scelte operative.

4° quesito:la normativa sulle cooperative è stata aggiornata con

- A) gli articoli del Codice Civile
- B) con la legge n°142.
- C) con la norma costituzionale.

Indice dei Quesiti

Punteggio di acquisizione: sommativo.

Indice dei quesiti con accanto la risposta esatta. Solo ad ogni risposta esatta viene attribuito punteggio; due (2) punti a quesito.

Punteggio minimo : 23

Punteggio massimo : 46

Il B.P.

Quesito 1° risposta B

Quesito 2° risposta B

Quesito 3° risposta A

Quesito 4° risposta B

Studio e verifica del mercato

Quesito 1° risposta A

Quesito 2° risposta C

Quesito 3° risposta A

Quesito 4° risposta C,B,D,A

Domanda

Quesito 1° risposta B

Offerta

Quesito 1° risposta A

Quesito 2° risposta A

Quesito 3° risposta C

Quesito 4° risposta C,F,E,D.

Quesito 5° risposta A

Le risorse economiche

Quesito 1° risposta A

Quesito 2° risposta A

Quesito 3° risposta A

Bilancio

Quesito 1° risposta A

Quesito 2° risposta B

Cooperativa

Quesito 1° risposta Si

Quesito 2° risposta A

Quesito 3° risposta A

Quesito 4° risposta B

Riferimenti Bibliografici

- AA.VV., *Il dirigente dell'impresa cooperativa. Il dibattito*, Ed. Cooperativa, Roma, 1983.
- F. Barbano, *Il duro e il molle. Per un'analisi sociologica delle nuove tecnologie*, in AA.VV., *Nuove tecnologie: sociologia e informazione quotidiana*, Milano, 1982.
- J.P. BENZECRI: *L'analyse des données. 1 La taxinomie. 2 L'analyse des correspondances*. Dunod, 1973
- J.P. BENZECRI: *Pratique de l'analyse des données*, Dunod 1979
- I Bianco, *Il movimento cooperativo italiano: storia e ruolo nell'economia nazionale*, Milano, 1975.
- S. BOLASCO, R. COPPI: *Analisi dei dati e sue applicazioni nella ricerca economica*, Istituto di Statistica e Ricerca Sociale "C. Gini", 1982
- G.Bonfante, *La legislazione cooperativistica in Italia dall'Unità ad oggi*, in *Il movimento cooperativo in Italia. Storia e problemi*, a cura di G.Sapelli.
- J.M. BOUROCHE, G. SAPORTA: *L'analisi dei dati*, CLU 1980
- W. Briganti, *Il movimento cooperativo in Italia, 1854-1925*, Roma, 1976.
- A. Casalini, *Cenni di storia del movimento cooperativo in Italia*, Roma, 1922.
- Cicchitelli Giuseppe, *Il campionamento statistico*. Bologna: Il mulino, 1992
- R. Comai, G. Merli, A. Studer, *Il management nella cooperazione*, Edizioni Lavoro, Roma, 1986.
- D. De Masi (a cura), *L'avvento post-industriale*, Milano, 1985.
- M. Decastri (a cura), *Organizzazione, cultura in imprese*, Giuffrè, Milano, 1984.
- M. Degli Innocenti, *Storia della cooperazione in Italia 1886-1925*, Roma, 1977.
- L. Del Bianco, *Dirigenti cooperativi e formazione*, Quaderni Sinnea, Bologna, 1986.
- C. Demattè, *Management partecipativo: opzione o strada obbligata*, *Economia & Management*, n. 16, 1990.
- P.F. Druker, *gestire il futuro: Il management per gli anni novanta ed oltre*, Sperling & Kupfer, Milano, 1993.
- A. Etzioni, *Sociologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1967.
- M. Francia, G. Muzzioli, *Cent'anni di cooperazione*, Bologna 1984.
- B. V. Frosini, M. Montinaro, G. Nicolini, *Il campionamento da popolazioni finite, metodi e applicazioni*, Utet, 1994.
- M. FRAIRE: *Metodi di analisi multidimensionale dei dati. Aspetti statistici e applicazioni informatiche*. CISU, 1994
- M. Gabbi, A. Terzi, *Il manager cooperativo: il modo partecipativo del dirigente*, Sipiell, Milano, 1989.
- Chito Guala, *Metodi della ricerca sociale, La storia, le tecniche, gli indicatori*, 2000, Carocci.
- Istituto Italiano di Studi Cooperativi, *Ricerca sul Movimento cooperativo in Italia*, Direzione Generale della Cooperazione, 1992.
- M. Mazzoleni, *L'azienda Cooperativa - profilo istituzionale e caratteristiche della gestione*, Editoriale Universitario, Bologna, 1996.
- H. Mintzberg, *Management, mito e realtà*, Garzanti, Milano, 1990.
- J.A. Parnell, E.D. Bell, R. Taylor, *The propensity for Participative Management: a Conceptual and Empirical Analysis*, *The Mid-Atlantic Journal of Business*, marzo, 1992.
- A. MUSSINO: *Lezioni di statistica sociale*, Dipartimento di Statistica Probabilità e Statistiche Applicate, Roma, 1993.

- J. Naisbitt, *Megatrends*, Milano 1984.
- V. Naumov, *Il movimento cooperativo in Italia 1945-1984*, Milano, 1986.
- G. Pasquini, *Occupazione, terziario avanzato e nuove professioni: un'utopia del lavoro felice per gli anni 2000?*, in <Rivista della Cooperazione>, 1985.
- S. Rizza, *Società, cultura e futuro*, in <Verità e Vita>, 1984, n. 98.
- S. Rizza, *Cooperazione e cooperative*, Caltanissetta, 1990.
- A. RIZZI: *Analisi dei dati*, La Nuova Italia Scientifica, 1985.
- L. Rodino, (a cura di), *Codice delle Società cooperative*, Firenze 1893.
- F. Sangalli, *Qualità totale e impresa cooperativa*, Il Sole 24 ore, 1995.
- Alan Stuart, *I sondaggi di opinione, Idee per il campionamento 1984*, Newton.
- A. Studer, *La crescita delle persone come funzione del management*, Edizioni Lavoro, Piacenza, 1986.
- A. Toffer, *Lo shock del futuro*, Milano, 1971.
- A. Toffer, *La terza ondata*, Milano, 1987.
- P. Verrucoli, *La società cooperativa*, Milano, 1958.
- S. Zan, *La cooperazione in Italia*, De Donato, Bari, 1982.

Finito di stampare ottobre 002

Rotografica di Rodolfo Restino S.n.c.