

# Materiali Edilizia Sika

Contattaci per info su materiali da costruzione per edilizia Sika !

# monitor

di veneziepost



DOMENICA 7 GIUGNO 2015

cerca nel sito



GIOVANNI COSTA

ABBONAMENTI E ACQUISTI

SEGUICI SU



HOME | VENEZIE POST | MAPPE | CULT | MONITOR | SPECIALE EVENTI | OGGI SULLA STAMPA | A TAVOLA CON LE VENEZIE | CHI SIAMO | WHO WE ARE | PUBBLICITÀ | CONTATTI | FESTIVAL CITTÀ IMPRESA | BORSA TURISMO STORICO | GREEN WEEK | GALILEO FESTIVAL | VPI INNOVATION | TRIESTE NEXT | SALONE EUROPEO DELLA CULTURA

## LA COPERTINA

Lattiero-caseario sotto choc  
Un comparto da rifondare  
di Luigi Dell'Olio

## PRIMO PIANO

La cooperativa che  
si è fatta impresa  
di Giovanni Costa\*

## FOCUS

La qualità ci salverà  
se la sapremo difendere  
di Fiorella Girardo

Brazzale: per competere  
meno Dop e più mercato  
di Luigi Dell'Olio

Bortoli (Lattebusche):  
«Fusioni inevitabili»  
di Luigi Dell'Olio

Shaurli (Fvg): imperativo  
qualità ed export  
di Andrea Piccolo

## ADACTA RISPONDE

Recupero Iva nel concordato  
preventivo – quando emettere la nota  
di variazione?  
di Fabio Bonato

**LAVA PIU' & Miele**  
APRI UNA LAVANDERIA SELF SERVICE  
INVESTI NEL TUO FUTURO IN SICUREZZA



## Editoriali/interventi



Tweet 0

Share



# La cooperativa che si è fatta impresa



DI GIOVANNI COSTA\*

Pubblichiamo in anteprima la prefazione del Prof. Giovanni Costa al volume realizzato in occasione dei 60 anni della Cooperativa Lattebusche da Francesco Jori e Stefano Vietina, che sarà presentato venerdì 12 giugno alle ore 18 a Feltre.

«Se è una cooperativa non è un'impresa, se è un'impresa non è una cooperativa» era questa un'idea corrente quando da Feltre arrivai a Venezia agli inizi degli anni Sessanta per

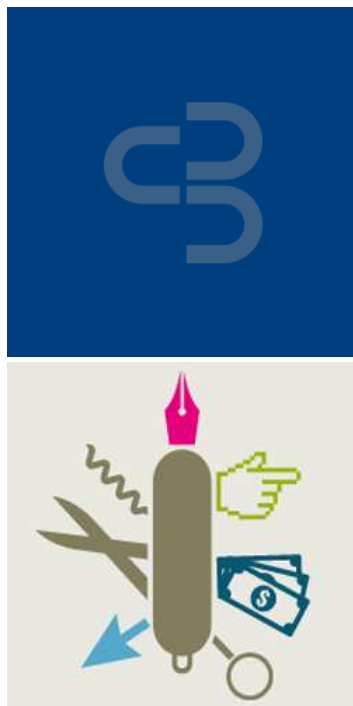
studiare Economia a Ca' Foscari. Sembrava un assunto che non avesse bisogno di essere dimostrato. Se qualcuno manifestava il desiderio di studiare il fenomeno della cooperazione veniva considerato come spinto da finalità ideologiche, rosse o bianche a seconda delle latitudini.

Anche l'agricoltura e la zootecnia erano considerate il retaggio di un'economia arretrata, contraddistinta da bassi redditi, condizioni di lavoro pesanti, stili di vita arcaici dai quali rifuggire prima possibile. L'industria che sfornava automobili, televisori ed elettrodomestici bianchi, componentistica meccanica, tessile e abbigliamento in un contesto in via di urbanizzazione era il modello emergente, ricco di fascino e promesse. La manifattura avrebbe compiuto il miracolo. Fu anche per questo che mi laureai con Pasquale Saraceno in una disciplina denominata "Tecnica industriale" oggi ribattezzata più laicamente "Economia e gestione delle imprese". Enzo Rullani e Giuseppe Volpato, amici di una vita, con i quali iniziai la carriera accademica stupirono un po' tutti pubblicando nel 1971 un libro "I problemi del settore lattiero-caseario con particolare riferimento al Veneto" (Cedam, Padova) che prendeva le mosse dall'esperienza di un'azienda cooperativa che allora si chiamava Latteria Busche. Esperienza che conoscevo e che da allora presi a seguire con maggiore attenzione.

Sono passati tanti anni e il caso Lattebusche appare sempre più chiaramente come la dimostrazione pratica di una possibile riconciliazione tra modello cooperativo e modello imprenditoriale, agricoltura e industria, tradizione e modernità, radicamento nella cultura della montagna e apertura a tecniche e strumentazioni manageriali. Una riconciliazione che deve sempre rinnovarsi tanto nelle ragioni ideali quanto negli strumenti tecnici e nelle scelte direzionali. Nulla di meno di quanto è richiesto all'impresa privata, sfidata giorno dopo giorno dal mercato globale e dal cambiamento tecnologico.

Nel confronto emerge che l'esperienza di Lattebusche si caratterizza per alcune scelte molto avanzate, talvolta anche in anticipo su quelle della piccola e media impresa privata spesso chiusa entro orizzonti culturali limitati in un ambito familiare e individualista. Queste scelte possono essere sintetizzate in alcuni punti che danno il senso di una storia aziendale veramente singolare:

1) Condivisione. La condivisione è una forma di governo delle relazioni economiche che costituisce una terza via tra il mercato (scambio) e la gerarchia (potere) tipica ma non esclusiva della struttura cooperativa. Lattebusche attraverso la selezione e il governo degli organi societari ha saputo integrare le aspettative e gli interessi dei soci produttori con l'esigenza di esprimere una leadership competente e autorevole, capace di usare anche gli strumenti del consenso politico ma soprattutto di stare sul mercato arrivando talora a sfidarlo e anticiparlo. Ciò è stato possibile grazie all'abilità di



mantenere un rapporto dialettico tra la governance societaria e la struttura direzionale, rispettoso delle reciproche prerogative, funzioni e responsabilità.

2) **Competenza.** La ricerca del consenso e del sostegno politico possono indurre criteri di selezione delle iniziative e delle persone che mortificano le competenze tecniche e direzionali. Non così Lattebusche che ha dimostrato di saper scoprire e valorizzare le competenze necessarie all'azienda. Lo ha fatto quando assunse un tecnico proveniente dalla Polenghi Lombardo che poi ha dato luogo a una dynasty virtuosa che non ha nulla dei privilegi ereditari cui ci hanno abituato altre famiglie. Lo ha fatto quando ha inserito in Consiglio di Amministrazione uno studioso come Mario Bonsembiante, docente dell'Università di Padova di cui sarebbe divenuto Rettore "inventando" Agripolis polo di eccellenza in agricoltura, veterinaria e zootecnia.

3) **Ibridazione.** L'ibridazione in natura come in economia è sempre stata alla base di innovazioni e cambiamento. Lattebusche ha saputo trarre dall'ibridazione l'energia per alimentare il cambiamento. Lo ha fatto con le competenze di cui al punto precedente. Lo ha fatto con le cooperative che ha acquisito alla ricerca di prodotti e mercati diversi e complementari. Lo ha fatto quando ha fuso la cultura della montagna con quella della pianura.

4) **Crescita sostenibile.** La crescita dimensionale è la preconditione per accedere a economie di scala, a soluzioni logistiche efficienti, a forme di distribuzione moderna, al mercato internazionale. Ma con la crescita aumenta la complessità che mette a dura prova le competenze direzionali e gli equilibri finanziari. Lattebusche ha perseguito la crescita per linee interne ed esterne senza cedere al mito della crescita per la crescita. Ha saputo creare e cogliere le occasioni, assumendo ragionevoli rischi coerenti con la propria visione strategica e con le proprie capacità d'integrazione.

5) **Comunicazione.** Anche la migliore strategia non dà risultati se non adeguatamente comunicata all'interno e all'esterno. Nei beni di largo consumo il primo strumento di comunicazione è il prodotto stesso dal packaging alle sue caratteristiche intrinseche ai luoghi dove è esposto. La capacità comunicativa del prodotto è amplificata dagli strumenti pubblicitari che Lattebusche ha dimostrato di saper usare con misura ed efficacia.

6) **Qualità.** La qualità è oggi soprattutto nell'agroalimentare il principale strumento competitivo per chi non voglia soccombere in una distruttiva competizione sul prezzo. Nell'agroalimentare, la qualità non è solo il portato del processo di trasformazione ma nasce dal controllo di tutta la filiera, come hanno dimostrato i produttori di caffè, di vino, di paste alimentari. Lattebusche ha saputo coinvolgere gli allevatori soci nel processo di miglioramento della qualità attraverso un sistema di incentivi semplice, equo, di immediata comprensione e facilmente controllabile.

Il ruolo che hanno avuto questi concetti nella costruzione del successo di Lattebusche e nel farla arrivare al traguardo dei sessant'anni in buona forma, nonostante i difficilissimi tempi che corrono, è illustrato è chiarito dai materiali raccolti in questo bel libro.

\*Università di Padova, Vice Presidente Consiglio di Gestione di Intesa Sanpaolo

Domenica 7 Giugno 2015

© RIPRODUZIONE RISERVATA

[TORNA ALL'INIZIO](#)

posteditori

Post Editori S.r.l. - società uni personale, via Nicolò Tommaseo 63/C, 35131 Padova, Ufficio del Registro delle Imprese di Padova, Numero di iscrizione PD 350106; VeneziaPost - Registrata presso il Registro Stampa del Tribunale di Padova, n. 2253, il 17.12.2010. Mappe - Registrata presso il Registro Stampa del Tribunale di Padova, n. 1907, il 15.10.2004. Capitale Sociale sottoscritto: € 100.000,00, Partita Iva: 03948890284

Brand Design sbalchieropartners.com; Realizzazione Tecnica Sinedita