

Il modello «a rete» delle Bcc: un esempio di competitività

di **Alessandro Azzi**

Itermini di rete e «network» sono ormai divenuti centrali nel dibattito sulle organizzazioni di impresa e sui modelli societari, presentandosi come uno strumento di successo per affrontare la complessità.

La letteratura economica descrive spesso le reti di imprese come aggregazioni di aziende autonome che cooperano e competono valorizzando gli obiettivi comuni, condividendo investimenti e rischi, disegnando forme di coordinamento destinate ad accrescere la propria forza sul mercato e a conseguire significative economie di scala.

Lo sviluppo di forme stabilizzate di cooperazione tra operatori, infatti, può favorire il consolidamento organizzativo, l'innovazione, l'accesso a risorse che per le singole aziende sarebbero troppo costose: un contesto in cui diventa di primaria importanza prestare attenzione alla governance dell'impresa, vista non più nella sua solitudine, ma nella ricchezza dei rapporti che la legano agli altri nodi della rete.

Proprio questi concetti sono stati sottolineati dai Premi Nobel per l'economia 2009. Williamson nella sua analisi sui limiti delle imprese dà rilievo alla stabilità organizzativa delle reti, caratterizzate, per la specificità degli investimenti e la peculiarità dei rapporti, da costi di transazione più bassi rispetto a modelli di scambio anonimo. La Ostrom, nell'analisi della governance in economia, si sofferma sullo studio dei beni comuni e sottolinea il vantaggio di comportamenti cooperativi che possono essere codificati in vere e proprie istituzioni.

Gli studi sulle Pmi hanno, inoltre, sempre attribuito grande importanza ai vantaggi generati dalla cooperazione nei sistemi produttivi locali. Ma l'apertura dei mercati e l'instabilità della domanda, l'incremento della

pressione competitiva, la necessità di qualificare i contenuti produttivi, esigono una nuova definizione di strategia cooperativa.

Declinando il concetto dei gruppi orizzontali retti da regole volontariamente stabilite sul modello dei network cooperativi bancari riconosciuti, la rete del Credito Cooperativo italiano (alla cui base stanno oltre 400 Banche di Credito Cooperativo e Casse Rurali con 4.200 sportelli) rappresenta un sistema coordinato di autonomie basato su strutture operanti a vari livelli con funzioni distinte ma complementari tra loro e saldato insieme da regole e meccanismi condivisi e rispettati di indirizzo strategico e di coordinamento. E questo determina precise scelte strategiche ed organizzative.

Nel Credito Cooperativo il sistema esiste in quanto funzio-

IL LEGAME COL TERRITORIO

La cooperazione rafforzata può garantire efficacia e efficienza, con tutele sia per le aziende che per i clienti

nale e complementare alle singole BCC, autonome nella loro governance e nella definizione delle strategie di mercato nei rispettivi territori, consentendo di conciliare tutela dell'autonomia e rafforzamento della coesione complessiva. Il sistema a rete consente al radicamento territoriale di essere efficiente, conservando al tempo stesso le proprie specificità e gestendo il rapporto con il territorio presso ogni singola banca, nella consapevolezza dell'importanza del patrimonio di conoscenza, relazioni, flessibilità, reattività e dinamismo che ciascuna di esse possiede.

Il modello organizzativo delle BCC da sempre ha amplifica-

to la formula cooperativa valorizzando il principio della sussidiarietà, l'unico in grado di conciliare autonomia e cooperazione con tutta una serie di vantaggi: un modello che, da un lato razionalizza i costi e, dall'altro, libera risorse che possono essere impiegate nel rapporto con la clientela, il vero patrimonio della banca di relazione.

È grazie all'esistenza del sistema che le BCC realizzano economie di scala ma anche di specializzazione. Grazie alla rete ogni singola azienda è competitiva e ha a disposizione tutte le soluzioni e gli strumenti che permettono anche alle strutture più piccole di non subire gli svantaggi dell'essere una piccola realtà in un mercato iper-competitivo (dalla gestione evoluta del risparmio, alla fornitura di servizi di finanza ordinaria e straordinaria per l'impresa). La cooperazione rafforzata, e non necessariamente la grande dimensione, può in sintesi garantire efficienza ed efficacia, beneficiando in più di un sistema di garanzie «incrociato» che tutela le aziende, e quindi indirettamente i clienti.

Fare rete, dunque, non è solo una moderna soluzione organizzativa, ma un metodo per affrontare la competizione e per essere promotori di sviluppo. Vale per il mondo del credito, ma non solo.

Da ultimo, ma non si tratta di un dato trascurabile, una rete di piccole imprese cooperative garantisce l'esercizio della democrazia economica, anch'esso fattore di sviluppo immateriale, ma essenziale alla circolazione delle buone idee, delle buone pratiche, in una logica di condivisione e partecipazione. E non è un caso che la letteratura economica evidenzia come, laddove ci sono forti sistemi di banche cooperative, in momenti di crisi il sistema finanziario si rivela più stabile.

(L'autore è presidente di Federcasse)