



**FONDO DI ATENEO PER LA RICERCA ANNO 2015
PROGETTO DI RICERCA DI DIPARTIMENTO**

1. Titolo del Progetto di Ricerca: Imprenditorialità, buona governance e buon management nelle imprese cooperative

2. MacroSettore ERC del progetto: SH (Social Sciences and Humanities)

Sottosettori ERC di riferimento: SH1_10 (Management; organizational behaviour; operations management); SH1_11 (Industrial organization, strategy, entrepreneurship).

3. Parole Chiave (MASSIMO 5)

Cooperative, imprenditorialità cooperativa, corporate governance, buon management, valori.

4. Responsabile Progetto (P.I.) (ricercatore a tempo indeterminato e ricercatore a tempo determinato ex art. 24 L.240/2010, lettera a) e lettera b), professore associato o professore ordinario)

COGNOME: Minoja

NOME: Mario

Data di nascita: 12 ottobre 1965

Qualifica: Professore associato confermato

Dipartimento: Comunicazione ed Economia

(telefono): 0522/523210

(E-mail): mario.minoja@unimore.it

5. Sottosettore ERC del PI

Social Sciences and Humanities

SH1_10 (Management; organizational behaviour; operations management)



6. Elenco dei docenti e dei ricercatori (strutturati e non strutturati) partecipanti, appartenenti esclusivamente all'Università di Modena e Reggio Emilia

NOME	COGNOME	DIPARTIMENTO	RUOLO/ Tipologia di rapporto
Mario	MINOJA	Comunicazione ed Economia	Professore associato confermato (SSD SECS-P/07)
Arianna	LAZZINI	Comunicazione ed Economia	Ricercatrice confermata (SSD SECS-P/07)

7. Principali pubblicazioni del P.I. e dei componenti il gruppo di ricerca negli ultimi 5 anni 2011-2015 (max 10), con eventuali indici bibliometrici:

Zollo M., Minoja M., Coda V., 2015, "Toward an integrated theory of strategy", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.

Minoja M., 2012, "Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity", *Journal of Business Ethics*, 109 (1), pp. 67-82.

Coda V., Minoja M., Tessitore A., Vitale M. (a cura di), 2012, *Valori d'impresa in azione*, Milano, Egea

Minoja M. (a cura di), 2015, *Bene comune e comportamenti responsabili. Storie di imprese e di istituzioni*, Milano, Egea.

Minoja M., Mezzadri A., 2015, "Gruppo Cooperativo CGM - Consorzio Nazionale della Cooperazione Sociale Gino Mattarelli", in Minoja M. (a cura di), *Bene comune e comportamenti responsabili. Storie di imprese e di istituzioni*, Milano, Egea.

Minoja M., 2014, "Etica e mercato", in Lemme G. (a cura di), *Diritto ed economia del mercato*, Wolters Kluwer.

Lazzini A., Di Toma P., Montanari S., 2012, Entrepreneurial strategies and corporate governance: experiences from the Italian wine industry, *Corporate Board*, vol. 8, 2012, pp. 44- 60.

Lazzini A., 2014, Information Systems and Managerial Control in the Era of Globalization: Evidence from the Fashion Industry, in A. Lazzini, Iacoviello G., Nanetti S., *Information Systems, Management, Organization and Control*. Springer International Publishing, pp. 65-87.



8. Curriculum scientifico del P.I. (Max 3000 caratteri, spazi inclusi)

Dopo il diploma di maturità classica al Liceo-Ginnasio P. Verri di Lodi (1984) e la laurea in Economia aziendale alla Bocconi di Milano nel marzo 1989, consegue il titolo di dottore di ricerca (1995) e, successivamente (1999), diventa ricercatore nella stessa Università.

Dal 2005 è professore associato (confermato dal 2008) di Economia Aziendale (SSD SECS-P/07) all'Università di Modena e Reggio Emilia. Attualmente fa parte del Dipartimento di Comunicazione e di Economia (sede di Reggio Emilia), dove è titolare dei corsi di "Strategia e performance delle imprese" e "Strategia e management della sostenibilità".

E' inoltre professore a contratto di "Sistemi di Corporate Governance" nell'ambito del corso di laurea magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo all'Università Bocconi di Milano.

Nel dicembre 2013 ha conseguito all'unanimità l'abilitazione a professore di prima fascia di Economia Aziendale (Settore Scientifico-Disciplinare SECS/P-07).

Ha svolto e svolge attività di ricerca a livello nazionale e internazionale con particolare focalizzazione sui temi della responsabilità sociale e della strategia d'impresa, dei valori imprenditoriali e del "buon management" (di imprese, enti locali e aziende non profit), delle frodi manageriali, delle strategie delle piccole e medie imprese, dei distretti industriali, del bilancio di esercizio, del rapporto banca-impresa.

E' stato *visiting scholar* alla Norwegian School of Management (BI) di Oslo nel 2004 e ha partecipato al progetto di ricerca internazionale "RESPONSE" ("Understanding and Responding to Societal Demands on Corporate Responsibility"), finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del sesto programma-quadro, sul tema della responsabilità sociale delle imprese multinazionali (2004-2007).

Fa parte del Comitato Scientifico dell'ISVI (Istituto per i Valori d'Impresa), con sede a Milano, presieduto dal prof. Vittorio Coda. Nell'ambito dell'ISVI è coordinatore di un progetto di ricerca triennale, attualmente in fase conclusiva, dal titolo "Bene comune e comportamenti responsabili nelle imprese e nelle istituzioni", finalizzato a comprendere i valori e i principi-guida, nonché le scelte e i comportamenti manageriali, delle imprese e delle istituzioni gestite responsabilmente. La ricerca include l'analisi di alcuni casi aziendali relativi a imprese manifatturiere, enti pubblici territoriali, aziende del settore sanitario, aziende nonprofit.

9. Abstract del progetto di ricerca (max 2000 caratteri, spazi inclusi)

Partendo dall'assunto che le imprese cooperative possono costituire uno degli assi portanti di un nuovo capitalismo a servizio del bene comune e attori di sviluppo civile, economico e sociale dei territori in cui sono insediate, il progetto di ricerca si propone di analizzare i tratti caratterizzanti dell'imprenditorialità, della governance e del management delle cooperative ben gestite, ossia in grado di realizzare la missione per la quale sono state costituite preservando al tempo stesso condizioni di equilibrio economico-finanziario su archi di tempo lunghi.

La ricerca, effettuata utilizzando la metodologia qualitativa dello studio di casi, intende individuare e studiare alcuni casi di cooperative aventi sede nel territorio di Reggio Emilia – in quanto tradizionalmente ricco di imprenditorialità cooperativa assai variegata – operanti in settori diversi: trasformazione di prodotti agricoli, welfare (cooperative sociali), credito, grande distribuzione, ecc.

Nello specifico, si prenderà in esame il ruolo degli "imprenditori cooperativi", della governance e del management, nonché dei valori e della cultura cooperativa nell'innescare e favorire o, al contrario, ostacolare e inibire i processi di gestione strategica, i processi di innovazione e di cambiamento, i processi di sviluppo (di crescita interna, mediante fusioni e acquisizioni, di accordi e alleanze). Nelle cooperative operanti in settori esposti alla concorrenza di mercato ci si concentrerà, in particolare, sulle condizioni e sui



processi in grado di promuovere relazioni sinergiche fra mutualità (con i soci, di territorio e internazionale) e competitività.

La ricerca darà origine a un libro che includerà sia i casi, da studiare mediante analisi documentale (statuti, bilanci, report sociali, ecc.) e attraverso interviste agli attori-chiave (soci, amministratori, manager, altri stakeholder), sia uno o più capitoli dedicati agli insegnamenti che da tali casi si possono trarre.

10. Stato dell'arte (max 3000 caratteri, spazi inclusi)

Studi sulle società cooperative e le loro specificità sono stati pubblicati già sul finire dell'Ottocento (cfr. Pantaleoni, 1898), ma è solo in tempi relativamente recenti (1995) che l'Alleanza Cooperativa Internazionale (A.C.I.) ha messo a punto una definizione ampiamente condivisa e utilizzata di cooperativa come "associazione autonoma di persone che si uniscono volontariamente allo scopo di soddisfare le comuni aspirazioni e bisogni economici, sociali e culturali mediante la creazione di un'impresa (società) di proprietà comune, controllate con metodo democratico".

La crescita dimensionale di diverse cooperative ha indotto alcuni autori a osservare che l'identificazione dell'oggetto sociale della cooperazione può diventare problematica allorché "le cooperative diventano imprese su grande scala e non c'è più il coinvolgimento diretto dei soci" (Pamell, 1997, p. 19). Il tema della dimensione della singola impresa cooperativa e del suo rapporto con il territorio ha a lungo animato il dibattito sulla rivista "Impresa sociale", fondata nel 1991 a valle dell'approvazione della L. 381/91, che ha per la prima volta definito e disciplinato le cooperative sociali (cfr. per es. Scalvini, 1991). Alcuni autori, inoltre, hanno scritto contributi sulle cooperative operanti in specifici settori o filiere, come quella agroalimentare (per es. Galizzi, 2012).

Recentemente, Zamagni e Zamagni (2008) hanno messo in luce come la sfida per il movimento cooperativo del XXI secolo consista nel tenere in equilibrio la dimensione economica e di mercato e la dimensione sociale "di ente che persegue fini metaeconomici e che genera esternalità positive a vantaggio di altri soggetti e virtualmente dell'intera collettività" (pp. 9-10). Avendo per loro natura scopi mutualistici, le cooperative rientrano a pieno titolo fra quelle organizzazioni produttive auspiccate nella Lettera enciclica Caritas in Veritate (2009), laddove si osserva che "Accanto all'impresa privata orientata al profitto, e ai vari tipi di impresa pubblica, devono potersi radicare ed esprimere quelle organizzazioni produttive che perseguono fini mutualistici e sociali." (§ 38)

In quanto "organizzazione produttiva", l'impresa cooperativa dev'essere ben gestita, ossia messa nelle condizioni di conseguire la missione per la quale è stata costituita – il soddisfacimento dei bisogni dei suoi soci – salvaguardando al tempo stesso condizioni di equilibrio economico-finanziario. Un recente contributo (Tessitore e Garzoni, 2012) in tema di strategia e management delle cooperative ha messo in luce come tali imprese "sono spesso focalizzate su ambiti competitivi specifici (...), sono naturalmente portate a realizzare un sistema di relazioni reticolare, sono organizzazioni, se ben gestite, particolarmente vocate alla crescita" (p. 67). Inoltre, mutualità e competitività possono coniugarsi reciprocamente: le condizioni e i processi mediante i quali ciò avviene necessitano per altro di ulteriori studi, empirici e teorici.

11. Ipotesi, obiettivi, metodologia e risultati attesi (max 8000 caratteri, spazi inclusi)

Imprese cooperative ben gestite e aperte all'innovazione possono costituire una risposta efficace alla ricerca di un capitalismo moderno e a servizio del bene comune. Esse, infatti, sono in grado di offrire servizi a forte valenza economico-sociale in modo efficace ed efficiente in una molteplicità di settori; di coniugare



sinergicamente competitività e mutualità; di essere protagoniste di percorsi di sviluppo e di crescita significativi; di attivare imprenditorialità diffusa; in sintesi, di essere veicolo di prosperità e di sviluppo civile, economico e sociale nei territori nei quali sono insediate e operano.

Per esprimere appieno tale potenziale, molte cooperative hanno dovuto affrontare – o sono tuttora impegnate a gestire – alcune problematiche fondamentali: coniugare la componente valoriale e “volontaristica” dei soci e dei collaboratori con una gestione più manageriale, talora attraverso “passaggi generazionali” dai soci-fondatori-manager a nuove generazioni di manager, operatori e non; rinnovare le strutture e i processi di governance; reperire le risorse finanziarie per la crescita dimensionale in presenza dei vincoli giuridici loro propri; realizzare fusioni e acquisizioni; aprirsi a collaborazioni e partnership con imprese non cooperative; intraprendere percorsi di innovazione strategica, organizzativa, di prodotti e di processi; affrancarsi, soprattutto nel caso delle cooperative sociali, dalla prevalente o esclusiva committenza pubblica; superare la crisi economica scoppiata nel 2008.

Partendo da tali assunzioni, il progetto di ricerca intende studiare alcuni casi tendenzialmente “virtuosi” (indicativamente cinque-sei) di imprese cooperative, appartenenti a settori diversi (trasformazione di prodotti agricoli, welfare, credito, grande distribuzione, ecc.), accomunate dal fatto di essere insediate nella provincia di Reggio Emilia. Tale scelta geografica nasce dal riconoscimento della presenza nel territorio reggiano di una molteplicità di imprese cooperative di dimensioni varie e impegnate in una gamma di attività assai ampia e variegata.

L’obiettivo fondamentale del progetto è di capire in che modo l’imprenditorialità, la governance e il management, nonché i valori e la cultura influiscono su alcuni processi fondamentali delle cooperative ben gestite, ossia in grado di realizzare la missione per la quale sono state costituite preservando al tempo stesso condizioni di equilibrio economico-finanziario su archi di tempo lunghi. In maggiore dettaglio, il progetto si propone di dare risposta, in particolare, ai seguenti interrogativi di ricerca:

- a. Come si coniugano i valori e gli obiettivi tradizionali della cooperazione – in primis quello della mutualità – con la managerialità e la ricerca della competitività?
- b. quali sono le caratteristiche della *governance* funzionali a coniugare tali valori e obiettivi?
- c. quali condizioni (di *governance*, di management, ecc.) possono favorire l’integrazione di valori, obiettivi e stili manageriali diversi e quindi l’efficacia di processi di sviluppo che includono soggetti diversi (fusioni e acquisizioni di altre cooperative, alleanze e partnership con società cooperative e non, ecc.)?
- d. come si percepisce tempestivamente il bisogno di “discontinuità strategiche” e di innovazione e che cosa caratterizza una gestione efficace ed efficiente delle stesse (come si affrontano le resistenze, si crea coesione e motivazione, ecc.)?
- e. posto che i contesti socio-economici e competitivi attuali sono molto diversi da quelli delle origini del movimento cooperativo, come può il modello cooperativo essere tuttora valido? Di quali adattamenti alle mutate realtà necessita? Quali caratteristiche del modello cooperativo sono tuttora valide, quali aggiustamenti hanno subito nel tempo, quali altre andrebbero rivisitate sul piano normativo?

La metodologia di ricerca è di tipo qualitativo (*case study research*), finalizzata a inferire, a partire dall’osservazione di una serie di casi, proposizioni di carattere generale empiricamente “testabili”. La selezione dei casi da analizzare avverrà in modo tale da recepire nello studio la varietà di cooperative in relazione a diverse variabili (settori di attività, dimensione, ecc.) e terrà conto delle indicazioni di diversi stakeholder del territorio reggiano (Lega Coop, Confcooperative, ecc.). Sulla base di alcune verifiche preliminari, emergono casi interessanti di cooperative nate sulle ceneri di imprese non cooperative in crisi rilevate e rilanciate, previa trasformazione in società cooperativa, dai propri dipendenti; di cooperative operanti nel settore delle costruzioni che hanno saputo attraversare e superare la grave crisi del settore



grazie a modelli di business e proposte innovative; di cooperative sociali cresciute sia per via interna, sia mediante acquisizioni che si sono affermate sul “mercato aperto” affrancandosi progressivamente dalla dipendenza commerciale dalla pubblica amministrazione.

I risultati attesi consistono, in sostanza, nell’individuazione di valori, strutture e processi (imprenditoriali, di governance, manageriali, ecc.) in grado di promuovere e supportare i processi di innovazione e di sviluppo delle cooperative, facendo della mutualità una condizione per il rafforzamento della competitività e viceversa. Tali risultati, derivanti dalla ricerca empirica condotta nel territorio reggiano, saranno oggetto di verifica e di confronto con esperti e operatori del mondo della cooperazione; successivamente, potranno divenire la base per verifiche, approfondimenti e affinamenti da condurre in altri territori caratterizzati da una forte tradizione e presenza di imprese cooperative, quali quelli romagnolo e trentino.

12.Eventuali potenzialità applicative e impatto scientifico e/o tecnologico e/o socio-economico (max 3000 caratteri spazi inclusi)

Il progetto di ricerca darà luogo a un libro che raccolga i casi studiati e a uno o più saggi: di inquadramento teorico e di analisi dei risultati emersi dallo studio dei casi. Si potrà altresì prendere in considerazione l’ipotesi di una pubblicazione internazionale.

I risultati ottenuti dal progetto di ricerca proposto potranno inoltre divenire oggetto di dibattito e diffusione in forme e modalità diverse all’interno e all’esterno del territorio reggiano, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- organizzazione di convegni, workshop e conferenze, accademici e non;
- produzione di materiali didattici (casi, capitoli di libro, eventualmente anche video) per i corsi di Economia aziendale, Strategia, Organizzazione aziendale, ecc. impartiti da docenti afferenti al Dipartimento di Comunicazione ed Economia (DCE), ed eventualmente resi disponibili anche per corsi dello stesso tipo erogati da altre Università o Dipartimenti di Unimore;
- produzione di materiali didattici per corsi di formazione al management e al personale di imprese cooperative erogati in scuole e strutture dedicati (per es., QUADIR), eventualmente da parte di docenti del DCE di Unimore;
- produzione di materiali didattici per corsi di formazione al management e al personale di imprese cooperative erogati su commessa all’interno di singole aziende cooperative;
- produzione di know-how da valorizzare, vagliare e sviluppare in altri territori a forte vocazione e diffusione di imprenditorialità cooperativa, quali quelli romagnolo e trentino, dove i docenti del DCE potranno eventualmente confrontarsi con altri network di ricerca e operatori di cooperative, partecipare ad altri progetti di ricerca, ecc.;
- scambi di esperienze e di *best practice* – guidate da docenti del DCE all’interno del Dipartimento stesso oppure in altre sedi istituzionali (per es., Lega Coop) – che coinvolgano operatori del mondo della cooperazione;
- indicazioni per i *policy maker* sulle condizioni di contesto atte a favorire la nascita e lo sviluppo di imprese cooperative.

In sintesi, i contenuti, le modalità di raccolta dei dati e di diffusione dei risultati fanno sì che il presente progetto abbini i tratti tipici della ricerca con quelli della “terza missione”.


UNIMORE

 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
 MODENA E REGGIO EMILIA

13. Costo complessivo del progetto articolato per voci di costo:

	Costo	Descrizione Max. 2.000 caratteri spazi inclusi
Eventuale cofinanziamento (certificato dal dipartimento)	7.000	Progetto di Dipartimento "Internal and external communication for firm innovation and competitiveness" (A.001@WP5)
Costo dei contratti del personale da reclutare	3.000	Per attività di analisi di dati, bilanci, interviste, ecc.
Attrezzature, strumentazioni e prodotti software	0	
Servizi di consulenza e simili	0	
Altri costi di esercizio (missioni, partecipazioni a convegni, attività di disseminazione dei risultati, pubblicazioni, organizzazione convegni, seminari, materiale di consumo, ecc.)	1.000	
Totale	11.000	

Data, 9 marzo 2016

Firma del Responsabile scientifico