



Presentazione  
Osservatorio  
sulla cooperazione agricola  
italiana

Rapporto 2006-2007

Le principali  
indicazioni emerse  
dal Rapporto

# Le linee di attività dell' Osservatorio: annualità 2006/2007

Campo di analisi: **cooperazione agroalimentare associata**

- 1. Numeri chiave della cooperazione:** costruzione di data base omogeneo e condiviso fra le 5 organizzazioni cooperative che consente di ricostruire le dimensioni della cooperazione agroalimentare associata italiana
- 2. Indagine congiunturale:** raccolta ed elaborazione di informazioni sulle dinamiche congiunturali del sistema cooperativo, attraverso delle indagini dirette su un panel di 500 cooperative e la predisposizione di report periodici
- 3. Indagine strutturale:** definizione degli aspetti di carattere strutturale, organizzativo e gestionale dell'impresa cooperativa "avanzata" grazie ad un'indagine diretta che ha coinvolto 299 cooperative
- 4. Analisi di bilancio:** valutazione comparata delle performance economico-finanziarie di due campioni di imprese cooperative (1.226) e non cooperative (4.578) nel periodo 2003-2006
- 5. Focus di approfondimento:** analisi delle modalità di implementazione dei processi di concentrazione e integrazione nel sistema cooperativo attraverso lo sviluppo di 15 casi studio analitici

# Cooperazione agroalimentare associata: le dimensioni economiche (2006)

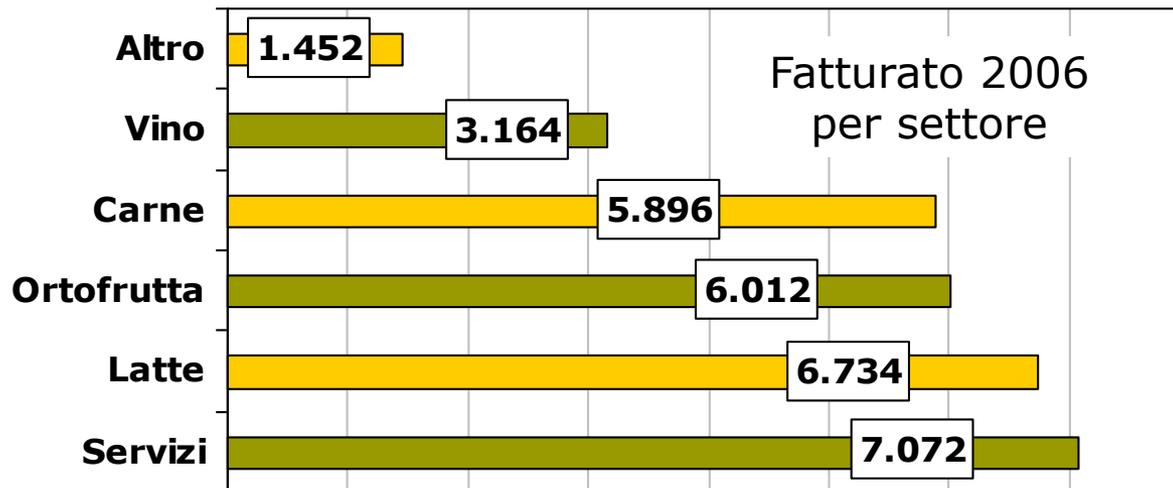
Imprese (num.)	5.748
Fatturato (mln €)	30.330
Addetti (num.)	90.573
Soci (num.)	866.615

## Proiezione 2008

32.119 (+5,9%)

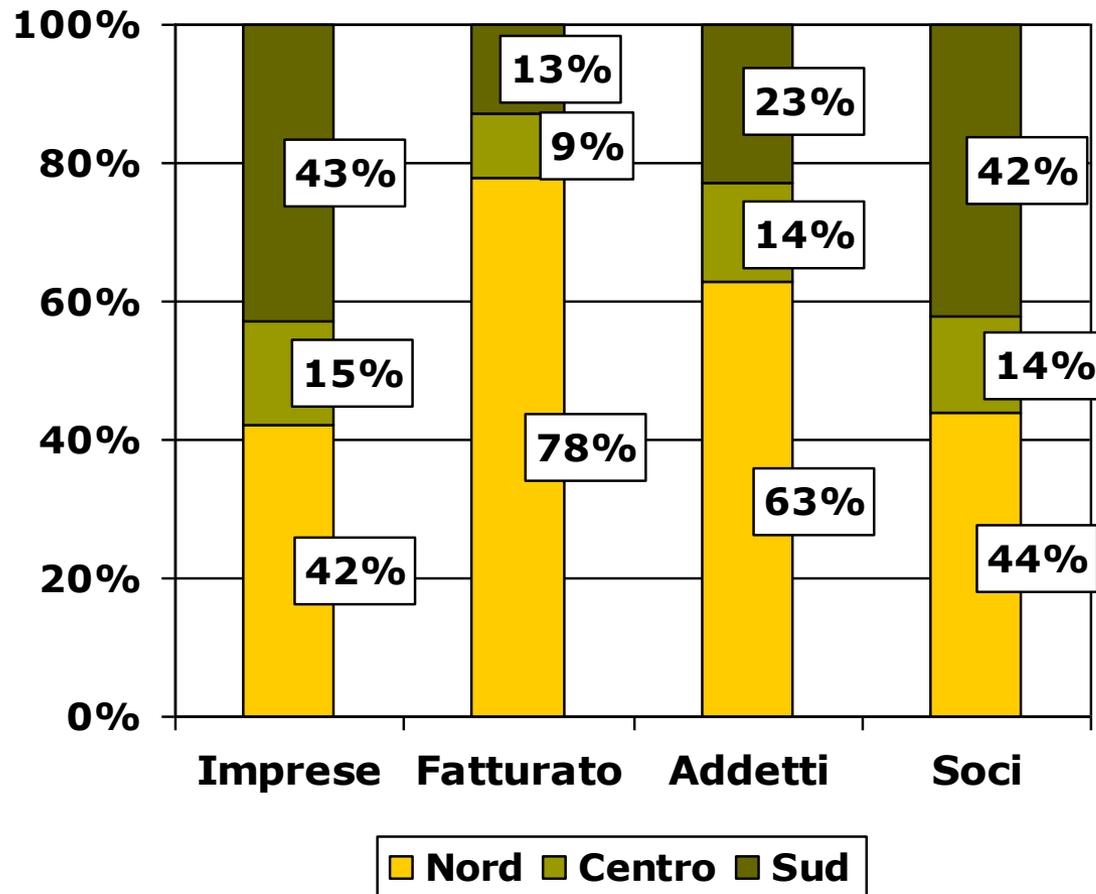
91.409 (+0,9%)

Dimensione media  
**5,3 mln €**



**10 cooperative**  
sono presenti nella  
**TOP 50**  
delle imprese  
agroalimentari  
italiane

# Cooperazione agroalimentare associata: la distribuzione sul territorio (2006)

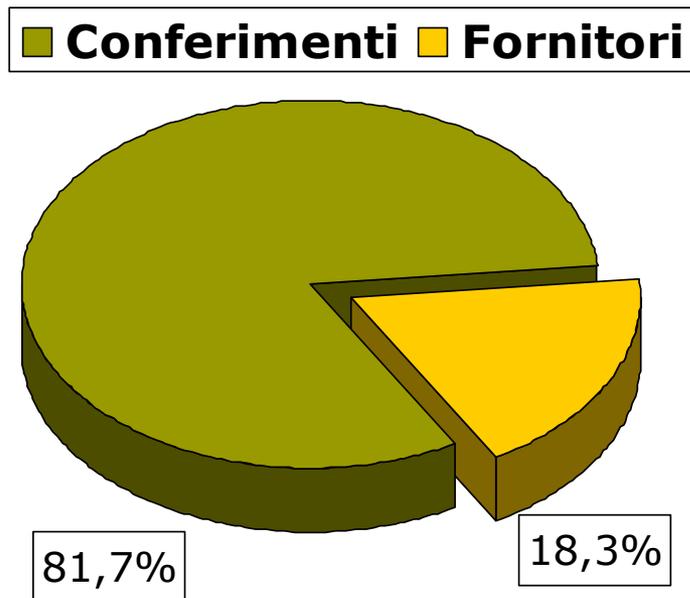


Ad una **ripartizione equilibrata** di **imprese e soci** nelle diverse aree del territorio nazionale fa da contraltare una **elevata concentrazione** di **addetti e fatturato** al **nord**

# Cooperazione agroalimentare associata: la mutualità prevalente (2006)

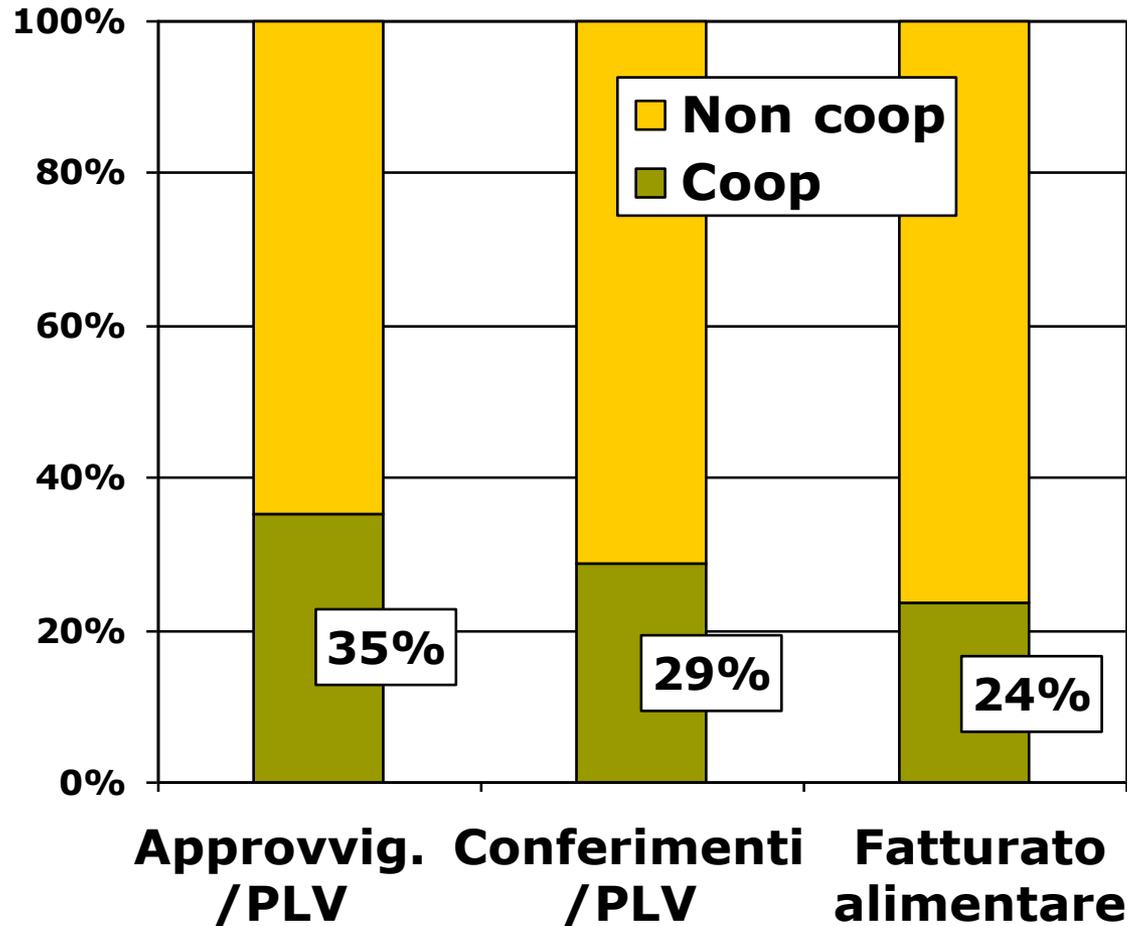
La cooperazione ha come **mission** la concentrazione, trasformazione e valorizzazione della produzione agricola dei soci.

Per rispettare il requisito della **prevalenza mutualistica** la **materia prima conferita dai soci** deve essere **superiore al 50%** degli approvvigionamenti totali



Approvvigionamento di  
materia prima della  
cooperazione associata  
**15,9 miliardi di €**  
(di cui **12,9 mld €** di  
**conferimenti** da soci)

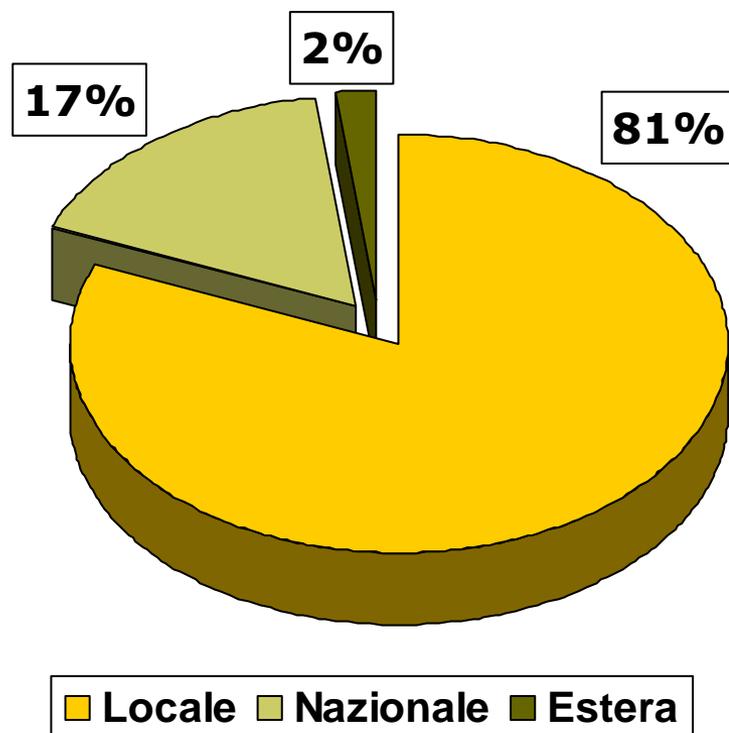
# Il ruolo della cooperazione associata nell'agroalimentare italiano (2006)



La cooperazione rappresenta un **canale privilegiato di valorizzazione** della produzione agricola italiana, oltre a costituire una **componente essenziale** e rilevante del tessuto produttivo alimentare nazionale

# Cooperazione agroalimentare associata a “avanzata” : l’approvvigionamento

Provenienza della  
materia prima



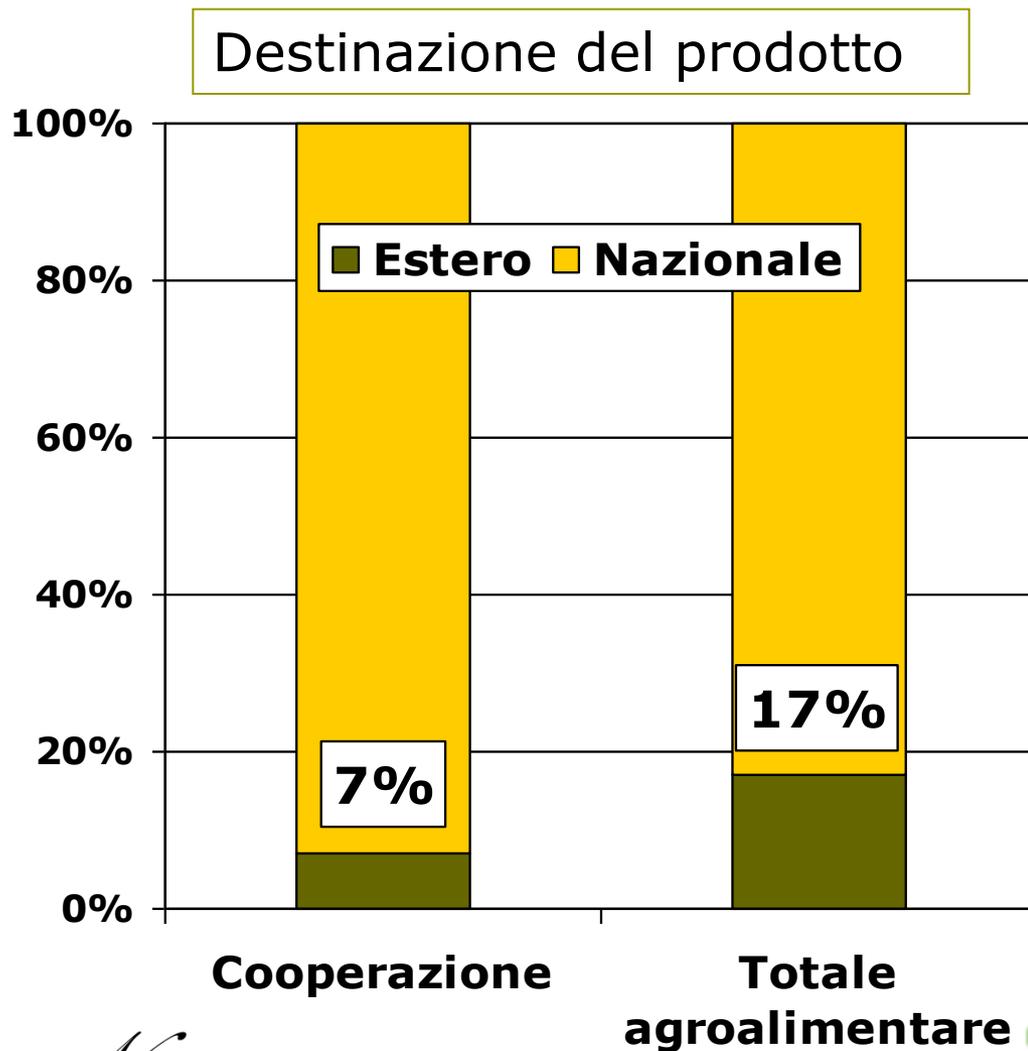
La cooperazione, lavorando **quasi esclusivamente materia prima italiana**, è un importante strumento di valorizzazione della produzione agricola nazionale e il principale garante del modello produttivo **“made in Italy”**

# Cooperazione agroalimentare associata a “avanzata” : il mercato

La cooperazione mostra **alcune difficoltà** nel raggiungere direttamente con i propri prodotti il **mercato finale**, sebbene detenga, in virtù del suo stretto legame con il territorio, un'**elevata quota** di **vendita diretta**

Grossista	26%	} 50%
Impresa trasformazione	24%	
Vendita diretta	16%	} 19%
GDO	12%	
Dettaglio	7%	
Altro	15%	

# Cooperazione agroalimentare associata: l'internazionalizzazione



Il **27%** delle imprese cooperative esporta

Complessivamente la cooperazione associata nel 2007 esporta per **2,1 miliardi di €**:

- rappresenta il **9%** del totale agroalimentare nazionale di **24,2 mld €**;
- è in crescita del **4,4%** rispetto all'anno precedente
- alcuni comparti eccellenti (vino, ortofrutta)

# La cooperazione agroalimentare associata a “avanzata” a due velocità

## Cooperative ROBUSTE (48%)

Grandi dimensioni del nord Italia, buona struttura organizzativa, orientate al mercato (anche estero), più sensibili ad innovazione e certificazioni di qualità, elevata capacità di investimento, inclini a integrazione e concentrazione



Competono con grandi imprese nazionali ed estere, investono su organizzazione commerciale e immagine con grande attenzione al mercato, ma con il fine ultimo di massimizzare il valore per i soci

**Crescita giro d'affari:  
70% imprese**

## Cooperative DEBOLI (52%)

Piccole dimensioni, localizzate al sud, specializzate nelle fasi a monte del processo produttivo, meno propense agli investimenti, dimensione prettamente locale (acquisti e mercato), rapporto quasi esclusivo con i soci



Competono a livello locale, cercano di rafforzare il proprio sistema produttivo (efficienza costi, ampiezza della gamma), non hanno obiettivi strategici chiari e puntano ad una crescita dimensionale

**Crescita giro d'affari:  
50% imprese**

# Analisi di bilancio e posizionamento della cooperazione lungo la filiera

Dall'analisi di bilancio emerge un differente **posizionamento di filiera** dei due modelli di impresa che operano nell'agroalimentare italiano

La **cooperazione** si caratterizza per una maggiore **focalizzazione a monte** dei processi produttivi (attività agricola) mentre le imprese non cooperative hanno un maggior presidio delle fasi più a valle (commercializzazione)

## Ripartizione degli universi esaminati per fase di filiera

	<b>Cooperative (1.226)</b>	<b>Non cooperative (4.578)</b>
Agricoltura	41%	6%
Industria	41%	57%
Commercio	18%	37%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Per l'analisi di bilancio l'Osservatorio ha utilizzato la banca dati Aida

# Mission e peculiarità della cooperazione: riflessi sulla struttura di bilancio

L'analisi di bilancio permette inoltre di evidenziare la **mission** della cooperativa e le sue peculiari **modalità di funzionamento**, tra cui:

**1. Finanziamento dell'attività di impresa** anche grazie ai rapporti produttivi e commerciali con la base sociale

## Ripartizione delle fonti di finanziamento dell'attività (2006)

	Cooperative	Non cooperative
Patrimonio netto	20%	26%
Debiti	80%	74%

**2. Redistribuzione della redditività** tramite il valore dei conferimenti

## Peso dei consumi sul valore della produzione (2006)

	Cooperative	Non cooperative
Ortoflorofrutticolo	68,8%	63,2%
Zootecnico	78,9%	71,6%
Lattiero-caseario	73,1%	66,4%

Dati su fasi agricole e industriali delle filiere considerate (esclusione fase commerciale)

# Performance economico-finanziarie: la dimensione aziendale fattore discriminante

## 1. Peggioramento degli indici di redditività ed efficienza per entrambi i modelli di impresa nel periodo 2003-2006

### Evoluzione di alcuni indici di bilancio nelle imprese agroalimentari

	Cooperative		Non cooperative	
	2006	2003	2006	2003
Roi ( <i>Return on investment</i> )	1,4%	2,2%	3,9%	5,2%
VA per unità costo del lavoro	1,1	1,2	1,6	1,7

## 2. Performance aziendali (sviluppo, redditività, efficienza ed equilibrio finanziario-patrimoniale) correlate alle dimensioni aziendali, a prescindere dalla forma di impresa

### Alcuni indici di bilancio per soglie dimensionali (*medie 2003-2006*)

<i>Fatturato in mln €</i>	Cooperative		Non cooperative	
	<2	>40	<2	>40
Roi ( <i>Return on investment</i> )	1,0%	1,9%	2,0%	5,3%
VA per unità costo del lavoro	0,9	1,2	1,3	1,8

# Propensione alla concentrazione nella cooperazione agroalimentare associata

## La dimensione: fattore competitivo strategico

Le **sollecitazioni del mercato** spingono le cooperative a una revisione organizzativa, produttiva e gestionale della propria attività.

Questa necessità può trovare risposta in processi di **concentrazione/integrazione** aziendale, che sono promossi e sostenuti dal **management** aziendale, ma sempre in stretta **condivisione con i soci**

Rispetto alla strategia aziendale i processi di integrazione/concentrazione sono **importanti** per il **66%** delle cooperative agroalimentari, ma a causa di non adeguate capacità finanziarie e manageriali e delle resistenze della base associativa, questo percorso ha **coinvolto** ad oggi il **39%** delle imprese.

La propensione all'integrazione, **in crescita** negli ultimi anni, è più marcata:

- fra le **imprese del nord** (7 su 10 coop che hanno intrapreso processi di integrazione sono localizzate nel settentrione)
- in quelle di **maggiori dimensioni** (> 40 mln € - 64% imprese coinvolte) rispetto a quelle di minori dimensioni (< 7 mln € - 29% imprese coinvolte)

# Concentrazione e integrazione: scelte e modalità di realizzazione

---

La **tipologia di operazione di concentrazione** intrapresa è funzione di **numerose variabili**: dimensione delle imprese, fasi di attività interessate, finalità dell'operazione, cultura e *governance* d'impresa.

Nel complesso le operazioni di concentrazione ruotano attorno al perseguimento di **due macro-obiettivi**:

1. - **l'organizzazione della produzione**
2. - **l'accesso al mercato**

In una **prima fase di sviluppo**, generalmente l'impresa cooperativa tende a realizzare azioni di integrazione in vista di una più efficiente organizzazione della produzione.

Successivamente, nel percorso di **consolidamento e ulteriore sviluppo aziendale**, i due macro-obiettivi si autoalimentano a vicenda

# Concentrazione e integrazione: organizzazione della produzione

---

**Obiettivi/risultati:** aumentare la scala operativa e i volumi trattati; razionalizzare le strutture di produzione; accrescere il proprio potere di mercato e stabilizzare i prezzi.

**Modalità:** l'aggregazione coinvolge **esclusivamente imprese cooperative** spesso focalizzate sulla stessa fase di attività, secondo due diversi percorsi:

- **fusione per incorporazione:** presenza di una cooperativa (incorporante) con ruolo di catalizzatore sugli altri produttori del territorio/settore
- **fusione tra più cooperative** o creazione di un **consorzio cooperativo di secondo grado:** concentrazione dell'offerta produttiva di più cooperative generalmente di dimensioni simili

**Criticità:** Nell'implementazione di queste operazioni spesso emergono **tensioni tra le basi sociali** coinvolte e diviene critica la gestione delle diverse culture cooperative. Non a caso, in tali condizioni si riscontra una frequente **dilatazione dei tempi** necessari all'implementazione dell'integrazione

# Concentrazione ed integrazione: accesso al mercato

---

**Obiettivi/risultati:** accesso e/o sviluppo di canali distributivi o mercati geografici, sviluppo di competenze e prodotto, presidio di piattaforme logistiche e distributive, crescita del potere contrattuale nei confronti dell'interlocutore distributivo, ampliamento del portafoglio prodotti, accelerazione dei tempi dei processi decisionali e gestionali

**Modalità:** L'operazione intrapresa dalla cooperativa coinvolge **strutture non cooperative** e si concretizza in:

- acquisizione di **controllo** di società non cooperative (SpA, Srl)
- acquisizione di **minoranza** di società non cooperative (SpA, Srl)
- costituzione di **joint venture** congiuntamente ad altre imprese

**Criticità:** Si possono evidenziare potenziali **conflittualità** nella **gestione congiunta delle controllate/collegate** o difficoltà nel **controllo** dei processi decisionali delle commerciali estere partecipate (specialmente in caso di controllo di minoranza)