

# Forlaget Zanardi - Et eksempel på det kooperative opsving i Europa

Oversat fra *The New York Times*

Forlaget Zanardi et prestigefyldt, men kriseramte forlag i Padova, Italien, var på vej til at lukke, da medarbejderne besluttede sig for at overtage virksomheden ved at investere alle deres arbejdsløshedspenge og fratrædelsesgodtgørelser i virksomheden.

Tendensen i medarbejderovertagelse af virksomheder er i de senere år vokset i lande som Italien, Spanien og Frankrig, hvor medarbejderne ofte sætter en ære i at bevare små, ofte familiedrevne virksomheder.

Ligesom byen Padova er forlagets historie lige dele tragedie og hårdførhed. Gennem dens lange historie er byen blevet erobret og regeret af mangt og meget, heriblandt hunnerne, byzantinerne, venetianerne og østrigerne. Ikke desto mindre er byens kulturelle og sociale historie et af Italiens rigeste.



Tilbage i 2008, i begyndelsen af den økonomiske krise, havde forlaget Zanardi 180 medarbejdere. Efter en række dårlige ledelsesbeslutninger, der havde efterladt virksomheden i dyb gæld, var tallet skrumpet til 105 medarbejdere i 2012. Som om det ikke var nok og påvirket af den katastrofale økonomiske

situation, begik en af de to ejere selvmord på fabrikken.

"Jeg tænkte dengang, at jeg ikke ville give op. I stedet satte jeg hele min sjæl i det her," sagde Solimano Dal Corso, som i dag er produktionschef i kooperativet.

"Vi blev tvunget til at være fleksible, gik ned i løn og pludselig var vi kooperative iværksættere," siger Dal Corso. "Vi giver en lille smule nu og investerer dermed i fremtiden. Det er vores måde at gøre tingene på."

Chancen for, at et sådant gennemgribende skift lykkes, er fortsat lille. I dag er italienske banker stadig meget tilbageholdende med at låne penge til virksomheder, og især til virksomheder, der har været eller stadig er i økonomiske problemer. Det samme gør sig gældende for internationale investorer, der ikke viser stor interesse i små eller mellemstore virksomheder, men snarere i globale koncerner. Men i Italien, tror mange stadig på, at især specialiseret håndværksmæssigt arbejde er en unik niche i vor globaliserede verden.



Dal Corso har arbejdet i trykkeriet hele sit liv. Da Zanardi gik konkurs, blev han arbejdsløs og tog arbejde i andre lignende virksomheder i området.

Årsagen til dette var blandt andet, at Dal Corso ville finde ud af, om den kooperative forretningsmodel var en mulighed, og om Zanardis eventuelle konkurrenter i trykkeribranchen var langt forud. "Det viste sig, at de ikke var," siger Dal Corso med hænderne i siden mens trykmaskinen ruller friske bogsider ud en tidlig sval morgen.

Sidste maj udarbejdede Dal Corso, sammen med 20 andre kollegaer og selskabets tidligere forretningskonsulent, en forretningsplan, som de så fik evalueret i Udviklingsministeriet i Rom. Fem måneder senere blev den nye kooperative tilladelse givet sammen med en lejekontrakt på maskinerne og faciliteterne. Det nye kooperative trykkeri var dermed blevet en realitet.

"Fem måneder uden løn var selvfølgelig forfærdeligt, men fem måneders fravær på det globale arbejdsmarked er også meget lange," siger Mario Grillo, erhvervslivskonsulent, der ligesom Zanardis medarbejdere også besluttede at investere i kooperativet, fordi, som han selv siger det, han forelskede sig i Zanardis bøger.

"Konkurrenterne ville bare have navnet Zanardi og klart nok også klientellet," tilføjer Grillo. "Ingen ville have medarbejderne. Men jeg har altid ment, at det var netop disse mennesker, der var afgørende for at lave de bøger, som Zanardi i mere end 40 år havde produceret."

Virksomheden plejede at have en global markedsandel på omkring 30 procent af kunstbøger og andre prestigebøger. I årenes løb har virksomheden opfundet og lavet patent på det såkaldte Octavius binding til skræddersyede udgaver, som fx de 20.000 eksemplarer af James Bonds kollektionsbog og det begrænsede oplag af "Goldfinger" - 300 bøger bundet i læder og trykte i ægte guld.

Ifølge CECOP og CICOPA Europe, som er den europæiske paraplyorganisation for industri og service kooperativer, blev der i 2011 og 2012 omdannet omkring 120 virksomheder til kooperativer i Frankrig og 75 kooperativer i Spanien.

"Kooperativerne kan ikke få internationale investorer," siger Valter Conca, professor i teknologi og ledelse på Bocconi Universitet i Milano. "De er nødt til at søge andre steder hen, og de, der får internationale investorer, er et fåtal."

Zanardis medarbejdere søgte hjælp hos Coopfond, en organisation, der har finansieret over 40 kooperative virksomheder siden 2008, og dermed bevaret mere end 1.200 arbejdspladser i hele Italien. Coopfond yder økonomiske hjælp og ekspertise gennem hele medarbejderovertagelsesprocessen.

"Normalt er det en rejse op ad bakke, da virksomhederne ofte kommer fra konkurs eller fra en meget alvorlig økonomisk krise," siger Aldo Soldi, generaldirektør i Coopfond.

Nu er Zanardis mål at erobre en tredjedel af den tidlige markedsandel med en fjerdedel af medarbejderstaben. Kooperativet har lavet partnerskabsaftaler med lokale bogbindervirksomheder. Medarbejderne arbejder i specielle skift, hvor tidsplanerne er justeret i sidste øjeblik alt efter virksomhedens behov.

"Dette er Italiens rigdom og arbejdskultur. Vi skal bevare det," siger Grillo, mens han kigger på sine kollegaer, der arbejder ved maskinerne. "Når folk er totalt engagerede, er Kina ikke en konkurrent. For italienske håndværkere kan så sandelig gøre en forskel."

