



European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

WORKING PAPER N. 039 | 12

**MONDRAGÓN: COME FAR CONVIVERE SUCCESSO
ECONOMICO E VALORI COOPERATIVI**

Dario Di Giulio Cesare

JEL classification: P13, J54
Fondazione Euricse, Italy

Please cite this paper as:
Di Giulio Cesare, D. (2012), *Mondragón: come far convivere successo economico e valori cooperativi*, Euricse Working Paper, N.039 | 12

MONDRAGÓN: COME FAR CONVIVERE SUCCESSO ECONOMICO E VALORI COOPERATIVI

Dario Di Giulio Cesare♦

Abstract

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) è il maggiore gruppo industriale cooperativo del mondo per fatturato. Sorto negli anni Cinquanta, ha intrapreso un singolare percorso di sviluppo basato in un primo momento sulla crescita interna e dimensionale, che ha portato importanti innovazioni nella *governance*. Queste hanno consentito negli anni Novanta la formazione di un gruppo fortemente internazionalizzato. Le società create all'estero non sono cooperative: ciò ha innescato un intenso dibattito sulla questione se il gruppo avesse perso la propria identità originaria. In questo *paper* si mostra come invece il gruppo sia riuscito a conciliare gli obiettivi cooperativi, la relazione con la comunità locale e i necessari requisiti di efficienza e competitività adottando una peculiare struttura organizzativa, in cui le cooperative sono raggruppate in divisioni settoriali e coordinate da organi centrali composti dagli stessi soci.

La complessa architettura istituzionale del gruppo ha consentito di razionalizzare la presenza delle cooperative sul mercato, stimolandone efficienza e competitività, senza rinunciare alle loro prerogative cooperative e realizzando su larga scala anche gli obiettivi sociali tipici di questa forma d'impresa.

Nei primi anni Duemila è inoltre stata avviata una seconda fase di sviluppo internazionale, caratterizzata dai tentativi volti a recuperare l'identità cooperativa anche nelle succursali estere.

Keywords

Mondragón, proprietà dei lavoratori, multilocalizzazione, *governance* cooperativa, internazionalizzazione delle cooperative

♦ d.digiulioesare@gmail.com

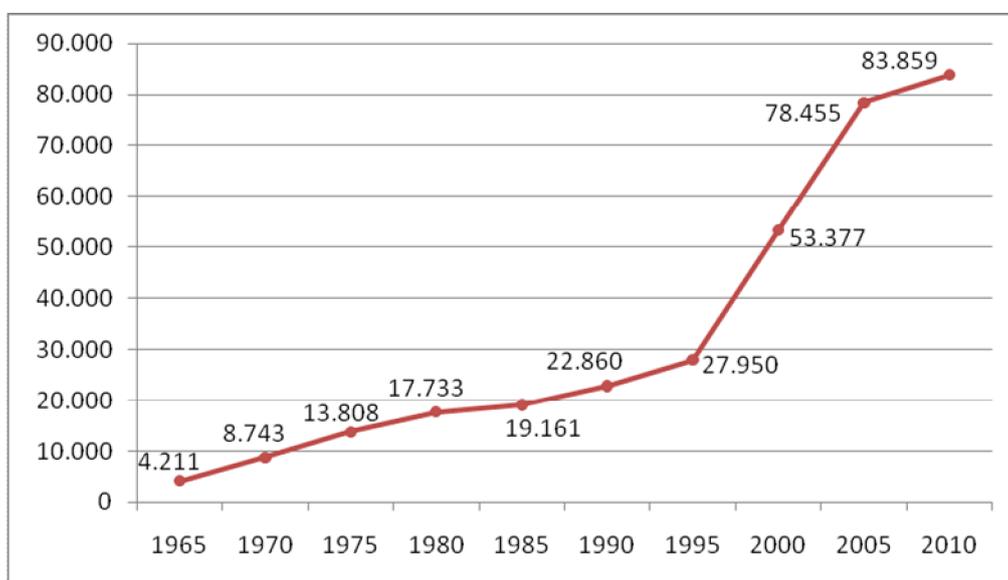
1. Introduzione¹

Mondragón Corporación Cooperativa (di seguito MCC) è un gruppo multinazionale composto da 255 società, che comprende 111 cooperative, 120 succursali nella forma di società di capitali, una compagnia di assicurazioni, quattro fondazioni, otto enti di supporto e 11 dipartimenti di supporto all'internazionalizzazione. È il settimo gruppo industriale spagnolo per giro d'affari e il terzo per occupazione, e il maggiore con capitale esclusivamente spagnolo. Delle 10 maggiori cooperative spagnole, cinque appartengono a MCC, comprese le due più grandi (Eroski e Caja Laboral). È inoltre il nono gruppo cooperativo mondiale per fatturato e il maggiore nell'industria (dati ICA, disponibili su www.global300.coop).

L'impatto di MCC sull'economia basca è considerevole: il gruppo genera il 3,6 per cento del PIL della regione, che arriva al 6,6 nel settore industriale, occupa 35.629 lavoratori (3,6 per cento dell'occupazione totale della regione) cui ne vanno aggiunti circa 19.600 nell'indotto, realizza il 12,7 per cento degli investimenti industriali effettuati nei Paesi Baschi e l'11,4 per cento delle esportazioni industriali.

Nei suoi 55 anni di storia, il gruppo ha creato nuovi posti di lavoro senza soluzione di continuità, fino ad arrivare agli attuali 83.859 lavoratori, che tuttavia non è il valore massimo raggiunto dal gruppo: nel 2008 i lavoratori erano 92.773, ma la crisi economica ha imposto negli ultimi due anni una riduzione della forza lavoro che ha coinvolto l'area industriale e quella della distribuzione, mentre non ha interessato né la divisione finanziaria né i centri di ricerca e formazione. Nonostante ciò, nel periodo 2003-2009 l'occupazione nelle imprese spagnole di MCC è aumentata del 17 per cento, mentre nello stesso periodo l'occupazione in Spagna è cresciuta del 13 per cento e nei Paesi Baschi solo dell'1 per cento.

Figura 1. Evoluzione temporale della forza lavoro nel gruppo Mondragón



Fonti: per i dati dal 1965 al 1990, Ormaetxea (1991), per i dati dal 1995 al 2010, MCC, Annual Report (anni vari); elaborazione propria.

¹ L'autore ringrazia per l'aiuto e gli utili commenti la professoressa Vera Zamagni (Università di Bologna) che è stata relatrice della tesi da cui l'articolo è tratto, e il professor Carlo Borzaga (Università di Trento/Euricse) per gli utili commenti a una prima versione del lavoro.

La distribuzione settoriale delle imprese di MCC è singolare: diversamente da ciò che accade nella maggioranza dei sistemi economici, in cui la presenza delle cooperative è prevalente nel settore agroalimentare, nella distribuzione, nel credito e nelle assicurazioni, a Mondragón le cooperative operano soprattutto nel settore industriale. L'imponente crescita registrata nell'ultimo decennio dalla società di distribuzione Eroski ha parzialmente ridotto questa evidenza, ma sia in prospettiva storica sia dalla scomposizione settoriale del fatturato consolidato di MCC, l'industria rimane prevalente.

Figura 2. Distribuzione settoriale degli addetti e del valore aggiunto di MCC nel 2010



Fonte: MCC Annual Report 2010, elaborazione propria.

La preponderanza dell'industria all'interno di MCC risulta ancora più marcata dal punto di vista numerico: delle 111 cooperative, 68 sono industriali, cinque finanziarie, sette di distribuzione, sette di servizi, sette di educazione e 17 sono centri tecnologici e di ricerca. Uno dei fondatori del gruppo spiega questo fatto ricordando che la zona di Mondragón ha una forte tradizione industriale e una scarsa vocazione agricola, e per questo motivo le cooperative si sarebbero formate principalmente nel settore manifatturiero (Ormaetxea, 1997). A partire dalla fine degli anni Ottanta, la ricerca della competitività e gli sforzi per raggiungere la massa critica richiesta dai mercati internazionali hanno portato al consolidamento delle attività esistenti, frenando lo *start-up* di nuove cooperative e l'esplorazione di nuovi settori, soprattutto nei servizi (Cheney, 1999).

La divisione industriale, oltre a contribuire per la maggior parte dei risultati economici di MCC, è anche la più cooperativa, con l'86 per cento degli addetti che è socio dell'impresa in cui lavora.

2. La storia

Negli anni Quaranta la Spagna usciva da una Guerra Civile che ne aveva quasi azzerato la capacità produttiva e le finanze statali e che sfociò nella dittatura di Franco. Il regime franchista intraprese una politica di industrializzazione guidata dallo Stato accompagnata da un severo regime autarchico.

In questo contesto il parroco di Mondragón, José Maria Arizmendiarieta, legato ai principi dei Pionieri di Rochdale e al pensiero di Azione Cattolica, nel 1943 creò una scuola professionale per i giovani del paese nella quale lui stesso insegnava. Con la sua azione educativa, Arizmendiarieta creò le condizioni per lo sviluppo di iniziative imprenditoriali, che si materializzarono nel 1955, quando cinque suoi studenti fondarono Ulgor, una società che produceva stufe e caloriferi. Fu questo

l'insediamento pionieristico che diede l'avvio all'esperienza cooperativa di Mondragón. L'obiettivo era costruire una "terza via", diversa sia dal capitalismo sia dalla pianificazione socialista: una società posseduta e governata dai lavoratori, che garantisse loro la sicurezza del posto di lavoro e un salario maggiore, e che trasmettesse benefici all'intera comunità (Cheney, 1999). Nel 1959 la società si diede uno statuto cooperativo conforme alla legislazione dell'epoca. Nel volgere di pochi anni sorsero nella medesima zona altre cooperative industriali, che legandosi a Ulgor ne completarono la filiera produttiva.

Il punto di partenza per l'istituzione di un ambiente democratico partecipativo fu la determinazione di un rapporto massimo di 1:3 tra lo stipendio più basso e quello più elevato all'interno della medesima impresa. Con l'applicazione di questa struttura salariale, i lavoratori meno pagati guadagnavano più di quanto avrebbero potuto ottenere svolgendo la stessa mansione in un'impresa non cooperativa, i lavoratori delle fasce intermedie guadagnavano circa la stessa cifra mentre i manager ricevevano di gran lunga meno di quanto avrebbero potuto ottenere altrove.

Le cooperative di Mondragón hanno manifestato sin dagli inizi la tendenza a collaborare e a fare gruppo. Nel pensiero dei fondatori era preferibile sviluppare molte piccole imprese integrate tra loro piuttosto che una sola grande impresa con una produzione diversificata. Le prime cooperative erano tutte manifatturiere e condividevano la medesima matrice culturale (Azione Cattolica), educativa (la Scuola Professionale di Mondragón), tecnica (il passato lavorativo di molti dei primi operatori presso la Unión Cerrajera²) e giuridica (lo statuto di Ulgor, adottato dalle altre cooperative come modello). Nei primi anni esse erano collegate in maniera informale e avevano relazioni per lo più commerciali. La loro crescita venne favorita dalla mancanza di concorrenza, evitata attraverso il divieto posto sia alle nuove cooperative, che alle nuove divisioni di cooperative già esistenti, di espandersi in linee di prodotto già presidiate da altre imprese del gruppo.

Questo primo nucleo di cooperative dovette affrontare da subito quattro ordini di problemi:

- accesso insufficiente al mercato dei capitali,
- mancanza di managerialità,
- esclusione dal sistema di *welfare* nazionale,
- limitate competenze tecnologiche.

I primi due problemi furono risolti nel 1959 con la creazione di una banca cooperativa, la Caja Laboral Popular (CLP), della quale le cooperative industriali erano contemporaneamente sia soci sia clienti. All'interno della CLP vi era anche una Divisione Manageriale che forniva consulenza alle imprese e supportava la creazione di nuove cooperative.

Il terzo problema discendeva dal fatto che i lavoratori delle cooperative, essendone anche proprietari, per la legge spagnola dell'epoca rimanevano esclusi dal sistema previdenziale nazionale. Inizialmente fu la stessa CLP a gestire programmi autonomi di *welfare*, finché nel 1968 fu creata, tramite uno *spin-off*, la compagnia di assicurazioni Lagun Aro, anch'essa una cooperativa di secondo grado (ovvero, come la CLP, una cooperativa che tra i propri soci annovera altre cooperative).

² Un complesso siderurgico sorto nel 1906 dalla fusione di diverse imprese locali, che nel primo quarto di secolo dava lavoro a circa il 25 per cento della popolazione di Mondragón. Durante i te anni di Guerra Civile la Unión Cerrajera vide diminuire la propria forza lavoro del 60 per cento e dovette riconvertire la produzione a fini bellici.

Per favorire lo sviluppo tecnologico nel 1974 fu istituito il centro di ricerca e sviluppo Ikerlan. L'esigenza di sviluppare internamente la ricerca era diventata sempre più pressante, poiché era difficile esportare producendo con brevetti esteri com'era avvenuto sino a quel momento. Con la creazione di queste tre cooperative di secondo grado, le cooperative di Mondragón si erano così dotate dei mezzi per formulare politiche comuni tali da assicurare loro coesione e specificità.

Nel 1969, dalla fusione di sette cooperative locali di consumatori nacque Eroski, società di distribuzione *retail*. Si trattava di una cooperativa ibrida poiché, a differenza delle altre cooperative attive nel settore commerciale, la base sociale era composta non solo dai consumatori ma anche dai lavoratori dell'impresa.

Il periodo fino al 1980 può essere considerato l'epoca d'oro delle cooperative di Mondragón, in cui esse conobbero una crescita impressionante del numero e della dimensione: dalle quattro cooperative esistenti nel 1959 si passò alle 78 del 1980, quando le vendite erano 24 volte quelle del 1966 e le esportazioni erano passate dall'1,8 al 20 per cento del fatturato. I lavoratori del gruppo erano 17.733, contro i 4.211 del 1965. Tra il 1963 e il 1977 i salari dentro il gruppo crebbero a una media annua del 15,5 per cento, mentre il costo della vita aumentava in media del 9,6 per cento.

Fu la Divisione Manageriale della CLP a dare un forte impulso alla crescita numerica e dimensionale delle cooperative e a favorire la formazione di un network di imprese associate alla banca. Essa identificava nuove opportunità di sviluppo per le cooperative associate e assisteva i potenziali cooperatori nello *start-up* di nuove attività, che avveniva soprattutto attraverso la scissione di una divisione da una cooperativa già esistente. Il caso più noto è lo *spin-off* della compagnia di assicurazioni Lagun Aro dalla Caja Laboral Popular. Questa modalità è stata storicamente molto utilizzata, in particolare dopo lo sciopero dei lavoratori di Ulgor del 1974 – l'unico della storia di Mondragón – che portò alla definizione di una dimensione massima per le cooperative pari a 500 soci. Questa soglia venne fissata per conservare i vantaggi legati alla piccola dimensione: un ambiente partecipativo e un oggetto sociale specializzato. Le cooperative, rimanendo piccole, soffrivano però di alcune problematiche che furono superate collegando le cooperative in rete tra loro. La prima politica volta alla formalizzazione di poli industriali a Mondragón risale al 1978: sotto il coordinamento di Caja Laboral, le cooperative si organizzarono in gruppi secondo il criterio della prossimità geografica. Grazie al gruppo, le cooperative riuscivano a raggiungere quella massa critica necessaria per ottenere i benefici delle economie di scala pur rimanendo piccole, cioè senza incorrere in problemi interni di rappresentatività. L'appartenenza al gruppo consentiva alle singole imprese associate di focalizzarsi sul proprio *core business* e, contemporaneamente, di accedere a servizi manageriali comuni ad un prezzo competitivo. Ma la funzione più importante del gruppo era il supporto che forniva alle cooperative in difficoltà attraverso il *pooling* degli utili e delle perdite, con il quale una frazione degli utili delle consociate (variabile tra i vari gruppi) veniva ridistribuita a favore delle cooperative in perdita.

2.1. La ristrutturazione del gruppo negli anni Ottanta

La configurazione del gruppo nel suo complesso, tuttavia, era ancora quella dei primi anni, ovvero un insieme eterogeneo e sempre più numeroso di imprese affiliate alla CLP, i cui compiti di coordinamento e di consulenza rivestivano un'importanza pari, se non superiore, al sostegno finanziario che essa garantiva.

Nella prima metà degli anni Ottanta le cooperative di Mondragón sperimentarono un momento di difficoltà a causa della congiuntura economica sfavorevole e molte di esse registrarono perdite. Nel 1986 la Spagna entrò a pieno titolo nella CEE e quindi nel mercato comune europeo. Il contesto competitivo cambiò radicalmente rispetto a pochi anni prima, quando le cooperative erano protette dall'autarchia. Ora le imprese spagnole dovevano affrontare la concorrenza anche dei *competitors* stranieri: nel 1985 le esportazioni del gruppo Mondragón erano pari a solo il 20 per cento della produzione e le imprese che dipendevano maggiormente dal mercato interno erano le più vulnerabili. Nella seconda metà del decennio il processo di creazione di nuove cooperative si arrestò e furono introdotte le misure di solidarietà e intercooperazione ancora oggi in vigore, come il ricollocamento dei lavoratori e l'erogazione di sussidi di disoccupazione da parte di Lagun Aro. Le risorse della CLP, fino a quel momento dedicate alla creazione di nuove cooperative, vennero indirizzate al consolidamento ed al salvataggio di quelle già esistenti.

Le nuove esigenze delle cooperative resero obsoleto il modello di coordinamento incentrato sulla Caja Laboral, che era ormai diventata una vera e propria impresa multidivisionale che, oltre al credito forniva servizi di consulenza e svolgeva un ruolo di capogruppo, pur non essendo né tecnicamente né formalmente una *holding*. Era necessario dare al gruppo una nuova configurazione, che liberasse la CLP dagli oneri organizzativi e consentisse, di fronte alle inasprite pressioni competitive, di formulare rapidamente politiche industriali efficaci.

Nel 1984 le cooperative del gruppo vennero riorganizzate in tre divisioni: industriale, finanziaria e tecnologico-educativa. Alla prima afferivano tutte le cooperative industriali, che erano la maggioranza; la seconda comprendeva la Caja Laboral e la compagnia di assicurazioni Lagun Aro; l'ultima comprendeva i centri di ricerca tecnologica e l'Università. Il gruppo assunse la denominazione MCC e vennero istituiti due organi centrali di sovrastruttura: il Congresso dei Gruppi Cooperativi e il Consiglio Generale. Il primo è un'assemblea generale dei rappresentanti di tutte le cooperative associate, preposta all'elaborazione di politiche comuni, le cui deliberazioni non sono però vincolanti per le imprese associate. Il Consiglio Generale è un organo direttivo, che coordina l'attività delle diverse divisioni, definisce le linee strategiche del gruppo e gestisce i Fondi Intercooperativi. Questi ultimi, alimentati dagli utili delle cooperative associate, finanziano progetti specifici e intervengono a sostegno delle cooperative in difficoltà.

La riorganizzazione era mirata a razionalizzare e centralizzare la struttura del gruppo, ora composto da tre divisioni ben distinte coordinate non più da un'altra impresa – la CLP – ma da organi di loro emanazione. La CLP, finalmente esonerata da compiti organizzativi, ampliò la propria attività fuori dal gruppo e si concentrò sull'attività strettamente bancaria; nel 1989 la sua Divisione Manageriale fu scissa dalla banca in una nuova cooperativa chiamata LKS.

Nel 1991 la divisione industriale venne riorganizzata in gruppi di imprese affini non più per contiguità geografica, bensì per attività produttiva. Vennero così definiti sette gruppi industriali e fu aggiunta la divisione distributiva, composta da Eroski, alcuni piccoli *retailers* e dalle cooperative agricole, mentre i centri di ricerca e formazione non formavano più una divisione a sé stante, ma svolgevano un ruolo trasversale a tutte le attività del gruppo.

2.2. *L'internazionalizzazione*

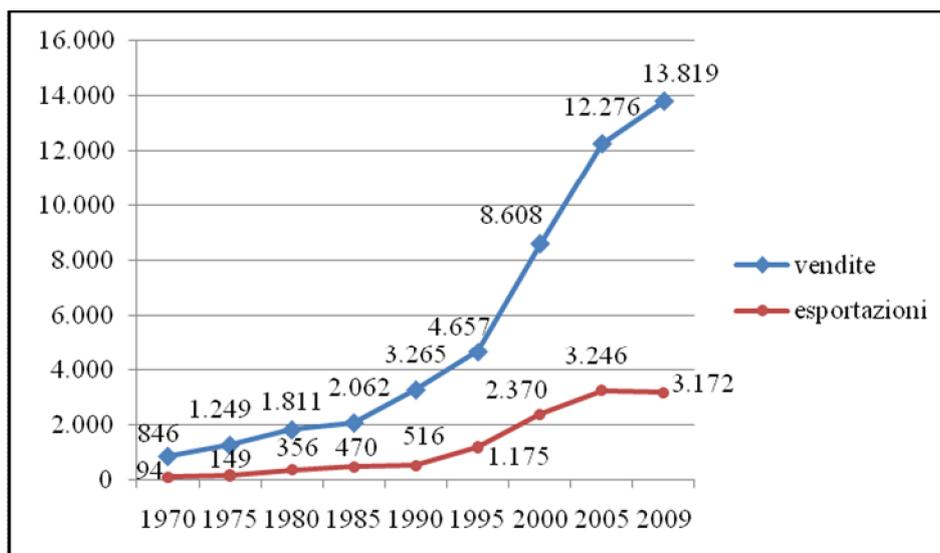
Gli anni Novanta furono caratterizzati dall'espansione internazionale di MCC. Fino a quel momento le relazioni con l'estero erano saltuarie e frutto di iniziative di natura commerciale delle singole cooperative, mentre mancava del tutto una pianificazione delle strategie internazionali del gruppo. Le prime esportazioni risalivano agli anni Sessanta. Nel 1985 il gruppo Fagor (il più importante dentro MCC) aveva già aperto il primo ufficio commerciale all'estero. Alla fine degli anni Ottanta furono aperti i primi stabilimenti produttivi all'estero, la cui funzione fondamentale era la diversificazione degli sbocchi commerciali per ridurre la dipendenza dal mercato locale. I primi casi di trasferimento della produzione all'estero furono paradigmatici della necessità di rimanere competitivi per sopravvivere: da un lato si rendeva necessario seguire i propri clienti dove essi decidevano di spostare la propria produzione, dall'altro la competizione di costo rendeva necessario produrre in paesi con minori costi del lavoro e minori vincoli legislativi. Tuttavia, nel 1989 l'incidenza delle vendite internazionali sul fatturato consolidato era ancora del 24 per cento. Il Congresso decise che le cooperative avevano bisogno di consolidare la propria posizione attraverso la crescita, soprattutto internazionale. Come sottolineato da Moye (1993), i operatori di Mondragón si resero conto che "le cooperative devono sopravvivere come imprese se vogliono sopravvivere come cooperative". Con la globalizzazione dell'economia, ciò non sarebbe stato possibile mantenendo il modello organizzativo precedente. L'apertura ai mercati internazionali e lo spostamento all'estero di determinate produzioni erano ormai diventate una condizione necessaria per non essere schiacciate dai grandi conglomerati di imprese che si erano formati in tutto il mondo.

L'espansione internazionale delle cooperative venne istituzionalizzata nel 1991, quando fu redatto il primo piano quadriennale di internazionalizzazione e vennero creati nuovi enti di supporto per le cooperative che di fronte alla nuova sfida necessitavano di un forte sostegno finanziario e strategico. Tra essi, MCC Inversiones svolge un ruolo di co-partner delle cooperative nelle operazioni estere, acquistando una quota compresa tra il 10 e il 40 per cento delle azioni della società estera (sia essa esistente o di nuova costituzione) che rivende gradualmente alla cooperativa in genere dopo 5 anni, quando la succursale inizia a generare profitti, in modo da garantire che il controllo della società resti cooperativo. Alternativamente, il supporto di MCC Inversiones si concretizza nella concessione di prestiti a tassi agevolati o di garanzie fideiussorie a favore delle cooperative che investono all'estero.

Fundación MCC, MCC Desarrollo e MCC Innovación finanziano invece progetti specifici, la prima nell'ambito della ricerca e della formazione nell'economia sociale, le altre due a sostegno di progetti innovativi che richiedono ingenti investimenti in tecnologia. Nel 1994 è stato istituito anche un dipartimento specifico per l'internazionalizzazione.

La definizione di questa politica unitaria di espansione internazionale ha avuto notevoli effetti positivi su MCC, che nel volgere di pochi anni ha conosciuto una crescita senza precedenti: dal 1990 al 2005 il fatturato si è quadruplicato, il numero di dipendenti è passato da 22mila a 78mila, mentre la quota di fatturato realizzata all'estero è arrivata al 50 per cento nel 2005 e al 63 per cento nel 2010.

Figura 3. Evoluzione temporale delle vendite e delle esportazioni nel gruppo Mondragón



Fonti: per i dati dal 1965 al 1990, Ormaetxea (1991), per i dati dal 1995 al 2009, MCC Annual Report (anni vari).

Nota: i dati sono espressi in milioni di euro costanti, ovvero sono deflazionati su base 2006 secondo l'indice nazionale spagnolo dei prezzi calcolato dall'Instituto Nacional de Estadística (disponibile su www.ine.es). I dati riguardanti le esportazioni dal 1995 al 2009 sono vendite internazionali, comprensive cioè della produzione realizzata all'estero, in sostanza nulla negli anni precedenti.

2.3. Caratteristiche dell'internazionalizzazione

La globalizzazione ha comportato modifiche sostanziali dell'organizzazione e dell'attività delle imprese di tutto il mondo e di tutti i settori. Le peculiarità delle cooperative hanno reso tali cambiamenti particolarmente complicati a causa della difficoltà a mantenersi coerenti con i valori della cooperazione e di conservare il legame con le comunità locali. L'espansione internazionale delle cooperative di Mondragón era necessaria per mantenere le cooperative efficienti e competitive sui mercati globalizzati. La domanda cruciale che i manager di MCC dovettero porsi era "quanti posti di lavoro è necessario creare all'estero per mantenere un posto di lavoro in Spagna?". Nessuna cooperativa di Mondragón ha perciò adottato un approccio di pura delocalizzazione; l'apertura di stabilimenti produttivi all'estero ha seguito invece una logica di multilocalizzazione, in cui lo spostamento di parte della produzione all'estero non ha comportato la diminuzione dei posti di lavoro presso l'impresa madre; ciò è possibile poiché la creazione di filiali produttive in un Paese estero risponde alla logica sottostante di incrementare la propria quota di mercato in quel Paese (ad esempio, produrre in Cina per vendere in Cina). In questo modo i posti di lavoro nell'impresa madre vengono mantenuti, poiché ciò che si trasferisce non è l'intero processo produttivo, ma solo una sua parte, tipicamente quella strettamente dipendente dalla domanda locale del prodotto. Tutti i servizi di coordinamento, progettazione e supporto continuano ad essere gestiti presso la casa madre. Viceversa, la logica di produrre in un Paese estero senza entrare nel suo mercato, ma con il solo scopo di abbattere i costi e reimportare il prodotto finito, conduce ad effetti negativi sull'impresa, tipicamente ridondanza di personale in patria, sfruttamento dei lavoratori nel Paese dove la produzione è stata delocalizzata e mancato consolidamento della posizione strategica dell'impresa sul mercato (Errasti e Mendizabal, 2007).

La questione è se questa strategia di multilocalizzazione sia effettivamente sostenibile dal punto di vista economico e quale effetto abbia sull'economia nazionale, in particolare sull'occupazione presso le cooperative madri.

Luzarraga (2008), analizzando l'iter di internazionalizzazione di 25 cooperative di MCC nel periodo 1999-2006, ha evidenziato come l'aumento della quota di lavoratori all'estero abbia generato un aumento sia del fatturato globale, sia della quota realizzata all'estero. L'occupazione nelle cooperative che hanno aperto almeno uno stabilimento all'estero è cresciuta più che in quelle che non l'hanno fatto; ciò avviene sia nella cooperativa madre, sia considerando l'indotto. L'evidenza empirica perciò dimostra che le cooperative di MCC, nonostante operino in prevalenza in settori industriali in cui viene fatto ampio utilizzo della delocalizzazione, non solo sono riuscite a conservare i posti di lavoro esistenti, ma ne hanno creati di nuovi nelle comunità di riferimento.

L'internazionalizzazione è avvenuta in maniera attiva: finora non si sono verificate fusioni con multinazionali capitalistiche più grandi né ad esse sono state vendute società del gruppo MCC. L'unica grande operazione è stata nel 2005 l'acquisizione della concorrente francese Brandt (che all'epoca aveva 5.700 dipendenti) da parte di Fagor Electrodomesticos, che ha così più che raddoppiato le proprie dimensioni.

Le cooperative di MCC, al momento di fondare una succursale attraverso una *partnership* o una *joint venture*, si garantiscono una quota di controllo, direttamente o attraverso piani di riacquisto da MCC Inversiones o da altro ente; ne consegue che il controllo ultimo sulle succursali estere risiede nelle mani dei lavoratori, non di quello stabilimento ma della casa madre, i quali nominano gli amministratori, fissano le quote di ripartizione degli utili e in generale devono avallare le decisioni strategiche. In qualche modo i soci cooperatori hanno conosciuto una mutazione genetica, diventando dei datori di lavoro in società di capitali.

La proprietà delle filiali internazionali è pertanto delle cooperative di MCC e, in ultima istanza, dei loro soci. Il management di MCC ha deciso di dare priorità allo sviluppo industriale e commerciale dei progetti internazionali, astenendosi da operazioni meramente speculative e differendo le politiche sociali ad un secondo momento. Il risultato è che nessuna delle società estere del gruppo MCC è cooperativa.

Le operazioni all'estero possono anche essere un modo per "prendere tempo", come nel caso della filiale aperta in Thailandia nel 1989 da MCC Componentes. All'epoca la produzione di un determinato elemento in Spagna era diventata non più conveniente a causa del costo della manodopera, ma non era possibile sospendere la produzione di quell'elemento poiché era fondamentale per commercializzare il resto dei prodotti. La cooperativa decise di aprire una succursale in Thailandia, controllata al 100 per cento, che avrebbe impiegato 100 lavoratori locali. Nove anni dopo, i ricercatori di MCC misero a punto un'innovazione di processo che consentì di produrre quel componente in Spagna allo stesso prezzo, utilizzando 15 lavoratori. La produzione rientrò in Spagna ma la succursale asiatica fu mantenuta in previsione di una delocalizzazione temporanea di altre produzioni, riuscendo in questo modo a mantenere i posti di lavoro sia in patria sia all'estero.

Questo esempio mostra come la frammentazione geografica della produzione possa comportare una modifica del *mix* dei fattori utilizzati nelle attività in patria, con un aumento delle attività che richiedono maggiore tecnologia e competenze più qualificate. Oggi le opportunità di lavoro nei Paesi Baschi non riguardano più le mansioni tecniche come accadeva fino agli anni Ottanta – poiché esse vengono svolte in prevalenza in Paesi dove la manodopera costa meno – bensì interessano lavoratori

con una formazione elevata, poliglotti ed esperti nella gestione delle tecnologie più avanzate.

Una preoccupazione diffusa è che molte cooperative abbiano già raggiunto il massimo impiego locale e cooperativo, che quindi non può che declinare, mentre di contro l'assunzione di lavoratori non soci è in continua crescita. Nel gruppo Fagor, il più grande dentro MCC e il più internazionalizzato, nel 2005 solo il 40 per cento della forza lavoro era occupata nei Paesi Baschi mentre i soci rappresentavano solo il 30 per cento dei lavoratori.

3. Il dibattito sulla natura cooperativa

Le modalità dell'espansione internazionale del gruppo Mondragón hanno attirato critiche che riprendono la tesi della degenerazione della forma di impresa cooperativa, secondo la quale, in un contesto economico capitalistico, nel lungo periodo le cooperative possono sopravvivere solo rinunciando alla gestione democratica. Cornforth *et al.* (1988) hanno identificato 3 modalità di degenerazione delle cooperative:

1. degenerazione formale, quando le cooperative assumono una forma capitalistica o alcuni lavoratori perdono determinati diritti democratici di cui godevano;
2. degenerazione organizzativa, quando il potere smette di essere diffuso e si concentra nelle mani di pochi;
3. degenerazione di obiettivi, quando i principi cooperativi vengono sostituiti da principi di matrice capitalistica come, ad esempio, la massimizzazione degli utili.

L'esperienza di MCC, in tal senso, sarebbe sintomatica di come le cooperative per sopravvivere economicamente necessitino del sostegno di società che cooperative non sono, a dimostrazione dell'insostenibilità di un sistema economico totalmente cooperativo.

Analizzando l'evoluzione di MCC, nessuna delle tre modalità degenerative si è effettivamente verificata. Non è mai successo che una cooperativa venisse trasformata in società capitalistica, ma a livello consolidato l'importanza della parte non cooperativa è cresciuta tanto che oggi MCC è un gruppo internazionale con un nucleo cooperativo e una periferia non cooperativa (Errasti e Mendizabal, 2007). L'aumento del numero di lavoratori non soci ha ristretto la base sociale delle cooperative rispetto alla forza lavoro complessiva, con il risultato che ad oggi coloro che hanno diritto di partecipare nella gestione delle imprese sono soltanto una ristretta frazione dei lavoratori, comunque ampia se paragonata al numero di amministratori di società capitalistiche di dimensioni analoghe rispetto al numero dei loro dipendenti.

La presenza di una maggioranza di lavoratori non soci, che formalmente sono alle dipendenze dei lavoratori soci, pare contraddire uno dei principi base della cooperazione di Mondragón:

"L'Esperienza Cooperativa di Mondragón [...]:

- rinuncia all'assunzione sistematica di lavoratori salariati;
- conferisce al Lavoro piena sovranità nell'organizzazione dell'impresa cooperativa;

- considera il Lavoro il parametro essenziale nella distribuzione della ricchezza prodotta" (Ormaetxea, 1991).

Senza voler sminuire gli evidenti problemi correlati all'istituzione di società cooperative in alcune località, la mancanza di politiche partecipative a favore dei lavoratori non soci è un aspetto problematico. MCC è stata anche accusata di comportarsi come una multinazionale qualsiasi (Cheney, 1999). I lavoratori non soci non possono godere dei benefici che solo la proprietà può conferire. L'accusa sostiene che l'influenza dei soci nella gestione delle cooperative sia diminuita a causa della riorganizzazione del 1990, che ha comportato una parziale cessione di sovranità dalle cooperative agli organi corporativi.

Le critiche verso MCC s'inasprirono a causa dell'abbandono del rapporto massimo tra lo stipendio minimo e massimo, già aumentato a 1:6. Nel Congresso del 1991 fu stabilito che la retribuzione dei manager non potesse superare il 70 per cento della remunerazione di mercato. La decisione di agganciare gli stipendi dei manager ai valori di mercato invece che al salario minimo fu motivata con ragioni legate alla competizione esterna, con l'obiettivo di evitare la demotivazione derivante dal confronto con il mercato. Alle cooperative fu lasciata l'opzione se aderire o meno alla nuova politica retributiva. L'effetto simbolico fu di gran lunga più consistente delle sue conseguenze pratiche, poiché gran parte delle cooperative rimase ancorata al sistema precedente. Tuttavia, il sacrificio di un valore interno considerato fondamentale – la solidarietà retributiva tra i lavoratori – motivato da pressioni di mercato, suscitò forti critiche. Il gruppo Ulma uscì da MCC dichiarando di non riconoscersi più nella sua politica. La vera ragione dell'uscita di Ulma era in realtà il paventato smembramento dello stesso gruppo Ulma (che avrebbe perso la sua connotazione territoriale) in seguito alla riorganizzazione di MCC; in ogni caso, nel 2002 il gruppo Ulma è rientrato in MCC, dimostrando che era più Ulma a trarre vantaggio dall'affiliazione a MCC che non viceversa.

Nel 2008 Irizar, che criticava l'assenza di piani di conversione delle controllate capitalistiche in cooperative e la rinuncia a collaborare con organizzazioni cooperative locali, uscì da MCC perché non ne condivideva più il modello di sviluppo. Irizar, che ha sei succursali in quattro continenti, nel frattempo ha sviluppato un modello di gestione proprio, in cui le succursali dal punto di vista legale sono società capitalistiche ma funzionano sostanzialmente come cooperative: tutte le decisioni strategiche devono essere approvate dall'assemblea dei lavoratori dello stabilimento, che si tiene con frequenza almeno annuale. Il 30 per cento degli utili, una quota molto vicina a quella delle cooperative, viene distribuito ai dipendenti.

Irizar, purtroppo, è un caso isolato: l'ottenimento di condizioni lavorative e salariali migliori rispetto alle imprese circostanti, che era uno dei principali motivi di orgoglio dei primi operatori, è riscontrabile solo parzialmente a livello internazionale, dove in alcuni casi l'elevato turnover dei dipendenti dimostra come non vi sia incentivo a lavorare per una società del gruppo MCC piuttosto che per un'altra multinazionale. Il marchio MCC, che in Spagna ha una reputazione basata sull'equità e sugli altri valori cooperativi, all'estero non è percepito diversamente dalle altre multinazionali.

I principi cooperativi non sono mai stati messi formalmente in discussione, ma il fatto stesso di espandersi attraverso società non cooperative indica una chiara intenzione di anteporre le motivazioni economiche alle prerogative sociali. Un mutamento nei valori fondativi si è effettivamente verificato, come dimostra la pubblicazione di un aggiornamento della *mission* del gruppo nel 1999: "MCC è un'esperienza socio-economica con carattere imprenditoriale, creata da e per le persone, ispirata dai valori cooperativi di base, rivolta alla competitività ed alla soddisfazione del cliente, al fine di generare ricchezza nella società" (TU Lankide, 1999). È stato rilevato che l'aver

considerato esclusivamente i benefici materiali dell'internazionalizzazione, senza ponderarli per i costi in termini di identità cooperativa, potrebbe aver danneggiato i soci, poiché "nello sforzo di prendere parte al mercato con le sue regole, potrebbe aver sacrificato oltre misura la preziosa zona cuscinetto tra i soci e le turbolenze del mercato internazionale" (Cheney, 1999). Posizioni come questa trascurano il fatto che le cooperative sono imprese a tutti gli effetti ed operano in un contesto di libero mercato. Non bisogna confondere le cooperative con le organizzazioni *nonprofit*. Ciò che differenzia le cooperative dalle imprese di capitale è solamente la forma proprietaria, ovvero l'attribuzione dei diritti di controllo ad un diverso fattore produttivo: il lavoro, invece che il capitale. Tutte le altre caratteristiche, dalla mutualità al voto capitario, non sono che conseguenze dei diversi assetti proprietari.

Ma le cooperative, in quanto imprese, hanno le stesse necessità di efficienza e competitività delle imprese di capitale; allo stesso tempo non possono prescindere dalla realizzazione di profitti per ottemperare ai propri obiettivi di carattere meta-economico, che invece le imprese di capitale per loro natura non perseguono. Il punto della questione è come gli utili vengono utilizzati, non come vengono realizzati. In conclusione, l'aggiornamento della *mission* di MCC ha reso esplicito un concetto che era rimasto schiacciato dal *focus* sui principi cooperativi: l'espansione internazionale e l'assunzione di lavoratori dipendenti temporanei sono solamente mezzi per ottenere la competitività e la soddisfazione del cliente, passaggi essenziali per realizzare un'impresa eccellente, che sia capace di generare ricchezza nella società.

È lecito domandarsi perché la trasformazione del gruppo cooperativo continui se i cooperatori sono così contrari al cambiamento, ovvero perché manchi un'opposizione concreta alla politica internazionale di MCC. Da un lato, a Mondragón il *focus* sull'identità cooperativa viene percepito in maniera molto più pregnante rispetto ad altri contesti nei quali l'espansione internazionale delle cooperative è avvenuta senza le aspre polemiche scatenatesi a Mondragón; dall'altro lato, come ha sottolineato Huet (1997) gli oppositori non subiscono tanto l'accentramento del processo decisionale, che può aver indebolito le possibilità di esercitare un'opposizione effettiva, quanto piuttosto la sfiducia nella propria capacità di fornire un'alternativa capace di generare gli stessi benefici economici con un grado più elevato di partecipazione. Inoltre, i cambiamenti organizzativi non hanno influenzato l'operatività giornaliera delle imprese e la loro autonomia non è mai stata messa in discussione.

D'altra parte, non tutte le cooperative di MCC si sono internazionalizzate, né aspirano a farlo o hanno obblighi in tal senso; molte di esse hanno un oggetto sociale che non richiede l'espansione internazionale per essere conseguito. È il caso delle cooperative della divisione finanziaria, della divisione distributiva (Eroski possiede qualche supermercato in Francia, la cui incidenza è però marginale) e delle cooperative di ricerca e formazione.

3.1 Reazioni alle critiche

Il piano per l'internazionalizzazione 2004-2008 ha considerato raggiunto l'obiettivo di internazionalizzazione del gruppo e ha posto come obiettivo per il medio termine una maggiore cooperativizzazione delle controllate estere attraverso l'integrazione societaria dei loro lavoratori e l'adozione del modello gestionale in vigore nella cooperativa madre.

La situazione economica attuale richiede presenza sui mercati internazionali, flessibilità e rapidità decisionale. L'ex presidente del Consiglio Generale di MCC e co-

fondatore di Fagor, José Maria Ormaetxea, ha sottolineato due punti fondamentali: primo, le condizioni di mercato attuali non consentono la creazione e l'esistenza di cooperative intese come agli inizi dell'esperienza di Mondragón, negli anni Cinquanta. Se l'importante è che il movimento cooperativo sopravviva, sarebbe controproducente pretendere che mentre i mercati si evolvono, il cooperativismo debba rimanere sempre uguale. Secondo, le cooperative di Mondragón continuano a perseguire la loro *mission* principale, che è la creazione di posti di lavoro; all'estero, principalmente in Paesi dove la necessità principale delle persone è avere un lavoro, attualmente i lavoratori non sono soci. Se in futuro ci sarà la possibilità per queste persone di entrare a far parte del processo decisionale come soci, per il gruppo sarà un ulteriore arricchimento (Irizar, 2006).

Gli ostacoli alla costituzione di cooperative all'estero sono di carattere culturale (in alcuni paesi la proprietà dei lavoratori non è nemmeno pensabile), legislativo (il modo di intendere la cooperativa e le legislazioni sono spesso molto diversi), economico (una *joint venture*, ad esempio, consente di frazionare il rischio con altri investitori ed è più flessibile). La criticità fondamentale è quella che riguarda la base sociale: una cooperativa, per essere tale, deve essere formata da un insieme di soci che, unendosi, intendono raggiungere un obiettivo ed ottenere benefici sia economici sia metaeconomici; ma questo può avvenire solo in modo graduale, richiede tempo e non può essere imposto dall'alto. Ciò diventa ancora più difficile quando si investe in Paesi con culture differenti e senza una solida tradizione cooperativa. Inoltre l'investimento in mercati stranieri comporta un elevato rischio imprenditoriale che grava sulla casa madre e che sarebbe inopportuno lasciar gestire a soggetti inesperti. La presenza di questa "periferia non cooperativa" all'interno di MCC non ha intaccato la democrazia partecipativa delle cooperative industriali nei Paesi Baschi, nelle quali i soci sono ancora l'86 per cento dei lavoratori. Vanek (2007) ha osservato un atteggiamento parentale delle cooperative madri verso alcune loro succursali internazionali, le quali sarebbero in una fase infantile e devono ancora affrontare un percorso evolutivo che le porterà dall'infanzia all'adolescenza alla maturità. In definitiva, secondo Vanek lo sviluppo di una democrazia partecipativa in seno alle succursali internazionali richiederebbe due elementi: il tempo e la supervisione della cooperativa madre.

Stanti le difficoltà ad istituire formalmente delle cooperative, l'obiettivo di questa fase dello sviluppo di MCC è conseguire una democrazia partecipativa sostanziale, seppur ancora non formalizzabile. Gli sforzi sono concentrati sul tentativo di promuovere nelle succursali estere strutture organizzative orizzontali e poco gerarchizzate e pratiche volte ad incrementare la partecipazione dei lavoratori sia al processo decisionale che alla distribuzione degli utili.

Nel Congresso MCC del 2003, i cooperatori hanno ravvisato la necessità di iniziare un periodo di riflessione e dibattito sul modello di sviluppo esterno da seguire in futuro, al fine di istituire livelli intermedi tra il paradigma capitalistico "no proprietà-no partecipazione" e l'ideale cooperativo di "piena proprietà e piena partecipazione", con l'obiettivo di avvicinarsi a quest'ultimo.

Nelle maggiori cooperative di Mondragón sono state create categorie intermedie tra il socio e il dipendente intesi in senso tradizionale al fine di ampliare la partecipazione dei lavoratori nella gestione delle cooperative: ai soci si affiancano i soci temporanei, che entro cinque anni diventeranno soci a tutti gli effetti.

Un esperimento al quale MCC sta guardando con interesse al fine di estenderlo anche fuori dai confini nazionali è quello di Eroski, che, attraverso società chiamate Gespa (*Gestora de Participaciónes*), sta provando ad estendere la partecipazione dei lavoratori nei suoi supermercati organizzati come società di capitali. Le Gespa hanno una forma giuridica ibrida, poiché il loro capitale è posseduto in parte da Eroski, in

parte dai lavoratori del supermercato. I lavoratori hanno dunque una partecipazione indiretta nel capitale della società, superiore a quella che avrebbero in una società di capitali, ma inferiore a quella delle cooperative. Come nelle cooperative di MCC, i lavoratori-soci di una Gespa detengono una quota del capitale, partecipano agli utili e hanno il posto di lavoro garantito. Tuttavia, rispetto ai soci di una cooperativa, i soci delle Gespa non possono entrare negli organi sociali, compresa l'assemblea. Questa disparità pare influenzare le performance economiche delle società: uno studio empirico (Arando *et al.*, 2010a) ha evidenziato nel gruppo Eroski una maggiore produttività dei supermercati cooperativi rispetto a quelli Gespa e di questi ultimi rispetto ai supermercati organizzati come società di capitali. Questa evidenza suggerisce che le due forme societarie partecipative stimolano una diversa intensità di motivazione nei lavoratori a causa dei diversi diritti attribuiti ai soci. Poiché i diversi diritti derivano dalla diversa forma legale, gli autori ipotizzano che, per aumentare la produttività dei supermercati Gespa, non sia sufficiente implementare un ambiente lavorativo maggiormente partecipativo poiché alcuni diritti possono essere ottenuti dai lavoratori solo nell'ambito del quadro legislativo delle cooperative. Parallelamente, nelle Gespa si osserva un aumento sia della partecipazione dei lavoratori sia della produttività rispetto al periodo precedente in cui i medesimi supermercati erano società di capitali. La soddisfazione dei lavoratori, e quindi la loro motivazione, sembra quindi essere correlata positivamente con il loro grado di partecipazione sia alla gestione che agli utili (Freundlich e Pisano, 2010).

Nel 2011 è iniziata la seconda fase del progetto Gespa, che prevede la trasformazione delle Gespa in cooperative entro il 2016; quando l'evoluzione sarà completa, la quota di soci di Eroski passerà dal 18 per cento attuale al 70 per cento degli occupati.

L'esperimento Gespa intrapreso da Eroski potrebbe essere riproposto da altre imprese anche fuori dalla Spagna; tuttavia, dal 2008 in poi i vari progetti hanno subito una brusca frenata a causa della crisi economica, che ha costretto le imprese ad indirizzare i propri sforzi sul mantenimento dei posti di lavoro esistenti piuttosto che sulla loro cooperativizzazione.

Attualmente MCC ha 77 stabilimenti produttivi all'estero in quattro continenti. Essi occupano 14.674 persone, che rappresentano il 17,5 per cento di tutta la forza lavoro del gruppo e sono coordinati da nove dipartimenti locali. Le filiali estere realizzano il 23 per cento della produzione industriale e impiegano il 34 per cento del personale dell'area industria. Come detto in precedenza, si tratta di posti di lavoro non cooperativi in quanto le filiali estere sono società di capitali. I dipendenti MCC nel mondo non godono dei diritti partecipativi che spettano ai soci lavoratori in Spagna e rimangono esclusi da una delle previsioni più importanti del modello cooperativo di Mondragón, ovvero la sostanziale garanzia a vita del posto di lavoro.

A causa della politica espansiva fondata sull'apertura di succursali estere non cooperative, l'incidenza dei soci sul totale dei lavoratori del gruppo è diminuita man mano che la presenza internazionale delle cooperative aumentava: nel 1994 i soci rappresentavano l'85 per cento della forza lavoro complessiva, nel 1999 erano il 67 per cento, nel 2007 il 29 per cento.

3.2 Il sistema di governance di Mondragón oggi

Il peculiare sistema di *governance* di MCC è, nella sua conformazione attuale, solo l'ultima fase evolutiva in ordine di tempo, tutt'altro che definitiva. La struttura organizzativa del gruppo cooperativo di Mondragón è infatti cambiata varie volte nel

corso del tempo, anche in maniera significativa. I continui adattamenti organizzativi, in particolar modo quelli degli ultimi 25 anni, riflettono la continua ricerca del migliore equilibrio possibile, da un lato per mantenere il maggior grado possibile di democrazia e autonomia nelle singole cooperative, dall'altro per consentire agli organi centrali di favorire il cambiamento, le economie di scala e l'efficienza dell'intero gruppo. In altre parole, si tratta di individuare un livello ottimale di decentralizzazione/centralizzazione per le singole imprese (Arando *et al.*, 2010b)

La struttura organizzativa attuale ricalca sostanzialmente quella risultante dalla riorganizzazione degli anni Ottanta; sono aumentati i gruppi industriali, che ora sono dodici e sono individuati con maggiore specificità. La straordinaria crescita conosciuta dalle cooperative di Mondragón dopo la creazione di MCC dimostra che il salto di qualità a livello di efficienza e competitività è stato effettivamente compiuto. Nel 2008 MCC ha cambiato logo e denominazione: ora si chiama semplicemente Mondragón³ e nel logo societario è stato inserito il motto "*Sentido humano del trabajo*" (senso umano del lavoro), per sottolineare la natura democratica delle imprese del gruppo.

Tutte le cooperative afferenti a MCC hanno la stessa struttura organizzativa, composta da un'Assemblea Generale, in cui si riuniscono tutti i soci, un Consiglio Rettore, organo di governo, e un Consiglio Sociale, che svolge una funzione di raccordo tra gli altri due organi. La scelta di disegnare tutte le società nella stessa maniera risponde a criteri di trasparenza e di efficienza, in modo che tutte siano predisposte a funzionare efficacemente secondo i principi cooperativi e ad inserirsi organicamente nei meccanismi del gruppo.

L'associazione di una cooperativa di base a MCC avviene in modo volontario e implica l'accettazione di tutte le norme in vigore nel gruppo, soprattutto la sottomissione all'attività di coordinamento degli organi della Corporación. La cessione di parte della propria sovranità agli organi centrali è necessaria per sviluppare una direzione e un controllo strategico unitari ed efficienti. Gli organi centrali forniscono le proprie linee guida per lo sviluppo di MCC, ma sono le assemblee dei soci delle singole cooperative a dover mettere in pratica tali decisioni. Il potere degli organi centrali nei confronti delle cooperative di base è formalmente ben definito ma non vincola le cooperative nell'operatività quotidiana; inoltre, tale potere è intrinsecamente limitato poiché è condizionato alla decisione degli organi centrali dalle stesse cooperative. Il vero valore aggiunto apportato dagli organi della Corporación è la realizzazione di sinergie all'interno del gruppo, difficilmente quantificabili ma del tutto evidenti.

L'integrazione delle cooperative nei progetti sviluppati a livello centrale è molto forte perché vi è la piena consapevolezza che la forza delle cooperative risiede nell'appartenenza al Gruppo. Il caso di Ulma, prima uscito da MCC poi rientratovi dopo pochi anni, ne è la prova.

Il raggiungimento di un equilibrio duraturo tra l'autonomia delle numerose cooperative di base e l'accentramento dei poteri presso gli organi di MCC non è affatto scontato. Il funzionamento di un'organizzazione così complessa senza grandi tensioni tra i suoi membri è reso possibile da due ordini di motivi: primo, la Corporación ha dato grande impulso alla crescita straordinaria registrata dalle cooperative negli ultimi due decenni, consentendo loro di ottenere risultati economici che altrimenti sarebbe stato difficile raggiungere. Tali risultati hanno trainato la crescita anche dei risultati sociali, tra i quali l'aumento delle disponibilità di impiego dei Fondi di Intercooperativi è soltanto l'aspetto più evidente. In secondo luogo, occorre sottolineare la forte coesione culturale ed etnica dei baschi, che sin dalle origini dell'esperienza funge da collante e incrementa la fiducia reciproca tra i soci.

³ Per semplicità, nel testo le diciture MCC e Mondragón vengono usate indifferentemente.

A Mondragón vi è una forte integrazione non solo tra le imprese, attraverso la coordinazione formale data dagli organi corporativi, ma anche tra le imprese e i centri tecnologici e di formazione. L'adozione della forma cooperativa è generalizzata ed estesa anche all'Università e ai centri di ricerca; in entrambi i casi sono state adottate forme di proprietà mista per consentire il bilanciamento delle esigenze delle diverse categorie di soci, sia persone fisiche sia imprese.

L'Università di Mondragón (che nel 2010 contava circa 9.200 studenti) è una cooperativa di secondo grado, i cui soci sono le quattro facoltà. Ogni Facoltà è a sua volta una cooperativa, con tre categorie di soci - lavoratori, studenti, imprese - ciascuna delle quali elegge un terzo degli amministratori. Anche i 14 centri di ricerca sono organizzati in forma cooperativa: Ikerlan, ad esempio, è una cooperativa di secondo grado, con tre categorie di soci: i lavoratori, le imprese clienti (cooperative industriali), i soci collaboratori (Università, Caja Laboral, MCC).

L'esistenza di un Consiglio Sociale all'interno di ogni cooperativa è una peculiarità del gruppo MCC: esso dovrebbe favorire una comunicazione bidirezionale tra i lavoratori ed il *management*, al fine di controbilanciare il comportamento orientato al business di quest'ultimo, occupandosi prevalentemente di aspetti "sociali". L'effettiva incidenza del Consiglio Sociale è controversa: lo statuto di molte cooperative considera le sue deliberazioni come mere raccomandazioni, lasciando di fatto tutto il potere nelle mani del Consiglio Rettore; inoltre, non sono ben chiari la portata e i limiti dei suoi poteri, circoscrivendo l'efficacia della sua azione (Cheney, 1999). Di fatto il Consiglio Sociale agisce generalmente come portavoce delle istanze dei lavoratori, surrogando il ruolo dei sindacati, che formalmente non esistono dentro il gruppo Mondragón. Tuttavia, alcuni osservatori hanno rilevato che quest'organo non rappresenta i lavoratori meglio di quanto facciano i sindacati nelle imprese convenzionali (Morrison, 1991; Kasmir, 1996).

MCC, pur non garantendo formalmente l'impiego a vita, adotta una strategia atta a preservare il più possibile i posti di lavoro, che consiste nel mantenere il livello di *output* riducendo i salari ed i ristorni dei soci; se tali misure non sono sufficienti, si tenta di ricollocare i soci lavoratori in esubero presso altre imprese del gruppo. Ciò rende il posto di lavoro sostanzialmente garantito per i soci, mentre non vi sono le stesse tutele né per i soci temporanei né per i dipendenti. Già nelle crisi dei primi anni, nelle cooperative di Mondragón le perdite di posti di lavoro erano più contenute rispetto alle imprese circostanti (Bradley e Gelb, 1983); ad oggi, nessun socio di MCC ha mai perso il proprio lavoro. Quando una cooperativa si trova nella necessità di ridurre il personale, i lavoratori in esubero, se soci, vengono ricollocati presso altre cooperative del gruppo che invece necessitano di ulteriore forza lavoro. Il ricollocamento dei lavoratori può essere temporaneo o, più raramente, diventare definitivo e solitamente avviene tra imprese appartenenti alla stessa divisione o alla stessa zona geografica. Ai soci viene garantito il posto di lavoro, ma non una particolare mansione e non in una particolare impresa. Se non è possibile ricollocare il lavoratore, vengono attivati i programmi previdenziali di Lagun Aro, finanziati dalle stesse cooperative. Questi istituti sembrano avere effetti positivi sull'occupazione dentro MCC, che nel triennio 2007-2009 è diminuita del 9,3 per cento, mentre in Spagna e nei Paesi Baschi si è ridotta rispettivamente del 20 e del 12 per cento.

Ai soci viene riconosciuto il diritto ad avere un posto di lavoro, ma non ad una particolare posizione. In quest'ottica, a Mondragón è stata enfatizzata l'importanza della formazione generale, che consente di sviluppare conoscenze e competenze applicabili in diverse imprese. Ciò favorisce anche il ricollocamento dei lavoratori in altre imprese, rendendo tale processo più efficiente e meno costoso, poiché non è necessario formare completamente l'individuo trasferito. In questa logica, anche se

l'impresa non garantisce l'impiego ai suoi lavoratori, ne garantisce l'impiegabilità (Basterretxea e Albizu, 2010).

Le dispute riguardo la struttura salariale oggi possono dirsi ricomposte: nonostante i vari cambiamenti nel tempo, ancora oggi la forbice tra i soggetti meno retribuiti e i top manager è decisamente inferiore rispetto a quella delle altre imprese (in media 1:4 a livello consolidato), senza che ciò penalizzi la redditività delle cooperative. Anzi, una correlazione positiva tra le performance dell'impresa e la remunerazione dei manager è tutt'altro che scontata; come hanno sottolineato Handy e Katz (1998), pare più logico che una remunerazione inferiore a quella di mercato renda il ruolo di manager di cooperativa appetibile per soggetti fortemente motivati e con un elevato *commitment* verso l'impresa. Dunque, la performance della cooperativa può essere influenzata dall'abilità dei manager e, appunto, dal loro *commitment* verso l'impresa, ma appare difficile motivare un legame diretto con la loro remunerazione.

4. Conclusioni

La prima evidenza che emerge dall'analisi dell'esperienza cooperativa di Mondragón è come valori socialmente rilevanti, accompagnati da una struttura organizzativa adeguata e dall'accesso a servizi manageriali, possano coesistere con le necessità di efficienza e produttività delle imprese anche nel lungo periodo, poiché capaci non solo di mantenere l'impresa sul mercato, ma perfino di favorirne lo sviluppo. La longevità e il successo economico delle cooperative di Mondragón sono la risposta a tutte le teorie economiche che hanno postulato la marginalità e l'inefficienza dell'impresa cooperativa. I cooperatori di Mondragón si trovano ad affrontare una sfida che è una conseguenza della duplice anima dell'impresa cooperativa, acuita dalla globalizzazione dell'economia: da un lato vi è la necessità di "tenere il mercato", inteso in senso ampio come competitività sui mercati globali, dall'altro vi è la volontà di recuperare almeno in parte la natura cooperativa nella parte periferica del gruppo.

Mentre i problemi (reali o presunti) di democrazia e rappresentatività sono stati ampiamente sottolineati, sono passate sotto silenzio le innovazioni nell'evoluzione della *governance* di MCC come risposta a molti limiti della cooperazione di lavoro, evidenziati sia in letteratura sia dalle mutevoli condizioni di mercato.

Un primo esempio sono i costi dei processi decisionali collettivi, che Hansmann (1996) indica come uno dei principali fattori di inefficienza della forma d'impresa cooperativa rispetto all'impresa capitalistica. Tale inefficienza è tanto più marcata quanto più le preferenze dei soci sono eterogenee. A Mondragón questo problema è stato risolto applicando la strategia di limitare la dimensione delle singole cooperative, intesa come numerosità della base sociale, e farle funzionare in rete, tramite rapporti commerciali volti sia a chiudere la filiera produttiva sia a stabilizzare la domanda. Questo processo, inizialmente del tutto informale, si è via via strutturato tramite la costituzione di gruppi e, infine, con la creazione di un'unica entità corporativa.

La stessa scelta di delegare parte delle decisioni a un organo sovraordinato composto di rappresentanti, lasciando alle assemblee delle cooperative di base, più numerose e quindi più disomogenee, un ruolo di ratifica, ha reso l'*iter* decisionale più rapido e più orientato all'efficienza. Lo stesso Hansmann, peraltro, cita l'esperienza di Mondragón e riconosce che un adeguato disegno istituzionale, con regole dirette a limitare i contrasti d'interesse tra i soci, può migliorare l'efficienza delle cooperative (*ibidem*).

Un secondo aspetto problematico delle cooperative sarebbe quello della tendenza alla sottocapitalizzazione, secondo il meccanismo conosciuto come effetto Furubotn-

Pejovich. Questo limite dovrebbe comportare l'impossibilità per le cooperative di crescere oltre una certa soglia a causa della mancanza di capitali sufficienti per finanziare l'espansione. Le dimensioni raggiunte da numerose imprese di MCC (solo per citarne alcune, il gruppo Fagor, il gruppo Ulma, Irizar, Copreci) e dal gruppo nel suo complesso dimostrano invece che è possibile superare anche questo problema. A Mondragón ciò è stato possibile grazie a due istituzioni: la prima è la Caja Laboral, che ha canalizzato una quantità importante del risparmio privato disponibile nella regione (la più ricca della Spagna) verso le imprese associate, che ha sostenuto con servizi manageriali e finanziari di alto livello; la seconda è il meccanismo di redistribuzione degli utili, grazie al quale è possibile intervenire prontamente nel ripristino della solidità patrimoniale delle cooperative in difficoltà.

Coloro i quali, ancora oggi, rilevano un regresso sul fronte della natura cooperativa e democratica nel gruppo Mondragón probabilmente sono ancorati ad una concezione di impresa cooperativa pura, non contaminata dall'ossessione del profitto; una visione del genere è senza dubbio anacronistica, dal momento che la caratteristica fondamentale di una cooperativa è di essere impresa, vale a dire un'entità che sta sul mercato con tutte le pressioni competitive che ne conseguono. È assolutamente necessario rifuggire dalla tentazione di associare le cooperative di produzione al mondo *nonprofit*, poiché non vi appartengono: esse sono imprese a tutti gli effetti, che si differenziano dalle imprese di capitale per la forma degli assetti proprietari e per gli obiettivi che si prefiggono (Zamagni e Zamagni, 2008). Il voto capitario, la mutualità, il legame al territorio, l'attenzione a tematiche socialmente rilevanti, sono tutte conseguenze – naturali ed inevitabili – del fatto che la cooperativa è un'impresa di persone invece che di capitali. È questo il motivo fondamentale per cui le critiche sulla perdita di rappresentatività all'interno di MCC, per quanto legittime, trascurano il punto cruciale della questione: prima della riorganizzazione degli anni Ottanta, le cooperative di Mondragón erano in una fase di difficoltà, molte erano in perdita e non riuscivano più a creare occupazione, ma al contrario stavano riducendo gli organici per sopravvivere. Dopo pochi anni dalla ristrutturazione istituzionale, il gruppo ha consolidato la propria posizione e ha generato utili e posti di lavoro con ritmi mai conosciuti prima. Il patrimonio e le prospettive che ora i soci possiedono sono decisamente migliori. Si ritiene opportuno citare nuovamente Moye (1993), secondo cui "le cooperative devono sopravvivere come imprese, se vogliono sopravvivere come cooperative".

I cambiamenti apportati alla struttura organizzativa del gruppo Mondragón hanno accompagnato l'evoluzione dei mercati, nella convinzione che mentre il contesto competitivo muta in continuazione, non vi è ragione per cui le imprese debbano rimanere sempre uguali a sé stesse. Il gruppo è riuscito nel tempo a supportare le cooperative associate con credito, consulenza manageriale e ricerca tecnologica, in modo che le imprese potessero focalizzarsi sul proprio *core business* usufruendo al tempo stesso di una serie di servizi, ad un costo contenuto, studiati per migliorarne la competitività. La formazione di *network* cooperativi, prima su base regionale poi secondo una logica settoriale, ha dato alle imprese associate vantaggi sia sul versante dell'efficienza sia dal punto di vista sociale: tra i primi vi sono la coordinazione dell'offerta sul mercato, la stabilizzazione della domanda e lo sfruttamento di economie di scala, tra i secondi la possibilità di mantenere la piccola dimensione e di conseguenza un'effettiva partecipazione dei soci nella gestione.

Inoltre, l'evidenza sulle Gespa dimostra che cambiamenti istituzionali possono essere introdotti per scatenare un effetto motivazionale positivo sui lavoratori, con ripercussioni positive anche sotto il profilo economico.

Tutto ciò dimostra come il conflitto tra democrazia e grande dimensione non sia affatto inevitabile. Le modifiche strutturali e dei meccanismi di *governance*, l'espansione attraverso società di capitali e l'assunzione di lavoratori temporanei sono tre esempi di modalità operative che inizialmente sono state criticate in quanto difformi dall'ortodossia cooperativa diffusa. Tuttavia, quando queste decisioni vengono adottate dai soci al fine di consolidare la propria impresa e garantirne la sopravvivenza economica nel lungo periodo, diventano la chiave per innescare un procedimento pragmatico di adattamento ai mutamenti del contesto competitivo. Finché il controllo ultimo sulla cooperativa rimane saldamente in mano ai soci lavoratori, e questi ultimi tengono ben presenti gli obiettivi mutualistici che si sono prefissi, l'adattamento non comporta lo snaturamento dell'identità cooperativa e non può che essere virtuoso, a dimostrazione che non è necessario rinunciare alla proprietà dei lavoratori per avere successo nei mercati globali. La volontà dei soci non è però sufficiente; occorre un attento processo di reclutamento e di formazione dei manager, affinché essi non agiscano in maniera autoreferenziale ed entrino in una logica diversa da quella di massimizzazione del profitto.

Infine, un cenno sull'opportunità di replicare il modello Mondragón: ogni esperienza ha i propri punti di forza sui quali deve far leva; l'imitazione di altre strutture di successo è senza dubbio un atteggiamento positivo, ma rimane sterile se non viene commisurata alle proprie caratteristiche. L'isolamento geografico e la fortissima coesione sociale hanno dato all'esperienza di Mondragón un carattere "etnico" grazie al quale il riconoscimento dei lavoratori e della gente comune nelle cooperative del gruppo ha assunto un carattere sistemico difficilmente riscontrabile altrove. I operatori di Mondragón hanno saputo sfruttare situazioni propizie e gestire momenti sfavorevoli grazie alla loro capacità di cambiare direzione: quest'unione di adattabilità e pragmatismo è il fattore chiave che dovrebbe essere riproposto, senza fare di Mondragón un modello valido in assoluto. In fondo, il percorso di Mondragón si è dimostrato essere una via di successo, ma non è *la* via del successo.

Bibliografia

- Altuna, L. (2008), *La experiencia cooperativa de Mondragón. Una síntesis general*, Eskoriatza, Lanki.
- Arando S., Gago M., Jones D., Kato T. (2010a), "Productive efficiency in the Mondragón Cooperatives: evidence from an econometric case study", ASSA conference, Atlanta (USA), gennaio.
- Arando S., Freundlich, F., Gago M., Jones D., Kato T. (2010b), "Assessing Mondragon: stability and managed change in the face of globalization", William Davidson Institute Working Paper Number 1003, Novembre.
- Bakaikoa, B., Errasti, A.M., Begiristain, A. (2004), "Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragon Corporación Cooperativa", *Revista de la economía pública, social y cooperativa*, 48, pp. 53-77.
- Basterretxea, I. e Albizu, E. (2010), "¿Es posible resistir a la crisis? Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón", *Revista de la economía pública, social y cooperativa*, 67, pp. 75-96.
- Birchall, J. (1997), *The international co-operative movement*, Manchester, Manchester University Press.
- Bradley, K. e Gelb, A. (1983), *Cooperation at work: the Mondragón experience*, London, Heinemann.

- Cheney, G. (1999), *Values at work: employee participation meets market pressure at Mondragon*, Ithaca, Cornell University Press.
- Clamp C. (2000), "The internationalization of Mondragon", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71:4, pp. 557-577.
- Cornforth, C., Thomas, A., Spear, R., Lewis, J. (1988), *Developing successful worker cooperatives*, London, Sage.
- Errasti, A.M., Heras, I., Bakaikoa, B. e Elgoibar, P. (2003), "The internationalization of cooperatives: the case of the Mondragón Cooperative Corporation", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74:4, pp. 553-584.
- Errasti, A.M. e Mendizabal (2007), "The impact of globalization and relocation strategies in large cooperatives: the case of the Mondragón Cooperative Fagor Electrodomesticos", in Novkovic, S. e Sena, V. (2007), a cura di, *Cooperative firms in global markets: incidence, viability and economic performance*, Amsterdam, Elsevier, pp. 265-295.
- Freundlich, F. e Pisano, F. (2010), "The relationship between level of employee ownership and psychosocial perceptions in the firm: a preliminary analysis of the Eroski Group", XVth IAFEP Conference, Parigi, 8-10 luglio.
- Handy, F. e Katz, E. (1998), "The wage differentials between nonprofit institutions and corporations: getting more by paying less?", *Journal of Comparative Economics*, 12 (2).
- Hansmann, H. (1996), *The ownership of enterprise*, Cambridge, Harvard University Press.
- Huet, T. (1997), "Can coops go global? Mondragon is trying", *Dollars & Sense*.
- Irizar, I. (2006), a cura di, *Cooperativas, globalización y deslocalización*, Mondragón, Mondragón Unibertsitatea.
- Kasmir, S. (1996), *The myth of Mondragón*, Albany, State University of New York Press.
- Luzarraga, J.M. (2008), *Mondragón multi-localization strategy: innovating a human centred globalization*, tesi di dottorato, Mondragón Unibertsitatea, Spagna.
- MCC, *Annual report*, annate varie.
- Morrison, R. (1991), *We build the road as we travel*, Philadelphia, New Society Publishers.
- Moye, M. (1993), "Mondragón: adapting co-operative structures to meet the demands of a changing environment", *Economic and Industrial Democracy*, n.14, pp. 251-76.
- Ormaetxea, J.M. (1991), *La experiencia cooperativa de Mondragón*, Mondragón, Grupo Cooperativo Mondragón.
- Ormaetxea, J.M. (1997), *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*, Aretxabaleta, Caja Laboral.
- TUlankide - La actualidad de la Corporación Mondragón (annate varie)
<http://www.tulankide.com/es>
- Vanek, J. (2007), "A note on the future and dynamics of economic democracy", in Novkovic, S. e Sena, V. (2007), a cura di, *Cooperative firms in global markets: incidence, viability and economic performance*, Amsterdam, Elsevier, pp. 297-304.
- Zamagni, S. e Zamagni, V. (2008), *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino.