

PARTE TERZA

Sviluppo e Governance
Partecipativa nella Sacmi:
un'Analisi Economica

Centro Studi CESPEM "Mario Arcelli"
Università Cattolica del Sacro Cuore

INTRODUZIONE

Quando il Successo si Coniuga con Mutualità e Democrazia Economica

di Marco Mazzoli

Secondo un pregiudizio tanto infondato quanto duro a morire, l'economia sociale e le imprese cooperative costituirebbero una sorta di area residuale o "di nicchia", che, pur svolgendo funzioni socialmente utili, non sarebbe attrezzata per essere un settore di punta dell'economia, in grado di costituire il nucleo portante di un'economia e di sostenere uno sviluppo solido e significativo.

Esiste poi una vastissima letteratura di carattere sociologico, storico e aziendalistico che ha offerto preziose e dettagliate testimonianze di successi ottenuti dall'economia sociale e partecipata che, in molte aree del mondo, hanno prodotto sviluppo, occupazione e ricchezza coniugando l'attività economica e il successo di mercato con principi mutualistici e solidaristici. A fronte di questo, tuttavia, la letteratura di teoria economica è ancora relativamente limitata, se confrontata con la dimensione economica dell'economia sociale. Forse proprio questo potrebbe essere uno dei vari motivi alla base del pregiudizio sopra menzionato sull'economia sociale e sulle imprese cooperative.

Questo lavoro intende offrire, nel suo piccolo, un contributo di analisi scientifica sui fattori di successo e di sviluppo della Sacmi di Imola, utilizzando categorie di analisi dell'economia politica e servendosi di strumenti quantitativi rigorosi.

In particolare, il capitolo 1 mostra come la letteratura di teoria economica sulla *governance* partecipativa e sui “*P-network*” si presti in modo appropriato a descrivere la struttura organizzativa e il meccanismo di controllo della Sacmi. Il capitolo 2 riassume un modello economico che spiega l’efficienza (in termini di compatibilità degli incentivi) della Sacmi nell’impostare i rapporti con i lavoratori e con i soci. Il capitolo 3 descrive e analizza i legami della Sacmi con il proprio territorio. Il capitolo 4 analizza (richiamando i risultati di un modello economico) lo sviluppo degli investimenti dell’azienda evidenziando come il processo di sviluppo sia strettamente legato al meccanismo di reinvestimento delle risorse associato alla *governance* partecipativa dell’impresa. Il capitolo 5 analizza la politica aziendale verso il capitale umano e il capitolo 6 le politiche di gruppo. Infine l’appendice contiene una sintesi delle interviste effettuate dal *team* di ricerca del CESPEM “Mario Arcelli” dell’Università Cattolica a vari dirigenti e manager dell’azienda. La loro testimonianza è stata molto preziosa per aiutarci a capire la logica, la strategia e la cultura dell’azienda nel corso del tempo e a tradurre tutte queste informazioni in analisi formalizzate.

Desidero rivolgere, anche a nome di tutto il *team* del CESPEM “Mario Arcelli”, un ringraziamento particolare a Benito Benati, per i suoi commenti e le sue preziose critiche, sempre precise e puntuali. Senza il suo instancabile aiuto e la sua esperienza non sarebbe stata possibile la realizzazione di questa terza parte del libro sul caso Sacmi, nella quale abbiamo cercato di tradurre in modelli economici una grande mole di testimonianze, esperienze e dati sulle scelte, le strategie e la *governance* di questa impresa.

Infine è stato motivo di particolare orgoglio per tutto il *team* di lavoro del CESPEM vedere coincidere lo svolgimento della ricerca e la stesura del libro con il novantesimo anniversario della fondazione di Sacmi: non per un fatto meramente simbolico, non solo e non tanto perchè Sacmi costituisce un’importante realtà del movimento cooperativo, ma per quello che Sacmi ha concretamente rappresentato per la vita quotidiana e il progresso sociale di diverse generazioni di persone e famiglie.

CAPITOLO 1

La Governance Partecipata

di Marco Mazzoli e Riccardo Grazioli*

1. Introduzione

L'antico pregiudizio degli economisti ortodossi (peraltro superato dai contributi di Amartya Sen¹ ed altri studiosi), secondo cui l'etica e l'economia costituirebbero due ambiti completamente distinti e non comunicanti, appare fuorviante se osserviamo i risultati di crescita e di sviluppo di lungo periodo conseguiti da imprese che, come Sacmi hanno seguito con successo il cosiddetto "modello cooperativo", ossia un modello di ripartizione degli utili e di reinvestimento delle risorse "non capitalistico", ma bensì mutualistico e con orizzonte temporale di crescita "intergenerazionale".

Scopo principale di questo lavoro è analizzare le condizioni in cui tale "modello cooperativo" funziona in modo efficiente, individuando le peculiarità della struttura organizzativa interna e del meccanismo di incentivi che consentono a questa tipologia di imprese di competere e battere sul mercato le aziende convenzionali, di tipo "capitalistico". Questa affermazione può apparire a prima vista inusuale se si ipotizza (come ipotizza il pensiero economico ortodosso neoconservatore nella sua particolare accezione di individualismo metodologico) che alla base di tutto l'agire economico ci sia solo l'individuo e la sua istintiva ricerca di massimizzazione dell'utilità e dei profitti e che il comportamento collettivo

* Anche se il lavoro è frutto della collaborazione tra gli autori, Riccardo Grazioli ha scritto il paragrafo 2 e Marco Mazzoli tutti i rimanenti paragrafi.

¹ Ad Amartya Sen, Professore presso l'Harvard University, è stato conferito il Premio Nobel per l'economia nel 1998.

sia solo la somma meccanica del comportamento di tanti individui isolati, ignorando a priori un'importantissima motivazione dell'agire economico: la reciprocità e l'interazione individuale. La *teoria dei giochi* e la *teoria delle decisioni* ci insegnano che la reciprocità e l'interazione personale sono fondamentali quanto la concorrenza per l'agire economico e danno fondamento "economico" (e non meramente etico, pur con il massimo rispetto per l'etica) alla nozione comune di solidarietà.

In un momento di crisi come quello che sta attraversando l'economia mondiale sono molte le ragioni che dovrebbero suggerire una particolare attenzione verso il modello cooperativo, per la sua ben nota capacità di mantenere più stabile l'occupazione nelle fasi recessive, per la sua vocazione ad offrire servizi sociali a vantaggio delle fasce più deboli e per la sua capacità di fornire in modo efficiente servizi alla persona (svolgendo dunque una funzione tradizionalmente svolta dallo Stato) secondo schemi di comportamento incentivo-compatibili, che invece non sempre sono facili da individuare nell'ambito settore pubblico, tipicamente affette da forti problemi di monitoraggio.

Nel prossimo paragrafo ci concentreremo sull'analisi teorica del particolare meccanismo di incentivi e di motivazioni che caratterizza l'impresa cooperativa. I due paragrafi successivi conterranno un'analisi specificamente rivolta a Sacmi.

2. Organizzazione delle Imprese Cooperative, Incentivi ed Efficienza Produttiva

La vecchia critica di Alchian e Demsetz (1972) sulla presupposta inefficienza dell'organizzazione produttiva di tipo autogestionario o cooperativo è ridimensionata da numerosi studi, sia teorici che empirici, volti a dimostrare la presenza di diversi elementi di vantaggio comparato (di tipo informativo e organizzativo) nelle imprese e organizzazioni con *governance* di tipo partecipativo e democratico; tali elementi derivano dall'interazione continua e ripetuta tra gli individui coinvolti nella struttura e dall'incentivo per i *managers* della struttura ad ottimizzare l'utilizzo di

informazione che può essere raccolta e fornita dai lavoratori coinvolti nelle varie fasi del processo produttivo.

Mentre, da un lato, la portata della critica di Alchian e Demsetz (1972) è limitata dalla banale constatazione che l'efficienza produttiva di un *team* di lavoratori cooperativo può essere interpretata come un'applicazione del *folk theorem*² all'insieme di individui coinvolti nel processo produttivo, non sono mancati studi più rigorosi e formali (ad esempio Sacco 1998) che, attraverso lo strumento analitico dei giochi evolutivi e lo strumento descrittivo delle simulazioni numeriche, riproducono le dinamiche di diffusione (oppure di estinzione) del comportamento di tipo cooperativo tra i soggetti coinvolti in meccanismi di interazioni ripetute.

2.1 Il Ruolo dei *P-Network*

Nell'importante contributo di Aoki (1993) viene rilevato come l'impresa a struttura organizzativa di tipo "democratico" e partecipativo goda di un importante vantaggio informativo, costituito dal fatto che i lavoratori stessi "generano informazione" (che sarebbe "costosa" da ottenere in un processo di monitoraggio convenzionale attuato all'interno di una tradizionale impresa capitalistica) attraverso la loro partecipazione collettiva al processo di raccolta e analisi dei dati all'interno dell'impresa. Se, da un lato, esistono problemi di incentivi che rendono difficile la creazione di strutture organizzative di impresa totalmente e puramente "autogestionarie", Aoki (1993) teorizza la creazione dei cosiddetti *P-Network* (o *network di informazione partecipativa interna*) come imperativo per la competitività ed efficienza in senso organizzativo dell'impresa.

Come esempio concreto e attuabile di *design* organizzativo nello spirito del *P-Network*, Aoki (1993) cita la soluzione proposta da Holmström (1982), consistente nel seguente meccanismo di incentivi: se il prodotto di un *team* di lavoratori dovesse eccedere un certo livello critico, i lavoratori

² In *teoria dei giochi* i *folk theorems* sono una classe di teoremi che implicano che, nei giochi ripetuti, ogni *outcome* sia una possibile *solution concept* (una regola formale per predire come il gioco verrà giocato) se le condizioni di *minimax* sono soddisfatte. Tali condizioni affermano che un giocatore minimizza la massima perdita possibile che egli potrebbe dover sostenere nel gioco.

potrebbero “esaurire” il valore totale (meno una quota fissa) tra di loro; se invece il prodotto del *team* dovesse scendere al di sotto di un livello critico, alcune penalità (specificate *ex ante*) potrebbero essere imposte a tutti i lavoratori del *team*, in modo che il pagamento totale corrisposto al *team* sia meno del valore della produzione (al netto di una quota fissa). Questo significa che solamente nel caso di una cattiva *performance* produttiva un agente esterno (incaricato di amministrare lo schema organizzativo) potrebbe appropriarsi di una sostanziale porzione di *output*. Un’opportuna scelta del valore critico di produzione imputabile al *team* di lavoratori consentirebbe di avvicinarsi arbitrariamente al valore teorico di *first-best* dell’impresa capitalistica che massimizza i profitti.

Per quanto riguarda il vantaggio comparato in termini organizzativi, fin dai tempi di Bartlett et al. (1992) esisteva una solida evidenza empirica che mostrava come le imprese cooperative di tipo classico (ossia con il principio “una testa un voto”) possano godere di vantaggi in termini di efficienza tecnica, generati da una maggiore identificazione tra interesse dei singoli e dell’impresa.

Questo suggerisce che, a fronte di uno svantaggio comparato, più volte analizzato in letteratura, nell’accesso ai mercati finanziari, le imprese cooperative possono godere, in talune circostanze, di un vantaggio organizzativo associabile alla propria peculiare struttura proprietaria, da cui deriva un meccanismo partecipativo incentivante per i singoli lavoratori.

Con estrema prudenza devono dunque essere utilizzati tutti gli strumenti finanziari che (come i titoli di capitale di rischio a voto multiplo) sono potenzialmente in grado di alterare il meccanismo partecipativo dell’impresa cooperativa determinando maggioranze precostituite in sede assembleare.

Il *design* organizzativo ottimale di un’organizzazione complessa consiste nella specificazione di contratti incentivo-compatibili che coinvolgono le varie categorie di agenti che partecipano, a vario titolo all’attività produttiva. Coloro che offrono risorse finanziarie o fattori produttivi hanno un preciso interesse nel buon funzionamento dell’organizzazione, poiché da esso dipende la loro remunerazione. Analogamente l’utilità degli utilizzatori

finali dell'*output* prodotto (o degli utenti dei servizi offerti) dall'organizzazione complessa dipende dal prezzo del prodotto, dalla sua qualità e da altre decisioni prese all'interno dell'organizzazione. Gli interessi dei vari soggetti partecipanti sono al tempo stesso interagenti e divergenti.

3. Sacmi: un Esempio di Successo dei *P-Network*?

La cooperativa Sacmi è oggi un'impresa *leader* a livello internazionale nel settore meccanico, nota in tutto il mondo per la capacità di innovazione tecnologica e per la sua affidabilità.

Il principale fattore di successo di Sacmi è da ricercare nello spirito cooperativo e nella forma di *governance* partecipativa adottata. L'aspetto mutualistico e collettivo, che attende alla centralità del gruppo in quanto corpo decisionale, fa sì che qualsiasi decisione di natura societaria sia discussa da tutto il gruppo dei soci con spirito unitario.

L'assunzione di responsabilità da parte di tutto il corpo dei soci lavoratori porta infatti a decisioni condivise e nelle quali tutti si riconoscono, in quanto frutto di un contributo collettivo, al di là delle competenze tecniche di ognuno. Dalle esperienze passate, si evince come tale metodologia decisionale abbia implicato ed implichi tuttora una coerente partecipazione dell'intera compagine sociale all'effettiva approvazione delle proposte del vertice aziendale. Infatti, il gruppo dirigente non solo presenza alle assemblee dei soci al fine di ottenere un esplicito consenso alle decisioni proposte, ma induce anche il corpo sociale al confronto e al dibattito, promuovendo una maggiore e più consapevole visione delle nuove proposte che si riflette in un sostegno solidale all'azione del *management*.

Del punto di vista strutturale-organizzativo è possibile delineare le differenze tra Sacmi e le altre cooperative, soprattutto in termini di requisiti di accesso alla figura di socio. La qualifica di socio è attribuita solo ad un sottoinsieme molto selezionato di lavoratori che, oltre ai requisiti di base

richiesti anche dalla maggioranza delle altre cooperative (cinque anni di lavoro dipendente presso la cooperativa), devono aggiungerne i seguenti:

- 1) età compresa tra 25 anni e 40 anni,
- 2) buona condotta morale e civile,
- 3) fedina penale pulita,
- 4) adeguata capacità professionale.

Nell'intervista riportata in appendice A, il Presidente della Società Sig. Domenico Olivieri ha evidenziato come prerequisito per diventare socio sia anche l'aver dimostrato di condividere gli ideali e le finalità della cooperativa.

Un'altra peculiarità organizzativa di Sacmi è data dalla spiccata attenzione alla non alienazione dal prodotto dei lavoratori. Le numerose testimonianze raccolte in Sacmi, infatti, permettono di assimilare la cooperativa ad un gruppo di artigiani, nel quale tutti vivono l'imprenditorialità come esternazione di intraprendenza personale. Allo stesso modo, i semplici membri condividono l'idea di appartenenza ad un gruppo unitario che permette loro di usufruire delle migliori e più costose tecnologie d'avanguardia presenti sul mercato. D'altronde è noto che la performance positiva di un gruppo di lavoratori è sempre maggiore della somma del lavoro dei singoli.

La forte condivisione di questi valori, ha pertanto consentito alla cooperativa di usufruire di meccanismi interni, che hanno permesso una trasmissione della cultura, da membro a membro Sacmi, anche su un più ampio piano intergenerazionale. Ancora oggi questa metodologia di trasferimento di competenze d'eccellenza è percepita dall'ambiente esterno.

Un altro punto di forza della cultura aziendale è da attribuire alla ricerca meticolosa della qualità nei prodotti e nei servizi forniti. Secondo questa visione, il decremento di profitto può essere giustificabile a fronte di una politica che permetta un differenziale positivo in termini di *market share*. Con tale politica, infatti, Sacmi dimostra la sua dedizione al benessere dei lavoratori, nella misura in cui l'accantonamento di possibili profitti odierni rappresenta uno sbocco maggiore sul mercato, e dunque si riflette su una più

lungimirante prospettiva, secondo la quale saranno soprattutto le prossime generazioni di lavoratori a beneficiare di tale sforzo economico. Un esempio storico, che giustifica e rafforza tale teoria, fu l'esperienza vissuta negli anni '70, che ha visto la cooperativa, durante un periodo di crisi della domanda, decidere di accrescere il livello delle scorte di prodotti finiti anziché ricorrere all'utilizzo della cassa integrazione.

In Sacmi, inoltre, per statuto sia il Consiglio di Amministrazione che il Presidente rimangono in carica tre anni, dopo i quali sono sottoposti al giudizio dell'Assemblea dei soci.

Il caso Sacmi si configura dunque in una particolare cultura aziendale, che enfatizza la partecipazione, l'apprendimento e la formazione continua. Essendo Sacmi una cooperativa a forte impronta tecnica, le decisioni, siano esse di innovazione di prodotto, di processo o di riorganizzazione dei metodi lavorativi, passano spesso al vaglio della compagine sociale. La funzione dell'Assemblea dei soci rispetto alle proposte del *management* non è formale ma sostanziale; in qualche caso (si consideri, ad esempio, il mercato brasiliano descritto nel capitolo 2 della seconda parte) le proposte del *management* non hanno convinto l'Assemblea e sono state quindi ritirate e successivamente ripresentate opportunamente modificate.

3.1 La Sacmi alla Luce dello Schema Teorico di Ben-Ner

Lo schema teorico di Ben-Ner (1993) sembra molto appropriato per descrivere ed analizzare l'esperienza di Sacmi.

Il contributo di Ben-Ner è fondato sui risultati di quella vastissima letteratura di *teoria dei giochi* ed *economia dei costi di transazione* che ha affrontato il problema dei conflitti tra i vari soggetti partecipanti alla vita di un'organizzazione complessa. Questo approccio teorico ha il merito di aver formulato una teoria della struttura dell'organizzazione incentrata sulla interrelazione tra cooperazione, conflitto e meccanismi di controllo reciproci esistenti tra i soggetti partecipanti. In particolare, i punti principali della teoria si possono sintetizzare (e anticipare) nelle seguenti tre proposizioni:

- a) il meccanismo di controllo emerge all'interno di un'organizzazione come risposta ottimale agli incentivi alla cooperazione e al conflitto tra tutti i soggetti coinvolti;
- b) il controllo è materialmente esercitato attraverso la creazione del design organizzativo;
- c) il controllo effettivo è detenuto da quei partecipanti all'organizzazione che derivano il massimo valore netto dal suo esercizio.

Nella maggior parte dei casi questa teoria è stata utilizzata per interpretare i conflitti tra capitale e lavoro che sorgono all'interno di un'impresa capitalistica, ma può essere facilmente estesa ai meccanismi di incentivi che si instaurano tra i finanziatori esterni e i soggetti coinvolti nell'impresa.

Si definisce *struttura organizzativa* quell'insieme di regole che determinano quali posizioni esistano all'interno di un'organizzazione, quale sia la loro funzione formale, quali soggetti la esercitino e quando.

Una *posizione* è definita dall'insieme di azioni che possono essere intraprese dai suoi occupanti. Una posizione è composta da tre importanti *dimensioni*:

- 1) ruolo nell'offerta di *inputs* o nella domanda di *outputs*,
- 2) localizzazione nella struttura,
- 3) ruolo nella divisione del lavoro.

I partecipanti dal lato dell'offerta di *inputs* forniscono le risorse: essi possono essere ad esempio i lavoratori, i *managers*, i soci, i sottoscrittori di titoli di debito, le banche, le organizzazioni collegate, o anche lo Stato. I partecipanti dal lato della domanda sono gli utilizzatori finali dell'*output*: possono essere clienti, utenti, *sponsors*, o, di nuovo, lo Stato. Si possono avere "partecipanti ibridi", che offrono diversi *inputs* (ad esempio i "soci-lavoratori"), oppure che si collocano sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta (ad esempio lo Stato e le amministrazioni locali). La seconda dimensione di una posizione riguarda la localizzazione dei partecipanti nella struttura organizzativa, come ad esempio la partecipazione a gruppi di

lavoro, *team*, divisioni di impresa, organismi dirigenti o sindacali. La terza dimensione è costituita dal ruolo dei partecipanti nella divisione del lavoro, costituito dagli incarichi specifici assegnati ai partecipanti (ad esempio, programmazione, produzione, amministrazione, monitoraggio, assunzione di rischi finanziari, *data processing* e *marketing*).

La molteplicità delle posizioni organizzative e la complessità di ogni singola posizione, creano simultaneamente divergenze e unità di interessi tra i vari soggetti.

Le definizioni di *cooperazione*, *conflitto* e *controllo* sono basate sulle azioni dei partecipanti. In particolare, cooperazione e conflitto implicano azioni in grado rispettivamente di avvantaggiare o di danneggiare gli interessi di altri partecipanti. Il controllo implica l'esercizio di azioni che influenzano la scelta di altre azioni da parte di altri partecipanti nell'organizzazione.

La capacità di esercitare il controllo dipende in primo luogo dalla posizione nell'organizzazione di un partecipante. Le tre dimensioni di una posizione determinano quali azioni sono possibili (per gli occupanti della posizione) e incorporano determinanti del controllo come la proprietà dell'organizzazione, il possesso di *inputs* cruciali (ad esempio informazione, oppure particolari specializzazioni), l'assegnazione del potere decisionale, l'accesso a strumenti organizzativi in grado di sottrarre il controllo ad altri partecipanti, e il potere contrattuale di negoziare ulteriore controllo.

Generalmente il grado di controllo non può che essere parziale, anche se Ben-Ner (1993) identifica una sorta di "gradazione" nel livello di controllo, che va dal controllo "attenuato" al controllo "supremo".

Ogni posizione organizzativa comprende poi una o più classi di *strumenti* (azioni) che i partecipanti hanno a disposizione:

- a) acquisto o vendita di lavoro,
- b) attività di pianificazione, amministrazione e coordinamento,
- c) assegnazione di incarichi e determinazione di scale di promozione,
- d) azioni di monitoraggio,

- e) determinazione di prezzi (intesi come prezzi esterni, oppure come prezzi di trasferimento e schemi di compensazione),
- f) collusione e formazione di coalizioni,
- g) comunicazione e negoziazione,
- h) azione unilaterale,
- i) condivisione, appropriazione o manipolazione dell'informazione,
- j) manipolazione degli obiettivi dei partecipanti,
- k) rispetto di accordi,
- l) attuazione di investimenti (inclusi quelli in capitale umano),
- m) riduzione delle responsabilità,
- n) consenso,
- o) tecnologia.

Molti di questi strumenti possono essere utilizzati sia per fini di cooperazione che di conflitto, anche se le classi a), b), g), n) contengono principalmente strumenti di cooperazione e le classi h) ed m) contengono prevalentemente strumenti di conflitto. Esistono poi gli strumenti “non osservabili”, che presuppongono la presenza di un'attività di monitoraggio costosa da parte degli altri partecipanti.

Una combinazione di strumenti di controllo è definita *meccanismo di controllo*. Seguendo la letteratura di *teoria dell'organizzazione*, Ben-Ner (1993) ne individua tre categorie principali:

- 1) mercato,
- 2) fiducia,
- 3) autorità.

Il controllo attraverso il *mercato* implica l'utilizzo di vari prezzi per fornire ai partecipanti incentivi ad agire in un certo modo. I prezzi all'interno dell'organizzazione (salari, scale salariali, prezzi di trasferimento) sono tipicamente fissati dai partecipanti attraverso il meccanismo di controllo di autorità, benché questi prezzi esercitino un controllo delle azioni dei partecipanti attraverso incentivi del tipo di mercato.

Il meccanismo di controllo di *fiducia* implica azioni che inducono i partecipanti ad agire in modo incoerente con il loro interesse di breve o di lungo periodo (non necessariamente in modo incoerente con entrambi), ma in modo coerente con le azioni auspiccate dai detentori del controllo. Questo tipo di meccanismo è spesso descritto con l'ausilio dello strumento formale dei giochi ripetuti. In particolare, l'interazione tra due o più soggetti viene descritta sotto forma di un *dilemma del prigioniero*: in una situazione di interazione non ripetuta tra due o più soggetti, prevarrebbero gli incentivi a deviare dal comportamento cooperativo con conseguente riduzione del *payoff* complessivo per tutti i partecipanti, mentre in un contesto di interazione ripetuta indefinitamente tra due o più soggetti "non miopi" (ossia con un fattore di sconto degli eventi futuri non eccessivamente elevato), in presenza di osservabilità del comportamento dei partecipanti, il *folk theorem* dimostra la sostenibilità di un equilibrio cooperativo. In questo contesto diventa rilevante la presenza di strumenti organizzativi in grado di sostenere la credibilità dell'atteggiamento cooperativo (e, come vedremo, questo aspetto è estremamente rilevante per individuare, ai fini della nostra analisi, gli strumenti finanziari più idonei a sostenere un equilibrio cooperativo tra *managers* e soci-lavoratori attraverso l'emissione di titoli negoziabili definiti da un contratto con cui il *management* si autovincoli in modo credibile a perseguire obiettivi condivisi dai soci-lavoratori).

Altri elementi organizzativi fondamentali per la sostenibilità di un equilibrio cooperativo sono costituiti dalla facilitazione della comunicazione tra partecipanti, la già citata interazione ripetuta (che consente l'attuazione di ritorsioni nei confronti di chi deviasse dal comportamento cooperativo e determina un meccanismo di creazione di *reputation* alla base del meccanismo di controllo di *fiducia*).

La scelta della struttura organizzativa e della combinazione dei tre meccanismi di controllo costituisce il *design organizzativo*. La sua creazione non è unilaterale, ma è il risultato di azioni congiunte dei partecipanti all'organizzazione, tra cui i detentori del controllo sono i soggetti più potenti. Relazioni di lungo periodo possono essere facilitate attraverso la creazione di una sorta di "mercato del lavoro interno"

all'impresa e, soprattutto (nel caso da noi considerato delle imprese cooperative), attraverso il sostenimento di meccanismi credibili di ricambio del controllo.

La *fiducia* può essere generata attraverso *training* oppure processi di assimilazione sociale che influenzino la predisposizione psicologica dei partecipanti, ma tuttavia la sospensione del giudizio personale (necessario ai fini dell'osservabilità del comportamento dei partecipanti che - nello schema di Ben-Ner 1993 - è alla base della sostenibilità dell'equilibrio cooperativo) può essere facilitata dalla specializzazione dei partecipanti, che riduce le basi per le decisioni razionali da parte degli altri soggetti coinvolti.

4. Gli Strumenti Partecipativi in Sacmi

Dalla precedente sezione è emerso come siano centrali il ruolo del socio e della democrazia come forma di *governance*, il senso di appartenenza alla cooperativa e la solidità economica della stessa.

Nella figura 1.1 è proposto una schema che descrive i legami tra i diversi organi aziendali di Sacmi.

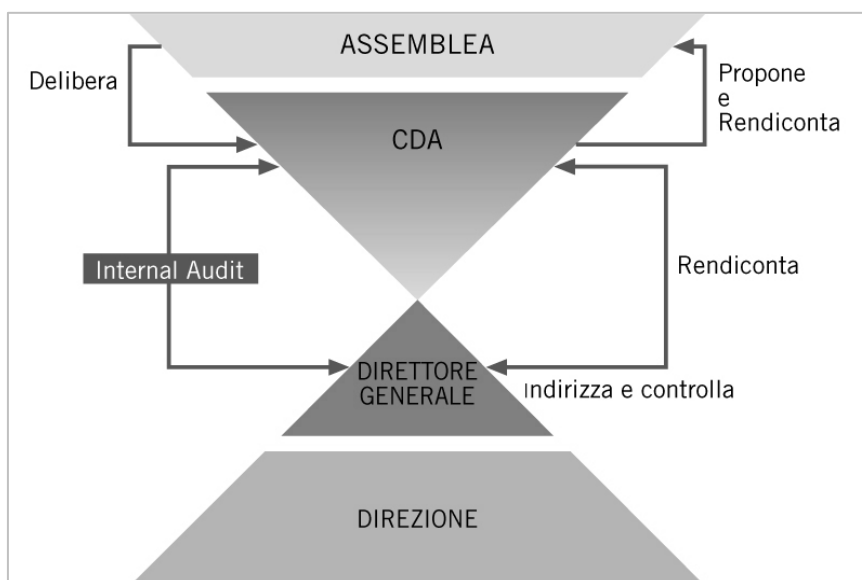


Figura 1.1: Gli Organi Aziendali in Sacmi

È opportuno rilevare la “doppia piramide rovesciata” che ben rappresenta la struttura di governo ed organizzativa della cooperativa.

In alto l'Assemblea dei soci che ogni tre anni elegge il Consiglio di Amministrazione. Il CdA è composto da cinque soci, tra i quali viene eletto il Presidente dai consiglieri stessi. Il CdA nomina anche il Direttore Generale che guida la direzione aziendale, a sua volta organizzata per linee di *business*.

Il CdA ha il compito di monitorare costantemente l'attività della Direzione Generale e di indirizzarne la gestione in modo che sia sempre in linea con gli obiettivi di *budget* approvati dall'Assemblea.

Grazie a tale attività di controllo, il CdA è in grado di proporre all'Assemblea non solo linee guida generali, ma anche soluzioni specifiche a problemi concreti.

Per favorire un flusso completo ed esaustivo di informazioni all'Assemblea, di modo che questa possa deliberare in modo consapevole, il Direttore Generale rendiconta al CdA, il quale a sua volta rendiconta all'Assemblea.

4.1 L'Assemblea e il Consiglio di Amministrazione

Durante un esercizio sociale si svolgono mediamente dodici assemblee, della durata di circa quattro ore, alle quali partecipa un numero elevato di soci, numero spesso non inferiore all'80% del corpo sociale.

Ogni assemblea è preceduta da tre serate dove i soci hanno la possibilità di consultare un'ampia documentazione sugli argomenti in discussione. Durante tali serate i Consiglieri sono a disposizione dei soci per eventuali chiarimenti su ciò che verrà poi discusso in assemblea in un'ottica di totale trasparenza sull'attività della cooperativa. Anche i soci che si trovano all'estero per lavoro ricevono la documentazione e vengono informati sui contenuti dell'assemblea. Per tali ragioni l'assemblea è caratterizzata da una rilevante partecipazione e da approfondito dibattito.

È ammesso il voto per delega, ma ogni socio può rappresentare soltanto un altro socio. L'informazione e la partecipazione sono, secondo un'opinione molto diffusa in Sacmi, un motivo di successo nella gestione dell'impresa.

I soci sono chiamati a dibattere, proporre e votare in merito alle decisioni strategiche dell'azienda: organizzazione, *budget*, investimenti, acquisizioni, rischi, andamento economico della cooperativa e del gruppo, bilancio della cooperativa e bilancio consolidato.

La competenza e la professionalità richiesta ai soci Sacmi sono gli elementi che assicurano al corpo sociale una qualità che è condizione fondamentale per il successo della cooperativa; sono i soci, infatti, che si impegnano nel governo e nella gestione delle società del gruppo con responsabilità dirette nel CdA per la gestione delle società stesse.

Come anticipato, il CdA è composto da cinque soci eletti ogni tre anni, i quali durante il triennio si dedicano a tempo pieno a questa attività. Il CdA, oltre a svolgere i compiti istituzionali dettati dal codice civile e dallo statuto, mantiene un contatto costante con la base sociale e svolge un'azione di controllo sul conseguimento degli obiettivi della cooperativa contenuti nel *budget* annuale di previsione.

L'elevata competenza e serietà del *management* unita alle concrete opportunità per i dirigenti di acquisire la qualità di socio ha contribuito alla creazione di un rapporto duraturo tra i *managers* e la cooperativa ed di un rapporto non conflittuale ma costruttivo fra l'Assemblea dei soci ed il *management*.

4.2 La Formazione del *Budget*

La determinazione del *budget* è, ovviamente, di fondamentale importanza. Analizzando il suo processo di determinazione alla luce dello schema teorico di Ben-Ner sopra menzionato, si potrebbe dire che nel caso di Sacmi tale processo è basato su un meccanismo fondato più sulla *fiducia* che sull'*autorità*, come accade invece nelle imprese capitalistiche tradizionali. Tutto questo deriva dalla peculiarità del processo decisionale e di incentivazione dei soci e dei lavoratori che caratterizzano questa impresa.

Nel corso degli anni le procedure di *budgeting* sono state progressivamente affinate: attualmente il *budget* non è più solo una previsione di ciò che accadrà a livello economico l'anno successivo, ma un

vero e proprio strumento di gestione dell'impresa che ne consente un monitoraggio costante e puntuale.

Nel capitolo 6 della seconda parte di questo volume il Dott. Giovanni Campolungo ha descritto il Sistema di Controllo di Gestione all'interno di Sacmi. Da tale capitolo vengono qui riportate le fasi relative all'elaborazione, controllo e ripianificazione del *budget* aziendale.

Il *budget* in Sacmi è considerato come uno strumento di gestione e, come tale, deve avere la stessa dinamicità del *business*: il *budget* è uno strumento di pianificazione e ripianificazione in funzione del mutare degli eventi. Da questo concetto scaturiscono il *Rolling Budget* commerciale e tutti gli eventi correlati di pianificazione produttiva di medio e breve termine.

Il processo di monitoraggio di Sacmi ha inizio con l'elaborazione del *budget* annuale, il quale viene predisposto per singolo *business* attraverso lo sviluppo del *budget* commerciale, in cui vengono rappresentate le previsioni di vendita sia per prodotto sia per area geografica. L'elaborato, che riporta le ipotesi di volumi e sconti dei singoli prodotti, è il frutto della sintesi qualitativa delle previsioni, delle offerte e/o delle trattative realizzate dai *managers* di area.

Dal *budget* commerciale così elaborato si sviluppa il *budget* di produzione, sulla base del quale sono a loro volta calcolati sia il costo *standard* dei componenti di acquisto sia i relativi costi orari previsionali delle tecnologie costruttive e dei centri di montaggio.

Parallelamente, ed in funzione dei volumi espressi dai singoli *businesses*, le strutture organizzative definiscono i propri *budgets* di spesa sui singoli progetti e/o attività che prevedono di realizzare³.

Tutto ciò in sintesi permette di avere un *budget* che contenga elementi quantitativi, che saranno oggetto di misurazione nel corso dell'esercizio.

³ Per progetti o attività si intende qualsiasi oggetto, sia di natura organizzativa che commerciale e/o tecnica, che ha una dimensione economica e temporale definita. Rientrano in questa definizione i progetti applicativi informatici, lo sviluppo di un nuovo prodotto e la partecipazione ad una fiera. Tutti questi eventi hanno in comune il fatto di avere una dimensione temporale definita, di cui sarà possibile quindi monitorare l'esecuzione ed il relativo valore economico.

Questi elementi, una volta concluso il processo di discussione/approvazione con le direzioni dei *businesses* e con la Direzione Generale, vengono memorizzati in un sistema OLAP multidimensionale che, nel corso dell'esercizio, permetterà di valutare il raggiungimento o meno degli obiettivi definiti. I dati rappresentati nel sistema di *reporting* direzionali sono visibili ed analizzabili attraverso tale sistema OLAP multidimensionale, il quale confronta le varie dimensioni di analisi (prodotti, mercati, clienti, linee di prodotto, *area manager*, ...) con quanto previsto nel *budget* aziendale.

Con la stessa tempistica e lo stesso grado di dettaglio vengono anche analizzate le cosiddette "spese generali", che sono visibili ed esaminabili sia per "responsabilità" (funzione aziendale che ha sostenuto la spesa) che per "oggetto di costo" (destinazione della spesa). L'analisi combinata di questi due elementi, tenendo sempre presente la comparazione con il *budget* annuale, permette di valutare nel merito il livello e le origini dei costi aziendali.

Trimestralmente viene inoltre predisposta una chiusura contabile con l'elaborazione oltre che del conto economico per singolo *business*, disaggregato al suo interno per singolo prodotto, cliente e/o area geografica (o una combinazione di tali elementi), anche dello stato patrimoniale e dei relativi flussi di cassa. Tali informazioni vengono presentate e discusse nella Direzione Aziendale, alla presenza del Consiglio di Amministrazione.

Infine nelle riunioni di direzione del secondo e terzo trimestre, oltre ad una valutazione di andamento dei consuntivi, vengono presentati e discussi anche i *forecasts* annuali che costituiscono, a tutti gli effetti, delle ripianificazioni dei risultati di *budget* e degli obiettivi in esso contenuti.

Come si mostrerà nelle analisi dei capitoli successivi, la *governance* partecipativa che ha caratterizzato Sacmi nel suo operare quotidiano, nella determinazione degli incentivi economici al corpo sociale, nell'attività di ricerca e di investimento, ha giocato un ruolo chiaramente identificabile nelle scelte economico-finanziarie dell'azienda e, anche per questo motivo, ne ha costituito e ne costituisce uno dei principali motori di crescita e di successo.

Dai prossimi capitoli emergerà inoltre che la *governance* democratica e partecipativa dell'azienda ha avuto un forte impatto sui comportamenti dei soci e dei lavoratori, sul processo di accumulazione delle risorse finanziarie e, di conseguenza, sulla leva finanziaria e sulle decisioni di investimento, che tanta parte hanno avuto nello sviluppo dell'azienda. Tutto questo trova il suo momento di sintesi nel meccanismo di controllo, che emerge in ogni aspetto della vita dell'impresa, a partire dai criteri di selezione del gruppo dirigente e fino alla determinazione del *budget* economico previsionale e delle scelte di investimento.

Bibliografia

- ALCHIAN A. E DEMSETZ H. (1972) *Production, Information Costs and Economic Organization*, American Economic Review, 62, 777-795.
- AOKI M. (1993) *The Motivational Role of an External Agent in the Informationally-Participatory Firm*, in Bowles S., Gintis H. e Gustafsson, B. (eds.), *Markets and Democracy: Participation, Accountability and Efficiency*, Cambridge, U.K., Cambridge University Press.
- BARTLETT W., CABLE J., ESTRIN S., JONES D. E SMITH S. (1992), *Labor-Managed Co-operatives and Private Firms in North-Central Italy: An empirical Comparison*, Industrial and Labor Relations Review, 46, 103-119.
- BEN-NER A. (1993) *Cooperation, conflict and control in organizations*, in Bowles S., Gintis H., Gustafsson B., (eds.), *Markets and Democracy: Participation, Accountability and Efficiency*", Cambridge, U.K., Cambridge University Press.
- HOLMSTRÖM B. (1982) *Moral Hazard in Teams*, Bell Journal of Economics, 13 (2), 234-340.
- SACCO P. L. (1998) *L'evoluzione del sistema cooperativo: la dimensione strategica*, in Fiorentini G. e Scarpa C. (a cura di), *Cooperative e Mercato*, Roma, Carocci Editore.

CAPITOLO 2

Lo Scambio Mutualistico fra il Socio e la Cooperativa: Incentivi, Azzardo Morale e Selezione Avversa*

di Silvia Platoni

1. Introduzione

Durante l'intervista la cui sintesi è riportata in appendice A, il Presidente della Società Sig. Domenico Olivieri ha evidenziato i diversi aspetti e fattori che legano il socio Sacmi alla cooperativa in uno scambio virtuoso di reciproci interessi e sinergie. In Sacmi, infatti, la qualità di socio assicura non solo la percezione di dividendi e premi collegati ai risultati di bilancio, ma anche il godimento di *benefits* o mutualità⁴ (assicurazione sanitaria, fondo pensione, mutui convenzionati ...) e l'opportunità di promozione sociale e culturale.

La posizione di socio Sacmi porta inoltre ad assumere uno *status* se non privilegiato almeno particolare nella società imolese. Il territorio dimostra ammirazione verso il socio Sacmi perché è risaputo che non è semplice acquisire questa qualità (occorre aver dimostrato capacità e attitudini sia in campo strettamente lavorativo sia in termini di valori personali) e perché il socio rappresenta la realtà Sacmi. Imola è, infatti, riconoscente a Sacmi per il sostegno di molteplici attività e progetti a favore del territorio (si veda al riguardo il capitolo 3 di questa parte).

* La lettura del presente capitolo può essere affrontata a due livelli, a seconda che si tralasci o meno la parte matematica. Il lettore che non sia familiare con le tecniche di calcolo, può comunque seguire la trattazione e coglierne il senso intuitivo tralasciando le parti matematiche.

⁴ Nella prima parte di questo volume (capitolo 4), B. Benati ha sottolineato come negli anni '40 (periodo 1940-1943) i *benefits* che Sacmi concedeva ai dipendenti (soci e non) fossero assai modesti (carbone per il riscaldamento e possibilità di fare la doccia in azienda il sabato).

Nonostante la dottrina non offra una definizione univoca del concetto di mutualità, il Presidente Olivieri ha chiarito che in Sacmi la mutualità (interna ed esterna) viene identificata con (i) il lavoro con carattere di continuità nel tempo, (ii) l'ambiente e le condizioni di lavoro, (iii) la tutela previdenziale, sanitaria ed assicurativa, (iv) lo sviluppo economico e sociale del territorio, (v) la democrazia interna e (vi) la trasparenza⁵.

Tra i *benefits* dei quali è possibile usufruire in Sacmi risalta l'assicurazione sanitaria, garantita a tutti i dipendenti (soci e non). Nel 2000 è stata infatti istituita, a totale carico dell'azienda, la polizza "Unisalute", con una spesa, notevole all'epoca, pari a €384.223. Tale polizza ha come scopo quello di fornire una tutela sanitaria complementare a quella del sistema sanitario nazionale. A conferma dell'apprezzamento dei lavoratori per tale iniziativa, si rileva che a fine 2007 beneficiavano di questo servizio 917 dipendenti. È stata inoltre concessa ai dipendenti la possibilità di estendere la polizza ai propri familiari ad un costo contenuto.

L'impegno di Sacmi a tutela della salute dei dipendenti emerge anche dall'organizzazione di *check up* annuali (vedere la tabella 2.1) per alcune tipologie di lavoratori prima dei 40 anni, per tutti i lavoratori dopo i 40 anni e per i pensionati.

Tabella 2.1: *Check Up* (periodo 2005-2008)

	2005	2006	2007	2008
Check up obbligatori	11	95	31	47
Check up per maggiori anni 40	8	265	136	213
Check up per pensionati	213	22	96	142
Totale	232	382	263	402

La tabella 2.1 riporta i dati relativi al periodo 2005-2008: si sono sottoposti a *check-up* una media di 320 lavoratori ed ex-lavoratori e di essi il 14,39% sono lavoratori che svolgono mansioni particolari, il 48,63% lavoratori ultraquarantenni ed il 36,98% pensionati.

⁵ Per i punti (i) e (ii) si veda il capitolo 5 di questa parte, per il punto (iv) il capitolo 3 e per i punti (v) e (vi) il capitolo 1.

Come il Presidente Olivieri ha rilevato, tali *check-up* hanno avuto spesso la possibilità di prevenire diverse situazioni critiche a livello sanitario individuale, svelando l'esistenza di patologie latenti delle quali il diretto interessato non aveva conoscenza.

Nel 1992 Sacmi ha istituito un fondo di previdenza complementare (o fondo pensione) che, a fine 2007, registrava 518 iscritti con un costo a carico dell'azienda pari a 1,625 milioni di euro. Nella figura 2.1 viene evidenziato il prevalente contributo di Sacmi a tale fondo.

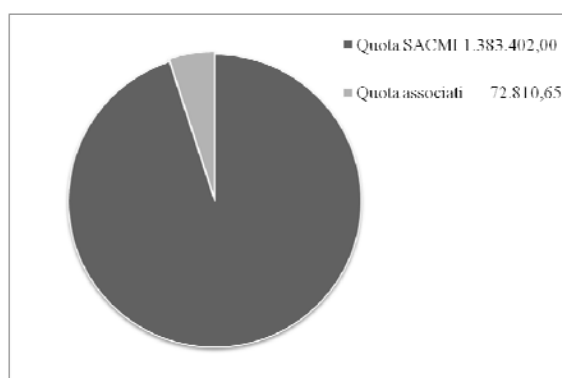


Figura 2.1: Fondo Pensione nel 2007

Quanto sopra detto dimostra che Sacmi è interessata al benessere dei propri dipendenti anche una volta che il loro rapporto di lavoro sia concluso.

Sacmi garantisce inoltre al socio la possibilità di accendere un mutuo procacciato dalla cooperativa stessa, a tassi agevolati rispetto a quelli praticati dal sistema bancario e creditizio. L'attuale crisi del sistema bancario e finanziario internazionale ha messo ancor più in luce l'importanza di tale iniziativa a vantaggio dei soci Sacmi.

Sacmi dedica notevole importanza alla formazione professionale: nel 2005 sono state dedicate alla formazione 16.900 ore per una spesa di € 434.000, nel 2006 13.400 ore per una spesa di €344.000 ed infine nel 2007 15.880 ore per una spesa di €408.000.

La diversificazione dell'offerta formativa del 2007 nelle categorie manageriale, tecnico professionale, progetti specifici e linguistica è rappresentata in figura 2.2. In tale figura è da notare la rilevanza dell'offerta formativa linguistica (pari al 35%), connessa al fatto che Sacmi è non solo

una cooperativa imolese estremamente legata al suo territorio (vedere il capitolo 3 della presente parte), ma anche la capogruppo di circa 70 società operanti in 20 paesi (vedere il capitolo 6 sempre della terza parte) con una percentuale di fatturato allocata sui mercati esteri superiore all'85%.

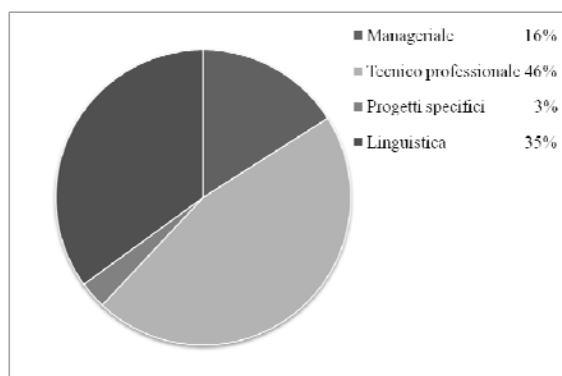


Figura 2.2: Diversificazione dell'Offerta Formativa nel 2007

Per le ragioni in precedenza evidenziate la posizione di socio in Sacmi è assai ambita: il Presidente Olivieri ha infatti indicato come esistano 300 domande pendenti a fronte di una media di ammissioni di circa 15 soci all'anno.

Sacmi ha infatti puntato ad una crescita della compagine sociale più in termini qualitativi che quantitativi; ciò ha fatto sì che Sacmi si esponesse alla critica di essere meno mutualistica di altre cooperative, dove invece la quota prevalente dei lavoratori fa parte della base sociale.

In realtà tale selezione dei soci ha consentito a Sacmi di formare una base sociale snella, preparata ed efficiente, per nulla intaccando la natura cooperativa della società. Tale natura cooperativa trova infatti conferma nelle molte forme di mutualità sia interne che esterne.

In questo ambiente il socio Sacmi si sente importante e motivato. La condivisione dei progetti di sviluppo della cooperativa e l'assunzione di responsabilità in assemblea hanno infatti spinto i soci ad essere sempre più informati e partecipi dei processi decisionali, innescando e alimentando quel processo di crescita culturale necessario per affrontare problematiche che diventano ogni giorno più complesse. In definitiva si può affermare che i

soci Sacmi, sia pure in forma collettiva, sono degli imprenditori e non dei semplici prestatori d'opera.

Il fatto che la compagine sociale di Sacmi sia aperta soltanto ai dipendenti meritevoli che abbiano dimostrato di condividerne la filosofia cooperativa, è dimostrato dalla crescita del numero dei soci rapportata alla crescita del numero dei dipendenti. Mentre il numero dei dipendenti è aumentato da 294 unità nel 1972 a 1.040 unità nel 2008, la base sociale si è espansa passando da 79 soci nel 1964 (148 nel 1972) a 335 soci nel 2008.

Sulla base del trend di crescita $N_T = N_0 \cdot (1+x)^T$ si è calcolato

l'aumento percentuale annuo $x = \left(\frac{N_T}{N_0} \right)^{\frac{1}{T}} - 1$ sia dei dipendenti sia dei soci:

mentre dal 1972 al 2008 i dipendenti sono aumentati di 746 unità con un incremento percentuale annuo del 3,57%, nello stesso lasso temporale i soci sono aumentati di 187 unità con un incremento percentuale annuo del 2,30% (dal 1964 al 2008 l'aumento del numero di soci è stato di 256 unità e l'incremento percentuale annuo del 3,34%).

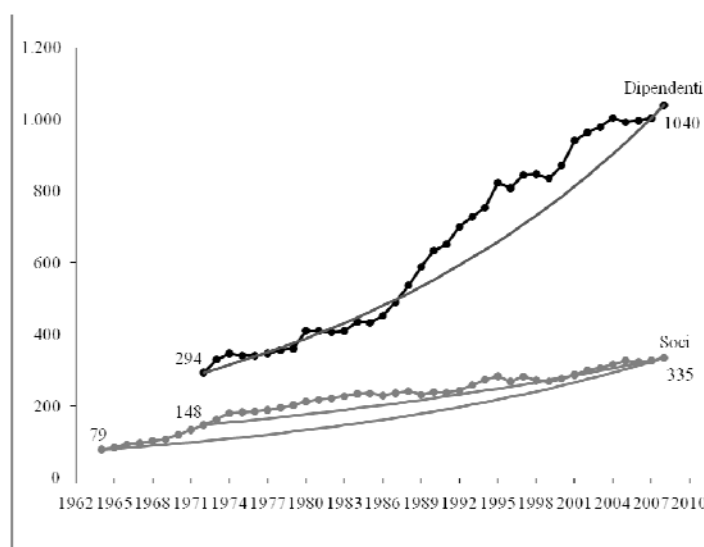


Figura 2.3: Dipendenti e Soci (1964-2008)

La figura 2.3 evidenzia come il numero dei dipendenti (linea nera) sia aumentato in modo più che proporzionale (ovvero ad un tasso di crescita annuo superiore) rispetto al numero dei soci (linea grigia).

2. Letteratura

Come Gibbons (1996) ha evidenziato, un “non” economista potrebbe essere sorpreso nell’apprendere che la moderna economia del lavoro ha molto poco da dire riguardo alle attività che si svolgono all’interno di un’impresa.

Mentre numerosi campi di ricerca si concentrano su ciò che avviene prima che una relazione di lavoro abbia inizio (si pensi all’interesse per la durata della disoccupazione e per la partecipazione alla forza lavoro o al fatto che la teoria della domanda di lavoro si occupi di quanti lavoratori dovrebbero essere assunti e non di come l’impresa si dovrebbe comportare con essi una volta assunti), altri ambiti di ricerca riducono la relazione di lavoro al salario o al massimo al profilo salariale (per esempio i modelli che si propongono di analizzare la ricerca di lavoro, l’offerta di lavoro ed il capitale umano). Inoltre da una parte la ricerca sul “ritorno” dell’anzianità si concentra più spesso sui problemi econometrici che su ciò che avviene nell’ambito della relazione di lavoro e, dall’altra, la ricerca sull’attività di *training* analizza non tanto lo sviluppo degli *skills* all’interno dell’impresa, quanto i programmi pre-impiego attuati dal governo.

Nell’ambito della letteratura che studia i meccanismi di incentivi, Holmström (1982) ha sottolineato l’importanza del problema dell’*azzardo morale* in un contesto di lavoro di *teams*; nel caso in cui la proprietà (l’impresa) ed i lavoratori siano due unità separate che perseguono diversi obiettivi (l’impresa il profitto ed i lavoratori la loro utilità), il meccanismo di incentivi sviluppato da tale impresa massimizzante il profitto può non essere *budget balanced* in un contesto in cui l’impegno dei lavoratori non sia osservabile (e quindi perfettamente monitorato).

Nel lavoro di Gershkov et. al (2006) viene analizzato il problema degli incentivi in un contesto in cui l’*output* è frutto del contributo di tutti i lavoratori (omogenei ovvero identici) e l’impresa massimizza il benessere collettivo (ovvero la somma delle utilità dei lavoratori); qualora i lavoratori siano compensati (ovvero retribuiti) secondo il loro impegno, Gershkov et. al (2006) concludono che essi sono portati a scegliere il livello di impegno di *first-best* (ossia il massimo impegno).

Huck et al. (2001) hanno sottolineato come il comportamento dei lavoratori sia influenzato non solo dagli incentivi economici, ma anche dalle norme sociali vigenti all'interno dell'impresa. Nella loro analisi essi assumono che l'utilità dei lavoratori dipenda in modo negativo dall'"imbarazzo" causato dall'aver contribuito meno della media degli altri lavoratori.

In questo capitolo sviluppiamo un modello che permette di analizzare non solo un possibile meccanismo di incentivi (sulla scorta dei lavori di Gershkov et al. 2006 e Huck et al. 2001) ed il problema dell'*azzardo morale*⁶ (come in Holmström 1982), ma anche il problema della *selezione avversa*⁷. Inoltre, a differenza dei lavori precedenti, nell'analisi viene introdotta anche la *dimensione temporale*: si considera un'impresa (Sacmi appunto) la cui durata è considerata infinita ed individui eterogenei (i dipendenti non sono tutti uguali) la cui vita lavorativa viene scandita in due fasi (lavoratori giovani e lavoratori anziani).

In entrambe le fasi della vita lavorativa gli individui si applicano con un determinato impegno e (dall'inglese *effort*) e l'impegno congiunto di tutti gli individui determina il livello di produzione y (vedere Gershkov et al. 2006).

Qualora finalità di impresa e lavoratori fossero disgiunti e un'impresa che decidesse di istituire un meccanismo di incentivi non potesse osservare il contributo dei lavoratori, insorgerebbe il problema dell'*azzardo morale*: il lavoratore sarebbe portato a lavorare meno di quando potrebbe e dovrebbe (vedere Huck et al. 2001). Il *modello classico di incentivi* si propone di risolvere tale aspetto del rapporto di lavoro collegando le retribuzioni al livello di produzione y in un contesto in cui obiettivo dell'impresa sia non il profitto ma il benessere dei lavoratori.

⁶ L'*azzardo morale* è una forma di opportunismo post-contrattuale, che può portare gli individui a perseguire i propri interessi a spese della controparte, confidando nella impossibilità, per quest'ultima, di verificare la presenza di dolo o negligenza (*azione nascosta*).

⁷ Per *selezione avversa* si intende ogni situazione in cui una variazione delle condizioni di un contratto provoca una selezione dei contraenti sfavorevole per la parte che ha modificato, a suo vantaggio, le condizioni (*informazione nascosta*).

Inoltre nella nostra analisi ipotizziamo che esistano due tipologie di lavoratori: i lavoratori del tipo S (destinati a diventare soci) sostengono un costo dell'impegno e inferiore rispetto al costo dell'impegno e sostenuto dagli altri lavoratori (lavoratori E , dall'inglese *employed*). In termini economici ciò si traduce nel fatto che la funzione di costo dei lavoratori del tipo S è più bassa della funzione di costo caratterizzante il tipo E per ogni livello dato di impegno \bar{e} : $c_S(\bar{e}) < c_E(\bar{e})$. Di conseguenza i dipendenti S sono sempre portati ad impegnarsi maggiormente dei dipendenti E .

Qualora Sacmi decida di premiare il maggior impegno dei lavoratori S facendoli diventare soci, ovvero qualora ponga in essere un meccanismo di incentivi per cui la retribuzione di tali lavoratori sia collegata non solo al livello di produzione y , ma anche ai profitti π (i dividendi), il rapporto di lavoro sarà soggetto anche al problema della *selezione avversa* (elemento che costituisce la novità della presente analisi rispetto alla letteratura precedente). Difatti nel caso in cui Sacmi non possa distinguere le due tipologie di lavoratori (Sacmi non può osservare le funzioni di costo), nella prima fase della vita lavorativa gli individui del tipo E "simuleranno" di essere del tipo S in modo da diventare soci nella seconda fase. Se Sacmi non ponesse in essere accorgimenti per disincentivare gli individui del tipo E (*vincoli di auto-selezione*), tali individui sarebbero avvantaggiati rispetto a quelli del tipo S .

Il presente capitolo è strutturato in tre parti. Nella prima parte si analizza il caso in cui i lavoratori pongono in essere *azioni nascoste* in un contesto in cui Sacmi non predispone alcun meccanismo di incentivi. Nella seconda parte si considera l'applicazione di un meccanismo classico di incentivi, meccanismo che circoscrive il problema dell'*azzardo morale* (ovvero di un ridotto impegno dei dipendenti). Infine la terza parte analizza un meccanismo di incentivi volto a favorire i lavoratori del tipo S ; in tale caso Sacmi deve considerare che i dipendenti del tipo E sono portati a simulare di essere del tipo S (*selezione avversa*).

Al termine del capitolo verranno confrontate le diverse situazioni e verranno messi in evidenza i vantaggi di un meccanismo di incentivi come quello adottato da Sacmi.

3. Meccanismi di Incentivi

Dall'intervista con il Presidente Olivieri è emerso che le principali regole per poter fare domanda di accesso alla base sociale sono 5 anni di lavoro dipendente presso Sacmi, età compresa dai 25 anni ai 40 anni, buona condotta morale e civile, fedina penale pulita ed adeguata capacità professionale. Tuttavia il Presidente ha evidenziato come prerequisito per diventare socio sia anche l'aver dimostrato di condividere gli ideali e le finalità della cooperativa.

Pertanto si suppone che ogni lavoratore lavori in Sacmi per due fasi $\tau = 1, 2$: la prima fase $\tau = 1$ corrisponde al periodo di 5 anni in cui il lavoratore deve dimostrare di condividere gli ideali cooperativi e mutualistici di Sacmi. Di conseguenza l'utilità dei lavoratori può essere rappresentata nel modo seguente

$$U^i = u_1^i + \beta \cdot u_2^i \quad (2.1)$$

dove u_1^i è l'utilità relativa alla fase $\tau = 1$ (prima fase) del lavoratore i , u_2^i l'utilità relativa alla fase $\tau = 2$ (seconda fase) e $0 \leq \beta \leq 1$ il tasso di preferenza intertemporale, ovvero il peso che i dipendenti danno al futuro (al loro benessere nella seconda fase $\tau = 2$) rispetto al presente (al loro benessere nella prima fase $\tau = 1$).

In ogni periodo t sono impiegati N_t lavoratori giovani e N_{t-1} lavoratori anziani (ovvero lavoratori assunti in $t-1$); se si considera il tasso di crescita del numero di dipendenti n (per semplicità si ipotizza che n sia costante), si ha $N_t = (1+n) \cdot N_{t-1}$.

In ogni periodo t l'individuo i nella parte della vita lavorativa τ esercita l'impegno $e_{\tau,t}^i \in [\underline{e}, 1]$, ovvero si assume che l'impegno e sia una

grandezza compresa tra \underline{e} - ovvero impegno minimo richiesto da Sacmi ad un qualunque dipendente - ed I .

Come già detto, l'impegno e implica per il lavoratore i un costo $c_i(e)$, dove la funzione $c_i(\square)$ è assunta crescente ($c'_i > 0$) e convessa ($c''_i > 0$), ovvero il costo aumenta all'aumentare dell'impegno e e a livelli più elevati di e un suo eventuale incremento comporta un costo maggiore. Per esempio si può considerare la forma funzionale esponenziale $c(e) = (e)^{exp}$, dove $\underline{e} \leq e \leq I$.

Come anticipato, si assume che in Sacmi esistano due tipologie di lavoratori (S ed E) caratterizzati da una funzione di costo $c_S(\bar{e}) < c_E(\bar{e})$ per qualsiasi livello di impegno dato \bar{e} ; ciò significa che per i lavoratori del tipo S l'impegno comporta sempre un costo inferiore rispetto ai lavoratori del tipo E . Tale caratteristica delle funzione di costo $c_i(e)$ è evidenziata nella figura 2.4, dove vengono considerate le forme funzionali $c_S(e) = (e)^4$ per i lavoratori S e $c_E(e) = (e)^3$ per i lavoratori E , con $\underline{e} = 0,2$ (ovvero si assume uno sforzo minimo pari a $0,2$) e quindi con $0,2 \leq e \leq I$.

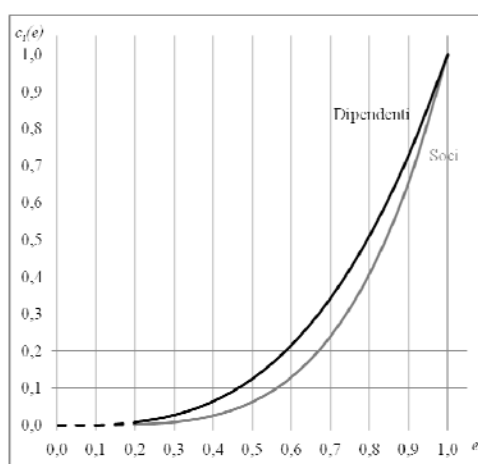


Figura 2.4: Il Costo dell'Impegno e dei Lavoratori

Nella figura 2.4 la linea nera rappresenta il costo per i lavoratori E , mentre la linea grigia il costo per i lavoratori S : la linea grigia è inferiore alla linea nera per ogni livello di impegno e .

Indichiamo con p^i la probabilità (o percentuale) che l'individuo appartenga al gruppo $i = S, E$, dove $p^S + p^E = 1$.

In questa realtà semplificata si assume che l'unico fattore di produzione sia il lavoro. La tecnologia di produzione è lineare: nel periodo t l'*output* y_t è uguale alla somma dell'impegno esercitato da tutti gli impiegati Sacmi (vedere Gershkov et al. 2006). Quindi nel primo periodo $t = 0$, quando sono impiegati solo N_0 lavoratori giovani (nella fase $\tau = 1$), si ha

$$y_0 = y(\mathbf{e}_0) = N_0 \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,0}^i \right) \quad (2.2)$$

dove \mathbf{e}_0 è un vettore i cui due elementi sono l'impegno $e_{1,0}^S$ applicato dai $N_0 \cdot p^S$ individui appartenenti al gruppo S e l'impegno $e_{1,0}^E$ applicato dai $N_0 \cdot p^E$ individui appartenenti al gruppo E : $\mathbf{e}_0 = (e_{1,0}^S, e_{1,0}^E)$. Nei periodi successivi $t > 0$ si ha

$$\begin{aligned} y_t = y(\mathbf{e}_t) &= N_t \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,t}^i + N_{t-1} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,t}^i = \\ &= N_t \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,t}^i + \frac{1}{1+n} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,t}^i \right) = \\ &= N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,t}^i + \frac{1}{1+n} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,t}^i \right) \end{aligned} \quad (2.3)$$

dove \mathbf{e}_t è un vettore i cui quattro elementi sono l'impegno esercitato dai $N_t \cdot p^S = N_0 \cdot (1+n)^t \cdot p^S$ individui giovani appartenenti al gruppo S , dai $N_t \cdot p^E = N_0 \cdot (1+n)^t \cdot p^E$ individui giovani appartenenti al gruppo E , dai $N_{t-1} \cdot p^S = N_0 \cdot (1+n)^{t-1} \cdot p^S$ individui anziani appartenenti al gruppo S e dai $N_{t-1} \cdot p^E = N_0 \cdot (1+n)^{t-1} \cdot p^E$ individui anziani appartenenti al gruppo E : $\mathbf{e}_t = (e_{1,t}^S, e_{1,t}^E, e_{2,t}^S, e_{2,t}^E)$.

Qualora Sacmi non applichi alcun meccanismo di incentivi, il salario w non dipende dall'impegno dei dipendenti e quindi l'utilità (2.1) è funzione solo del costo che l'impegno e comporta

$$U_t^i = \left(w - c_i(e_{1,t}^i) \right) + \beta \cdot \left(w - c_i(e_{2,t+1}^i) \right) \quad (2.4)$$

Se invece Sacmi ponesse in essere il meccanismo di incentivi classico (retribuzione collegata al livello di produzione y , e quindi all'impegno profuso da tutti i dipendenti), nel periodo $t=0$ (ovvero quando sono impiegati solo individui nella prima fase della vita lavorativa $\tau=1$) il salario per ogni tipologia di lavoratore $i=S,E$ diventerebbe

$$w_0 = w(e_0) = b \cdot \frac{y(e_0)}{N_0} = b \cdot \frac{N_0 \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,0}^i \right)}{N_0} = b \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,0}^i \quad (2.5)$$

dove b è la parte di produzione destinata alla copertura del costo del lavoro. Nel periodo $t > 0$ - quando sono impiegati individui in entrambe le fasi della vita lavorativa $\tau=1,2$ - il salario per ogni lavoratore $i=S,E$ diventerebbe

$$\begin{aligned} w_t = w(e_t) &= b \cdot \frac{y(e_t)}{N_t + N_{t-1}} = b \cdot \frac{y(e_t)}{N_t + \frac{1}{1+n} \cdot N_t} = b \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \frac{y(e_t)}{N_t} = \\ &= b \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \frac{N_t \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,t}^i + \frac{1}{1+n} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,t}^i \right)}{N_t} = \\ &= b \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,t}^i + \frac{1}{1+n} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,t}^i \right) \end{aligned} \quad (2.6)$$

A tal riguardo il Dott. Berantelli ha specificato che in Sacmi esistono due tipi di incentivi. Il primo tipo di incentivi consiste di *bonus* elargiti a tutti i lavoratori qualora vengano raggiunti buoni livelli di produzione e quindi di fatturato. Gli incentivi del secondo tipo sono invece elargiti *ad personam* poiché collegati all'attività del singolo, anche in termini di competenze raggiunte nella propria funzione (si veda il capitolo 5 di questa parte). Tuttavia, per esigenze di semplificazione, il modello proposto formalizza solamente la prima tipologia di incentivi.

Di conseguenza in $t=0$ l'utilità dell'equazione (2.1) può essere riscritta in funzione dell'impegno e esercitato dai lavoratori, ovvero in funzione non

solo del costo che l'impegno comporta, ma anche del livello di produzione che l'impegno determina

$$\begin{aligned}
U_0^i &= u_{1,0}^i + \beta \cdot u_{2,1}^i = \\
&= \left(w(\mathbf{e}_0) - c_i(e_{1,0}^i) \right) + \beta \cdot \left(w(\mathbf{e}_1) - c_i(e_{2,1}^i) \right) = \\
&= \left(b \cdot \frac{y(\mathbf{e}_0)}{N_0} - c_i(e_{1,0}^i) \right) + \beta \cdot \left(b \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \frac{y(\mathbf{e}_1)}{N_1} - c_i(e_{2,1}^i) \right) = \\
&= \left(b \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,0}^i - c_i(e_{1,0}^i) \right) + \\
&+ \beta \cdot \left[b \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,1}^i + \frac{1}{1+n} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,1}^i \right) - c_i(e_{2,1}^i) \right]
\end{aligned} \tag{2.7}$$

dove $\mathbf{e}_0 = (e_{1,0}^S, e_{1,0}^E)$ - ovvero impegno esercitato in $t=0$ dagli individui giovani (nella fase $\tau=1$) appartenenti al gruppo S ed al gruppo E - e $\mathbf{e}_1 = (e_{1,1}^S, e_{1,1}^E, e_{2,1}^S, e_{2,1}^E)$ - ovvero impegno applicato in $t=1$ dagli individui giovani (nella fase $\tau=1$) appartenenti al gruppo S ed al gruppo E e impegno applicato in $t=1$ dagli individui anziani (nella fase $\tau=2$) appartenenti al gruppo S ed al gruppo E . Ovviamente gli individui che sono anziani in $t=1$ sono gli individui che erano giovani in $t=0$. Inoltre è da evidenziare come in $t=0$ siano considerati solo individui giovani nella prima fase della vita lavorativa $\tau=1$.

Nei periodi successivi $t>0$ l'utilità dell'equazione (2.1) riscritta in funzione dell'impegno e diventa

$$\begin{aligned}
U_t^i &= u_{1,t}^i + \beta \cdot u_{2,t+1}^i = \\
&= \left(w(\mathbf{e}_t) - c_i(e_{1,t}^i) \right) + \beta \cdot \left(w(\mathbf{e}_{t+1}) - c_i(e_{2,t+1}^i) \right) = \\
&= \left(b \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \frac{y(\mathbf{e}_t)}{N_t} - c_i(e_{1,t}^i) \right) + \beta \cdot \left(b \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \frac{y(\mathbf{e}_{t+1})}{N_{t+1}} - c_i(e_{2,t+1}^i) \right) = \\
&= \left[b \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,t}^i + \frac{1}{1+n} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,t}^i \right) - c_i(e_{1,t}^i) \right] + \\
&+ \beta \cdot \left[b \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,t+1}^i + \frac{1}{1+n} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,t+1}^i \right) - c_i(e_{2,t+1}^i) \right]
\end{aligned} \tag{2.8}$$

dove $\mathbf{e}_t = (e_{1,t}^S, e_{1,t}^E, e_{2,t}^S, e_{2,t}^E)$ - ovvero impegno applicato in t dagli individui giovani (nella fase $\tau=1$) appartenenti al gruppo S ed al gruppo E e

impegno applicato in t dagli individui anziani (nella fase $\tau = 2$) appartenenti al gruppo S ed al gruppo E - e $e_{t+1} = (e_{1,t+1}^S, e_{1,t+1}^E, e_{2,t+1}^S, e_{2,t+1}^E)$ - ovvero impegno applicato in $t+1$ dagli individui giovani (nella fase $\tau = 1$) appartenenti al gruppo S ed al gruppo E e impegno applicato in $t+1$ dagli individui anziani (nella fase $\tau = 2$) appartenenti al gruppo S ed al gruppo E .

Supponiamo che Sacmi voglia “premiare” gli individui del gruppo S il cui impegno e comporta un costo inferiore, ovvero supponiamo che Sacmi dia a tali individui la possibilità di diventare soci. Il Presidente Olivieri ha sottolineato che in Sacmi i vantaggi associati alla posizione di socio non si esauriscono nella percezione di dividendi. Tuttavia nella presente analisi, per esigenze di semplificazione, il meccanismo di incentivi predisposto da Sacmi si traduce solo nell’assegnazione agli individui del tipo S di una quota dei profitti nella seconda fase della loro vita lavorativa.

Poiché il meccanismo di incentivi consiste nell’assegnazione di una parte dei profitti agli individui anziani (agli individui nella seconda fase della vita lavorativa $\tau = 2$), non viene considerato il periodo $t = 0$, quando lavorano solo individui giovani. Nel periodo $t > 0$ i profitti sono dati dalla differenza tra produzione e costo del lavoro

$$\begin{aligned}
 \pi_t = \pi(e_t) &= y(e_t) - (N_t + N_{t-1}) \cdot w(e_t) = \\
 &= y(e_t) - \frac{2+n}{1+n} \cdot N_t \cdot w(e_t) = \\
 &= y(e_t) - \frac{2+n}{1+n} \cdot N_t \cdot \left(b \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \frac{y(e_t)}{N_t} \right) = (1-b) \cdot y(e_t)
 \end{aligned} \tag{2.9}$$

Quindi mentre b rappresenta la quota di produzione y destinata alla remunerazione del lavoro, $1-b$ è la quota che va a costituire l’utile π .

Il reddito nella fase $\tau = 2$ per gli individui $i = S$ non è dato dall’equazione (2.6), ma dalla seguente equazione che si compone di una quota di reddito da lavoro e di una quota di reddito da capitale

$$\begin{aligned}
w_{2,t}^S &= w_2^S(e_t) = \frac{b \cdot y(e_t)}{N_t + N_{t-1}} + \frac{(1-b) \cdot y(e_t)}{p^S \cdot N_{t-1}} = \left(\frac{b}{N_t + \frac{1}{1+n} \cdot N_t} + \frac{(1-b)}{p^S \cdot \frac{1}{1+n} \cdot N_t} \right) \cdot y(e_t) = \\
&= \left(\frac{b}{\frac{2+n}{1+n} + \frac{(1-b)}{p^S}} \right) \cdot \frac{y(e_t)}{N_t} = \left(\frac{b}{2+n} + \frac{(1-b)}{p^S} \right) \cdot (1+n) \cdot \frac{y(e_t)}{N_t} = \\
&= \left(b + \frac{(1-b) \cdot (2+n)}{p^S} \right) \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \frac{y(e_t)}{N_t} = \\
&= \left(b + \frac{(1-b) \cdot (2+n)}{p^S} \right) \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \frac{N_t \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,t}^i + \frac{1}{1+n} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,t}^i \right)}{N_t} = \\
&= \left(b + \frac{(1-b) \cdot (2+n)}{p^S} \right) \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,t}^i + \frac{1}{1+n} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,t}^i \right)
\end{aligned} \tag{2.10}$$

dove è stato evidenziato in grigio la componente connessa all'erogazione dei dividendi (elemento che distingue l'equazione (2.10) dall'equazione (2.6)).

Quindi per gli individui $i = S$ l'utilità in $t = 0$ diventa

$$\begin{aligned}
U_0^S &= u_{1,0}^S + \beta \cdot u_{2,1}^S = \\
&= \left(w(e_0) - c_S(e_{1,0}^S) \right) + \beta \cdot \left(w_2^S(e_1) - c_S(e_{2,1}^S) \right) = \\
&= \left(b \cdot \frac{y(e_0)}{N_0} - c_S(e_{1,0}^S) \right) + \beta \cdot \left[\left(b + \frac{(1-b) \cdot (2+n)}{p^S} \right) \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \frac{y(e_1)}{N_1} - c_S(e_{2,1}^S) \right] = \\
&= \left(b \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,0}^i - c_S(e_{1,0}^S) \right) + \\
&+ \beta \cdot \left[\left(b + \frac{(1-b) \cdot (2+n)}{p^S} \right) \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,1}^i + \frac{1}{1+n} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,1}^i \right) - c_S(e_{2,1}^S) \right]
\end{aligned} \tag{2.11}$$

dove $e_0 = (e_{1,0}^S, e_{1,0}^E)$ e $e_1 = (e_{1,1}^S, e_{1,1}^E, e_{2,1}^S, e_{2,1}^E)$. In $t > 0$ l'utilità è

$$\begin{aligned}
U_t^S &= u_{1,t}^S + \beta \cdot u_{2,t+1}^S = \\
&= \left(w(e_t) - c_S(e_{1,t}^S) \right) + \beta \cdot \left(w_2^S(e_{t+1}) - c_S(e_{2,t+1}^S) \right) = \\
&= \left(b \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \frac{y(e_t)}{N_t} - c_S(e_{1,t}^S) \right) + \beta \cdot \left[\left(b + \frac{(1-b) \cdot (2+n)}{p^S} \right) \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \frac{y(e_{t+1})}{N_{t+1}} - c_S(e_{2,t+1}^S) \right] = \\
&= \left[b \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,t}^i + \frac{1}{1+n} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,t}^i \right) - c_S(e_{1,t}^S) \right] + \\
&+ \beta \cdot \left[\left(b + \frac{(1-b) \cdot (2+n)}{p^S} \right) \cdot \frac{1+n}{2+n} \cdot \left(\sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{1,t+1}^i + \frac{1}{1+n} \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot e_{2,t+1}^i \right) - c_S(e_{2,t+1}^S) \right]
\end{aligned} \tag{2.12}$$

dove $e_t = (e_{1,t}^S, e_{1,t}^E, e_{2,t}^S, e_{2,t}^E)$ e $e_{t+1} = (e_{1,t+1}^S, e_{1,t+1}^E, e_{2,t+1}^S, e_{2,t+1}^E)$. Nelle identità (2.11) e (2.12) è stato evidenziato in grigio l'elemento relativo alla percezione dei dividendi, elemento che distingue queste due identità dalle identità (2.7) e (2.8).

3.1 Modello senza Incentivi

In questa sezione del capitolo analizziamo il caso in cui Sacmi non ponga in essere alcun meccanismo di incentivi.

Qualora obiettivo dell'impresa fossero i profitti π , essa deciderebbe l'impegno richiesto ad ogni lavoratore sulla base della massimizzazione dei profitti stessi

$$\begin{aligned} \max_{e_0, e_t} \Pi & := \sum_{t=0}^{\infty} \pi_t \\ & := \sum_{t=0}^{\infty} (1-b) \cdot y(e_t) \end{aligned} \quad (2.13)$$

dove viene ipotizzata una durata infinita ∞ dell'impresa. In tale contesto, se l'impresa decidesse di istituire un meccanismo di incentivi ma non potesse osservare l'impegno dei lavoratori, i lavoratori sarebbero portati ad impegnarsi meno di quanto pre-stabilito dal contratto di lavoro. Di conseguenza l'impresa dovrebbe massimizzare i "propri" profitti tenendo conto del fatto che i lavoratori massimizzano la "loro" utilità (*vincoli di incentivo*):

$$\begin{aligned} \max_{e_t} \Pi & := \sum_{t=0}^{\infty} (1-b) \cdot y(e_t) \\ \text{s.t.} \quad e_t^i & \text{risolve } \max_{e_t^i} U_t^i := (w(e_t) - c_i(e_{1,t}^i)) + \beta \cdot (w(e_t) - c_i(e_{2,t+1}^i)) (\mu_t^i \cdot p^i \cdot N_t) \end{aligned} \quad (2.14)$$

In Sacmi il problema dell'*azzardo morale* viene risolto a monte. Infatti, la cooperativa viene considerata un'unità economica in cui i lavoratori e il *management* cooperano conciliando e quindi realizzando interessi altamente contrapposti: nella cooperativa si riuniscono il capitale e il lavoro, fondendoli in una stessa unità in un contesto in cui il lavoratore è al tempo stesso dipendente e imprenditore di sé stesso.

La propensione della cooperativa a non perseguire mai la massimizzazione immediata dei profitti a scapito del quadro di lungo periodo e la missione di generare innanzitutto occupazione nel territorio in cui è sorta (vedere i capitoli 3 e 5 di questa parte), fanno di Sacmi un soggetto imprenditoriale che contribuisce a stabilizzare e incrementare l'occupazione.

Sacmi si identifica quindi con i lavoratori e di conseguenza obiettivo di Sacmi è la massimizzazione del benessere (o *Welfare*) di tutti i lavoratori nel presente e nel futuro. Poiché si ipotizza che la cooperativa abbia una durata infinita ∞ , il problema di massimizzazione è il seguente

$$\begin{aligned}
 \max_{e_0, e_t} W &:= \sum_{t=0}^{\infty} N_t \cdot \sum_{i=S, E} p^i \cdot U_t^i \\
 &:= \sum_{t=0}^{\infty} N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \sum_{i=S, E} p^i \cdot U_t^i \\
 &:= \sum_{t=0}^{\infty} N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \sum_{i=S, E} p^i \cdot \left(w - c_i(e_{1,t}^i) \right) + \beta \cdot \left(w - c_i(e_{2,t+1}^i) \right)
 \end{aligned} \tag{2.15}$$

Dal momento che il salario w è dato, l'utilità di ogni lavoratore (giovane o anziano, del tipo S o del tipo E) non è funzione del suo impegno e ; ciò significa che il lavoratore non si interessa dell'effetto che il suo comportamento ha sul livello di produzione y . Di conseguenza il livello di impegno profuso da tutti i lavoratori (S ed E) in entrambe le fasi della vita lavorativa ($\tau = 1$ e $\tau = 2$) è pari al livello minimo \underline{e}

$$e_{1,t}^i = e_{2,t+1}^i = \underline{e} \Rightarrow e_{1,t}^S = e_{2,t+1}^E = 0,2 \tag{2.16}$$

Nella tabella 2.2 vengono riportati i livelli di produzione y raggiunti da Sacmi ipotizzando un numero iniziale di dipendenti pari a $N_0 = 9$ (i soci fondatori di Sacmi in questa simulazione sono considerati semplici dipendenti).

Tabella 2.2: Livelli di Produzione senza Incentivi

	1919 (0)	1934 (15)	1949 (30)	1964 (45)	1979 (60)	1994 (75)	2009 (90)
N_t	9	20	44	97	214	471	1040
y_t	4	8	17	38	83	184	405

Nonostante l'impegno di tutti i lavoratori sia minimo, la produzione y aumenta nel tempo per effetto di un ipotizzato aumento del numero di

dipendenti al tasso $n = 0,0542$ ⁸. Qualora si considerasse un tasso di crescita $n = 0$ il livello della produzione y risulterebbe costante nel tempo.

3.2. Meccanismo di Incentivi Classico

In questa sezione analizziamo il caso in cui il salario w dipende dal livello di produzione y e quindi dall'impegno di tutti i lavoratori (vedere le identità (2.5) e (2.6)).

Poiché in $t = 0$ i dipendenti di Sacmi sono solo i nuovi assunti ed in $t > 0$ si hanno lavoratori sia giovani sia anziani, l'identità che descrive la produzione in $t = 0$ è diversa dall'identità che descrive la produzione in $t > 0$ (confrontare (2.2) e (2.3)). Quindi con il meccanismo di incentivi classico anche l'identità che descrive l'utilità in $t = 0$ è diversa dall'identità che descrive l'utilità in $t > 0$ (confrontare (2.7) e (2.8)) ed il problema di massimizzazione è il seguente

$$\begin{aligned} \max_{e_0, e_t} W &:= N_0 \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot U_0^i + \sum_{t=1}^{\infty} N_t \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot U_t^i \\ &:= N_0 \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot U_0^i + \sum_{t=1}^{\infty} N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot U_t^i \end{aligned} \quad (2.17)$$

dove all'utilità dei lavoratori assunti in $t = 0$ vengono sommate le utilità dei lavoratori assunti nei periodi successivi $t > 0$ (ovvero $t = 1 \dots \infty$).

Consideriamo il benessere degli individui assunti in $t = 0$. Tali lavoratori in $t = 0$ sono giovani (fase lavorativa $\tau = 1$) ed applicano l'impegno $e_{1,0}^i$: le condizioni del primo ordine sono le seguenti

$$\begin{aligned} \frac{\partial W}{\partial e_{1,0}^S} &= N_0 \cdot p^S \cdot \frac{\partial U_0^S}{\partial e_{1,0}^S} + N_0 \cdot p^E \cdot \frac{\partial U_0^E}{\partial e_{1,0}^S} = \\ &= N_0 \cdot (b \cdot p^S) - N_0 \cdot p^S \cdot c'_S(e_{1,0}^S) = 0 \\ \frac{\partial W}{\partial e_{1,0}^E} &= N_0 \cdot p^E \cdot \frac{\partial U_0^E}{\partial e_{1,0}^E} + N_0 \cdot p^S \cdot \frac{\partial U_0^S}{\partial e_{1,0}^E} = \\ &= N_0 \cdot (b \cdot p^E) - N_0 \cdot p^E \cdot c'_E(e_{1,0}^E) = 0 \end{aligned} \quad (2.18)$$

⁸ Dal 1919 al 2008 i dipendenti sono passati da 9 unità (i soci fondatori di Sacmi) a 1.040 unità. Nella presente analisi si ipotizza che nel 2009 il numero dei dipendenti sarà uguale a quello del 2008, con un incremento percentuale annuo dal 1919 al 2009 pari a 5,42%.

I lavoratori assunti in $t=0$ sono anziani (fase lavorativa $\tau=2$) in $t=1$ quando applicano l'impegno $e_{2,1}^i$. Tuttavia Sacmi deve considerare che l'impegno $e_{2,1}^i$ influisce anche sull'utilità U_1^i dei lavoratori giovani (fase lavorativa $\tau=1$) assunti in $t=1$. Quindi le condizioni del primo ordine sono le seguenti

$$\begin{aligned}
\frac{\partial W}{\partial e_{2,1}^S} &= N_0 \cdot \left(p^S \cdot \frac{\partial U_0^S}{\partial e_{2,1}^S} + p^E \cdot \frac{\partial U_0^E}{\partial e_{2,1}^S} \right) + N_0 \cdot (1+n) \cdot \left(p^S \cdot \frac{\partial U_1^S}{\partial e_{2,1}^S} + p^E \cdot \frac{\partial U_1^E}{\partial e_{2,1}^S} \right) = \\
&= N_0 \cdot \left\{ [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \cdot p^S \right) - \beta \cdot p^S \cdot c'_S(e_{2,1}^S) \right\} = 0 \\
\frac{\partial W}{\partial e_{2,1}^E} &= N_0 \cdot \left(p^E \cdot \frac{\partial U_0^E}{\partial e_{2,1}^E} + p^S \cdot \frac{\partial U_0^S}{\partial e_{2,1}^E} \right) + N_0 \cdot (1+n) \cdot \left(p^E \cdot \frac{\partial U_1^E}{\partial e_{2,1}^E} + p^S \cdot \frac{\partial U_1^S}{\partial e_{2,1}^E} \right) = \\
&= N_0 \cdot \left\{ [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \cdot p^E \right) - \beta \cdot p^E \cdot c'_E(e_{2,1}^E) \right\} = 0
\end{aligned} \tag{2.19}$$

Gli individui assunti in t quando sono giovani (fase lavorativa $\tau=1$) applicano l'impegno $e_{1,0}^i$; tale impegno $e_{1,0}^i$ influisce non solo sulla loro utilità U_t^i , ma anche sull'utilità U_{t-1}^i dei lavoratori assunti in $t-1$ che sono anziani (fase lavorativa $\tau=2$) in t . Di conseguenza le condizioni del primo ordine sono

$$\begin{aligned}
\frac{\partial W}{\partial e_{1,t}^S} &= N_0 \cdot (1+n)^{t-1} \cdot \left(p^S \cdot \frac{\partial U_{t-1}^S}{\partial e_{1,t}^S} + p^E \cdot \frac{\partial U_{t-1}^E}{\partial e_{1,t}^S} \right) + N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left(p^S \cdot \frac{\partial U_t^S}{\partial e_{1,t}^S} + p^E \cdot \frac{\partial U_t^E}{\partial e_{1,t}^S} \right) = \\
&= N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left\{ [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \cdot p^S \right) - p^S \cdot c'_S(e_{1,t}^S) \right\} = 0 \\
\frac{\partial W}{\partial e_{1,t}^E} &= N_0 \cdot (1+n)^{t-1} \cdot \left(p^E \cdot \frac{\partial U_{t-1}^E}{\partial e_{1,t}^E} + p^S \cdot \frac{\partial U_{t-1}^S}{\partial e_{1,t}^E} \right) + N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left(p^E \cdot \frac{\partial U_t^E}{\partial e_{1,t}^E} + p^S \cdot \frac{\partial U_t^S}{\partial e_{1,t}^E} \right) = \\
&= N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left\{ [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \cdot p^E \right) - p^E \cdot c'_E(e_{1,t}^E) \right\} = 0
\end{aligned} \tag{2.20}$$

I lavoratori assunti in t sono anziani (fase lavorativa $\tau=2$) nel periodo successivo $t+1$ quando applicano l'impegno $e_{2,t}^i$; dal momento che l'impegno $e_{2,t}^i$ influisce anche sull'utilità U_{t+1}^i dei lavoratori giovani (fase lavorativa $\tau=1$) assunti in $t+1$, le condizioni del primo ordine sono

$$\begin{aligned}
\frac{\partial W}{\partial e_{2,t+1}^S} &= N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left(p^S \cdot \frac{\partial U_t^S}{\partial e_{2,t+1}^S} + p^E \cdot \frac{\partial U_t^E}{\partial e_{2,t+1}^S} \right) + N_0 \cdot (1+n)^{t+1} \cdot \left(p^S \cdot \frac{\partial U_{t+1}^S}{\partial e_{2,t+1}^S} + p^E \cdot \frac{\partial U_{t+1}^E}{\partial e_{2,t+1}^S} \right) = \\
&= N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left\{ [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \cdot p^S \right) - p^S \cdot \beta \cdot c'_S(e_{2,t+1}^S) \right\} = 0 \\
\frac{\partial W}{\partial e_{2,t+1}^E} &= N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left(p^E \cdot \frac{\partial U_t^E}{\partial e_{2,t+1}^E} + p^S \cdot \frac{\partial U_t^S}{\partial e_{2,t+1}^E} \right) + N_0 \cdot (1+n)^{t+1} \cdot \left(p^E \cdot \frac{\partial U_{t+1}^E}{\partial e_{2,t+1}^E} + p^S \cdot \frac{\partial U_{t+1}^S}{\partial e_{2,t+1}^E} \right) = \\
&= N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left\{ [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \cdot p^E \right) - p^E \cdot \beta \cdot c'_E(e_{2,t+1}^E) \right\} = 0
\end{aligned} \tag{2.21}$$

Quindi l'impegno dei giovani in $t=0$ soddisfa

$$\begin{aligned}
b - c'_S(e_{1,0}^S) &= 0 \\
b - c'_E(e_{1,0}^E) &= 0 \Rightarrow c'_i(e_{1,0}^i) = b
\end{aligned} \tag{2.22}$$

e, se assumiamo che la funzione di costo abbia la forma funzionale $c_i(e_{\tau,t}^i) = (e_{\tau,t}^i)^{\exp_i}$, possiamo scrivere il valore ottimale dell'impegno $e_{1,0}^i$ richiesto da Sacmi ai lavoratori giovani in $t=0$ per diversi valori della quota b di produzione y destinata alla copertura del costo del lavoro

$$\begin{aligned}
4 \cdot (e_{1,0}^S)^3 &= b \Rightarrow e_{1,0}^S = \sqrt[3]{\frac{b}{4}} \\
3 \cdot (e_{1,0}^E)^2 &= b \Rightarrow e_{1,0}^E = \sqrt{\frac{b}{3}}
\end{aligned} \tag{2.23}$$

Nella figura 2.5 riportiamo i valori di $e_{1,0}^S$ e $e_{1,0}^E$ per $0 \leq b \leq 1$; ovviamente si ottiene $e_{1,0}^S > e_{1,0}^E$ per ogni valore di b .

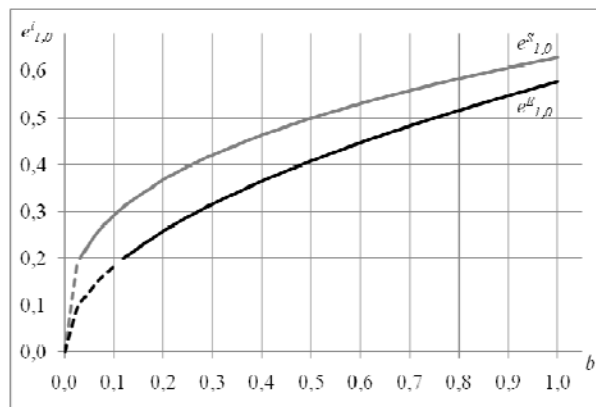


Figura 2.5: L'Impegno dei Lavoratori Giovani in $t=0$

Dalla figura 2.5 è evidente come i lavoratori del tipo S raggiungano il livello minimo di impegno $\underline{e}=0,2$ con un valore di b inferiore rispetto ai lavoratori del tipo E ($b=0,032$ e non $b=0,120$).

Diversamente l'impegno dei giovani in $t > 0$ soddisfa

$$\begin{aligned} [\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) - c'_S(e_{1,t}^S) &= 0 \\ [\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) - c'_E(e_{1,t}^E) &= 0 \end{aligned} \Rightarrow c'_i(e_{1,t}^i) = [\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) \quad (2.24)$$

e con la funzione di costo $c_i(e_{\tau,t}^i) = (e_{\tau,t}^i)^{\text{exp}_i}$ l'impegno ottimale domandato a tali lavoratori è

$$\begin{aligned} 4 \cdot (e_{1,t}^S)^3 &= [\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) \Rightarrow e_{1,t}^S = \sqrt[3]{\frac{[\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right)}{4}} \\ 3 \cdot (e_{1,t}^E)^2 &= [\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) \Rightarrow e_{1,t}^E = \sqrt{\frac{[\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right)}{3}} \end{aligned} \quad (2.25)$$

Considerando $\beta=0,8$ ed il tasso di crescita del numero dei dipendenti $n=0,0542$, nella figura 2.6 riportiamo i valori di $e_{1,t}^S$ e $e_{1,t}^E$ per $0 \leq b \leq 1$; ovviamente anche in questo caso si ottiene $e_{1,t}^S > e_{1,t}^E$ per ogni valore di b .

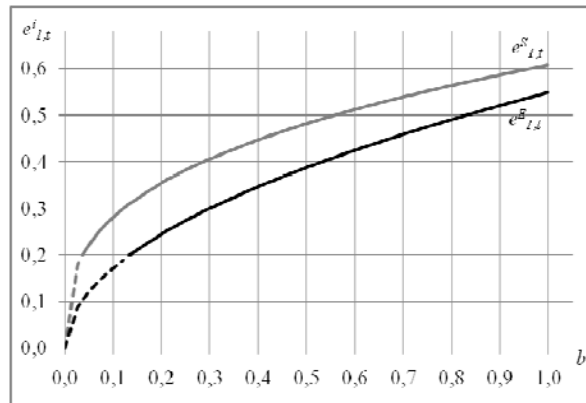


Figura 2.6: L'Impegno dei Lavoratori Giovani in $t > 0$

Anche dalla figura 2.6 è evidente come i lavoratori del tipo S si impegnano al livello minimo $\underline{e}=0,2$ con una quota di produzione destinata alla

copertura del costo del lavoro b inferiore rispetto ai lavoratori del tipo E ($b=0,035$ e non $b=0,133$).

Per gli individui anziani otteniamo lo stesso risultato sia che essi siano stati assunti in $t=0$ sia che essi siano stati assunti in $t>0$; difatti dalle equazioni (2.16) e (2.18) abbiamo

$$\begin{aligned} [\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{I}{2+n} \right) - \beta \cdot c'_S(e_{2,t+1}^S) &= 0 \\ [\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{I}{2+n} \right) - \beta \cdot c'_E(e_{2,t+1}^E) &= 0 \end{aligned} \Rightarrow c'_i(e_{2,t+1}^i) = \frac{[\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{I}{2+n} \right)}{\beta} \quad (2.26)$$

e quindi, assumendo una funzione di costo esponenziale $c_i(e_{\tau,t}^i) = (e_{\tau,t}^i)^{\exp_i}$, si può derivare l'impegno richiesto ai lavoratori anziani in ogni periodo $t>0$

$$\begin{aligned} 4 \cdot (e_{2,t+1}^S)^3 &= \frac{[\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{I}{2+n} \right)}{\beta} \Rightarrow e_{2,t+1}^S = \sqrt[3]{\frac{[\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{I}{2+n} \right)}{\beta \cdot 4}} \\ 3 \cdot (e_{2,t+1}^E)^2 &= \frac{[\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{I}{2+n} \right)}{\beta} \Rightarrow e_{2,t+1}^E = \sqrt[2]{\frac{[\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{I}{2+n} \right)}{\beta \cdot 3}} \end{aligned} \quad (2.27)$$

Nella figura 2.7 vengono riportati i valori di $e_{2,t+1}^S$ e $e_{2,t+1}^E$ per $0 \leq b \leq 1$ ed anche in questo caso si ottiene $e_{2,t+1}^S > e_{2,t+1}^E$ per ogni valore di b .

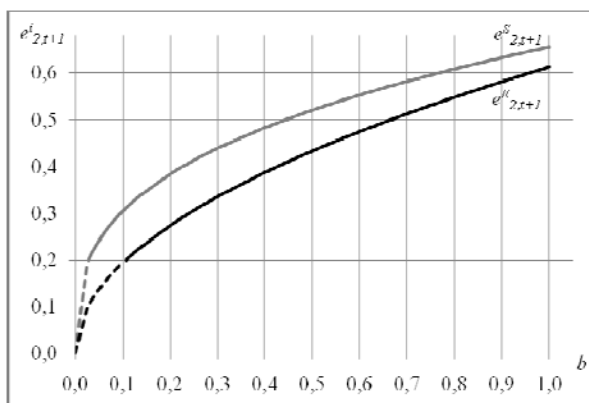


Figura 2.7: L'Impegno dei Lavoratori Anziani in $t+1$

Come nelle due situazione precedenti (figure 2.5 e 2.6), dalla figura 2.7 emerge che i lavoratori del tipo S si impegnano al livello minimo $\underline{e} = 0,2$

con un valore di b inferiore rispetto ai lavoratori del tipo E ($b=0,028$ e non $b=0,106$).

Da notare che mentre l'impegno dei giovani nell'equazione (2.22) non dipende dalla loro preferenza intertemporale β , l'impegno di giovani ed anziani nelle equazioni (2.24) e (2.26) dipende da β , e quindi dal peso che tali individui danno al futuro rispetto al presente.

Nelle figure 2.8 e 2.9 vengono confrontati i livelli di produzione y ottenuti senza meccanismo di incentivi (ovvero con livello di impegno minimo da parte dei dipendenti) con quelli che si potrebbero ottenere se Sacmi ponesse in essere il meccanismo di incentivi classico.

Precedentemente si è argomentato che in $t=0$ i dipendenti raggiungono in livello minimo di impegno $\underline{e}=0,2$ con una quota di produzione destinata alla copertura del costo del lavoro $b=0,120$ ($b=0,120$ per i dipendenti del tipo E e $b=0,032$ per i dipendenti del tipo S).

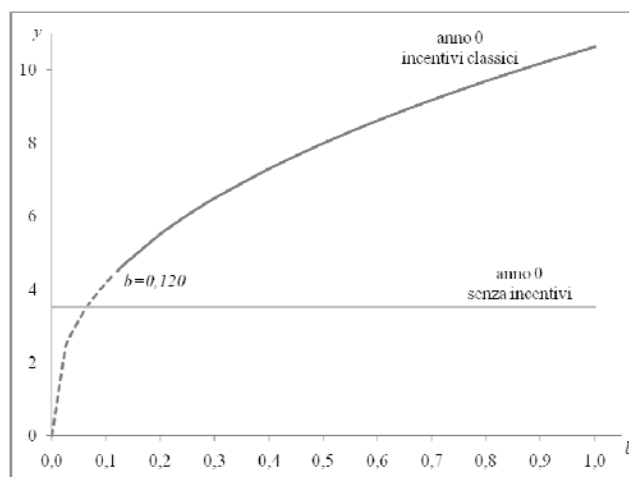


Figura 2.8: La Produzione y nell'Anno $t=0$

In figura 2.8 è evidenziato come la produzione ottenuta con salario non connesso al livello della produzione (linea grigio chiaro) sia sempre inferiore al livello di produzione ottenibile nell'ipotesi in cui Sacmi ponga in essere un meccanismo per incentivare i dipendenti ad impegnarsi più del livello minimo (linea grigio scuro).

Dall'analisi svolta è emerso che in $t > 0$ i dipendenti raggiungono in livello minimo di impegno $\underline{e} = 0,2$ con una quota di produzione destinata alla copertura del costo del lavoro $b = 0,133$ ($b = 0,133$ per i dipendenti giovani del tipo E , $b = 0,035$ per i dipendenti giovani del tipo S , $b = 0,106$ per i dipendenti anziani del tipo E e $b = 0,028$ per i dipendenti anziani del tipo S).

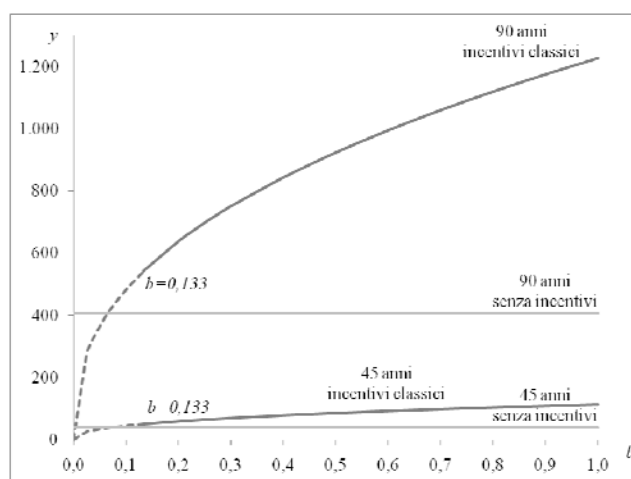


Figura 2.9: La Produzione y nell'Anno $t > 0$

Anche dalla figura 2.9 emerge che la produzione ottenuta in caso Sacmi non incentivi i dipendenti (linee grigio chiaro) è inferiore alla produzione ottenibile in caso Sacmi li incentivi (linee grigio scuro).

3.3 Meccanismo di Incentivi Sacmi

I risultati ottenuti nella precedente sezione hanno evidenziato come per Sacmi sia opportuno adottare un meccanismo di incentivi che premi i dipendenti che siano disposti a lavorare con maggior impegno. Tale meccanismo si traduce nell'assegnazione agli individui del tipo S di una quota dei profitti nella seconda fase della loro vita lavorativa: il dipendente dal tipo S “da operaio diventa imprenditore”.

Come accennato nella seconda sezione del presente capitolo, nel caso in cui il sistema di retribuzione sia strutturato in modo da avvantaggiare i dipendenti destinati a diventare soci, gli altri dipendenti sono portati a “simulare” di essere lavoratori del tipo S e non del tipo E .

Nel caso in cui Sacmi sia in grado di identificare le due tipologie di lavoratori il problema di massimizzazione è equivalente al problema (2.17)

$$\begin{aligned} \max_{e_0, e_t} W &:= N_0 \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot U_0^i + \sum_{t=1}^{\infty} N_t \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot U_t^i \\ &:= N_0 \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot U_0^i + \sum_{t=1}^{\infty} N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot U_t^i \end{aligned} \quad (2.28)$$

dove U_0^E e U_t^E sono le identità (2.7) e (2.8) - il salario dei dipendenti E è collegato solo al livello di produzione y - e U_0^S e U_t^S le identità (2.11) e (2.12) - il salario dei dipendenti S è collegato anche ai profitti π .

Consideriamo il benessere degli individui assunti in $t=0$. Tali lavoratori in $t=0$ sono giovani (fase lavorativa $\tau=1$) ed applicano l'impegno $e_{1,0}^i$: le condizioni del primo ordine coincidono con le condizioni (2.18) ottenute nel caso del meccanismo classico di incentivi

$$\begin{aligned} \frac{\partial W}{\partial e_{1,0}^S} &= N_0 \cdot p^S \cdot \frac{\partial U_0^S}{\partial e_{1,0}^S} + N_0 \cdot p^E \cdot \frac{\partial U_0^E}{\partial e_{1,0}^S} = \\ &= N_0 \cdot (b \cdot p^S) - N_0 \cdot p^S \cdot c'_S(e_{1,0}^S) = 0 \\ \frac{\partial W}{\partial e_{1,0}^E} &= N_0 \cdot p^E \cdot \frac{\partial U_0^E}{\partial e_{1,0}^E} + N_0 \cdot p^S \cdot \frac{\partial U_0^S}{\partial e_{1,0}^E} = \\ &= N_0 \cdot (b \cdot p^E) - N_0 \cdot p^E \cdot c'_E(e_{1,0}^E) = 0 \end{aligned} \quad (2.29)$$

I lavoratori assunti in $t=0$ sono anziani (fase lavorativa $\tau=2$) in $t=1$ quando applicano l'impegno $e_{2,1}^i$ e le condizioni del primo ordine sono le seguenti

$$\begin{aligned} \frac{\partial W}{\partial e_{2,1}^S} &= N_0 \cdot \left(p^S \cdot \frac{\partial U_0^S}{\partial e_{2,1}^S} + p^E \cdot \frac{\partial U_0^E}{\partial e_{2,1}^S} \right) + N_0 \cdot (1+n) \cdot \left(p^S \cdot \frac{\partial U_1^S}{\partial e_{2,1}^S} + p^E \cdot \frac{\partial U_1^E}{\partial e_{2,1}^S} \right) = \\ &= N_0 \cdot \left\{ [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \cdot p^S \right) - \beta \cdot p^S \cdot c'_S(e_{2,1}^S) + \beta \cdot p^S \cdot (1-b) \right\} = 0 \\ \frac{\partial W}{\partial e_{2,1}^E} &= N_0 \cdot \left(p^E \cdot \frac{\partial U_0^E}{\partial e_{2,1}^E} + p^S \cdot \frac{\partial U_0^S}{\partial e_{2,1}^E} \right) + N_0 \cdot (1+n) \cdot \left(p^E \cdot \frac{\partial U_1^E}{\partial e_{2,1}^E} + p^S \cdot \frac{\partial U_1^S}{\partial e_{2,1}^E} \right) = \\ &= N_0 \cdot \left\{ [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \cdot p^E \right) - \beta \cdot p^E \cdot c'_E(e_{2,1}^E) + \beta \cdot p^E \cdot (1-b) \right\} = 0 \end{aligned} \quad (2.30)$$

dove sono stati evidenziati in grigio gli elementi che differenziano queste condizioni dalle condizioni (2.19).

Gli individui assunti in t nella fase lavorativa $\tau = 1$ (da giovani) applicano l'impegno $e_{1,0}^i$ e le condizioni del primo ordine sono

$$\begin{aligned}
\frac{\partial W}{\partial e_{1,t}^S} &= N_0 \cdot (1+n)^{t-1} \cdot \left(p^S \cdot \frac{\partial U_{t-1}^S}{\partial e_{1,t}^S} + p^E \cdot \frac{\partial U_{t-1}^E}{\partial e_{1,t}^S} \right) + N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left(p^S \cdot \frac{\partial U_t^S}{\partial e_{1,t}^S} + p^E \cdot \frac{\partial U_t^E}{\partial e_{1,t}^S} \right) = \\
&= N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left\{ [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) - c'_S(e_{1,t}^S) + \beta \cdot (1-b) \right\} = 0 \\
\frac{\partial W}{\partial e_{1,t}^E} &= N_0 \cdot (1+n)^{t-1} \cdot \left(p^E \cdot \frac{\partial U_{t-1}^E}{\partial e_{1,t}^E} + p^S \cdot \frac{\partial U_{t-1}^S}{\partial e_{1,t}^E} \right) + N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left(p^E \cdot \frac{\partial U_t^E}{\partial e_{1,t}^E} + p^S \cdot \frac{\partial U_t^S}{\partial e_{1,t}^E} \right) = \\
&= N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left\{ [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) - c'_E(e_{1,t}^E) + \beta \cdot (1-b) \right\} = 0
\end{aligned} \tag{2.31}$$

dove gli elementi in grigio differenziano queste condizioni dalle condizioni (2.20).

I lavoratori assunti in t sono anziani (fase lavorativa $\tau = 2$) nel periodo successivo $t+1$ quando applicano l'impegno $e_{2,t}^i$ e le condizioni del primo ordine sono

$$\begin{aligned}
\frac{\partial W}{\partial e_{2,t+1}^S} &= N_1 \cdot (1+n)^t \cdot \left(p^S \cdot \frac{\partial U_t^S}{\partial e_{2,t+1}^S} + p^E \cdot \frac{\partial U_t^E}{\partial e_{2,t+1}^S} \right) + N_0 \cdot (1+n)^{t+1} \cdot \left(p^S \cdot \frac{\partial U_{t+1}^S}{\partial e_{2,t+1}^S} + p^E \cdot \frac{\partial U_{t+1}^E}{\partial e_{2,t+1}^S} \right) = \\
&= N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left\{ [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) - \beta \cdot c'_S(e_{2,t+1}^S) + \beta \cdot (1-b) \right\} = 0 \\
\frac{\partial W}{\partial e_{2,t+1}^E} &= N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left(p^E \cdot \frac{\partial U_t^E}{\partial e_{2,t+1}^E} + p^S \cdot \frac{\partial U_t^S}{\partial e_{2,t+1}^E} \right) + N_0 \cdot (1+n)^{t+1} \cdot \left(p^E \cdot \frac{\partial U_{t+1}^E}{\partial e_{2,t+1}^E} + p^S \cdot \frac{\partial U_{t+1}^S}{\partial e_{2,t+1}^E} \right) = \\
&= N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \left\{ [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) - \beta \cdot c'_E(e_{2,t+1}^E) + \beta \cdot (1-b) \right\} = 0
\end{aligned} \tag{2.32}$$

e, come nei due casi precedenti, sono evidenziati in grigio gli elementi che differenziano questa condizione dalla condizione (2.21).

Come nel modello classico di incentivi, in $t=0$ l'impegno dei giovani soddisfa

$$\begin{aligned}
b - c'_S(e_{1,0}^S) &= 0 \\
b - c'_E(e_{1,0}^E) &= 0 \Rightarrow c'_i(e_{1,0}^i) = b
\end{aligned} \tag{2.33}$$

e, assumendo che la funzione di costo abbia la forma funzionale $c_i(e_{\tau,t}^i) = (e_{\tau,t}^i)^{exp_i}$, il valore ottimale dell'impegno $e_{1,0}^i$ richiesto da Sacmi ai lavoratori giovani in $t=0$ per diversi valori della quota b di produzione y destinata alla copertura del costo del lavoro è

$$\begin{aligned}
4 \cdot (e_{1,0}^S)^3 = b &\Rightarrow e_{1,0}^S = \sqrt[3]{\frac{b}{4}} \\
3 \cdot (e_{1,0}^E)^2 = b &\Rightarrow e_{1,0}^E = \sqrt{\frac{b}{3}}
\end{aligned}
\tag{2.34}$$

Ovviamente i valori di $e_{1,0}^S$ e $e_{1,0}^E$ per $0 \leq b \leq 1$ sono gli stessi riportati in figura 2.5 e si ottiene $e_{1,0}^S > e_{1,0}^E$ per ogni valore di b .

Diversamente l'impegno dei giovani in $t > 0$ soddisfa

$$\begin{cases}
[\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) + \beta \cdot (1-b) - c'_s(e_{1,t}^S) = 0 \\
[\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) + \beta \cdot (1-b) - c'_E(e_{1,t}^E) = 0
\end{cases}
\Rightarrow c_i(e_{1,t}^i) = [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) + \beta \cdot (1-b)
\tag{2.35}$$

e con la funzione di costo $c_i(e_{\tau,t}^i) = (e_{\tau,t}^i)^{\exp_i}$ l'impegno ottimale domandato a tali lavoratori è

$$\begin{aligned}
4 \cdot (e_{1,t}^S)^3 &= [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) + \beta \cdot (1-b) \Rightarrow e_{1,t}^S = \sqrt[3]{\frac{[\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) + \beta \cdot (1-b)}{4}} \\
3 \cdot (e_{1,t}^E)^2 &= [\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) + \beta \cdot (1-b) \Rightarrow e_{1,t}^E = \sqrt{\frac{[\beta + (1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) + \beta \cdot (1-b)}{3}}
\end{aligned}
\tag{2.36}$$

Considerando $\beta = 0,8$ e $n = 0,0542$, nella figura 2.10 riportiamo i valori di $e_{1,t}^S$ e $e_{1,t}^E$ per $0 \leq b \leq 1$; ovviamente anche in questo caso si ottiene $e_{1,t}^S > e_{1,t}^E$ per ogni valore di b .

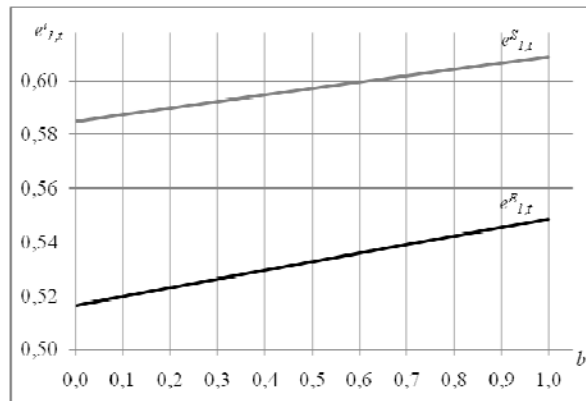


Figura 2.10: L'Impegno dei Lavoratori Giovani in $t > 0$

Dalla figura 2.10 è evidente come ai lavoratori sia del tipo S sia del tipo E sia richiesto di impegnarsi ad un livello superiore a quello minimo $\underline{e} = 0,2$ per qualsiasi quota di produzione destinata alla copertura del costo del lavoro b .

Per gli individui anziani otteniamo lo stesso risultato sia che essi siano stati assunti in $t=0$ sia che essi siano stati assunti in $t>0$; difatti dalle equazioni (2.30) e (2.32) abbiamo

$$\begin{aligned} [\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) - \beta \cdot c'_S(e_{2,t+1}^S) + \beta \cdot (1-b) = 0 \\ [\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) - \beta \cdot c'_E(e_{2,t+1}^E) + \beta \cdot (1-b) = 0 \end{aligned} \Rightarrow c'_i(e_{2,t+1}^i) = \frac{[\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) + \beta \cdot (1-b)}{\beta} \quad (2.37)$$

e quindi, assumendo $c_i(e_{\tau,t}^i) = (e_{\tau,t}^i)^{\exp_i}$, si può derivare l'impegno richiesto ai lavoratori anziani in ogni periodo $t > 0$

$$\begin{aligned} 4 \cdot (e_{2,t+1}^S)^3 = \frac{[\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) + \beta \cdot (1-b)}{\beta} \Rightarrow e_{2,t+1}^S = \sqrt[3]{\frac{[\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) + \beta \cdot (1-b)}{\beta \cdot 4}} \\ 3 \cdot (e_{2,t+1}^E)^2 = \frac{[\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) + \beta \cdot (1-b)}{\beta} \Rightarrow e_{2,t+1}^E = \sqrt{\frac{[\beta+(1+n)] \cdot \left(b \cdot \frac{1}{2+n} \right) + \beta \cdot (1-b)}{\beta \cdot 3}} \end{aligned} \quad (2.38)$$

Nella figura 2.11 vengono riportati i valori di $e_{2,t+1}^S$ e $e_{2,t+1}^E$ per $0 \leq b \leq 1$ ed anche in questo caso si ottiene $e_{2,t+1}^S > e_{2,t+1}^E$ per ogni valore di b .

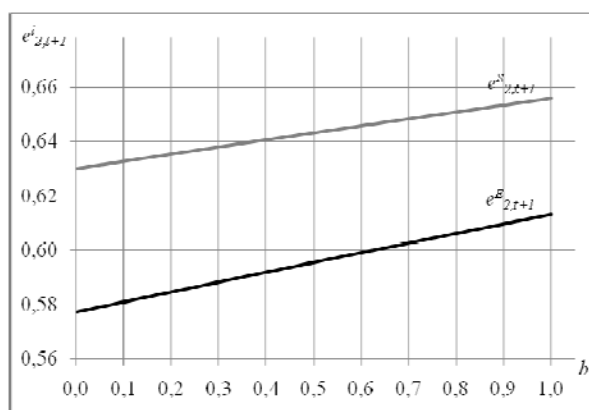


Figura 2.11: L'Impegno dei Lavoratori Anziani in $t+1$

Nella figura 2.12 vengono confrontati il livello di produzione ottenibile per diversi valori di b (quota di produzione y destinata alla copertura del costo del lavoro) nel caso in cui Sacmi voglia premiare i lavoratori del tipo

S con quello ottenibile nel caso in cui adotti il meccanismo di incentivi classico.

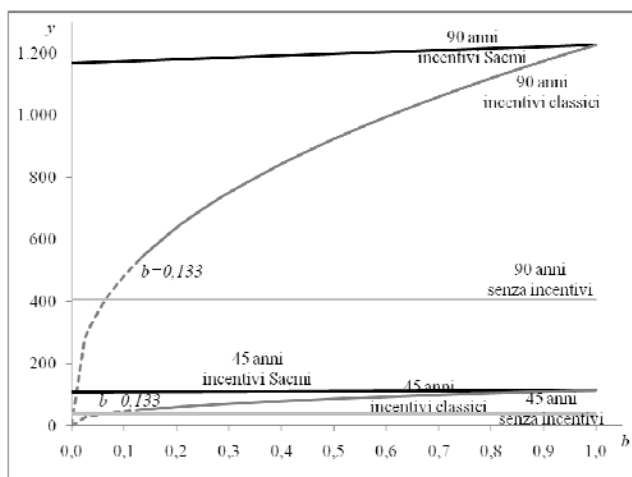


Figura 2.12: La Produzione y nell'Anno $t > 0$

Nella figura 2.12 è evidente come con il meccanismo di incentivi Sacmi (linee nere) si possa ottenere un livello di produzione y maggiore del livello ottenibile con il meccanismo di incentivi classico (linea grigio scuro) per ogni valore della quota b della produzione destinata alla copertura del costo del lavoro.

Qualora Sacmi non possa distinguere le due tipologie di lavoratori, Sacmi deve massimizzare l'utilità di tutti i lavoratori considerando il problema della *selezione avversa*

$$\begin{aligned}
 \max_{e_0, e_t} W &:= N_0 \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot U_0^i + \sum_{t=1}^{\infty} N_t \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot U_t^i \\
 &:= N_0 \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot U_0^i + \sum_{t=1}^{\infty} N_0 \cdot (1+n)^t \cdot \sum_{i=S,E} p^i \cdot U_t^i \\
 s.t. & \quad U_t^S(e_{1,t}^E) \geq U_t^S(e_{1,t}^S)
 \end{aligned} \tag{2.39}$$

Il vincolo di auto-selezione viene di seguito meglio specificato

$$(w(e_t) - c_E(e_{1,t}^E)) + \beta \cdot (w(e_{t+1}) - c_E(e_{2,t+1}^E)) \geq (w(e_t) - c_E(e_{1,t}^S)) + \beta \cdot (w_2^S(e_{t+1}) - c_E(e_{2,t+1}^E)) \tag{2.40}$$

L'utilità garantita da Sacmi agli individui del tipo E deve essere maggiore o uguale dell'utilità che questi individui otterrebbero se in $\tau = 1$ simulassero di essere del tipo S .

Nella figura 2.13 sono tracciate l'utilità degli individui del tipo S (linea grigia), l'utilità degli individui del tipo E (linea nera) e l'utilità degli individui del tipo E che in $\tau = 1$ simulano di essere del tipo S (linea nera tratteggiata).

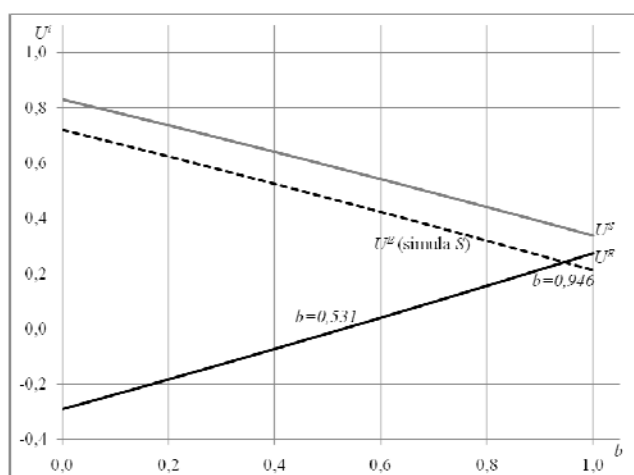


Figura 2.13: Benessere di Soci e Dipendenti

Gli individui del tipo E ottengono la stessa utilità nel caso in cui non simulino e nel caso in cui simulino per $b = 0,946$ (dove le due linee di utilità si intersecano). Quindi si può concludere che per valori di b sufficientemente alti i lavoratori del tipo E non simulano quelli del tipo S .

4. Conclusioni

Il presente capitolo si è proposto di analizzare un possibile meccanismo di incentivi in un contesto in cui i lavoratori non siano omogenei: esistono dei lavoratori che sono disposti ad impegnarsi maggiormente.

In Sacmi la crescita della compagine sociale è avvenuta più in termini qualitativi che quantitativi: solo i lavoratori che hanno dimostrato di condividere la filosofia della gestione aziendale diventano soci.

L'analisi svolta confronta due possibili meccanismi di incentivi: il meccanismo di incentivi classico, in cui il salario di tutti i lavoratori rappresenta una quota della produzione ottenuta grazie al loro impegno congiunto, ed il meccanismo di incentivi Sacmi, in cui ai lavoratori più meritevoli viene assegnata anche una quota di profitti.

La conclusione è che il meccanismo di incentivi Sacmi permette di ottenere un livello di produzione più elevato, tenendo comunque conto del fatto che a tutti i dipendenti deve essere assegnata una retribuzione adeguata (in termini di quota della produzione stessa). A tale proposito, la figura 2.14 evidenzia come in Sacmi più della metà del valore aggiunto (52,9%) vada a coprire la remunerazione del personale.

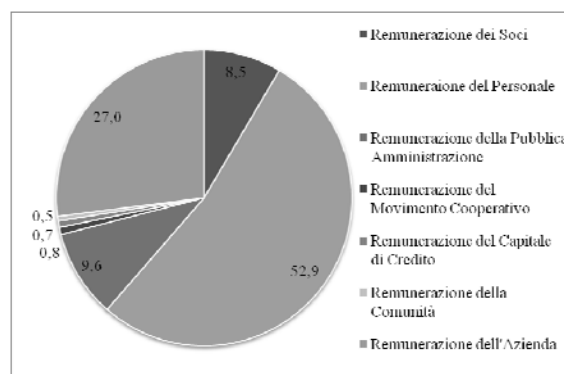


Figura 2.14: Distribuzione del Valore Aggiunto al 31/12/2008

Bibliografia

- GERSHKOV A., LI J. E SCHWEINZER P. (2006) *Collective Production and Incentives*, Discussion Paper No. 186, Governance and the Efficiency of Economic Systems GESY.
- GIBBONS R. (1996) *Incentives and Careers in Organizations*, NBER Working Paper.
- HOLMSTRÖM B. (1982) *Moral Hazard in Teams*, Bell Journal of Economics, 13 (2), 234-340.
- HUCK S., KÜBLER D. E WEIBULL J. (2001) *Social Norms and Optimal Incentives in Firms*, The Research Institute of Industrial Economics.

CAPITOLO 3

Il Legame e le Sinergie con il Territorio

di Silvia Platoni

1. La Cooperativa come Fattore di Stabilità

Dall'intervista al Presidente Olivieri, riportata in appendice A, è emerso chiaramente il forte legame e le sinergie che Sacmi ha voluto e saputo instaurare con il territorio imolese (figura 3.1) nel corso dei novant'anni della sua storia.



Figura 3.1: La Mappa di Imola di Leonardo da Vinci⁹

⁹ Leonardo da Vinci venne a Imola su invito di Cesare Borgia nel 1502. Con l'assedio e la conquista della rocca imolese di Caterina Sforza da parte del Valentino (siamo verso la fine del 1499), il fortilizio aveva subito notevoli danni e aveva bisogno di rafforzamenti. Leonardo si interessò al problema e fece alcuni disegni. In questa occasione Leonardo disegnò la pianta o mappa della città di Imola (ora parte delle collezioni reali inglesi a Windsor).

La natura cooperativa di Sacmi e le scelte strategiche da essa adottate hanno fortemente caratterizzato l'intensità e la profondità dei rapporti con Imola. Sacmi viene infatti percepita dal territorio come una realtà destinata a perdurare nel tempo poiché:

- 1) è una cooperativa e come tale non può essere né scalata né venduta,
- 2) persegue obiettivi non di massimizzazione del profitto di breve periodo ma di crescita del patrimonio e di sviluppo futuro,
- 3) non ha mai de-localizzato la produzione, e ciò nonostante la sua continua espansione nei mercati esteri.

Sacmi rappresenta quindi per Imola un fattore di stabilità economica e sociale.

Come già evidenziato nel precedente capitolo 2 di questa parte, in Sacmi la mutualità si manifesta sia all'interno sia all'esterni della cooperativa. In questo secondo caso la mutualità viene identificata da Sacmi quale strumento per lo sviluppo economico e sociale del territorio.

Il Presidente della Società ha sottolineato come la quota prevalente dei dipendenti Sacmi sia originaria del territorio imolese. Nelle tabelle 3.1 e 3.2¹⁰ vengono presentati i dati relativi al personale di Sacmi in data 31/12/2008, rispettivamente suddivisi per comune di nascita e per comune di residenza. A tale data il 42% del personale risulta nato ad Imola, il 43% nelle vicinanze (Bologna e Ravenna) e solo il 15% altrove.

Tabella 3.1: Personale Sacmi per Comune di Nascita (2008)

Imola	441
Bologna e provincia ¹¹	210
Ravenna e provincia	237
Emilia Romagna	33
Altre	119
Totale	1040

¹⁰ I dati sono stati gentilmente resi disponibili dal Dott. Berantelli, Direttore delle Risorse Umane di Sacmi.

¹¹ Per un periodo di qualche decennio il reparto maternità dell'Ospedale di Imola è stato dislocato nel Comune di Castel San Pietro (Bologna) e pertanto molti cittadini imolesi risultano nati in tale cittadina.

Per quanto riguarda la residenza dei dipendenti di Sacmi, dalla tabella 3.2 risulta che il 56% del personale vive ad Imola, il 39% nelle vicinanze (Bologna e Ravenna) e solamente il 5% altrove.

Tabella 3.2: Personale Sacmi per Comune di Residenza (2008)

Imola	582
Bologna e provincia	198
Ravenna e provincia	210
Emilia Romagna	32
Altre	18
Totale	1040

I dipendenti Sacmi quindi, sia a livello di competenze tecniche sia a livello di competenze manageriali, provengono quasi esclusivamente dal territorio limitrofo. Nel successivo capitolo 5 relativo al “Patrimonio Umano” verrà spiegato come nel processo di reclutamento sia preferito il candidato con residenza locale rispetto a candidati con una diversa residenza.

Va inoltre evidenziato come Sacmi sia intervenuta sul territorio nei settori della sanità, della cultura, dell’arte, della scuola, dello sport e del tempo libero (si veda anche Bassani 1999).

Nel seguito del presente capitolo verranno perciò esaminate le politiche attuate da Sacmi nell’ambito del sociale (in particolare nei settori della sanità, del volontariato e della cultura), le relazioni con il mondo scolastico ed accademico e le sinergie con gli *stakeholders*.

2. Le Politiche Sociali

Da molte testimonianze (ad esempio, quella di Bassani 1999) emerge come Sacmi abbia saputo perseguire e concretizzare i suoi principi di carattere mutualistico con importanti realizzazioni sul territorio.

La cooperativa, nata inizialmente con scopi esclusivamente di mutualità interna riservata ai soci e alle loro famiglie, ha nel tempo sviluppato un concetto più ampio di mutualità, ovvero una mutualità che si rivolge anche verso l’esterno della cooperativa ed in particolare verso il territorio nel quale essa è inserita.

I progetti di valenza sociale e culturale promossi e sostenuti direttamente da Sacmi riguardano la sanità, il sostegno a gruppi giovanili o associazioni di volontariato, l'impegno nel campo della cultura, l'appoggio ad iniziative di solidarietà non solo locali ma anche a livello internazionale¹², nonché il supporto a gruppi sportivi non professionistici.

Per quanto riguarda la sanità, Bassani (1999) ricorda che una delle donazioni di maggior spicco è stata quella della TAC (*Tomografia Assiale Computerizzata*) a favore dell'Ospedale civile di Imola nel 1989. Sempre all'Ospedale civile di Imola sono stati successivamente donati una speciale apparecchiatura *VD 5000 Urodynamic Investigation System* per il reparto di urologia e un *ecografo portatile*.

Altre donazioni più recenti a favore dell'Ospedale civile di Imola sono state delle attrezzature per la risonanza magnetica nel 1998, apparecchiature radiologiche nel 2002 ed attrezzature sanitarie per la sala operatoria nel 2006 (tali informazioni sono riportate sul sito web di Sacmi).

Gli sforzi mutualistici di Sacmi non sono stati limitati all'ambito della sanità, ma si sono indirizzati anche a favore di varie associazioni di volontariato. In Bassani (1999) si sottolinea come Sacmi abbia dato il suo apporto finanziario a favore della *Cooperativa il Sorriso*, che gestisce una struttura comunitaria per il recupero dei tossicodipendenti. Inoltre Sacmi ha elargito contributi anche a favore della *Congregazione delle Piccole Suore di Santa Teresa del Bambino Gesù* per la costruzione a Imola di una casa di accoglienza, dove le suore possono assistere i portatori di *handicap*.

Tra le iniziative solidaristiche più recenti finanziate da Sacmi si ricorda la donazione di un impianto di climatizzazione per la *Casa di Riposo* per anziani nel 2001. Inoltre a favore della sede di Bologna della *Fondazione ANT* (Assistenza oncologica socio sanitaria gratuita a domicilio) nel 2002 è

¹² Nel periodo 1999-2007 le erogazioni liberali a favore delle popolazioni del Terzo Mondo sono state pari a €6.893.000. In particolare sono stati realizzati i seguenti progetti: tra il 1998 ed il 2001 un centro di formazione professionale dove vengono svolti corsi annuali per oltre 2000 giovani a São Bernardo (Brasile), nel 1999 un asilo per 120 bambini a Gassa Chare (Etiopia), nel 2000 un poliambulatorio medico a Avepozo (Togo), nel 2003 un centro per bambini disabili a Talgar (Kazakistan), nel 2004 una scuola materna a Sada (Togo) e nel 2005 una clinica in Paraguay e una casa per l'emancipazione della popolazione in Brasile.

stato elargito un contributo per la realizzazione dell'aula magna e nel 2006 è stato donato un impianto audio-video per l'aula magna stessa (si veda il sito web).

Sacmi ha operato anche nel campo della cultura e della conservazione del patrimonio artistico di Imola. A tal riguardo Bassani (1999) sottolinea come la cooperativa sia intervenuta nelle opere di rifacimento delle strutture e di parte degli affreschi della *Basilica della Madonna del Piratello*. Sacmi ha infine finanziato i lavori di restauro del *Palazzo Ducale* di Sassuolo, le opere di ristrutturazione del *Palazzo Sassatelli-Monsignani* di Imola e l'intervento di completa ristrutturazione della *Chiesa di San Giacomo dei Filippini* situata vicino al teatro comunale di Imola.

3. Scuola e Università

I rapporti con gli Istituti d'Istruzione Superiore e con il mondo universitario sono considerati fondamentali da Sacmi in una prospettiva di valorizzazione del Patrimonio Umano, ritenuto dalla stessa come uno dei suoi principali punti di forza (la centralità e la valorizzazione del "Patrimonio Umano" in Sacmi verranno analizzate nel successivo capitolo 5).

Ad Imola si trova una prestigiosa scuola professionale di carattere tecnico, l'*Istituto tecnico industriale Francesco Alberghetti*, la quale da molti decenni fornisce all'industria meccanica imolese personale di elevata preparazione scolastica. Sacmi sostiene da sempre l'attività di questo istituto sia attraverso cospicue donazioni di attrezzature didattiche¹³, sia assicurando ai suoi allievi un sicuro sbocco professionale.

Tuttavia i legami che Sacmi ha instaurato con gli Istituti d'Istruzione Superiore di Imola e con le Università del territorio limitrofo non si sono limitati a semplici donazioni, ma si sono concretizzati anche in progetti volti

¹³ In passato Sacmi ha dotato l'*Istituto Alberghetti* di un quantometro a scarica elettrica per l'analisi metallografica (vedere Bassani 1999). Tale apparecchio non solo consente una migliore preparazione degli studenti, ma può essere anche di supporto tecnico-scientifico alle aziende del territorio. Altra importante donazione fatta all'*Istituto Alberghetti* è stata l'allestimento di due aule *computer* (una per l'*Istituto tecnico* ed una per l'*Istituto professionale*).

ad indirizzare la formazione scolastica ed universitaria e, di conseguenza, ad influenzare l'offerta di lavoro nel territorio.

Sacmi ospita ogni estate da 20 a 30 studenti provenienti dagli *Istituti d'Istruzione Superiore* di Imola nell'ambito del progetto *Alternanza Scuola-Lavoro*, un'iniziativa dell'Amministrazione Comunale di Imola che si propone di promuovere l'integrazione tra il mondo della scuola e quello del lavoro. Gli studenti hanno la possibilità di svolgere un periodo di *stage* in azienda di sei settimane, periodo che viene riconosciuto come credito formativo.

Sacmi mette inoltre a disposizione dell'*Istituto Statale d'Arte per la ceramica Gaetano Ballardini* di Faenza alcune borse di studio che vengono destinate sia agli allievi del corso di perfezionamento in *Tecnologia Ceramica Tradizionale* (i quali nella maggior parte dei casi hanno effettuato la tesi sperimentale nel Laboratorio Ceramico di Sacmi), sia agli allievi che si sono distinti nei corsi artistici (ovvero *Arte della Maiolica*, *Arte del Grès e della Porcellana*, *Arte del Restauro* ed *Arte dei Rivestimenti Ceramici Edilizi*).

Durante l'anno scolastico, la cooperativa ospita per un periodo di alcune settimane (due, tre o quattro secondo le richieste dell'Istituto scolastico) alcuni studenti per il periodo di *stages* curricolari, previsti dal programma didattico.

In questa ottica di coinvolgimento ed interazione tra scuola (offerta di lavoro) ed azienda (domanda di lavoro), vengono organizzati interventi didattici svolti da dipendenti della cooperativa, soprattutto all'interno dei Corsi Surrogatori previsti dai programmi didattici, per approfondire taluni aspetti tecnici o tecnologici e per portare testimonianze dal mondo del lavoro.

I rapporti instaurati da Sacmi con il mondo universitario sono a due livelli, uno più generale ed uno più specifico (o finalizzato).

I rapporti di livello generale si concretizzano in tirocini formativi ed accoglienza in azienda per la preparazione della tesi di laurea. In questa occasione, gli studenti, oltre a raccogliere il materiale necessario

all'elaborazione della tesi, trascorrono un periodo di ricerca all'interno dell'azienda.

Sempre nell'ambito dei rapporti di livello generale si collocano le visite aziendali e le collaborazioni scientifiche. Sacmi ha infatti stabilito nel corso degli anni una serie di rapporti per collaborazioni scientifiche con alcune università italiane (progetti di ricerca, docenze, ecc.).

I rapporti a livello specifico o finalizzato invece coinvolgono il *Corso di Laurea in Chimica e Tecnologie Ceramiche* (tenuto a Faenza) della facoltà di Chimica Industriale dell'Università degli studi di Bologna, con la quale Sacmi ha sottoscritto una convenzione per ospitare studenti in tesi.

4. Le Sinergie con gli *Stakeholders*

Uno sguardo agli acquisti complessivi della cooperativa (figure 3.2), consente di apprezzarne l'impatto positivo sul lavoro indotto, in particolare nel comprensorio di Imola e in Emilia Romagna.

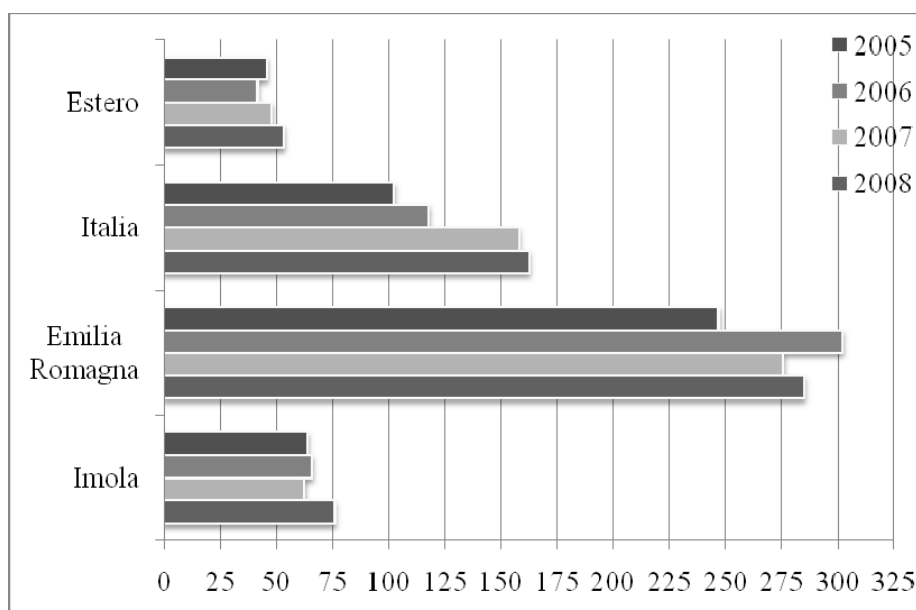


Figura 3.2: Volumi di Acquisti per Area Geografica (milioni di euro)

I fornitori di Sacmi coprono una gamma di beni e servizi comprendenti le materie prime, i costruttivi a disegno (parti di macchine o macchine a disegno Sacmi), i commerciali (componentistica o parti di macchine

acquistate a catalogo), le macchine di terzi ed infine le consulenze, gli investimenti e gli altri servizi (trasporti, logistica ed imballi).

Mentre gli acquisti effettuati da Sacmi presso aziende di Imola ammontano a 55 milioni di euro e quelli effettuati presso aziende dell'Emilia Romagna (esclusa Imola) a 280 milioni di euro, gli acquisti che Sacmi effettua presso altre aziende italiane o presso aziende estere ammontano rispettivamente solo a 170 e a 50 milioni di euro.

Nelle loro interviste molti dirigenti di Sacmi hanno sottolineato l'importanza dei rapporti con i fornitori.

Il fornitore è uno degli elementi più importanti della catena del valore. Il fatto che lo stesso offra un prezzo competitivo non è sufficiente a Sacmi per convincerla ad instaurare un rapporto di fornitura e, in prospettiva, di collaborazione. Sacmi, infatti, persegue strategie in differenziazione ed in valore e non solo concorrenza di prezzo; pertanto lo stesso principio viene adottato anche nei rapporti con i fornitori.

Infatti, occorre che il fornitore presenti soprattutto qualità tecniche, affidabilità nel tempo e disponibilità ad interagire con Sacmi con una mentalità non solo da fornitore ma soprattutto di *co-maker*.

La letteratura economica ha studiato approfonditamente i diversi rapporti e le interazioni che si vengono a creare tra le imprese appartenenti al medesimo territorio (nel nostro caso tra Sacmi ed i fornitori).

In Boshuizen et al. (2009) viene analizzato il problema della trasmissione delle conoscenze, ed in particolare il contributo dato alla *performance* della singola impresa dall'interazione sociale che essa instaura con le altre imprese del territorio.

Corrocher e Fontana (2006) considerano invece l'influenza che un *network* tra diverse imprese ha sulla velocità di adozione di una nuova tecnologia. Le stime econometriche da loro elaborate su un campione di imprese operanti in Italia permettono di affermare che l'esistenza di un *network* tra le imprese influenza significativamente il tempo in cui le imprese stesse adottano una nuova tecnologia.

Dimara et al. (2003) analizzano, seguendo un approccio spaziale, i *business networks* ed le *performances* da essi raggiunte. Essi affermano che

i *business networks* non solo possono essere associati a risultati economici particolarmente positivi delle aziende appartenenti al *network*, ma devono anche essere considerati come un fattore determinante per lo sviluppo del territorio in cui il *network* si viene a creare.

Dimara et al. (2003) considerano inoltre due tipologie di *business network*: mentre un *network* verticale consente alle aziende locali di instaurare alleanze anche con agenti economici (consumatori, fornitori, distributori, rivenditori ed istituzioni) non operanti sul territorio, un *network* orizzontale si caratterizza per relazioni con produttori, istituzioni e consumatori esclusivamente locali.

Il lavoro di Nicolini (2000) si concentra sul ruolo svolto da un *network* industriale locale nel processo di sviluppo del territorio. Nell'analisi svolta l'autore considera anche la differenza tra un *network* basato su accordi incompleti tra le imprese e un *network* basato su accordi completi. La conclusione è che un *network* locale ha un effetto positivo sulla tecnologia di produzione delle imprese associate, particolarmente se le imprese sono vincolate da accordi completi. Di conseguenza, l'esistenza di un *network* locale influenza positivamente il livello della produzione ottenuta non solo a livello di singola impresa, ma anche a livello di territorio.

A tale proposito è da rilevare come Sacmi, nel corso degli ultimi 50 anni della sua storia, abbia instaurato relazioni stabili e durature con le altre imprese operanti nel territorio di Imola. Analizzando tali relazioni sulla base delle categorie economiche precedentemente esposte, è possibile sostenere che la presenza di Sacmi a Imola ha influenzato positivamente lo sviluppo e la crescita delle altre imprese operanti sul territorio.

Il *network* creato da Sacmi ha favorito la trasmissione delle conoscenze tra le imprese fornitrici coinvolte e la velocità di adozione di nuove tecnologie da parte delle imprese stesse. In più parti del libro si è evidenziata l'importanza attribuita da Sacmi sia all'innovazione di prodotto sia all'innovazione di processo. Tale propensione all'innovazione ha positivamente influenzato anche le scelte strategiche degli *stakeholders*, sia in termini diretti (se Sacmi cresce, anche i fornitori crescono), sia in termini indiretti (ovvero tramite la trasmissione di competenze).

Bibliografia

- BASSANI A. (1999) *C'erano una volta nove meccanici ... Ottant'anni di crescita Sacmi*, La Mandragora Editore, Imola.
- BOSHUIZEN J., GEURTS P. E VAN DER VEEN A. (2009) *Regional Social Networks as Conduits for Knowledge Spillovers: Explaining Performance of High-Tech Firms*, Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 100(2), 183-197.
- CORROCHER N. E FONTANA R. (2006) *Expectations, Network Effects and Timing of Technology Adoption: Some Empirical Evidence from Sample of SMEs in Italy*, SPRU Electronic Working Paper Series, 150.
- DIMARA E. GOUDIS A., SKURAS D. E TSEGENIDI K. (2003) *Business Networks and Performance: A Spatial Approach*, articolo presentato al 43 European Regional Science Association Congress.
- NICOLINI R. (2000) *Local Networks and Regional Development: Features and Perspective*, IRES - Département des Sciences Economiques, Université Catholique de Louvain.

Sitografia

www.sacmi.com

Transgenerazionalità del Patrimonio Aziendale,
Governance Cooperativa ed Investimenti:
uno Studio Analitico^{*^}

di Marco Mazzoli e Silvia Platoni[♦]

1. Introduzione

In questo capitolo ci proponiamo di analizzare il ruolo che gli investimenti hanno avuto nella crescita economica di Sacmi. A questo proposito si utilizzerà un modello appositamente disegnato per descrivere il meccanismo di reinvestimento delle risorse che caratterizza l'impresa cooperativa, che sarà successivamente utilizzato per effettuare delle stime econometriche della funzione di investimento di Sacmi.

Nella figura 4.1 sono tracciati i *trends* di capitale sociale, riserva legale e riserva straordinaria di Sacmi.

La riserva straordinaria indivisibile - a rispetto dell'art. 12 della Legge 904/77 - viene costituita nel 1978 con il passaggio a riserva per Lit.

* La lettura del presente capitolo può essere affrontata a due livelli, a seconda che si tralasci o meno la parte matematica.

^ L'elaborazione dei dati di bilancio di Sacmi (dal 1964 al 2007), S.I.T.I. (dal 1978 al 2005) e Welko (dal 1965 al 2003) è stata svolta da Silvia Platoni con la collaborazione degli stagisti della Biblioteca Passerini Landi di Piacenza, distaccati presso il centro studi CESPEN "Mario Arcelli" dell'Università Cattolica del Sacro Cuore: Marco Andriola, Lucio Gabriele Antelmi, Giuseppe Cascone, Irene Dima, Salvatore Incardona e Daniele Petrucci.

♦ Benché il capitolo sia frutto della collaborazione congiunta dei due autori, Silvia Platoni ha redatto i paragrafi 1, 2, 7 e relativi sotto-paragrafi, Marco Mazzoli ha redatto tutti i rimanenti paragrafi e relativi sotto-paragrafi.

723.737.936 (2.191 migliaia di euro attualizzati al 2007¹⁴) di parte dell'utile d'esercizio.

Gli aumenti più significativi del capitale sociale sono avvenuti nel 1971 (da Lit. 30.000.000 a Lit. 281.340.000, ovvero da 241 migliaia di euro attualizzati al 2007 a 2.150), nel 1983 (da Lit. 888.000.000 a Lit. 4.332.000.000, ossia da 1.388 migliaia di euro attualizzati al 2007 a 5.890) e nel 1992 (da Lit. 5.270.285.500 a Lit. 29.280.000.000, o in migliaia di euro attualizzati al 2007 da 4.256 a 22.430).

Al contrario l'unica riduzione cospicua di capitale sociale è avvenuta nel 1999 (da Lit. 61.098.848.996 a Lit. 45.848.565.934, ovvero da 38.125 migliaia di euro attualizzati al 2007 a 28.885) per il rimborso di Azioni di Partecipazione Cooperativa emesse nel 1995.

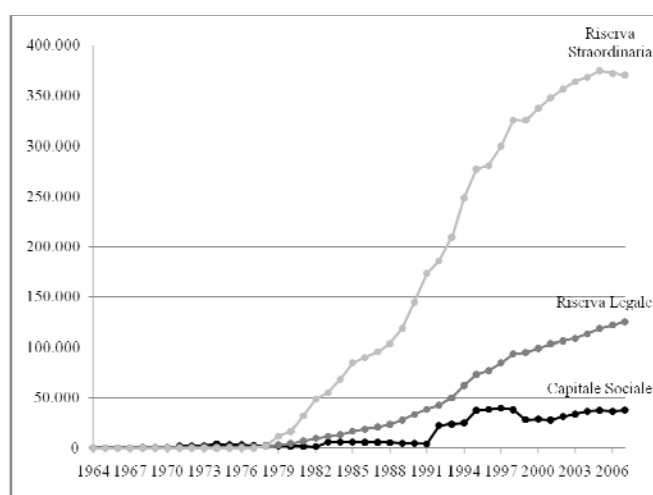


Figura 4.1: Capitale Sociale e Riserve

La figura 4.2 vengono tracciati gli andamenti del capitale sociale e della rispettiva quota detenuta dai soci. Tale figura evidenzia come fino al 1992 la totalità (o quasi) del capitale sociale fosse detenuta dai soci. A tal riguardo, un importante aspetto che merita di essere evidenziato per quanto concerne la struttura del capitale sociale è che, anche quando lo stesso è stato considerevolmente aumentato mediante l'emissione di APC, la sua maggioranza è tuttavia rimasta largamente controllata dai soci mutualisti, in

¹⁴ I valori di bilancio sono stati attualizzati secondo i coefficienti ISTAT riportati nella tabella in appendice B.

quanto la quota di APC riservata ai “portatori di APC” non soci mutualisti (comunque esclusivamente dipendenti della cooperativa) è sempre stata inferiore a quella riservata ai soci mutualisti per espressa previsione regolamentare.

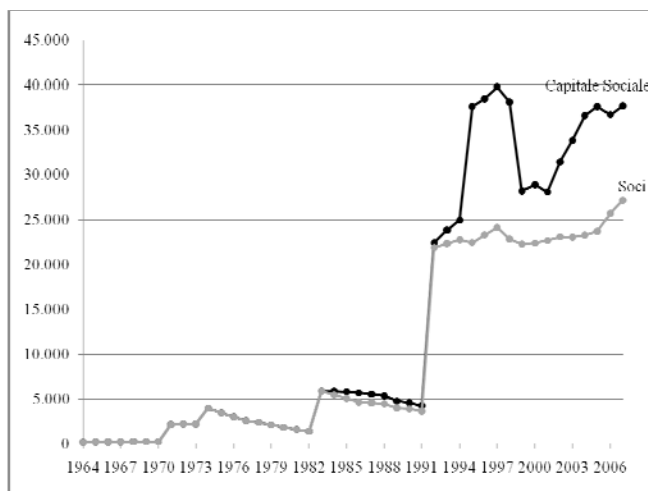


Figura 4.2: Capitale Sociale e Quota Soci

Si aggiunga che, quando la prima emissione di APC è venuta a scadenza, essa è stata rimborsata e si è provveduto ad una seconda emissione (nel 1999), quest’ultima riservata ai soli soci mutualisti.

2. Gli Investimenti e il Processo di Sviluppo: uno Sguardo Generale ai Dati.

In questo paragrafo verrà analizzato in termini descrittivi l’andamento delle immobilizzazioni tecniche (sia materiali che immateriali), e di conseguenza si esamineranno le scelte di investimento effettuate da Sacmi.

Per svolgere tale analisi sono stati elaborati i dati di bilancio Sacmi dal 1964 al 2007. Tali dati, per ovvie esigenze di comparabilità, sono stati aggiornati al 2007 secondo i coefficienti ISTAT riportati nella tabella dell’appendice B.

Nella stima della funzione di investimento, che verrà derivata dal modello presentato in questo capitolo, si ottiene che sia il coefficiente relativo alla produttività media del capitale sia il coefficiente relativo ad una

variabile che approssima il costo d'uso e il costo di raccolta del capitale (la somma del di tasso di ammortamento e della *gearing ratio*) sono significativi ed hanno valori assoluti molto vicini ma di segno apposto.

Di conseguenza si ritiene che gli investimenti di Sacmi, variabile che alimenta la sua crescita economica, nei periodi di osservazione considerati (1964-2007 e 1975-2007) dipendano dallo *spread* tra profittabilità media del capitale e costo d'uso e di raccolta del capitale finanziario.

Se il tasso di indebitamento può essere considerato un effetto della *gearing ratio*, la quale è negativamente correlata con il reinvestimento degli utili in azienda, si può interpretare la *gearing ratio* stessa come una misura (per quanto approssimata e grezza) della “transgenerazionalità” del patrimonio aziendale, ovvero della propensione dei soci Sacmi a reinvestire le risorse prodotte per alimentare e facilitare lo sviluppo futuro della cooperativa.

Tale peculiare attenzione alla transgenerazionalità del patrimonio aziendale dimostrata dai soci Sacmi si contrappone fortemente al cosiddetto “*short terminism*”, ovvero alla focalizzazione su obiettivi di breve-medio periodo, che caratterizza invece le imprese capitalistiche “classiche” operanti sul mercato.

In altre parti di questo volume (ed in particolare nel capitolo 1 di questa parte) viene evidenziato come la “transgenerazionalità” sia associata alla *governance* partecipativa ed al meccanismo di controllo democratico della cooperativa.

Nelle figure 4.3 e 4.4 sono rappresentati le immobilizzazioni materiali, le immobilizzazioni immateriali e le immobilizzazioni complessive (materiali ed immateriali, non finanziarie) rispettivamente al lordo ed al netto dei rispettivi fondi di ammortamento.

Da tali grafici è evidente che il 1975 rappresenta un anno a partire dal quale il *trend* temporale di accumulazione del capitale fisico (o materiale) accelera notevolmente. Il 1975 non solo coincide con la fine del periodo dell'*austerità* (1973-1974) conseguente allo *shock* petrolifero dovuto alla guerra del Kippur del 1973, ma, al tempo stesso, segna l'inizio di una svolta

nel processo di accumulazione del capitale: a partire dal 1975 il processo di accumulazione del capitale segue una dinamica esponenziale.

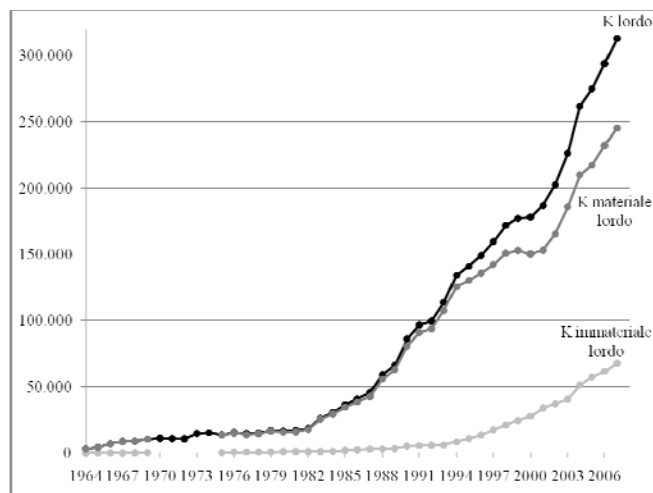


Figura 4.3: *Stock di Capitale Lordo*

Dalle figure 4.3 e 4.4 si può evincere che altri anni fondamentali per Sacmi siano stati il 1983, il 1990 ed il 2003.

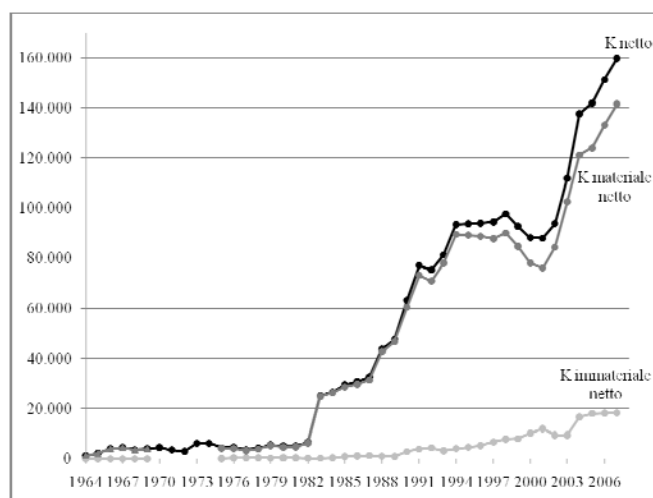


Figura 4.4: *Stock di Capitale Netto*

Dal 1983 al 1984 si registra un forte aumento delle immobilizzazioni materiali: mentre le immobilizzazioni materiali lorde sono passate da 17.731 a 25.672 migliaia di euro attualizzati al 2007, quelle nette sono passate da 6.313 a 24.802 migliaia di euro attualizzati sempre al 2007.

Nel 1990 le immobilizzazioni immateriali sono notevolmente aumentate, passando in termini lordi da 3373 a 5174 migliaia di euro attualizzati al 2007 ed in termini netti da 876 a 2821 migliaia di euro attualizzati al 2007. L'incremento registrato è la diretta conseguenza dei forti investimenti che Sacmi dedica alla ricerca. Per esempio in tale periodo l'aumento delle immobilizzazioni immateriali può essere ricollegato a due avvenimenti:

- la costruzione del laboratorio ceramico certificato MIUR nel 1989,
- la sperimentazione della deformazione delle materie plastiche allo schiacciamento svolto presso la *Washington University* di *St. Louis* nel 1990-1991.

Il 2003 segna l'inizio di un significativo incremento del *trend* di crescita di entrambe le categorie di immobilizzazioni. In termini lordi le immobilizzazioni materiali sono cresciute da 185.872 a 210.176 migliaia di euro attualizzati al 2007, quelle immateriali da 40.653 a 51.564 e, di conseguenza, le immobilizzazioni complessive da 226.525 a 261.740. In termini netti le immobilizzazioni materiali sono cresciute da 102.540 a 121.089 migliaia di euro attualizzati al 2007, quelle immateriali da 9352 a 16.542 e, di conseguenza, le immobilizzazioni complessive da 111.893 a 137.632.

Il *trend* di crescita delle immobilizzazioni sia materiali sia immateriali iniziato nel 2003 segue un periodo di decremento delle immobilizzazioni materiali nette dal 1998 al 2001, lasso di tempo in cui esse sono passate da 89.974 a 76.046 migliaia di euro attualizzati al 2007 (influenzando naturalmente anche le immobilizzazioni complessive che sono passate da 97.747 a 87.944).

Nelle figure 4.5 e 4.6 sono rappresentati gli investimenti lordi e netti in immobilizzazioni materiali, immobilizzazioni immateriali ed immobilizzazioni complessive. Tali figure permettono di confermare le osservazioni precedentemente fatte commentando i dati relativi allo *stock* di immobilizzazioni riportati nelle figure 4.3 e 4.4.

Da notare come nel 2000 gli investimenti in immobilizzazioni immateriali superino quelli in immobilizzazioni materiali: in termini lordi,

mentre gli investimenti materiali sono 1.320 migliaia di euro attualizzati al 2007, quelli immateriali sono 3.941 (vedere figura 4.5). Tale fatto rappresenta un'ulteriore conferma del costante impegno di Sacmi nel campo della ricerca.

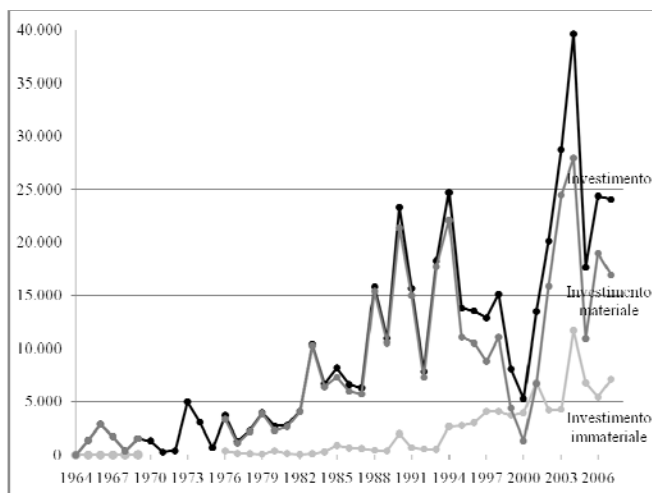


Figura 4.5: Investimenti

Tale fatto risulta ancor più significativo se si considerano gli investimenti netti riportati in figura 4.6: nel 2000 mentre gli investimenti materiali sono -4.625 migliaia di euro attualizzati al 2007, quelli immateriali sono 2.355. La negatività degli investimenti materiali netti influenza anche il valore degli investimenti complessivi netti, che nel 1999 sono pari a -3.512 migliaia di euro attualizzati al 2007 e nel 2000 a -2.270.

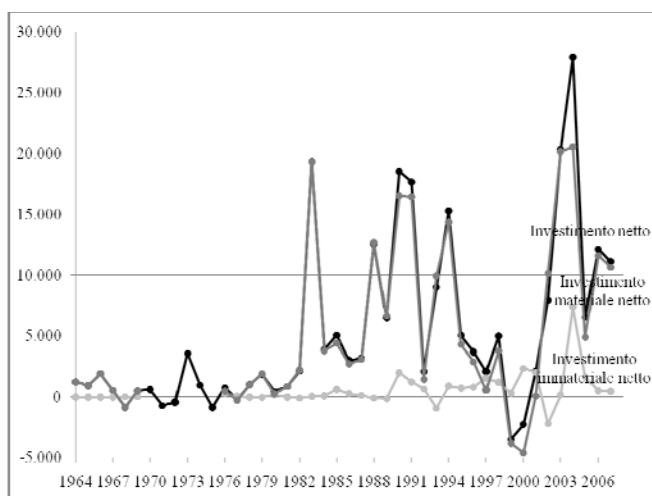


Figura 4.6: Investimenti netti

3. Una Breve Digressione sul Legame tra Strumenti Finanziari e *Governance* Partecipativa nell'Impresa Cooperativa

Come è noto, il modello istituzionale classico dell'impresa cooperativa prevedeva il principio "una testa un voto" (ossia ogni socio vota "in quanto persona" e non in ragione della entità della quota sociale posseduta), l'indivisibilità del patrimonio netto e una forte limitazione nella remunerazione del capitale di rischio (fino alla legge 59/92 era pari ad un punto e mezzo in più del tasso massimo riferito ai buoni postali). Questo particolare principio aveva forti implicazioni per il controllo dell'impresa, determinando una *governance* partecipativa la quale, come si è detto nel capitolo 1 di questa parte, facendo riferimento ai contributi di Aoki (1993) e Ben-Ner (1993), se associata ad un appropriato meccanismo di incentivi, offriva forti potenzialità di sviluppo e di crescita.

Come tutti sappiamo, il modello istituzionale classico dell'impresa cooperativa è stato modificato con la legge 59/92 e la successiva riforma del diritto societario del 2004, che hanno rispettivamente introdotto ed esteso alcune nuove tipologie di titoli di capitale proprio a voto multiplo e senza limiti alla propria remunerazione: le azioni di socio sovventore e le azioni di partecipazione cooperativa.

Le analisi svolte in altri capitoli di questo libro, i dati raccolti (supportati anche dai bilanci dell'azienda, che, nel caso specifico della Sacmi mostrano la scarsa rilevanza relativa delle Azioni di Partecipazione Cooperativa tra le fonti di finanziamento), e, da ultimo le interviste a varie generazioni di dirigenti, mostrano che, nonostante le modifiche normative sopra citate e nonostante il fatto che Sacmi sia una cooperativa a "mutualità non prevalente", la pratica gestionale e lo stile di *governance* (basate sulla ricerca costante di un forte consenso interno per le tutte le scelte strategiche dell'impresa) hanno continuato ad essere del tutto coerenti con i comportamenti e la *governance* descritti dalla letteratura economica che si è occupata del modello istituzionale della cooperativa classica.

E' convinzione diffusa che un meccanismo partecipativo "democratico", come quello descritto da Aoki (1993), abbia giocato molta parte nel

successo del modello cooperativo in distretti industriali importanti come quelli dell'Emilia Romagna.

Lo sviluppo e il successo di Sacmi, può essere interpretabile attraverso un modello di sviluppo in cui agiscono virtuosamente gli elementi di *design* incentivo-compatibili descritti, associati ad una situazione in cui gli *shocks* tecnologici positivi si associano ad una riduzione della leva finanziaria (e dunque dell'indebitamento, del premio di rischio sul costo del capitale a prestito e, di conseguenza, di tutto il costo del capitale finanziario) facilitata dal modello istituzionale cooperativo "classico", che favorisce il reinvestimento degli utili non distribuiti e allocati alle riserve indivisibili nei programmi di sviluppo della cooperativa.

4. Investimenti Innovativi e Sviluppo nella Cooperativa Classica: un Modello Teorico di Riferimento*

Nel controllo ottimo standard, le tecniche risolutive del modello neoclassico degli investimenti ipotizzano normalmente che il fattore di sconto sia esogeno, costante ed, in genere, posto, per semplicità, uguale al tasso di interesse privo di rischio. Se questa variabile fosse associata al premio per il rischio che il mercato assegna alle diverse imprese (e quindi alla loro solvibilità e profittabilità, a loro volta, a funzioni del tempo) il problema di controllo ottimo del modello d'investimento diventerebbe *time dependent* e quindi darebbe luogo ad una soluzione non trattabile. Nel modello teorico qui considerato (in parte basato sull'approccio di Mazzoli 1998a, capitolo 5), invece, si endogenizza il fattore di sconto, che rappresenta il risultato dell'ottimizzazione della struttura finanziaria dell'impresa, effettuata simultaneamente alla scelta di investimento in capitale fisico. Tale fattore di sconto contiene il premio per il rischio, che, date le ipotesi del modello, è una funzione dei profitti e della profittabilità dell'impresa determinata dai mercati finanziari. Questa ipotesi equivale ad assumere che le imprese più "virtuose" (cioè in possesso di un maggiore flusso di profitti) sono ritenute meno

* Il presente paragrafo ha un contenuto tecnico che richiede alcune conoscenze di base di matematica, statistica ed econometria. Per una trattazione non tecnica ed una sintesi dei risultati si rimanda al paragrafo 8.

rischiose dal mercato e pagano dunque un premio di rischio più basso sul costo del capitale finanziario.

In ogni caso, si presuppone (coerentemente con i lavori di Shiller 1984 e Shiller 1989) che il processo di diffusione dell'informazione sia *time-consuming* e *time-dependent*. La dipendenza temporale del processo di diffusione dell'informazione influenza il premio per il rischio incluso nel costo del capitale finanziario dell'impresa (e quindi nel suo tasso di sconto) ed elimina, asintoticamente, la dipendenza temporale generata tramite l'endogenizzazione del fattore di sconto del problema dell'investimento, permettendo l'ottenimento di una soluzione asintotica trattabile algebricamente. Molti contributi (vedere, ad esempio, lo studio di Anderson 1994 e le analisi empiriche di Pagano et al. 1998) suggeriscono che l'informazione rivelata dalle negoziazioni nei mercati finanziari può essere utilizzata dagli intermediari finanziari o da generici prestatori come una fonte d'informazione aggiuntiva (e libera). Anderson (1994) costruisce un modello teorico in cui i titoli sembrano essere complementari al credito bancario piuttosto che alternativi ad esso. L'argomentazione portata dall'autore è la seguente: dal momento che nel mercato si diffondono informazioni sulla profittabilità dell'impresa e sulla qualità dei suoi investimenti, queste possono potenzialmente ridurre i costi di monitoraggio sostenuti dalla banca o da un generico prestatore. Per questa ragione, le imprese emettendo azioni sul mercato dei capitali potrebbero ottenere fondi dalle banche a condizioni migliori. Questa impostazione teorica è ampiamente confermata dall'evidenza empirica fornita da Pagano et al. (1998).

5. Un'Analisi Teorica ed Empirica degli Investimenti dell'Impresa Cooperativa*

Il modello, qui riportato, descrive la decisione simultanea dell'impresa relativa all'ottimizzazione della struttura finanziaria e del livello degli investimenti.

* Il presente paragrafo ha un contenuto tecnico che richiede alcune conoscenze di base di matematica, statistica ed econometria. Per una trattazione non tecnica ed una sintesi dei risultati si rimanda al paragrafo 8.

In particolare, nella struttura del modello sono catturati questi aspetti: uno *shock* positivo sulla profittabilità dell'impresa potrebbe incrementare gli investimenti, non soltanto a causa del solito canale associato alla profittabilità marginale del capitale degli investimenti, ma anche a causa di un "canale finanziario". Tramite questo canale, un incremento dei profitti potrebbe influenzare la struttura finanziaria ottimale dell'impresa, riducendo il premio per il rischio associato al suo costo del capitale finanziario. È possibile pensare che le transazioni riguardanti le passività dell'impresa (azioni e debito) siano il maggior veicolo d'informazione relativo alla qualità degli investimenti dell'impresa stessa, secondo un'ipotesi ortodossa.

Shiller (1989) mette in luce che il processo di diffusione dell'informazione richiede tempo e suggerisce quindi che possa essere formalizzato seguendo il "modello epidemico generale", originariamente introdotto da Bailey (1957).

In tale modello si ipotizza che il numero dei "portatori" della nuova informazione (proprio come nel caso della diffusione di un'epidemia) si crea ad un "tasso di infezione" β , moltiplicato per il numero dei "portatori" moltiplicato ancora per il numero di coloro che sono "suscettibili" a ricevere l'informazione stessa. Viene poi ipotizzato che i "portatori" dell'informazione cessino di essere tali ad un "tasso di rimozione" τ .

[da Shiller (1989), pag. 15; la traduzione è di M. Mazzoli]

Il "modello epidemico generale" è citato da Shiller (1989) come un possibile strumento per interpretare il fenomeno di diffusione dell'informazione nei mercati finanziari e può essere esteso all'interpretazione della diffusione dell'informazione riguardante la profittabilità delle imprese.

In particolare, questo modello, permette di ipotizzare che il "tasso di infezione" β sia costante, che il "tasso di rimozione" τ dipenda dalla scadenza degli *assets* finanziari (e, per semplicità, potrebbe, in prima approssimazione, essere considerato costante), che il "numero di portatori" di informazioni corrisponda agli individui che sono stati coinvolti nelle

negoziazioni degli *assets* emessi dall'impresa, e che il “numero dei suscettibili” rappresenti tutti i potenziali acquirenti degli *assets* dell'impresa stessa (dal solo acquirente potenziale, all'intera popolazione).

A questo punto si descrive il comportamento di una generica impresa operante in un generale regime di concorrenza imperfetta, dove la concorrenza perfetta può costituire un caso particolare.

5.1 Il Modello Teorico

L'impresa, in oggetto, impiega capitale e lavoro (che si ipotizza essere, *ceteris paribus*, esogeno e costante nel breve termine). Il capitale è caratterizzato da *sunk costs*¹⁵ (costi non recuperabili) e può essere incrementato, naturalmente, attraverso nuovi investimenti che influenzano i profitti dell'impresa, con un certo grado di incertezza, cosicché i flussi di profitti possono contenere una variabile stocastica che cattura l'incertezza intrinseca del successo degli investimenti eseguiti.

Coerentemente a quanto appena affermato, è stato definito $u(\square) - A[I(t)]$ come il flusso dei profitti variabili al netto dei costi di aggiustamento degli investimenti $A[I(t)]$.

Ipotizzando un meccanismo di *governance* che rispecchi il modello classico di cooperativa e il principio “una testa un voto”, e immaginando che le assemblee dei soci avvengano con alta frequenza, che forniscano direttive precise sull'operare dei *managers* e che l'allocazione dei flussi di profitto sia anch'essa decisa dall'assemblea dei soci, si ipotizza che i manager massimizzino il valore attuale netto dei profitti.

Definiamo dunque il problema dell'investimento al tempo continuo $t > 0$, come segue, dove tutte le variabili sono definite come aspettative future e sono applicate tutte le ipotesi circa l'equivalenza:

$$\text{Max } V(0) = \int_t^{\infty} e^{-\int_0^t \Phi(\tau) dt} \cdot \left\{ u \left[k(t), w^* \mid v_i \right] - A \left[I(t) \right] \right\} dt \quad (4.1)$$

¹⁵ Anche se, date le ipotesi che saranno effettuate, gli investimenti non verranno modellati tramite l'approccio del moto browniano.

soggetta ai due vincoli:

$$\frac{dk}{dt} = I - gk, k(0) > 0 \quad (4.2)$$

$$\lim_{t \rightarrow \infty} k(t) \geq 0 \quad (4.3)$$

dove $u[k(t), w^* | v_i]$ sono i profitti variabili, al netto dei costi del lavoro w^* (esogeni), $k(t)$ è lo *stock* di capitale al tempo t ed è presente l'influenza dalla variabile stocastica v_i che cattura l'incertezza intrinseca degli investimenti.

$\Phi(t)$ è il costo (istantaneo) ottimizzato del capitale finanziario dell'impresa, e $A[I(t)]$ rappresenta il costo di aggiustamento degli investimenti, con $A(0) = 0$, $A' > 0$ e $A'' > 0$.

Definiamo inoltre il flusso di profitti $\pi(t)$ al netto dei costi di aggiustamento degli investimenti $A[I(t)]$

$$\pi(t) = u(\square) - A[I(t)] \quad (4.4)$$

L'equazione (4.1) ipotizza che l'impresa risolve il suo problema *forward-looking* relativo al livello ottimale dell'investimento una volta determinato il costo ottimizzato del capitale finanziario delle imprese $\Phi(t)$.

In altri termini $\Phi(t)$ può essere condizionato ed influenzato dal giudizio sul grado di rischio e solvibilità che l'impresa ha ricevuto dal mercato, nel passato, fino al tempo t . In termini formali, il problema dell'ottimizzazione della struttura finanziaria dell'impresa, può essere rappresentato come segue:

$$\Phi = \underset{\mu}{\text{Min}} \left\{ (1 - \mu) \cdot i(t) + [rf(t) + \varphi(\mu)] \cdot \mu \right\} \quad (4.5)$$

dove μ è la quota di capitale finanziata tramite il debito (*gearing ratio*), $i(t)$ è il costo del capitale proprio al tempo t , $rf(t)$ è il tasso di interesse a

lungo termine sulle attività prive di rischio e $\varphi(\mu)$ è il premio per il rischio relativo al debito dell'impresa. L'equazione (4.5) è la media "ponderata" del costo del capitale finanziario.

Ai fini dell'analisi empirica, si ricorda che la *gearing ratio* è una funzione monotona crescente al tasso di indebitamento, visto che:

$$\mu = 1 - \frac{I}{\Omega + I} = h(\Omega) \quad (4.6)$$

In ogni momento l'impresa ottimizza la propria struttura finanziaria. La struttura finanziaria ottimizzata determina il premio per il rischio e quindi contribuisce a determinare il tasso di sconto comparso nel problema intertemporale.

In presenza di mercati finanziari imperfetti, la struttura finanziaria ottimale dell'impresa è, a sua volta, influenzata dal flusso di profitti.

Questo determina una forma di *time-dependency* nell'ottimizzazione intertemporale dell'investimento, rimossa e risolta asintoticamente introducendo l'ipotesi che sia presente un processo di diffusione dell'informazione nei mercati finanziari riguardante il grado di rischio dell'impresa.

Questo processo riproduce le dinamiche del sopra citato "modello epidemico" esposto da Shiller (1984) e (1989), a sua volta *time-dependent*, ma la sua dipendenza temporale elimina quella del problema dell'investimento intertemporale.

Considerando l'equazione (4.5) e assumendo che le condizioni di secondo ordine siano soddisfatte, le condizioni di primo ordine sono

$$\frac{d\Phi^*}{d\mu} = rf + \theta(\mu) + \mu \cdot \theta'(\mu) - i = 0 \quad (4.7)$$

l'equazione (4.7) afferma che l'impresa eguaglia il costo marginale del capitale finanziario preso a prestito, al costo marginale del capitale proprio $i(t)$.

Si può ipotizzare che $\theta(\mu)$ sia omogenea di primo grado, cioè che

$$\mu \cdot \theta'(\mu) = c \cdot \theta(\mu) \quad (4.8)$$

dove c è una costante, quindi si ottiene:

$$i - rf = \theta(\mu) \cdot (1 + c) \quad (4.9)$$

oppure

$$\mu = \theta^{-1} \left(\frac{i - rf}{1 + c} \right) \quad (4.10)$$

assumendo che la funzione $\theta(\square)$ sia monotonicamente crescente e invertibile, allora l'equazione (4.8) mostra che μ è una funzione monotonicamente crescente di $(i - rf)$, cioè la differenza tra il costo del capitale proprio e il tasso di interesse sugli *assets* privi di rischio. Visto che $\Omega = h(\mu)$, con $h(\square)$ monotonicamente crescente in μ , allora Ω è una funzione monotonicamente crescente della differenza $(i - rf)$.

È, quindi, possibile definire

$$\Omega = h(\mu) = h \left(\theta^{-1} \left(\frac{i - rf}{1 + c} \right) \right) = b(i - rf) \quad (4.11)$$

il tasso di indebitamento è una funzione crescente della differenza tra il costo del capitale proprio e il tasso di interesse sugli *assets* privi di rischio perché, per dati rf , un maggior costo del capitale proprio comporta un maggior incentivo per l'impresa a prendere a prestito fondi e ad incrementare il tasso di indebitamento.

Quindi, il costo del capitale finanziario ottimale diventa (omettendo, per semplicità, il simbolo t):

$$\Phi = rf + \theta(\mu) + \mu \cdot \theta'(\mu) - \mu^2 \cdot \theta''(\mu) = \Phi^*(\mu) \quad (4.12)$$

Se si ipotizza, ulteriormente, che $\theta''(\mu)$ sia trascurabile, e ricordando che per definizione $0 < \mu < 1$, allora Φ è monotonicamente crescente in μ (o in Ω)

$$\Phi^* = \Phi^*(\mu) = \Phi^*(h(\Omega)) \quad (4.13)$$

È importante sottolineare che $i(t)$ è predeterminato, come verrà mostrato in seguito, quindi, al fine della risoluzione del modello, può essere trattato come esogeno.

Nel caso dell'impresa cooperativa classica e tradizionale, in cui vige il principio "una testa un voto" e in cui il rendimento delle quote sociali poteva al massimo essere pari ad un punto e mezzo in più dei buoni postali, l'equazione del rendimento delle quote sociali è assai semplificata:

$$r_s^*(t) = \frac{D(t)}{p_s(t) \cdot N(t)} \quad (4.14)$$

dove r_s^* è il massimo rendimento (esogeno) delle quote sociali, p_s il valore delle quote sociali (ipotizzando per semplicità che l'inflazione sia trascurabile), N il numero di quote sociali esistenti e D la remunerazione delle quote sociali. In questo contesto, i profitti non distribuiti incrementano il valore dell'impresa.

Se il *cash flow* non è sufficiente a remunerare le quote sociali, l'impresa potrebbe pagare i soci riducendo i profitti accumulati in passato (riserve), o le azioni. Per semplificare l'algebra del modello, immaginiamo che r_s^* sia esogeno e sempre uguale alla remunerazione massima delle quote sociali tradizionali, in generale assai bassa.

Ora definiamo

$$c(t) = r_s^*(t) \cdot p_s(t) \cdot N(t) \quad (4.15)$$

dove $c(t)$ sta per costo del capitale proprio. Perciò, un'unità di costo di capitale proprio sarà

$$i(t) = \frac{c(t)}{E(t) + R(t)} \quad (4.16)$$

dove $E(t)$ e $R(t)$ sono, rispettivamente, il valore di sottoscrizione delle quote sociali e le riserve.

Quindi l'equazione del costo del capitale proprio può essere riscritto come segue

$$i(t) = \frac{r_s^*(t) \cdot p_s(t) \cdot N(t)}{E(t) + \int_0^T [\pi(t) - (rf + \varphi(\Omega)) \cdot B(t) - c(t)] dt} \quad (4.17)$$

dove $B(t)$ è il debito dell'impresa.

Il denominatore dell'equazione (4.17) mostra che il capitale proprio è incrementato da profitti passati accumulati. Se la remunerazione del debito e dell'intero capitale proprio esaurisce π , allora l'impresa non accumula profitti. Se la remunerazione del debito e del capitale proprio conduce a flussi finanziari maggiori rispetto a π , allora il numeratore della (4.16) cresce più del denominatore, e cresce anche il costo del capitale proprio; inoltre il denominatore sarà più tanto piccolo quanto meno rischiosa ed indebitata è stata l'impresa in passato. Un maggiore indebitamento (per scelta strategica del *management* oppure per effetto di perdite accumulate), aumenta il premio di rischio $\varphi(\Omega)$ riducendo il denominatore e aumentando anche il costo del capitale di rischio $i(t)$.

Comunque, in genere, se si assume che il processo di diffusione dell'informazione nei mercati creditizi richieda tempo, possiamo pensare che il premio per il rischio di un'impresa di successo non si riduca istantaneamente incrementando i suoi profitti e riducendo il suo indebitamento.

Come si vedrà in seguito, questi dettagli sono catturati, nel modello, attraverso l'ipotesi che il premio per il rischio contenuto nel costo del capitale finanziario e nel fattore di sconto, nel caso di un'impresa di successo, si riduca gradualmente nel tempo, coerentemente con il processo di diffusione dell'informazione che riproduce quello esposto da Shiller (1989) nel suo famoso contributo. Quindi l'informazione riguardante il premio per il rischio $\varphi(\Omega)$ sarebbe caratterizzata da un processo di diffusione *time-dependent* nei mercati finanziari, in cui $\varphi(\Omega)$ dipenderà anche da $\pi(\square)$.

Si ipotizzi, ora, che il costo del capitale finanziario ottimizzato $\Phi(t)$

contenga un “premio per il rischio” negativamente correlato ai profitti $\pi(\square)$. Se l’impresa ottiene profitti positivi ha luogo un processo di diffusione dell’informazione che influenza il premio per il rischio sul costo di finanziamento.

Sulla base delle precedenti ipotesi, si approssima il legame tra $\pi(t)$ e Φ^* attraverso la seguente funzione generica, accostando il costo del capitale finanziario ottimizzato al premio per il rischio, $a(t)$, una funzione negativa del processo di diffusione dell’informazione, e dei profitti. Verrà, in seguito, definito un parametro β che rifletterà la diffusione nel tempo dell’informazione riguardante i profitti.

Le imprese con profitti “non significativamente positivi” saranno penalizzate tramite il premio per il massimo rischio ζ^* , esogeno per semplicità. Le imprese “virtuose”, invece, si avvantaggiano dal “processo di diffusione dell’informazione”, ma questo effetto positivo potrebbe essere improvvisamente interrotto ogniqualvolta le performance dell’impresa peggiorano, causando profitti “non significativamente positivi”. Per “non significativamente positivi”, a causa della trattabilità algebrica del modello, s’intende non $\pi > 0$ ma $\pi > 1$ per considerare un’unità di misura sufficientemente piccola (cioè, per esempio non un euro, ma un centesimo di euro). Questa convenzione di comodo è dovuta alla forma analitica logaritmica di alcune funzioni che verranno impiegate nel modello.

Il nesso causale tra $\pi(t)$ e Φ^* è volto a riprodurre esplicitamente le dinamiche del “modello epidemico” di diffusione dell’informazione esposto da Shiller (1989) nel suo contributo sopra citato. Si definisce quindi

$$\Phi^*(t) = r_s^0 + a(t) \quad (4.18)$$

dove r_s^0 è il tasso di interesse *risk free* a lungo termine, e $a(t)$ è il parametro di rischio associato all’assenza d’informazione (disponibile agli esterni) sulla qualità del management e sulla qualità degli investimenti dell’impresa in esame

$$a = \begin{cases} \frac{a_1(\zeta)}{t} & \text{per } \pi > 1 \text{ e } t > 1 \text{ con } \frac{da_1}{d\zeta} < 0 \\ \zeta^* & \text{per } \pi \leq 1 \text{ e/o } t \leq 1 \end{cases} \quad (4.19)$$

Le condizioni sulla variabile t riflettono il fatto che il fenomeno di diffusione dell'informazione, che asintoticamente riduce e rimuove il parametro di rischio a , non ha luogo immediatamente (cioè esattamente al tempo $t=0$), ma dopo un lasso di tempo richiesto dal mercato per trattare i dati sui quali essi possono basare le loro valutazioni di rischio. Per questa ragione, a dipende dal parametro ζ che riflette il processo di diffusione dell'informazione soltanto quando $t > 0$, mentre per $t=0$ l'impresa è ancora considerata rischiosa e penalizzata con il parametro costante ζ^* attribuito agli investimenti rischiosi.

L'equazione (4.19) afferma che il fattore di rischio a (e la funzione $a_1(\zeta)$) tende a scomparire asintoticamente: questo accade quando l'ammontare disponibile di informazioni sul comportamento di date imprese diventa ampio, i prestatori esterni di denaro incrementano la loro abilità nel fare deduzioni sulla qualità e sulle caratteristiche del comportamento dell'impresa (profittabilità degli investimenti, abilità dei decisori, ...), dunque il grado di asimmetria informativa si riduce asintoticamente.

Sembra naturale assumere che in queste circostanze ζ dipenda dalle caratteristiche qualitative del processo di diffusione dell'informazione e che, di conseguenza, l'informazione diffusa attraverso tale processo debba riflettere le performance dell'impresa in esame.

Seguendo Shiller (1989), si può definire un parametro β , che riflette la diffusione nel tempo dell'informazione riguardante i profitti π . *Se in qualche momento i profitti dell'impresa scendono al di sotto del livello $\pi = 1$, allora l'impresa è penalizzata con il massimo premio per il rischio ζ^* costante.* Il circolo virtuoso di diffusione dell'informazione può ricominciare (ponendo ancora $t=0$) se e solo se i profitti crescono ancora al punto dove $\pi > 0$. Ulteriormente, per $\pi > 0$ e $t > 0$, si assume che il processo di diffusione dell'informazione non faccia scoprire soltanto quando i profitti sono positivi, ma mostri anche “come/quanto è buona” la

performance dell'impresa; cioè “quanto sono alti i profitti”. Quindi, per $\pi > 0$ e $t > 0$, abbiamo la seguente funzione:

$$\zeta = \zeta(\pi(t), t) \quad (4.20)$$

Perciò Φ^* è una funzione dei profitti totali $\pi(t)$. La sua forma analitica è tesa a catturare il suddetto “meccanismo epidemico” di diffusione dell'informazione introdotto da Shiller (1989).

Definiamo, quindi, la funzione $\zeta = \zeta(\pi(t), t)$ come segue:

$$\zeta(\pi(t), t) = \frac{\beta}{t} \cdot \log(\pi \cdot t) \quad (4.21)$$

Nella definizione (4.21), con un appropriato valore per il parametro costante β , il comportamento dinamico può essere riprodotto dove la funzione $\zeta(\square)$ è monotonicamente crescente in π e ha un punto di massimo in t^0 . Quando t cresce ulteriormente dopo il punto di massimo t^0 (cioè quando il “tasso di rimozione” prevale sul processo di diffusione determinato dai “portatori d'informazione”), la funzione decresce in t (mentre è ancora crescente in π). Il fenomeno descritto dall'equazione (4.21) potrebbe riprodurre gli effetti di uno *shock* esogeno nei profitti π , che influenza il premio per il rischio.

5.2 Una Soluzione Particolare

Ora, è possibile definire l'*Hamiltoniano* come segue:

$$H = e^{-\Phi^*(\pi(t))t} \cdot [u(\square) - A[I(t)]] + z(t) \cdot [I(t) - g[k(t)]] \quad (4.22)$$

dal momento che il fattore di sconto è una funzione di π , che è, a sua volta, una funzione sia della variabile di stato $k(t)$, sia della variabile di controllo $I(t)$, il sistema è *time-dependent*. Inoltre, esso potrebbe non avere una soluzione, e, in qualche caso, la determinazione della soluzione richiede particolari procedure “euristiche”. Il metodo di risoluzione è simile a quello seguito in Mazzoli (1998a), benché il modello da noi qui utilizzato abbia

ipotesi molto diverse e si applichi a un contesto differente.

La valutazione del rischio di un prestatore esterno reagisce a qualche nuova informazione circa il successo di innovazioni tecniche, influenzando i profitti variabili suscettibili ad incrementi di profittabilità e performance dell'impresa, non appena tale informazione è conosciuta e diffusa sul mercato.

Le condizioni di trasversalità sono le seguenti:

$$\begin{aligned} \lim_{t \rightarrow \infty} z(t) &\geq 0 \\ \lim_{t \rightarrow \infty} z(t) \cdot [k^*(t) - k(t)] &= 0 \end{aligned} \quad (4.23)$$

dove k^* è il livello ottimo di capitale fisico. Ricordando che:

$$\pi(t) = u(k(t)|v_i) - A(I(t)) \quad (4.24)$$

è ipotizzato che la condizioni di trasversalità siano soddisfatte per $\pi > 0$ e $t > 0$. Assumendo che le condizioni di secondo ordine siano soddisfatte, le condizioni di primo ordine saranno le seguenti:

$$\frac{\partial H}{\partial I} = 0 = -e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot A' - e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot \left[t \cdot \left(\frac{d\Phi}{d\pi} \right) \cdot (-A') \right] \cdot \pi + z(t) \quad (4.25)$$

da cui:

$$\frac{d\Phi}{d\pi} = \frac{d\Phi}{da} \cdot \frac{da}{di} \cdot \frac{di}{d\pi} = \frac{\beta}{t^2 \cdot \pi} \quad (4.26)$$

$$\frac{\partial H}{\partial I} = 0 \Rightarrow -e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot A' - e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot \frac{\beta}{t} \cdot (-A') + z(t) = 0 \quad (4.27)$$

e risolvendo per z :

$$z = A' \cdot \left(1 - \frac{\beta}{t} \right) \cdot e^{-\Phi(\pi(t))t} \quad (4.28)$$

la condizione per la variabile di stato è la seguente:

$$\frac{dz}{dt} = -\frac{\partial H}{\partial k} = -\frac{\partial u}{\partial k} \cdot e^{-\Phi(\pi(t))t} + t \cdot \left(\frac{d\Phi}{d\pi} \cdot \frac{\partial u}{\partial k} \right) \cdot e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot \pi(t) + z(t) \cdot g \quad (4.29)$$

da qui, sostituendo in essa l'equazione (4.24) otteniamo:

$$\frac{dz}{dt} = e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot \left(-\frac{\partial u}{\partial k} \right) \cdot \left(I - \frac{\beta}{t} \right) + z(t) \cdot g \quad (4.30)$$

unendo le equazioni (4.25), (4.27) e (4.2) si determina il seguente sistema:

$$\begin{cases} z = A' \cdot \left(I - \frac{\beta}{t} \right) \cdot e^{-\Phi(\pi(t))t} \\ \frac{dz}{dt} = e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot \left(-\frac{\partial u}{\partial k} \right) \cdot \left(I - \frac{\beta}{t} \right) + z(t) \cdot g \\ \frac{dk}{dt} = I - g \cdot k \end{cases}$$

differenziando rispetto al tempo l'equazione (4.28) si ottiene la seguente:

$$\begin{aligned} \frac{dz}{dt} = & e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot A'' \cdot \left(I - \frac{\beta}{t} \right) \cdot \frac{dI}{dt} - \Phi \cdot e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot A' \cdot \left(I - \frac{\beta}{t} \right) + \\ & + e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot A' \cdot \left(I - \frac{\beta}{t^2} \right) + \\ & + e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot (-t) \cdot \left\{ \left(-\frac{\beta}{t^3} \right) \cdot \log(\pi \cdot t) + \left(\frac{\beta}{\pi \cdot t^3} \right) \cdot \left(\pi + t \cdot (-A') \cdot \frac{dI}{dt} \right) \right\} \end{aligned} \quad (4.31)$$

Nell'equazione (4.32), per $t \rightarrow \infty$, gli ultimi 2 addendi:

$$e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot A' \cdot \left(I - \frac{\beta}{t^2} \right)$$

e

$$e^{-\Phi(\pi(t))t} \cdot (-t) \cdot \left\{ \left(-\frac{\beta}{t^3} \right) \cdot \log(\pi \cdot t) + \left(\frac{\beta}{\pi \cdot t^3} \right) \cdot \left[\pi + t \cdot (-A') \cdot \frac{dI}{dt} \right] \right\}$$

tendono a zero, ed il termine $\left(I - \frac{\beta}{t} \right)$ tende a I .

Quindi, sostituendo l'equazione (4.28) nella (4.30) e nella (4.31) ed uguagliando la (4.30) e la (4.31) così ottenute, per $t \rightarrow \infty$, si ottiene un modello analogo al modello neoclassico standard degli investimenti:

$$\begin{cases} \frac{dI}{dt} = \frac{I}{A''} \cdot \left[-\frac{\partial u}{\partial k} + (\Phi^0 + g) \cdot A' \right] \\ \frac{dk}{dt} = I - g \cdot k \end{cases} \quad (4.32)$$

dal quale risulta l'equilibrio di sella:

$$I^* = (A')^{-1} \cdot \frac{\frac{\partial u}{\partial k}}{(\Phi + g)} \quad \text{per } \frac{dI}{dt} = 0 \quad (4.33)$$

$$I = g \cdot k \quad \text{per } \frac{dk}{dt} = 0$$

quindi, il sistema composto dalle equazioni (4.33) dà un risultato che a prima vista è molto simile a quello del modello neoclassico standard degli investimenti. Tuttavia esistono rilevanti differenze qualitative nelle dinamiche di lungo termine in presenza di uno *shock* esogeno sui profitti.

Nella figura 4.7, *SS* è il punto di sella stabile. In questo caso $\frac{\delta u}{\delta k}$ è la “profittabilità marginale” del capitale (e non la produttività marginale del capitale), che dipende dal tasso di profitto.

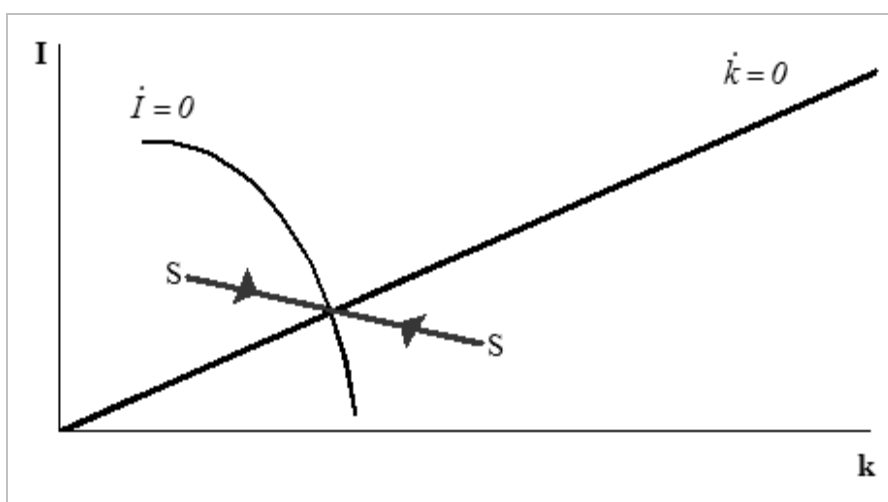


Figura 4.7: Investimenti e Capitale

A prima vista il risultato sembra riprodurre il comportamento del modello neoclassico standard di investimento, che potrebbe essere sintetizzato dal sistema di equazioni (4.33), con il costo del capitale finanziario Φ esogeno, e senza l'ipotesi di dipendenza di Φ dal processo di accumulazione e reinvestimento dei profitti all'interno dell'impresa.

Tuttavia, una differenza qualitativamente significativa dal modello neoclassico standard degli investimenti appare se si guarda agli effetti di uno *shock* in $u(t)$, date le interazioni esistenti tra questa variabile e il tasso

di sconto.

Se consideriamo un'impresa cooperativa che subisca uno *shock* esogeno sui profitti che li renda negativi, il costo del capitale finanziario Φ^* per questa impresa sarà più alto a causa di un maggiore premio di rischio. Questo implica, ovviamente, che il costo "ottimale" del capitale finanziario è una funzione della "*gearing ratio*", ossia dal rapporto tra indebitamento e *stock* di capitale.

Analogamente, se l'impresa gode di uno *shock* tecnologico positivo (ad esempio un'invenzione o un nuovo processo produttivo o una nuova soluzione organizzativa interna, magari legata alla *governance* partecipativa), che influenza positivamente la sua profittabilità (poiché anche la produttività marginale del capitale è influenzata positivamente dall'utilizzazione di forza lavoro più efficiente), avrà dei vantaggi nel processo di diffusione dell'informazione, che riduce asintoticamente il premio per il rischio ad essa associato.

Coerentemente alle ipotesi qui evidenziate, comunque, questo processo di diffusione dell'informazione genera un legame tra profitti e costo del capitale finanziario. Se, per esempio, ha luogo uno *shock* esogeno sui profitti $u(k, w|v_i)$, generato da un'innovazione tecnologica (o da un nuovo processo produttivo), possono essere rilevati due effetti sull'equilibrio di lungo termine, posto che $\frac{dI}{dt} = 0$. Il primo è uno *shock* reale che si realizza per mezzo di $\frac{\delta u}{\delta k}$; il secondo è uno *shock* finanziario che si concretizza grazie al costo del capitale finanziario Φ ed è determinato dal nesso causale tra π e Φ . Il secondo *shock* che si genera, potrebbe essere interpretato come uno "*shock* indotto finanziariamente" determinato dal processo di diffusione dell'informazione nel mercato del credito, che permette all'impresa (profittevole) di consolidare la sua reputazione e ridurre il premio per il rischio e il costo del capitale finanziario fino al livello (asintotico) del costo di capitale con informazione perfetta r_s^0 .

In altri termini, uno *shock* (od anche uno *shock* negativo) in $u(\square)$

influenza I^* attraverso due canali: il “canale reale”, che è catturato dal legame tra $u(\square)$ e $\frac{\delta u}{\delta k}$, e il “canale finanziario”, che è catturato attraverso il legame funzionale $\Phi(\pi)$.

Se (per $t > 0$) in qualche punto si ha $\pi > 0$, il premio per il rischio relativo al costo del capitale finanziario raggiunge il valore costante ζ^* attribuito alle imprese rischiose. In questo caso, il legame funzionale tra profitti π e tasso di sconto Φ potrebbe scomparire, ed avremmo, ancora, il comune (e poco interessante per i nostri fini) modello neoclassico standard degli investimenti.

Il modello, qui esposto, introduce, quindi, un canale aggiuntivo di trasmissione degli *shock* sui profitti generato da innovazioni tecniche/tecnologiche che possono amplificare le fluttuazioni nel livello ottimale degli investimenti generate dallo *shock* esogeno originario.

5.3 Interpretazione Economica del Modello

I risultati del modello suggeriscono un legame tra flusso di profitti, struttura finanziaria dell'impresa, investimenti e, nuovamente, flusso di profitti, associabile alla particolare struttura proprietaria e di *governance* dell'impresa cooperativa. Questo nesso causale merita di essere studiato con riferimento agli investimenti in generale, e, ove i dati lo rendano possibile, con specifico riferimento alla spesa in ricerca e sviluppo e agli investimenti in innovazione tecnologica.

In altre parole, l'esistenza di un “canale finanziario” che, attraverso una diminuzione o un aumento del premio di rischio, amplifica gli *shocks* positivi o negativi legati alla tecnologia, all'organizzazione interna dell'impresa (più partecipativa o, all'opposto, più conflittuale) generando un “circolo virtuoso” (in caso di *shocks* positivi) o un “circolo vizioso” (in caso di *shocks* negativi).

Il tipo di meccanismo e di interazione descritto in questo modello si presta ad offrire un'interpretazione del pattern di crescita che ha caratterizzato la Sacmi, poiché le ipotesi concernenti la *governance*, la struttura finanziaria e il meccanismo di distribuzione degli utili riproducono quanto descritto dalle

interviste finora svolte con i manager e gli ex dirigenti dell'azienda.

5.4 Implementazione Empirica

Si ipotizza che le decisioni dell'impresa siano prese in tempo continuo ma osservate ad intervalli discreti.

La forma analitica per la funzione di investimento usata è abbastanza consueta: la *Cobb-Douglas*. Consideriamo l'equazione (4.33), che descrive gli investimenti ottimi e definiamo la seguente funzione di profitto

$$u = B \cdot k^\alpha \text{ dove } 0 < \alpha < 1 \quad (4.34)$$

dove u sono i profitti. L'equazione (4.34) implica

$$\frac{\partial u}{\partial k} = \alpha \cdot B \cdot k^{\alpha-1} = \alpha \cdot \frac{\pi}{k} \quad (4.35)$$

Per quanto concerne i costi di aggiustamento degli investimenti, assumiamo la seguente funzione

$$A(I) = \lambda \cdot I^\beta \quad (4.36)$$

che implica

$$A'(I) = \beta \cdot \lambda \cdot I^{\beta-1} \quad (4.37)$$

Sostituendo le equazioni dalla (4.34) alla (4.37) nella definizione di I^* dell'equazione (4.33) si ottiene

$$\ln(I^*) = a_0 + a_1 \cdot \ln\left(\frac{u}{k}\right) + a_2 \cdot \ln(\delta + \Phi) \quad (4.38)$$

dove il simbolo “*” indica il valore ottimale della variabile e

$$a_0 = \frac{\ln(\alpha) - \ln(\beta \cdot \lambda)}{\beta - 1} \quad (4.39)$$

$$a_1 = a_2 = \frac{1}{\beta - 1}$$

Per quanto concerne la variabile $(\delta + \Phi)$, anziché ipotizzare un tasso di ammortamento costante δ , immagineremo che gli ammortamenti di modifichino esogenamente a seguito delle decisioni aziendali di aumento o

diminuzione del capitale (come, in effetti, realisticamente, avviene). Inoltre, coerentemente con il modello teorico utilizzato, nel quale si ipotizza che il costo del capitale finanziario sia una funzione del premio di rischio, il quale, a sua volta, sia una funzione della *gearing ratio* (come spiegato nelle equazioni da (4.5) a (4.13)), ai fini delle stime econometriche si utilizzerà la *gearing ratio* come *proxy* per il costo del capitale finanziario.

Seguendo un approccio comune nella letteratura econometrica, immaginiamo che l'impresa fronteggi e confronti il costo di "essere fuori dall'equilibrio ottimale" con il costo di "aggiustamento verso l'equilibrio ottimale" degli investimenti. Questi costi sono normalmente formalizzati con una funzione di costo quadratica, che l'impresa deve minimizzare, come riportato di seguito:

$$\min C = \psi_0 \cdot (\ln(I^*) - \ln(I_t))^2 + \psi_1 \cdot (\ln(I_t) - \ln(I_{t-1}))^2 \quad (4.40)$$

dove il primo termine (associato al parametro ψ_0) è il costo dell'"essere fuori dall'equilibrio", mentre il secondo termine (associato al parametro ψ_1) è il costo dell'approcciarsi all'equilibrio.

Poiché per la funzione quadratica (4.40) le condizioni del secondo ordine sono verificate, otteniamo le seguenti condizioni del primo ordine

$$\frac{\partial C}{\partial I_t} = 2 \cdot \psi_0 \cdot (\ln(I_t) - \ln(I^*)) + 2 \cdot \psi_1 \cdot (\ln(I_t) - \ln(I_{t-1})) = 0 \quad (4.41)$$

e quindi

$$\ln(I_t) = \frac{\psi_0}{\psi_0 + \psi_1} \cdot \ln(I^*) + \frac{\psi_1}{\psi_0 + \psi_1} \cdot \ln(I_{t-1}) = \gamma \cdot \ln(I^*) + (1 - \gamma) \cdot \ln(I_{t-1})$$

Di conseguenza, ridefinendo i parametri, la funzione da stimare (4.38) può essere scritta come di seguito

$$\ln(I_t) = b_0 + b_1 \cdot \ln(I_{t-1}) + b_2 \cdot \ln\left(\frac{u_t}{k_t}\right) + b_3 \cdot \ln(\delta_t + \Phi_t) \quad (4.42)$$

dove $\ln(I_t)$ è il logaritmo naturale degli investimenti al tempo t , $\ln\left(\frac{u_t}{k_t}\right)$ il logaritmo naturale della produttività media del capitale al tempo t , e $\ln(\delta_t + \Phi_t)$ il logaritmo naturale della somma del costo del capitale finanziario e del *capital gain* al tempo t . Come si è detto, la variabile μ , *gearing ratio*, è stata utilizzato come *proxy* per Φ . Infine b_0 , b_1 , b_2 e b_3 sono i parametri che devono essere stimati.

6. Gli Investimenti in Sacmi

Nel presente paragrafo si vuole applicare il modello precedentemente presentato per interpretare l'andamento degli investimenti in Sacmi nel periodo 1965-2007.

Dopo una breve descrizione dei dati di bilancio utilizzati (e delle ragioni che hanno portato ad utilizzare tali dati e non altri), verranno presentati i risultati delle stime.

6.1. I Dati e Le Variabili

I dati utilizzati per le stime sono tratti dai bilanci della Sacmi e, come precedentemente detto, le varie voci contabili, per ovvi motivi di omogeneità e confrontabilità, sono stati espresse in valori del 2007 utilizzando la tabella statistica di fonte ISTAT riportata nell'appendice B.

Gli investimenti sono riferiti a tutte le immobilizzazioni, sia materiali che immateriali, al netto degli ammortamenti.

Il tasso di ammortamento δ è calcolato come rapporto tra ammortamenti e capitale lordo, la *gearing ratio* μ è definita come rapporto tra debiti complessivi (finanziari, verso banche, soci, società controllate e clienti) e *stock* di capitale complessivo (sia materiale che immateriale). L'inserimento del debito commerciale nel calcolo del costo del capitale e della *gearing ratio* risponde alle direttive dell'Unione Europea sul trattamento del debito commerciale.

Poiché la produttività marginale del capitale $\frac{\delta u}{\delta k}$ non è osservabile, si è utilizzata la profittabilità media del capitale $\frac{u}{k}$ come *proxy* per la produttività marginale. La profittabilità media del capitale è calcolata come rapporto tra i profitti lordi della gestione caratteristica dell'impresa e lo *stock* di capitale materiale e immateriale complessivo.

6.2. Le Stime

Le stime econometriche sono state effettuate con il metodo dei minimi quadrati ordinari (OLS) e sono riferiti a due diversi periodi campionari. Il primo copre (da un punto di vista statistico) tutto il periodo oggetto della nostra analisi, ossia la serie storica 1965-2007. Il secondo copre il periodo 1975-2007 per due motivi fondamentali: in primo luogo, il 1975 segna un anno di svolta, sia per l'uscita dell'Italia dal biennio 1973-74, caratterizzato dallo *shock* petrolifero e dall'*austerità*, in secondo luogo, come si osserva nelle figure 4.4 e 4.5 riportate all'inizio del presente capitolo, il 1975 segna l'inizio di un preciso *trend* temporale di accumulazione del capitale fisico (rispetto al capitale immateriale) che corrisponde all'accelerazione del processo di innovazione tecnologica e di investimento dell'impresa.

Come sottolineato durante l'analisi descrittiva degli investimenti svolta nel secondo paragrafo, a partire dal 1975 il processo di accumulazione del capitale segue una dinamica esponenziale, che si presta di conseguenza ad essere stimata con una funzione logaritmica.

I risultati delle stime sono riportati nelle tabelle 4.1 e 4.2: mentre nella tabella 4.1 si considera il periodo 1965-2007, nella tabella 4.2 viene considerato il periodo 1975-2007 e questo perché dal 1975 l'accumulazione di capitale ha subito una significativa accelerazione.

I regressori sono tutti statisticamente significativi, con un livello di confidenza del 95%, sia per il periodo di osservazione 1965-2007 che per il periodo di osservazione 1975-2007.

In entrambi i periodi di stima, i coefficienti della profittabilità media del capitale $\ln\left(\frac{u}{k}\right)$ e della somma di tasso di ammortamento e *gearing ratio* $\ln(\delta + \mu)$ hanno valori assoluti estremamente vicini e segni opposti: nel periodo 1965-2007 il coefficiente di $\ln\left(\frac{u}{k}\right)$ è 0,7164 e quello di $\ln(\delta + \mu)$ è -0,7329 e nel periodo 1975-2007 il coefficiente di $\ln\left(\frac{u}{k}\right)$ è 1.524 e quello di $\ln(\delta + \mu)$ -1.555.

Tabella 4.1: Stima Investimenti Sacmi: $\ln(I)$ - 1965-2007

		Coefficienti	Errore Standard	t-statistico	P-value
	b_0	5,770744	1,361431	4,238734	0,0001
$\ln(I_{-1})$	b_1	0,254791	0,148619	1,714389	0,0944
$\ln\left(\frac{u}{k}\right)$	b_2	0,716415	0,354046	2,023510	0,0499
$\ln(\delta + \mu)$	b_3	-0,732903	0,370034	-1,980637	0,0547
R-squared		0,151288	Mean dependent var		8,644831
Adjusted R-squared		0,086003	S.D. dependent var		1,524121
S.E. of regression		1,457109	Akaike info criterion		3,679194
Sum squared resid		82,80349	Durbin-Watson stat		1,989118
F- statistics		2,317331	Prob(F-statistic)		0,090557

Tabella 4.2: Stima Investimenti Sacmi: $\ln(I)$ - 1975-2007

		Coefficienti	Errore Standard	t-statistico	P-value
	b_0	4,095144	1,858219	2,203800	0,0356
$\ln(I_{-1})$	b_1	0,321388	0,170569	1,884215	0,0696
$\ln\left(\frac{u}{k}\right)$	b_2	1,524220	0,643616	2,368213	0,0248
$\ln(\delta + \mu)$	b_3	-1,555152	0,670433	-2,319623	0,0276
R-squared		0,207379	Mean dependent var		8,747217
Adjusted R-squared		0,125384	S.D. dependent var		1,725438
S.E. of regression		1,613645	Akaike info criterion		3,908081
Sum squared resid		75,51170	Durbin-Watson stat		2,047023
F- statistics		2,529156	Prob(F-statistic)		0,076761

Nella variabile $\delta + \mu$, δ rappresenta il deprezzamento del capitale, mentre la *gearing ratio* μ (rapporto tra debito e stock di capitale) è una *proxy* del costo del capitale: il costo del capitale finanziario è tanto più alto quanto maggiore è il premio di rischio, il quale, a sua volta, è tanto più alto quanto più indebitata è un'impresa. Come si può vedere dalle tabelle 4.1 e 4.2 in cui sono riportate le stime econometriche, la variabile $\frac{u}{k}$ e la variabile $\delta + \mu$ hanno, sia nel periodo di stima 1965-2007 che nel periodo di stima 1975-2007, coefficienti stimati molto vicini (statisticamente molto significativi) e segni opposti. Questo suggerisce un'interpretazione economica in termini di *spread*: in altre parole, gli investimenti (nel nostro caso, il motore dello sviluppo dell'azienda) dipendono stabilmente dallo *spread* tra profittabilità media del capitale e il costo del capitale stesso (dato dalla somma tra usura del capitale e costo finanziario per la sua acquisizione).

In più parti di questo libro si è evidenziato come le caratteristiche distintive di Sacmi (la *governance* partecipativa, la forte propensione alla ricerca e all'innovazione, il meccanismo di incentivi) gravitano attorno all'obiettivo dell'efficienza produttiva, vista come patrimonio comune ed intergenerazionale. La stessa variabile $\delta + \mu$ è in gran parte determinata dal tasso di indebitamento, ossia inversamente correlata alla dimensione delle riserve patrimoniali, che dipendono dalla propensione della società a reinvestire gli utili. Come si è detto nel capitolo 1 di questa parte relativo alla “*Governance Partecipata*”, anche la propensione a reinvestire gli utili (e a ripatrimonializzare l'impresa) è una caratteristica tipica della natura cooperativa di Sacmi, che trova riscontro nella “transgenerazionalità” del patrimonio, su cui tanto hanno insistito nelle loro interviste i dirigenti Sacmi appartenenti a diverse generazioni.

7. Gli Investimenti dei *Competitors*

Questo paragrafo si propone di analizzare e confrontare le scelte di investimento effettuate da Sacmi e da due delle sue principali aziende

concorrenti, ovvero “S.I.T.I. - Società Impianti Termoelettrici Industriali S.p.A.” e “Welko Industriale S.p.A.”.

A tal riguardo è opportuno rilevare che dal mese di agosto del 2004 “Welko Industriale S.p.A.” esplica principalmente l’attività di *holding* finanziaria e di partecipazione del Gruppo Welko (individuandone le linee strategiche, finanziarie ed operative), mentre l’attività di produzione è stata affidata a “I.C.F. & Welko S.p.A.”.

Come è stato fatto per i dati di bilancio di Sacmi, anche i dati di bilancio di S.I.T.I. e Welko sono stati aggiornati secondo i coefficienti ISTAT riportati nella tabella dell’appendice B per ovvie esigenze di comparabilità.

7.1. Gli investimenti di S.I.T.I.

Nelle figure 4.8 e 4.9 sono tracciati i *trends* delle immobilizzazioni materiali, delle immobilizzazioni immateriali e delle immobilizzazioni complessive (materiali ed immateriali) di S.I.T.I., rispettivamente al lordo ed al netto dei rispettivi fondi di ammortamento.

Nel secondo paragrafo è stato notato come le immobilizzazioni di Sacmi abbiano seguito un andamento fortemente crescente, con tre fasi di particolare accelerazione nel 1983, 1990 e 2003 (vedere figure 4.3 e 4.4).

Dalle figure 4.8 e 4.9 si nota invece che l’andamento delle immobilizzazioni di S.I.T.I. può essere suddivisa in tre fasi:

- 1978-1987
- 1988-2000
- 2001-2005

Nel periodo 1978-1987 le immobilizzazioni materiali di S.I.T.I. sono diminuite passando in termini lordi da 9.770 migliaia di euro a 6.741 ed in termini netti da 5.073 migliaia di euro a 3.049. Data la quasi inconsistenza delle immobilizzazioni immateriali in tale periodo (a differenza di quanto contemporaneamente avveniva in Sacmi) anche le immobilizzazioni complessive sono fortemente diminuite passando da 10.398 migliaia di euro a 7.312 in termini lordi e da 628 migliaia di euro a 570 in termini netti.

Il periodo 1988-2000 coincide invece con una fase di crescita della immobilizzazioni sia materiali che immateriali, in particolare dal 1995 al 2000.

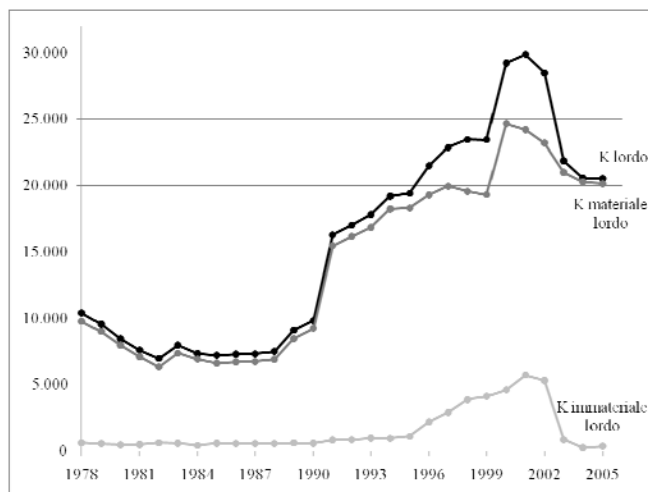


Figura 4.8: Stock di Capitale Lordo in S.I.T.I.

Le immobilizzazioni materiale lorde dal 1988 al 2000 sono cresciute da 6907 migliaia di euro a 24.645 (nel 1995 erano pari a 18.306). In termini netti esse sono passate da 3.084 migliaia di euro nel 1988 (9.486 nel 1995) a 13.125 nel 2000.

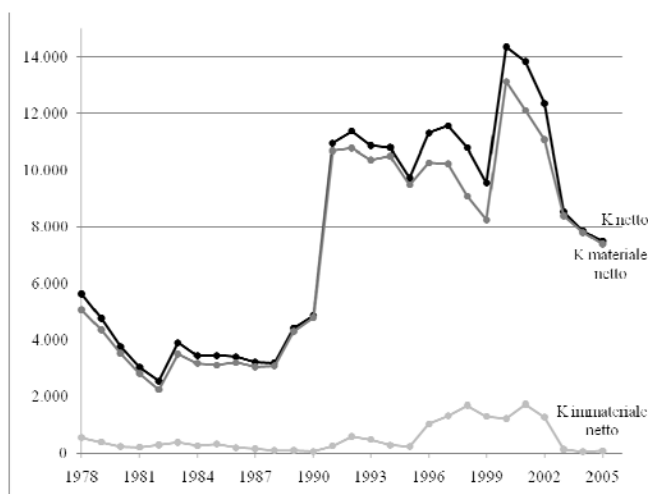


Figura 4.9: Stock di Capitale Netto in S.I.T.I.

Nel frattempo, le immobilizzazioni immateriali in termini lordi sono passate da 583 migliaia di euro nel 1988 (1.119 nel 1995) a 5697 migliaia di

euro nel 2001. In termini netti esse sono aumentate da 109 migliaia di euro nel 1988 (244 nel 1995) a 1.736 migliaia di euro nel 2001.

Di conseguenza tale fase ha visto un considerevole aumento delle immobilizzazioni complessive, che in termini lordi sono passate da 7.490 migliaia di euro nel 1988 (19.425 nel 1995) a 29879 migliaia di euro nel 2001 ed in termini netti da 3.199 migliaia di euro nel 1988 (9.729 nel 1995) a 13.839 migliaia di euro nel 2001.

Il periodo 2001-2005 è invece caratterizzato da un decremento delle immobilizzazioni. Da notare, in particolare, come le immobilizzazioni immateriali si siano quasi azzerate.

In termini lordi le immobilizzazioni materiali sono diminuite da 24.645 migliaia di euro nel 2000 a 20.158 migliaia di euro nel 2005, le immobilizzazioni immateriali da 5.697 migliaia di euro nel 2001 a 373 migliaia di euro nel 2005 e le immobilizzazioni complessive da 29.228 migliaia di euro nel 2000 a 20.531 migliaia di euro nel 2005.

Tale drastica riduzione è ancora più evidente se si considerano le immobilizzazioni nette: quelle materiali sono passate da 13.125 migliaia di euro nel 2000 a 7.391 migliaia di euro nel 2005, quelle immateriali da 1.736 migliaia di euro nel 2001 a sole 94 migliaia di euro nel 2005. Quindi nel complesso le immobilizzazioni nette si sono dimezzate nel corso del quinquennio, passano da 14.362 migliaia di euro nel 2000 a 7488 migliaia di euro nel 2005.

Le considerazioni fatte possono essere confermate dall'analisi delle figure 4.10 e 4.11, che riportano rispettivamente i dati relativi agli investimenti ed agli investimenti netti.

La fase 1978-1987 è caratterizzata dal brusco calo degli investimenti materiali avvenuto dal 1978 al 1979. Gli investimenti materiali sono infatti passati da 9.770 migliaia di euro nel 1978 a 550 nel 1979, ed in termini netti da 5.073 migliaia di euro nel 1978 a -12 nel 1979. Data l'esiguità degli investimenti immateriali in tale fase, ciò ha avuto notevoli ripercussioni sugli investimenti complessivi, passati da 5.637 migliaia di euro nel 1978 a -94 nel 1979.

Nella fase 1988-2000 appaiono significativi i forti incrementi degli investimenti dal 1990 al 1991 e dal 1999 al 2000.

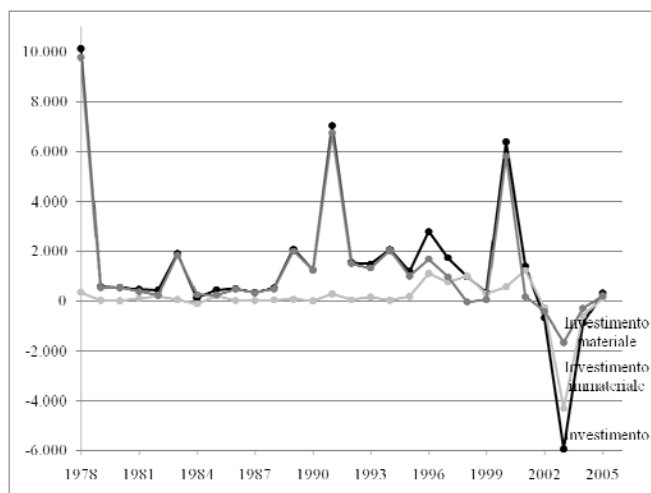


Figura 4.10: Investimenti in S.I.T.I.

Tra il 1990 ed il 1991 gli investimenti materiali sono aumentati da 1.247 migliaia di euro a 6.752, quelli immateriali da 590 migliaia di euro a 846 ed infine quelli complessivi da 9.830 migliaia di euro a 16.280. In termini netti gli investimenti materiali sono passati da 730 migliaia di euro nel 1990 a 6.170 nel 1991, quelli immateriali da -36 migliaia di euro nel 1990 a 203 nel 1991 e quelli complessivi da 695 migliaia di euro nel 1990 a 6.372 nel 1991.

Anche l'incremento degli investimenti dal 1999 al 2000 è considerevole. Gli investimenti materiali sono cresciuti in termini lordi da 56 migliaia di euro a 5810 ed in termini netti da -702 migliaia di euro a 5.091, quelli immateriali in termini lordi da 295 migliaia di euro a 577 ed in termini netti da -360 migliaia di euro a -44 ed in conclusione quelli complessivi in termini lordi da 350 migliaia di euro a 6.387 ed in termini netti da -1.062 migliaia di euro a 5.046.

La fase 2001-2005 è invece dominata dalla drastica riduzione degli investimenti dal 2001 al 2003.

Gli investimenti materiali sono passati in termini lordi da 5.811 migliaia di euro nel 2000 a 208 nel 2005 ed in termini netti da 5.091 migliaia di euro nel 2000 a -266 nel 2005. Nel contempo le investimenti immateriali lordi sono diminuiti da 1.234 migliaia di euro nel 2001 a 119 nel 2005 e quelli

netti da 531 migliaia di euro nel 2001 a 31 nel 2005. Ciò si è tradotto in una considerevole riduzione degli investimenti complessivi, che in termini lordi sono passati da 6.387 migliaia di euro nel 2000 a 327 nel 2005 ed in termini netti da 5.047 migliaia di euro nel 2001 a -235 nel 2005.

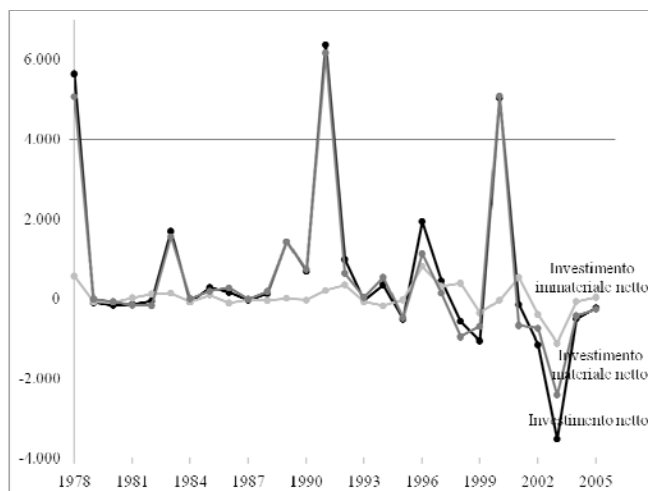


Figura 4.11: Investimenti netti in S.I.T.I.

La forte riduzione degli investimenti di S.I.T.I. nel periodo compreso fra il 2001 ed il 2005 è certamente la conseguenza del dissesto economico che in tale periodo la società ha subito (si veda al riguardo nella seconda parte di questo libro il capitolo 4 “Sacmi e i suoi Competitors”). Probabilmente è tuttavia altrettanto vero che la più scarsa propensione di S.I.T.I. rispetto a Sacmi agli investimenti e alla scommessa sul futuro può essere considerata la causa principale della negativa parabola registrata da questa azienda all’inizio degli anni 2000.

7.2. Gli investimenti di Welko

Le figure 4.12 e 4.13 riportano i *trends* delle immobilizzazioni materiali, delle immobilizzazioni immateriali e delle immobilizzazioni complessive di Welko, rispettivamente al lordo ed al netto dei rispettivi fondi di ammortamento.

Mentre le immobilizzazioni di Sacmi hanno seguito un andamento fortemente crescente (vedere figure 4.3 e 4.4), analizzando le figure 4.12 e

4.13 è possibile suddividere l'andamento delle immobilizzazioni di Welko in quattro fasi:

- 1965-1974
- 1975-1984
- 1985-1999
- 2000-2003

Nelle prime tre fasi (periodo 1965-1999) le immobilizzazioni immateriali sono praticamente inesistenti. Nell'ultima fase (periodo 2000-2003) tali immobilizzazioni sono notevolmente aumentate: in termini lordi esse sono passate da 227 migliaia di euro nel 1999 a 2.863 nel 2000 ed in termini netti da 24 migliaia di euro nel 1999 a 2.410 nel 2000.

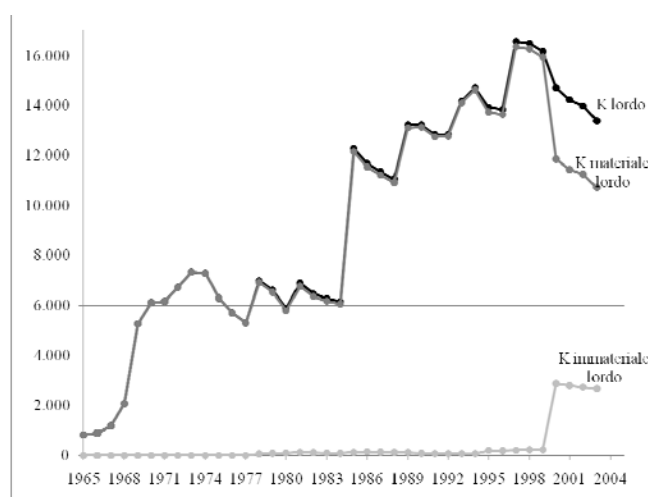


Figura 4.12: Stock di Capitale Lordo in Welko

Le immobilizzazioni materiali seguono un andamento crescente nel periodo 1965-1974, decrescente nel periodo 1975-1984, nuovamente crescente nel periodo 1985-1999 ed infine drasticamente decrescente nel periodo 2000-2003 (quando invece le immobilizzazioni immateriali aumentano).

Dal 1965 al 1974 le immobilizzazioni materiali sono passate in termini lordi da 825 migliaia di euro a 7.265 ed in termini netti da 534 migliaia di euro a 4.341.

Dal 1975 le immobilizzazioni materiali cominciano a diminuire. Dal 1974 al 1975 esse sono passate da 7.265 migliaia di euro a 6.289 in termini lordi e da 4.341 migliaia di euro a 3.873 in termini netti. Inizia così il primo periodo di decremento delle immobilizzazioni materiali che si conclude nel 1984 quando esse risultano pari a 6.062 migliaia di euro in termini lordi ed a 6.266 in termini netti (in tale analisi viene considerato il costo storico e non si tiene conto delle eventuali rivalutazioni), con un picco negativo nel 1980 quando esse sono pari a 5.788 migliaia di euro in termini lordi ed a 2.488 migliaia di euro in termini netti.

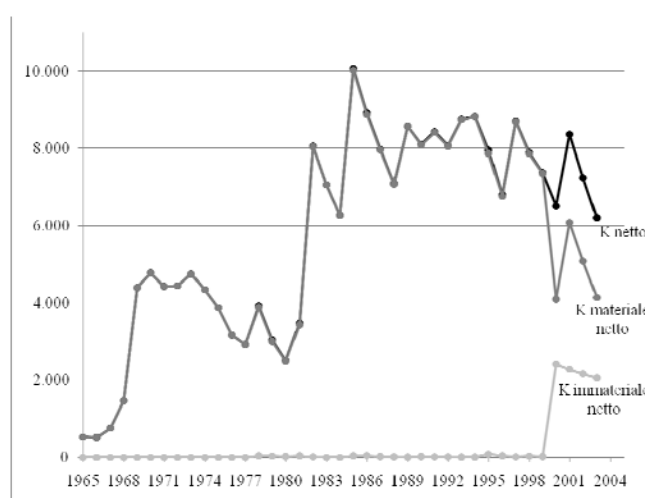


Figura 4.13: *Stock di Capitale Netto in Welko*

Nel 1985 inizia la seconda ed ultima fase di espansione delle immobilizzazioni materiali; in tale anno esse sono passate in termini lordi da 6.062 migliaia di euro a 12.142 ed in termini netti da 6.267 migliaia di euro a 10.025. Tale periodo di crescita delle immobilizzazioni materiali si conclude nel 1999, quando esse risultano pari a 15.942 migliaia di euro in termini lordi ed a 7.348 migliaia di euro in termini netti.

L'anno 2000 segna l'inizio di una fase fortemente decrescente delle immobilizzazioni materiali: dal 1999 al 2000 esse sono passate da 15.942 migliaia di euro a 11.846 in termini lordi e da 7.348 migliaia di euro a 4.102 in termini netti. Infine nel 2003 le immobilizzazioni materiali risultano pari a 10.728 migliaia di euro in termini lordi ed a 4.149 migliaia di euro in termini netti.

L'analisi delle figure 4.14 e 4.15, dove vengono riportati i dati relativi agli investimenti ed agli investimenti netti, conferma le considerazioni precedentemente fatte.

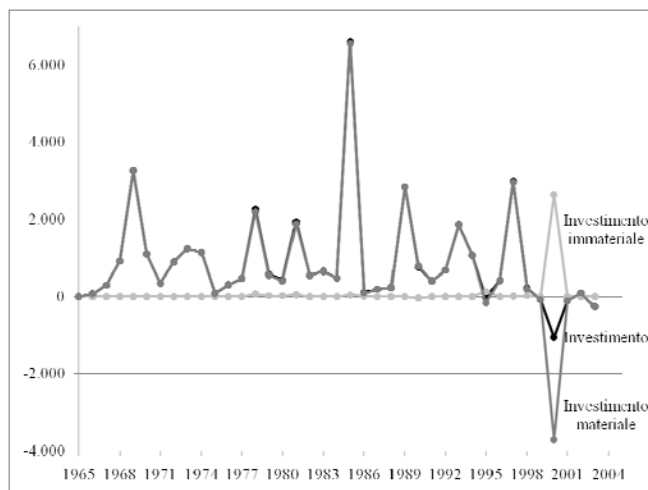


Figura 4.14: Investimenti in Welko

Tre sono gli elementi che è opportuno evidenziare: investimenti in immobilizzazioni materiali nel 1985 ed investimenti in immobilizzazioni materiali ed immateriali nel 2000.

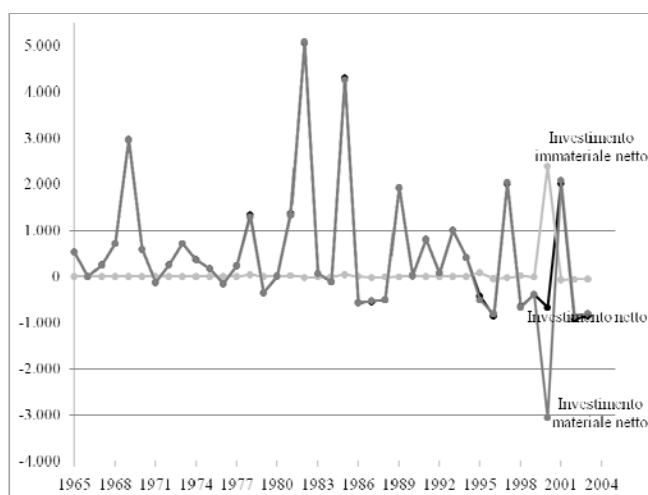


Figura 4.15: Investimenti Netti in Welko

Il picco degli investimenti in immobilizzazioni materiali nel 1985, quando essi sono pari a 6.559 migliaia di euro in termini lordi ed a 4.255

migliaia di euro in termini netti, coincide con l'inizio del secondo periodo di espansione delle immobilizzazioni materiali (periodo 1985-1999).

Nel 2000 mentre gli investimenti in immobilizzazioni materiali sono pari a -3.698 migliaia di euro in termini lordi ed a -3.062 migliaia di euro in termini netti, gli investimenti in immobilizzazioni immateriali sono pari a 2.642 migliaia di euro in termini lordi ed a 2.387 migliaia di euro in termini netti. Il 2000 segna l'inizio dell'ultimo periodo 2000-2003, quando le immobilizzazioni immateriali aumentano notevolmente e quelle materiali si riducono drasticamente.

La forte riduzione degli investimenti nel periodo 2000-2003 è certamente la conseguenza delle decisioni strategiche attuate da Welko; nel luglio del 2004 l'attività industriale di "Welko Industriale S.p.A" è stata incorporata e conferita alla società di nuova costituzione "Welko S.R.L.", la quale nel marzo del 2007 si è fusa con la "ICF-CIBEC" dando vita alla "ICF & Welko S.p.A." (si veda al riguardo il capitolo 4 "Sacmi e i suoi Competitors" nella seconda parte di questo libro).

8. Una Sintesi "Non Tecnica" del Modello di Investimento e dei risultati delle Stime Econometriche

Il modello teorico ed empirico utilizzato in questo capitolo si presta a descrivere il comportamento della cooperativa classica ed è stato applicato al caso di Sacmi: descrive un'azienda i cui decisori massimizzano il valore presente e, soprattutto, futuro dell'impresa, con un forte incentivo a reinvestire gli utili all'interno dell'impresa stessa. In questo modo si è cercato di "catturare" con formalizzazioni matematiche il concetto di "transgenerazionalità" del patrimonio della cooperativa, così come è stato definito nelle nostre interviste da varie generazioni di dirigenti Sacmi, che corrisponde al meccanismo di *governance* partecipativo riscontrabile nel processo di scelta del gruppo dirigente, nel meccanismo di controllo dell'impresa, in tutti i suoi aspetti, tra cui, non ultimo, la determinazione del *budget*.

Le stime econometriche basate sul modello teorico presentato in questo capitolo mostrano che gli investimenti (nel nostro caso, il motore di sviluppo dell'azienda) dipendono fortemente dallo *spread* tra profittabilità del capitale e suo costo, sintetizzato dalla variabile $\delta + \mu$, che “cattura” il costo di usura (dato dal tasso di ammortamento) e il costo del capitale finanziario (correlato alla *gearing ratio* μ). Tale relazione è fortemente significativa e si accentua ancora di più nel periodo 1975-2007.

In diverse parti di questo libro si è sottolineato come le caratteristiche distintive di Sacmi (la *governance* partecipativa, la forte propensione alla ricerca e all'innovazione, il meccanismo di incentivi) gravitano attorno all'obiettivo dell'efficienza produttiva, vista come patrimonio comune ed intergenerazionale. La stessa variabile $\delta + \mu$ è in gran parte determinata dal tasso di indebitamento, ossia inversamente correlata alla dimensione delle riserve patrimoniali, che dipendono dalla propensione della società a reinvestire gli utili. Come si è detto nel capitolo iniziale di questa parte relativo alla “*Governance* partecipata”, anche la propensione a reinvestire gli utili (e a ripatrimonializzare l'impresa) è una caratteristica tipica della natura cooperativa di Sacmi, che trova riscontro nella “transgenerazionalità” del patrimonio, su cui tanto hanno insistito nelle loro interviste i dirigenti Sacmi appartenenti a diverse generazioni.

Questo binomio innovazione-transgenerazionalità sembra dunque, dati statistici alla mano, la chiave di volta del successo Sacmi. E' alimentato dallo stile di *governance* democratico e partecipativo, si concretizza in una spiccata propensione dei soci a reinvestire in modo non miope le risorse prodotte per alimentare lo sviluppo futuro dell'impresa sociale e si contrappone fortemente al cosiddetto “*short-termism*”, ossia la spiccata propensione a focalizzare gli obiettivi sul breve-medio periodo che caratterizza invece le imprese capitalistiche classiche.

Bibliografia

ANDERSON R. W. (1994) *An Exploration of the Complementarity of Bank Lending and Securities Markets*, in Pagano M. e Röell A. (a cura di),

- The decision to go public and the stock market as a source of capital*, Ente per gli studi monetari, bancari e finanziari “Luigi Einaudi”, Quaderni di ricerche, 19, Roma , Bancaria Editrice.
- AOKI M. (1993) *The Motivational Role of an External Agent in the Informationally-Participatory Firm*, in Bowles S., Gintis H. e Gustafsson, B. (eds.), *Markets and Democracy: Participation, Accountability and Efficiency*, Cambridge, U.K., Cambridge University Press.
- BAILEY N. T. J. (1957) *The Mathematical Theory of Epidemics*, London, Charles Griffin and Co. Ltd.
- BEN-NER A. (1993) *Cooperation, Conflict and Control in Organizations*, in Bowles S., Gintis H., Gustafsson B., (eds.), *Markets and Democracy: Participation, Accountability and Efficiency*”, Cambridge, U.K., Cambridge University Press.
- MAZZOLI M. (1998a) *Credit, Investments and the Macroeconomy*, Cambridge, U.K., Cambridge University Press.
- MAZZOLI M. (1998b) *Vantaggi e Svantaggi Comparati delle Imprese Cooperative nell'Accesso ai Mercati Finanziari*, in Fiorentini G., Scarpa C. (a cura di), *Cooperative e Mercato*, Roma, Carocci Editore.
- MAZZOLI M. E NEGRINI R. (2001) *Incentive-Compatible Financial Instruments for Co-operative Firms: a Few Policy Considerations*, *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 109(2), 137-154.
- MAZZOLI M. E ROCCHI, E. (1996) *La Finanza delle Cooperative - Profili Economici e Giuridici*, Roma, Liocorno editore.
- PAGANO M., PANETTA F. E ZINGALES N. (1994) *Why Do Companies Go Public? An Empirical Analysis*, in Pagano M. e Röell A. (a cura di), *The Decision to Go Public and the Stock Market as a Source of Capital*, Ente per gli studi monetari, bancari e finanziari “Luigi Einaudi”, Quaderni di ricerche, 19, Roma , Bancaria Editrice.
- SHILLER R. (1984) *Stock Prices and Social Dynamics*, *Brooking Papers on Economic Activity*, 2, 457-510.
- SHILLER R. (1989) *Market Volatility*, Cambridge, MA, M.I.T. Press.

CAPITOLO 5

Il Patrimonio Umano

di Silvia Platoni e Riccardo Grazioli*

1. Introduzione

Il Dott. Mauro Berantelli¹⁶, Direttore Risorse Umane del gruppo Sacmi, riportando la sua esperienza di creazione dell'ufficio Direzione del Personale avvenuta nella metà degli anni '80 (quando esisteva solo un ufficio Paghe e Contributi), ripercorre tutte le complessità affrontate nel corso degli anni fino a giungere ad una direzione che gestisce circa 3.800 persone dell'intero gruppo.

Nell'intervista riportata in Appendice A, il Dott. Berantelli ha evidenziato i diversi aspetti che caratterizzano il lavoro in Sacmi e come la funzione di organizzazione e gestione del personale sia alquanto diversa nella cooperativa Sacmi se paragonata alle aziende di stampo classico. In Sacmi, infatti, l'attenzione verso il lavoratore, socio o dipendente che sia, è massima: la cooperativa pone il lavoratore in primo piano, il suo interesse è finalità di tutta la vita aziendale e di conseguenza la Direzione che gestisce il corpo dei lavoratori si assume un compito delicato ed importante nel rispetto dei principi di base che hanno dato origine alla costituzione, novant'anni fa, di Sacmi.

Come sottolineato nei precedenti capitoli di questa parte, Sacmi identifica la sua realizzazione del concetto di mutualità non solo con

* Riccardo Grazioli, avendo personalmente intervistato il Dott. Berantelli, ha contribuito alla stesura del paragrafo 3.

¹⁶ Si ringrazia il Dott. Berantelli per aver gentilmente fornito i dati sul personale di Sacmi IMOLA utilizzati nella trattazione di questo capitolo.

l'ambiente e le condizioni di lavoro, ma anche con la continuità, nel tempo, del lavoro stesso.

L'aver posto sempre e comunque in primo piano il lavoratore costituisce uno dei maggiori punti di forza e di vanto per Sacmi. Nel capitolo 5 della seconda parte di questo volume, Benito Benati ha ricordato che dal 1920 ad oggi Sacmi non ha mai ricevuto alcun contributo a fondo perduto da Enti o Autorità Statali e che da quando esiste la Cassa Integrazione Guadagni (ovvero dagli anni '70) non ne ha mai beneficiato. Nei momenti di crisi Sacmi ha infatti sempre preferito lavorare per il magazzino piuttosto che ridurre gli orari di lavoro (vedere anche Bassani 1999).

Il patrimonio umano è considerato da Sacmi come un fattore cruciale per affrontare e superare le crisi che si presentano sia a livello di settore sia a livello di economia nazionale o internazionale.

Di conseguenza l'attuale crisi globale può essere superata con successo da Sacmi non solo grazie alla continua innovazione (intesa come ricerca di prodotto e di processo) ed alla diversificazione dei *businesses* del gruppo, ma anche alla centralità attribuita al lavoro inteso come "patrimonio" da proteggere e salvaguardare.

Esperti riconosciuti sia del settore privato che di quello pubblico ritengono che gli sforzi tesi a superare i periodi di crisi dovrebbero essere indirizzati a sostenere la sicurezza economica di tutti i lavoratori ed essere concentrati sulle necessità di quei lavoratori che svolgono compiti ritenuti essenziali per lo svolgimento dell'attività imprenditoriale o organizzativa (vedere GAO - United States General Accounting Office 2004).

Tali esperti hanno tuttavia notato come ulteriori considerazioni riguardanti il capitale umano, benché cruciali, non siano state tenute opportunamente in considerazione dalla maggior parte delle organizzazioni ed imprese del settore pubblico e privato. Per meglio sviluppare tali considerazioni riguardanti il capitale umano, in GAO (2004) sono stati identificati due principi che dovrebbero guidare gli sforzi tesi alla continuità del lavoro e sei azioni organizzative che dovrebbero essere implementate per concretizzare tali sforzi.

I due principi individuati da GAO (2004) sulla base dei quali strutturare gli sforzi rivolti al mantenimento della continuità del lavoro sono (i) dimostrare sensibilità ai bisogni del lavoratore inteso come singolo individuo e (ii) massimizzare il contributo di tutti i lavoratori¹⁷.

Le sei azioni organizzative che, secondo gli esperti citati da GAO (2004), sono da implementate per rafforzare gli sforzi tesi alla preservazione del lavoro nel tempo sono:

- 1) dimostrare impegno da parte della *top leadership*,
- 2) ricercare opportunità per eventuali (e vantaggiose) sinergie,
- 3) mantenere una comunicazione effettiva,
- 4) indirizzare gli investimenti al *training* ed allo sviluppo,
- 5) fare leva sulla flessibilità del patrimonio umano,
- 6) implementare processi per identificare e condividere le conoscenze.

L'impegno della *top leadership* può essere dimostrato (a) con un approccio alla pianificazione che includa considerazioni riguardanti il capitale umano, (b) con l'allocazione di risorse e la disposizione di politiche aziendali e (c) con decisioni concernenti la direzione e la velocità della ripresa seguente il periodo di crisi.

Le opportunità per eventuali sinergie possono essere ricercate nell'integrazione degli sforzi tesi alla continuità del lavoro con decisioni di più ampio respiro e nel considerare come gli investimenti rivolti alla continuità del lavoro possano influenzare positivamente anche altri aspetti e dinamiche imprenditoriali.

L'azione organizzativa rivolta a mantenere un'effettiva comunicazione può essere perseguita con (a) la costruzione di relazioni tra gli organi aziendali attraverso canali di comunicazione a doppio senso¹⁸, (b) lo stabilire con precisione e cautela ruoli, responsabilità ed aspettative e (c) il limitare la comunicazione superflua che potrebbe "inquinare" le

¹⁷ Un'analisi approfondita sul contributo del singolo lavoratore in termini di risultati ottenuti in funzione del contributo di tutti i lavoratori è contenuta nel secondo capitolo di questa parte.

¹⁸ Nel capitolo 1 di questa parte è stata descritta tale caratteristica dei rapporti tra gli organi aziendali in Sacmi (si consideri in particolare la figura 1.1).

informazioni invece rilevanti per lo svolgimento dell'attività imprenditoriale o organizzativa.

Gli investimenti rivolti al *training* ed allo sviluppo del personale (a) accrescono la percezione da parte dei lavoratori degli sforzi rivolti a promuovere la continuità, (b) implementano *skills* e competenze che aumentano la flessibilità e (c) incoraggiano una cultura imprenditoriale che premia la flessibilità di lavoratori che di conseguenza sono comunque sempre in grado di decidere ed agire in modo efficiente ed efficace.

La flessibilità del capitale umano può essere incentivata (a) dando la possibilità ai lavoratori di contribuire al raggiungimento dell'obiettivo assegnato per mezzo di incarichi alternati, (b) sostenendo (e quindi premiando) il contributo dato dai lavoratori cui sono state affidate operazioni considerate essenziali e (c) mantenendo una conoscenza organizzativa sui requisiti e la disponibilità dello *staff*. Se ai lavoratori vengono assegnati non sempre gli stessi *tasks*, essi hanno la possibilità di conoscere i diversi aspetti e le diverse problematiche relative al lavoro svolto e quindi l'opportunità di rendere le loro competenze flessibili.

L'implementazione di un processo rivolto all'identificazione ed alla condivisione delle conoscenze può essere raggiunta creando un ambiente di lavoro che promuova l'apprendimento e rendendo l'apprendimento stesso esplicito e condiviso. Nel successivo paragrafo 3 verranno analizzate le varie attività che Sacmi pone in essere per "informare" e quindi "formare" i lavoratori.

2. Il Mercato del Lavoro

Il presente paragrafo si propone di analizzare le problematiche concernenti il mercato del lavoro, ed in particolare il problema di quando l'azienda si trova di fronte ad un'offerta di lavoro che non sempre soddisfa le esigenze della sua domanda.

Green e Owen (1991) hanno analizzato le varie interazioni che, a livello locale, possono intercorrere tra offerta e domanda di lavoro. In particolare scopo del loro lavoro è di identificare l'influenza che i *trends* di offerta e

domanda di lavoro hanno sull'occupazione a livello locale. Essi concludono che le politiche rivolte al miglioramento di un mercato locale del lavoro devono tener conto sia delle caratteristiche della popolazione residente sia delle variabili chiave riguardanti il mercato del lavoro (cambiamenti naturali, tasso di partecipazione alla forza lavoro, tasso di occupazione, mancanza di posti di lavoro, tasso di disoccupazione e migrazione netta).

Tuttavia occorre sottolineare l'importante ruolo che l'istruzione, sia a livello superiore che universitario, può ricoprire nel processo di adattamento dell'offerta alla domanda di lavoro in un mercato locale. Sacmi ha pienamente compreso l'importante funzione svolta da scuola ed università nella formazione di conoscenze e competenze, e di conseguenza ha posto in essere diverse iniziative tese al mantenimento ed al rafforzamento dei rapporti con il mondo dell'istruzione imolese o comunque limitrofo¹⁹.

A differenza della maggior parte degli studi precedenti, Wieling e Borghans (2001) hanno rivolto la loro attenzione allo studio delle problematiche derivanti non solo da un'offerta maggiore della domanda, ma anche da una domanda maggiore dell'offerta.

Nella teoria economica tradizionale le discrepanze tra offerta e domanda di lavoro comportano disoccupazione nel caso di eccesso di offerta e posti di lavoro vacanti o carenza di competenze nel caso di eccesso di domanda.

Gli economisti classici ritengono che il mancato equilibrio nel mercato del lavoro possa essere risolto per mezzo del processo di aggiustamento dei salari: gli eccessi di offerta portano a salari più bassi, mentre gli eccessi di domanda a salari più elevati. Questo secondo approccio ipotizza un mercato di lavoro più flessibile di quello considerato nel primo approccio.

Tuttavia anche qualora il mercato del lavoro fosse flessibile, il processo di aggiustamento dei salari potrebbe essere incompleto e quindi non concretizzarsi nell'equilibrio tra domanda e offerta.

Inoltre è importante considerare che non solo i salari, ma anche altri aspetti del mondo del lavoro (come l'offerta formativa) possono essere influenzati dalle frizioni tra offerta e domanda.

¹⁹ Per un'analisi più approfondita delle diverse relazioni che Sacmi ha instaurato con il mondo dell'istruzione del territorio si rimanda al capitolo 3 di questa parte.

Quindi Wieling e Borghans (2001) esaminano le diverse tensioni provocate nel mercato del lavoro da eventuali discrepanze fra domanda ed offerta. Nel loro studio inoltre essi adottano un approccio che permette di considerare processi di aggiustamento differenti per livelli di educazioni diversi (ovvero scuola media, scuola media superiore ed università).

Come si è visto nel capitolo 3 di questa parte su “Legame e Sinergie con il Territorio” Sacmi ha da tempo intuito l’importanza dell’offerta formativa, ed ha quindi promosso diversi progetti che coinvolgono sia gli istituti superiori di Imola (in particolare l’*Istituto tecnico industriale F. Alberghetti*) sia le università limitrofe (si consideri a tal riguardo il *Corso di Laurea in Chimica e Tecnologie Ceramiche* di Faenza).

Teixeira (2002) propone una revisione della letteratura esistente e ciò gli ha permesso di individuare i diversi aspetti che caratterizzano la relazione tra patrimonio umano e performance a livello di impresa individuale. In particolare Teixeira ha esaminato l’influenza del contesto sociale ed istituzionale sull’accumulazione del patrimonio umano e il legame tra patrimonio umano e capacità dell’impresa di sopravvivere.

A tale riguardo Sacmi ha da sempre promosso la centralità e la valorizzazione del patrimonio umano, considerato come fattore determinante del suo sviluppo.

3. Reclutamento e Formazione

Nel corso degli ultimi quattro decenni della sua storia, Sacmi ha instaurato stretti rapporti con il mondo scolastico ed universitario dei territori limitrofi. Tali relazioni, che si concretizzano anche in aiuti di vario tipo, permettono a Sacmi di contribuire a migliorare l’orientamento formativo offerto non solo dalle Scuole Superiori (in particolare dall’*Istituto Tecnico Industriale F. Alberghetti* di Imola), ma anche dagli Atenei Universitari (si consideri il *Corso di Laurea in Chimica e Tecnologie Ceramiche*, tenuto a Faenza, della Facoltà di Chimica Industriale dell’Università degli Studi di Bologna)²⁰.

²⁰ Si veda anche il terzo capitolo di questa parte, in cui vengono esaminati i legami e le sinergie con il territorio

L'aver instaurato tali legami e sinergie di lunga durata con scuole ed università del territorio limitrofo ha permesso a Sacmi di influire, seppur in modo indiretto, sulla prima formazione dei suoi futuri dipendenti. Tale aspetto non è di secondaria importanza per Sacmi, dove la grande maggioranza del personale possiede un titolo di studio superiore al diploma di Terza Media, come si può rilevare dalla tabella che segue.

Tabella 5.1: Personale Sacmi per Titolo di Studio (2008)

Diplomati	715
Laureati	235
Terza Media	90
Totale	1040

In tabella 5.1 è presentata la suddivisione del personale per titolo di studio: il 68,75% del personale possiede un diploma di Scuola Superiore, il 22,60% una laurea e solo l'8,65% un diploma di Scuola Media.

Per i lavori di manovalanza non specializzata, Sacmi si rivolge usualmente ad agenzie di lavoro interinale. Per quanto invece concerne la domanda di operai tecnici più specializzati, Sacmi si trova in una certa sofferenza, dal momento che in questo caso la domanda di lavoro è maggiore dell'offerta.

Benché generalmente le figure professionali di *target* elevato (ovvero i dirigenti) facciano carriera interna in Sacmi, qualora la cooperativa abbia la necessità di rivolgersi al mercato del lavoro per la copertura di particolari incarichi dirigenziali, essa o individua e contatta direttamente le persone che ritiene più qualificate o si rivolge ad agenzie di selezione. Tuttavia i dirigenti assunti dall'esterno devono superare un'attenta procedura di selezione:

- 1) selezione preliminare da parte dell'Ufficio Personale,
- 2) esame da parte dell'Ufficio o settore in cui l'incarico dovrà essere svolto allo scopo di verificare le attitudini tecnico-professionali del candidato,
- 3) supervisione finale da parte del Consiglio di Amministrazione, che ha l'importante compito di verificare non solo le sue attitudini

manageriali, ma anche che il modo di impostare i “rapporti umani” del futuro dirigente sia allineato con la filosofia cooperativa.

Tuttavia i dirigenti assunti dall'esterno sono abbastanza pochi: i *managers* sono quasi tutti formati in azienda. Quasi sempre si preferisce assumere un nuovo dipendente che copra una mansione già esistente per permettere al dipendente più anziano e con più esperienza di rendersi disponibile ad un incarico di più elevata responsabilità. Va poi evidenziato come i dirigenti assunti dall'esterno non di rado debbano affrontare problemi di ambientamento causati dal fatto che spesso non sono abituati a considerare l'importanza primaria che in Sacmi viene attribuita alle relazioni umane ed al modello decisionale partecipato: essi normalmente sono più orientati al tipico comportamento “aziendalista” convenzionale, che stride con la mentalità cooperativa e quindi a volte trovano difficoltà ad ambientarsi.

3.1 Il Reclutamento

Solitamente i lavoratori entrano in Sacmi da giovani, subito dopo aver ottenuto un diploma o una laurea. Ciò dipende dal fatto che Sacmi preferisce che si cominci la carriera dal basso: si inizia con mansioni semplici, si fa formazione all'interno dell'azienda e si assumono responsabilità via via maggiori. Normalmente i lavoratori sono assunti in Sacmi subito dopo il conseguimento del diploma o della laurea e vi restano fino al pensionamento: il *turnover* in Sacmi è molto basso.

Le due variabili determinanti nel processo di reclutamento sono la provenienza dal territorio circostante e l'adesione agli ideali mutualistici della cooperativa o, quantomeno, la non aprioristica contrarietà agli stessi.

Considerati gli stretti legami instaurati da Sacmi con Imola ed il territorio circostante, nella fase di reclutamento la residenza del candidato assume un'importanza rilevante, anche per ragioni pratiche. Di conseguenza è possibile asserire che un lavoratore non residente localmente viene assunto in Sacmi solo se possiede competenze non riscontrabili in alcun candidato proveniente dal territorio limitrofo.

A tale proposito si rimanda alle tabelle 3.1 e 3.2 del capitolo 3 di questa parte, dove vengono presentate rispettivamente la suddivisione del personale per comune di nascita e la suddivisione del personale per comune di residenza. Nel 2008 il 42,40% del personale Sacmi è nato ad Imola, il 20,19% in provincia di Bologna, il 22,79% in provincia di Ravenna, il 3,17% in Emilia Romagna e solo il 3,17% altrove. Sempre nel 2008 il 55,96% del personale Sacmi risulta residente ad Imola, il 19,04% in provincia di Bologna, il 20,19% in provincia di Ravenna, il 3,08% in Emilia Romagna e solo l'1,73% altrove.

L'altra variabile rilevante nel processo di reclutamento riguarda le competenze specifiche che il candidato già possiede prima dell'assunzione, nonché l'adesione agli ideali mutualistici della cooperativa, o quantomeno una non esplicita contrarietà verso gli stessi.

A tale riguardo l'approccio di Sacmi è quello di assumere il candidato che, a parità di competenze, mostra di condividere maggiormente l'impostazione cooperativa dell'azienda; questo, in linea di principio, e su base abbastanza teorica. Molto spesso, infatti, ci si trova di fronte a giovani che poco o nulla sanno del Movimento Cooperativo. Mentre in altri casi persone inizialmente del tutto agnostiche verso l'idea cooperativa, sono poi diventate dei ferventi operatori alla luce delle esperienze pratiche sulla prassi cooperativa che hanno potuto sperimentare.

3.2 La formazione

La maggior parte della letteratura sulla formazione si è concentrata sulla comprensione delle ragioni che portano le imprese ad investire in formazione.

Casas-Arce (2004) ha dimostrato che, qualora formazione e patrimonio umano specifico siano complementi, l'impresa è disposta a finanziare la formazione rivolta all'acquisizione di competenze complementari e specialistiche.

In Sacmi viene attribuita una notevole importanza alla formazione interna, rivolta sia alle competenze tecniche sia agli incarichi dirigenziali. A

questo proposito è da segnalare come l'azienda conceda la possibilità ai dipendenti laureati di frequentare corsi di Master.

Nel capitolo 2 di questa parte si è sottolineata l'importanza che la cooperativa attribuisce alla promozione sociale e culturale. In particolare la figura 2.2 riporta la diversificazione dell'offerta formativa: nel 2007 il 16% dell'offerta formativa era rivolta alla promozione delle figure manageriali, il 46% alla qualificazione delle competenze tecnico professionale, il 3% a progetti specifici ed il 35% alla linguistica. Nel 2008, come si può rilevare dai dati desunti dal bilancio sociale e riportati nel capitolo 5 della seconda parte, si è registrato un forte incremento della quota destinata alla formazione tecnico professionale, quota che è passata dal 46% al 55%.

Le successive tabelle 5.2 e 5.3 riportano alcuni dati sulla formazione svolta, rispettivamente negli anni 2005-2008 e negli anni 2007-2008.

Nel periodo 2005-2008 sono state dedicate alla formazione in media 15.770 ore all'anno. Se si considera il triennio 2005-2007 il numero medio di ore dedicate alla formazione è stato 15.060, il che ha comportato un costo medio annuo in termini di mancato reddito pari a 395.609 euro.

Tabella 5.2: Tempo e Costi della Formazione 2005-2008

		2005	2006	2007	2008
Formazione	Ore	16.900	13.400	15.880	17.900
Formazione individuale	Giornate			107	92
Formazione collettiva	Giornate			148	120
Partecipanti alle attività	Numero			455	566
Costi totale di formazione	Euro			260.000	400.000
Costi legati al mancato reddito	Euro	434.330	344.380	408.116	-

Dalla tabella 5.2 è inoltre possibile desumere il ruolo rilevante attribuito alla formazione individuale: nel biennio 2007-2008 è stata dedicata alla formazione individuale una media di 100 ore ed alla formazione collettiva una media di 134 ore.

Nel biennio 2007-2008 la media delle ore di formazione a livello collettivo rivolta alle figure manageriali è stata pari a 1.950, quella rivolta alle competenze tecnico professionali pari a 9.725, quella riferita a progetti specifici pari a 400 ed infine quella dedicata alla conoscenza linguistica pari a 4.815.

Tabella 5.3: Diversificazione della Formazione 2007-2008

		2007	2008
Formazione Manageriale	Ore Complessive	1400	2500
	Dipendenti Coinvolti	40	55
	Costi mancato reddito	7000	-
Formazione Tecnico Professionale	Ore Complessive	9600	9850
	Dipendenti Coinvolti	388	460
Formazione Progetti Specifici	Ore Complessive	150	650
	Dipendenti Coinvolti	15	92
Formazione Linguistica	Ore Complessive	4730	4900
	Dipendenti Coinvolti	132	127

L'importanza della formazione viene sottolineata anche per mezzo dell'attribuzione di incentivi *ad personam* volti a premiare le competenze raggiunte nello svolgimento della propria mansione; tali incentivi vengono concessi in aggiunta ai *bonus*, che invece sono elargiti a tutti i dipendenti in quanto collegati al risultato ottenuto in termini di produzione o fatturato (si rimanda a tale proposito al capitolo 2 di questa parte).

Se negli anni '50 e '60 Sacmi era una delle varie aziende presso cui si "andava a lavorare", ora il posto di lavoro in Sacmi è assai ambito: Sacmi è infatti la prima azienda imolese dove i giovani diplomati o laureati desiderano essere assunti, sia per la sicurezza dell'occupazione, sia per la possibilità di acquisire una professionalità di elevato livello.

4. Alcune Considerazioni Conclusive

Questo paragrafo conclusivo analizza altre due caratteristiche del Patrimonio Umano in Sacmi: il rapporto tra numero di soci e numero di dipendenti e l'età media del personale.

Nella tabella 5.4 vengono incrociate due categorie di analisi: per colonna si considera la suddivisione del personale sulla base delle diverse figure professionali (dirigenti, impiegati, operai) e per riga la suddivisione del personale sulla base dei diversi contratti di lavoro (soci, dipendenti, apprendisti e a tempo determinato). Inoltre la suddivisione sulla base delle diverse figure professionali, viene a sua volta disaggregata sulla base del sesso di appartenenza.

Tabella 5.4: Personale Sacmi (2008)

	Dirigenti		Impiegati		Operai		Totale		
	Uom	Don	Uom	Don	Uom	Don	Uom	Don	Gen
Soci	21	0	164	6	142	0	327	6	333
Dipendenti	8	0	248	129	248	2	504	131	635
Apprendisti	0	0	0	0	6	0	6	0	6
Tempo det.	0	0	24	9	33	0	57	9	66
Totale	29	0	436	144	429	2	894	146	1040

Al 31/12/2008 il 72% dei dirigenti erano soci ed il restante 28% dipendenti. Se invece si considerano le altre figure professionali, emerge che il 69% erano dipendenti e solo il 31% soci.

È da rilevare anche il numero non elevato di donne occupato in Sacmi, fatto probabilmente legato al tipo di attività produttiva svolta dalla cooperativa (industria meccanica medio-pesante).

In Sacmi il pensionamento è previsto quale regola sociale una volta compiuti i 60 anni di età, purché siano stati maturati i necessari requisiti contributivi. Ciò favorisce il ricambio generazionale e contribuisce ad una età media del personale relativamente bassa, come risulta dalla tabella 5.5 di seguito riportata.

Tabella 5.5: Età Media Personale Sacmi per Qualifica (2008)

Operai	38,65
Impiegati	38,50
Impiegati quadri	46,40
Dirigenti	50,34

Bibliografia

- BASSANI A. (1999) *C'erano una volta nove meccanici ... Ottant'anni di crescita Sacmi*, La Mandragora Editore, Imola.
- CASAS-ARCE PABLO (2004) *Firm Provision of General Training and Specific Human Capital Acquisition*, Discussion Paper Series, Department of Economics, University of Oxford, 198.
- GAO - UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE (2004) *Human Capital*, GAO Highlights, April.

- GREEN A. E. E OWEN D. W. (1991) *Local Labour Supply and Demand Interactions in Britain during the 1980s*, *Regional Studies*, 25(4), 295-314.
- LAZAER E. O. (2003) *Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach*, IZA Discussion Paper, 813.
- TEIXEIRA A. (2002) *On the Link between Human Capital and Firm Performance. A Theoretical and Empirical Survey*, FEP Working Paper, 121.
- WEILING M E BORGHANS L. (2001) *Discrepancies between Supply and Demand and Adjustment Processes in the Labour Market*, *Labour*,15, 33-56.

Sitografia

www.sacmi.com

CAPITOLO 6

La Governance di Gruppo

di Marco Mazzoli e Silvia Platoni

1. Introduzione

A partire dagli anni '70, Sacmi si è caratterizzata in misura via via crescente per la sua presenza nei mercati esteri. Tale processo di espansione si è, nel corso degli anni, accompagnato ad alcune modifiche organizzative, culminate con la costituzione del Gruppo Sacmi, ovvero con l'istituzione nel 1999 della *Holding di Partecipazione HPS*.

Diversamente da quanto avviene in molti casi di internazionalizzazione di imprese "capitalistiche" convenzionali, il processo di espansione nei mercati esteri di Sacmi non si è accompagnato ad un processo di "finanziarizzazione": l'azienda non ha infatti modificato le caratteristiche della sua *governance* di tipo partecipativo e non ha qualitativamente mutato il *pattern* di espansione dei proprio investimenti (come si è visto dalle stime econometriche del capitolo 4). Tali stime evidenziano, invece, in modo statisticamente significativo, una crescente capacità dimostrata da Sacmi di sfruttare lo *spread* tra profittabilità media del capitale da un lato e costo di raccolta delle risorse finanziarie e ammortamenti dall'altro.

2. Il Processo di Espansione

Tutti i dirigenti ed ex-dirigenti da noi intervistati (vedere l'appendice A) hanno sottolineato che Sacmi nel perseguire il suo processo di espansione non ha abbandonato i suoi ideali cooperativi e non ha sottomesso la sua gestione caratteristica a quella finanziaria: Sacmi non ha quindi abbandonato la sua filosofia che vede l'azienda proiettata nel lungo periodo

per perseguire finalità propriamente capitalistiche di massimizzazione del profitto nel breve periodo.

I dati²¹ riportati in figura 6.1 mostrano che mentre nel 1982 i ricavi delle vendite erano di poco superiori al 20% in Italia ed di circa l'80% all'estero. Nel corso degli anni successivi le vendite all'estero sono diventate sempre più rilevanti fino ad arrivare alla situazione attuale in cui l'87% dei ricavi di vendita provengono dai mercati esteri e solo il 13% dal mercato italiano.

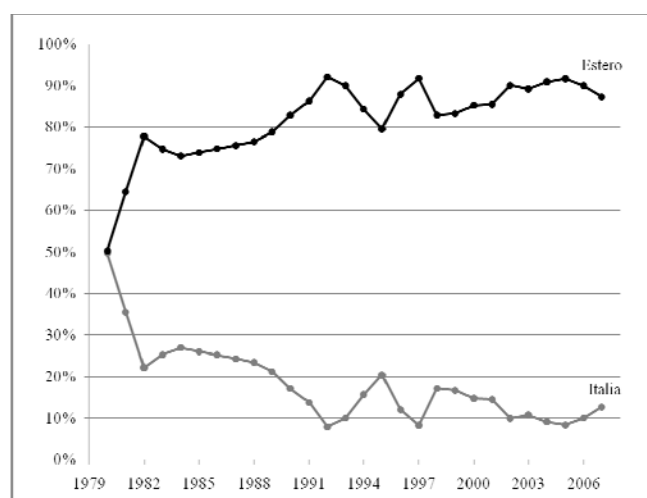


Figura 6.1: Ricavi di Vendita: Italia vs Estero²²

3. La *Holding HPS* e la Direzione Patrimonio e *Auditing*

Il presente paragrafo è stato steso grazie al contributo del Dott. Augusto Machirelli, che riveste sia la carica di Presidente della *Holding di Partecipazione HPS* sia quella di Direttore della struttura aziendale *Patrimonio e Auditing*.

Queste due strutture sono state costituite per il raggiungimento di finalità diverse, ma comunque complementari e convergenti.

La *Direzione Patrimonio e Auditing* è stata costituita nel 1995. Uno dei suoi scopi iniziali è stato quello di effettuare una corretta valutazione dei proventi finanziari - benché figurativi - derivanti dalle cospicue risorse

²¹ I valori di bilancio sono stati attualizzati secondo i coefficienti ISTAT riportati nella tabella in appendice B.

²² Le linee sono state interpolate dal 1985 al 1987 perché i dati non risultano dai bilanci aziendali.

finanziarie accumulate dalla cooperativa in tanti anni di attività e di attribuire alle diverse aree di *business* dell'azienda un puntuale addebito (sia pure figurativo) di oneri finanziari per l'utilizzo dei capitali accumulati dall'azienda nel corso degli anni, scoraggiando in tal modo una politica commerciale eccessivamente permissiva nella concessione di dilazioni di pagamento alla clientela.

La figura 6.2 presenta i dati relativi al debito verso le banche (linea grigio scuro) ed al debito verso gli altri finanziatori (linea grigio chiaro), nonché i dati relativi agli oneri finanziari (linea nera tratteggiata) nel periodo 1964-2007²³.

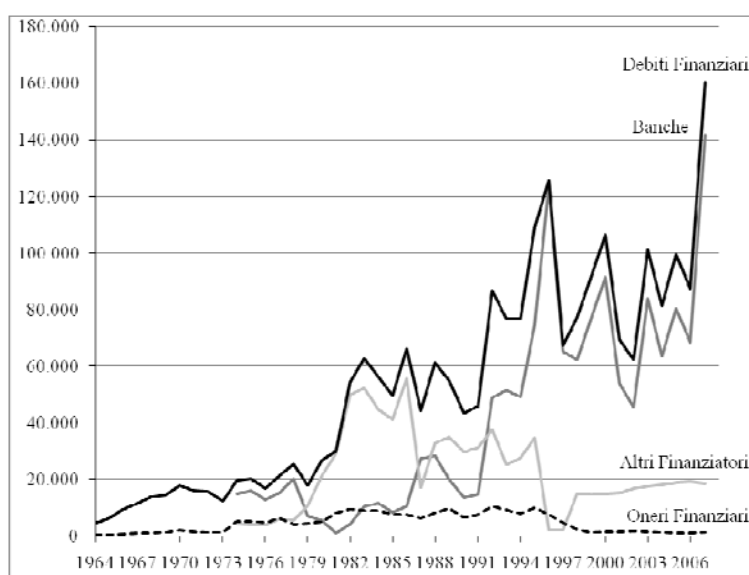


Figura 6.2: Indebitamento ed Oneri Finanziari

Nel 1996 si è avuto una rilevante riduzione dell'indebitamento nei confronti degli altri finanziatori (da Lit. 51.565.417.326 a Lit. 3.377.358.000, ovvero da 34.621 migliaia di euro attualizzati al 2007 a 2.182) accompagnato da un aumento dell'indebitamento verso le banche (da Lit. 111.083.254.279 a Lit. 191.225.243.342, ovvero da 74.581 migliaia di euro attualizzati al 2007 a 123.568). Ciò ha comportato un aumento dell'indebitamento complessivo (da Lit. 162.648.671.605 a Lit. 194.602.601.342, ovvero da 109.201 migliaia di euro attualizzati al 2007 a

²³ Nel 1996 è stata operata una riclassificazione di mutui e finanziamenti verso "Istituti di credito" dalla voce debiti verso altri finanziatori alla voce debiti verso banche.

125.750). Negli anni successivi il *trend* del debito verso gli altri finanziatori risulta essere più stabile: nel 1998 essi erano pari a 15.075 migliaia di euro attualizzati al 2007 e nel 2007 a 18.563 migliaia di euro.

Da notare inoltre come gli oneri finanziari, aumentati a partire dal 1974, hanno cominciato a diminuire a partire dal 1995. Dal 1973 al 1974 gli oneri finanziari sono aumentati da 1.263 migliaia di euro attualizzati al 2007 a 5.278 migliaia di euro attualizzati al 2007 per arrivare ad essere pari a 10.042 migliaia di euro attualizzati al 2007 nel 1995. A partire dal 1996 gli oneri finanziari hanno cominciato a diminuire; nel 1996 essi sono pari a 7.727 migliaia di euro attualizzati al 2007, nel 1997 a 4.831, nel 1998 a 2.266 ed infine nel 2007 a 1.199.

Nello sviluppo della propria attività la Direzione Patrimonio e *Auditing* agisce in stretta collaborazione con la *holding* HPS, che detiene tutte le partecipazioni del gruppo, assicurando la cura ed il coordinamento di tutte le scelte finanziarie più rilevanti relative alla società partecipate.

La *Holding di Partecipazione HPS*, della quale Sacmi detiene il 100% del capitale, è stata costituita nel 1999 mediante conferimento alla medesima di 23 partecipazioni in diverse società all'epoca detenute da Sacmi.

Nella seconda parte di questo libro, al capitolo 6, il Dott. Machirelli illustra in modo chiaro ed esaustivo l'attività svolta da HPS giunta a detenere oggi partecipazioni in 70 società situate in 20 paesi.

Per parte nostra, riassumendo le impressioni ricevute nel corso del colloquio con il Dott. Machirelli, in relazione all'attività di HPS e della Direzione Patrimonio e *Auditing*, riteniamo di poter sottolineare i seguenti aspetti.

Benché assai corposa ed importante, l'attività finanziaria e di *holding* del gruppo non ha mai sottomesso a sé le esigenze della gestione caratteristica del gruppo stesso, attraverso la quale si attua lo scambio mutualistico col socio e si conseguono gli scopi istituzionali della cooperativa. Difatti, tutte le partecipazioni sono strumentali rispetto alle esigenze del *business* industriale del gruppo.

La *governance* di HPS ha sempre attuato e tuttora conserva uno stile partecipativo e rifugge dagli eccessi della finanziarizzazione finalizzata al tornaconto di breve periodo.

La funzione di *Internal Auditing*, illustrata dal suo responsabile Dott. Enrico Fiori nel capitolo 6 della seconda parte di questo volume, è intesa non tanto come un ispettore che controlla e sanziona gli errori, ma piuttosto come uno strumento di informazione costante per prevenire i problemi, lavorare insieme e sviluppare le sinergie del gruppo.

Gli *strumenti di controllo* attraverso i quali vengono monitorati gli andamenti delle singole società partecipate, rispetto agli obiettivi dei *budgets* delle stesse, sono costituiti dalle relazioni e dai consuntivi aventi cadenza trimestrale.

Ogni società partecipata (nell'ambito dell'attuazione di un *budget*, preventivamente approvato dalla capogruppo allo scopo di assicurarne la coerenze con gli obiettivi generali del gruppo stesso) gode di ampia autonomia (e conseguente responsabilità) operativa.

I Consigli di Amministrazione delle società partecipate sono eletti secondo indicazione della cooperativa, la quale suggerisce uomini di fiducia e di provata esperienza nelle singole professionalità richieste.

4. Da Cooperativa di Meccanici a Gruppo Multinazionale

In un quadro di costante coerenza con i principi che quasi un secolo fa furono alla base della sua fondazione, la strategia aziendale di Sacmi nelle diverse fasi del ciclo economico (e nella presente fase di crisi globale dell'economia mondiale) si è comunque sempre caratterizzata per una forte valorizzazione del patrimonio umano unita ad un costante processo di innovazione tecnologica, che ne costituisce uno dei principali *patterns* di crescita.

Le caratteristiche produttive di Sacmi e le esigenze di assicurare un servizio costante e puntuale alla sua clientela hanno richiesto - a partire dagli anni '70 - la creazione, specie all'estero, di una fitta rete di società di

assistenza, alle quali si sono via via aggiunte (con una particolare accelerazione all'inizio del nuovo secolo) diverse imprese manifatturiere.

Questa rete societaria estera, parte essenziale del gruppo, è stata sempre vista in un'ottica prospettica di medio-lungo periodo, non ha mai assunto le caratteristiche di delocalizzazione di attività produttive esistenti in Italia e non ha mai ubbidito ad obiettivi di finanziarizzazione in quanto tutte le società che via via sono state costituite o acquisite erano direttamente strumentali rispetto all'obiettivo di sviluppo del *business* della cooperativa capogruppo, che costituisce la base dello scambio mutualistico con il socio lavoratore.

Come è stato anche in altra parte sottolineato la gestione finanziaria della *holding* HPS è totalmente sottoposta e funzionale alle scelte strategiche del gruppo e quindi alle esigenze della sua gestione caratteristica industriale. Inoltre, come è ampiamente dimostrato dalla correlazione fra il *trend* di crescita della cooperativa ed il suo processo di internazionalizzazione, la creazione e la costante espansione del gruppo hanno permesso una forte crescita della cooperativa, la quale ha così potuto ampliare e migliorare la qualità e l'entità del suo servizio mutualistico a favore dei soci

Il capitolo 1 della seconda parte di questo libro illustra in modo assai dettagliato la nascita e lo sviluppo del gruppo. In tale capitolo vengono ripercorse le varie tappe, fino all'anno 2008, di un processo iniziato nel 1963. Successivamente viene offerto un quadro (sia in dettaglio sia in sintesi) del gruppo alla data del 31/12/2008, illustrando sia i suoi *assets* produttivi sia le sue strutture organizzative ed industriali nelle diverse aree di *business*.

La figura 6.3 evidenzia la presenza nel mondo di Sacmi attraverso strutture aventi natura di *legal entities*.



Figura 6.3: La Sacmi nel Mondo

Si tratta di 67 società (altre 3 sono temporaneamente inattive) localizzate, oltre che in Italia, in altri 20 paesi. Tali società, includendo la capogruppo Sacmi Cooperativa, sono così suddivise:

- 1) 32 società (inclusa Sacmi Imola) operano nel settore manifatturiero con unità produttive, oltre che in Italia, in altri 9 paesi esteri;
- 2) 23 società operano nel settore commerciale e dell'assistenza post vendita alla clientela e sono presenti in Italia ed in altri 15 paesi;
- 3) 12 società, inclusa la *holding* HPS, operano nei settori dei servizi alle imprese e non presenti in 4 paesi.

Le successive figure 6.4, 6.5, 6.6 e 6.7 si propongono di dare una visione quantitativa della dimensione e della caratteristiche del gruppo Sacmi.

Nella figura 6.4 sono presentati i dati relativi ai ricavi del gruppo Sacmi nel decennio 1995-2005. In tale periodo i ricavi del gruppo sono notevolmente aumentati passando da 457 milioni di euro a 1.154. Particolarmente rilevante è stato l'incremento avvenuto nel 2002, quando i ricavi sono passati da 582 milioni di euro a 829 anche per l'entrata di alcune nuove società nel perimetro di consolidamento.

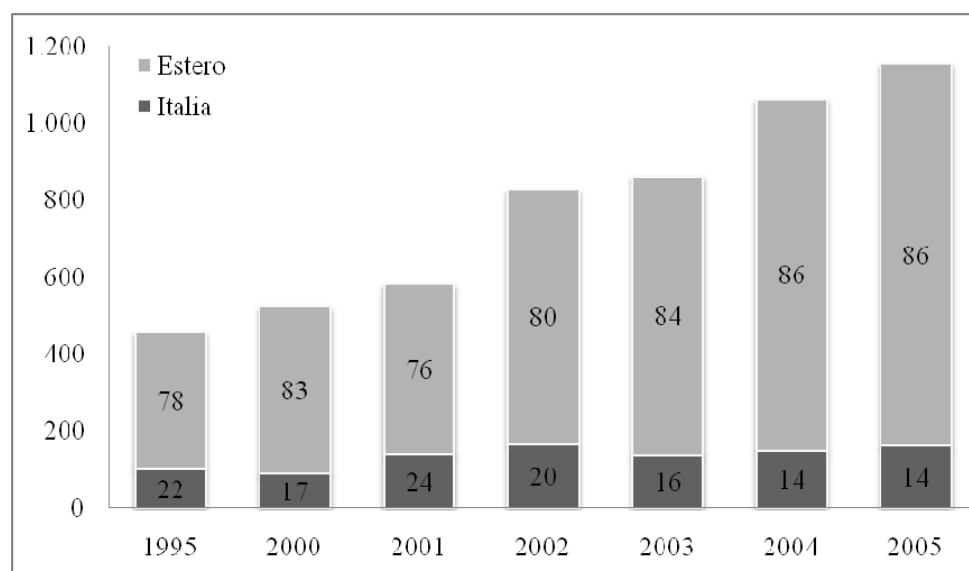


Figura 6.4: I Ricavi del Gruppo (milioni di euro)

Va sottolineato come i ricavi provenienti dall'estero (ad eccezione del 2001) siano in costante aumento nel loro peso percentuale.

La figura 6.5 riporta i dati relativi agli investimenti del gruppo sempre nel decennio 1995-2005. Il loro trend è in significativo aumento passando da 24 milioni di euro nel 1995 ad una media di oltre 42 milioni nei sei anni successivi.

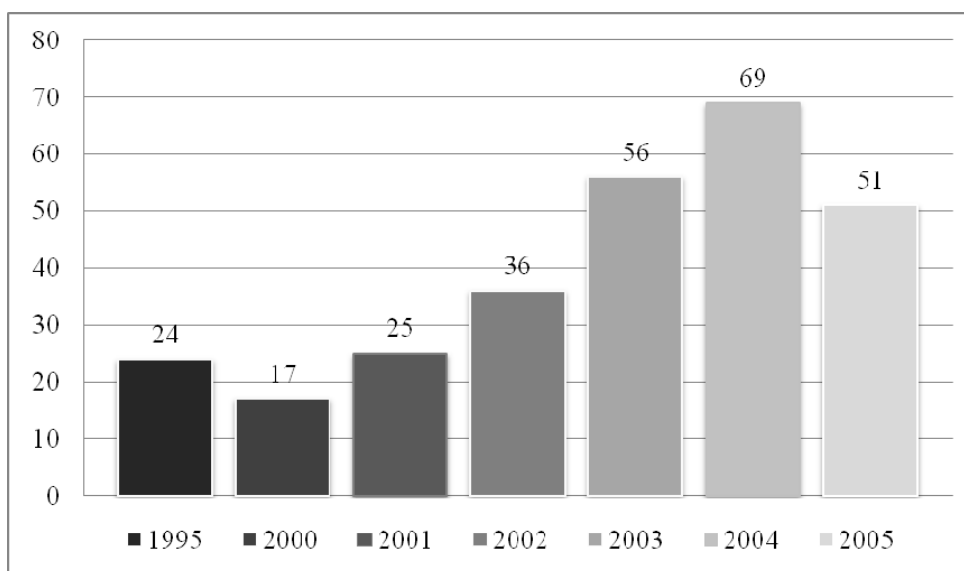


Figura 6.5: Gli Investimenti del Gruppo (milioni di euro)

Nella figura 6.6 vengono presentati i dati relativi al numero di dipendenti del gruppo, il cui aumento è stato considerevole passando dalle 1.336 unità del 1995 alle 3.526 del 2005.

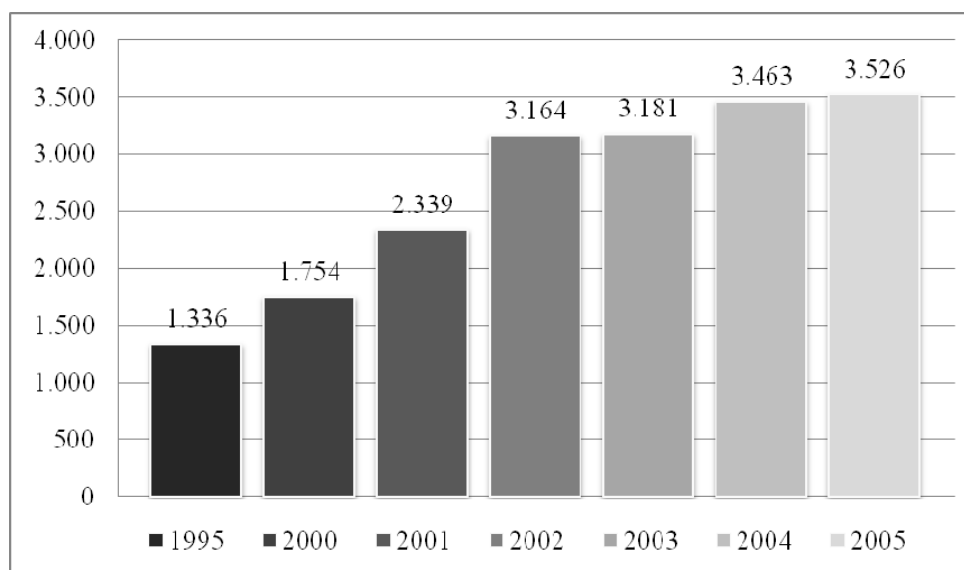


Figura 6.6: I Dipendenti del Gruppo (milioni di euro)

La figura 6.7 riporta i dati sul patrimonio netto, i quali confermano le considerazioni precedentemente fatte sulla continua crescita del gruppo.

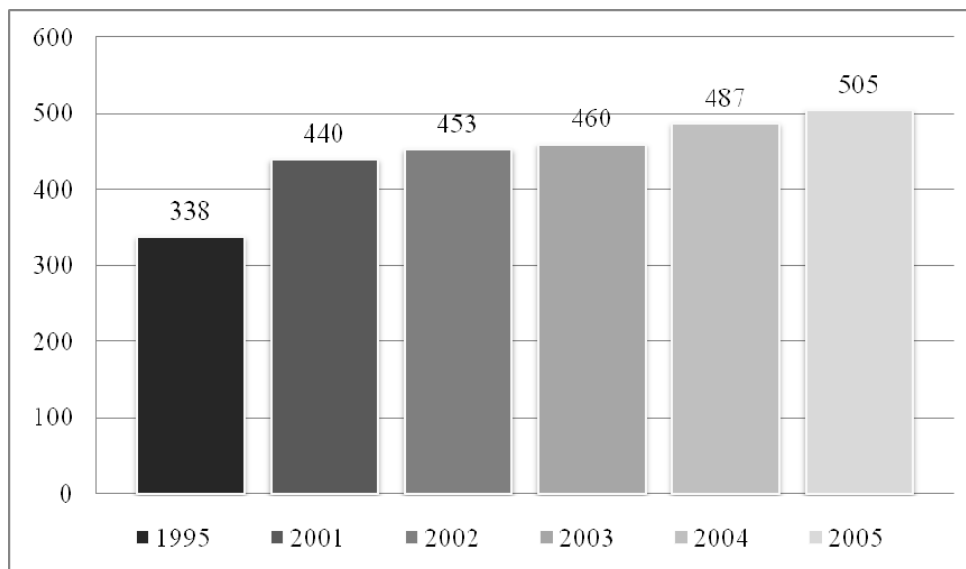


Figura 6.7: Il Patrimonio Netto del Gruppo (milioni di euro)

Difatti anche il patrimonio netto del gruppo è aumentato: nel 1995 era pari a 338 milioni di euro e nel 2005 a 505.

5. Struttura di gruppo e *governance* di tipo partecipativo: è possibile una quadratura del cerchio?

Una domanda che ci appare naturale, avendo osservato come Sacmi si sia strutturata nel corso del tempo quale gruppo presente in molteplici Paesi e continenti, è come questo sia conciliabile con una *governance* di tipo partecipativo.

Posto che Sacmi è una cooperativa mutualistica la quale comunque non si è mai allontanata dalla sua gestione caratteristica e si è caratterizzata per una forte presenza anche produttiva in diversi paesi esteri, sempre funzionale tuttavia alla gestione caratteristica della casa madre cooperativa, è interessante verificare se e in quale misura la sua struttura manageriale si sia o meno allontanata dal modello cooperativo classico basato sul principio “una testa un voto”.

Le interviste a diversi *managers* raccolte nel corso di questa ricerca concordano sul fatto che la prassi del gruppo dirigente dell'azienda è sempre stata focalizzata sulla ricerca di un largo consenso da parte della base sociale sulle principali scelte strategiche. Questo fatto non sarebbe tuttavia sufficiente se non fosse supportato da dati economici oggettivi. In realtà tali dati esistono e suggeriscono la persistenza di una *governance* partecipativa anche nelle attuali dimensioni di gruppo multinazionale.

Le decisioni strategiche della cooperativa sono sempre state, e sono tuttora, non solo in diritto ma anche in fatto, saldamente nelle mani della base sociale della cooperativa, la quale in taluni casi (non numerosi ma significativi) non ha condiviso o ha modificato le proposte del Consiglio di Amministrazione e della Direzione.

Quando il capitale sociale è stato in parte aperto con le Azioni di Partecipazione Cooperativa a soggetti non mutualisti, ciò è stato fatto con modalità che non hanno intaccato la potestà di decisione e di governo dell'azienda da parte dei soci mutualisti.

I dati suggeriscono dunque che la natura cooperativa di Sacmi non si è ridotta nella fase di internazionalizzazione e con la costituzione del gruppo, anche se essa ha scelto di qualificarsi come “cooperativa a mutualità non prevalente”, elemento quest'ultimo avente valenza prevalentemente fiscale che non ha minimamente intaccato la natura democratica e partecipativa della sua *governance*.

APPENDICE “A”

LE INTERVISTE *

A cura di Riccardo Grazioli e Silvia Platoni

Premessa

La realizzazione di questo libro è stata possibile grazie al prezioso contributo di molti manager ed ex manager della Sacmi, di amministratori, dirigenti di settore, semplici dipendenti.

Il contributo di alcuni di loro si è concretizzato nella stesura completa di alcuni capitoli della prima e della seconda parte.

Per altri il contributo è avvenuto con una serie di ampie interviste che sono state, in particolare, largamente utilizzate nella stesura della terza parte del libro.

Solitamente, in casi di questo genere, le interviste vengono considerate “carte di lavoro” e non riportate in appendice all’opera.

Nel nostro caso, avendo valutato la profondità – ed il contenuto assai significativo – di queste interviste abbiamo ritenuto di riportarne un’ampia sintesi in quanto le stesse sono molto indicative dello stile di management e della filosofia gestionale che caratterizza il Gruppo dirigente di Sacmi.

Le interviste non sono “testuali”, né riportate in modo integrale ma sintetizzate: è perciò possibile che esista qualche discrepanza fra il pensiero dell’intervistato e il testo riportato; in questo caso la responsabilità dell’eventuale fraintendimento è unicamente degli intervistatori.

Gli Autori

* Le interviste sono state realizzate ed elaborate anche grazie alla collaborazione di Marco Andriola ed Enrica Salvante studenti che hanno collaborato con il CESPEM Mario Arcelli della Università Cattolica del Sacro Cuore in qualità di stagisti distaccati dalla Biblioteca Passerini Landi di Piacenza.

DOMENICO OLIVIERI

Domenico Olivieri è il Presidente del Consiglio di Amministrazione della SACMI Società Cooperativa, carica alla quale è stato eletto nel mese di maggio 2001 e successivamente riconfermato per altri due mandati.

La carriera

Domenico Olivieri si è diplomato Perito elettronico nel 1975 presso l'Istituto Tecnico Industriale "Odone Belluzzi" di Bologna.

Dopo una breve esperienza presso una piccola azienda artigiana, dal 1977 al 1984 è stato occupato presso la "Elettronica Santerno SpA" di Casalfiumanese (BO) – ora appartenente al Gruppo CARRARO – svolgendo attività di ricerca e di innovazione ed acquisendo basilari esperienze e competenze di laboratorio.

Nel marzo del 1984 è stato assunto alla SACMI in qualità di tecnico elettronico addetto al collaudo dei sistemi di automazione delle presse.

Nel 1992 è passato al reparto sperimentale dove si è occupato dello sviluppo di nuove apparecchiature e dispositivi elettronici.

Con lui affrontiamo, in una lunga conversazione, una serie di temi che riguardano la vita interna, "sociale" e gestionale della Cooperativa.

Il "socio – lavoratore"

L'ammissione di nuovi soci nella base sociale, in accordo con la legge e con lo Statuto, è di esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione.

Lo Statuto fissa a tale proposito i requisiti che occorre possedere per poter presentare la domanda di ammissione alla base sociale:

- età compresa fra i 25 e i 40 anni
- cinque anni di lavoro alle dipendenze della Società
- buona condotta morale e civile
- assenza di carichi pendenti di natura legale
- adeguate capacità tecnico-professionali.

Soddisfatti questi pre-requisiti di base, il Consiglio di Amministrazione valuta poi nel merito l'aspirante socio in termini di capacità/disponibilità ad adeguarsi al modello cooperativo/partecipativo, valutando la sua "storia

personale” in azienda osservata negli anni precedenti ed ascoltando anche l’opinione espressa dagli altri soci-lavoratori che con lui quotidianamente interagiscono nell’ambiente di lavoro.

Il socio è considerato un protagonista delle scelte imprenditoriali dell’impresa ed è incentivato a dare il suo contributo alla crescita ed all’innovazione.

Egli infatti – sia esso progettista, venditore, installatore o manutentore – è un importante “sensore” rispetto al mercato e alla clientela, in grado di apportare utili indicazioni rispetto ai processi di innovazione che l’azienda dovrà sviluppare.

Soddisfatte le pre-condizioni prima elencate l’accesso alla base sociale non è, in linea di diritto e di fatto, precluso a nessuno.

L’Assemblea trasmette tuttavia al Consiglio di Amministrazione un “input di qualità” rispetto alla politica di ammissione di nuovi soci: è questo il fattore che mantiene “controllata” la dimensione della base sociale.

La posizione di socio è molto ambita e vi sono circa 300 domande di ammissione pendenti.

Per elevare il grado di preparazione di soci e non soci – sia su materie strettamente professionali, sia anche su temi sociali e societari – SACMI svolge una ampia attività formativa aperta anche agli aspiranti soci: a coloro, fra questi ultimi, che dimostrino un particolare interesse verso l’attività formativa e volontà di crescere, il Consiglio di Amministrazione concede una valutazione più favorevole per l’ammissione nella base sociale.

Il numero dei soci, comunque, è in graduale espansione e passa dai 275 del 2001 ai 345 di oggi: in media 15 nuovi soci all’anno.

I soci usciti dalla base sociale, ad eccezione di un paio di decessi, sono praticamente tutti pensionati.

Da molti anni non ci sono soci che siano usciti per cambiare azienda o svolgere altre attività.

Il funzionamento degli organi sociali

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce, sia in riunioni formali che informali, almeno una volta a settimana.

Il compenso per la carica è, di fatto, poco più che simbolico se si tiene conto del fatto che i Consiglieri – i quali svolgono il loro mandato a tempo pieno – sono spesso impegnati oltre il normale orario di lavoro e che, contrattualmente, dalla sesta categoria in poi – nella quale essi sono inquadrati – non è previsto riconoscimento di straordinario.

Le Assemblee sociali si svolgono mediamente in numero di 10/12 all'anno e riguardano gli aspetti strategici della vita aziendale e le materie che la legge riserva alle deliberazioni dei soci.

Gli argomenti trattati sono il Bilancio consuntivo della Cooperativa, il Bilancio consolidato di Gruppo, il Bilancio economico di Previsione, i controlli periodici sull'andamento della gestione, gli investimenti, l'acquisizione di nuove società o linee di Business, il rinnovo degli organi sociali e così via.

Quando un argomento trattato dalla Assemblea è riservato dalla legge alla competenza del Consiglio di Amministrazione, l'Assemblea è informale e ha solo caratteristiche informative e di indirizzo.

Le Assemblee sono mediamente partecipate (personalmente o per delega) dall'80 – 85% dei soci, si svolgono normalmente il venerdì sera e sono precedute da tre giornate durante le quali, al termine dell'orario di lavoro, viene messa a disposizione dei soci la documentazione relativa agli argomenti da discutere; inoltre i Consiglieri sono a disposizione per eventuali chiarimenti.

Se, dopo cinque ore di discussione l'Assemblea non ha esaurito l'ordine del giorno, il Presidente della stessa interpella i Soci se intendono proseguire la discussione o rinviare, in prosecuzione, la seduta alla settimana successiva.

L'Assemblea usualmente si apre con una relazione del Consiglio di Amministrazione che illustra gli argomenti e le proposte in discussione; seguono poi le relazioni tecniche dei managers interessati a seconda del tipo di materie da trattare; infine si apre la discussione.

Le approvazioni avvengono solitamente con maggioranze elevate.

Se una decisione avente valenza strategica viene approvata con una maggioranza risicata il Consiglio di Amministrazione, pur rispettando il

volere dell'assemblea, cerca comunque nel tempo di aggregare un consenso maggiore.

I rapporti col territorio

Il contributo del Presidente Olivieri su questo tema è stato largamente recepito nella Parte Terza, Capitolo Terzo di questo libro “Il legame e le sinergie con il Territorio” a cura di Silvia Platoni.

Politiche sociali e strumenti finanziari

Le azioni di partecipazione Cooperativa (APC) introdotte dalla Legge n. 59/1992 hanno rappresentato un primo segnale di apertura alle Cooperative del mercato dei capitali; atto per la verità dovuto se si tiene conto che progressivamente sono state ridotte (quando non quasi eliminate) le agevolazioni fiscali che costituivano (art. 12 legge 904/77) il principale strumento di capitalizzazione delle Cooperative.

SACMI ha utilizzato questo strumento non tanto come leva finanziaria quanto piuttosto per permettere prima ai soci e dipendenti, poi – nella seconda emissione – ai soli soci un investimento dei loro risparmi nell'azienda in cui lavorano, rafforzando in tal modo il loro legame con la Cooperativa.

Come è noto nelle Cooperative esiste l'istituto del “ristorno”, una sorta di “Bonus” riservato ai soci collegato alla redditività aziendale; il ristorno può essere attribuito in tre modi:

- in danaro (integrazione salariale)
- con aumento gratuito del Capitale Sociale
- con la cessione gratuita di strumenti finanziari (APC).

Il ristorno è quindi uno strumento molto importante nelle Cooperative in quanto essendo legato all'utile stimola il socio al miglioramento della gestione e, potendo essere riconosciuto sottoforma di APC, non determina un flusso di cassa immediato in uscita ma si converte in uno strumento di finanziamento.

In SACMI – qualificata a mutualità non prevalente – la quota obbligatoria che per legge va attribuita alla riserva indivisibile deve essere non inferiore al 30%; tuttavia, da quando questa norma esiste, mediamente l'Assemblea dei Soci ha devoluto a questa destinazione oltre il 50% degli utili netti.

La circostanza dimostra quanto sia radicata la fiducia dei soci nella loro azienda e come, di fatto, essi attuino il principio della transgenerazionalità del patrimonio aziendale che rappresenta la continuità, nel tempo, della vita dell'azienda e dell'occupazione che essa assicura ai suoi lavoratori; non di rado infatti all'interno dell'impresa i giovani, continuandone l'opera, succedono ai padri e qualche volta anche ai nonni.

Va tuttavia precisato che in Sacmi se, da un lato, viene ritenuto legittimo che un genitore abbia l'ambizione di inserire un figlio in azienda, dall'altro lato è comunque regola che il medesimo venga valutato in termini attitudinali allo stesso modo di tutti gli altri aspiranti.

AUGUSTO MACHIRELLI

Augusto Machirelli è il Presidente di "HPS – Holding di Partecipazione SACMI" e Direttore della Divisione "Patrimonio e Audit" di SACMI.

La carriera

Il dott. Machirelli ha iniziato la sua attività professionale nel settore bancario essendo stato assunto nel 1981 da ROLO BANCA 1473 nella Direzione di Bologna ove si è occupato di Crediti Speciali; nel 1984 viene assegnato alla Filiale di Parma del ROLO in qualità di responsabile dell'Ufficio Crediti Speciali.

Nel 1987 passa a FINCOOPER – Consorzio Finanziario delle Cooperative LEGACOOOP, dove dal 1988 si è occupato, in qualità di funzionario con la mansione di Direttore dell'Ufficio Finanza aziendale, del controllo del rischio di cambio e di tasso, di organizzazione di finanziamenti sindacati e in POOL e di operazioni finanziarie a medio e lungo termine.

Nel 1989 è stato assunto da SACMI in qualità di responsabile della Tesoreria e della Pianificazione Finanziaria con l'incarico di gestire la liquidità, i flussi e le attività finanziarie a breve termine.

Nel 1992 è stato nominato Vice-Direttore Finanziario; tale incarico comportava il compito di Amministrare l'intero patrimonio accumulato dalla Società nelle sue diverse tipologie di investimento tenendo separata

l'attività finanziaria derivante dalla gestione delle vendite da quella legata alla gestione del Patrimonio netto della società.

Nel 1995 tale obiettivo viene formalizzato nella costituzione di una apposita struttura aziendale denominata DIREZIONE PATRIMONIO e AUDIT e Machirelli ne viene nominato Direttore.

Infine nel 1999 viene costituita la HOLDING HPS della quale Machirelli assume la Presidenza.

Poiché gli argomenti trattati dal dott. Machirelli sono solo in minima parte trattati in altre parti di questo volume, la sua testimonianza viene riportata integralmente.

La Direzione Patrimonio

In seguito alla creazione di una struttura interamente dedicata all'attività di AUDIT, alle dirette dipendenze del Consiglio di Amministrazione, oggi parliamo di una Direzione PATRIMONIO.

Le finalità strategiche che molti anni fa ne hanno motivato la creazione sono ancora attuali e validissime:

- gestire il patrimonio accumulato in modo distinto dal capitale circolante necessario al funzionamento dei business;
- valutare i rischi assunti e monitorarli costantemente alla luce delle diverse condizioni dei mercati e dei contesti finanziari;
- misurare le prestazioni realizzate dall'attività di gestione rendendo oggettiva la qualità delle performance mediante il confronto con "benchmark", trasparenti, costanti e di facile consultazione, il tutto secondo un profilo di rischio profondamente e costantemente condiviso con la "proprietà".

Quando parliamo di "Patrimonio" ci riferiamo ad attività come la *liquidità ed un portafoglio titoli* dalle precise caratteristiche (duration, rating, diversificazione di settori ed emittenti), *immobili*, industriali residenziali e commerciali e *partecipazioni*, industriali e finanziarie dal carattere strategico la cui parte più rilevante è detenuta nella Holding del Gruppo, HPS S.p.A..

Tale compito prevede approcci, strategie, cultura, comportamenti molto differenti da quelli della pianificazione finanziaria di breve periodo, il tutto reso ancora più complesso dalla fedeltà al principio che le disponibilità accumulate sono e restano comunque, al servizio dello sviluppo industriale, della crescita e dello sviluppo del Gruppo SACMI senza mai cedere alla pericolosa ed assai attuale deriva di una finanza "...fuori contesto e senza controllo ...".

Naturalmente molto stretto è anche il rapporto tra la Direzione Patrimonio e la Holding del Gruppo HPS: la società che detiene tutte le partecipazioni industriali del Gruppo ha un capitale sociale di 100 milioni di Euro ed ha sempre contenuto il rapporto tra equity ed indebitamento su livelli di grande prudenza.

Rigoroso è anche l'equilibrio tra le fonti e gli impieghi di breve, medio e lungo termine.

Un ultimo cenno agli immobili: rappresentano per la gestione una possibilità di diversificazione. Il reddito dell'esercizio è assicurato dai proventi delle locazioni. Lo studio e l'attenzione al mercato ed ai cicli economici ci consentono, attraverso operazioni di trading, di cogliere le opportunità in caso di incremento di valore.

Concludiamo questa breve analisi segnalando che i proventi realizzati dalle attività della Direzione Patrimonio concorrono a formare il reddito dell'esercizio della Cooperativa SACMI.

MAURO BERANTELLI

Mauro Berantelli, originario di Bolzano, si è laureato in Giurisprudenza presso l'Università di Bologna all'inizio degli anni 80.

Riveste presso la Capogruppo SACMI Cooperativa il ruolo di direttore delle "Risorse Umane"; attualmente ha anche l'incarico di Direttore H.R. di Gruppo.

La carriera

Appena laureato, tramite la Lega delle Cooperative di Bologna alla quale aveva inviato il curriculum, fu contattato da SACMI e superò positivamente la selezione per l'inserimento in Sacmi nell'ambito dell'Ufficio Personale, con la prospettiva di diventarne responsabile.

Prima di prendere servizio nella Capogruppo svolse un periodo di training presso l'Ufficio giuslavoristico di Legacoop ed un altro presso una Società controllata, la SACMI Impianti Spa di Milano.

Il dott. Berantelli si trova in un punto di osservazione particolarmente interessante per valutare i diversi metodi di gestione delle risorse umane seguiti in una Cooperativa (SACMI) e in una azienda, pur facente parte del Gruppo Sacmi, con le caratteristiche di una società industriale privata

Anche in SACMI, ragiona Berantelli, sono importanti sia la gerarchia, sia i relativi riporti: tutto però viene vissuto nella logica della partecipazione e del continuo confronto.

Le decisioni di rilievo per le scelte aziendali, prima di diventare esecutive, passano attraverso un periodo di intense discussioni nel quale anche le opinioni e le critiche provenienti dal basso, dalla produzione, dagli uffici, dai singoli lavoratori, sono tenute in grande considerazione.

Questa "partecipazione decisionale" può forse implicare tempi più lunghi in fase preliminare ma deve essere comunque considerata un valore aggiunto, un vantaggio, perché una volta assunta la decisione è molto raro che ci siano delle critiche e si va avanti in maniera molto spedita.

Da sempre, infatti, si assiste a confronti ex ante ma anche, poi, ad una unicità di vedute a decisione presa quasi che il metodo democratico e partecipativo seguito abbia messo d'accordo tutti.

Questo metodo partecipativo insito nel processo decisionale e di gestione, implica uno stile di direzione che può mettere in difficoltà i dirigenti assunti direttamente dall'esterno, se abituati a metodologie dell'impresa tradizionale nella quale le decisioni non venivano discusse ma calate dall'alto in base al principio dell'autorità gerarchica.

Pertanto in SACMI si tende a privilegiare - ogni volta che sia possibile - lo sviluppo delle carriere interne puntando molto sulla formazione dei giovani e sulle promozioni dal basso; in caso di assunzione dal mercato del

lavoro, per necessità di acquisire competenze specifiche e/o di livello manageriale evoluto, vengono attentamente valutate anche le caratteristiche gestionali e lo stile di direzione dei candidati

Pertanto, in generale, in fase di selezione degli aspiranti all'assunzione è molto importante capire se il candidato porta già in sé attitudini al confronto, alla logica partecipativa, alle relazioni umane e voglia di crescere.

Queste qualità, per SACMI, contano quanto le professionalità già acquisite; si reputa che eventuali carenze tecniche possono essere colmate all'interno avendo l'azienda una forte vocazione alla formazione e alla crescita professionale dei giovani assunti.

Le carriere in SACMI hanno uno sviluppo nell'ambito della struttura funzionale di inserimento e successivamente in settori affini e/o nell'ambito del business di appartenenza.

Compatibilmente con i carichi di lavoro e con le necessità aziendali, si opera affinché lo sviluppo professionale dei collaboratori (specie quelli più "promettenti") sia effettuato tramite esperienze, in base ad una logica predefinita, in diversi settori o reparti dell'azienda per avere una visione e una consapevolezza complessivi dell'azienda, del suo Business, dei suoi prodotti, con la finalità e l'obiettivo di dare loro le conoscenze e le competenze necessarie per ricoprire posti di responsabilità via via più elevati.

Nell'ambito di questo processo di sviluppo professionale, vengono definiti eventi formativi specifici a supporto del consolidamento delle competenze e, in casi individuati, a supporto delle capacità manageriali.

GIULIO CICOGNANI

Giulio Cicognani si è laureato in ingegneria elettronica all'Università di Bologna nel 1973.

Ha ricoperto, all'interno di SACMI, le cariche di direttore Generale di SACMI Cooperativa e successivamente di direttore Generale del Gruppo.

La carriera

Dopo il conseguimento della laurea ha svolto per un anno attività di ricerca nel campo delle micro-onde.

Successivamente è stato assunto da TELETTRA (ora ALCATEL) azienda appartenente all'epoca al Gruppo FIAT con sede a VIMERCATE ove è rimasto fino al 1975 .

Nel 1975 è stato assunto in SACMI e destinato all'Ufficio Tecnico Progettazioni dove si è inizialmente occupato di un progetto riguardante l'automazione di alcuni tipi di macchine.

All'inizio degli anni ottanta è stato inviato in Spagna a dirigere la ristrutturazione e il trasferimento della Società FATMI ESPANOLA, divenuta poi SACMI IBERICA.

Con decorrenza 1/1/1990 è stato nominato Direttore Generale di SACMI Cooperativa dopo la prematura scomparsa, l'Ing. Aldo Villa.

La carica è stata mantenuta fino a novembre 2001 quando ha assunto la funzione di Direttore Generale del Gruppo. L'Ing. Cicognani ha mantenuto tale carica fino alla fine del 2007 quando – avendo compiuto il 60° anno di età – in ossequio alle norme statutarie, ha cessato il suo rapporto di dipendenza dalla Cooperativa ed il suo ruolo manageriale nel Gruppo.

A quella data è stato sostituito nella carica di Direttore Generale del Gruppo dal collega Ing. Emiliani .

L'intervista tocca svariati argomenti.

Le motivazioni della scelta

L'Ing. Cicognani scelse di entrare in SACMI perché era una Cooperativa alle cui motivazioni sociali si sentiva affine, perché era una azienda con buone potenzialità di sviluppo, perché – essendo basata sul sistema partecipativo – offriva spazi di crescita ed opportunità di emergere ad un giovane laureato ed, infine, perché ciò gli consentiva di lavorare nella sua città e per la sua città.

Sviluppo e innovazione

SACMI ha sempre tenuto un approccio al mercato sensibile alle esigenze della clientela, a differenza di molti concorrenti italiani ed esteri che tendevano ad imporre il loro prodotto al mercato , spesso, senza tener conto del contesto del paese e delle maestranze disponibili localmente..

Si può dire, mutuando le espressioni dal mondo del “fashion” che i prodotti SACMI più che “prêt à porter” sono “taylor made”.

Questa caratteristica ha permesso , nel tempo, a SACMI si crearsi una rapporto di fiducia che ha dato continuità al suo lavoro diventando sempre più un partner che un fornitore .

Questa reputazione di azienda capace di saper cogliere le esigenze della clientela e questo fatto, alla fine, le ha consentito di essere vincente sul mercato, anche verso la concorrenza italiana ed estera ,che in larga parte, sono poi state assorbite da SACMI .

L’ evoluzione della macchine SACMI sono stati spesso frutto delle richieste dei clienti e dell’ esperienza che via via Sacmi raccoglieva sui diversi mercati.

I nuovi prodotti nascono sempre, in SACMI, quale frutto di un lavoro di “equipe”.

L’ innovazione sia essa di processo che di prodotto nasceva dal “Comitato Prodotti” un organismo istituito per coinvolgere tutti i principali enti aziendali nel definire i nuovi prodotti senza una gerarchia dove si discute e solo alla fine la direzione ne fa la sintesi.

In tema di innovazione, uno dei momenti più importanti è stato di produrre delle presse con azionamento idraulico che avvenne all’inizio e degli Anni Settanta con la vendita della prima pressa PH330 alla Ceramica tedesca JASBA MOSAIK.

Il dirigente che maggiormente ha creduto in questo passaggio è stato il Direttore Tecnico di allora, l’Ing. Giuseppe Cassani che dalle presse a frizione ebbe l’ idea di passare all’ idraulica raggiungendo performance in precisione e rapidità impensabili.

La pressa idraulica Sacmi ebbe un successo talmente importante che permise, alla Sacmi di diventare un impiantista ceramico da semplice costruttore di presse

Operai e ingegneri

La natura cooperati, l' autogestione delle attività determina che i rapporti fra operai e ingegneri in SACMI sono spesso critici e costruttivi nell' interesse comune dell' azienda .

Le soluzioni tecniche vengono di solito migliorate in officina e tutti portano il loro contributo nell' ottava di un processo virtuoso tale da migliorare il costo del prodotto , le performance e l'affidabilità.

Quando un prodotto è passato dall'Ufficio Tecnico (progettazione) all'officina (costruzione) ed ha raccolto tutte le critiche normalmente è un successo quando va in produzione dal cliente.

Quanto detto segue comunque le procedure ISO 9001 lasciando traccia di tutto ciò che si modifica e del perché lo si fa.

Autogestione sì, ma con modalità e criteri estremamente rigorosi

PAOLO BILLI

Il dott. Paolo Billi è Direttore Finanziario di SACMI.

La carriera

Dopo aver conseguito la Laurea In Economia e Commercio all'Università di Bologna nel 1984 ho maturato un'esperienza presso un Istituto di Credito, cui ne seguì una seconda nell'ambito del Controllo di gestione nell'allora SIP (attuale Telecom) per approdare in SACMI all'inizio del 1987.

La scelta di lasciare "posti e carriere sicure" per iniziare in SACMI con un contratto di "formazione lavoro" fu allora criticata da molte persone a me vicine, ma fu, con il senno di poi, la scelta giusta... visto che sono ormai 22 anni che questa "avventura" continua con soddisfazione (spero non solo mia...).

In SACMI ho potuto maturare esperienze operative e formative prima nella Direzione Amministrativa, poi in quella Finanziaria con particolare

attenzione agli aspetti legati all'export che già allora rappresentava la parte prevalente del fatturato SACMI.

Dal 1998 ricopro la carica di Direttore Finanziario in SACMI Imola, Società controllante del Gruppo SACMI, e dal 2007, quando è stata creata, anche quella di Direttore Finanziario di Gruppo.

Ho ricoperto cariche di Sindaco e Amministratore in diverse Società in Italia e all'estero, fra le quali una Compagnia Assicurativa americana; attualmente sono Presidente di SACMI DE MEXICO, Consigliere di NEGRI BOSSI S.p.a., Presidente di NEGRI BOSSI S.A. (Spagna), Consigliere di NEGRI BOSSI UK e SACMI MIDDLE EAST (Dubai).

L'importanza e lo standing del Gruppo SACMI mi hanno consentito di maturare esperienze quale Testimonial presso le Università di Bologna, Modena e Bocconi nell'ambito di Master post-Laurea, oltre che partecipare a numerosi Convegni, sia in Italia che all'estero focalizzati sulle problematiche relative sia all'export che agli strumenti finanziari e pubblici di supporto.

Poiché gli argomenti trattati dal dott. Billi sono solo in minima parte trattati in altre parti di questo volume, la sua intervista viene riportata integralmente.

1) Lei è direttore finanziario di SACMI: quali sono le mansioni e le responsabilità che il Suo ruolo comporta?

R.: Dividerei le mansioni in due grandi aree: la *Finanza a supporto delle Vendite* e la *Finanza Ordinaria*.

Nella *Finanza a supporto delle Vendite* i principali temi sono:

- 1) la definizione e aggiornamento della **contrattualistica** relativa alle vendite, in tutte le sue forme, incluso ciò che ad essa è legato come agenti, mediatori, Società di trading etc.,
- 2) **l'impostazione delle operazioni finanziarie connesse alle vendite** (quello che gli inglesi definiscono "trade finance"), ovvero il finanziamento ai clienti, l'analisi dello standing dei medesimi, delle

garanzie collaterali e della loro tenuta giuridica, la ricerca ed ottenimento delle coperture assicurative ed infine la ricerca e la gestione delle operazioni di smobilizzo dei crediti. In questo ambito rientrano poi la gestione delle garanzie bancarie a favore dei clienti (bonds internazionali) così come la gestione delle Lettere di credito e/o delle garanzie bancarie a nostro favore.

Queste attività sono divenute negli ultimi anni sempre più strategiche e complesse sia per effetto della globalizzazione (e anche delle condizioni finanziarie), sia perchè i mercati di sbocco delle nostre vendite sono sempre più “esotici”.

- 3) La **gestione dei crediti verso i clienti**; rientrano in questo ambito la gestione degli incassi, inclusa la definizione delle pratiche valutarie, dei contenziosi, dei default (procedure concorsuali incluse) e delle pratiche di indennizzo assicurativo oltre che di escussione delle garanzie attive.
- 4) La **gestione delle operazioni di agevolazione dei finanziamenti alle vendite** in tutti gli aspetti e forme, quali predisposizione delle domande, della documentazione relativa e la gestione delle pratiche.

La principale responsabilità che sento risiede nel riuscire a bilanciare opportunità (vendite) e rischi (credito, ma non solo) gestendo il rapporto con le aree commerciali in modo da stimolare le vendite riducendo al minimo i rischi e mantenendo in equilibrio i flussi finanziari.

Ovviamente è mia responsabilità la corretta gestione degli incassi (in tutte le forme tecniche), così come la gestione del rischio di credito nei limiti definiti.

Nella **Finanza Ordinaria** i principali temi sono:

1. la **gestione della tesoreria** e la pianificazione finanziaria
2. la **gestione dei rischi di tasso e di cambio**

Le responsabilità in questo ambito sono principalmente correlate alla necessità di tutelare il patrimonio aziendale eliminando i rischi finanziari puri indotti dall'attività aziendale e garantendo le necessarie disponibilità finanziarie.

Il tutto con i minori costi possibili.

2) Quali sono gli strumenti finanziari che SACMI usa per il finanziamento delle vendite?

R: Negli anni abbiamo cercato di estendere le nostre competenze a tutte le forme possibili, utilizzando, in varia misura:

Il Credito Fornitore (Supplier's Credit) con successivo smobilizzo pro-soluto (forfaiting) o con copertura assicurativa sia pubblica (SACE) che Privata (prevalentemente mercato UK o USA) e successivo finanziamento parzialmente pro-soluto.

Il Credito Acquirente (Buyer's Credit) sia in forma "corporate" che con garanzia bancaria.

Le linee finanziarie bilaterali sia tra banche commerciali che tra Istituzioni pubbliche, sia nelle forme agevolate che non agevolate.

L'IFC (Banca Mondiale) in alcuni specifici progetti di investimento di nostri clienti.

Le lettere di credito in tutte le forme possibili.

Abbiamo anche realizzato operazioni di "countertrade".

Il panorama è certamente molto vasto e le esperienze maturate innumerevoli, ma molto tecniche e, in alcuni casi, anche molto complesse; le principali sono quelle citate.

Per dare la percezione della creatività che cerchiamo di mettere nelle nostre operazioni posso ricordare operazioni finanziarie garantite da bestiame (in Argentina), da appartamenti (Italia, Brasile, Russia) oltre che, ovviamente dalla riserva di proprietà sulle nostre macchine, dall'ipoteca sugli stabilimenti dei nostri clienti, dal pegno di azioni di Società terze etc.

3) Quali sono gli elementi organizzativi e operativi che identificano la Direzione Finanziaria della SACMI e quali i punti di forza?

R: Innanzi tutto va detto che la Direzione Finanziaria SACMI si è evoluta nel tempo seguendo lo sviluppo aziendale sia in termini dimensionali che qualitativi, ma ciò non sarebbe stato possibile se non ci fosse stata adeguata sensibilità sia nella Direzione Aziendale che nel Consiglio di Amministrazione.

Negli anni, soprattutto negli ultimi, sono state inserite numerose risorse (tutte Laureate) che attraverso un lungo percorso formativo (sia interno che attraverso periodi di stage in Banche, Compagnie Assicuratrici, Società finanziarie specializzate in Forfaiting, Factoring, Leasing, etc.) sono divenute, ciascuna nel proprio ambito, veri esperti.

In SACMI abbiamo introdotto la figura dei Capi Commessa Finanziari (CCF) la cui principale attività è rappresentata dalla ricerca di soluzioni finanziarie a supporto dei Venditori, sia in Sede che direttamente presso i Clienti.

I CCF, ognuno dei quali segue una determinata area del mondo, attraverso un costante dialogo con le Istituzioni finanziarie (italiane ed estere) e sviluppando un rapporto di fiducia con i clienti, devono comprenderne le esigenze e trovare le soluzioni più aderenti a quelle esigenze, creando i presupposti per una corretta impostazione finanziaria dei contratti di vendita.

Questa figura organizzativa, per quanto a mia conoscenza, è una peculiarità della nostra azienda e credo sia anche un punto di forza sia rispetto al mercato, sia rispetto alla gestione dei flussi finanziari.

Relativamente alle figure professionali più “normali” direi che l’attenzione alla formazione continua sia l’elemento distintivo nella nostra azienda.

In SACMI esiste un continuo colloquio fra la Direzione Finanziaria e le Direzioni di Business, oltre che, evidentemente, con la Direzione Generale, creando per tale via un costante e sinergico confronto di idee e di

convinzioni che, pur nella dialettica, rappresentano un momento qualificante per le decisioni da assumere.

Vista la tipologia dei nostri prodotti abbiamo poi posto particolare attenzione alla gestione del “rischio di credito” che si è tradotta in deleghe specifiche, a me attribuite, che mi consentono (e impongono) di intervenire su tutte le operazioni di vendita nel corso della loro vita, dalla negoziazione con il cliente, all’attivazione della commessa, alla spedizione delle merci.

In tutte queste fasi l’intervento della Direzione Finanziaria è non solo richiesto, ma essenziale per l’avanzamento delle attività.

4) SACMI gode di alto merito creditizio; in quale misura ciò si traduce in un vantaggio competitivo?

R: Innanzi tutto è bene sottolineare che lo standing della SACMI ci ha consentito, fino ad oggi, di affrontare questa crisi, certamente la più profonda e prolungata degli ultimi 80 anni, con ragionevole tranquillità e senza affanni, pur nella consapevolezza che nessuno ne è immune e che anche noi ne soffriamo e ne soffiremo.

Questo è il primo vantaggio che devo ricordare.

Dal punto di vista economico e finanziario è evidente che un elevato merito di credito si traduce in maggior flessibilità operativa (disponibilità di linee di credito) e minor onerosità e dunque maggior competitività complessiva del sistema azienda.

Credo comunque che il maggior vantaggio per SACMI sia rappresentato dalla credibilità guadagnata in anni presso il sistema finanziario che rende possibili operatività precluse ad altre aziende; mi riferisco in particolare ad operazioni di finanziamento strutturato alla clientela estera.

5) Quali sono le principali istituzioni finanziarie internazionali con le quali operate?

R: Innanzi tutto operiamo con tutte le maggiori Banche Italiane e con molte estere (in particolare Spagnole, Tedesche, Inglesi, Francesi, ma anche Iraniane, Egiziane, Russe per arrivare a Indonesiane e vietnamite...).

Operiamo con SACE (Export Credit Agency italiana) con la quale abbiamo sviluppato un proficuo rapporto che non si esaurisce nella semplice operatività, ma arriva allo studio di nuovi prodotti assicurativi/finanziari e al test congiunto dei medesimi.

Attraverso Società del nostro Gruppo abbiamo rapporti con ECA's di altri Paesi, come Spagna o Germania.

Una citazione particolare va alla SIMEST con la quale si è sviluppato un rapporto di collaborazione assolutamente impeccabile.

Come già detto abbiamo rapporti oramai decennali con la City di Londra, dai Lloyds a numerose Compagnie di assicurazione e Broker, oltre che con Compagnie Americane.

Abbiamo infine operato con il supporto della EBRD (European Bank for Reconstruction and Development), con l'IFC, con la Banca Africana di sviluppo etc.

6) Rispetto a quando Lei assunse, anni fa, la responsabilità di direttore Finanziario, cosa è cambiato sul mercato internazionale?

R: Molto è cambiato e molto sta cambiando.

Relativamente ai nostri clienti il cambiamento più evidente, dal punto di vista finanziario, è certamente rappresentato dalla omogeneizzazione delle condizioni di finanziamento richieste; se 10 anni fa una vendita con pagamento articolato nel medio lungo termine (5 anni) era una eccezione e fattibile solo in Paesi a medio-basso rischio, oggi è la norma in tutte le aree del mondo, con esclusione di quei Paesi dove la Legge locale impone l'intermediazione delle banche nelle operazioni di import/export (ad esempio Iran e Algeria).

Relativamente al mercato finanziario il mondo ha subito una totale rivoluzione; ad esempio ricordo Banche che esistevano ed erano considerate

tra i principali player's e che oggi non esistono più o perché incorporate da altre o perché hanno mutato il loro "core business".

Abbiamo assistito alla tanto temuta "nazionalizzazione" di banche, ma anche al fenomeno contrario quando sulle ceneri di stimate banche pubbliche, soprattutto nei Paesi ex-Comecon, sono sorte banche private oggi molto meno stimate e in alcuni casi traballanti.

Direi proprio che il mondo di oggi è enormemente distante da quello di 11 anni fa.

7) Nell'attuale scenario di crisi mondiale cosa è cambiato nel Suo lavoro? Quali le maggiori difficoltà?

R: Come dicevo questa crisi è molto grave, profonda e come era inevitabile, da "finanziaria" si è trasformata in "economica" con ripercussioni gravi sul tessuto produttivo di moltissimi Paesi.

Questo ha generato una crescente difficoltà nell'incasso dei crediti, una forte riduzione della propensione agli investimenti (soprattutto nei settori più colpiti dalla crisi come quelli legati all'edilizia), una crescente richiesta di finanziamenti da parte dei clienti; dall'altro lato ha generato una forte contrazione della disponibilità di credito (credit crunch), e una tendenziale crescita del costo dei finanziamenti in tutte le sue forme.

La risultante è, anche per SACMI, un aumento del capitale circolante e dunque la necessità di una più attenta gestione dello stesso.

Per quanto mi riguarda quindi la crisi in atto ha richiesto maggior tempo e maggiori energie nella pianificazione dei flussi finanziari, nella gestione delle leve interne tese a contenere gli effetti negativi di cui sopra ed infine al mantenimento delle relazioni con il sistema finanziario che oggi, a differenza di solo 12 mesi fa, richiede costanti aggiornamenti sull'andamento della gestione aziendale e delle prospettive economico/finanziarie dell'azienda e del Gruppo.

8) Quali effetti ha generato in Sacmi l'attuale crisi e come avete reagito?

R: Come dicevo registriamo un assorbimento di liquidità per l'effetto combinato delle difficoltà dei nostri clienti ad onorare i pagamenti ed una aumentata necessità di stimolare le vendite con condizioni finanziarie "attraenti" per i clienti stessi.

Inoltre Sacmi Imola, nel rispetto dei suoi obiettivi statuari, "istituzionalmente" non scarica sui propri fornitori le tensioni di liquidità ed inoltre non ha adottato, a differenza dei propri concorrenti, misure che incidano sull'occupazione (cassa integrazione per esempio).

In questa fase è evidente che queste scelte, per quanto positive socialmente, hanno un prezzo che è anche rappresentato dal capitale investito.

Lo standing ed il patrimonio della Società rappresentano un paracadute fondamentale che ci ha consentito di spostare il debito sul medio-lungo termine (sfruttando anche il periodo di bassi tassi di interesse), mantenendo una certa flessibilità sul breve termine.

L'altro grande capitolo è rappresentato dalle operazioni finanziarie finalizzate allo smobilizzo dei nostri crediti, che abbiamo intensificato utilizzando, come dicevo, tutte le operatività disponibili in Europa e non solo.

9) Quali stimoli, sul piano finanziario, usate – nella attuale situazione – per incoraggiare la clientela verso nuovi investimenti?

R: A questa domanda credo di avere già risposto parlando degli strumenti che utilizziamo a supporto delle vendite.

E' certo che in questa fase lo sforzo per cercare soluzioni finanziarie a volte "acrobatiche" è maggiore anche se, finora, posso dire che non abbiamo perso opportunità, ma anzi ne abbiamo create.

10) Quali sono le interrelazioni fra la Direzione da Lei diretta e la Direzione Patrimonio?

R: Le interrelazioni, da sempre, sono numerose e, in questo periodo accresciute.

La Direzione Patrimonio ha quale obiettivo primario il mantenimento del valore della liquidità strutturalmente eccedente le necessità dei Business, attraverso operazioni di investimento sia immobiliari che mobiliari.

E' evidente che l'attività della Direzione Patrimonio genera presa di posizione relativamente al rischio tasso di segno contrario rispetto alle posizioni della Direzione Finanziaria che è strutturalmente indebitata. La sommatoria delle posizioni dovrebbe dare un sostanziale equilibrio.

A questo aspetto, storicamente controllato, se ne è aggiunto un altro "figlio della crisi" ovvero la necessità di essere costantemente allineati sia sul livello di utilizzo delle linee (indebitamento), sia sul livello di onerosità del debito, al fine di ottimizzare l'impatto economico della gestione finanziaria.

Questa attività risulta oggi ancor più complessa considerando la sommatoria delle problematiche di Gruppo che si consolidano su SACMI Imola ed inevitabilmente la condizionano.

Va da sé che anche le relazioni con il sistema finanziario sono gestite in coordinamento per evitare disallineamenti.

PIETRO CASSANI

L'Ing. Pietro Cassani, laureato in ingegneria meccanica presso l'Università di Bologna, riveste, dal 2008, la carica di Direttore Generale di SACMI Società Cooperativa.

La carriera

Appena dopo aver conseguito la laurea l'Ing. Cassani è stato assunto dalla SACMI Cooperativa ed inviato per un periodo di sei mesi ad Hong Kong nella struttura SACMI dedicata al governo del mercato cinese.

Rientrato nella sede di Imola vi ha trascorso quattro anni muovendosi in diverse aree dell'azienda (Ufficio Tecnico, Ufficio Impianti, Laboratorio, Area Commerciale) e potendo in tal modo beneficiare di una importante esperienza formativa.

Volendo approfondire la sua preparazione nel settore manageriale ha successivamente lasciato la SACMI ed ha frequentato per un anno e mezzo un Master in MBA presso la Università Bocconi di Milano.

Terminato il Master è stato nominato Consigliere Delegato della Ceramica ATLAS CONCORDE, carica che ha mantenuto per un periodo di 3 anni.

Successivamente è stato assunto, in qualità di Amministratore Delegato e Direttore Generale, dal GRUPPO SYSTEM di Fiorano Modenese, azienda multi-business (logistica verticale ed impianti di immagazzinamento) che fattura 250 milioni di Euro ed occupa circa 800 persone.

Dopo tre anni, l'Ing. Cassani è rientrato in SACMI dove per un anno e mezzo ha diretto l'area Business "White-ware" ed è stato successivamente nominato Direttore Generale.

Sintetizziamo alcuni punti della sua intervista; altre parti (sia pure senza esplicita citazione) sono state utili agli intervistatori per la elaborazione della Terza parte del volume.

L'innovazione e la "partecipazione diffusa"

Quando si parla di innovazione di prodotto, di processo ed anche organizzativa, l'elemento più importante è la partecipazione aziendale: tra l'impostazione della strategia e la realizzazione c'è uno stretto connubio e nella fase realizzativa ciò che fa la differenza è il valore della partecipazione.

Un ulteriore elemento assai significativo che caratterizza la gestione SACMI è la grande attenzione alla qualità del prodotto.

Esiste, come in altre aziende, un "tavolo di coordinamento prodotto" che coinvolge il settore tecnico, quello produttivo e l'area commerciale.

Tuttavia l'elemento distintivo di SACMI è che la spinta (costante) alla innovazione e al miglioramento del prodotto viene alimentata "dal basso",

dai tecnici, dai montatori (che recepiscono le esigenze del cliente) dagli stessi operai dei reparti.

L'azienda, nata come cooperativa di meccanici, ha conservato un forte legame con la sua base operaia e la sua vocazione "industriale", anche in tempi nei quali sembrava che nelle aziende contasse solo la finanza.

Non poche invenzioni derivano da questo contributo partecipativo, assai diffuso, anche nel campo dell'innovazione.

La cura del cliente

Da oltre 50 anni l'attenzione al cliente è un imperativo di SACMI anche quando nessuno sapeva che in inglese si dice "customer care".

Ciò è strettamente legato al modello di azienda che non ha un titolare o una famiglia proprietaria e non guarda all'interesse personale di oggi ma alla prospettiva collettiva, "transgenerazionale", del futuro.

Nelle assemblee sociali i soci sono i più strenui difensori delle ragioni dei clienti: memorabili e assai accese sono le loro critiche al management quando ritengono che ad un cliente non sia stata riservata la dovuta attenzione.

L'impiantistica

Una innovazione strategica nella vita di SACMI fu la decisione – caldeggiata all'inizio degli anni 70 dall'Ing. Villa – di passare da produttore di sole macchine a produttore e fornitore di impianti ceramici completi che devono realizzare un prodotto finale con qualità, quantità e consumi garantiti.

Fu, in azienda, una rivoluzione totale che si concretizzò in un arco di non meno di 15 anni, assicurando all'azienda uno sviluppo fino ad allora impensato.

Oggi, stimolati da questa esperienza, stiamo facendo la stessa cosa nel settore del BEVERAGE.

Nuovi Business e nuovi mercati

Quando si decide di entrare in un nuovo business o in nuovo mercato dove è già presente un concorrente consolidato SACMI anziché usare, come fanno altre aziende, l'arma della "Price competition" (letale, perché abbassa le marginalità) propone invece un nuovo tipo di prodotto non immediatamente confrontabile con la concorrenza.

A volte l'arma del prezzo va usata, ma non oltre certi limiti.

La decisione di entrare in un nuovo mercato o settore segue un iter preciso.

La direzione generale realizza un "Business Plan" inclusivo di tutte le ricadute conseguenti compresi gli investimenti necessari e le relative implicazioni finanziarie.

Il piano viene sottoposto al Consiglio di Amministrazione che lo deve approvare; se gli impatti sull'azienda sono significativi il piano va poi sottoposto all'approvazione finale dell'Assemblea dei soci.

Gli organi di "governance"

Il Consiglio di Amministrazione è formato da cinque soci eletti direttamente dalla Assemblea senza alcuna procedura di "mediazione": al socio viene consegnata una scheda con cinque righe vuote da riempire.

I soci che rivestono un ruolo dirigente (che sono cioè a capo di strutture aziendali) non possono essere eletti consiglieri; ciò allo scopo di non confondere il ruolo manageriale con quello di controllo.

Il Consiglio di Amministrazione è un organo di indirizzo, di controllo e di collegamento fra Direzione operativa e base sociale; non interviene nella gestione operativa della Società e rappresenta la volontà della proprietà (base sociale) soprattutto in tema di indirizzi sociali quali, ad esempio, le procedure per l'ammissione dei nuovi soci, le politiche mutualistiche e così via.

Ogni tre anni il Direttore Generale, in occasione del rinnovo del Consiglio di Amministrazione, rimette il suo mandato nelle mani del nuovo Consiglio; finora non è mai accaduto che tale mandato non venisse rinnovato ma questa prassi ha una forte valenza, anche simbolica.

Le interrelazioni di fiducia fra base sociale, Consiglio di Amministrazione e Direzione Generale sono assai importanti e non si possono portare avanti significativi piani industriali se questa fiducia non esiste o se il consenso è “appena sufficiente”.

In questi casi, saggiamente, il Consiglio di Amministrazione rinvia la decisione in attesa di aggregare un consenso più ampio.

Il fatto che la riconferma del Direttore Generale, deliberata dal nuovo Consiglio di Amministrazione, venga poi sottoposta al “gradimento” della base sociale conferisce grande autorevolezza al Direttore, forte del sostegno di oltre 300 soci: a nominarlo non è la scelta di un singolo proprietario, di una famiglia o di un anonimo “Fondo” ma quella di 300 soci e lavoratori che all’interno dell’azienda rappresentano – negli uffici, nei laboratori, nell’officina – la struttura portante della impresa.

APPENDICE B



Coefficienti per tradurre valori monetari dei periodi sotto indicati in valori del 2007

Anni	Coefficienti	Anni	Coefficienti	Anni	Coefficienti	Anni	Coefficienti
1861	8247,4585	1901	7659,0215	1941	1103,4289	1981	3,5223
62	8197,4739	02	7711,4208	42	954,6748	82	3,0275
63	8443,0911	03	7489,3865	43	569,2690	83	2,6328
64	8681,5353	04	7399,2516	44	128,1001	84	2,3809
65	8828,8721	05	7391,1650	45	65,0405	85	2,1924
1866	8737,6176	1906	7256,3476	1946	55,1103	1986	2,0664
67	8528,2673	07	6929,2172	47	34,0059	87	1,9752
68	8197,4739	08	7000,9482	48	32,1173	88	1,8819
69	8148,0916	09	7202,2535	49	31,6534	89	1,7652
70	8031,9667	10	7008,2031	50	32,0843	90	1,6637
1871	7791,3779	1911	6838,1355	1951	29,2438	1991	1,5635
72	6893,9001	12	6776,4689	52	28,0520	92	1,4833
73	6502,8038	13	6762,9160	53	27,5162	93	1,4235
74	6350,1559	14	6762,9160	54	26,7958	94	1,3696
75	7415,4781	15	6320,4822	55	26,0641	95	1,3000
1876	7008,2031	1916	5050,7214	1956	24,8287	1996	1,2512
77	6735,9721	17	3570,7054	57	24,3583	97	1,2299
78	6993,7084	18	2560,7406	58	23,2447	98	1,2082
79	7081,5874	19	2522,5349	59	23,3423	99	1,1894
80	6831,2283	20	1919,6469	60	22,7385	2000	1,1597
1881	7303,3650	1921	1622,5806	1961	22,0927	2001	1,1295
82	7481,1018	22	1632,3717	62	21,0206	02	1,1026
83	7729,0469	23	1641,8830	63	19,5510	03	1,0762
84	7882,1865	24	1586,0497	64	18,4567	04	1,0552
85	7711,4208	25	1411,8823	65	17,6883	05	1,0375
1886	7720,2237	1926	1308,8670	1966	17,3412	2006	1,0172
87	7737,8902	27	1431,6080	67	17,0011	07	1,0000
88	7641,7130	28	1544,7501	68	16,7872		
89	7514,3511	29	1520,4397	69	16,3288		
90	7256,3476	30	1570,2150	70	15,5387		
1891	7279,7804	1931	1738,0920	1971	14,7987		
92	7343,0141	32	1784,8815	72	14,0114		
93	7506,0111	33	1897,0311	73	12,6950		
94	7539,4827	34	2000,2709	74	10,6284		
95	7581,7444	35	1972,2706	75	9,0710		
1896	7615,8964	1936	1833,7625	1976	7,7849		
97	7633,0880	37	1675,2331	77	6,5918		
98	7581,7444	38	1555,7663	78	5,8621		
99	7702,6378	39	1489,9573	79	5,0650		
900	7667,7052	40	1276,7446	80	4,1809		