



MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE
ALIMENTARI E FORESTALI



Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana

Rapporto 2006-2007





MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE
ALIMENTARI E FORESTALI



Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana

Rapporto 2006-2007



Volume pubblicato da Confcooper Agri
con il contributo del Ministero delle Politiche Agricole
Alimentari e Forestali, Direzione Generale Sviluppo
Agroalimentare, Qualità e Tutela del Consumatore.
È vietata la riproduzione, anche parziale, senza
la chiara indicazione della fonte e degli autori.

Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana

Giuseppe Nezzo *MIPAAF, Presidente*
Maria Luchetta *MIPAAF*
Franca Kaswalder *MIPAAF*
Giuseppe Martino *MIPAAF*
Stefano Soldano *MIPAAF*
Paolo Lavagnino *Regione Liguria*
Biagio Pecorino *Regione Siciliana*
Fabrizio Dagostin *Provincia Trento*
Felice Adinolfi *Università di Bologna*
Corrado Giacomini *Università di Parma*
Andrea Segrè *Università di Bologna*
Giuseppe Gizzi *Agci-Agrital*
Mario Limone *Unicoop*
Cristian Maretti *Legacoop Agroalimentare*
Ugo Menesatti *Fedagri-Confcooperative*
Fabio Paduano *Unci-Ascat*

Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio

Corrado Giacomini *Università di Parma, Coordinatore*
Felice Adinolfi *Università di Bologna*
Elisabetta Batazzi *Confcooper Agri*
Ersilia Di Tullio *Nomisma*
Giuseppe Gizzi *Agci-Agrital*
Cristian Maretti *Legacoop Agroalimentare*
Ugo Menesatti *Fedagri-Confcooperative*
Francesco Norcia *Unicoop*
Fabio Paduano *Unci-Ascat*
Andrea Segrè *Università di Bologna*

Realizzazione editoriale Agra srl

Progetto grafico Blu omelette - www.bluomelette.net
Stampa Das Print - Roma

L'organizzazione dell'intero rapporto di ricerca
è stata curata e coordinata da Ersilia Di Tullio.

I singoli paragrafi sono stati elaborati
e scritti dai seguenti autori:

Cap. 1 Par. 1 Ersilia Di Tullio, Massimo Spigola;
Par. 2 Massimo Spigola; **Par. 3** Ersilia Di Tullio;
Cap. 2 Par. 1 Ersilia Di Tullio; **Par. 2** Paolo Bono,
Ersilia Di Tullio, Romina Filippini, Silvia Zucconi;
Par. 3 Massimo Spigola; **Par. 4** Romina Filippini, Silvia
Zucconi; **Par. 5** Paolo Bono;
Cap. 3 Par. 1 Paolo Bono, Marco Sassatelli;
Par. 2, Par. 3 e Par. 4 Paolo Bono;
Cap. 4 Paolo Bono;
Cap. 5 Corrado Giacomini.

*Si ringraziano per il prezioso supporto fornito
durante la realizzazione del lavoro*

Riccardo Deserti (MIPAAF), Maria Luchetta
(MIPAAF), Franca Kaswalder (MIPAAF), Fedra
Basilicati (Infocamere) per i dati dell'Albo delle
cooperative, Elisabetta Batazzi (Confcooper Agri),
Maria Caterina Cosentino (Unicoop), Alessandro De
Felice (Camera di commercio di Bologna - Ufficio
statistica studi) per i dati relativi al Registro delle
Imprese, Giuseppe Gizzi (Agci-Agrital), Cristian
Maretti (Legacoop Agroalimentare), Ugo Menesatti
(Fedagri-Confcooperative), Francesco Norcia
(Unicoop), Fabio Paduano (Unci-Ascat), Antonella
Panella (Infocamere) per i dati dell'Albo delle
cooperative, Teresa Pesce (Confcooper Agri), Leonardo
Pofferi (Confcooperative - Ufficio di Bruxelles),
Paolo Poletto (Confcooper Agri), Pierpaolo Prandi
(Centro Studi Elabora), Valentina Sourin (Legacoop
Agroalimentare), Matteo Tonelli (Confcooper Agri).

*Si ringraziano inoltre i collaboratori, i rilevatori
e le imprese cooperative coinvolti nelle indagini
dell'Osservatorio (congiunturale, strutturale, analisi
di bilancio e casi di studio).*

Finito di stampare nel mese di marzo 2009

Indice

Presentazione 5

Introduzione 7

1. La cooperazione agroalimentare associata 13

1.1. Le dimensioni della cooperazione agroalimentare italiana 13

1.2. Il ruolo della cooperazione associata nel sistema agroalimentare nazionale 31

1.3. Considerazioni conclusive 39

2. Caratteristiche, tendenze e comportamenti della cooperazione agroalimentare associata 43

2.1. Premessa 43

2.2. Il profilo dell'impresa cooperativa 44

2.3. Il rapporto con i soci 64

2.4. La cooperazione agroalimentare: un modello a due velocità 69

2.5. Considerazioni conclusive 77

3. Performance della cooperazione e dell'industria agroalimentare italiana 83

3.1. L'impresa cooperativa e le sue peculiarità nell'analisi di bilancio 83

3.2. Struttura e *performance* di bilancio del sistema agroalimentare italiano: imprese cooperative e imprese non cooperative 86

3.3. Analisi comparata delle *performance* nei due sistemi di impresa 97

3.4. Considerazioni conclusive 122

4. Concentrazione e integrazione nella cooperazione agroalimentare italiana	127
4.1. I processi di concentrazione nell'attuale contesto competitivo	127
4.2. Concentrazione e integrazione nella cooperazione agroalimentare italiana: propensioni, comportamenti e valutazioni	130
4.3. Tipologie e modalità di integrazione della cooperazione agroalimentare italiana: i casi di studio	137
4.4. I modelli di concentrazione e integrazione nel sistema agroalimentare cooperativo: considerazioni conclusive	158
5. Riflessioni e conclusioni sui dati del rapporto	165
5.1. Le stime del movimento cooperativo in agricoltura	165
5.2. I numeri della cooperazione agroalimentare	167
5.3. Sviluppo dell'impresa e rispetto dei principi cooperativi	170
5.4. La <i>performance</i>	174
5.5. Dimensioni e concentrazione	176
5.6. Per concludere	181
6. Appendice metodologica statistica	185
6.1. La costruzione dei campioni di indagine	185
6.2. Indagine per la valutazione della congiuntura del sistema cooperativo agroalimentare associato	186
6.3. Indagine per l'identificazione delle principali caratteristiche strutturali del sistema cooperativo agroalimentare associato	189
7. Appendice metodologica all'analisi di bilancio	193
7.1. La selezione delle imprese e delle filiere agroalimentari	194
7.2. Riclassificazione del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale	195
7.3. Analisi di bilancio per indici	197
7.4. Analisi per decili e per fasce di fatturato	200
Bibliografia	203

Presentazione

di Luca Zaia

Ministro Politiche agricole alimentari e forestali

È con particolare soddisfazione che presento i risultati, relativi al biennio 2006/2007, dell'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola istituito presso il Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali ai sensi della legge n. 231 del 2005.

Il rapporto, realizzato dal Consorzio Confcooper Agri per conto di Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Agci-Agrital, Unci-Ascat e Unicoop, è una preziosa documentazione, ricca di analisi economico-finanziarie, che offre uno scenario ampio e aggiornato della cooperazione agricola ed agroalimentare italiana che non trova a volte un adeguato approfondimento nella pubblicistica scientifica nonostante il fenomeno cooperativo sia da tempo una realtà consolidata e di prima grandezza del nostro settore primario.

L'Osservatorio, in effetti, è l'unica sede istituzionale in grado di offrire al Parlamento, al Governo, alla Pubblica Amministrazione nonché agli stessi operatori e studiosi del mondo agricolo un quadro di riferimento oggettivo e qualificato della struttura, delle *performance*, degli andamenti congiunturali e dei risultati ottenuti dalle oltre 5.700 imprese cooperative aderenti alle Organizzazioni di rappresentanza riconosciute, uno spaccato altamente rappresentativo dell'intera cooperazione agricola italiana.

In particolare l'Osservatorio, con il rapporto 2006/2007 finanziato dal MIPAAF, si è finalmente dotato di una banca dati raccolta in un unico sistema informativo sulle dimensioni chiave della cooperazione agroalimentare associata derivante dalla messa in rete dei differenti patrimoni informativi di ciascuna Organizzazione.

Si tratta di un passo fondamentale che, nel tempo, potrà consentire importanti analisi dinamiche sui principali aspetti della cooperazione agroalimentare.

Al tempo stesso una estesa e innovativa indagine strutturale ha evidenziato i tratti caratteristici dell'impresa cooperativa attraverso la struttura aziendale, l'organizzazione gestionale, le relazioni con i soci conferitori e i rapporti con il mercato.

Tale indagine, unitamente alle periodiche indagini congiunturali realizzate nel 2008, ha messo in rilievo - tra l'altro - i comportamenti virtuosi della cooperazione

agricola italiana rispetto ai principi mutualistici introdotti con la nuova *governance* cooperativa prevista dalla riforma del diritto societario del 2003: la percentuale dei conferimenti da parte dei soci, infatti, risulta essere di circa l'82%, un livello che pone la cooperazione italiana ai primi posti in Europa.

Tutto ciò, mi piace sottolinearlo, in una logica imprenditoriale significativa come si evince dall'analisi dei bilanci delle cooperative comparati con quelli delle imprese alimentari di capitali. Emerge in modo inequivocabile come le cooperative siano imprese caratterizzate da positive *performance* con una crescente capacità competitiva sui mercati che trova ulteriore conferma nel forte impulso ai processi di aggregazione ed integrazione tra cooperative per migliorare la redditività aziendale e garantire ai soci-produttori migliori remunerazioni.

In altre parole la cooperazione agricola ed agroalimentare si conferma una componente fondamentale dell'economia del settore con un radicamento sociale e produttivo di grande rilievo: circa il 35% della PLV nazionale è gestito da imprese cooperative che nel 2008 hanno complessivamente fatturato 32,1 miliardi di euro.

Questo alto grado di rappresentanza è una riprova della piena validità e modernità del modello cooperativo che valorizza la partecipazione democratica del produttore agricolo fino a renderlo gestore diretto di importanti filiere agroalimentari strettamente legate al territorio ed al *made in Italy* in una logica di massima trasparenza della qualità e della rintracciabilità dei prodotti.

Credo che il futuro dell'agricoltura italiana sarà sempre più permeato dall'esperienza cooperativa e che lo sforzo competitivo dei nostri produttori, nell'arena della globalizzazione, dovrà essere incentrato sulla creazione di sistemi e reti partecipati dal basso per governare con più incisività l'offerta agricola ed acquisire il valore aggiunto derivante dai processi di trasformazione delle materie prime.

A mio avviso tale prospettiva deve essere perseguita con decisione perché è coerente con l'interesse dell'intero Paese e degli stessi consumatori.

Da ciò deriva un convinto impegno del Ministero delle politiche agricole e alimentari nella prosecuzione del sostegno allo sviluppo della cooperazione agricola con misure e politiche in grado di far crescere ulteriormente la realtà cooperativa in un contesto di avanzamento della nostra agricoltura.

L'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola deve rimanere, pertanto, una sede istituzionale a cui il Ministero attribuisce il compito di analizzare costantemente dati e fenomeni delle imprese cooperative per individuare proposte e strategie di sviluppo dei produttori organizzati in cooperativa che costituiscono il referente essenziale per l'affermazione sui mercati nazionali ed esteri di una agricoltura profondamente rinnovata ma fedele alle sue eccellenze produttive ed imprenditoriali.

Introduzione

Paolo Bruni *Presidente Fedagri-Confcooperative*

Luciano Sita *Presidente Legacoop Agroalimentare*

Gianpaolo Buonfiglio *Presidente Agci-Agrital*

Antonio Fronzuti *Presidente Unci-Ascat*

Onofrio Martorana *Presidente Unicoop - Dipartimento Agricoltura*

L'idea di una sede unitaria di tutta la cooperazione agricola italiana in grado di sviluppare un comune patrimonio informativo si concretizza nel 1995 sotto forma di una specifica Banca dati gestita da Confcooper per volontà delle Organizzazioni della cooperazione agricola ed agroalimentare (Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Agci-Agrital, Unci-Ascat) e il sostegno politico finanziario del Ministero dell'Agricoltura.

Scopo dell'iniziativa è stato, fin dall'inizio, quello di raccogliere ed aggiornare periodicamente i dati produttivi, economici e strutturali delle cooperative agricole ed agroalimentari.

Negli anni la Banca dati ha ulteriormente rafforzato la propria missione con la migliore qualità delle rilevazioni e la maggiore ampiezza dell'universo indagato. Tutto ciò ha consentito l'elaborazione di statistiche aggregate per settori merceologici rese periodicamente pubbliche per favorire analisi, riflessioni e successivi approfondimenti da parte del mondo cooperativo ed agricolo nonché da studiosi di economia agraria e dalle Amministrazioni pubbliche.

Con la legge 11 novembre 2005 n.231 viene istituzionalizzato l'attuale Osservatorio sulla Cooperazione Agricola che prevede espressamente il compito di "rilevamento ed elaborazioni di informazioni congiunturali e strutturali delle filiere direttamente gestite dai produttori agricoli".

Il Parlamento, in altri termini, ha inteso legittimare presso il Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali uno strumento permanente finalizzato a valutare nel tempo il fenomeno della cooperazione agricola riconoscendo a quest'ultima un ruolo centrale nelle politiche di sviluppo dell'imprenditoria agricola ed agroalimentare.

Successivamente lo stesso MIPAAF ha provveduto a nominare i componenti

dell'Osservatorio tra i quali, oltre ai rappresentanti del Ministero e delle Regioni, vi sono esponenti delle organizzazioni cooperative riconosciute e del mondo universitario. Inoltre l'Osservatorio è oggi supportato da uno specifico Comitato Tecnico Scientifico con il compito di contribuire alla definizione degli obiettivi delle ricerche e di verificare la loro puntuale realizzazione nel rispetto delle procedure individuate.

L'ultimo rapporto dell'Osservatorio, relativo al 2005, ha visto la partecipazione anche di Unicoop ed è stato incentrato, da una parte, sulla continuità con l'esperienza accumulata negli anni precedenti e, dall'altra parte, sull'innovazione della proposta progettuale che si è particolarmente caratterizzata da studi sulla comparazione delle *performance* delle imprese cooperative e delle imprese di capitali operanti nel settore agroalimentare.

Ne è derivato un quadro che conferma la piena validità e la modernità del modello cooperativo che valorizza il produttore agricolo rendendolo gestore diretto di importanti filiere agroalimentari sempre più fortemente radicate sul territorio ed espressione eccellente del *made in Italy* in virtù della sistematica adozione dei processi di qualità e di rintracciabilità dei prodotti conferiti dai soci.

Il presente rapporto, realizzato da Confcooper Agri (società subentrata a Confcooper) con la collaborazione dell'Istituto di studi economici Nomisma, scaturisce dall'esigenza fortemente avvertita dalle Organizzazioni delle cooperative di fare il punto della realtà dei produttori organizzati nel nostro Paese al fine di delineare un sistema organico di informazioni ad ampio spettro su cui innestare ulteriori ricerche su base annuale in funzione: 1) della missione delle cooperative stesse nonché delle loro rappresentanze e delle scelte delle Istituzioni preposte allo sviluppo cooperativo in armonia del dettato costituzionale (art.45); 2) dei profondi cambiamenti intervenuti nella *governance* cooperativa con la riforma del diritto societario del 2003 che ha inteso valorizzare, in particolare, il carattere mutualistico delle imprese cooperative.

Tutto ciò per disporre di uno strumento conoscitivo e fruire di una solida base su cui sviluppare le opportune valutazioni nel contesto della radicale evoluzione dei mercati nazionali ed internazionali, dell'accresciuta sfida competitiva, della trasformazione del tessuto produttivo e sociale dell'agricoltura italiana all'interno della legislazione e degli indirizzi della politica comunitaria.

In altri termini a noi è parso utile e necessario verificare, con uno studio appropriato, i tratti peculiari dell'attuale stato di avanzamento della cooperazione agricola italiana per far emergere le peculiarità distintive, i punti di forza e i nodi irrisolti.

A tal fine l'Osservatorio si è fatto carico di approvare un ambizioso progetto nell'arco del biennio 2006/2007, integrato dai dati congiunturali del 2008, portato a termini in oltre un anno di lavoro.

Le linee portanti del progetto e del relativo rapporto che viene ora diffuso, si possono così sintetizzare:

1. costruzione di un *set* di indicatori descrittivi del sistema della cooperazione agroalimentare italiana;

2. indagine strutturale per definire gli aspetti di carattere settoriale, dimensionale e comportamentale di un campione rappresentativo di imprese cooperative;
3. indagine congiunturale per l'elaborazione di informazioni sulle dinamiche 2008;
4. valutazione comparata delle *performance* delle imprese cooperative e delle imprese di capitali operanti nell'agroalimentare;
5. focus di approfondimento sul tema dei processi di concentrazione ed integrazione che hanno viste protagoniste imprese cooperative e loro Consorzi.

I risultati di questo *corpus* organico di indagini, a nostro avviso, sono di assoluto rilievo e disegnano una cooperazione responsabile e proiettata sempre più sul mercato con una effettiva capacità di rafforzare i redditi dei soci-produttori nel pieno rispetto dei caratteri mutualistici e solidaristici che la contraddistinguono.

Nel merito la disponibilità di un unico, condiviso e aggiornato sistema informativo sui numeri chiave della cooperazione, disaggregati per area geografica e settori di appartenenza, consente di sviluppare analisi dinamiche di grande interesse sui principali indicatori monitorati.

In questo quadro si sottolinea come la ricerca abbia evidenziato che la "mutualità prevalente" è un valore ampiamente diffuso. I conferimenti dei soci, infatti, costituiscono l'82% degli approvvigionamenti di materia prima da parte delle cooperative, una soglia molto superiore a quella prevista per legge (50,1%).

Se a questo dato si aggiunge che il fatturato complessivo (stima 2008) è di oltre 32 miliardi di euro e che le cooperative aderenti alle nostre Organizzazioni sono circa 5.750 con una base sociale di 860.000 produttori, si conferma come oggi il sistema cooperativo del nostro Paese, dal punto di vista economico e sociale, rappresenti veramente quella parte dell'agricoltura organizzata in grado di fronteggiare la sfida della competitività.

Tutto ciò trova conferma sia sul versante della produzione agricola sia su quella della trasformazione agroindustriale: la cooperazione controlla mediamente il 35% della PLV nazionale e oltre il 24% del fatturato totale del settore alimentare dove tra le prime 50 imprese italiane figurano 10 grandi cooperative.

Tuttavia le analisi mostrano il perdurare dello sviluppo diseguale della cooperazione tra le aree del centro-nord e del sud e una insufficiente proiezione verso i mercati esteri ma, rispetto ai dati contenuti nei rapporti dell'Osservatorio di alcuni anni fa, è indubbio che la forbice territoriale si sia ridotta e che l'internazionalizzazione delle cooperative abbia registrato grandi passi in avanti.

Dalle indagini strutturali (299 interviste *face to face*) e congiunturali (*panel* di 500 imprese intervistate telefonicamente con metodo CATI nel marzo/aprile e nel luglio 2008) emerge un forte radicamento locale relativamente alla produzione e una strategia tesa a massimizzare prioritariamente il valore dei conferimenti mentre il collocamento sul mercato con marchi propri e prodotti innovativi risente tuttora dall'eccessiva polverizzazione dimensionale delle strutture cooperative.

Non è un caso, infatti, che gli investimenti risultano più elevati nelle imprese mag-

giori sia riguardo all'ammodernamento degli impianti e delle tecnologie sia riguardo al potenziamento delle reti di vendita.

In altri termini permane una cooperazione a due velocità: una più dinamica, efficiente e decisamente orientata alla conquista dei segmenti avanzati del mercato, l'altra più condizionata dalla prevalenza della gestione della produzione agricola o dei semilavorati ottenuti.

Relativamente alle analisi di bilancio, il rapporto si sviluppa su un arco temporale molto ampio (2003-2006) e su un campione altamente rappresentativo di cooperative (1.226) raffrontate con le imprese di capitali (4.578) per valutare le rispettive *performance* su questioni determinanti quali l'efficienza gestionale, la redditività, l'accumulazione di capitale, l'equilibrio finanziario-patrimoniale, il ciclo e il rischio finanziario.

Questa parte ha richiesto un grande sforzo di riclassificazione dei bilanci e di identificazione di un approccio metodologico innovativo a causa delle differenti strutture di bilancio tra i due modelli d'impresa.

Nel rimandare ai risultati contenuti nel rapporto stesso, è importante sottolineare come l'impresa cooperativa si confermi una realtà imprenditoriale di tutto rispetto nel senso che gli indicatori economici e finanziari mostrano, in termini generali, lo stesso andamento delle altre imprese concorrenti a parità di dimensione.

In questo quadro le imprese medio-grandi assicurano una dinamica dell'efficienza e della redditività superiore a quelle minori le quali operano prevalentemente nella prima fase del processo di valorizzazione dei prodotti. Il tema della dimensione diventa, pertanto, sempre più cruciale in un mercato che progressivamente si amplia e si struttura in forme nelle quali la grande distribuzione organizzata assume un peso rilevante.

A tal fine uno degli obiettivi del rapporto è stato quello di fare una disamina dei processi di integrazione e di concentrazione in atto nel sistema cooperativo. In effetti alle nostre Organizzazioni appare evidente come il fenomeno delle aggregazioni sul territorio sia reale, molto diffuso e qualitativamente apprezzabile.

Il numero delle cooperative, infatti, appare in diminuzione nell'ultimo decennio nonostante la costituzione di nuove realtà. È evidente che, soprattutto nelle aree più sviluppate, si intensifica la realizzazione dei processi aggregativi di varia natura per razionalizzare, rafforzare e differenziare la capacità di penetrazione sui mercati nella ricerca di un posizionamento maggiormente stabile e redditivo.

Il rapporto analizza 15 casi di aggregazione, una rappresentanza molto indicativa del fenomeno che da sempre incoraggiamo per creare le migliori condizioni possibili alle imprese associate nel loro sforzo competitivo.

L'analisi mette in luce - tra l'altro - che i modelli di aggregazione utilizzati sono molto diversi e tuttavia ciascuno di essi può costituire una valida soluzione in funzione delle realtà interessate e dei concreti obiettivi che si pongono i soci e i loro amministratori.

Si tratta di una questione strategica per il futuro della cooperazione agricola ed agroalimentare e, in questa ottica, sarà nostra cura portare avanti l'azione sindacale di promozione e stimolo della concentrazione delle imprese a noi aderenti.

In conclusione il rapporto ci affida un messaggio complessivamente positivo pur nella sottolineatura di ritardi e insufficienze.

Responsabilmente cercheremo di fare la nostra parte convinti come siamo che i cooperatori nella gestione delle loro imprese si pongono obiettivi di carattere economico mai disgiunti dalla scelta di fondo di essere protagonisti di un modello imprenditoriale centrato sui valori della partecipazione e della solidarietà, valori che vogliamo affermare nell'interesse della democrazia del Paese.

Ci auguriamo che il Parlamento e il Governo possano sostenere il nostro sforzo per una crescita dal basso dell'economia agricola ed agroalimentare.

Al Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali, infine, rivolgiamo un particolare e vivo ringraziamento per avere creduto nel progetto dell'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola sostenendone le relative attività che, auspichiamo, possano continuare nei prossimi anni.

1. La cooperazione agroalimentare associata

1.1. LE DIMENSIONI DELLA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE ITALIANA

1.1.1. *La cooperazione agroalimentare: alcune indicazioni a livello europeo*

La cooperazione rappresenta oggi una componente fondamentale del sistema agroalimentare dell'Unione Europea, grazie al forte ruolo rivestito nell'approvvigionamento, condizionamento, trasformazione e commercializzazione di molti prodotti agroalimentari. Infatti, la cooperazione agroalimentare europea controlla e veicola al mercato una quota pari a ben oltre la metà della produzione agricola comunitaria, con evidenze e ruoli differenziati per comparti e paesi.

Prima di analizzare il contesto italiano è pertanto utile offrire alcune sintetiche indicazioni sul panorama europeo e sulle diverse declinazioni negli Stati membri più rappresentativi.

L'analisi dei dati più recenti disponibili¹ (tabella 1.1) mostra come in alcuni paesi – Francia, Paesi Bassi, Germania ed Italia – la ricchezza prodotta attraverso la cooperazione assuma dimensioni rilevanti, sebbene ad essi corrisponda un quadro strutturale diversamente articolato. Esistono, infatti, modelli cooperativi differenziati e percorsi di crescita diversi fra i vari paesi europei per effetto dello specifico grado di sviluppo economico complessivo, ma anche e soprattutto dei diversi assetti strutturali ed organizzativi relativi al settore primario.

¹ Non esiste attualmente una fonte omogenea di dati sulla cooperazione agroalimentare che offra un quadro esaustivo della realtà europea più aggiornato di quello fornito dal COGECA (Comitato generale della cooperazione agricola dell'Unione Europea); quest'ultimo sconta l'assenza di alcuni paesi di rilievo (ad esempio il Regno Unito) e raccoglie i dati delle sole organizzazioni cooperative ad esso aderenti. La ricostruzione dei dati a partire dalle singole fonti nazionali presenta delle rilevanti difficoltà dovute ai differenti sistemi di rilevazione e di declinazione del fenomeno.

Tabella 1.1 – La cooperazione agroalimentare associata nell’Unione Europea [2003]

Paesi	Fatturato mln €	Addetti .000 num.	Fatturato/Addetti .000 €	Soci .000 num.	Fatturato/Soci .000 €
Francia	67.000	150	447	580	116
Paesi Bassi	45.160	60	758	143	316
Germania	37.000	120	308	2.385	16
Italia	27.070	86	314	784	35
Danimarca	18.850	35	539	82	231
Spagna	14.190	78	181	932	15
Finlandia	13.300	45	294	215	62
Svezia	12.600	30	420	300	42
Irlanda	12.400	35	351	198	63
Belgio	2.750	20	138	36	77
Grecia	1.040	n.d.	n.d.	714	1

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati COGECA.

Il quadro di riferimento europeo risulta dunque caratterizzato, da un lato, dalla cooperazione continentale o nord europea (Paesi Bassi, Danimarca, Svezia, Finlandia e Irlanda) e, dall’altro, dal modello mediterraneo e tedesco. Nel primo caso ci troviamo di fronte a realtà con una forte concentrazione in poche strutture cooperative ed un numero di soci relativamente contenuto.

Viceversa Germania e paesi del sud Europa, Francia compresa, presentano una più ampia platea di soci e sono caratterizzati dalla presenza sia di grandi imprese cooperative, che di realtà di piccole e piccolissime dimensioni. L’una o l’altra delle due componenti prevale in relazione al paese considerato: in questo contesto l’Italia, sebbene si collochi fra gli attori di maggiore rilievo per dimensioni assolute del fenomeno cooperativo, si distingue per la sua estrema polverizzazione, che trova eguali solo in Spagna e Grecia.

1.1.2. La cooperazione agroalimentare in Italia: le informazioni istituzionali

I dati di livello nazionale confermano le principali indicazioni derivanti dal confronto in campo europeo. Le informazioni in questo caso provengono dai più importanti archivi nazionali che hanno il compito di raccogliere e gestire i dati sulla cooperazione. I più qualificati sono il Registro delle Imprese e l’Albo delle società cooperative², quest’ultimo istituito nel 2004 presso il Ministero dello Sviluppo Economico. Si potrebbero, inoltre, aggiungere le evidenze censuarie (agricoltura e industria e servizi) che però, per via dell’arco temporale a cui si riferiscono e per la parzialità del campo di osservazione, non sono state considerate in quest’analisi.

² Trattandosi di archivi pubblici queste fonti monitorano il fenomeno cooperativo nel suo complesso e pertanto le numerosità riportate differiscono dai dati relativi alla cooperazione associata, cioè aderente ad un’organizzazione cooperativa, che costituisce l’oggetto del presente lavoro e che rappresenta anche la fonte delle informazioni a livello europeo precedentemente riportate.

L'iscrizione delle imprese cooperative presso l'Albo è un atto dovuto ed un requisito indispensabile per l'acquisizione dello *status* della "mutualità prevalente" che consente di poter godere degli specifici benefici fiscali e delle agevolazioni di altra natura riservati alla cooperazione (box 1.1).

Box 1.1 – Cooperative a mutualità prevalente: tratti essenziali

La Carta costituzionale³ ed il Codice civile⁴ identificano nella mutualità il tratto distintivo della cooperazione. La cooperativa è quindi una società che opera con **scopo mutualistico**, la cui prerogativa è "fornire beni o servizi o occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero dal mercato⁵".

Di fatto la sussistenza del carattere mutualistico nelle cooperative è affidato al **soddisfacimento di un complesso di requisiti** che debbono essere enunciati nell'**atto costitutivo** della cooperativa. Accanto alle storiche clausole mutualistiche (limiti all'erogazione dei dividendi, divieto della distribuità delle riserve durante la vita della società, disposizione della devoluzione del patrimonio a Fondi mutualistici di promozione e sviluppo della cooperazione in caso di scioglimento delle cooperative), secondo la recente riforma del diritto societario devono anche essere richiamate le regole per lo svolgimento dell'attività mutualistica coerentemente con l'interesse dei soci, attraverso la definizione delle modalità di ripartizione dei ristorni e delle competenze degli organi sociali (criteri di ammissione di nuovi soci, limiti alle deleghe del consiglio di amministrazione). Particolare importanza infine riveste secondo la nuova dottrina l'osservanza del requisito della **prevalenza mutualistica**, così come enunciato dagli articoli del codice civile di seguito riportati. Le cooperative agricole si definiscono quindi "**a mutualità prevalente**" quando "la quantità o il valore dei prodotti conferiti dai soci è superiore al cinquanta per cento della quantità o del valore totale dei prodotti" (articolo 2513, ultimo comma). Al riguardo l'art.111 septies secondo paragrafo rafforza tale concetto stabilendo che "le cooperative agricole che esercitano le attività di cui all'articolo 2135 del codice sono considerate cooperative a mutualità prevalente se soddisfano le condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2513 del codice". Esse si avvantaggiano dello specifico regime fiscale previsto per la cooperazione ed in particolare delle agevolazioni ai fini dell'imposta sul reddito delle società. Le cooperative che non rispettano il requisito della prevalenza sono invece definite "**diverse**" e non possono fruire delle agevolazioni tributarie salvo per la quota del 30% degli utili netti annuali a condizione che tale quota sia destinata a riserva indivisibile prevista dallo statuto.

La riforma del diritto cooperativo **non ha coinvolto** i consorzi agrari, le banche popolari e gli istituti della cooperazione bancaria, per i quali valgono ancora le norme precedenti alla riforma del diritto societario, che non impongono il rispetto del criterio della prevalenza.

3 La Carta costituzionale recita all'Art. 45 "La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata".

4 L'Art. 2511 del Codice civile definisce che "le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico".

5 Relazione del Ministero di Grazia e Giustizia al Codice civile del 1942 (n. 1025).

ESTRATTO DEGLI ARTT. 2511, 2512, 2513, 2514 DEL CODICE CIVILE.

Sezione I

Disposizioni generali. Cooperative a mutualità prevalente

2511 *[Società cooperative]*. – Le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico.

2512 *[Cooperativa a mutualità prevalente]*. – Sono società cooperative a mutualità prevalente, in ragione del tipo di scambio mutualistico, quelle che:

- 1) svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni o servizi;
- 2) si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, delle prestazioni lavorative dei soci;
- 3) si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, degli apporti di beni o servizi da parte dei soci.

Le società cooperative a mutualità prevalente si iscrivono in un apposito albo, presso il quale depositano annualmente i propri bilanci.

2513 *[Criteri per la definizione della prevalenza]*. – Gli amministratori e i sindaci documentano la condizione di prevalenza di cui al precedente articolo nella nota integrativa al bilancio, evidenziando contabilmente i seguenti parametri:

- a) i ricavi dalle vendite dei beni e dalle prestazioni di servizi verso i soci sono superiori al cinquanta per cento del totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni ai sensi dell'articolo 2425, primo comma, punto A1;
- b) il costo del lavoro dei soci è superiore al cinquanta per cento del totale del costo del lavoro di cui all'articolo 2425, primo comma, punto B9;
- c) il costo della produzione per servizi ricevuti dai soci ovvero per beni conferiti dai soci è rispettivamente superiore al cinquanta per cento del totale dei costi dei servizi di cui all'articolo 2425, primo comma, punto B7, ovvero al costo delle merci o materie prime acquistate o conferite, di cui all'articolo 2425, primo comma, punto B6.

Quando si realizzano contestualmente più tipi di scambio mutualistico, la condizione di prevalenza è documentata facendo riferimento alla media ponderata delle percentuali delle lettere precedenti.

Nelle cooperative agricole la condizione di prevalenza sussiste quando la quantità o il valore dei prodotti conferiti dai soci è superiore al cinquanta per cento della quantità o del valore totale dei prodotti.

2514 *[Requisiti delle cooperative a mutualità prevalente]*. – Le cooperative a mutualità prevalente devono prevedere nei propri statuti:

- a) il divieto di distribuire i dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato;
- b) il divieto di remunerare gli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori in misura superiore a due punti rispetto al limite massimo previsto per i dividendi;
- c) il divieto di distribuire le riserve fra i soci cooperatori;
- d) l'obbligo di devoluzione, in caso di scioglimento della società, dell'intero patrimonio sociale,

dedotto soltanto il capitale sociale e i dividendi eventualmente maturati, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

Le cooperative deliberano l'introduzione e la soppressione delle clausole di cui al comma precedente con le maggioranze previste per l'assemblea straordinaria.

Poiché l'iscrizione avviene per il tramite delle Camere di Commercio⁶, le due fonti di informazione – Registro delle Imprese e Albo – sono fortemente integrate. In particolare nell'Albo vengono approfonditi alcuni aspetti particolari, relativi ad esempio all'inquadramento delle imprese in quattordici categorie di attività espressamente identificate. È perciò ipotizzabile che nel tempo le informazioni contenute nei due archivi trovino una convergenza.

I dati contenuti nel Registro delle Imprese (tabella 1.2) indicano la presenza in Italia al 2006 di circa 12.000 cooperative⁷ che operano nella filiera agroalimentare. Esse rappresentano il 16,8% del totale delle imprese della cooperazione iscritte.

Dalla stratificazione delle informazioni per tipo di attività esercitata e per area geografica, emerge una netta prevalenza della concentrazione della numerosità delle imprese nel sud del paese e nella fase agricola. La fase di trasformazione industriale e quella commerciale⁸ mostrano viceversa una presenza della cooperazione più omogenea lungo tutto il territorio nazionale.

Tabella 1.2 – Imprese cooperative dell'agroalimentare per area geografica e attività economica (31/12/2006)

		Nord	Centro	Sud e Isole	Italia
Agricoltura	num.	2.338	1.213	5.435	8.986
	%	26,0	13,5	60,5	74,9
Industria alimentare	num.	761	230	898	1.889
	%	40,3	12,2	47,5	15,7
Commercio all'ingrosso	num.	363	128	635	1.126
	%	32,2	11,4	56,4	9,4
Totale Agroalimentare (AA)	num.	3.462	1.571	6.968	12.001
	%	28,8	13,1	58,1	100,0
Var. AA 2003-2006	%	-7,2	-2,1	1,6	-1,5
Totale cooperazione	num.	26.637	11.264	33.633	71.534
	% AA su tot	13,0	13,9	20,7	16,8

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Infocamere – Registro Imprese.

⁶ La procedura prevede che dietro la presentazione di una richiesta da parte di un'impresa cooperativa, il Ministero, verificati la presenza di requisiti giuridici e finanziari, rilasci un'autorizzazione provvisoria all'esercizio delle attività e proceda con l'iscrizione all'Albo. Trascorsi due anni il Ministero provvede al rilascio di un'autorizzazione definitiva in caso di corretto andamento dell'attività svolta dalla cooperativa (valendo il principio del silenzio-assenso l'autorizzazione all'iscrizione avviene in assenza di provvedimenti specifici del Ministero).

⁷ Il dato fa riferimento alle sedi legali di imprese cooperative attive.

⁸ Il dato è comprensivo delle cooperative impegnate nel noleggio macchine e attrezzature agricole (5 unità).

Nel periodo 2003/2006 si registra una contrazione modesta del tessuto produttivo (-1,5%), che può essere prevalentemente ricondotta al calo di imprese cooperative nel nord e nel centro della penisola (rispettivamente -7,2% e -2,1%), mentre nel meridione si assiste ad una crescita pari all'1,6%, soprattutto nella fase primaria e nell'intermediazione commerciale. Questi *trend* sembrano indicare che al nord lo stato avanzato di sviluppo della cooperazione determini fenomeni di riorganizzazione che portano anche ad una contrazione delle numerosità delle imprese per effetto di processi di trasformazione, concentrazione e fusione, particolarmente frequenti negli ultimi anni. Al sud, viceversa, si assiste ancora alla prosecuzione di una fase "costitutiva" della cooperazione, che si traduce in un positivo tasso di natalità delle imprese.

Passando ai dati dell'Albo del Ministero dello Sviluppo Economico, si evidenzia una consistenza pari a poco meno di 10.670 imprese cooperative a fine febbraio 2007⁹ (tabella 1.3). Di questa la quasi totalità (95,2%) rispetta i requisiti imposti per il riconoscimento della mutualità prevalente.

Oltre la metà delle imprese è rappresentata dalle cooperative di conferimento di prodotti agricoli ed allevamento. Si tratta di cooperative costituite da agricoltori, che svolgono attività di produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli forniti in prevalenza dai soci. Altre categorie importanti sono le cooperative di lavoro agricolo, ossia imprese formate da coltivatori che realizzano attività di conduzione agricola, e le cooperative di produzione e lavoro, in cui i soci, grazie ad attività di produzione di beni e di servizi, ottengono condizioni di lavoro migliori di quelle che sono liberamente disponibili sul mercato.

Tabella 1.3 – Imprese cooperative dell'agroalimentare iscritte all'Albo del Ministero dello Sviluppo Economico (28/2/2007)

Tipologia di cooperativa	Num.	%
Cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento	5.361	50,3
Cooperative di lavoro agricolo	3.047	28,6
Cooperative di produzione e lavoro (operanti nell'agroalimentare)	2.165	20,3
Consorzi agrari	56	0,5
Consorzi cooperativi (operanti nell'agroalimentare)	39	0,4
Totale Italia	10.668	100,0
<i>di cui a mutualità prevalente</i>	<i>10.153</i>	<i>95,2%</i>

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'Albo delle società cooperative del Ministero dello Sviluppo Economico.

Seguono i consorzi agrari, che si occupano della fornitura di beni (mezzi tecnici) o servizi indispensabili all'attività produttiva ed alla gestione della commercializzazione

⁹ Le differenze nella consistenza di imprese cooperative riscontrabili negli archivi istituzionali possono essere ricondotte al fatto che le rilevazioni si riferiscono a momenti diversi (sebbene siano solo 2 mesi), allo sfasamento temporale che intercorre fra l'iscrizione al Registro delle Imprese ed il riconoscimento dell'impresa nell'Albo ed al fatto che in alcuni casi le cooperative risultano iscritte al Registro delle Imprese, ma nel concreto non operano e quindi non si iscrivono all'Albo.

delle produzioni agricole a favore dei soci agricoltori ed, infine, i consorzi cooperativi, che sono aggregazioni superiori di cooperative di base con l'obiettivo di migliorare la competitività delle imprese e di valorizzare meglio i prodotti anche in fase commerciale tramite la gestione congiunta di una serie di attività.

1.1.3. Il campo di indagine: la cooperazione agroalimentare italiana associata

Le fonti informative istituzionali sul sistema cooperativo nazionale restituiscono indicazioni differenti, non sempre concordanti fra loro e limitate alla consistenza delle imprese. Per fornire un quadro di maggior dettaglio ed analiticità all'analisi, l'attenzione è stata perciò concentrata su una parte del sistema, la cooperazione agroalimentare associata italiana, che costituisce l'universo di riferimento e di analisi di questo studio. Si tratta delle imprese cooperative iscritte ad una delle cinque organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo italiano del settore agroalimentare: Agci-Agrital, Unci-Ascat, Fedagri-Confcooperative, Legacoop agroalimentare e Unicoop.

La scelta di questo universo di riferimento è giustificata dal fatto che le cinque organizzazioni di rappresentanza hanno nel tempo costituito, raccolto ed aggiornato una serie di basi dati relative alle imprese loro associate che opportunamente sistematizzate¹⁰ consentono di disporre di un patrimonio informativo unico ed analitico del fenomeno della cooperazione agroalimentare associata. A differenza degli archivi istituzionali, inoltre, le organizzazioni hanno in massima parte fra i propri associati le imprese attive¹¹.

I risultati della raccolta, omogeneizzazione ed elaborazione dei dati forniti dalle cinque organizzazioni sono riportati nella tabella 1.4. Poiché alcune cooperative possono aderire a due o più organizzazioni (cooperative unitarie) vengono presentati due tipi di informazioni:

- il "totale" riporta gli aggregati totali compresi gli eventuali doppi (o più) conteggi, ossia considerando le imprese cooperative (e le relative informazioni) che aderiscono a più di un'organizzazione tante volte quante sono le adesioni;
- il "consolidato" mostra invece i numeri chiave del sistema della cooperazione agroalimentare associata italiana escludendo i conteggi multipli, ossia considerando le imprese cooperative unitarie (ed i relativi indicatori economici e occupazionali) un'unica volta.

¹⁰ Il primo passo quando si affronta lo studio di un fenomeno è la sua quantificazione attraverso alcuni principali indicatori. Tuttavia, le informazioni disponibili sulla cooperazione associata scontano alcune limitazioni in merito alla frammentazione e diversità delle fonti ed ai differenti criteri di classificazione delle diverse organizzazioni. Parte del lavoro dell'Osservatorio è consistito perciò nell'attingere dai diversi sistemi informativi delle singole organizzazioni e, tramite opportune sistematizzazioni e riclassificazioni, giungere alla creazione di una banca dati comune e condivisa. Questa operazione ha richiesto uno sforzo organizzativo notevole che restituisce un bagaglio conoscitivo unico nel suo genere e rappresenta un punto di riferimento nello studio del sistema cooperativo agroalimentare italiano.

¹¹ Se si escludono le cooperative che sono in fase di liquidazione, di scioglimento, ecc.

Nello specifico, i conteggi multipli coinvolgono meno del 3% delle imprese totali, ma rappresentano circa il 10% del fatturato, l'8% degli addetti ed il 5% degli aderenti, poiché in genere le cooperative unitarie sono di medio-grandi dimensioni.

Tabella 1.4 – La cooperazione agroalimentare italiana associata: totale e consolidato (2006)

	Imprese (num.)	Fatturato (mln €)	Addetti (num.)	Soci (num.)
Totale	5.906	33.582	98.352	910.813
Consolidato	5.748	30.330	90.573	866.615
Differenza	158	3.252	7.779	44.198
	3%	10%	8%	5%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop.

Il consolidato rappresenta la situazione reale e pertanto è sulla sua base che verrà sviluppato il lavoro successivo; esso mostra che la cooperazione agroalimentare italiana associata raggiunge dimensioni molto rilevanti, sia per numerosità di imprese che in relazione ai principali indicatori economici, occupazionali e di partecipazione sociale.

In particolare, in termini di numerosità di imprese, la cooperazione agroalimentare associata rappresenta poco meno del 50% di quella identificata negli archivi precedenti. Questa differenza può essere ricondotta a differenti ragioni, fra le quali le principali sono la scelta dell'impresa cooperativa di non aderire a nessuna organizzazione di rappresentanza specializzata nell'agroalimentare restando di fatto autonoma, quella di aderire ad altre organizzazioni (es. riconducibili all'artigianato o al commercio) o infine, più frequentemente, al fatto che l'Albo ed il Registro delle Imprese registrano con maggiore ritardo e difficoltà le imprese che sospendono la propria attività e non risultano più attive. La scelta di concentrarsi sulla cooperazione associata, perciò, consente di offrire un quadro reale della situazione, poiché si evita di sovrastimarla, prendendo in considerazione realtà imprenditoriali che versano in uno stato diverso da una posizione attiva (come ad esempio in liquidazione o in fase di scioglimento).

1.1.4. Le caratteristiche economico-strutturali della cooperazione agroalimentare associata in Italia

Nel 2006 la cooperazione agroalimentare associata in Italia conta 5.748 imprese attive, con una base sociale di 866.615 aderenti¹² ed un bacino occupazionale di 90.573 addetti. La dimensione economica del sistema è di assoluto rilievo: nello stesso anno è stato, infatti, realizzato un fatturato pari a 30.330 milioni di euro (tabella 1.5).

¹² Non è possibile, allo stato attuale, individuare fra i soci coloro che aderiscono a più cooperative. Le numerosità riportate per i soci devono perciò intendersi come numero di adesioni alle diverse imprese cooperative, piuttosto che come persone fisiche effettivamente associate alla cooperazione.

Tabella 1.5 – I numeri chiave consolidati della cooperazione agroalimentare italiana associata (2006)

	Imprese		Fatturato		Addetti		Soci	
	num.	%	mln €	%	num.	%	num.	%
Servizi	1.409	24,5	7.072	23,3	18.873	20,8	271.059	31,3
Lattiero-caseario	978	17,0	6.734	22,2	11.956	13,2	42.049	4,9
Ortoflorofruccicolo	1.155	20,1	6.012	19,8	21.777	24,0	107.620	12,4
Zootecnia da carne	502	8,7	5.896	19,5	18.842	20,8	23.988	2,8
Vitivinicolo	583	10,1	3.164	10,4	8.848	9,8	198.122	22,9
Olivicolo	341	5,9	220	0,7	1.813	2,0	169.448	19,6
Altro	780	13,6	1.232	4,1	8.464	9,3	54.329	6,3
Totale Italia	5.748	100,0	30.330	100,0	90.573	100,0	866.615	100,0

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Concooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop.

Il sistema cooperativo associato consolidato mostra profili differenti in relazione al settore considerato.

Il settore che presenta dimensioni più ampie è quello dei servizi (oltre 7 miliardi di euro di fatturato). Questo raggruppamento comprende imprese cooperative che si occupano dell'acquisto centralizzato di mezzi tecnici per l'agricoltura, di stoccaggio e commercializzazione di materie prime agricole, della conduzione dei terreni, dell'assistenza tecnica, dei servizi in senso lato (ad esempio consulenza, analisi chimiche, in-seminazione artificiale, servizi assicurativi, ecc.) e della commercializzazione di prodotti alimentari. Il fatto di svolgere un'attività di servizio spiega le ampie dimensioni di fatturato e l'elevato numero di soci.

Nella fase di produzione e trasformazione la cooperazione riveste un ruolo di rilievo in quattro settori:

1. il lattiero-caseario (22,2% del fatturato della cooperazione associata): produzione, raccolta, trasformazione e commercializzazione di latte e prodotti derivati;
2. l'ortoflorofruccicolo (19,8% del fatturato): produzione, condizionamento, trasformazione e commercializzazione di ortaggi, frutta e prodotti floricoli;
3. la zootecnia da carne (19,5% del fatturato): produzione e allevamento animali da carne (con un ruolo particolarmente rilevante delle produzioni avicole), macellazione capi, lavorazione e commercializzazione delle carni fresche e trasformate;
4. il vitivinicolo (10,4% del fatturato): produzione, trasformazione e commercializzazione di uva e vino.

Più sfumato è il ruolo dell'olivicolo (produzione, trasformazione e commercializzazione di olio, ma in prevalenza attività di molitura) e delle altre produzioni, che sono state identificate come residuali rispetto agli altri settori nella categoria "Altro" e comprendono cooperative forestali e dei servizi connessi, tabacchicole e attività di coltivazioni agricole associate all'allevamento di animali.

Alcuni settori mostrano larghe dimensioni in termini di fatturato ed addetti e più contenuta ampiezza della compagine sociale. Si tratta dei settori legati alla zootecnia (lattiero-caseario e carne), nei quali la fase agricola mostra una struttura più concen-

trata e professionale rispetto ad altri settori e nei quali le imprese cooperative, che raggiungono anche dimensioni di grande rilievo, svolgono un ruolo di valorizzazione spinta della materia prima agricola, trasformandola in prodotti finali ad alto valore aggiunto. L'ortoflorofrutticoltura, oltre alle rilevanti dimensioni economiche, registra invece anche un elevato coinvolgimento dei soci, a testimonianza sia dei grandi volumi trattati dalla cooperazione, che della grande frammentarietà aziendale presente nella fase primaria. Nel caso del vino questo tratto viene ulteriormente amplificato. Queste evidenze confermano come la cooperazione costituisca una modalità di organizzazione privilegiata anche e soprattutto in quei comparti dove l'aggregazione dell'offerta ed il raggiungimento di un'adeguata massa critica rappresentano percorsi obbligati per ridurre i costi di trasformazione della materia prima agricola e favorire l'approdo e la valorizzazione del prodotto finito sul mercato. Per quanto, infine, riguarda il settore olivicolo, emerge un ruolo ancora molto limitato della cooperazione, che offre servizi agli olivicoltori piuttosto che rappresentare uno strumento organizzativo e di valorizzazione delle produzioni degli associati.

Queste diverse declinazioni della cooperazione emergono anche dalla lettura di alcuni indicatori strutturali ed economici dei diversi settori. In primo luogo la ripartizione delle imprese cooperative per classi di fatturato evidenzia la grande frammentazione del sistema cooperativo agroalimentare associato italiano. L'84,4% del totale delle imprese ricade, infatti, nella classe di fatturato inferiore ai 7 milioni di euro, mentre solo l'1,7% delle cooperative associate detiene un fatturato superiore ai 40 milioni di euro (figura 1.1). Sebbene la predominanza di cooperative di piccole dimensioni sia trasversale, sono ancora servizi, lattiero-caseario e carni a mostrare una maggiore incidenza delle imprese con fatturato superiore ai 40 milioni di euro rispetto agli altri settori.

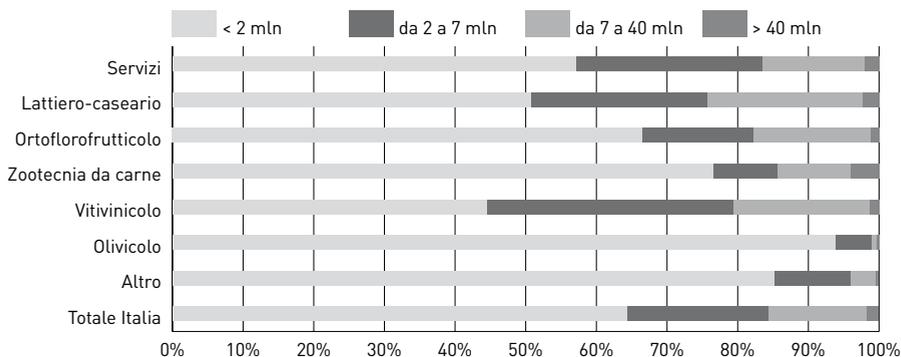
Parallelamente, la quota più rilevante del fatturato si concentra nelle aziende di dimensioni maggiori: ben l'80% del giro d'affari totale è detenuto, infatti, dalle due classi di fatturato più grandi (7-40 mln=34,3%; >40 mln=45,7%), come pure la quota più rilevante della forza lavoro (il 61,6% degli occupati è impiegato in imprese con oltre 7 milioni di euro di fatturato); viceversa il contributo delle prime due classi è estremamente ridotto, specie per quanto attiene la classe inferiore ai 2 milioni di euro.

I comparti produttivi che vedono una maggiore concentrazione del fatturato nelle classi di più elevata dimensione economica sono la zootecnia da carne, i servizi e il lattiero-caseario; anche l'ortoflorofrutticolo ed il vitivinicolo, sebbene in misura minore, mostrano un maggiore contributo delle imprese appartenenti alle classi dimensionali media e grande, mentre nell'olivicolo e nell'aggregato altro è prevalente il contributo delle imprese più piccole (figura 1.2).

L'analisi di questi dati lascia quindi emergere come vi sia un ristretto numero di imprese in grado di generare un'elevata quota di fatturato sul totale, segno che la composizione strutturale della cooperazione associata risente in maniera forte degli estremi: poche grandi aziende con grandi volumi di fatturato che guidano l'evoluzio-

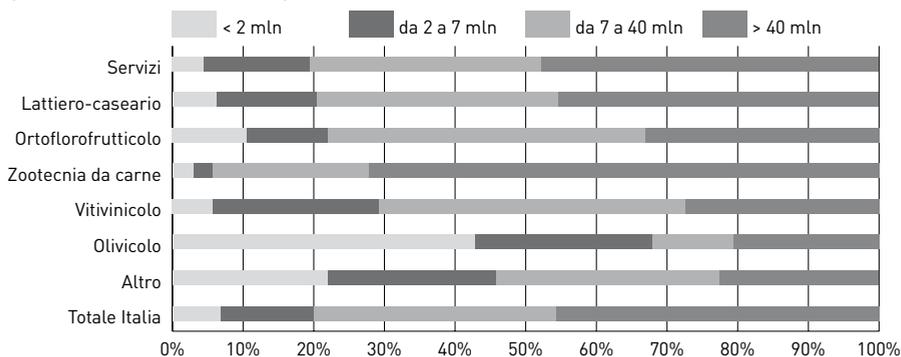
ne del settore e molte piccole imprese con ridotta dimensione economica, che garantiscono la capillarità della presenza sul territorio del fenomeno cooperativo e per le quali è auspicabile prevedere in futuro un'evoluzione verso modelli imprenditoriali più robusti.

Figura 1.1 – Distribuzione delle imprese cooperative agroalimentari associate per classi di fatturato e comparto (% , 2006)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Concooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop.

Figura 1.2 – Distribuzione del fatturato delle imprese cooperative agroalimentari associate per classe di fatturato e comparto (% , 2006)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Concooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop.

1.1.5. La localizzazione della cooperazione agroalimentare associata sul territorio

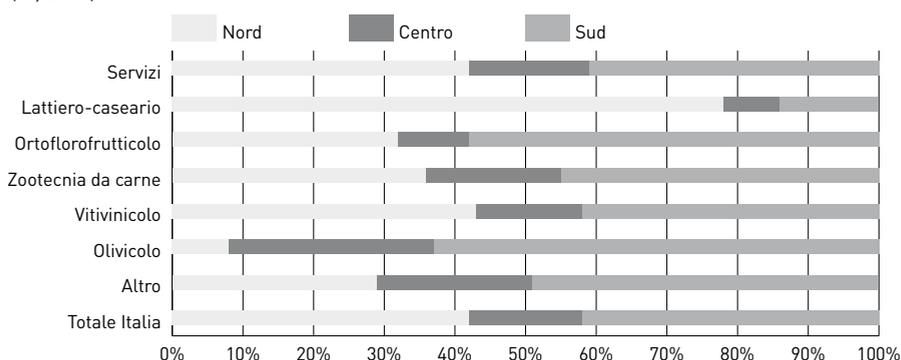
L'analisi territoriale della distribuzione delle imprese cooperative associate mostra una prevalente localizzazione¹³ nel sud (42,6%) e nel nord (42,3%) del paese, contro un 15,1% del centro Italia (figura 1.3). Le adesioni al movimento cooperativo asso-

¹³ La distribuzione geografica fa riferimento alla localizzazione della sede legale dell'impresa cooperativa.

ciato mostrano una distribuzione sostanzialmente analoga: il 44,2% dei soci fanno riferimento a cooperative del nord, il 41,7% del sud ed il 14,1% del centro.

Con riferimento ai settori, i servizi, il vitivinicolo e la zootecnia da carne sono presenti in maniera sostanzialmente trasversale nelle diverse aree del paese; il settore lattiero caseario evidenzia una spiccata concentrazione nel nord, per il forte legame con l'area padana, mentre i settori ortoflorofrutticolo e soprattutto olivicolo insistono prevalentemente nel sud Italia.

Figura 1.3 – Distribuzione geografica delle imprese cooperative agroalimentari associate [% , 2006]



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop.

In termini di ricchezza generata dalla cooperazione associata, la lettura per aree geografiche offre però un quadro molto diverso, ricco di spunti di interesse (tabella 1.6). Infatti, ben il 78,2% del fatturato complessivo è generato nel nord, contro il 13,3% del sud e l'8,5% del centro Italia. A livello settoriale questa ripartizione fortemente a favore del settentrione del paese viene sempre confermata con la sola eccezione del settore olivicolo, che non è di fatto presente in quest'area del paese. La distribuzione dell'occupazione è omogenea alla ripartizione del fatturato: il 63% del totale degli addetti è impiegato in cooperative del nord Italia, il 23,2% al sud e il 13,8% al centro.

In sintesi, se il movimento cooperativo è un fenomeno affermato e radicato sia al nord che al sud della penisola, tuttavia la polarizzazione in due gruppi – da un lato le imprese di grandi dimensioni e generatrici di maggiore ricchezza e quelle più piccole e ancora in evoluzione – sembra in parte ricalcare la dicotomia fra settentrione e meridione del paese. Se sulla definizione di questo quadro può per certi versi incidere l'orientamento produttivo dell'area (ad esempio la prevalente localizzazione al sud dell'olivicultura), dall'altro esistono anche settori, (come per la zootecnia da carne) in cui la numerosità di imprese è simile nelle diverse aree del paese, ma la parte più competitiva e ricca del tessuto produttivo è concentrata nel nord Italia.

In linea di massima pertanto emerge come la cooperazione meridionale sia meno

strutturata e stia ancora attraversando, per ragioni storiche, culturali, ma anche economiche una fase costitutiva, che dovrà portare nei prossimi anni ad un' incisiva evoluzione per raggiungere i livelli di competitività della cooperazione del nord, più organizzata ed in grado di generare maggiore ricchezza.

Tabella 1.6 – Distribuzione territoriale-settoriale del fatturato delle imprese cooperative agroalimentari associate (2006)

	Nord		Centro		Sud e Isole		Totale Italia	
	mIn €	% area	mIn €	% area	mIn €	% area	mIn €	% su tot
Servizi	5.298	74,9	820	11,6	953	13,5	7.072	23,3
Lattiero-caseario	5.354	79,5	618	9,2	762	11,3	6.734	22,2
Ortoflorofrutticolo	4.616	76,8	255	4,2	1.142	19,0	6.012	19,8
Zootecnia da carne	5.495	93,2	277	4,7	124	2,1	5.896	19,4
Vitivinicolo	2.206	69,7	314	9,9	644	20,3	3.164	10,4
Olivicolo	26	11,7	76	34,4	119	53,9	220	0,7
Altro	721	58,5	232	18,8	280	22,7	1.232	4,1
Totale Italia	23.715	78,2	2.591	8,5	4.024	13,3	30.330	100,0

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Concooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop.

1.1.6. Alcuni indicatori della cooperazione agroalimentare associata per settore

Partendo dagli elementi che definiscono il quadro generale del fenomeno della cooperazione associata è possibile elaborare alcuni indicatori in grado di restituire informazioni più analitiche in termini di *performance* economico-occupazionali, allo scopo di verificare se esistono modelli e configurazioni organizzative particolari e se questi sono specifici per alcuni settori. La tabella 1.7 sintetizza i principali valori medi di fatturato, addetti e soci per impresa relativamente ai diversi settori.

Complessivamente il fatturato medio dell'impresa cooperativa associata si attesta, per il 2006, a 5,3 milioni di euro; un dato che se paragonato alle dimensioni medie di impresa che emergono dall'universo di Federalimentare, pari a 3,4 milioni di euro nel 2006¹⁴, mostra come il sistema cooperativo associato sia caratterizzato da un tessuto produttivo più robusto rispetto alla media nazionale. Anche il numero di addetti per impresa risulta superiore alla media dell'industria alimentare italiana (16 addetti della cooperazione, contro 12 dell'alimentare nel complesso). Questi valori medi variano nei diversi settori, ma presentano una certa omogeneità se si escludono gli estremi opposti del settore zootecnico¹⁵ e dell'olivicolo. Il numero di associati, invece, che supera in media le 150 unità, mostra un'estrema variabilità in relazione al settore produttivo,

¹⁴ Federalimentare indica nel 2006 un fatturato complessivo dell'industria alimentare pari a 110 miliardi di euro, un numero di imprese con almeno 3 addetti di 32.400 che impiegano 400.000 addetti di cui 260.000 dipendenti. Il dato presentato pertanto è sovrastimato perché esclude le imprese di piccolissime dimensioni.

¹⁵ I valori sono influenzati dalla presenza nell'aggregato di attività avicole, solitamente caratterizzate da elevati volumi di affari e basso numero di imprese.

di cui sembra essere diretta espressione. Sono, infatti, i settori più frammentati per dimensioni d'impresa agricola (olivicolo e vitivinicolo) a detenere il numero maggiore di soci per cooperativa, cui si aggiungono i servizi in cui questa condizione è legata alla natura dell'attività svolta.

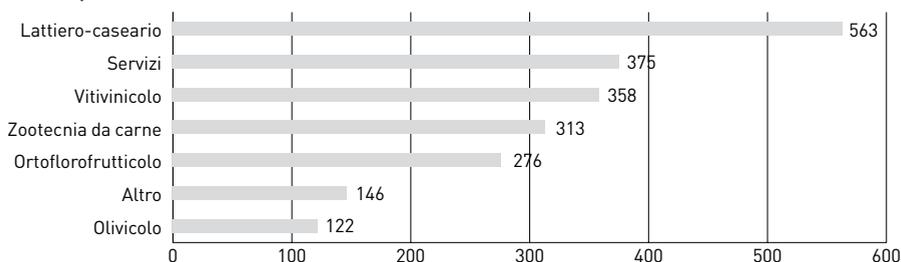
Tabella 1.7 – Principali valori medi per impresa cooperativa agroalimentare associata (2006)

	Media per impresa		
	Fatturato (.000 €)	Addetti (num.)	Soci (num.)
Servizi	5.000	13	192
Lattiero-caseario	6.900	12	43
Ortoflorofrutticolo	5.200	19	93
Zootecnia da carne	11.700	38	48
Vitivinicolo	5.400	15	340
Olivicolo	600	5	497
Altro	1.600	11	70
Totale Italia	5.300	16	151

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop.

Ulteriori spunti sono offerti dall'analisi di due ulteriori indicatori: il fatturato medio per addetto (figura 1.4) e per aderente (figura 1.5) nei diversi settori cooperativi.

Figura 1.4 – Cooperazione agroalimentare associata: fatturato medio per addetto nei diversi settori produttivi (.000 €, 2006)

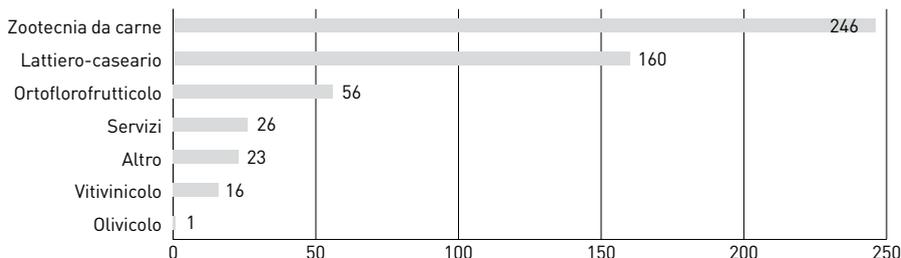


Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop.

Come si nota le differenze fra i diversi settori sono abbastanza marcate; infatti, si passa dai valori elevati del lattiero-caseario e in parte dei servizi, del vitivinicolo e della carne (tra i settori a maggior generazione di valore aggiunto nei propri processi di riferimento), a *performance* per addetto molto ridotte, specie per l'olivicolo e l'aggregato altro. Queste differenze possono essere, da un lato ricondotte al diverso modello d'impresa (ad esempio a maggiore intensità di capitale per il lattiero-caseario ed a maggiore intensità di lavoro per l'ortoflorofrutticolo) oltre che ad una diversa struttura dei costi, ma anche ad un maggiore grado di efficienza di alcuni settori rispetto ad altri.

Nel caso del fatturato medio per aderente le differenze fra i diversi settori sono ancora più evidenti. In particolare, si rileva come due settori presentano valori molto più elevati rispetto ai restanti comparti (zootecnia da carne e lattiero-caseario), riflesso della particolare struttura che in termini di dimensione economica, base sociale e valore aggiunto delle produzioni trattate li differenzia marcatamente rispetto agli altri settori.

Figura 1.5 – Cooperazione agroalimentare associata: fatturato medio per aderente nei diversi settori produttivi (1.000 €, 2006)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop.

1.1.7. Indicazioni sull'evoluzione della cooperazione agroalimentare associata

Il quadro riportato, basandosi sulle banche dati fornite dalle cinque organizzazioni di rappresentanza della cooperazione associata, fornisce indicazioni analitiche relative all'annualità 2006.

Tuttavia, grazie alla costante attività di monitoraggio dell'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana circa le dinamiche e le *performance* della cooperazione associata e alla base informativa che essa assicura, è stato possibile realizzare una proiezione per il 2007 e per il 2008 degli indicatori monitorati tra cui, il fatturato, gli addetti e gli aderenti (tabella 1.8).

Più in particolare, tali stime derivano dal trattamento delle informazioni raccolte nel corso delle indagini congiunturali quadrimestrali che l'Osservatorio svolge periodicamente su un campione rappresentativo della cooperazione associata.

Sulla base delle rilevazioni e delle stime in tal modo eseguite (box 1.2), il fatturato della cooperazione agroalimentare associata è atteso in crescita, sia per il 2007 che per il 2008; si stima un incremento percentuale del 3,3% nel 2007 rispetto al 2006, mentre nel 2008 rispetto al 2007 la crescita registra un rallentamento attestandosi su valori più contenuti e dell'ordine del 2,5%. Per ciò che riguarda le stime per l'annualità 2008 si segnala tuttavia come, essendo state realizzate sulla base di rilevazioni effettuate nei primi otto mesi dello stesso anno, esse considerano solo in parte gli effetti della grande crisi finanziaria che solo negli ultimi mesi del 2008 ha iniziato a mostrare tutti i suoi potenziali impatti sull'economia reale; per tale motivo, le stime sull'annualità

2008 potrebbero quindi risultare comunque più ottimistiche rispetto al dato reale. In ogni caso, a trainare la crescita del fatturato sono la zootecnia da carne, il lattiero-caseario e, trasversalmente ai settori, soprattutto le imprese del nord Italia.

Box 1.2 – Le indagini congiunturali dell'Osservatorio

L'indagine congiunturale dell'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana, svolta con cadenza quadrimestrale, mira ad ottenere informazioni relative alla percezione degli operatori sull'andamento degli indicatori caratteristici dell'attività aziendale (vendite e ordini sul mercato nazionale e sul mercato estero, clienti serviti, grado di utilizzo degli impianti, materia prima conferita, prezzi, costi). La rilevazione ripetuta nel tempo, prevede una sovrapposizione delle unità di indagine che permette di seguire l'evoluzione temporale delle informazioni raccolte (*panel* ruotato).

Il campione, composto da circa 500 cooperative agroalimentari, è stato estratto dall'universo, stratificando per area geografica, settore prevalente di attività e classe di fatturato. L'anagrafica dell'universo di riferimento, aggiornata al 2006, è stata ricostruita attraverso un'attenta attività di omogeneizzazione dei diversi sistemi informativi delle 5 organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo in Italia.

Al fine di qualificare ulteriormente il campione, la metodologia dell'Osservatorio ha previsto la definizione di una quota minoritaria (inferiore al 15%) di aziende cooperative di particolare rilevanza individuate in maniera ragionata dalle organizzazioni (aziende "auto-rappresentative").

Il campione così costruito consente di circoscrivere il margine massimo di errore dei risultati campionari, al livello fiduciario del 95%, al 4,5%.

Le interviste, effettuate con tecnica CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), si basano sulla somministrazione di un questionario strutturato a prevalente risposta chiusa, suddiviso in 4 sezioni.

La prima indagine congiunturale, svoltasi fra il 25 febbraio e il 3 aprile 2008, ha valutato l'andamento tendenziale del III quadrimestre 2007. Sono state inoltre raccolte informazioni sul consuntivo dell'attività 2007, le previsioni per il I quadrimestre 2008 ed il profilo dell'azienda cooperativa. La seconda indagine congiunturale, svoltasi fra l'8 luglio e il 31 luglio 2008, ha valutato l'andamento tendenziale del I quadrimestre 2008 ed ha raccolto informazioni sulle previsioni per il II quadrimestre 2008, le politiche di investimento e il profilo dell'azienda cooperativa.

Le dinamiche rilevate nell'ambito di tali indagini hanno permesso di aggiornare i numeri chiave della cooperazione agroalimentare al 2007 e formulare le previsioni per il 2008. Per ridurre al massimo il margine di errore legato al campione, le variazioni congiunturali relative a fatturato, soci e addetti, sono state opportunamente ponderate sulla base dell'area geografica e del settore di attività della cooperativa.

I dati delle indagini hanno costituito un'utile base informativa anche per la stima del fatturato estero della cooperazione agroalimentare. A tale stima si è pervenuti tenendo conto dei risultati, relativi ad entrambe le indagini, riguardanti la percentuale di cooperative operanti all'estero e la rispettiva quota di fatturato.

I risultati delle indagini congiunturali sono distribuiti alle imprese cooperative grazie alla redazio-

ne di bollettini quadrimestrali contenenti l'interpretazione di alcuni indicatori in grado di descrivere le dinamiche registrate nel sistema agroalimentare cooperativo.

Informazioni più dettagliate sono fornite nella nota metodologica riportata alla fine del volume.

Anche la dinamica degli addetti presenta elementi di debolezza passando dal 2007 al 2008: le proiezioni registrano, infatti, un incremento degli addetti di un punto percentuale tra il 2007 e il 2006, mentre nel 2008 si prevede una riduzione, seppur limitata, degli occupati rispetto all'anno precedente.

Infine, le stime sull'andamento della base sociale aderente alle cooperative mostrano una leggera contrazione, così com'è fisiologico attendersi per effetto del processo di riorganizzazione del settore agricolo che vede una progressiva contrazione delle imprese attive.

Tabella 1.8 – Proiezioni dei principali numeri chiave del sistema cooperativo agroalimentare associato

	Fatturato	Var. su anno precedente	Addetti	Var. su anno precedente	Aderenti	Var. su anno precedente
	mln €	%	num.	%	num.	%
2006	30.330		90.573		866.615	
2007	31.327	3,3	91.454	1,0	865.983	-0,07
2008	32.119	2,5	91.409	-0,05	n.d.	n.d.

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop.

La lieve crescita del fatturato e la contrazione degli occupati del 2008 è sintomatica dei primi segnali di difficoltà in cui versa la cooperazione agroalimentare, insieme all'intera economia. Tuttavia, in uno scenario caratterizzato da una congiuntura economica nazionale ed internazionale recessiva che, tra l'altro, non sembra esaurirsi nel breve periodo, queste proiezioni suggeriscono una capacità di tenuta delle posizioni raggiunte dalla cooperazione agroalimentare associata, rispetto alle dinamiche economiche generali.

Meno positivo è invece il giudizio sulla cooperazione agroalimentare se messo in relazione al *trend* dell'alimentare nel suo complesso; questa branca dell'industria conferma, infatti, la sua natura anticiclica, registrando tra il 2006 e il 2007 uno sviluppo positivo delle vendite nazionali (4,5%) superiore a quello fatto segnare dall'intero sistema manifatturiero (3,7% nello stesso periodo) ed eguagliandolo nelle vendite estere (+9,8%, contro il 10,3%). Nella prima parte del 2008, inoltre, la produzione industriale alimentare ha mostrato *performance* superiori a quelle dell'industria manifatturiera. Nello stesso periodo, la cooperazione ha evidenziato invece una minore tenuta, a causa prevalentemente delle criticità incontrate sul mercato interno, su cui è fortemente sbilanciata, piuttosto che sui mercati esteri, ove è meno presente. D'altronde, il rallentamento delle vendite delle cooperative, soprattutto sul mercato nazionale, risulta confermato dall'andamento degli ordini che già a metà del 2008 si

mostravano in decisa frenata, preannunciando così un inasprimento della congiuntura. Oltre all'analisi dinamica dei principali caratteri dimensionali della cooperazione agroalimentare associata – fatturato, addetti, aderenti – le indagini congiunturali realizzate dall'Osservatorio hanno inoltre permesso di evidenziare alcune dinamiche più puntuali all'interno del sistema cooperativo.

Al rallentamento degli ordini e delle vendite nelle due annualità considerate (2007-2008) si affianca un diffuso e generalizzato incremento dei costi di produzione ed in particolare delle materie prime, sebbene negli ultimi mesi del 2008 questa tensione sembri essersi allentata. Allo stesso tempo i prezzi di vendita non sembrano tenere il passo del *trend* riscontrato sui costi e ciò porta inevitabilmente a ripercussioni sfavorevoli sulle *performance* aziendali di molte cooperative agroalimentari.

L'acuirsi dei costi di produzione, la progressiva stagnazione delle vendite e le conseguenze sulla gestione finanziaria (aumentano i rischi di liquidità segnalati dalle imprese cooperative) stanno quindi indebolendo trasversalmente tutto il sistema cooperativo agroalimentare; tuttavia al suo interno si registrano capacità di risposta differenti a seconda del posizionamento di mercato e della struttura organizzativa e gestionale dell'impresa cooperativa.

In particolare, in questo contesto le imprese cooperative di grandi dimensioni riescono a difendersi meglio; questa tipologia di imprese più spesso riesce a trasferire sul prezzo di vendita l'incremento dei costi di produzione o a spostare una quota delle vendite dal mercato nazionale a quello estero coerentemente con la dinamica dei consumi. La migliore capacità di risposta delle imprese più strutturate sembra attribuibile a una dotazione produttiva, organizzativa, gestionale e finanziaria in grado di assicurare una maggiore valorizzazione del prodotto e un più efficace accesso a canali commerciali e mercati geografici.

La situazione appare invece particolarmente negativa per le cooperative di piccole dimensioni, le cui *performance*, soprattutto se lette in relazione a quanto accade nelle cooperative di maggiori dimensioni, sono messe in forte discussione da un difficile quadro congiunturale. Si tratta di imprese con limitata valorizzazione del prodotto che spesso non hanno un rapporto diretto con il mercato finale e scontano una diffusa difficoltà nell'accedere a nuovi mercati (magari anche esteri) o comunque a rivedere il proprio mercato o canale di sbocco; per tali motivi risulta molto più difficile per questa categoria di imprese riuscire a trasferire la crescita dei costi di produzione sui prezzi di vendita e mantenere gli stessi livelli e volumi di fatturato.

In questo quadro e con queste differenziazioni, la capacità della cooperazione agroalimentare di reagire alla crisi e di rafforzare il proprio ruolo negli anni a venire sarà un aspetto fondamentale per lo sviluppo complessivo del comparto primario e alimentare; non a caso, come si chiarirà meglio in seguito, il sistema cooperativo rappresenta una componente fondamentale di un più ampio sistema agroalimentare la cui vitalità sarà quindi fortemente influenzata dalle evoluzioni che caratterizzeranno la cooperazione agroalimentare associata.

1.2. IL RUOLO DELLA COOPERAZIONE ASSOCIATA NEL SISTEMA AGROALIMENTARE NAZIONALE

1.2.1. Dimensioni e tratti caratteristici del sistema agroalimentare italiano

Il sistema agroalimentare (produzione di mezzi tecnici, agricoltura, industria alimentare, logistica, intermediazione commerciale e distribuzione¹⁶) è una componente di rilievo della struttura economica nazionale. La tabella 1.9 riporta, aggiornati al 2006, alcuni significativi indicatori del sistema agroalimentare italiano, operando un confronto con il corrispondente dato del 2003.

La produzione agricola italiana nel 2006 ha generato ricchezza per oltre 45 miliardi di euro. I principali settori produttivi sono tre: la zootecnia da carne, l'ortoflorofrutticolo e il lattiero-caseario che, nel complesso, trattengono il 73,5% della produzione agricola italiana ai prezzi di base. Detengono un peso minore, ma comunque significativo, la vitivinicoltura e l'olivicoltura, grazie al ruolo di primo piano in termini di qualità e tipicità (in particolare il vino).

Tra il 2003 e il 2006 si registra una riduzione del 4,2% della produzione agricola, cui si contrappone l'incremento del 3,8% dei consumi intermedi agricoli. Su tali variazioni hanno di certo influito sia elementi riconducibili alla modifica del quadro normativo comunitario che regola il settore che le dinamiche economiche generali (ad esempio la crescita del prezzo del petrolio). L'azione congiunta di questi elementi ha prodotto effetti evidenti sulla capacità delle imprese primarie di generare reddito, determinando una contrazione del valore aggiunto dell'agricoltura di poco meno di dieci punti percentuali tra il 2003 e il 2006.

Tabella 1.9 – Alcune componenti del sistema agroalimentare italiano
(Prezzi di base)

Attività	2006 (mln €)	Var. % 03/06
Consumi intermedi agricoli	18.712	3,8
Produzione agricola	45.058	-4,2
<i>di cui VA dell'agricoltura</i>	26.247	-9,3
Produzione industria alimentare	108.066	4,9
<i>di cui VA industria alimentare</i>	23.583	-1,2
Commercio estero	2007 (mln €)	Var. % 03/07
Esportazioni agroalimentari	24.168	30,0
Importazioni agroalimentari	32.067	23,2

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati ISTAT-INEA.

¹⁶ La rete di relazioni del sistema agroalimentare si estende anche oltre i confini nazionali. I rapporti con l'estero sono sintetizzati dal saldo della bilancia import-export per le materie prime agricole, i semilavorati ed i prodotti alimentari destinati al consumo umano.

In questo contesto di difficoltà anche le variabili strutturali riconducibili al settore primario hanno lasciato segnare dinamiche negative; in particolare, tra il 2000 e il 2005 il numero di aziende agricole italiane è sceso del 19,7% a fronte di una riduzione della SAU del 2,7%. Questo ha determinato una leggera espansione della superficie media aziendale che attestandosi nel 2005, a 7,4 ettari,¹⁷ indica ancora i forti elementi di fragilità e polverizzazione del nostro sistema produttivo agricolo.

Le dinamiche che hanno caratterizzato l'industria alimentare sono parzialmente di segno opposto. In particolare, la produzione dell'alimentare – secondo settore nel comparto manifatturiero dopo il metalmeccanico – è quantificabile in circa 108 miliardi al 2006, in crescita rispetto al 2003, cui si accompagna però nello stesso periodo una variazione negativa dell'1,2% del valore aggiunto. Le variabili strutturali registrano nel corrispondente periodo un incremento del numero di imprese (2%) e degli addetti coinvolti (1,6%). Come la maggior parte dei settori industriali italiani, anche quello alimentare si caratterizza per la presenza di un elevato numero di piccole e medie imprese a carattere familiare, cui tuttavia si contrappongono realtà estremamente concentrate e di grandi dimensioni.

I dati relativi al commercio estero dell'Italia nel 2007 indicano che il nostro paese importa oltre 32 miliardi di prodotti agroalimentari a fronte di esportazioni di poco superiori ai 24 miliardi; questo scenario determina un saldo negativo della bilancia agroalimentare di quasi 8 miliardi di euro, valore comunque inferiore rispetto a quanto registrato nel 2003. Le variazioni intervenute negli ultimi anni mostrano come le esportazioni hanno conosciuto uno sviluppo notevole, aumentando del 30% rispetto allo stesso dato del 2003; tuttavia, nello stesso periodo sono cresciute anche le importazioni di prodotti agroalimentari, per un valore pari al 23,2%.

1.2.2. Le grandi imprese italiane ed il ruolo della cooperazione

L'industria agroalimentare italiana si caratterizza per la presenza di un forte dualismo strutturale e di sviluppo: ad un tessuto produttivo prevalente di piccole e piccolissime imprese si contrappongono realtà industriali di grandi dimensioni più dinamiche e competitive.

Nel 2006, le prime 50 imprese alimentari in termini di fatturato hanno realizzato oltre 41 miliardi di euro, pari al 40% del fatturato complessivo di settore¹⁸ ed hanno occupato oltre 109.000 occupati, con un peso sul totale dell'industria alimentare del 23,6% (tabella 1.10).

¹⁷ Dati e variazioni riferiti all'Universo UE (ISTAT, 2006).

¹⁸ Il fatturato complessivo dell'industria alimentare italiana al 2006 è pari a 103,650 miliardi di euro (ISTAT, 2008).

Tabella 1.10 – Le prime 50 imprese dell'agroalimentare italiano per fatturato (2006)

Ragione sociale	Fatturato (mln di euro)	Dipendenti (num)	Settore di attività
Barilla Holding*	3.951	19.770	Molini e pastifici
Parmalat*	3.844	16.095	Caseario
UNILEVER Italia	2.846	4.817	Alimentari
Cremonini*	2.311	7.655	Alimentari
P. Ferrero & C.*#	2.077	5.579	Dolciario
Nestlè Italiana*	1.840	4.985	Alimentari
Veronesi Finanziaria*	1.744	6.394	Alimentari
Bunge Italia	1.425	297	Oleario
Gruppo Galbani* ¹	1.227	3.822	Caseario
GF Group*	1.186	1.995	Alimentari
Davide Campari-Milano*	932	1.605	Bevande
Luigi Lavazza*	929	1.933	Alimentari
Granlatte Società cooperativa agricola*	917	1.978	Caseario
Conserve Italia Società cooperativa agricola*[#]	875	3.272	Conserviero
Sanpellegrino	873	2.246	Bevande
Coca-Cola Hbc Italia	822	2.533	Bevande
Gesco Consorzio Cooperativo	782	489	Alimentari
Eridania Sadam* (Gruppo Seci) ²	666	788	Alimentari
Bolton Alimentari*	640	1.125	Conserviero
Segafredo Zanetti* ³	633	2.334	Alimentari
kraft Foods Italia* [#]	626	987	Caseario
Heineken Italia	580	1.044	Bevande
Zoppas Finanziaria* ⁴	555	2.001	Bevande
Plada Industriale ^{#5}	451	876	Conserviero
Unipeg*	427	353	Alimentari
Consorzio latterie sociali Mantovane Virgilio*	408	353	Caseario
IS Holding*	406	1.084	Conserviero
Star Stabilimento Alimentare*	400	674	Conserviero
Coprob – Cooperativa produttori bieticoli*	398	632	Alimentari
La Doria*	389	950	Conserviero
Cesare Fiorucci*	358	1.167	Conserviero
Danone	358	335	Caseario
Roquette Italia	346	480	Alimentari
Birra Peroni [#]	346	765	Bevande
SALOV – Società per azioni Lucchese olii e vini* [#]	335	241	Oleario
RONCADIN*	332	370	Alimentari
Colussi*	320	1.161	Molini e pastifici
Italiana Alimenti*	317	113	Oleario
Martini & Rossi [#]	294	406	Bevande
Consorzio Agrario Lombardo Veneto*⁶	291	325	Alimentari
Minerva Oli ⁷	283	79	Oleario
Caviro*[#]	282	515	Bevande
Giuseppe Citterio* ⁸	281	1.060	Conserviero
PROGEO Società cooperativa agricola*	273	495	Alimentari
GIV – Gruppo Italiano Vini*⁹	265	902	Bevande
Carapelli Firenze	263	125	Oleario
Lindt & Sprungli*	262	1.149	Dolciario
SAIWA	256	612	Dolciario
La Fara dei F.lli De Cecco di Filippo*	247	442	Molini e pastifici
SFIR – Società fondiaria industriale romagnola [#]	247	410	Alimentari

*= Consolidato. #= Non chiude il 31/12

1) Ora gruppo Lactalis Italia. Dal 2006 consolida integralmente il gruppo Lactalis

2) Dal 2006 consolida integralmente Eridania Italia

3) Dal 2006 consolida integralmente la Massimo Zanetti Beverage Usa Inc.

4) Il 2006 è un esercizio di 8 mesi

5) Nel corso del 2006 ha conferito il ramo d'azienda relativo alle conserve ittiche a marchio Mareblu alla neocostituita Mareblu (già Blu)

6) Già consorzio agrario lombardo veneto di verona mantova e vicenza

7) Ora Carapelli Firenze

8) Già Fincitt

9) Dal 2006 consolida integralmente GIV Verona e Società Vini Italiani Pedemonte

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Mediobanca.

Tra questi operatori figurano sia i grandi gruppi nazionali (Barilla, Parmalat, Cremonini, Ferrero) che le filiali italiane delle più importanti multinazionali (Unilever Italia, Nestlé italiana, Bunge Italia), nonché alcune imprese cooperative (Conserve Italia, Granlatte), operatori determinanti in alcuni comparti produttivi.

La graduatoria generale nazionale vede al primo posto la Barilla Holding con oltre 3,9 miliardi di euro di fatturato, davanti alla Parmalat (3,8 miliardi) e all'Unilever Italia (2,8 miliardi). In termini aggregati le prime dieci imprese detengono oltre 22 miliardi di euro di fatturato, pari al 21,7% del totale fatturato dell'industria alimentare italiana ed impiegano il 15,4% del totale addetti, indice di un elevato grado di concentrazione, almeno sulla dimensione economica, in poche imprese leader.

Buona parte di questi risultati sono attribuibili alla capacità delle grandi imprese italiane – alcune delle quali a controllo familiare – di realizzare dei modelli organizzativi efficaci, che hanno consentito loro di raggiungere dimensioni d'impresa consone alle nuove esigenze imposte dalla competizione globale. In questo modo i corrispondenti *brand* sono divenuti elementi segnaletici del prodotto italiano sia sul mercato nazionale che all'estero. A rafforzare questa capacità ha contribuito in alcuni casi l'integrazione con il settore distributivo o della ristorazione, due veicoli importanti per un approdo efficace sui mercati di consumo. Le multinazionali, protagoniste assolute fino qualche anno fa dell'acquisizione di molti marchi storici della tradizione italiana, sembrano oggi avere ridimensionato i propri obiettivi di crescita, puntando a consolidare le posizioni raggiunte o, addirittura, ad un progressivo disimpegno dall'Italia.

Spostando l'attenzione sul sistema cooperativo si rileva come la prima impresa cooperativa si colloca al tredicesimo posto in ordine di fatturato, con un dato pari a oltre 917 milioni di euro; si tratta di Granlatte, società cooperativa agricola operante nel comparto caseario, che controlla la Granarolo spa. Segue immediatamente Conserve Italia, la quale, impegnata nel settore conserviero, ha fatto registrare nel 2006 un fatturato di oltre 874 milioni di euro. Oltre a queste due grandi realtà, nella classifica delle prime 50 imprese agroalimentari nazionali abbiamo altre otto imprese cooperative, alcune delle quali in posizione di leadership nel proprio settore. Questo mette in luce come la cooperazione rappresenti una modalità organizzativa efficace in ambiti specifici, tra i quali la zootecnia da carne, il lattiero-caseario, l'ortofrutta, il vitivinicolo ed i servizi. Queste realtà hanno ormai raggiunto volumi di fatturato molto elevati, che le portano a competere con i principali gruppi privati, nazionali ed esteri. Infatti, le prime dieci cooperative incidono per il 12% sul giro d'affari delle prime cinquanta imprese agroalimentari e per l'8,5% in termini di occupazione, ritagliandosi così un ruolo di primo piano nel sistema agroalimentare italiano.

1.2.3. Alcuni indicatori rilevanti del peso della cooperazione associata nel sistema agroalimentare italiano

La cooperazione rappresenta una componente di rilievo nel più vasto panorama del

sistema agroalimentare nazionale. Per giungere ad un'esatta quantificazione del suo ruolo di seguito viene proposta una stima del peso del sistema cooperativo associato¹⁹ sul contesto agroalimentare sulla base di alcune dimensioni rilevanti:

1. la funzione che la cooperazione associata riveste in termini di "controllo" e valorizzazione della produzione agricola nazionale, identificata attraverso la determinazione del peso dei relativi approvvigionamenti e conferimenti sulla produzione lorda vendibile nazionale;
2. la capacità di generare ricchezza nell'alimentare nazionale, misurata come incidenza sul fatturato totale dell'industria alimentare nazionale²⁰ del fatturato di quella parte della cooperazione associata che svolge attività di trasformazione e commercializzazione;
3. il contributo ad alimentare il flusso di prodotto italiano sui mercati esteri, valutato calcolando la quota di esportazioni riconducibile alla cooperazione associata rispetto al totale delle esportazioni agroalimentari nazionali.

Box 1.3 – I conferimenti nell'impresa cooperativa

La cooperazione agroalimentare svolge, in prevalenza, la funzione di concentrare, trasformare e valorizzare la produzione agricola dei soci. Lo **scopo mutualistico** in questo caso si realizza offrendo ai propri soci una migliore remunerazione della materia prima conferita rispetto alle imprese non cooperative che svolgono la medesima attività.

La cooperativa rispetta in questo caso il requisito della **mutualità prevalente** quando il costo della materia prima conferita dai soci (**conferimenti**) è superiore al 50% del valore degli **approvvigionamenti** totali. Ai conferimenti si possono aggiungere quindi, in misura variabile, anche degli acquisti effettuati presso altri **fornitori** di materie prime agricole che non sono soci della cooperativa. Questo può essere necessario per completare la gamma produttiva, garantire una migliore saturazione degli impianti di lavorazione, approvvigionarsi di prodotti necessari al ciclo produttivo, ma che i soci non possono produrre, ecc. Gran parte delle cooperative di piccole dimensioni, che hanno spesso un ruolo prevalente di concentrazione dell'offerta, rispetta il requisito della mutualità prevalente al 100%, ma man mano che le dimensioni crescono vi è la necessità di integrare i conferimenti con altra materia prima che proviene dai fornitori. I conferimenti quindi tendono a ridurre il loro peso sull'entità complessiva degli approvvigionamenti a favore degli acquisti presso fornitori. A livello dell'intera cooperazione agroalimentare associata la stima²¹ dell'incidenza dei conferi-

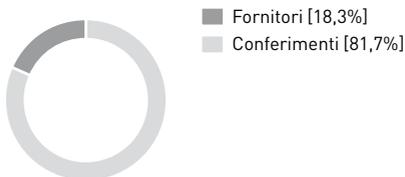
¹⁹ È importante precisare che si tratta comunque di una sottostima del ruolo della cooperazione agroalimentare nazionale, in quanto l'analisi si è concentrata solo sulla cooperazione associata ad una delle cinque organizzazioni e non al suo insieme complessivo, di cui non sono disponibili dati analitici.

²⁰ In questo confronto è stata effettuata una ponderazione dei valori economici riconducibili ai servizi, come successivamente specificato.

²¹ La stima del valore degli approvvigionamenti e dei conferimenti, stratificati per area, deriva da un'espansione all'universo della cooperazione associata delle informazioni derivanti dall'indagine strutturale calcolate come percentuali sul fatturato (vedi appendice metodologica).

menti sul totale degli approvvigionamenti (che valgono 15,9 miliardi di euro nel 2006) è di poco inferiore all'82%, a testimonianza della forte coerenza dell'attività della cooperazione con lo scopo mutualistico.

Approvvigionamenti di materia prima agricola della cooperazione agricola associata (2006)

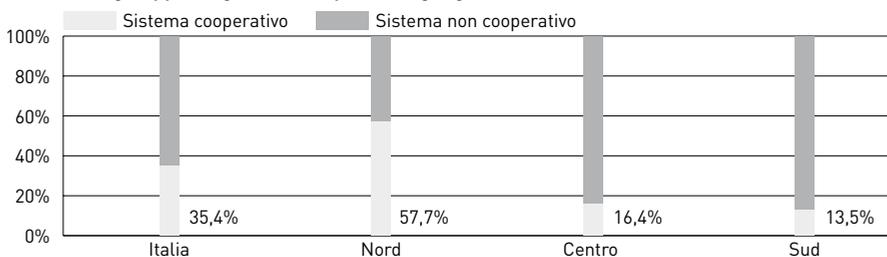


Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare, Unici-Ascat e Unicoop.

La prima verifica consente di definire quale quota della materia prima nazionale viene acquisita, lavorata e trasformata da imprese cooperative; questo dato è indice dello stretto legame che la cooperazione intrattiene con il sistema agricolo nazionale di cui rappresenta un efficace strumento di concentrazione e valorizzazione della produzione.

La produzione agricola secondo le statistiche ufficiali si è attestata nel 2006 sui 45,1 miliardi di euro, mentre la cooperazione associata si è approvvigionata di materia prima agricola per un valore di 15,9 miliardi di euro²². La cooperazione ha quindi intercettato una quota pari al 35,4% della produzione agricola italiana; questo dato dimostra come una parte consistente del valore della PLV nazionale sia virtuosamente inserita all'interno del circuito della cooperazione agroalimentare associata (figura 1.6).

Figura 1.6 – Quota della PLV valorizzata dalla cooperazione agroalimentare associata attraverso gli approvvigionamenti per aree geografiche (2006)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare, Unici-Ascat, Unicoop e ISTAT.

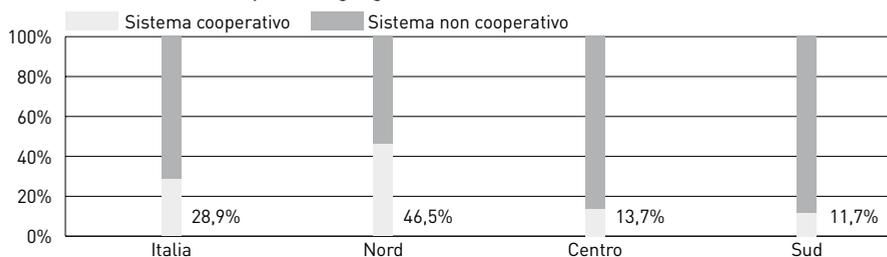
Declinando le informazioni su base territoriale, calcolando quindi la quota di materia prima agricola valorizzata dalla cooperazione per area geografica, è possibile

²² Una quota assai limitata di questa materia prima proviene dall'estero; secondo l'indagine strutturale si tratta di una quota intorno al 3%, pertanto trascurabile ai fini della presente valutazione.

evidenziare il differente ruolo che essa detiene nei diversi ambiti territoriali. Nello specifico, emerge come la cooperazione associata è assolutamente rilevante nel settentrione del paese, dove la quota di approvvigionamenti cooperativi rispetto alla PLV complessiva dell'area si attesta al 57,7%, mentre mostra un ruolo meno consolidato nel centro e sud Italia (rispettivamente 16,4% e 13,5%). Ancora una volta si registra il forte dualismo tra nord e centro sud, legato al maggiore radicamento storico, al più elevato grado di evoluzione e conseguentemente alle maggiori dimensioni assolute del fenomeno cooperativo settentrionale.

Per caratterizzare ulteriormente le indicazioni precedenti si è inoltre quantificato anche il peso dei conferimenti sulla produzione agricola nazionale e locale. Questa quota di materia prima che viene lavorata dalla cooperazione è di diretta provenienza dai soci e tale contributo è stato stimato in 13,0 miliardi di euro, pari all'81,7% degli approvvigionamenti totali del 2006. L'incidenza dei conferimenti sulla PLV complessiva italiana per il 2006 si attesta sul 28,9% (figura 1.7) ma, analogamente a quanto visto per gli approvvigionamenti, questa percentuale è notevolmente più elevata al nord (46,5%), ma molto più contenuta al centro-sud (rispettivamente 13,7% e 11,7%).

Figura 1.7 – Quota della PLV valorizzata dalla cooperazione agroalimentare associata attraverso i conferimenti per aree geografiche (2006)



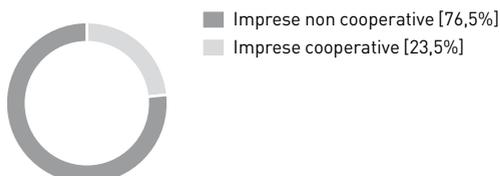
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat, Unicoop e ISTAT.

Un'altra verifica in grado di restituire indicazioni importanti sul ruolo detenuto dalla cooperazione all'interno del panorama agroalimentare nazionale riguarda il contributo della cooperazione associata alla generazione di fatturato da parte dell'industria alimentare. Per rappresentare tale ruolo saranno utilizzati i dati relativi al fatturato della cooperazione agroalimentare associata escludendo però una quota rilevante ascrivibile ai servizi²³, poiché tali attività non ricadono nell'insieme di quelle dell'industria alimentare.

²³ Il fatturato complessivo dei servizi è stato depurato di una parte consistente per escludere le attività non legate alla trasformazione e commercializzazione di prodotti alimentari; rispetto al dato del fatturato totale è stata però mantenuta una percentuale del 15% riconducibile invece ad attività ricomprese nei servizi, ma ascrivibili a fasi produttive proprie dell'industria alimentare.

Il valore così definito di fatturato della cooperazione per il 2006 risulta pari a 24,3 miliardi di euro, che rapportato al totale del fatturato dell'industria alimentare italiana (103,6 miliardi secondo i dati Istat), determina un'incidenza della cooperazione sulla ricchezza generata dall'alimentare del 23,5% (figura 1.8); in altri termini, la cooperazione associata alimenta quasi 1/4 del fatturato totale dell'industria alimentare nazionale.

Figura 1.8 – Il ruolo della cooperazione associata rispetto al totale del fatturato dell'industria alimentare italiana (2006)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unici-Ascat, Unicoop e ISTAT.

Infine, un ultimo aspetto che può essere verificato, con lo scopo di completare il profilo strategico della cooperazione associata, riguarda la sua capacità di raggiungere i mercati esteri. Quest'informazione è particolarmente rilevante sia perché offre un'indicazione sul profilo del sistema cooperativo italiano, sia perché può fornire spunti sulla sua capacità di affrontare i mercati, in una situazione congiunturale che vede premiati i mercati esteri rispetto a quello interno.

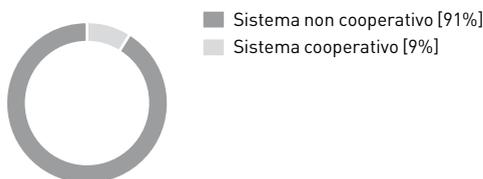
La stima del valore delle esportazioni²⁴ della cooperazione agroalimentare associata indica una quota di fatturato estero sul totale del 7%, pari ad oltre 2,1 miliardi di euro nel 2007, in crescita del 4,4% rispetto allo stesso dato del 2006. A sostenere queste *performance* sono soprattutto due settori: il vitivinicolo e l'ortoflorofrutticolo, che mostrano una percentuale di fatturato estero sul totale più che doppia della media. Rapportando questo valore al totale delle esportazioni agroalimentari, pari, nel 2007, a 24,2 miliardi di euro, emerge un'incidenza del sistema cooperativo associato del 9% sul totale (figura 1.9).

Il dato mostra come il presidio sui mercati esteri sia di prevalente appannaggio del sistema di imprese alimentari non cooperative, evidenziando il forte radicamento territoriale della cooperazione sia per quanto riguarda gli approvvigionamenti che per quanto concerne la destinazione finale del prodotto sul mercato nazionale (e più spesso locale). Questo non esclude che la cooperazione stia cercando una propria strada verso i mercati esteri, oggi più remunerativi di quello interno, e che tale per-

²⁴ Tale stima è stata effettuata utilizzando i risultati delle due indagini congiunturali sviluppate nel corso del 2008 dall'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana e, in particolare, sulla base dell'indicazione delle quote di fatturato relative a vendite estere (vedi appendice metodologica).

corso debba essere perseguito anche e soprattutto per garantire una futura più ampia valorizzazione delle materie prime agricole conferite dai soci.

Figura 1.9 – Il peso della cooperazione associata rispetto al totale delle esportazioni agroalimentari nazionali (2007)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confindustria, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat, Unicoop, ISTAT e INEA.

1.3. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Le informazioni analizzate restituiscono un punto di riferimento fondamentale per comprendere l'importanza e il ruolo del fenomeno cooperativo nel panorama agroalimentare italiano, anche se si tratta comunque di una stima in difetto, poiché basata su dati esclusivi della cooperazione agroalimentare associata, l'unica in questa fase a consentire valutazioni analitiche e che rappresenta in termini di numerosità una quota pari a poco meno del 50% delle imprese iscritte agli archivi istituzionali, ma sicuramente una parte assai più consistente in termini di dimensioni socio-economiche (fatturato, addetti, soci). Il Registro delle Imprese e l'Albo delle società cooperative, che abbracciano la cooperazione nella sua interezza, mostrano, infatti, delle evidenti incompletezze nel descrivere economicamente questo fenomeno di cui colgono solo gli aspetti relativi alla numerosità (non sempre puntualmente aggiornata) in relazione a schemi specifici di classificazione. Questo fatto giustifica la necessità di un Osservatorio permanente sul sistema cooperativo agroalimentare, che progressivamente nel corso degli anni rafforzi il proprio contributo di analisi.

Il quadro emerso ha permesso di identificare alcuni tratti caratteristici del sistema cooperativo associato agroalimentare nazionale nel 2006.

Innanzitutto si tratta di un fenomeno ampio per ricchezza generata, presente nel tessuto economico-sociale, radicato sul territorio, ma che deve fare ancora uno slancio in avanti per superare la frammentazione attuale (dimensione media di 5,3 milioni di euro di fatturato) e raggiungere le dimensioni e la capacità competitiva delle grandi imprese cooperative degli altri paesi europei.

In questo senso la cooperazione agroalimentare associata italiana non è tutta eguale: emerge, infatti, una forte eterogeneità fra la grande e la piccola dimensione e specularmente fra nord e centro-sud del paese. Il 42,3% delle imprese cooperative associate del nord Italia genera il 78,2% del fatturato totale, detiene il 63% del totale degli

addetti, ha una dimensione media di 9,7 milioni di euro, poco meno del doppio della media nazionale, ed in quest'area sono localizzate le 10 imprese cooperative presenti nella Top50 delle imprese agroalimentari nazionali. Motivazioni storiche, culturali ed economiche giustificano questa situazione, ma bisogna senz'altro registrare che ad una maturità del fenomeno cooperativo nel settentrione del paese, che apre scenari di ulteriore crescita verso maggiori livelli di competitività, si contrappone una fase di sviluppo meno avanzata nel sud Italia, che necessita di un'evoluzione e di una riorganizzazione, scontando i maggiori limiti della base associata rispetto al nord, in cui anch'essa è più organizzata ed efficiente

Altri elementi di diversità si riscontrano fra settori produttivi, in alcuni dei quali la cooperazione gode di posizioni di leadership, dimostrandosi un'efficiente modalità di organizzazione, gestione delle attività e di valorizzazione delle produzioni degli associati ed altri settori in cui il suo ruolo è più limitato se non addirittura assente. Questo fatto si giustifica, da un alto, con lo stretto legame che la cooperazione ha con il territorio in cui insiste che rappresenta il suo principale bacino di approvvigionamento ed il suo più rilevante mercato. Pertanto per quelle produzioni alimentari in cui la produzione nazionale è limitata, altrettanto contenuto è il ruolo della cooperazione. Viceversa per le produzioni più strettamente legate al nostro territorio (vino, ortofrutta, prodotti lattiero-caseari, carni trasformate, olio, ecc.) la cooperazione rappresenta un importante strumento a disposizione dei soci agricoltori per concentrare, trasformare, valorizzare la propria produzione e garantirle un adeguato sbocco di mercato, sebbene i diversi settori mostrino capacità differenti e maggiore o minore efficacia nel raggiungere questo scopo. Non bisogna inoltre trascurare il rilevante contributo che la cooperazione offre in termini di servizi erogati all'agricoltura, settore che da solo rappresenta poco meno di un quarto del fatturato generato dalla cooperazione nel suo complesso.

Questa realtà così variegata rappresenta comunque una componente essenziale del sistema agroalimentare nazionale. La capacità tramite i propri approvvigionamenti di controllare circa il 35,4% della materia prima agricola prodotta in Italia – quota che si attesta al 28,9% per quanto riguarda i soli conferimenti – indica l'importante ruolo di volano che esercita sul settore primario, sebbene questo contributo sia molto pronunciato al nord e più contenuto al centro-sud. La capacità di generare il 23,5% del fatturato dell'industria alimentare italiana, riconosce inoltre alla cooperazione un ruolo di primo piano in questo importante settore manifatturiero, che però dal punto di vista del mercato è prevalentemente concentrato sul versante nazionale piuttosto che su quello estero, pesando per circa il 9,0% sulle esportazioni agroalimentari italiane.

Le proiezioni di breve periodo, che restituiscono un quadro più aggiornato di alcuni rilevanti indicatori, mostrano che il settore agroalimentare è in crescita, sebbene si trovi ad affrontare una congiuntura economica particolarmente negativa. In questo contesto la cooperazione, non potendo contare che in quota parte del miglior andamento dei mercati internazionali rispetto al mercato nazionale, registra *perfor-*

mance meno positive dell'alimentare nel suo complesso. La proiezione internazionale deve perciò rappresentare un nuovo obiettivo per il sistema cooperativo nazionale per poter godere in futuro delle numerose opportunità offerte da questi mercati, con l'obiettivo di contribuire in maniera sempre maggiore alla valorizzazione della materia prima dei propri soci.

In questo senso i dati mostrano che la cooperazione agroalimentare associata nazionale resta profondamente fedele alla sua *mission*. La netta maggioranza di imprese che rispondono al requisito della mutualità prevalente e la rilevante quota dei conferimenti sugli approvvigionamenti totali (81,7%) è, infatti, indice che il legame fra impresa cooperativa e socio agricolo conferitore è indissolubilmente solido.

2. Caratteristiche, tendenze e comportamenti della cooperazione agroalimentare associata

2.1. PREMESSA

In questa sezione del rapporto si identificano i tratti caratteristici dell'impresa cooperativa attraverso una descrizione della struttura, dell'organizzazione e dei comportamenti in riferimento ai principali aspetti della gestione aziendale: sistema di approvvigionamento, rapporto con il mercato, politiche di investimento, propensione all'innovazione, implementazione di sistemi di qualità, approccio strategico.

Sulla base di questi elementi vengono inoltre individuati due gruppi di imprese, all'interno dei quali emergono tendenze e caratteristiche analoghe, tanto da poter essere considerati come i due predominanti modelli di sviluppo della cooperazione agroalimentare associata in Italia. In considerazione del fatto che l'impresa cooperativa persegue obiettivi del tutto peculiari – improntati su valori di natura mutualistica – viene, inoltre, offerta una specifica chiave di lettura circa il suo rapporto con i soci.

Per fornire queste informazioni, il capitolo raccoglie le indicazioni provenienti dall'analisi dei dati raccolti attraverso un'indagine strutturale che ha coinvolto un campione di imprese cooperative (box 2.1²⁵). Quest'ultimo è costruito attraverso una selezione casuale di cooperative che ha seguito un disegno campionario stratificato per area geografica, settore di attività e classi di fatturato, a cui si è aggiunta una quota di imprese di particolare interesse in funzione della loro rilevanza economica; per questo motivo le dimensioni del fenomeno cooperativo analizzato sono da riferirsi ad una parte della cooperazione associata più evoluta ed avanzata.

Nel corso dell'analisi, alle indicazioni dell'indagine strutturale sono state affiancate le rilevazioni di carattere congiunturale condotte su un campione rappresentativo del sistema cooperativo agroalimentare²⁶.

25 Ulteriori indicazioni metodologiche per la realizzazione dell'indagine e per le successive elaborazioni dei dati sono riportate nell'Appendice metodologica statistica.

26 Le rilevazioni realizzate in sede di indagine congiunturale sono state utilizzate nella sezione di questo capitolo dedicata alle politiche di investimento. Le indicazioni relative alla realizzazione delle indagini congiunturali sono riportate nel capitolo 1 (box 1.2 a pag. 28) e più analiticamente in Appendice metodologica statistica.

2.2. IL PROFILO DELL'IMPRESA COOPERATIVA

2.2.1. *Le dimensioni economiche, occupazione e dotazioni strutturali*

Alcune prime indicazioni sul profilo delle imprese cooperative analizzate possono essere ricostruite tramite l'incrocio di alcuni importanti indicatori strutturali.

Il primo elemento preso in considerazione è la dimensione media d'impresa in termini di fatturato (box 2.2); rispecchiando un segmento di cooperazione avanzata, il valore medio riscontrato nel campione risulta nettamente superiore a quello relativo all'intero sistema nazionale della cooperazione associata (nell'ordine, 13,9 milioni di euro e 5,3 milioni di euro per cooperativa). Questo dato è confermato dalla distribuzione del campione per classi di fatturato: infatti, pur restando forte la predominanza di cooperative di piccole e piccolissime dimensioni, nel campione della cooperazione avanzata cresce in modo significativo il peso delle realtà di medio-grandi dimensioni ed in particolar modo delle cooperative con un fatturato superiore a 40 milioni di euro (il 12%, rispetto al 2% registrato sull'intero universo della cooperazione agroalimentare associata), molto spesso localizzate nel centro-nord del paese.

Box 2.1 – L'indagine strutturale

L'indagine strutturale ha lo scopo di identificare i principali tratti caratteristici dell'impresa cooperativa, raccogliendo informazioni sui principali indicatori dimensionali dell'azienda, il modello organizzativo, la specializzazione produttiva, gli investimenti, la propensione all'innovazione, l'implementazione di sistemi di qualità, l'approccio strategico, il rapporto con i soci, i processi di integrazione/concentrazione.

Così come previsto per l'indagine congiunturale, il campione strutturale è stato estratto seguendo uno schema di stratificazione basato su 3 variabili (fatturato, area, settore di attività). L'anagrafica dell'universo di riferimento, aggiornata al 2006, è stata ricostruita attraverso un'attenta attività di omogeneizzazione dei diversi sistemi informativi delle 5 organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo in Italia. Il campione prevede inoltre una quota di aziende auto-rappresentative individuate in maniera ragionata dalle organizzazioni.

L'indagine ha coinvolto complessivamente 299 aziende, di cui 60 auto-rappresentative, preventivamente sensibilizzate dalle organizzazioni cooperative.

Il questionario è stato somministrato al presidente della cooperativa (o in alternativa al direttore) tramite intervista *face to face*, svolta da intervistatori qualificati che hanno realizzato in azienda le interviste. I rilevatori sono stati adeguatamente formati al fine di garantire la massima precisione dei risultati raccolti.

La fase di rilevazione dei dati è iniziata il 21 aprile 2008 e si è conclusa a fine luglio 2008.

Per ottenere informazioni, il più possibile precise e puntuali, è stato inviato, in via preventiva alla visita in azienda, una parte di questionario contenente le richieste relative alle informazioni quantitative.

Prima di procedere alla realizzazione delle elaborazioni statistiche, le informazioni acquisite sono state sottoposte ad un processo di controllo e verifica di compatibilità. Laddove necessario si è proceduto ad una revisione delle informazioni non coerenti e all'eliminazione del dato anomalo. La notevole quantità di dati raccolti tramite l'indagine ha permesso di far luce su molteplici aspetti del sistema della cooperazione agroalimentare in Italia.

I dati dell'indagine sono stati analizzati attraverso tecniche di analisi statistica multivariata, in particolare è stata applicata una metodologia di analisi *cluster* per individuare l'esistenza di differenti modelli di gestione dell'attività.

I dati puntuali relativi al valore degli approvvigionamenti e dei conferimenti, opportunamente ponderati, sono stati utilizzati per la stima degli approvvigionamenti nell'universo di riferimento.

Informazioni più dettagliate sono fornite nella nota metodologica riportata alla fine del volume.

In riferimento alla dotazione strutturale della cooperazione avanzata, il 68% delle imprese opera con un solo stabilimento produttivo o di stoccaggio (box 2.2). Ciò è riconducibile alla significativa quota di imprese di piccole dimensioni, ma anche a quelle realtà che, operando nel settore dei servizi, generalmente dispongono di una dotazione impiantistica relativamente più contenuta.

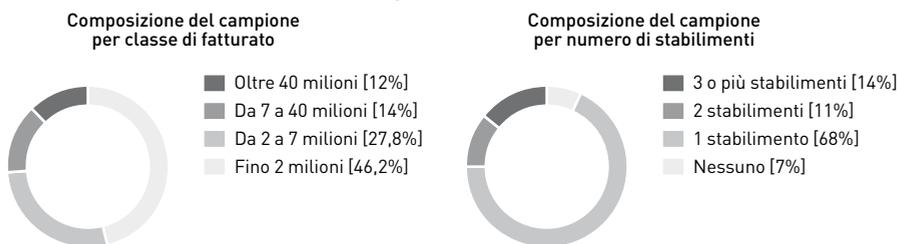
Allo stesso tempo, emerge tuttavia come il 14% delle imprese cooperative del campione considerato, in gran parte coincidente con le imprese di maggiori dimensioni, svolga la propria attività utilizzando almeno tre stabilimenti, a testimonianza del rilevante livello di strutturazione di una quota non trascurabile del sistema cooperativo avanzato.

In ogni caso, la collocazione geografica degli impianti rileva la presenza di un sistema produttivo molto radicato territorialmente a tutto vantaggio di un solido rapporto con la base sociale. In effetti, il 90% delle imprese cooperative analizzate mostra la presenza di stabilimenti nella stessa regione della sede legale, circostanza che si spiega con la natura stessa dell'attività svolta (in quei settori della trasformazione dove risultano più accentuate le connessioni con il comparto primario dal punto di vista logistico) o ancora con il forte legame con il sistema produttivo territoriale (è questo il caso delle cooperative di servizio che svolgono la propria attività su base territoriale).

Se messa in relazione a quanto accade nell'intero universo della cooperazione agroalimentare associata, anche la struttura dell'occupazione indica una dimensione aziendale più robusta nel campione della cooperazione avanzata (box 2.2); mediamente ciascuna impresa della cooperazione avanzata occupa 22 addetti a tempo indeterminato, 8 a tempo determinato e 25 stagionali.

La significativa presenza di manodopera stagionale è riconducibile alle diffuse esigenze di flessibilità ma anche alle specifiche caratteristiche di alcuni settori produttivi (ad esempio l'ortofrutta e il vitivinicolo) dove la lavorazione del prodotto è concentrata in specifici periodi dell'anno.

Box 2.2 – Indicatori di struttura della cooperazione associata avanzata



Dimensione economica	Il fatturato medio per cooperativa è di 13,9 milioni di euro Il fatturato medio per addetto (fissi e stagionali) è di circa 265.000 euro
Occupazione	In media, 22 addetti a tempo indeterminato, 8 a tempo determinato e 25 stagionali per cooperativa Circa 2,9 addetti alla produzione per ogni amministrativo Dal 2003 al 2006, debole tendenza alla crescita dei rapporti di lavoro a tempo determinato e stagionale rispetto al tempo indeterminato
Mutualità	La quasi totalità delle imprese cooperative (97%) è a mutualità prevalente
Organizzazione	L'84% delle cooperative è di primo grado, il 16% di secondo grado

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

2.2.2. Il profilo organizzativo

Storicamente, la cooperativa svolge un ruolo di concentrazione dell'offerta che consente alle singole aziende agricole di rafforzare la propria posizione lungo la filiera, favorendo il raggiungimento di una massa critica superiore; la forma cooperativa accresce, infatti, il loro grado di competitività in termini di ampliamento della gamma, gestione del magazzino, accesso al mercato, gestione commerciale, capacità di innovazione. Inoltre, l'aggregazione sostiene la forza commerciale delle aziende socie nei confronti degli interlocutori dediti al ritiro del prodotto e alla sua collocazione sul mercato (grossisti, industria alimentare, distribuzione).

La funzione della cooperativa non si esaurisce comunque a questo livello; determinante è anche il suo contributo in termini di valorizzazione della materia prima in prodotti trasformati ed ancora più a valle nella fase di commercializzazione.

Nello svolgimento di tali compiti, la cooperativa può essere organizzata in differenti forme e con un diverso grado di articolazione e complessità dell'attività.

All'interno del sistema della cooperazione agricola avanzata²⁷, le realtà cooperative possono essere anzitutto distinte in base al grado della cooperativa che definisce la tipologia di soggetti che ne possono far parte. Sotto questo punto di vista, è prassi suddividere le cooperative agricole tra:

- cooperative di primo grado, costituite da soggetti individuali che possono essere sia persone fisiche che persone giuridiche;

²⁷ Come più volte esplicitato nel corso del lavoro, il presente rapporto fa esclusivo riferimento al mondo della cooperazione associata.

- cooperative di secondo grado, costituite da cooperative di base (di primo grado) e/o da enti che si uniscono per fornire servizi comuni o un'attività di gestione del prodotto agli associati.

Come emerso dal box 2.2, la gran parte delle realtà appartenenti alla cooperazione associata avanzata fanno riferimento a cooperative di primo grado (84%) ma non è comunque trascurabile l'incidenza delle cooperative di grado superiore (16%) soprattutto se oltre alla numerosità si considera anche il fatturato realizzato (tra le cooperative di secondo grado rientrano molte delle principali realtà cooperative, spesso localizzate nel nord-Italia).

Tale distinzione non è solo funzione all'assetto di *governance* dell'impresa cooperativa; molto spesso, infatti, al diverso grado di una cooperativa corrisponde anche un'organizzazione differente e un livello più o meno intenso di integrazione verticale delle fasi della filiera.

Generalmente, infatti, la costituzione di una cooperativa di secondo grado (generalmente sotto forma di consorzio) segue la scelta strategica di presidiare le fasi di trasformazione e commercializzazione del prodotto e così facendo incorporare una quota maggiore di valore aggiunto. Per svolgere questo compito, la struttura cooperativa si dota di nuove risorse, umane e fisiche, al fine di coprire nuove e specifiche funzioni di attività che non trovavano riscontro nel sistema organizzativo delle cooperative di base (fasi di trasformazione, logistica, *marketing*, commercializzazione, ecc.).

Al di là degli aspetti organizzativi, si segnala come questo tipo di passaggio favorisca anche un rinnovamento di tipo culturale. La struttura di secondo grado è, infatti, spesso chiamata ad operare in una nuova ottica *market-oriented*, che ha nell'attenzione per il mercato un punto di riferimento della propria strategia. In questa logica, è, infatti, il presidio del mercato che diventa la premessa per la generazione di ricchezza e per il suo trasferimento, tramite i risultati economici delle cooperative di primo grado, alle aziende agricole associate.

Tornando sul fronte degli aspetti organizzativi e prescindendo dal grado della cooperativa, l'analisi sul numero e sulla tipologia delle funzioni aziendali presidiate da risorse umane specializzate restituisce alcune utili indicazioni circa il livello di complessità e strutturazione dell'organizzazione d'impresa delle cooperative associate avanzate.

Va anzitutto rilevato come circa un terzo delle cooperative agroalimentari oggetto di indagine non abbia alcuna funzione aziendale coperta da risorse umane specializzate e specificatamente dedicate; in queste realtà (solitamente di piccola e piccolissima dimensione), quindi, non esiste un'organizzazione strutturata e codificata delle varie attività svolte.

Il resto delle cooperative (circa due terzi) hanno almeno una funzione aziendale dedicata a specifiche aree di attività, tra le quali le più diffusamente coperte risultano essere gli approvvigionamenti, la produzione, l'area ricerca e sviluppo (R&S), il *marketing* e le vendite.

Il 10% delle cooperative associate avanzate presenta invece un elevato livello di articolazione organizzativa, contando su uffici dedicati a tutte le cinque funzioni aziendali precedentemente elencate.

La funzione aziendale più frequentemente coperta dalla presenza di uffici e risorse dedicate è quella relativa alle vendite (tabella 2.1), una realtà che interessa quasi la metà delle cooperative esaminate (49%); tale evidenza segnala la necessità dell'impresa cooperativa di costituire un efficace strumento di collocamento della produzione dei soci. Risulta poi diffusa anche la presenza di uffici responsabili della produzione (39%) e quelli relativi alla gestione degli approvvigionamenti (38%), riflettendo anche in questo caso un'altra prerogativa della forma cooperativa ossia quella di aggregare e trasformare la materia prima conferita dai soci. Minore, ma comunque non marginale, sembra l'attenzione dedicata ad altre funzioni aziendali utili alla valorizzazione delle produzioni: in tal caso si fa riferimento agli uffici dedicati al *marketing* ed all'attività di ricerca e sviluppo (rispettivamente, 25% e 18%).

Tabella 2.1 – Presenza nella cooperazione associata avanzata di uffici dedicati alle principali funzioni aziendali (Risposta multipla: % di cooperative con un ufficio dedicato)

Vendite	49%
Produzione	39%
Approvvigionamenti	38%
<i>Marketing</i>	25%
Ricerca & Sviluppo	18%
Altre funzioni*	19%

[*] Qualità, Sistemi informativi, ecc.

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

2.2.3. *Gli approvvigionamenti: i conferimenti dei soci ed il rapporto con gli altri fornitori*

La prima funzione aziendale oggetto di specifica analisi è quella relativa alla gestione degli approvvigionamenti, un'area di particolare interesse se consideriamo come essa caratterizza le cooperative agroalimentari. La quasi totalità delle cooperative associate avanzate (97%; box 2.2) risulta, infatti, essere a mutualità prevalente, segnalandoci quindi uno stretto legame con le aziende agricole associate.

Un legame che viene d'altronde confermato dal peso che assumono i conferimenti sul totale degli approvvigionamenti – il 77% nel campione della cooperazione associata avanzata (figura 2.1), un'incidenza che va ben oltre i requisiti richiesti dal concetto di mutualità prevalente (ossia oltre il 50% in valore o in quantità del totale delle materie prime acquistate)²⁸.

Stante la rilevanza dei conferimenti sulla gestione complessiva degli approvvigionamenti delle cooperative, queste ultime ricorrono anche ad acquisti da fornitori che

28 Articolo 2.513 c.c.

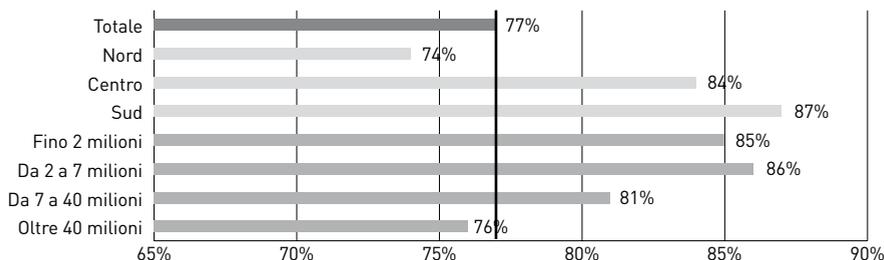
non rientrano nella base sociale; il ricorso a questi ultimi spesso trova motivazione nelle fluttuazioni della domanda finale e quindi della produzione, nella necessità di saturare gli impianti o ancora nella necessità di completare la gamma.

L'approvvigionamento da fornitori assume un'importanza maggiore nelle imprese di maggiori dimensioni (figura 2.1), dove le istanze del mercato e la valorizzazione del prodotto spingono con maggiore pressione sulla garanzia delle forniture in termini di quantità, qualità ed ampiezza della gamma.

Il ricorso a fornitori esterni è utilizzato soprattutto in caso di fluttuazioni straordinarie della domanda. In questo caso la cooperativa, pur sollecitando una maggiore flessibilità produttiva al proprio canale di approvvigionamento privilegiato – i soci – cerca una risposta anche nel rapporto con i fornitori, nuovi o consolidati.

Tra le cooperative del centro-nord emerge la tendenza a focalizzarsi su fornitori consolidati, mentre al sud si registra con maggiore evidenza la ricerca di nuovi fornitori. Questo comportamento può essere spiegato dal fatto che le imprese del centro-nord, di dimensione media maggiore, tendono già ad avere una rete di approvvigionamento ampia e composita, che viene sollecitata in relazione alle diverse esigenze del mercato, mentre al sud, dove il ruolo dei conferimenti assume una rilevanza ancora maggiore, spesso le cooperative si trovano a dover compiere i primi passi per costruire o ampliare la propria rete di fornitura.

Figura 2.1 – Il peso dei conferimenti sugli approvvigionamenti dell'impresa cooperativa associata avanzata



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

È interessante inoltre notare come l'impresa cooperativa fa prevalentemente riferimento a un bacino locale o regionale per l'acquisto della materia prima: mediamente, l'81% degli approvvigionamenti deriva da soci e fornitori presenti nello stesso territorio della cooperativa, il 17% degli stessi proviene da interlocutori al di fuori dei confini regionali, mentre la quota di materia prima che arriva dall'estero risulta marginale (2%). Lo stretto legame con il territorio sulle fasi a monte del processo produttivo della cooperativa è anzitutto imputabile al ruolo dei soci nel suo sistema di approvvigionamento (figura 2.1) e alla loro localizzazione geografica (il 93% dei conferimenti da soci sono di origine locale o regionale rispetto ai singoli stabilimenti dell'impresa cooperativa).

In una ottica dinamica di medio periodo (2003–2006) non si riscontrano variazioni significative in relazione all'origine degli approvvigionamenti, a dimostrazione di un rapporto consolidato e radicato con le fonti locali della materia prima utilizzata.

Stante l'importanza della base sociale nella gestione degli approvvigionamenti, l'analisi ha evidenziato la valutazione, in termini di importanza e soddisfazione, della cooperativa circa i fattori gestionali ed organizzativi dell'attività di conferimento dei soci.

L'aspetto al quale l'impresa cooperativa attribuisce maggiore importanza è la sicurezza dei conferimenti in termini di volumi ed omogeneità qualitativa del prodotto (tabella 2.2). In ordine decrescente, si collocano poi i tradizionali requisiti legati alla gestione logistica del prodotto, quali la puntualità, rapidità e flessibilità nelle consegne, nonché la competenza e la flessibilità tecnico-produttiva, la partecipazione alle strategie generali dell'azienda e la capacità di innovazione e progettazione. Questi aspetti segnalano la rilevanza che assume per l'impresa cooperativa, laddove necessario, la disponibilità dei soci conferitori a rivedere le relazioni funzionali, i processi e gli standard produttivi ed organizzativi a seconda delle specifiche esigenze del momento o in vista di un processo di valorizzazione del prodotto da parte dell'impresa cooperativa.

Non a caso, lo stretto legame, anche dal punto di vista operativo, che caratterizza il rapporto tra cooperativa e soci conferitori permette a questa particolare forma d'azienda di spingere il sistema di fornitura (e quindi le aziende agricole associate) verso una revisione degli standard produttivi ed organizzativi. D'altro canto è anche attraverso questi processi che l'impresa cooperativa riesce a garantire ai propri soci il ritiro delle quantità conferite – legato allo scopo mutualistico della cooperativa – e una loro adeguata remunerazione. Tuttavia, si segnala come il compito di intercettare le istanze del mercato e suggerire ai soci scelte aziendali coerenti circa i propri processi produttivi non sempre risulta semplice in quanto la base sociale può essere portata a valutare la convenienza al cambiamento in un'ottica di breve periodo, legata ad un immediato impatto sull'ammontare delle liquidazioni per il prodotto conferito.

La tabella 2.2 offre inoltre l'opportunità di verificare la soddisfazione della cooperativa rispetto ai fattori, precedentemente elencati, che qualificano l'attività e le modalità di conferimento dei soci. In generale, il gradimento maggiore si riscontra proprio su quegli aspetti allo stesso tempo ritenuti come i più importanti per la cooperativa e cioè, nell'ordine, la sicurezza dei conferimenti (in termini qualitativi e quantitativi), la puntualità, flessibilità e rapidità di consegna e la competenza e flessibilità tecnico-produttiva delle aziende agricole associate.

La maggior parte delle cooperative associate avanzate evidenzia un elevato livello di soddisfazione su tutti i principali aspetti relativi ai rapporti e alle modalità di conferimento tra aziende associate e impresa cooperativa. L'unico aspetto con valutazioni più contrastanti è la capacità di innovazione e progettazione della base sociale che vede comunque quasi la metà delle cooperative pienamente soddisfatte.

Pur non avendo la stessa valenza strategica, anche il rapporto con i fornitori è rilevante nel suo impatto sulle *performance* produttive, organizzative ed economiche della cooperativa. Come già visto in precedenza considerando il totale degli approvvigionamenti (e quindi considerando anche i conferimenti), questo rapporto è prevalentemente improntato su legami consolidati, dove solo un terzo degli approvvigionamenti “esterni” fa riferimento a fornitori occasionali.

Tabella 2.2 – Principali fattori di valutazione dei conferimenti della cooperazione associata avanzata [% di cooperative che hanno indicato un livello di importanza/soddisfazione “Alta”*]

	Importanza	Soddisfazione
Sicurezza degli approvvigionamenti (qualità, quantità)	85%	74%
Puntualità, flessibilità e rapidità di consegna	78%	74%
Competenza e flessibilità tecnico-produttiva	74%	68%
Partecipazione alle strategie della cooperativa	67%	58%
Capacità di innovazione e progettazione	56%	49%

* Valutazioni superiori ad 8 in una scala di valutazione tra 0 e 10
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

Sebbene anche nel rapporto con i fornitori emerge lo stretto legame con il territorio dell’impresa cooperativa, in questo caso assume un’importanza maggiore, rispetto a quanto avviene per i conferimenti, la materia prima proveniente da un bacino extra-regionale, con un’incidenza sugli approvvigionamenti complessivi da fornitori (33%) decisamente superiore nel nord-Italia (37%) rispetto a quanto avviene nel centro (32%) e nel sud (25%). L’origine geografica degli approvvigionamenti da fornitori varia anche a seconda delle dimensioni d’impresa: infatti, nelle cooperative più strutturate (con fatturato superiore a 40 milioni di euro) il 58% degli approvvigionamenti “esterni” proviene da fornitori nazionali o esteri, mentre la stessa quota scende al 28% nelle piccole cooperative.

La valutazione del rapporto con i fornitori ruota attorno a elementi differenti da quelli utili alla valutazione dell’attività dei soci conferitori (tabella 2.3). Nel rapporto con i suoi fornitori non soci, gli aspetti ai quali l’impresa cooperativa attribuisce più importanza (e anche un grado di soddisfazione maggiore) sono, la puntualità, rapidità e flessibilità di consegna e la possibile integrazione operativo-informatica cui segue il prezzo; di contro, l’aspetto meno rilevante sembra essere la sicurezza degli approvvigionamenti, considerato anche il carattere comunque residuale di questo canale di approvvigionamento per la cooperativa.

Tra tutti gli aspetti presi in considerazione, quello che mostra lo scarto maggiore fra importanza e grado di soddisfazione è il prezzo; ciò può essere interpretato alla luce del fatto che il ricorso a fornitori non sempre è strutturato ma piuttosto legato a contingenze particolari e a quantitativi limitati, un’evenienza che solitamente accresce il prezzo delle materie prime acquistate.

Tabella 2.3 – Principali fattori di valutazione degli approvvigionamenti da fornitori della cooperazione associata avanzata [% di cooperative che utilizzano fornitori che hanno indicato un livello di importanza/soddisfazione "Alta"*]

	Importanza	Soddisfazione
Puntualità, flessibilità e rapidità di consegna	84%	75%
Potenziale integrazione operativo-informatica	82%	69%
Prezzo	79%	61%
Semplicità nella gestione contrattuale	71%	62%
Vicinanza geografica	65%	68%
Competenza e flessibilità tecnico-produttiva	63%	57%
Capacità di innovazione e progettazione	50%	43%
Sicurezza negli approvvigionamenti	41%	39%

* Valutazioni superiori ad 8 in una scala di valutazione tra 0 e 10
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

2.2.4. Il rapporto con il mercato

La dimensione locale della cooperazione emerge anche nel rapporto con il mercato, come dimostra la distribuzione del fatturato per area geografica che evidenzia il rilievo del mercato locale e regionale (61%); una parte comunque importante delle vendite si indirizza sul mercato nazionale (32%) mentre le esportazioni rappresentano ancora una quota marginale del giro d'affari delle cooperative (7%), anche se in termini di tendenza di medio periodo è proprio questo ambito a mostrare i maggiori segnali di vivacità.

Tali evidenze risultano strettamente correlate ad una prevalenza di imprese di dimensioni contenute, spesso non dotate di un sufficiente profilo competitivo che possa far loro guadagnare una prospettiva internazionale e a volte anche nazionale. La capacità di allargare il mercato di riferimento e raggiungere i mercati esteri è, infatti, una prerogativa che si riscontra prevalentemente nelle imprese dotate di maggiori dimensioni, solitamente localizzate nel centro-nord del paese.

L'andamento del fatturato della cooperazione associata avanzata mostra come in quasi la metà delle cooperative (46%) il fatturato realizzato sia cresciuto tra il 2003 e il 2006; a queste si aggiunge un 37% del campione per il quale le vendite sono rimaste sostanzialmente inalterate e un 17% che invece segnala in maniera preoccupante un calo del proprio giro d'affari. A presentare le dinamiche più favorevoli sono soprattutto le imprese cooperative di medio-grandi dimensioni e quelle del nord-Italia (spesso coincidenti).

La tendenza a una crescita del fatturato in buona parte del tessuto cooperativo agro-alimentare è d'altronde anche confermata dalle previsioni degli stessi operatori per il periodo 2007-2010; particolarmente positive risultano le indicazioni previsionali relative al mercato estero mentre le aspettative sul mercato interno restano in linea con le tendenze già registratesi nel recente passato.

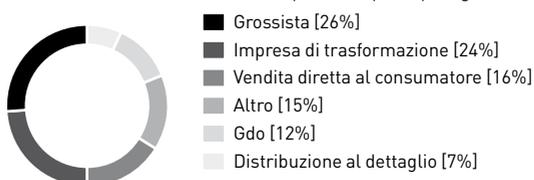
I segnali di maggiore vivacità che arrivano dal mercato estero potrebbero rappresentare uno stimolo per un consolidamento delle esportazioni delle imprese coopera-

tive. Attualmente circa un terzo delle imprese (29%) esporta; ma quello che per molte strutture oggi è uno sbocco marginale, potrebbe assumere in futuro un ruolo sempre più importante. I dati generali indicano, infatti, per il sistema agroalimentare italiano nel suo complesso una propensione all'esportazione (misurata come rapporto fra il valore delle esportazioni ed il fatturato di settore) pari a circa il 17%; un dato che offre un'immediata indicazione di come l'impresa cooperativa, per la quale questo valore si attesta invece al 7%, disponga ancora di ampi margini di miglioramento nell'accesso ai mercati esteri.

Così come per tutto il sistema agroalimentare nazionale, il principale mercato di sbocco delle esportazioni delle cooperative è rappresentato dall'Unione europea – dove risulta determinante la vicinanza geografica soprattutto con le imprese cooperative del nord – cui seguono, per rilevanza economica, il continente nord-americano e gli altri paesi europei extra-UE. Le cooperative che operano sui mercati esteri individuano come principali concorrenti le imprese di grandi dimensioni, siano esse nazionali, estere o multinazionali, mentre sul mercato interno la concorrenza assume un profilo prettamente locale ed i principali *competitor* divengono altre cooperative oppure imprese che operano a livello locale.

Prescindendo dalla distinzione tra mercato estero e nazionale, la cooperazione associata avanza percorre canali di accesso al mercato piuttosto eterogenei (figura 2.2): circa la metà delle vendite delle cooperative si distribuisce tra grossisti (26%) e industria di trasformazione (24%), dove in quest'ultimo caso ci si riferisce sia alla commercializzazione di semilavorati o materie prime oggetto di una successiva fase di lavorazione che a rapporti di vera e propria sub-fornitura. Più deboli risultano i rapporti diretti con la Grande Distribuzione Organizzata (12%) e con il dettaglio tradizionale (7%), mentre risulta particolarmente vitale il legame diretto con il consumatore finale (16%).

Figura 2.2 – Principali canali di vendita della cooperazione associata avanzata
[% medie di fatturato delle cooperative per tipologia di canale; 2006]



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

La distribuzione del fatturato delle cooperative per canale di vendita mostra come in molti casi non sia ben strutturata una gestione commerciale in grado di valorizzare al meglio il prodotto; il rilevante peso dell'industria di trasformazione e al contrario la ridotta incidenza della grande distribuzione segnalano come spesso non ci sia un presidio diretto del mercato finale né tantomeno una vera e propria politica di pro-

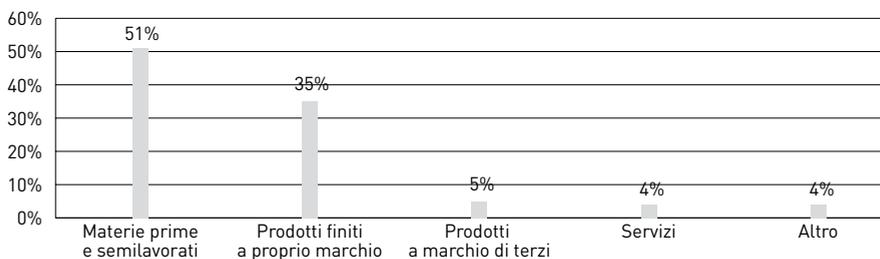
dotta. La significativa incidenza della vendita diretta al consumatore è invece un altro aspetto che indica il forte legame con il territorio e con il bacino locale d'utenza.

D'altronde, queste considerazioni riflettono la struttura dell'offerta (figura 2.3), ancora in prevalenza incentrata su materie prime e semilavorati (51%). Tra i prodotti finiti, invece, il 35% sono a marchio proprio ed il 5% a marchio di terzi, mentre un ulteriore 9% si ripartisce tra servizi ed altre tipologie di prodotto. Anche in questo, sensibili sono le differenze riscontrate per area geografica e dimensione delle cooperative. In particolare, nelle imprese di dimensioni maggiori la quota di fatturato derivante da prodotti finiti arriva a coprire il 60% dell'intero fatturato e allo stesso tempo quella connessa a prodotti a marchio proprio supera il 40%.

In larga parte del tessuto produttivo cooperativo, invece, l'impresa cooperativa, sia per effetto di un'ancora debole capacità di valorizzazione della produzione agricola che per una limitata capacità di raggiungere direttamente il mercato, non riesce ad approfittare completamente degli spazi offerti dalle fasi della filiera a maggiore valore aggiunto, anche se non va dimenticato come spesso la scelta del portafoglio dei prodotti offerti e del canale di vendita utilizzato risenta della necessità di rispettare un ciclo finanziario in linea con l'esigenza di liquidare il socio per il prodotto conferito.

In ultimo, per ciò che riguarda le modalità con cui ci si appropria al mercato, il 47% delle cooperative dispone di una propria rete di vendita; tuttavia, è da sottolineare come, anche in coerenza con le considerazioni sinora espresse circa i canali di vendita e il portafoglio prodotti, tale caratteristica riguardi soprattutto le cooperative localizzate nel centro-nord (una cooperativa su due ha una propria rete di vendita) e quelle di medio-grandi dimensioni dove la quota sale al 69%.

Figura 2.3 – Composizione del fatturato per tipo di produzione della cooperazione associata avanzata [% di fatturato delle cooperative per tipo di prodotto; medie 2006]



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

2.2.5. Le politiche di investimento delle cooperative agroalimentari e modalità di finanziamento

Oltre alle attività di approvvigionamento e vendita, oggetto di specifica attenzione sono state anche alcune funzioni trasversali all'intera attività d'impresa come le politiche di investimento, l'innovazione e i sistemi di qualità.

Per quel che concerne gli investimenti, sono state considerate le politiche aziendali portate avanti nelle ultime due annualità dal sistema cooperativo agroalimentare per potenziare la struttura e la gestione dell'impresa²⁹.

Nel 2007, meno della metà delle cooperative (44%) ha realizzato una qualche forma di investimento, una quota che nelle previsioni per il 2008³⁰ si riduce ulteriormente (40%) a causa della sfavorevole congiuntura internazionale che ha intensificato il ristagno della domanda interna, così come i problemi e i rischi di liquidità finanziaria; si tratta, infatti, di dinamiche che limitano fortemente le intenzioni di investimento degli operatori economici.

All'interno del sistema cooperativo agroalimentare si registrano comunque notevoli differenze a seconda della dimensione aziendale in termini di fatturato. Infatti, la propensione a investire cresce sensibilmente tra le imprese più strutturate (figura 2.4); nel 2007, il 75% delle cooperative con fatturato superiore a 40 milioni di euro è stata protagonista di investimenti, una quota che scende al 30% tra le imprese di minori dimensioni (con fatturato inferiore a 2 milioni di euro). Tali differenze si spiegano con le minori capacità finanziarie e con la più ridotta scala operativa delle imprese minori. Non a caso, se si considerano esclusivamente le imprese cooperative che hanno investito nel 2007, l'incidenza degli investimenti sulla gestione aziendale risulta notevolmente superiore fra le imprese di piccola dimensione: il valore degli investimenti raggiunge il 18% del fatturato nelle imprese che segnalano un giro d'affari annuale inferiore ai 2 milioni di euro, mentre lo stesso valore rappresenta il 6% del fatturato nelle imprese con ricavi superiori ai 40 milioni di euro.

Focalizzando l'attenzione sulle dinamiche registrate nelle politiche di investimento, emerge come la riduzione registrata nel biennio 2007-2008 delle cooperative che scelgono di investire coinvolge in maniera più o meno intensa tutte le classi dimensionali considerate, fatta salva la sostanziale stazionarietà della propensione ad investire tra le cooperative di minore dimensione. Ciò che varia a seconda della dimensione aziendale è invece la propensione ad accrescere la spesa per investimenti nel corso degli ultimi anni, una tendenza progressivamente più intensa e significativa passando dalle imprese più strutturate a quelle di minori dimensioni, probabilmente in virtù della più pressante necessità di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali sotto la pressione del contesto competitivo.

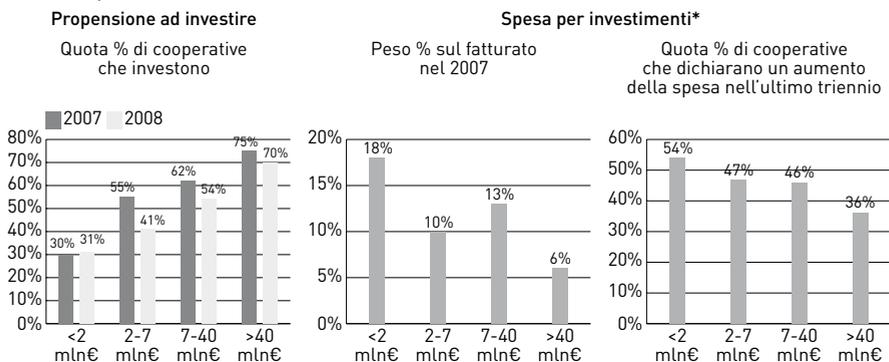
In sintesi, pare emergere come tra le imprese meno strutturate, a una rilevante quota di cooperative (circa il 70%) che resta sostanzialmente ancorata a un modello d'im-

²⁹ Questo paragrafo è stato sviluppato sulla base delle indicazioni fornite dall'analisi degli investimenti dell'indagine congiunturale svolta a metà 2008. Pertanto, diversamente da quanto avviene negli altri paragrafi del capitolo, in questa specifica sezione i dati si riferiscono alle annualità 2007 e 2008 e l'universo di riferimento diviene l'interno sistema della cooperazione agroalimentare associata (e non più quella parte della cooperazione agroalimentare associata più evoluta ed avanzata).

³⁰ Come anticipato nella nota precedente, l'indagine congiunturale sulla quale si basa questa sezione del capitolo è stata realizzata nel luglio del 2008.

presa tradizionale e spesso poco efficiente, faccia da contraltare una quota comunque cospicua di imprese cooperative che, con notevoli sforzi, cerca di riposizionare il livello gestionale, organizzativo e produttivo dell'attività di impresa.

Figura 2.4 – Propensione ad investire e spesa per investimenti, per dimensione, della cooperazione associata avanzata



*Sono considerate solo le cooperative che hanno investito nel periodo considerato
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

Spostando l'analisi sulle cooperative che hanno dichiarato di non aver investito nel periodo considerato, tale scelta sembra correlata anzitutto alle difficoltà nell'usufruire dei contributi pubblici (52%), un problema sentito soprattutto nel mezzogiorno (63%).

Il ruolo del finanziamento pubblico negli investimenti delle cooperative agroalimentari sembra essere cresciuto tra il 2007 e il 2008; le cooperative che ne hanno beneficiato sono, infatti, passate dal 36% al 51%, mentre nello stesso periodo di tempo si è ridotta la quota di imprese che riescono, almeno in parte, ad autofinanziare i propri investimenti (dal 61% del 2007 al 54% del 2008); in quest'ultimo caso l'investimento risulta generalmente coperto dall'utilizzo congiunto di prestiti bancari e contributi pubblici. La disponibilità di finanziamenti pubblici (a tasso agevolato oppure a fondo perduto) si rivela quindi come uno strumento utile a stimolare gli investimenti del sistema produttivo, specie in condizioni di difficoltà congiunturali.

Gli strumenti di contributo pubblico più utilizzati sono specifiche leggi regionali e gli incentivi dei Piani di Sviluppo Rurale mentre assumono un ruolo più marginale il credito alla cooperazione, gli incentivi per l'innovazione tecnologica e le agevolazioni previste per i contratti di filiera.

In genere, nella scelta del tipo di investimento da realizzare l'impresa cooperativa è guidata principalmente dalla necessità di ammodernare o rinnovare gli impianti e i macchinari o le attrezzature disponibili, scopo principale degli investimenti realizzati nel 2007, rispettivamente per il 25% e il 7% delle cooperative (tabella 2.4); di contro si evidenzia il basso interesse verso gli investimenti finalizzati al presidio del mercato, all'adeguamento a nuove normative e al ricorso a fonti alternative o rinnovabili.

La preferenza delle imprese per investimenti nel processo tecnico-produttivo in senso stretto appare correlata non solo al settore di attività coperto (l'agroalimentare, come molti altri settori industriali italiani, si caratterizza per la rilevanza degli investimenti in immobilizzazioni materiali) ma anche alle linee di finanziamento degli strumenti di contributo pubblico agli investimenti disponibili (non a caso, sono proprio gli investimenti in impianti, macchinari e attrezzature a trovare la più significativa e ampia gamma di contributi pubblici attivabili).

Tali considerazioni appaiono sostanzialmente confermate sia dall'analisi di tutte le destinazioni degli investimenti realizzati che dalle previsioni di investimento per il 2008.

Tabella 2.4 – La tipologia degli investimenti delle cooperative agroalimentari

	Investimenti realizzati nel 2007		Previsioni di investimento per il 2008	
	Principale destinazione*	Insieme delle destinazioni **	Principale destinazione*	Insieme delle destinazioni **
Impianti e macchinari	25%	32%	22%	28%
Attrezzature	7%	26%	5%	20%
Qualità	1%	16%	1%	11%
Formazione	0%	14%	1%	10%
Sistemi informativi	1%	14%	1%	10%
Marketing e promozione	1%	12%	1%	9%
Fabbricati	5%	12%	6%	12%
Organizzazione e gestione	1%	10%	1%	6%
Ricerca e sviluppo	1%	8%	0%	8%
Rete di vendita	1%	8%	1%	6%
Terreni	2%	5%	1%	4%
Altro	1%	2%	2%	3%
Non investite	56%	56%	58%	58%

* Indicazione della principale area di investimento (prima risposta) in relazione all'ammontare investito; % di cooperative

** Indicazione di tutte le aree di investimento (risposta multipla); % di cooperative

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

I comparti dell'agroalimentare che si distinguono per una propensione all'investimento più elevata sono il vitivinicolo e l'ortoflorofrutticolo (la quota di cooperative che ha investito nel 2007 in questi due settori è stata rispettivamente del 57% e 50%), laddove emergono in particolare specifiche esigenze legate a sistemi di qualità del prodotto. Se messa in relazione alle evidenze emerse negli altri settori esaminati, nel vitivinicolo si segnala inoltre una attenzione maggiore per i processi a valle della filiera: infatti, il 20% delle cooperative del comparto ha investito in *marketing* e promozione e il 18% sulla rete di vendita.

Trasversalmente a tutti i comparti agroalimentari, risulta poi evidente la differente propensione all'investimento in formazione e ricerca a seconda delle dimensioni di impresa: solo il 3,6% delle imprese con fatturato inferiore a 2 milioni di euro ha realizzato nel 2007 investimenti in formazione e appena il 2% in ricerca e sviluppo, una

quota di imprese veramente marginale soprattutto se messa a confronto con quanto rilevato tra le imprese con fatturato superiore a 40 milioni (rispettivamente il 46% e il 36% delle cooperative).

Più in generale, le grandi imprese appaiono inoltre molto più sensibili a investimenti di tipo immateriale (molto spesso si tratta di imprese cooperative localizzate nel centro-nord del paese), una forma di investimento molte volte compatibile con un maggior grado di copertura delle fasi più a valle della filiera.

2.2.6. *Innovazione e sistema di qualità*

Strettamente legato al tema degli investimenti è quello dei processi di innovazione portati avanti dal sistema cooperativo agroalimentare.

Tra il 2003 e il 2006, la gran parte delle cooperative agroalimentari è stata protagonista di innovazioni aziendali (69%), in alcuni casi con svariate e differenti tipologie di innovazione. In particolare, coerentemente con la struttura e la storia industriale italiana, solitamente questi processi si riferiscono a innovazioni di processo (che hanno coinvolto il 45% delle cooperative), ma non sono poche le imprese cooperative che nello stesso periodo sono state interessate da innovazioni di prodotto (31%) o di carattere organizzativo (27%).

La frequenza delle innovazioni di processo e di prodotto risultano d'altronde coerenti con le motivazioni che spingono il sistema cooperativo ad intraprendere un processo innovativo.

Gli obiettivi principalmente perseguiti con l'adozione di un'innovazione (tabella 2.5) fanno generalmente riferimento allo sviluppo della struttura tecnico-produttiva in senso stretto e più in particolare al miglioramento degli standard qualitativi dei prodotti (37%), alla razionalizzazione del proprio processo produttivo (23%) o ancora all'ampliamento e alla differenziazione del portafoglio prodotti (10%).

Meno frequenti sono invece i casi in cui un'impresa cooperativa realizza un'innovazione alla ricerca di una più efficace ed efficiente gestione delle fasi più a valle della filiera e del processo produttivo (accesso a nuovi canali distributivi nell'8% dei casi e a nuovi mercati geografici nel 5% dei casi).

Tabella 2.5 – Le principali motivazioni che hanno indotto all'innovazione
(prima risposta; % su chi ha "innovato")

Miglioramento qualitativo del prodotto	37%
Razionalizzazione del processo produttivo	23%
Differenziazione di prodotto	10%
Accesso a nuovi canali distributivi	8%
Accesso a nuovi mercati	5%
Altro	16%
Non risponde	2%
Totale	100%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

Chiaramente, gli effetti delle innovazioni apportate nell'attività d'impresa risultano in linea con le motivazioni che hanno spinto la cooperativa stessa a intraprendere simili percorsi; i principali risultati raggiunti tramite queste operazioni sono, infatti, proprio il miglioramento qualitativo del prodotto e la razionalizzazione del processo produttivo.

Generalmente i processi di innovazione risultano finanziati dall'apporto congiunto di diverse forme di finanziamento; in questo contesto è comunque interessante evidenziare come le risorse finanziarie necessarie all'implementazione di un'innovazione vengono nella maggior parte dei casi reperite soprattutto tramite autofinanziamento (52%); risultano tuttavia numerosi anche i casi in cui l'investimento necessario a intraprendere un percorso innovativo si basa in via prioritaria su prestiti bancari (25%) o contributi pubblici (15%), con una frequenza maggiore laddove oggetto di investimento sono fabbricati, terreni, impianti e macchinari (nel caso dei prestiti bancari) o ancora formazione e acquisto di attrezzature (nel caso dei contributi pubblici).

Ma il processo innovativo non coinvolge esclusivamente la cooperativa che ne è protagonista e solitamente richiede anche il contributo di soggetti "esterni" all'impresa. Nel 69% dei casi, infatti, l'innovazione ha in qualche modo interessato anche altri soggetti (tabella 2.6), la cui tipologia varia a seconda del ruolo e delle modalità con cui questi ultimi partecipano al processo innovativo della cooperativa; tra questi spicca il ruolo di primo piano dei soci della cooperativa (coinvolti nel 48% delle imprese cooperative che nel periodo 2003-2006 hanno investito in processi di innovazione aziendale), cui spesso viene richiesto di "seguire" la cooperativa nelle mutate esigenze che seguono un percorso di innovazione. Seppur in maniera meno frequente, si segnala come a volte il principale *partner* di un processo innovativo siano fornitori (7%), consulenti esterni (6%) o istituti di credito (3%).

Tabella 2.6 – Attori del processo innovativo (prima risposta; % su chi ha "innovato")

Soci	48%
Fornitori	7%
Consulenti esterni	6%
Istituti di credito	3%
Altro	4%
Non risponde	1%
Nessuno; processo sviluppato tutto internamente	31%
Totale	100%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

Diverse sono le modalità con cui questi soggetti vengono chiamati in causa nel processo innovativo della cooperativa (tabella 2.7); questi ultimi partecipano anzitutto rimodulando i propri processi produttivi (38%; sono questi i casi in cui di solito ad essere interessati sono i soci anzitutto ed i fornitori in seconda battuta). Frequenti sono anche i casi in cui si rende necessario un contributo dei soggetti esterni in termini di progettazione (17%), disponibilità a rivedere il proprio modello organizzativo

(15%) e apporto di risorse finanziarie (15%). Accanto ad innovazioni di processo, di prodotto ed organizzative, le cooperative agroalimentari sono in molti casi protagoniste dell'adozione di sistemi di qualità più o meno codificati, laddove anche questa tipologia di interventi spesso incide sulla struttura operativa ed organizzativa della cooperativa.

Tabella 2.7 – Ruolo del principale soggetto coinvolto nel processo innovativo
(risposta multipla; % su chi ha “innovato”)

Produzione/ Disponibilità a rivedere processi e impianti produttivi	38%
Progettazione	17%
Disponibilità a rivedere il proprio modello organizzativo	15%
Disponibilità finanziarie	15%
Ideazione	12%
Adozione di nuovi strumenti per la gestione e informatizzazione	9%
Altro	1%
Nessuno; processo sviluppato tutto internamente	31%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

In particolare, il 67% delle cooperative agroalimentari è oggi dotata di un sistema di certificazioni di processo o di prodotto. Il sistema di certificazione più diffuso è l'Iso 9000 che coinvolge circa un terzo delle cooperative agroalimentari italiane (tabella 2.8); tuttavia, risultano frequenti anche altre tipologie di certificazioni come quelle relative ai prodotti Dop-Igp (16%), Doc-Igt-Docg (16%) e biologici (16%). A queste si aggiungono i sistemi di certificazione volontaria richieste per l'accesso alla grande distribuzione italiana ed estera (Brc, GlobalGap).

Tuttavia, si segnala come vengano diffusamente utilizzati anche altri sistemi di qualità oggetto di certificazione volontaria; è questo ad esempio il caso della certificazione su produzioni con esclusivo ricorso a materie prime italiane che coinvolge quasi un quarto del tessuto cooperativo agroalimentare, anche in virtù di quello stretto legame con il territorio insito nella forma cooperativa.

Tabella 2.8 – Tipologie di certificazioni di processo/prodotto possedute dalle cooperative
(risposta multipla)

Iso 9000 dell'azienda	34%
Produzione di prodotti a denominazioni comunitarie – Dop, Igp	16%
Produzione di vini a denominazioni comunitarie Doc, Igt, Docg	16%
Produzione di prodotti biologici	16%
Certificazione di prodotto – Brc	10%
Iso 14000/Emas dell'azienda	9%
Certificazione di prodotto – GlobalGap (EurepGap)	7%
Marchi collettivi di qualità territoriale	7%
Tracciabilità	7%
Altre certificazioni	14%
Nessuna	33%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

2.2.7. La strategia

La strategia competitiva di un'impresa, intesa come la gestione coerente di strumenti e politiche con cui perseguire uno o più obiettivi (Porter, 1980), si inserisce necessariamente nelle condizioni di contesto in cui opera l'impresa. L'ambiente competitivo costituisce, infatti, un terreno di confronto estremamente dinamico che spinge l'impresa ad una serie di adattamenti delle modalità, degli strumenti e dell'organizzazione con cui competere sul mercato o, nei casi di particolare turbolenza, ad una revisione degli obiettivi stessi.

In qualsiasi settore economico il problema di qualunque impresa diviene, quindi, quello di gestire al meglio, in condizioni di incertezza, i fini ed i mezzi della competizione di mercato.

Così come potrebbe essere per tutte le altre tipologie di impresa, anche per la cooperativa agroalimentare l'interesse è dunque su come il processo di globalizzazione, la liberalizzazione dei mercati e l'inasprimento della pressione competitiva impattano sull'attuale modello di impresa e sulla definizione degli obiettivi strategici.

A tale scopo, si è cercato di evidenziare anzitutto come l'impresa cooperativa legge il proprio posizionamento all'interno del sistema competitivo di riferimento, tramite l'esplicitazione dei propri punti di forza e di debolezza (tabella 2.9).

Il principale punto di debolezza indicato dalle imprese cooperative è l'efficienza in termini di costi (21%), anche se si sottolinea come lo stesso fattore rappresenti anche un punto di forza determinante per il 14% delle cooperative agroalimentari. Questa apparente discrasia indica anzitutto la rilevanza dell'efficienza produttiva per le cooperative agroalimentari e si spiega con il fatto che le valutazioni espresse risultano strettamente connesse ad altri *asset* e funzioni strategiche (indicazione della “*prima risposta*” sia sui fattori di debolezza che sui punti di forza), a loro volta funzione della struttura e dell'organizzazione aziendale.

In effetti, spesso l'efficienza in termini di costi rappresenta la principale criticità soprattutto nelle aziende più strutturate dove ci si preoccupa anche della non adeguata ampiezza della gamma – un altro fattore di debolezza frequentemente registrato – e dove invece appaiono sufficientemente presidiate le fasi di attività più a valle del processo produttivo; contestualmente, nelle imprese di minore dimensione generalmente il problema dell'efficienza produttiva assume una rilevanza importante, ma comunque secondaria se messo a confronto con il deficit aziendale su altre variabili che definiscono la competizione sul mercato come la capacità di *marketing* e vendite e quella di accesso alla rete distributiva.

Non a caso, sono proprio questi ultimi a risultare gli altri punti di debolezza più frequentemente segnalati dalle cooperative agroalimentari e indicano come spesso, specie tra le aziende di minore dimensione e tra quelle del mezzogiorno, non esista un presidio del mercato finale, a causa dell'assenza di una politica di prodotto, e nel contempo ci si trovi in una situazione di debolezza commerciale nei confronti della

distribuzione e di incapacità nel rispondere ai suoi standard contrattuali (in termini di lotti minimi, rotazione delle forniture, modalità e tempi di consegna, ecc.).

Tabella 2.9 – I punti di forza e di debolezza delle cooperative agroalimentari associate (prima risposta)

	Punti di debolezza	Punti di forza
Efficienza in termini di costi	21%	14%
Capacità di <i>marketing</i> e vendita	16%	2%
Ampiezza della gamma produttiva	10%	4%
Capacità di accesso alla rete distributiva	10%	1%
Efficienza logistica	9%	4%
Tecnologia e innovatività di prodotto/processo	7%	3%
Immagine aziendale	5%	6%
Qualità dei prodotti	3%	60%
Altro	9%	5%
Nessun punto di forza/debolezza	7%	1%
Non risponde	2%	1%
Totale	100%	100%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

Se queste sono le criticità, il punto di forza principale su cui conta la gran parte delle cooperative agroalimentari (60%) per sostenere la pressione competitiva è la qualità delle proprie produzioni; pur trattandosi di un'evidenza abbastanza trasversale a prescindere dalla localizzazione geografica e dalla dimensione economica dell'attività, la qualità dei prodotti offerti sembra comunque assumere un'importanza particolarmente diffusa nelle cooperative agroalimentari del sud-Italia (67%).

Tuttavia, si segnala come alla diffusa percezione di una buona qualità delle proprie produzioni non sempre trova riscontro un sistema di qualità e certificazione codificato e riconosciuto dal mercato (cfr tabella 2.8³¹) in grado di valorizzare i prodotti stessi; in alcuni casi, infatti, l'idea di qualità sembra il frutto di un'auto-percezione di genuinità e garanzia che deriva anzitutto dallo stretto rapporto della cooperativa con il territorio.

In ogni caso, tali evidenze si intersecano in un mercato che sembra sempre più polarizzato come dimostra, da un lato, la crescente affermazione di produzioni di bassa qualità dei nuovi *competitor* e dall'altro le dinamiche che vedono un ampio segmento dei consumatori a maggior poter d'acquisto sempre più attenti verso una dieta alimentare di qualità e salubre ed uno stile di vita con al centro il benessere della persona.

³¹ Se per il 60% delle cooperative agroalimentari avanzate la qualità dei propri prodotti è il principale punto di forza dell'azienda (tabella 2.9), la tabella 2.8 mette in evidenza come il 33% del campione non possiede nessuna certificazione di prodotto o di processo e allo stesso tempo che la più diffusa tipologia di certificazione riguarda l'azienda più che il prodotto in particolare (Iso 9000, con il 34% delle cooperative che dichiarano di possedere questa certificazione).

In sintesi, emerge quindi come, il rafforzamento competitivo del movimento cooperativo, in un'ottica di medio-lungo periodo, necessiterebbe di azioni strategiche e politiche differenziate a seconda della struttura e dell'organizzazione aziendale.

Stante la diffusa qualità delle produzioni offerte, generalmente le criticità da affrontare fanno riferimento alla valorizzazione del prodotto in assenza di adeguati investimenti nelle funzioni aziendali più a valle del processo produttivo (specie nelle imprese minori) o ancora alla razionalizzazione e all'innovazione dei processi tecnico-produttivi (soprattutto nelle imprese più strutturate). Tuttavia, la definizione di obiettivi strategici consoni alle esigenze dell'impresa cooperativa spesso si scontra con l'esistenza di limiti strutturali, comunque tipici di tutte le forme di piccola e media impresa (e non solo quella cooperativa), come ad esempio la capacità finanziaria o la disponibilità di risorse umane qualificate.

In ogni caso, al centro della strategia di una cooperativa c'è la valutazione del suo potenziale impatto sulla base sociale. Infatti, per quasi la metà delle cooperative agro-alimentari il primo elemento da prendere in considerazione nell'elaborazione di una strategia (figura 2.5) è la massimizzazione del valore distribuito ai soci (25%) – tramite i conferimenti nelle cooperative di produzione – o l'allargamento e il consolidamento della base sociale (21%).

Figura 2.5 – Elementi di rilievo per l'elaborazione della strategia della cooperazione associata avanzata (prima risposta)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

A prescindere dalle decisioni manageriali e dalle scelte operative, il *management* viene valutato sulla base dei risultati conseguiti dai soci; ne consegue come qualsiasi azione strategica dell'impresa cooperativa necessita di immediato riscontro della base sociale o di una forte condivisione con la stessa nel momento in cui si tratta di operazioni destinate a dare i maggiori benefici economici in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo.

È interessante notare come siano soprattutto le imprese più strutturate a ribadire la centralità del socio e la capacità di massimizzare il valore dei conferimenti come principio ispiratore delle scelte strategiche. Anche laddove il rapporto tra *management* e base sociale appare meno diretto e la delega operativa alla struttura manageriale più ampia,

resta quindi evidente come l'efficacia economica della gestione aziendale sia sempre considerata alla luce del servizio offerto ai soci e dei risultati da essi conseguiti.

Andando invece a verificare quali sono le linee strategiche che restano nei confini della gestione operativa d'azienda, gli interventi più diffusamente considerati come centrali nell'elaborazione di una strategia volta al miglioramento dei risultati della cooperativa, e conseguentemente dei suoi soci, sono, nell'ordine, la crescita dimensionale (17%), la diversificazione di prodotto (12%), l'accesso a nuovi mercati (10%) e l'innovazione organizzativa di filiera (9%).

Tutte queste aree di potenziale intervento strategico vengono sentite come prioritarie con maggiore frequenza nelle cooperative di minore dimensione, dove la pressione competitiva viene sentita con sempre maggiore forza e d'altro canto il rapporto con la struttura sociale è generalmente talmente diretto da dare per acquisita la centralità del socio nella definizione della strategia della cooperativa.

Non a caso, proprio nelle cooperative di piccola dimensione molto spesso i soci esercitano uno stretto controllo sia sulle decisioni strategiche che sulla loro concreta attuazione, diversamente da quanto avviene invece nelle realtà di medio-grandi dimensioni dove la creazione di una struttura più complessa determina la necessità di garantire il coinvolgimento dei soci nelle decisioni strategiche, con modalità diverse rispetto a quelle tradizionali (valutazione dei risultati e conferma o meno della delega strategica).

2.3. IL RAPPORTO CON I SOCI

2.3.1. *I diversi modelli*

Lo studio della cooperazione agroalimentare non può ovviamente prescindere da una verifica delle relazioni esistenti fra impresa cooperativa e base sociale. La qualificazione del rapporto fra impresa e soci può fare riferimento a differenti ambiti; tuttavia in questa sede saranno considerate solo alcune dimensioni atte ad esprimere il ruolo che svolge la cooperativa sulla struttura socio-economica delle aziende associate, il contributo degli aderenti all'attività svolta dall'impresa cooperativa, nonché i principali aspetti che definiscono le relazioni fra cooperativa e soci e la loro evoluzione.

Storicamente, il ruolo delle cooperative è favorire il miglioramento della condizione socio-economica dei propri aderenti, tramite i servizi loro resi e la spinta allo sviluppo della struttura tecnico-produttiva delle aziende agricole associate.

Pur mantenendo la sua *mission*, il tipo di rapporto fra soci e struttura cooperativa è mutato nel corso del tempo; se nelle prime fasi di sviluppo del movimento cooperativo la partecipazione degli aderenti alla vita gestionale dell'impresa era molto forte, laddove l'intensificazione della pressione competitiva e più in generale l'evoluzione del contesto di mercato ha favorito la crescita dimensionale e la complessità gestiona-

le dell'impresa cooperativa, i soci hanno progressivamente delegato a strutture manageriali dedicate la gestione operativa dei processi aziendali (politiche di produzione, trasformazione, innovazione, commercializzazione) e le decisioni strategiche dell'impresa (ad esempio crescita dimensionale attraverso processi di fusioni e acquisizioni). È tuttavia opportuno segnalare come, così come segnalato nella precedente sezione dedicata alla strategia dell'impresa cooperativa, anche nei casi in cui si è consolidato un processo di ampia delega al *management* della cooperativa, i soci, pur non partecipando in maniera propositiva ed operativa alla definizione di obiettivi, percorsi e strategie aziendali, vengono sempre e costantemente informati su tutte le scelte e le decisioni dell'impresa e ad essi resta la valutazione finale sulla bontà delle operazioni intraprese dalla struttura manageriale.

Nelle cooperative di minore dimensione con un forte radicamento territoriale sia a monte che a valle dei processi produttivi, la partecipazione attiva della base sociale alla definizione delle scelte operative e strategiche dell'impresa cooperativa sembra invece essere rimasta molto significativa.

All'interno del sistema cooperativo agroalimentare sembra quindi individuabile un duplice modello di partecipazione dei soci alla gestione dell'attività d'impresa della cooperativa. Il modello del forte coinvolgimento premia il tasso di partecipazione sociale alla costruzione delle scelte strategiche, anche se sconta forti limiti in termini di lunghezza dei tempi decisionali e il primeggiare di visioni conservative su azioni innovative (Mazzoli, Zamagni, 2005). Di contro, quello della delega di funzioni strategiche a strutture dedicate premia la rapidità delle scelte e la capacità di innovazione. In entrambi i casi si tratta comunque di modelli validi, la cui predilezione dipende probabilmente dal grado di sviluppo della cooperativa e dalla complessità e dinamicità del contesto competitivo di riferimento.

In ogni caso, a prescindere dalle modalità di coinvolgimento della base sociale alla definizione di obiettivi, scelte e strategie, il forte legame tra impresa cooperativa e aziende agricole associate è testimoniata dal fatto che oltre il 97% delle cooperative associate avanzate è a mutualità prevalente³² agendo quindi prevalentemente in favore della valorizzazione delle produzioni conferite dai soci, a conferma di come il modello cooperativo resta imperniato sulla centralità del socio e della sua attività.

2.3.2. Il ruolo del socio nella gestione tecnico-produttiva della cooperativa

Il rapporto tra cooperativa agroalimentare e base sociale trova un solido fondamento non solo nella *governance* dell'impresa stessa, ma anche nell'imprescindibile ruolo che ricopre il socio nell'attività della cooperativa, la cui importanza trova evidenza nelle rilevazioni effettuate sul campione della cooperazione associata avanzata.

³² Il 95% se invece si tiene in considerazione l'intero universo della cooperazione agroalimentare associata.

Il coinvolgimento del socio nella cooperazione associata avanzata appare fondamentale per il miglioramento della qualità del prodotto della cooperativa (figura 2.6), ma più in generale, l'attività delle aziende agricole associate risulta molto importante per tutte le attività tecnico-produttive dell'impresa cooperativa (produzione e trasformazione e stoccaggio e conservazione della materia prima). I soci rivestono dunque un ruolo strategico e non sostituibile nella gestione produttiva della cooperativa, considerata l'incidenza degli approvvigionamenti provenienti dalle aziende agricole associate.

Figura 2.6 – Ambiti nei quali è rilevante il coinvolgimento del socio nella cooperazione associata avanzata (risposta multipla)



(*) Più in dettaglio, il 14% delle cooperative si riferisce a materia prima e il 4% a prodotti
 Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana

Tuttavia, nonostante la gran parte delle cooperative riconoscano un ruolo significativo degli aderenti circa le attività menzionate, emerge anche come per una quota di imprese non marginale (13%) il contributo del socio non va oltre l'approvvigionamento.

Questa percezione tende ad essere maggiore nelle cooperative più piccole, spesso localizzate nel centro-sud, mentre la stessa analisi per classi di fatturato evidenzia come le cooperative di maggiori dimensioni (oltre i 40 milioni di euro di fatturato) tendano a riconoscere al socio un contributo maggiore della media relativamente a produzione e trasformazione, miglioramento della qualità e stoccaggio e conservazione dei prodotti.

Per le imprese cooperative del settentrione e di maggiori dimensioni economiche, il socio riveste, dunque, una funzione che va oltre il semplice approvvigionamento di materia prima, pur restando comunque all'interno dell'alveo tecnico-produttivo. Ciò sembra riconducibile al fatto che generalmente sono proprio le imprese di grandi dimensioni ad intraprendere dei percorsi di innovazione di prodotto e di processo che in una cooperativa richiedono necessariamente un contributo importante dei soci in termini di disponibilità a rivedere quantità e qualità dei prodotti conferiti e più in generale il proprio modello organizzativo e produttivo.

Per le fasi e le attività dell'impresa cooperativa non strettamente legate ai processi produttivi il coinvolgimento della base sociale risulta invece molto meno rilevante.

2.3.3. Le relazioni tra socio e cooperativa

Verificato il contributo degli aderenti sull'attività dell'impresa cooperativa, un altro aspetto interessante è legato alla determinazione di quali sono gli elementi su cui si fonda il rapporto tra cooperativa e soci. Questo risulta anzitutto basato sul prezzo di liquidazione (tabella 2.10), coerentemente con uno degli scopi principali dei soci e cioè quello di ottenere dall'impresa cooperativa condizioni migliori di quelle potenzialmente realizzabili sul mercato.

Gli altri ambiti che sembrano rilevanti nel definire il rapporto tra socio e cooperativa, seppur con un rilievo sensibilmente minore al prezzo di liquidazione, sono la collaborazione con lo *staff* dirigenziale e la pianificazione della strategia aziendale; ciò dimostra che, se è vero che il socio è fondamentale in termini tecnico-produttivi, è altresì vero che la partecipazione della base sociale alle scelte della cooperativa resta viva anche in presenza di un'ampia delega a figure specializzate su specifici aspetti gestionali e strategici.

In particolare, a conferma del ruolo dei soci nella pianificazione della strategia aziendale si segnala come il 44% delle cooperative dichiara che i soci partecipano attivamente alla definizione della strategia, mentre una quota perfettamente identica – 44% – afferma che i soci delegano tale compito alla struttura dirigenziale; in ogni caso, a prescindere dal modello di formazione della strategia, quest'ultima resta focalizzata sulla massimizzazione del valore dei soci.

Tabella 2.10 – Principali aspetti alla base del rapporto tra socio e cooperativa
(risposta multipla)

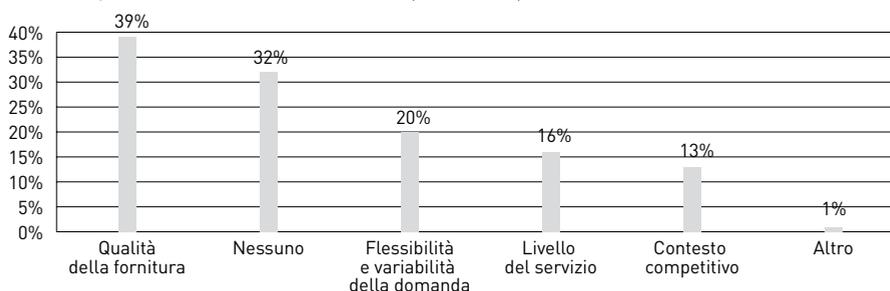
Formazione del prezzo di liquidazione	49%
Collaborazione con lo <i>staff</i> dirigenziale	27%
Pianificazione della strategia aziendale	22%
Pianificazione e distribuzione del lavoro	19%
Pianificazione degli investimenti	15%
Nulla in particolare	5%
Altro	5%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

Stabiliti quali sono i *driver* fondamentali che sottendono la regolazione del rapporto fra soci e cooperative, un altro aspetto che può essere verificato attiene all'eventuale necessità di dover adottare cambiamenti nella gestione delle relazioni con gli aderenti e, soprattutto, quali sono i fattori che spingono a riconfigurare il rapporto (figura 2.7).

Coerentemente con quanto rilevato circa gli ambiti di coinvolgimento dei soci rispetto all'attività dell'impresa cooperativa (figura 2.6), la figura 2.7 mostra come eventuali modifiche nel rapporto con la base sociale sono dettate in prima istanza da una variazione nella qualità delle produzioni conferite; l'importanza di questo aspetto sembra essere maggiore per le imprese cooperative di medio-grandi dimensioni (oltre i 7 milioni di euro) e per quelle localizzate nel meridione.

Figura 2.7 – Fattori che spingono alla riconfigurazione del rapporto fra cooperativa e soci nella cooperazione associata avanzata [risposta multipla]



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

Anche in questo caso emerge il ruolo della cooperazione nell'orientare le scelte produttive degli aderenti verso un continuo miglioramento qualitativo delle produzioni, assolvendo in parte ad un ruolo guida del sistema primario italiano aderente alla cooperazione. In questo processo, spesso i soci vengono coinvolti attivamente nell'adozione di sistemi di controllo e certificazione della qualità.

All'interno della cooperazione associata avanzata, una quota importante di imprese afferma tuttavia come non esista nessuna motivazione che spinge a rivedere i rapporti fra soci e cooperativa; ciò è evidente soprattutto tra le imprese di piccola dimensione (fino a 7 milioni di euro di fatturato) dove minore è la tendenza a intraprendere quei processi di innovazione – di prodotto, di processo e organizzative – che generalmente necessitano anche di un contributo dei soci nello svolgimento dei propri processi produttivi, organizzativi e gestionali.

Seppur con un peso minore rispetto a quello della qualità delle forniture, altri importanti ambiti che spingono verso una riconfigurazione delle relazioni tra socio e cooperativa sono la flessibilità e la variabilità della domanda, il livello del servizio offerto e specifiche contingenze legate al contesto competitivo.

Questo quadro sul ruolo dei soci e sulla tipologia di relazione che li lega alla cooperativa può essere completato esaminando con che intensità e in che modo negli ultimi anni le imprese cooperative hanno rivisto il loro rapporto con le aziende agricole associate; a tale proposito, le rilevazioni realizzate sulla cooperazione associata avanzata indicano che il 33% delle cooperative non ha introdotto alcuna modifica, mentre circa un quarto ha ridefinito il sistema dei controlli e le modalità di comunicazione e relazione.

Ad evidenziare un maggiore dinamismo nella ridefinizione di questi rapporti sono soprattutto le grandi realtà, mentre al contrario nelle cooperative più piccole le relazioni con i soci appaiono più consolidate; anche in questo caso, tali differenze sembrano strettamente correlate al diverso grado di dinamismo delle strutture cooperative, in termini di gestione e innovazione dei processi aziendali, a seconda della dimensione media di impresa.

2.4. LA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE: UN MODELLO A DUE VELOCITÀ

2.4.1. L'analisi cluster

A completamento dell'analisi descrittiva condotta sui risultati dell'indagine strutturale, è stata realizzata un'analisi statistica multivariata al fine di identificare una segmentazione tipologica delle aziende cooperative agroalimentari; ciò ha permesso di raggruppare le cooperative del campione in gruppi simili (*cluster*)³³ rispetto ad un insieme prescelto di variabili.

In particolare, per migliorare il grado di comprensione del mondo della cooperazione agroalimentare associata, l'obiettivo è stato quello di individuare gruppi di aziende cooperative corrispondenti a differenti modelli di gestione ed organizzazione dell'attività. È stato di conseguenza necessario procedere ad una attenta selezione delle variabili disponibili nel questionario somministrato alle aziende nell'ambito dell'indagine strutturale.

L'applicazione della metodologia prescelta ha quindi previsto una fase preliminare di individuazione delle variabili maggiormente esplicative del fenomeno oggetto di studio, in grado al tempo stesso di ripartire le unità del campione (cooperative) in gruppi tipologici. In tal senso, le caratteristiche aziendali prese in considerazione possono essere raggruppate attorno a quattro *set* di variabili:

- *modalità di approvvigionamento*: il peso dei conferimenti;
- *dinamicità dell'azienda*: realizzazione di investimenti, innovazioni, produzioni secondo i disciplinari della qualità certificata, adozione di percorsi di concentrazione/integrazione;
- *modalità di approccio al mercato*: andamento delle vendite nel periodo 2003-2006, presenza sui mercati esteri, posizionamento competitivo sul mercato interno, concentrazione del fatturato per numero di clienti, presenza di una rete di vendita propria;
- *strategia aziendale*: ambiti competitivi da rafforzare, principi a cui si ispira la strategia aziendale.

L'applicazione del modello di segmentazione ha individuato la ripartizione ottimale³⁴ del campione in due *cluster* di imprese cooperative; al fine di comprendere le peculiarità che li distinguono, vengono di seguito analizzate le principali caratteristiche tipologiche dei due gruppi in base sia alle variabili utilizzate nella segmentazione che ad altri aspetti di natura descrittiva raccolti nell'ambito dell'indagine.

³³ La metodologia utilizzata restituisce gruppi mutuamente esclusivi e tendenzialmente omogenei al loro interno.

³⁴ La decisione relativa al numero ottimale di gruppi da considerare avviene prendendo in esame i valori della distanza euclidea fra i gruppi ad ogni passo del processo di agglomerazione (cfr Appendice metodologica).

Nel sistema della cooperazione agroalimentare avanzata è, infatti, possibile riconoscere due modelli distinti, che si differenziano per una concezione sostanzialmente diversa di gestione e organizzazione dell'attività aziendale e di approccio al mercato e che spesso registrano un posizionamento competitivo e risultati economici differenti.

I due gruppi di aziende, con caratteristiche omogenee al loro interno, sono sostanzialmente equipollenti per numerosità.

Da un lato, si riconosce un gruppo di cooperative che per il loro profilo possono essere definite “a strutturazione debole” (*Deboli*) e rappresentano il 52% delle cooperative agroalimentari: si tratta delle aziende meno strutturate, con un basso livello di complessità gestionale ed organizzativa, meno inclini all'innovazione e alla produzione secondo disciplinari di qualità certificata, con bassa propensione agli investimenti e con un mercato quasi esclusivamente nazionale.

Il secondo gruppo di cooperative (48%) si compone invece di imprese più dinamiche e più strutturate, con un'organizzazione e una gestione aziendale abbastanza articolata; spesso sono protagoniste di innovazioni di processo, organizzative o di prodotto, hanno effettuato investimenti negli ultimi tre anni e sono maggiormente orientate al mercato estero. Tali cooperative possono essere definite “a strutturazione robusta” (*Robuste*).

Molti sono gli elementi che discriminano l'appartenenza ai due gruppi; di seguito vengono, quindi, analizzati tutti quegli aspetti utili alla comprensione dei due gruppi tipologici di imprese³⁵ che caratterizzano la cooperazione agroalimentare.

2.4.2. Il profilo strutturale e organizzativo dei due gruppi

Il primo aspetto che caratterizza i due gruppi di imprese individuati tramite l'analisi *cluster* è il loro profilo strutturale; in particolare si fa riferimento a localizzazione geografica, dimensione, settore principale di attività e posizionamento lungo la filiera.

Il gruppo delle aziende *Deboli* accorpa cooperative di dimensioni mediamente più piccole (figura 2.8): circa il 60% ha un fatturato inferiore a 2 milioni di euro e l'84% ha solo uno stabilimento. All'opposto la composizione delle cooperative *Robuste* è prevalentemente spostata verso le grandi dimensioni: il 22% di aziende ha un fatturato superiore ai 40 milioni di euro e il 20% ha almeno tre stabilimenti. Ne consegue un numero di dipendenti sostanzialmente diverso, con una media di circa 10 dipendenti (esclusi gli stagionali) per le cooperative *Deboli* e più di 65 per le *Robuste*, mentre la ripartizione degli addetti per tipo di contratto (tempo indeterminato, tempo determinato, stagionali) o funzione svolta (amministrativi o produzione) non segnala differenze.

Le peculiarità dimensionali dei due gruppi si riflettono anche nel grado e nella lo-

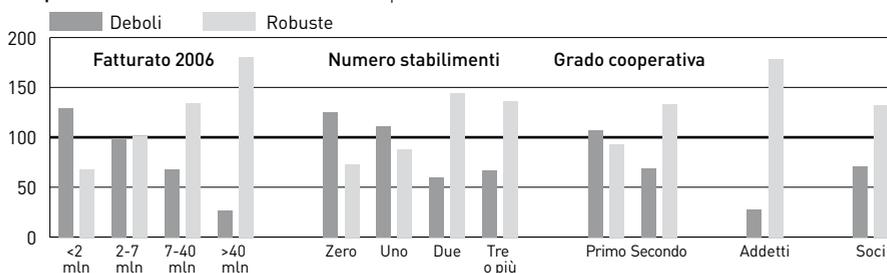
³⁵ Per pura semplicità espositiva, nel prosieguo dell'analisi le imprese appartenenti ai due gruppi in tal modo individuati saranno denominate con gli appellativi di “*Robuste*” e “*Deboli*”.

calizzazione geografica delle cooperative: la struttura della cooperazione agricola del sud, caratterizzata da una maggiore polverizzazione aziendale, si rispecchia soprattutto nelle caratteristiche delle aziende Deboli, mentre fra le Robuste si riscontra una maggiore concentrazione di aziende cooperative localizzate al nord (63%). Allo stesso modo, la presenza di cooperative di grado diverso dal primo risulta ridotta fra le Deboli (12%), mentre è decisamente più frequente fra le Robuste (24%).

Inoltre, la dimensione media di impresa si ripercuote sulla dimensione associativa dei due gruppi; quest'ultima risulta, infatti, molto più ampia fra le Robuste con una numerosità media di circa 400 soci, il doppio rispetto a quanto rilevato sulle cooperative Deboli (poco più di 200 soci in media)³⁶.

Per quel che riguarda il posizionamento dell'impresa, le cooperative Deboli, fra cui si riconosce una numerosità più elevata di imprese del settore lattiero caseario (31%), si collocano soprattutto nelle fasi a monte, essendo maggiormente coinvolte nella produzione o trasformazione della materia prima agricola. Fra le Robuste, invece, il settore prevalente è il vitivinicolo (30%), mentre aumenta il presidio delle fasi a valle, con una maggiore incidenza delle aziende che curano anche la commercializzazione dei prodotti. La maggiore complessità dei prodotti e il posizionamento più a valle delle cooperative Robuste trova d'altronde conferma anche nella ripartizione del fatturato per tipologia di cliente: fra le cooperative Deboli è sensibilmente più elevato il giro d'affari generato dalla vendita a imprese di trasformazione, mentre le Robuste vendono più spesso i propri prodotti alla grande distribuzione organizzata o direttamente al consumatore finale.

Figura 2.8 – Classi di fatturato, numero di stabilimenti, grado, dipendenti e soci delle cooperative Deboli e Robuste (totale cooperazione =100)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

I due gruppi individuati risultano fortemente differenziati non solo per caratteristiche strutturali ma anche con riferimento alle gestione ed organizzazione delle principali fasi di attività.

³⁶ In entrambi i casi, sia per le Robuste che per le Deboli, sono stati considerati esclusivamente i "soci diretti"; nelle cooperative di secondo grado non sono stati di conseguenza tenuti in considerazione i soci delle cooperative associate ("soci indiretti").

Per quel che concerne le forniture di materia prima agricola, queste cooperative mantengono un legame strettissimo con i soci: nel 67% delle aziende Deboli l'incidenza dei conferimenti sul totale degli approvvigionamenti supera il 90%, ma è significativo il fatto che per ben il 43% di questa tipologia di imprese la dipendenza dai soci è totale (tabella 2.11).

Anche le aziende Robuste registrano un elevato peso dei conferimenti, ma tendono a diversificare maggiormente le fonti di approvvigionamento. L'incidenza media dei conferimenti sugli approvvigionamenti delle cooperative Robuste è di circa il 70%, contro il 90% delle cooperative Deboli. Questa differenza è imputabile al fatto che tra le Robuste rientrano le imprese di maggiori dimensioni che più spesso rilevano esigenze in termini di completamento della gamma e saturazione degli impianti; laddove il contributo dei soci non riesce a soddisfare pienamente la richiesta di materia prima (in termini quantitativi o qualitativi), il ricorso a fornitori esterni diventa un percorso obbligato per un'efficiente gestione dell'attività aziendale. In questo percorso, le grandi cooperative spesso espandono il proprio bacino geografico di approvvigionamento: ciascuna cooperativa Robusta acquista materia prima oltre i confini regionali, in media, per circa un quarto dei suoi approvvigionamenti totali, mentre per le cooperative Deboli la stessa percentuale scende al 14%.

Tabella 2.11 – Modalità di approvvigionamento della materia prima (2006)

	Deboli	Robuste	Totale cooperazione
Modalità mista (<60% da soci)	15%	21%	18%
Prevalentemente da soci (60-89%)	19%	35%	26%
Quasi esclusivamente da soci (90-99%)	24%	16%	20%
Esclusivamente da soci (100%)	43%	29%	37%
Totale	100%	100%	100%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

In maniera speculare, esiste una forte differenziazione fra i due gruppi anche in relazione ai mercati sbocco: in generale, le cooperative Deboli risultano poco propense all'apertura verso nuovi mercati mentre le Robuste si rivolgono al mercato con un approccio più aperto e dinamico. Non a caso, la presenza sui mercati esteri è ridotta al minimo per le cooperative Deboli (7%) mentre oltre la metà (55%) delle Robuste dichiara di vendere i propri prodotti anche all'estero (tabella 2.12). L'incidenza delle esportazioni sul fatturato complessivo passa dal 2% nelle cooperative Deboli al 13% nelle cooperative Robuste.

Tra i due gruppi di imprese considerati si rilevano sensibili differenze non soltanto con riguardo ai sistemi di approvvigionamento e vendita, ma trasversalmente su tutti i principali aspetti considerati per la caratterizzazione dei *cluster* (tabella 2.12).

A segnalare ancora una volta una gestione dei processi aziendali meno dinamica si rileva come meno della metà delle cooperative Deboli ha introdotto innovazioni tra il 2003 e il 2006, contro il 92% delle Robuste. Inoltre, anche laddove siano sta-

te introdotte innovazioni, nelle cooperative Deboli queste hanno riguardato quasi esclusivamente un unico aspetto (di prodotto, di processo o organizzative), mentre le Robuste sono state spesso protagoniste di più tipologie di innovazione contemporaneamente.

Strettamente correlata al tema dell'innovazione, la propensione ad investire è significativamente superiore fra le cooperative Robuste ed è evidente una minore attenzione fra le cooperative Deboli agli investimenti immateriali; in particolare, tra queste ultime si nota l'assenza quasi totale di investimenti in qualità e *marketing*, che risultano al contrario prerogativa quasi esclusiva delle cooperative Robuste, in genere più attente ed orientate sulle fasi a valle della filiera.

Tabella 2.12 – Caratteri di dinamicità delle cooperative
(peso % in termini di numerosità delle imprese; 2006)

	Deboli	Robuste	Totale cooperazione
Realizzazione di investimenti	66%	87%	76%
Protagonista di innovazioni fra il 2003 e il 2006	48%	92%	69%
Certificazioni di qualità	55%	78%	66%
Processi di integrazione/concentrazione	22%	56%	38%
Presenza sui mercati esteri	7%	55%	30%
Produzione di prodotti biologici	8%	25%	16%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

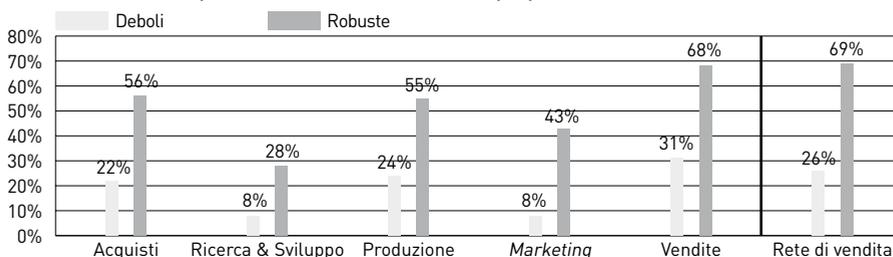
Anche per quanto riguarda le certificazioni di qualità, più frequenti fra le Robuste (78% dei casi), si evidenziano differenze relativamente alle tipologie di certificazioni possedute. Le cooperative Robuste, rispetto alle Deboli, sono maggiormente orientate sulle certificazioni Iso, relative a standard qualitativi sui processi aziendali. Fra le certificazioni di prodotto, le Deboli tendono a prediligere quelle a denominazione comunitaria (Dop o Igp) mentre le Robuste possiedono soprattutto certificazioni biologiche. Nonostante i percorsi di certificazione, di prodotto o di processo, riguardino poco più della metà delle aziende Deboli, il concetto di qualità è generalmente ritenuto un punto di forza da gran parte del sistema cooperativo. Probabilmente, l'idea di qualità viene quindi intesa in maniera svincolata dagli standard di certificazione e risulta correlata piuttosto allo stretto rapporto dell'azienda cooperativa con il territorio, che diviene sinonimo di genuinità e garanzia di un processo che segue i canoni della tradizione locale.

Un altro elemento che discrimina in maniera netta i due gruppi di imprese esaminati è il coinvolgimento delle cooperative che ne fanno parte a processi di concentrazione e integrazione aziendale; questi ultimi hanno visto protagonista il 56% delle imprese cooperative Robuste e il 22% delle Deboli. La difficoltà di questa tipologia di cooperative nel farsi promotrice di simili processi sembra correlata alle resistenze della base associativa ma anche ad una diffusa percezione che si tratta di operazioni poco consoni alla forma cooperativa. Inoltre, se si considera esclusivamente l'approccio delle cooperative a questa tematica, i processi di integrazione rappresentano un

aspetto del tutto marginale per il 44% delle cooperative Deboli, mentre, al contrario, oltre il 40% delle Robuste li considera un aspetto centrale nella definizione degli obiettivi e della strategia aziendale.

La maggiore dinamicità che emerge nell'attività delle cooperative Robuste trova riscontro in una struttura organizzativa e gestionale certamente più articolata e strutturata in uffici specificatamente dedicati a precise funzioni aziendali; in particolare le funzioni d'azienda più spesso presidiate da una struttura e da risorse umane dedicate sono nell'ordine le vendite, la produzione, l'approvvigionamento e il *marketing*. Al contrario, le cooperative Deboli evidenziano una struttura organizzativa generalmente meno improntata alla specializzazione funzionale. Significative sono le differenze tra i due gruppi presi in esame in merito alla dotazione di strutture e risorse specializzate: quest'evidenza risulta trasversale a tutte le principali funzioni aziendali e in particolare con riguardo alla disponibilità di una propria rete di vendita, eventualità che ricorre nel 69% dei casi tra le Robuste e coinvolge invece solo il 26% delle Deboli (figura 2.9).

Figura 2.9 – Le modalità di approccio al mercato: uffici specificatamente dedicati a specifiche funzioni aziendali e possesso di una rete di vendita propria (2006)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

2.4.3. L'evoluzione dei modelli di impresa cooperativa

L'analisi realizzata sulla cooperazione associata avanzata mette quindi in evidenza come all'interno di un sistema cooperativo complesso e in continua evoluzione convivano sostanzialmente due modelli distinti: da una parte un insieme di imprese cooperative più intraprendenti, in grado di recepire le istanze del mercato e adeguarsi ad esse, con una gestione e una struttura organizzativa ben articolata e in grado di innovarsi, che funge da traino per l'intero sistema cooperativo agroalimentare. D'altro canto, numerose sono anche quelle realtà cooperative strettamente legate al proprio territorio, con un modello gestionale e organizzativo più tradizionale e meno complesso, dove raramente la ripartizione delle attività segue una logica di specializzazione funzionale.

Si tratta di due risposte diverse ad altrettanto diverse esigenze di mercato; l'una proiettata verso una capacità competitiva da spendere a livello nazionale e, in alcuni casi,

anche internazionale; l'altra, non meno importante, in grado di ritagliarsi un ruolo di primo piano su un bacino di rilievo locale, rispondendo ad esigenze specifiche di realtà più circoscritte.

Non si tratta di soluzioni incompatibili o disgiunte, ma di un processo in continua evoluzione: lo sviluppo su base locale costituisce spesso un punto di partenza indispensabile per lo sviluppo dell'impresa. Non è infatti un caso che tra le Deboli esista un sottogruppo non trascurabile di cooperative (21%) che indica la crescita dimensionale come primo principio a cui si ispira la strategia aziendale, a sottolineare un percorso evolutivo in atto nel sistema cooperativo che si sta sviluppando a velocità e con modalità eterogenee.

Le cooperative Deboli, solitamente quelle di minori dimensioni, che intendono uscire dall'ambito locale ed estendere il proprio mercato di riferimento, vedono la crescita dimensionale come un obiettivo strategico che consente tra l'altro di sostenere l'efficienza in termini di costi e l'allargamento della gamma produttiva. Accanto a questa tipologia di impresa, emerge poi una quota significativa di cooperative Deboli che al contrario non ha una vera e propria strategia aziendale che riesce a guardare oltre l'attuale posizionamento competitivo (tabella 2.13).

Le cooperative Robuste si muovono invece in un contesto competitivo di carattere nazionale e internazionale; alla ricerca di una continua valorizzazione del prodotto che garantisca la massimizzazione del valore distribuito ai soci, esse puntano generalmente all'ampliamento e al consolidamento dei mercati di sbocco e a una contestuale diversificazione produttiva, obiettivi che non possono essere raggiunti se non grazie a un continuo rafforzamento dell'impresa anzitutto in termini logistici, di *marketing* e di immagine aziendale (tabella 2.13).

Tabella 2.13 – La strategia delle aziende cooperative

Deboli	Robuste
Principali concorrenti sul mercato nazionale	
Cooperative di rilievo locale	Cooperative di rilievo nazionale
	Imprese di rilievo nazionale/internazionale
	Impresa estera/multinazionale
Ambiti competitivi da rafforzare	
Efficienza in termini di costi	Efficienza logistica
Ampiezza della gamma produttiva	Capacità di <i>marketing</i> e vendite – immagine aziendale
Principi a cui si ispira la strategia	
Crescita dimensionale	Massimizzazione del valore dei soci
	Accesso a nuovi mercati
Non esiste nessuna strategia	Diversificazione di prodotto

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

In un contesto estremamente dinamico e caratterizzato da realtà eterogenee, nel complesso la cooperazione agroalimentare associata consolida il suo ruolo nel più ampio panorama agroalimentare nazionale.

Pur risentendo, come tutte le imprese del settore, di una congiuntura nazionale poco favorevole, tra il 2003 e il 2006 il 46% delle cooperative agroalimentari ha visto crescere il proprio fatturato, cui si affianca un altro 36% per il quale il valore delle vendite è rimasto sostanzialmente inalterato nel periodo in esame (tabella 2.14).

L'espansione del giro d'affari realizzato coinvolge anzitutto le cooperative Robuste tra le quali quelle che sono riuscite ad aumentare il proprio fatturato rappresentano il 55%. Anche tra le Deboli il saldo tra chi ha visto crescere le proprie vendite e chi al contrario ha registrato una loro diminuzione tra il 2003 e il 2006 resta positivo (+14%); tuttavia, in quest'ultimo caso, si segnala una quota significativa di imprese (23%) che nel quadriennio considerato ha visto diminuire i propri ricavi.

Più ottimistiche, in entrambi i gruppi di impresa considerati, sembrano essere le previsioni degli operatori relativamente al periodo 2007-2010 per il quale si prevede un saldo ampiamente positivo sia per le cooperative Deboli (42%) che per quelle Robuste (66%). Tuttavia, si segnala come le aspettative rilevate in sede di intervista diretta vadano interpretate con cautela alla luce della profonda e diffusa crisi internazionale che sta coinvolgendo l'economia mondiale³⁷.

Tabella 2.14 – La performance delle aziende cooperative

	Andamento 2003-2006			Previsioni 2007-2010		
	Deboli	Robuste	Totale cooperazione	Deboli	Robuste	Totale cooperazione
Forte aumento (oltre +10%)	6%	19%	12%	10%	18%	14%
Aumento (da +2% a +10%)	31%	36%	33%	40%	52%	46%
Stabile (da -2% a +2%)	39%	34%	36%	40%	22%	32%
Diminuzione (da -2% a -10%)	13%	10%	11%	6%	4%	5%
Forte diminuzione (oltre -10%)	11%	0%	6%	2%	1%	1%
Non risponde	1%	2%	1%	3%	2%	2%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Saldo	14%	45%	28%	42%	66%	53%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

L'analisi sull'andamento del fatturato e sulle strategie aziendali segnala all'interno della cooperazione associata avanzata la presenza di sfumature significative all'interno dei due macro modelli di impresa individuati – Deboli e Robuste – e di percorsi evolutivi portati avanti con obiettivi e modalità differenti.

Per poter evidenziare tali differenze all'interno dei due gruppi considerati e dare un maggior grado di dettaglio all'analisi, la tassonomia delle cooperative agroalimentari può essere ulteriormente affinata prendendo in considerazione la capacità di sviluppo delle imprese in termini di fatturato. Considerando tale fattore come discriminante, i

³⁷ L'attività di rilevazione è stata infatti realizzata nel periodo aprile-luglio 2008, appena precedentemente, quindi, all'esplosione della crisi e a quel passaggio dalla sfera finanziaria all'economia reale che sta sempre più coinvolgendo in maniera diretta il mercato al consumo e quindi anche gli operatori del settore agroalimentare.

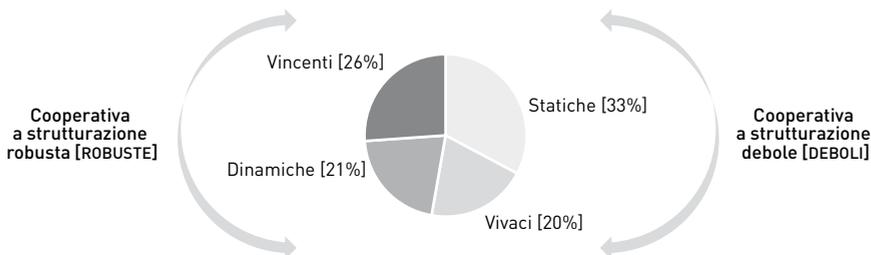
due gruppi tipologici precedentemente identificati possono essere a loro volta suddivisi in funzione dell'andamento del fatturato aziendale nel periodo 2003–2006.

Procedendo in tal senso, sono stati individuati quattro gruppi di cooperative in cui può essere segmentato il sistema della cooperazione avanzata associata (figura 2.10): le *Vincenti* (26%), le *Dinamiche* (21%), le *Vivaci* (20%) e le *Statiche* (33%).

In particolare all'interno delle cooperative "a strutturazione robusta" si distinguono le cooperative Vincenti e quelle Dinamiche dove le prime si caratterizzano per un fatturato in aumento nel periodo considerato (2003-2006) mentre al contrario le Dinamiche, pur operando con una struttura organizzativa e gestionale dinamica e improntata alle evoluzioni del mercato, vedono il proprio fatturato sostanzialmente stabile o in diminuzione nel quadriennio esaminato.

Allo stesso modo, tra le imprese cooperative "a strutturazione debole", accanto a quelle che evidenziano una riduzione dei propri ricavi (Statiche), emerge una quota significativa di imprese (Vivaci), circa un quinto della cooperazione associata avanzata, che, anche se prevalentemente focalizzate su un mercato locale o regionale e su un modello gestionale per molti versi ancora di tipo tradizionale, riescono a far crescere la propria attività e appaiono proiettate verso una nuova dimensione di sviluppo.

Figura 2.10 – Una chiave di lettura per la segmentazione della cooperazione avanzata



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

2.5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi sulla cooperazione avanzata associata ha evidenziato il profilo organizzativo e strutturale delle cooperative agroalimentari, il loro approccio gestionale e strategico nonché il rapporto tra l'impresa cooperativa e la base sociale. Lo studio di questi aspetti ha permesso di far emergere come, accanto all'esistenza di caratteristiche trasversali a tutta la cooperazione agroalimentare, sia possibile inoltre individuare al suo interno diversi modelli di impresa.

Tra le caratteristiche che emergono in maniera trasversale, i dati relativi alla cooperazione agroalimentare associata avanzata hanno messo in evidenza come fra gli elementi di base della cooperazione, il legame tra impresa cooperativa e socio mantenga intatta la sua forza. Il 97% delle imprese della cooperazione avanzata è, infatti, a mutualità

prevalente³⁸ e l'incidenza media dei conferimenti sul totale degli approvvigionamenti si attesta al 77%, una quota che sebbene oscilli nelle diverse macro-aree geografiche considerate (nord, centro e sud) non scende mai al di sotto del 73% (nel nord).

Un altro aspetto che caratterizza la cooperazione agroalimentare è il suo forte radicamento sul territorio, che emerge con evidenza sia nei rapporti a monte che in quelli a valle del processo produttivo.

Per quanto riguarda la fase di approvvigionamento, emerge come l'impresa cooperativa faccia prevalentemente riferimento a un bacino locale o regionale per l'acquisto della materia prima: mediamente, l'81% degli approvvigionamenti deriva da soci e fornitori presenti nello stesso territorio della cooperativa, il 17% degli stessi proviene da interlocutori al di fuori dei confini regionali, mentre la quota di materia prima che arriva dall'estero risulta marginale (2%). Lo stretto legame con il territorio sulle fasi a monte del processo produttivo della cooperativa è anzitutto imputabile al ruolo dei soci nel suo sistema di approvvigionamento ed alla loro localizzazione geografica (il 93% dei conferimenti da soci sono di origine locale o regionale rispetto ai singoli stabilimenti dell'impresa cooperativa). Sebbene, inoltre, il peso dei conferimenti di origine locale vari a seconda dell'area geografica o delle dimensioni di impresa – come visto nel corso dell'analisi, l'incidenza sugli approvvigionamenti totali risulta minore spostandosi dal sud al nord del paese e dalle imprese di minori dimensioni a quelle più strutturate –, lo stretto legame con il territorio e con il ruolo produttivo della base sociale resta comunque un aspetto determinante e caratteristico in tutte le tipologie di imprese cooperative.

Inoltre, focalizzando l'attenzione sulle relazioni di tipo operativo e produttivo tra impresa cooperativa e aziende agricole associate, il carattere assolutamente prevalente dei conferimenti sugli approvvigionamenti complessivi delle cooperative dimostra in tutta evidenza il ruolo della cooperazione nel garantire uno sbocco alle produzioni agricole degli operatori a monte della filiera agroalimentare e la loro valorizzazione, più o meno intensa a seconda del posizionamento di mercato dell'impresa cooperativa, tramite processi di trasformazione e commercializzazione dei prodotti.

Anche in termini di mercato la cooperazione privilegia ancora la dimensione locale (per esempio attraverso forme di vendita diretta) e nazionale, mentre i mercati internazionali sono in genere esclusiva di imprese di grandi dimensioni e più strutturate. Sebbene, infatti, il numero di imprese che operano all'estero sia significativo (29% del campione della cooperazione avanzata, con differenze evidenti fra i diversi settori), il valore delle relative vendite rappresenta solo una quota minoritaria del fatturato (7%) a fronte di un bacino nazionale/locale che mantiene un'importanza in termini di volumi nettamente più rilevante.

Un altro elemento che caratterizza una larga parte del sistema cooperativo associato è la diffusa percezione che la qualità dei propri prodotti rappresenti il principale

38 Contro il 95% stimato per l'intero universo della cooperazione agroalimentare associata.

fattore competitivo dell'impresa, nonostante in alcuni casi essa non trovi un diretto riscontro in sistemi codificati di qualità e certificazione che, se non indispensabili per definire la qualità intrinseca di un prodotto, contribuiscono al suo riconoscimento e favoriscono l'accesso al mercato.

Questa percezione di qualità sembra derivare anche da un legame con il territorio inteso come indice di garanzia della provenienza della materia prima agricola. Un chiaro esempio è rappresentato dalla quota significativa delle cooperative associate avanzate (16%) che realizzano produzioni a denominazione di origine comunitaria (Doc, Igt, Dop, Igp). Si tratta di un'incidenza sensibilmente superiore a quella riscontrabile nell'intero settore alimentare (circa il 9%³⁹), a testimonianza di come il modello cooperativo trovi in maniera più diretta un'identificazione con questi sistemi di valorizzazione delle produzioni.

Stante queste specificità trasversali, che caratterizzano in maniera più o meno intensa tutto il sistema cooperativo agroalimentare avanzato, al suo interno è, però, possibile individuare diversi profili di impresa, sia per caratteri strutturali che per modalità di gestione e organizzazione dell'attività di impresa, cui spesso corrispondono diverse capacità di risposta al contesto produttivo e di mercato.

Una prima significativa differenziazione appare correlata alla localizzazione geografica e alla dimensione di impresa, due aspetti che comunque risultano strettamente correlati. La cooperazione agroalimentare avanzata assume una dimensione più strutturata nel nord del paese, dove sono presenti la gran parte delle principali realtà cooperative dell'agroalimentare, mentre nel meridione solitamente il tessuto produttivo della cooperazione risulta polverizzato in molte imprese di piccola dimensione.

Come evidenziato anche dall'analisi *cluster*, a dimensioni strutturali ed operative differenti corrispondono profili organizzativi, gestionali e strategici altrettanto eterogenei.

Le cooperative di minore dimensione, più frequenti nel sud-Italia, tendono ad organizzarsi secondo uno schema più tradizionale, con un basso livello di complessità gestionale e un modello organizzativo despecializzato con sovrapposizione di funzioni e attività specifiche (produzione e commercializzazione ad esempio). Il loro legame con il territorio risulta particolarmente stretto sia a monte che a valle del processo produttivo: gli approvvigionamenti di materia prima generalmente coincidono con i conferimenti di aziende agricole locali e allo stesso tempo la gran parte delle vendite non supera i confini regionali e risulta invece focalizzato sul territorio di origine. La minore dinamicità sul mercato finale e una dotazione infrastrutturale spesso insufficiente si traduce in una bassa capacità di rispondere agli stimoli che vengono dal mercato in termini di innovazione, investimenti e adozione di sistemi di qualità; ne consegue una bassa valorizzazione dei prodotti. Non a caso, come conferma anche la focalizzazione sull'industria di trasformazione e sui grossisti come principali canali

³⁹ Stime su dati Istat.

di sbocco, all'interno del portafoglio prodotti di questa tipologia di imprese è molto significativa la quota di materie prime e semilavorati, mentre marginale è l'utilizzo di un marchio proprio. La bassa valorizzazione del prodotto registrata solitamente tra queste imprese deriva dall'insufficienza di capacità finanziarie e manageriali cui spesso si aggiunge la necessità di seguire un ciclo finanziario in linea con i tempi di liquidazione dei soci.

In maniera speculare, le cooperative di maggiori dimensioni, generalmente nel settentrione, si caratterizzano per un approccio più dinamico sorretto da un modello organizzativo strutturato su aree e specializzazioni funzionali. Generalmente, grazie a una maggiore dotazione infrastrutturale in termini di risorse – umane e finanziarie – e strutture disponibili, esse risultano più orientate ai mercati esteri e più in generale a un mercato extra-locale, hanno un maggiore presidio del mercato finale, come dimostrano le vendite a marchio proprio o il maggiore accesso alla grande distribuzione, sono più propense all'innovazione, all'adozione di sistemi di qualità, nonché a processi di aggregazione aziendale e in ultimo, sul fronte degli approvvigionamenti, pur basandosi prevalentemente sulle materie prime conferite dai soci, ricorrono in maniera più significativa a fornitori esterni per sostenere una gamma produttiva più ampia e al tempo stesso saturare la capacità degli impianti. Nel complesso, ne deriva un modello di impresa più articolato e al tempo stesso più orientato alle esigenze del mercato; ciò garantisce una maggiore valorizzazione del prodotto, un fattore che diviene determinante nel consolidare il rapporto con la base sociale specie nelle aziende più strutturate, in presenza di un'ampia delega decisionale da parte della base associativa al *management* d'impresa.

Se dall'analisi emergono con forza tutti i caratteri distintivi che qualificano la forma cooperativa a prescindere dal suo grado di sviluppo (tra tutti, l'imprescindibile legame con la base sociale, il rapporto con il territorio e il ruolo di valorizzazione del comparto primario), l'evoluzione del sistema cooperativo agroalimentare trova espressione in realtà diverse dal punto di vista strutturale, organizzativo, gestionale e strategico, che generano ripercussioni anche sulle modalità di relazione tra socio e impresa cooperativa.

Nelle cooperative meno strutturate, il forte coinvolgimento della base sociale si manifesta non solo nelle relazioni operative e produttive ma anche con riguardo alla partecipazione attiva e propositiva dei soci circa la definizione di obiettivi, strategie e azioni da intraprendere. Un tale modello di *governance*, premia il senso di appartenenza alla struttura cooperativa e si addice a imprese con bassa complessità organizzativa e gestionale e conseguentemente, in genere, bassa valorizzazione del prodotto (in alcuni casi si tratta di cooperative che svolgono un'attività di puro servizio per i soci⁴⁰).

⁴⁰ Ci si riferisce ad esempio a quelle cooperative dell'olivicolo che svolgono esclusivamente un'attività di molitura delle olive per conto dei soci.

D'altro canto questa tipologia di rapporto sconta lunghi processi decisionali, un fattore che chiaramente si scontra con le esigenze di realtà più strutturate con un'organizzazione articolata e complessa. In queste realtà, infatti, si è consolidato un diverso modello di partecipazione dei soci all'attività della cooperativa. Da un lato, davanti alla maggiore complessità delle scelte da prendere, i soci delegano la definizione di strategia e obiettivi operativi al *management* dell'impresa; la base sociale viene periodicamente e costantemente informata e ad essa resta una funzione di controllo sull'operato del *management* tramite gli organi di rappresentanza. D'altra parte, solitamente in capo all'azienda agricola associata, nasce un nuovo e determinante ruolo e cioè quello di sostenere il percorso di sviluppo dell'impresa cooperativa tramite un analogo sviluppo dei propri processi produttivi.

Se queste sono le principali caratterizzazioni dei due diversi modelli di impresa cooperativa, al loro interno l'analisi ha evidenziato dinamiche evolutive che colgono specificità e tendenze in grado di restituire un quadro meno statico e più puntuale della cooperazione agroalimentare avanzata. In linea generale, le migliori *performance* di impresa sono quelle registrate dalle cooperative più strutturate del nord-Italia. Tuttavia non si tratta di una dinamica comune a tutta questa tipologia di imprese: a guidare i risultati economici delle aziende non sono solo la dimensione operativa e l'assetto organizzativo del mercato, ma anche altre variabili tra cui la specifica congiuntura di settore o ancora il posizionamento su specifici mercati. Allo stesso modo, tra le cooperative di minore dimensione emerge una quota minoritaria, ma comunque significativa di imprese che riesce a sviluppare la propria attività sia in termini di fatturato che come volume degli investimenti realizzati; realtà che appaiono ricettive davanti alle dinamiche di mercato evolvendosi verso una dimensione più efficiente in grado di favorire una maggiore valorizzazione della propria attività e conseguentemente delle produzioni conferite dai soci.

Accanto ai tratti comuni e caratteristici della cooperazione, la lettura approfondita del tessuto cooperativo avanzato operante nell'agroalimentare evidenzia quindi specificità, percorsi di sviluppo ed esigenze differenziate che necessariamente esigono risposte differenti anche in termini di indirizzi e strumenti di politica di settore.

3. *Performance* della cooperazione e dell'industria agroalimentare italiana

3.1. L'IMPRESA COOPERATIVA E LE SUE PECULIARITÀ NELL'ANALISI DI BILANCIO

Obiettivo di questa sezione del rapporto sulla cooperazione agroalimentare italiana è quello di rilevare e analizzare le *performance* di bilancio dei due diversi modelli d'impresa che operano lungo le principali filiere agroalimentari: il sistema cooperativo e l'insieme delle imprese non cooperative.

Questa attività è stata strutturata in più sezioni; le evidenze emerse nel corso dell'analisi hanno, infatti, suggerito una progressiva ridefinizione del "perimetro" di riferimento dei due campioni oggetto di analisi rappresentativi rispettivamente delle cooperative e delle imprese non cooperative operanti nell'agroalimentare italiano.

Una prima valutazione dei risultati aggregati sui bilanci riclassificati (Conto Economico⁴¹ e Stato Patrimoniale⁴²) delle cooperative e delle imprese non cooperative ha permesso anzitutto di rilevare le principali differenze strutturali tra i due sistemi di imprese indagati.

Proprio in considerazione delle profonde differenze riscontrate tra queste due diverse realtà, i due campioni di riferimento sono stati ridefiniti per consentire un confronto tra le *performance* del sistema cooperativo e quello delle imprese private. Solo a questo punto è stato possibile fare dei confronti tra questi due sistemi di impresa grazie anche alla ripartizione dei due campioni in "gruppi di imprese omogenee"⁴³.

41 Il Conto Economico è stato riclassificato, sia per le cooperative che per le imprese non cooperative, secondo il metodo del valore aggiunto. L'obiettivo in questo tipo di riclassificazione è quello di quantificare alcuni risultati di sintesi indicativi del ciclo di trasformazione economica globale dell'impresa.

42 Lo Stato Patrimoniale è stato riclassificato, sia per le cooperative che per le imprese non cooperative, secondo il criterio finanziario al fine di verificare il grado di liquidità/esigibilità delle poste di bilancio. Tale riclassificazione è funzionale alla verifica dell'equilibrio tra impieghi e fonti di finanziamento in base al loro grado di "monetizzazione".

43 A tale scopo, come più dettagliatamente esplicitato nel prosieguo dell'analisi, è stato utilizzato l'indice "Capitale investito / Fatturato" nell'intento di raggruppare le imprese cooperative e le imprese capitalistiche per grado di intensità del capitale rispetto al fatturato, un indice che restituisce informazioni circa la struttura e il posizionamento di filiera delle imprese.

Per gruppi di impresa “simili” si è proceduto, quindi, al confronto delle *performance* tra mondo cooperativo e sistema non cooperativo in alcuni dei principali settori dell’agroalimentare italiano – vitivinicolo, zootecnico, lattiero-caseario, ortofloro-frutticolo – tramite l’utilizzo dei più diffusi indicatori di bilancio. I comparti agro-alimentari oggetto di specifica analisi sono stati selezionati per la rilevanza in essi rivestita dal sistema cooperativo.

Tuttavia, come già messo in luce da un’ampia bibliografia⁴⁴, per una corretta interpretazione delle principali evidenze derivanti dal confronto delle *performance* registrate nei due modelli di impresa esaminati è necessario anzitutto evidenziare alcune importanti peculiarità che contraddistinguono la composizione dei bilanci delle cooperative.

La diversa natura giuridica ed operativa delle aziende cooperative rispetto alle aziende di capitale (Srl e Spa) impone una diversa lettura del bilancio.

Nelle cooperative di produzione agroalimentare, lo scopo mutualistico e la partecipazione dei soci tramite conferimenti di beni incide, infatti, in maniera significativa sulla struttura dei bilanci⁴⁵. L’analisi sugli equilibri economico-finanziari di una cooperativa agroalimentare può essere effettuata utilizzando lo strumento degli indici di bilancio, tenendo però ben presente una serie di elementi legati alla struttura finanziaria di questa forma societaria – ad esempio scarso capitale proprio e partecipazione dei soci al finanziamento dell’attività sotto altre forme – e alle finalità mutualistiche perseguite.

Diversamente dalle altre imprese, nelle cooperative di trasformazione agroalimentare l’obiettivo è quello di massimizzare il valore di trasformazione delle materie prime apportate dai soci. L’intento è quello di retribuire i conferimenti dei soci produttori in modo maggiore rispetto ai prezzi del mercato. In altre parole la cooperativa di trasformazione distribuisce i propri utili attraverso l’acquisto delle materie prime fornite dai soci.

Per questo motivo, dal punto di vista reddituale, i bilanci delle cooperative di trasformazione agroalimentare non evidenziano generalmente utili anche perché, diversamente da quanto avviene per le cooperative di lavoro, la legislazione vigente non pone alcun limite alla remunerazione delle materie prime agricole apportate dai soci.

Dalla differenza fra ricavi e costi determinata a consuntivo, la cooperativa determina quindi, compatibilmente con le esigenze di sopravvivenza e sviluppo, l’entità massima del risultato economico liquidabile ai soci. In sostanza, i “costi” di approvvigionamento da soci sono stabiliti con logica residuale. In tal modo, il risultato della gestione corrente viene ripartito fra i soci come remunerazione dei conferimenti con-

⁴⁴ Cfr. Appendice bibliografica.

⁴⁵ Anche nel caso delle cooperative di servizi, pure esse oggetto di analisi, lo scopo mutualistico ha degli effetti diretti sulla struttura del bilancio; in questo caso, tuttavia, cambiando le modalità di partecipazione dei soci all’attività della cooperativa cambiano anche le voci di bilancio interessate (in particolare, non più i conferimenti e quindi i consumi, ma i ricavi delle vendite).

fluendo nella voce di bilancio relativa ai costi delle materie prime (e più in generale nella voce consumi) e qualsiasi tentativo di separare le due componenti di costo e remunerazione presenta evidenti elementi di arbitrarità.

Non a caso, l'incidenza dei consumi, e più in particolare dei costi di approvvigionamento, sul fatturato assume generalmente una rilevanza superiore nell'attività delle cooperative rispetto a quanto può verificarsi invece in imprese non cooperative simili per struttura e attività produttiva.

Il fatto che le cooperative remunerano il proprio socio attraverso il pagamento dei conferimenti, invece che attraverso la distribuzione degli utili ottenuti a fine anno, ha degli effetti significativi sugli indici di redditività (a titolo esemplificativo la remunerazione del capitale investito o la redditività del capitale proprio) utilizzati per la valutazione delle *performance* delle cooperative, in quanto questi non tengono conto del fatto che parte o tutta la redditività della cooperativa viene incorporata nella voce dei consumi.

Le peculiarità della forma cooperativa influiscono in maniera importante anche sulla struttura patrimoniale e finanziaria del bilancio. Ciò è particolarmente evidente nella composizione del passivo dello Stato Patrimoniale.

È anzitutto da segnalare come molto spesso le cooperative si caratterizzino per un livello di patrimonializzazione inferiore a quello registrato nelle imprese non cooperative; a differenza di quanto accade nelle società di capitali, nelle cooperative di produzione la qualifica di socio è in gran parte correlata alla funzione di conferimento mentre la partecipazione al capitale sociale risulta spesso confinata all'obbligo minimo di sottoscrizione nel momento in cui si entra a far parte della cooperativa.

D'altronde, i soci contribuiscono a sostenere i fabbisogni finanziari della cooperativa anche in altri modi: la partecipazione sociale può essere rappresentata, infatti, non solo da mezzi propri e prestiti sociali, fruttiferi e non, ma anche da dilazioni temporali sui compensi per il conferimento dei beni (che si traduce per la cooperativa in un debito nei confronti dei soci).

In tal modo, il rapporto con i soci si traduce sul passivo dello Stato Patrimoniale non solo come patrimonio netto ma spesso anche come indebitamento. Anche la valutazione sull'equilibrio finanziario e patrimoniale va realizzata quindi alla luce della forma e natura cooperativa.

In ragione di tali considerazioni, la lettura e l'interpretazione dei principali indici di bilancio delle cooperative non può prescindere dai profondi riflessi che la particolare natura di questa forma societaria ha sulla composizione e sulla struttura del bilancio, specie se tale analisi è funzionale a un confronto con le *performance* generate dalle imprese agroalimentari non cooperative.

Per questi motivi, l'analisi delle *performance* dei due modelli di impresa esaminati è stata realizzata anzitutto in un'ottica dinamica prendendo cioè a riferimento l'evoluzione dei principali indici di bilancio piuttosto che mettendo a confronto il loro livello.

3.2. STRUTTURA E PERFORMANCE DI BILANCIO DEL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO: IMPRESE COOPERATIVE E IMPRESE NON COOPERATIVE

3.2.1. Gli ambiti di analisi

L'analisi delle *performance* di bilancio del modello cooperativo e del sistema non cooperativo prende avvio considerando l'intera filiera dei seguenti comparti agroalimentari:

- Vitivinicolo;
- Zootecnico;
- Lattiero-caseario;
- Ortoflorofrutticolo;
- Servizi;
- Olivicolo.

Per la costruzione dei campioni sono state considerate le imprese cooperative e non cooperative presenti lungo le fasi agricole, di trasformazione e commerciali delle filiere selezionate, per le quali si è riscontrata la disponibilità dei bilanci dalle fonti ufficiali per l'intera serie storica 2003-2006⁴⁶. In entrambi i campioni sono state escluse le imprese con fatturato inferiore a 500.000 euro.

I campioni così costruiti, funzionali a questa prima sezione di analisi, contano 4.578 imprese non cooperative e 1.226 cooperative. L'elevata numerosità e il peso economico dei due campioni offrono una buona garanzia di rappresentatività degli universi di riferimento. Dal punto di vista metodologico si sottolinea come il campione delle imprese non cooperative sia stato costruito sull'universo delle società di capitali⁴⁷.

I settori più rappresentati nel campione delle imprese cooperative sono il lattiero caseario, l'ortoflorofrutticolo, il vitivinicolo e i servizi, quelle filiere dove non a caso la cooperazione assume un ruolo particolarmente rilevante; i comparti dell'agroalimentare più rappresentati nel campione delle imprese non cooperative sono invece l'ortoflorofrutticolo e la zootecnia (tabella 3.1).

⁴⁶ Il campione delle cooperative ha preso in considerazione i bilanci consolidati, laddove disponibili. Diversamente non vengono considerati i consolidati per le imprese non cooperative (spesso le controllate operano in comparti merceologici molto diversi, a differenza di quanto accade nel caso del campione di imprese cooperative).

⁴⁷ La banca dati di riferimento per la rilevazione dei bilanci (AIDA) copre sostanzialmente l'intero universo delle società cooperative e quello delle società di capitali in quanto imprese con l'obbligo di deposito dei propri bilanci presso la Camera di Commercio, fonte primaria da cui provengono i bilanci considerati. Considerato il peso economico delle società di capitali sull'intero sistema agroalimentare italiano e l'esclusione dai campioni delle imprese con fatturato inferiore a 500.000 euro di fatturato, la rappresentatività di entrambi i campioni sui settori di riferimento va ben oltre la loro incidenza in termini di numerosità delle imprese considerate, che in ogni caso resta rilevante.

Tabella 3.1 – Ripartizione dei campioni per settore

	Coop [1.226]	Non coop [4.578]
Vitivinicolo	18%	9%
Lattiero caseario	35%	12%
Olivicolo	2%	3%
Ortoflorofruccicolo	19%	34%
Zootecnico	7%	25%
Servizi	18%	5%
Altro	1%	13%
Tutti i settori	100%	100%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

In entrambi i campioni emerge l'elevato peso in termini di numerosità delle imprese di minore dimensione (tabella 3.2); le differenze registrate tra i due sistemi di impresa indagati, che potrebbero far pensare a una dimensione media d'impresa minore nel sistema cooperativo, vanno comunque interpretati alla luce del fatto che nei campioni analizzati non sono state prese in considerazione le cooperative e le imprese non cooperative con un fatturato minore a 500.000 euro. Non a caso, come visto nelle precedenti sezioni del rapporto, se si considera l'intero universo agroalimentare la dimensione media delle cooperative risulta superiore a quelle registrata dall'insieme delle imprese non cooperative.

Tabella 3.2 – Ripartizione dei campioni per soglie di fatturato

	< 2	2-7	7-40	> 40	Tutte le soglie dimensionali
Cooperative [1.226]	43%	37%	15%	5%	100%
Imprese non cooperative [4.578]	34%	38%	23%	5%	100%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

3.2.2. Il Conto Economico

L'analisi sulla struttura di bilancio del sistema agroalimentare mette in evidenza le principali caratterizzazioni dei due sistemi di impresa esaminati.

Prendendo a riferimento i dati medi relativi all'intero periodo 2003-2006⁴⁸, dai conti economici riclassificati e aggregati dei due campioni emerge anzitutto come il risultato operativo caratteristico registrato dal sistema cooperativo risulti negativo (-1,9% del valore della produzione) e sensibilmente inferiore a quello rilevato per le imprese non cooperative (+1,3%) a causa del maggior peso che assumono nelle imprese cooperative il costo del lavoro e i consumi (tabella 3.3). Tali evidenze vanno comunque lette alla luce del fatto che gran parte della redditività delle cooperative non viene evidenziata dalla classica struttura di bilancio; buona parte del risultato economico

⁴⁸ Coerentemente con l'obiettivo di confrontare a livello aggregato la struttura di conto economico dei due modelli di impresa indagati – cooperative e imprese non cooperative – il riferimento alla media calcolata su quattro annualità restituisce dati più stabili e sicuramente meno influenzati da fattori congiunturali.

della cooperativa viene, infatti, solitamente re-distribuita ai soci come *plus-valore* rispetto ai beni e alle merci conferite, trovando contabilizzazione in bilancio nella voce “consumi”.

Il reddito pre-imposte del sistema cooperativo diviene positivo e si avvicina a quello registrato dall’aggregato delle imprese non cooperative (rispettivamente, +0,5% e +2,0%) grazie al più significativo contributo della voce “altri ricavi” – in buona parte costituita da contributi in conto esercizio e in conto capitale – nella gestione delle cooperative.

Tabella 3.3 – Struttura di Conto Economico dell’intera filiera agroalimentare: cooperative e imprese non cooperative [Risultati su medie 2006-2003]

	Cooperative	Non cooperative
Numero aziende	1.226	4.578
Valore della produzione	100%	100%
di cui Ricavi Netti	99,5%	99,5%
Consumi	75,4%	74,5%
Costi per servizi	14,6%	15,4%
Valore aggiunto	9,9%	10,1%
Costo del lavoro	8,9%	6,2%
Margine Operativo Lordo	1,0%	3,9%
Ammortamenti ed altri accantonamenti	2,9%	2,6%
Totale Costi Operativi	101,9%	98,7%
Reddito Operativo Caratteristico	-1,9%	1,3%
Proventi Accessori e Utili/Perdite su cambi	0,4%	0,3%
Altri ricavi	2,9%	1,4%
Reddito Operativo Globale	1,5%	3,1%
Oneri finanziari	1,3%	1,3%
Reddito di competenza	0,2%	1,7%
Risultato gestione straordinaria	0,3%	0,2%
Reddito pre – imposte	0,5%	2,0%
Reddito netto d’esercizio	0,2%	0,8%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Considerando la residualità dei fondi specificatamente dedicati alla cooperazione⁴⁹ rispetto al volume complessivo dei contributi a cui le imprese agroalimentari possono accedere, la maggiore capacità di attrarre contributi pubblici da parte del sistema cooperativo potrebbe soprattutto essere correlata alla maggiore facilità con cui la forma cooperativa riesce a rispondere ai requisiti e alle priorità richieste da specifici strumenti di finanziamento. Ponendosi come strumento a disposizione dei soci per la valorizzazione delle produzioni agricole, la cooperativa, infatti, risponde in maniera

⁴⁹ Si fa riferimento ad esempio a strumenti come Foncooper, un fondo di rotazione nato per finanziare i progetti d’investimento delle realtà cooperative di piccola e media dimensione.

intrinseca alle relazioni di filiera e a quel radicamento con il territorio spesso premiati dagli interventi previsti nell'ambito dei piani e programmi di supporto allo sviluppo locale dei territori⁵⁰.

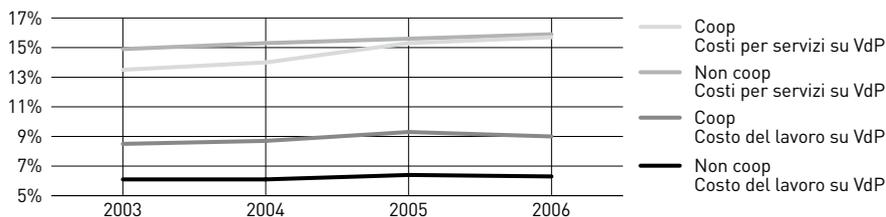
La struttura di Conto Economico appena proposta si basa sui risultati medi registrati nel periodo 2003-2006 al fine di dare maggiore stabilità a variabili che comunque tendono a risentire anche di fattori congiunturali.

È tuttavia interessante considerare l'evoluzione di alcune delle principali voci di Conto Economico nell'arco temporale 2003-2006.

Cresce il peso dei costi per servizi in entrambi i sistemi di impresa considerati (figura 3.1), a causa anche dell'incremento dei costi energetici registratosi nel periodo esaminato. Tale incremento risulta comunque sensibilmente più significativo nel sistema cooperativo che nel 2006 si allinea al peso sostenuto per questa tipologia di costi dal sistema delle imprese non cooperative (attorno al 16% del valore della produzione).

Il peso del costo del lavoro si conferma ampiamente al di sotto del costo per servizi sia nelle imprese cooperative che in quelle non cooperative. Emerge come il costo del lavoro incida in maniera più significativa nel sistema cooperativo dove, dopo la crescita registrata tra il 2003 e il 2005, tale tipologia di costo ha conosciuto un leggero rallentamento. Resta invece sostanzialmente stazionario il peso del costo del lavoro nelle imprese non cooperative.

Figura 3.1 – Peso dei costi per servizi e del costo del lavoro in rapporto al valore della produzione: trend 2003-2006



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

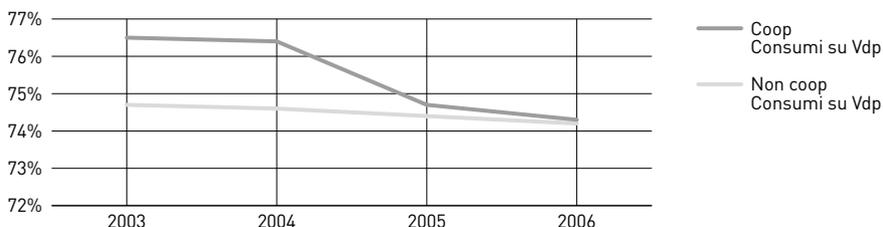
Nel 2006, il peso dei consumi sul valore della produzione risulta piuttosto simile nei due sistemi di impresa indagati anche se in questa voce di costo, e più in particolare tra gli acquisiti di materie prime e semilavorati che ne costituiscono la principale voce, dovrebbe essere contabilizzata buona parte della redditività delle cooperative.

Questo allineamento si è verificato dopo una significativa riduzione, nel periodo 2003-2006, dell'incidenza dei consumi sul valore della produzione nel sistema coope-

⁵⁰ La maggiore incidenza dei ricavi accessori nelle imprese cooperative non può invece essere ricondotta alla diversa composizione dei due modelli di impresa indagati – cooperative e imprese non cooperative – per fase di filiera e settori merceologici coperti; l'incidenza dei ricavi accessori, e quindi dei contributi pubblici, risulta, infatti, superiore nelle imprese cooperative anche escludendo dall'universo di riferimento la fase commerciale e focalizzando l'attenzione su specifici settori dell'agroalimentare.

rativo (figura 3.2). L'evoluzione di questo indice nelle cooperative tra il 2003 e il 2006 deriva da un *mix* di fattori che si combinano di volta in volta in maniera diversa nei vari settori dell'agroalimentare: andamento di mercato delle materie prime, integrazione di fasi del processo produttivo, minore capacità della cooperativa di remunerare i conferimenti dei soci.

Figura 3.2 – Peso dei consumi sul valore della produzione: trend 2003-2006

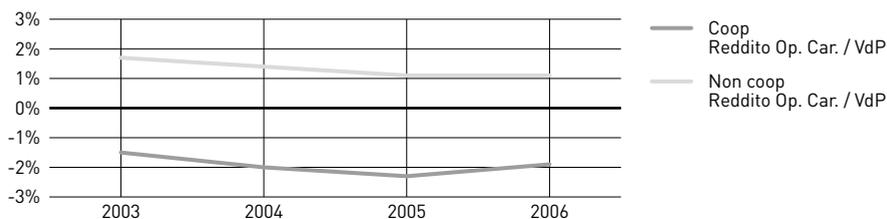


Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Sia per le cooperative che per le imprese non cooperative, si rileva una tendenza al deterioramento del risultato della gestione operativa nel periodo 2003-2006, nonostante il lieve miglioramento registrato per il sistema cooperativo tra il 2005 e il 2006 (figura 3.3).

Il *trend* simile rilevato su entrambi i modelli di impresa agisce però su livelli sensibilmente differenti. Infatti, contrariamente a quanto accade nelle imprese non cooperative, il risultato operativo caratteristico registrato dalle cooperative a livello aggregato risulta costantemente negativo. Ciò sembra legato al fatto che il valore dei conferimenti, contabilizzato nei consumi, viene attribuito in maniera residuale a consuntivo sulla base delle altre voci di Conto Economico; in presenza di altre fonti di ricavo attribuibili alla gestione extra-caratteristica, si tende quindi a massimizzare il valore dei conferimenti (con effetti diretti sul livello dei consumi e conseguentemente proprio sul risultato operativo caratteristico).

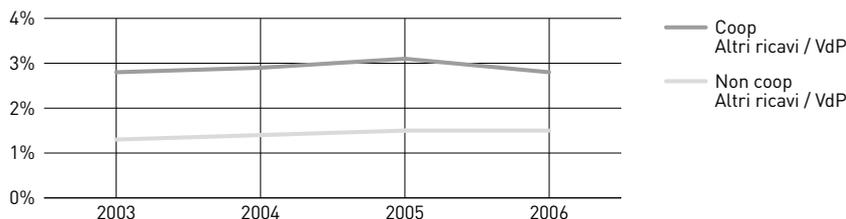
Figura 3.3 – Reddito Operativo Caratteristico: trend 2003-2006



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Non a caso, la voce “altri ricavi”, rientrante nella gestione extra-caratteristica, assume un peso importante sulla redditività delle cooperative, sensibilmente al di sopra dell'incidenza assunta dalla stessa voce nelle imprese non cooperative (figura 3.4).

Figura 3.4 – Altri Ricavi: trend 2003-2006



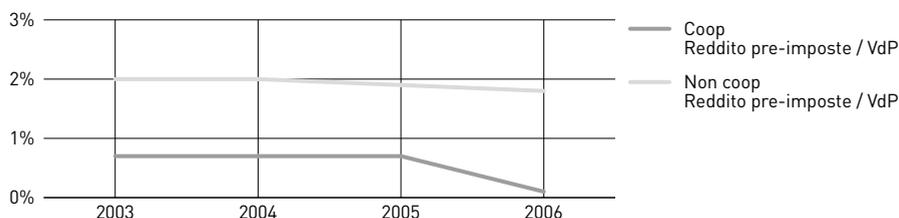
Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

In virtù dei ricavi provenienti dalla gestione extra-caratteristica, il risultato pre-imposte del sistema cooperativo diviene positivo e resta molto vicino al pareggio di bilancio (+0,1% nel 2006). È chiaro quindi come tutta la struttura di Conto Economico della cooperativa di produzione rifletta la sua natura mutualistica; compatibilmente con le esigenze di patrimonializzazione e sviluppo, il valore creato dall'attività della cooperativa viene in gran parte distribuito tra i soci tramite il valore dei conferimenti; in queste condizioni, la valenza di questo indicatore di redditività (risultato economico di esercizio) nelle cooperative è assolutamente diversa da quella invece assunta nelle società di capitali.

In ogni caso, sempre con riguardo al sistema cooperativo è interessante notare come la riduzione del reddito pre-imposte tra il 2005 e il 2006 (figura 3.5) sia avvenuta contestualmente a un miglioramento del risultato della gestione caratteristica (figura 3.3); ciò è, infatti, avvenuto in concomitanza con il peggioramento dei risultati della gestione finanziaria e straordinaria.

Nelle imprese agroalimentari non cooperative, il risultato economico, al lordo delle imposte, resta stabile attorno al 2% del valore della produzione nel periodo 2003-2006.

Figura 3.5 – Reddito pre-imposte: trend 2003-2006



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

3.2.3. Lo Stato Patrimoniale

Per quel che riguarda la composizione dell'Attivo Patrimoniale (figura 3.6), in linea generale emerge come siano praticamente sovrapponibili i pesi assunti nel 2006 dall'attivo circolante e dall'attivo immobilizzato nelle cooperative e nelle imprese non

cooperative (nell'ordine, 64% e 36% in entrambi i casi). A livello di *trend*, mentre la distribuzione del capitale investito tra attivo immobilizzato e capitale circolante resta praticamente inalterata tra il 2003 e il 2006 nelle imprese non cooperative, si assiste ad un lieve incremento del peso dell'attivo immobilizzato nel sistema cooperativo (dal 34% al 36% del capitale investito).

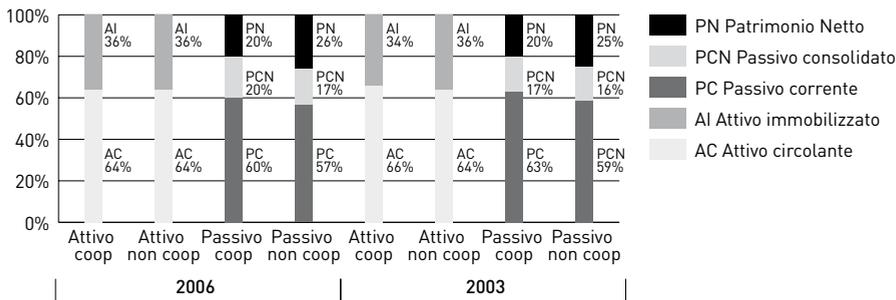
Altre differenze tra i due aggregati di impresa si riscontrano all'interno delle varie voci che compongono l'attivo immobilizzato e il capitale circolante. In particolare, nell'ambito dell'attivo circolante, al maggior peso delle liquidità immediate e delle rimanenze finali nelle cooperative corrisponde un'importanza maggiore dei crediti a breve termine nelle aziende non cooperative.

Ma è nella ripartizione del passivo e quindi nelle modalità di finanziamento delle attività che si evidenziano le principali differenze tra i due aggregati di impresa considerati; ciò è strettamente correlato alla natura e alla forma cooperativa che, come anticipato in premessa, si distingue anzitutto per un minor grado di patrimonializzazione. Questo perché varie sono le forme con cui il socio partecipa al finanziamento dell'attività di impresa.

La figura 3.6 mostra, non a caso, come il grado di patrimonializzazione risulta sensibilmente più robusto nelle imprese non cooperative (26% del totale passivo rispetto al 20% nelle cooperative nel 2006); specularmente, il sistema agroalimentare cooperativo si distingue per una maggior grado di indebitamento, sia a breve che a medio-lungo termine, in quota riferibile a debiti commerciali verso i soci per dilazioni di pagamento sui beni conferiti ("indebitamento interno").

Nel periodo 2003-2006 è interessante notare uno spostamento dell'indebitamento del sistema cooperativo dalle passività a breve (anzitutto debiti commerciali) al passivo consolidato, mentre resta invariato il grado di patrimonializzazione; l'evoluzione verificatasi nella composizione delle fonti di finanziamento (passivo) risulta coerente con il contestuale aumento del peso delle immobilizzazioni sul totale dell'attivo patrimoniale.

Figura 3.6 – Evoluzione della struttura patrimoniale nel periodo 2003-2006. Cooperative e imprese non cooperative



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

3.2.4. La valutazione delle performance

Considerando i due modelli di impresa a livello aggregato è possibile fare delle valutazioni più puntuali utilizzando alcuni dei principali indici di bilancio⁵¹; in funzione della metodologia sin qui proposta, tali indicatori offrono una valutazione delle *performance* registrate dai due sistemi di impresa indagati.

Non è al contrario possibile fare delle valutazioni di confronto tra le *performance* dell'impresa cooperativa e quelle dell'impresa non cooperativa; oltre alle già citate peculiarità che si evidenziano nella composizione del bilancio delle cooperative, bisogna, infatti, considerare come i due campioni analizzati rappresentano universi di riferimento che potrebbero avere una stratificazione molto differente per fase della filiera coperta e tipologia di attività svolta all'interno dello stesso settore, variabili che incidono profondamente nella struttura dei bilanci e negli indici utilizzati per la loro valutazione.

Stante questa premessa, alla base del successivo sviluppo dell'analisi, è comunque in questa sede utile proporre alcuni indici di bilancio al fine di verificare l'andamento dei due sistemi di impresa, considerati in modo sistemico, nel settore agroalimentare.

Nel periodo 2003-2006 emerge un peggioramento degli indici di redditività ed efficienza sia per le cooperative che per le imprese non cooperative (tabella 3.4). L'entità di tale *trend* non sembra comunque aver intaccato l'equilibrio finanziario e patrimoniale del sistema agroalimentare. L'analisi mostra, infatti, una buona programmazione delle imprese, cooperative e non cooperative, grazie alla quale si riesce a mantenere una buona correlazione tra impieghi e fonti di finanziamento a breve e a lungo termine. Esemplificativo come nel caso delle cooperative, al crescente peso delle immobilizzazioni materiali faccia riscontro nello stesso periodo l'accresciuta incidenza del passivo consolidato.

Anche se, come detto, non è in questa sede appropriato confrontare gli indici di bilancio delle cooperative con quelli riferibili alle imprese non cooperative, in prima istanza appare evidente come tutti gli indici di redditività ed equilibrio finanziario e patrimoniale risultino sensibilmente più incoraggianti nelle società non cooperative.

51 Nella selezione degli indici utili all'analisi di bilancio sono stati esclusi alcuni indicatori che seppur diffusamente utilizzati risultano di difficile lettura nel momento in cui si cercano di valutare le *performance* economiche e finanziarie dei due modelli di impresa esaminati. È questo ad esempio il caso del Roe – redditività del capitale proprio (reddito netto d'esercizio / Patrimoni netto) – che nel caso delle cooperative assume valori – negativi o positivi – molto elevati anche in presenza di risultati economici di modesta entità, in funzione del basso livello di patrimonializzazione che di solito si registra in questa forma di impresa. L'utilizzo di questo indicatore avrebbe di conseguenza potuto generare una percezione errata della realtà se messo a confronto con altri indicatori di redditività come la remunerazione del capitale investito (Roi) che diversamente viene calcolato rapportando il reddito operativo globale al capitale investito nell'impresa, un valore quest'ultimo strettamente connesso alla tipologia di attività svolta piuttosto che alla forma societaria (cooperativa o impresa non cooperativa).

Tali considerazioni sono state anche alla base della selezione degli indici successivamente utilizzati per l'analisi di bilancio per singoli comparti agroalimentari e gruppi di imprese simili.

Ciò risulta tuttavia imputabile alla peculiare struttura e composizione dei bilanci delle cooperative che rende il confronto degli indici assolutamente fuorviante se non contestualizzato rispetto alle caratteristiche di questa particolare forma societaria.

Gli indici di redditività delle cooperative, infatti, non tengono in considerazione la marginalità distribuita ai soci tramite il valore dei conferimenti che viene invece contabilizzata come costo di approvvigionamento pur rappresentando, in quota parte, un sostanziale utile d'esercizio; in questo contesto, ne consegue come tutti gli indici di risultato economico e valore aggiunto risultino sottostimati per il sistema cooperativo.

Tabella 3.4 – Evoluzione dei principali indici di bilancio nel periodo 2003-2006*

	Cooperative				Non cooperative			
	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003
Variazione ricavi	6,8%	-0,4%	2,3%	/	3,7%	0,2%	3,4%	/
Roi	1,4%	1,4%	1,6%	2,2%	3,9%	3,9%	4,3%	5,2%
Valore Aggiunto per unità di costo lavoro	1,11	1,07	1,11	1,17	1,58	1,57	1,65	1,73
Rotazione Capitale Investito	1,15	1,13	1,19	1,21	1,35	1,37	1,44	1,44
Rapporto Corrente	1,06	1,04	1,04	1,05	1,12	1,11	1,11	1,09
Indice di liquidità primaria	0,70	0,65	0,68	0,70	0,79	0,77	0,77	0,75
Indice del Margine di Struttura	0,56	0,58	0,57	0,58	0,71	0,71	0,70	0,69
Indice del Margine di Struttura Allargato	1,10	1,06	1,08	1,09	1,19	1,17	1,17	1,14
Debiti finanziari / Patrimonio netto	1,46	1,39	1,57	1,46	1,22	1,25	1,29	1,25
Oneri finanziari / Valore produzione	1,4%	1,2%	1,1%	1,2%	1,4%	1,2%	1,2%	1,5%

* Gli indici di bilancio utilizzati in questa fase di analisi sono stati brevemente esplicitati nel box 3.1.

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Allo stesso modo, il livello, meno confortante, degli indici finanziari e patrimoniali delle cooperative si spiega con il loro strutturale minor grado di capitalizzazione.

Se confrontiamo le modalità di finanziamento dell'attività aziendale nei due modelli di impresa esaminati, nelle cooperative il finanziamento delle attività è in misura minore riconducibile al patrimonio netto; allo stesso tempo c'è da notare come i soci finanziano l'attività di impresa in modi diversi e solo in parte tramite sottoscrizione di capitale sociale (ad esempio concedendo credito sugli apporti di beni e materia prima). Con queste premesse, si spiega ad esempio perché nel sistema cooperativo si registra un più basso livello degli indici di margine di struttura e margine di struttura allargato, che dipendono proprio dal livello di patrimonio netto.

In questo contesto, in vista di un'analisi comparativa rispetto al sistema agroalimentare non cooperativo, che verrà sviluppata con maggiore dettaglio per specifici comparti merceologici nel prosieguo del lavoro, la natura mutualistica della cooperativa e la composizione del bilancio che ne deriva suggeriscono un'attenzione particolare sulla dinamica degli indici di bilancio piuttosto che sul loro livello.

Box 3.1 – Gli indici di bilancio utilizzati per l'analisi delle *performance*

Variatione dei ricavi

Segnala quali siano le variazioni del fatturato nel tempo. L'aumento dei ricavi può essere dovuto alla crescita dei volumi venduti o all'aumento dei prezzi di vendita. L'andamento del fatturato è un indice dimensionale e per dare indicazioni di *performance* va confrontato con il contestuale andamento dei costi.

ROI = Reddito Operativo Globale/Capitale Investito

È un indicatore di redditività. Il ROI (*Return on investment*) misura la capacità dell'impresa di produrre ricchezza tramite la gestione operativa e quindi di remunerare il capitale proprio e quello di terzi. Tale indice rappresenta un parametro idoneo a rilevare l'efficienza e l'efficacia delle decisioni di investimento e di funzionamento dell'impresa. Esso non risente degli effetti economici delle scelte in materia di politica finanziaria, vale a dire delle modalità tramite cui il suddetto capitale è stato finanziato. Generalmente, un buon ROI deve essere superiore al costo del debito per poter sfruttare l'effetto leva finanziaria.

Valore Aggiunto per unità di costo lavoro = Valore aggiunto/Costo del lavoro

Misura la capacità di creare valore per unità (economica) del fattore lavoro. Indica l'incidenza del costo del lavoro sul valore aggiunto prodotto e quindi le modalità di distribuzione del valore aggiunto.

Rotazione del Capitale Investito = Ricavi netti/Capitale Investito

Misura quante volte nell'arco dei 12 mesi della gestione aziendale il capitale investito è rigenerato dalle vendite. Il giudizio migliora quanto più elevato è questo indice. Si tratta di un indicatore di efficienza. Nell'analisi questo indice (o meglio il suo reciproco) è stato utilizzato per segmentare le filiere in gruppi di imprese simili perché restituisce informazioni circa la struttura aziendale e la tipologia di attività svolta.

Rapporto corrente = Attivo corrente / Passivo corrente

È un indicatore di solvibilità. Indica la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni di breve periodo con mezzi liquidi (liquidità immediate) o liquidabili entro 12 mesi (liquidità differite e disponibilità). Segnala la capacità di far fronte agli impegni a breve con i mezzi liquidi a disposizione e con le entrate future derivanti dal realizzo delle liquidità differite e delle disponibilità. Un valore maggiore di 1 è giudicato come sintomo di un discreto grado di liquidità. L'interpretazione potrebbe presentare delle incertezze qualora le scorte non siano facilmente smobilizzabili o qualora si verifichi un'ulteriore dilazione dei debiti/crediti.

Indice di liquidità primaria = (Attivo corrente–Rimanenze finali)/Passivo corrente

È un indicatore di solvibilità. Indica la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni di breve periodo con mezzi liquidi o liquidabili entro 12 mesi (liquidità immediate e differite). In questo caso, però, il concetto di liquidità accolto è più ristretto, poiché non si considerano le risorse investite nelle scorte. È un indicatore molto importante su cui le banche basano parte del loro giudizio di solvibilità delle aziende. Un buon indice di liquidità (vicino o maggiore all'unità) facilita l'accesso al credito e riduce il suo costo.

Indice del margine di struttura = Patrimonio netto/Attivo Immobilizzato

È un indicatore della solidità dell'azienda e segnala la capacità dei mezzi propri di finanziare gli investimenti immobilizzati. In genere, il giudizio è positivo quando tale quoziente assume valori maggiori di uno, poiché significa che gli investimenti di medio lungo termine sono oltremodo finanziati con mezzi propri, denotando così una buona solidità patrimoniale.

Indice del margine di struttura allargato = (Patrimonio netto + Passivo consolidato)/Attivo Im-mobilizzato

È un indicatore della solidità dell'azienda e segnala la capacità dei mezzi propri e dei debiti a lungo termine di finanziare gli investimenti immobilizzati. Tale indice esprime la misura in cui le fonti di finanziamento permanenti e a medio/lungo termine coprono il fabbisogno finanziario originato dagli investimenti di medio/lungo periodo. Anche in questo caso il giudizio è positivo qualora tale indicatore sia maggiore di uno.

Debiti finanziari / Patrimonio netto = (Debiti finanziari a breve termine + Debiti finanziari a lungo termine) / Patrimonio netto

È l'ammontare di debiti finanziari per un euro di Patrimonio netto. È un indicatore della struttura patrimoniale e del rapporto tra modalità di finanziamento dell'attività di impresa. Tanto più alto è questo indice tanto maggiore è il rilievo e la dipendenza dal capitale di terzi. Per il calcolo di quest'indice sono esclusi i bilanci semplificati che non permettono di quantificare i debiti finanziari.

Oneri finanziari / Valore della produzione

Indica l'incidenza percentuale degli oneri finanziari sul valore della produzione e quindi sulla gestione economica dell'impresa. Tale incidenza è legata sia alla quantità di debito oneroso che il settore incorpora, sia al costo del debito.

In ogni caso, l'analisi per soglie dimensionali di fatturato, realizzata sui risultati medi relativi all'intero arco temporale 2003-2006, mette chiaramente in evidenza come tutti gli indici di redditività, efficienza ed equilibrio finanziario e patrimoniale migliorino in maniera significativa e progressiva al crescere delle dimensioni aziendali sia nel sistema agroalimentare cooperativo che nel sistema di imprese non cooperative (tabella 3.5).

Tabella 3.5 – I principali indici di bilancio per soglie dimensionali

	Risultati cumulati: media 2006-2003 per soglie di fatturato									
	Cooperative					Non cooperative				
	Tutto	< 2	2-7	7-40	> 40	Tutto	< 2	2-7	7-40	> 40
Variazione ricavi	8,8%	-12,1%	-2,3%	1,8%	14,3%	7,5%	-9,3%	2,8%	10,7%	8,2%
Roi	1,6%	1,0%	1,4%	1,3%	1,9%	4,3%	2,0%	3,3%	4,0%	5,3%
Valore Ag. per unità di costo lavoro	1,12	0,94	0,91	0,99	1,19	1,63	1,30	1,44	1,59	1,82
Rotazione Capitale Investito	1,17	0,70	0,83	0,97	1,40	1,40	0,89	1,18	1,36	1,59
Rapporto Corrente	1,05	0,99	1,01	1,02	1,08	1,10	1,03	1,05	1,11	1,13
Indice di liquidità primaria	0,68	0,48	0,55	0,66	0,76	0,77	0,69	0,72	0,75	0,81
Indice del Margine di Struttura	0,57	0,46	0,55	0,60	0,59	0,70	0,56	0,60	0,77	0,72
Indice del Margine di Struttura All.	1,08	0,99	1,02	1,04	1,13	1,17	1,03	1,08	1,20	1,21
Debiti finanziari / Patrim. netto	1,47	1,19	1,34	1,34	1,57	1,25	0,89	1,10	1,23	1,33
Oneri finanziari / Valore produz.	1,3%	2,0%	1,8%	1,5%	1,0%	1,3%	2,0%	1,6%	1,3%	1,2%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

La dimensione d'azienda si pone quindi come un fattore di efficienza e solidità a prescindere dal modello d'impresa indagato.

3.3. ANALISI COMPARATA DELLE *PERFORMANCE* NEI DUE SISTEMI DI IMPRESA

3.3.1. *Le differenti strutture di filiera delle cooperative e delle imprese non cooperative*

Le indicazioni finora emerse vanno interpretate alla luce del fatto che gli universi fino a questo punto indagati risultano funzionali alla descrizione della realtà del modello cooperativo e del sistema non cooperativo, senza però offrire la possibilità di un confronto puntuale ed attendibile tra i due diversi modelli di impresa⁵².

Per passare ad un livello di analisi più puntuale, e mettere a confronto il modello cooperativo con quello non cooperativo a livello di impresa⁵³, risulta necessario verificare le differenze strutturali nei due universi di riferimento ed eventualmente ridefinire i campioni. Ci si riferisce anzitutto al posizionamento di filiera che ricoprono questi due modelli d'impresa nei vari comparti dell'agroalimentare italiano. Infatti, gli universi di riferimento fin qui analizzati rappresentano due realtà focalizzate in maniera differente lungo la filiera come è evidente dalla tabella 3.6⁵⁴.

Tabella 3.6 – Distribuzione degli universi esaminati per fase della filiera coperta

	Cooperative	Non cooperative
Agricoltura	41%	6%
Industria	41%	57%
Commercio	18%	37%
Totale	100%	100%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Per verificare in che modo il differente posizionamento di filiera incide sulla struttura e sugli indici di bilancio, sono stati utilizzati alcuni indici di Conto Economico e Stato Patrimoniale strettamente correlati proprio al posizionamento dell'impresa lungo la filiera, focalizzando l'attenzione su alcuni dei principali settori agroalimentari, ovvero l'ortoflorofrutticolo, la zootecnia e il lattiero-caseario.

A titolo esemplificativo, si è proceduto così a verificare come cambiano gli indici di bilancio selezionati in questi tre settori, per il sistema cooperativo e per quello delle

52 Gli universi fin qui esaminati considerano l'intera filiera agroalimentare e tutte le imprese con disponibilità di bilancio per l'intera serie storica 2003-2006, nell'intento di restituire una fotografia del sistema cooperativo e dell'aggregato di imprese non cooperative il più possibile rappresentativa delle diverse realtà esaminate.

53 Tale confronto sarà realizzato grazie all'analisi dinamica degli indici di bilancio, stante le differenze strutturali nel bilancio dei due modelli di impresa esaminati che non ne permettono un confronto diretto.

54 L'attribuzione delle imprese lungo le varie fasi delle filiere agroalimentari esaminate è stata realizzata seguendo la classificazione delle attività economiche Ateco 2002 (Cfr Appendice metodologica).

imprese non cooperative, nel caso in cui da un universo che considera l'intera filiera si procede ad escludere la fase commerciale.

Come è possibile notare nella tabella 3.7, in tutti i tre settori considerati, con l'esclusione della fase commerciale si riduce sia per le cooperative che per le imprese non cooperative l'incidenza dei consumi sul valore della produzione; ciò è coerente con il fatto che tale indicatore assume un valore molto elevato nelle imprese commerciali, laddove il valore di acquisto dei prodotti risulta molto più vicino al fatturato in mancanza di processi di trasformazione dello stesso.

Tabella 3.7 – Indicatori rappresentativi del posizionamento di filiera delle cooperative e delle imprese non cooperative; differenze con l'esclusione della fase commerciale

	Intera filiera agroalimentare		Filiera agroalimentare senza fase commerciale	
	Coop	Non coop	Coop	Non coop
Settore Ortoflorofrutticolo – Risultati su medie 2006-2003				
Peso Consumi su valore della produzione	70,5%	77,3%	68,8%	63,2%
Peso Ammortamenti su valore della produzione	3,7%	1,7%	3,9%	3,7%
Peso Costo del lavoro su valore della produzione	11,4%	6,0%	11,5%	11,1%
Peso Attivo immobilizzato sul capitale investito	43,0%	31,9%	43,0%	36,1%
Settore Zootecnico – Risultati su medie 2006-2003				
Peso Consumi su valore della produzione	79,7%	75,2%	78,9%	71,6%
Peso Ammortamenti su valore della produzione	1,1%	2,4%	1,1%	2,7%
Peso Costo del lavoro su valore della produzione	9,2%	6,2%	9,8%	7,4%
Peso Attivo immobilizzato sul capitale investito	20,9%	36,0%	21,4%	37,2%
Settore Lattiero-Caseario – Risultati su medie 2006-2003				
Peso Consumi su valore della produzione	73,4%	72,3%	73,1%	66,4%
Peso Ammortamenti su valore della produzione	3,5%	3,2%	3,5%	4,1%
Peso Costo del lavoro su valore della produzione	7,1%	6,8%	7,1%	8,3%
Peso Attivo immobilizzato sul capitale investito	30,3%	36,4%	30,4%	42,5%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Quello che però risulta notevolmente differente tra il sistema cooperativo e le imprese non cooperative è l'entità di questa riduzione, a testimonianza di una maggiore focalizzazione sulla commercializzazione delle imprese non cooperative, rispetto a quanto avviene al contrario per il sistema cooperativo che risulta più spostato nella parte a monte dei processi produttivi.

Per quel che riguarda gli altri indici rappresentati nella tabella 3.7 – peso degli ammortamenti e del costo del lavoro sul valore della produzione e peso dell'attivo immobilizzato sul capitale investito – emerge come in tutti e tre i casi essi tendano a crescere con l'esclusione della fase commerciale e anche in questo caso in misura più consistente nelle imprese non cooperative.

Questo perché le aziende posizionate più a valle ed operanti nella commercializzazione del prodotto generalmente si caratterizzano per un peso degli ammortamenti e del costo del lavoro significativamente più basso rispetto a quanto accade nelle fasi agricole e industriali, laddove c'è invece una maggiore concentrazione di capitale e lavoro. Allo

stesso modo, nelle imprese commerciali solitamente il ruolo delle immobilizzazioni sul capitale investito è meno rilevante in virtù del fatto che in questa tipologia di imprese non sono necessari strutture e impianti di trasformazione e lavorazione.

Esistono quindi delle profonde differenze strutturali tra i due campioni precedentemente definiti considerando l'intera filiera agroalimentare, visto che la fase della filiera più a valle (quella commerciale) assume un peso sensibilmente superiore nell'insieme delle imprese non cooperative.

Al fine di dare maggiore omogeneità ai due modelli di impresa considerati e facilitarne il confronto, si è provveduto quindi a ridefinire i campioni oggetto di analisi.

3.3.2. La costruzione dei campioni per l'analisi comparata

Per passare ad una valutazione delle *performance* dei due modelli di impresa non si può quindi prescindere da una maggiore omogeneità circa il loro diverso posizionamento lungo la filiera agroalimentare.

Per tali motivi, in virtù anche delle evidenze emerse (tabella 3.7) si è proceduto a ridefinire i campioni di indagine escludendo in entrambi le imprese commerciali.

Oltre ai settori ortoflorofrutticolo, zootecnico e lattiero caseario, il confronto delle *performance* ha coinvolto anche il settore vitivinicolo. Quest'ultimo non è stato, infatti, analizzato relativamente all'evoluzione degli indici di bilancio con l'esclusione delle imprese commerciali della filiera (tabella 3.7) solo perché per questo particolare settore non sono disponibili codici statistici specifici sulle imprese specializzate nella commercializzazione del prodotto (vino); questo vuol dire, che la composizione del settore vitivinicolo resta inalterata passando dall'analisi sull'intera filiera a quella che esclude la fase commerciale.

L'analisi comparata delle *performance* tra il modello cooperativo e l'impresa non cooperativa è stata quindi sviluppata focalizzando l'attenzione sulla parte agricola e industriale dei quattro settori agroalimentari selezionati.

L'esclusione della fase commerciale e la focalizzazione su specifici comparti merceologici non garantisce comunque una buona omogeneità dei due gruppi di imprese – cooperative e imprese non cooperative – oggetto di confronto.

Per venire incontro a tale esigenza, si è scelto di segmentare le imprese dei due nuovi universi di riferimento per dotazione infrastrutturale e tipologia di attività svolta. All'interno di ciascuno dei quattro settori selezionati, che rappresentano gran parte dell'agroalimentare italiano, è stato a tal fine utilizzato l'indice che misura il peso del capitale investito sul fatturato per raggruppare le cooperative e le imprese non cooperative della fase agricola e industriale in gruppi omogenei e confrontabili per grado di intensità di capitale dell'attività.

La scelta è ricaduta su questo specifico indicatore (*Capitale Investito/Fatturato*) poiché in grado di restituire indicazioni circa le fasi di attività coperte, il grado di integrazione e la tipologia di attività svolta.

In ciascuno dei quattro settori sopra-elencati, sono stati così costruiti due gruppi di imprese, sia nell'ambito del sistema cooperativo che con riguardo all'aggregato delle imprese non cooperative, che si distinguono rispettivamente per:

- alta intensità di capitale rispetto al fatturato (*Capitale Investito/Fatturato*) – **Gruppo 1**;
- bassa intensità di capitale rispetto al fatturato (*Capitale Investito/Fatturato*) – **Gruppo 2**.

Al fine di dare maggiore forza a quest'operazione di omogeneizzazione, sono state prese in considerazione solo quelle aziende, cooperative e non cooperative, con un'intensità del capitale investito rispetto al volume di affari realizzato particolarmente alta o, viceversa, bassa⁵⁵. Ciò è stato possibile grazie all'analisi per decili dell'indice di capitale investito sul fatturato che di volta in volta è stato utilizzato nei quattro comparti agroalimentari oggetto di studio.

In virtù del fatto che ciascuno dei quattro settori selezionati si caratterizza per un differente livello medio di capitale investito rispetto al fatturato, le soglie utilizzate per definire l'appartenenza ai due gruppi di imprese in tal modo definiti variano sensibilmente a seconda del settore agroalimentare presso di volta in volta in considerazione.

In ogni caso, nel Gruppo 1 rientrano quindi quelle imprese, cooperative e non, che per sviluppare il proprio fatturato necessitano di un elevato livello di capitale; viceversa del Gruppo 2 fanno parte quelle imprese che svolgono la propria attività con un'intensità di capitale relativamente bassa.

Questa ripartizione delle imprese in gruppi risulta funzionale all'individuazione di modelli di impresa simili rispetto all'indicatore selezionato (*Capitale investito/Fatturato*). Come è possibile notare nel proseguo dell'analisi, tale ripartizione non è sempre riconducibile agli stessi fattori nei quattro comparti analizzati; così l'appartenenza a uno dei due gruppi definiti per intensità del capitale risulterà funzione del grado di integrazione dei processi produttivi, della focalizzazione su specifici sub-comparti o ancora della fase di attività svolta, a seconda del settore oggetto di studio.

In tal senso, l'analisi delle *performance*, strutturata per singolo settore, cercherà di mantenere una relazione diretta con le evidenze che emergeranno circa le caratteristiche strutturali del settore che sono alla base della segmentazione delle imprese, cooperative e non, in gruppi.

La valutazione comparata delle *performance* registrate dai due sistemi di impresa esaminati è stata comunque realizzata alla luce della particolare struttura di bilancio delle imprese cooperative; a tal fine, più che sul livello degli indici di bilancio, l'analisi si è concentrata sul loro *trend* nel periodo 2003-2006.

Non a caso, in ciascuno dei quattro settori oggetto di studio, dall'analisi per gruppi di imprese omogenee per intensità del capitale investito, generalmente emerge con chiarezza come alcuni dei principali indici di bilancio siano profondamente influenzati dalla particolare natura e struttura della forma cooperativa; in considerazione dei

⁵⁵ Ne consegue che la sommatoria delle numerosità di impresa registrate per i due gruppi in tal modo definiti risulta inferiore al totale della numerosità di imprese registrata per l'intero universo di riferimento.

suoi scopi mutualistici e delle tipiche modalità di finanziamento delle società cooperative, sia gli indici di redditività che quelli di patrimonializzazione delle cooperative risultano infatti posizionarsi su livelli inferiori a quelli invece registrati per le imprese non cooperative.

3.3.3. Il settore vitivinicolo

Coerentemente con l'impostazione di analisi proposta, all'interno delle fasi agricole e industriali del settore vitivinicolo, sono stati individuati due gruppi di imprese per entrambi i modelli di impresa considerati (cooperative e imprese non cooperative):

- imprese ad alta intensità di capitale rispetto al fatturato⁵⁶ – **Gruppo 1**;
- imprese a bassa intensità di capitale rispetto al fatturato⁵⁷ – **Gruppo 2**.

Sia per le cooperative che per le imprese non cooperative, nel gruppo di imprese a bassa intensità del capitale investito (Gruppo 2) rientrano gran parte delle realtà di maggiori dimensioni; alla riduzione del grado di concentrazione del capitale investito rispetto al fatturato aumenta quindi la presenza delle imprese di maggiori dimensioni (tabella 3.8). La crescita dimensionale di queste imprese pare quindi essersi realizzata tramite un incremento del fatturato più che proporzionale rispetto al capitale investito a testimonianza che le potenzialità di sviluppo nel settore passano non solo da uno sforzo patrimoniale ma anche e soprattutto da un riposizionamento qualitativo del prodotto e da una efficace gestione commerciale.

Tabella 3.8 – Vitivinicolo: numero di imprese appartenenti ai due gruppi selezionati per intensità del capitale investito. Distribuzione per soglie di fatturato (mln €)

	Cooperative					Imprese non cooperative				
	Totale	< 2	2-7	7-40	> 40	Totale	< 2	2-7	7-40	> 40
Imprese ad alta intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 1)	66	24	33	8	1	117	72	37	6	2
Imprese a bassa intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 2)	67	11	33	19	4	121	31	35	46	9

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Come mostrano le rilevazioni circa l'incidenza dei consumi sul valore della produzione (tabelle 3.9 e 3.10), la costruzione dei gruppi in base all'intensità del capitale investito rispetto al fatturato riesce a segmentare in maniera più netta le imprese non cooperative per posizionamento lungo la filiera; il modello di *business* delle coope-

⁵⁶ La media di gruppo dell'indice di rotazione del capitale investito (il reciproco dell'indice capitale investito / fatturato) è ≤ 0,5 in tutti i quattro anni considerati sia per le cooperative che per le imprese non cooperative.

⁵⁷ La media di gruppo dell'indice di rotazione del capitale investito (il reciproco dell'indice capitale investito / fatturato) è ≥ 1,0 in tutti i quattro anni considerati sia per le cooperative che per le imprese non cooperative.

relative appare invece molto più simile a prescindere dal grado di concentrazione del capitale investito. Ciò è da ricondurre al fatto che mentre le imprese non cooperative in alcuni casi coprono anche l'attività di gestione diretta dei fondi agricoli, nel sistema cooperativo tale attività è solitamente di competenza dei singoli soci e la cooperativa generalmente svolge la propria attività a partire dalla trasformazione delle uve.

L'analisi temporale 2003-2006 evidenzia come in entrambi i gruppi presi in considerazione (tabelle 3.9 e 3.10) diminuisce il peso dei consumi sul valore della produzione sia nelle cooperative che nelle imprese non cooperative e questo a prescindere dall'andamento dei ricavi; ciò suggerisce un processo di progressiva valorizzazione del prodotto nel settore. Per quel che riguarda le cooperative, la riduzione del peso dei consumi tra il 2003 e il 2006 è avvenuta contestualmente a una crescita del risultato economico d'esercizio. Risulta di conseguenza difficile imputare la diminuzione dell'incidenza dei consumi sul valore della produzione a una minore capacità di valorizzare i conferimenti dei soci.

Prima di passare all'analisi sui singoli gruppi definiti per intensità del capitale investito rispetto al fatturato, si segnala, infine, come l'incidenza dei ricavi accessori – e tra questi i contributi pubblici – sul fatturato complessivo sia decisamente superiore nelle imprese del Gruppo 1; ciò risulta molto evidente sia per le cooperative che per le imprese non cooperative e in entrambi i casi sembra riconducibile al maggior peso delle realtà di minori dimensioni in questo aggregato (Gruppo 1).

Vitivinicolo – Imprese ad alta intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 1): le aziende di piccola e media dimensione

In questo gruppo di imprese emerge anzitutto una profonda differenza tra le cooperative e le imprese non cooperative in merito al livello di integrazione a monte dell'attività svolta. La diversa incidenza dei consumi sul fatturato segnala che se le cooperative risultano focalizzate sulla trasformazione delle uve (la gestione e la proprietà dei fondi agricoli è in capo ai singoli soci), le imprese non cooperative sembrano essere maggiormente integrate a monte con la gestione diretta e la proprietà dei terreni agricoli (si tratta in buona parte di aziende agricole); non si spiegherebbe altrimenti un livello dei consumi che nel 2006 arriva a rappresentare solo il 38% del valore della produzione (tabella 3.9).

Fatte salve tali peculiarità, si può notare come tra il 2003 e il 2006 all'altalenante evoluzione dei ricavi (con significative contrazioni soprattutto tra le cooperative) corrisponde un incremento degli investimenti (in misura maggiore nelle imprese non cooperative). In entrambi i modelli di impresa, la crescita del capitale investito è riferibile anzitutto allo sviluppo del capitale immobilizzato e sembra essersi realizzata senza compromettere l'equilibrio finanziario e patrimoniale aziendale.

A testimonianza di ciò basta considerare la riduzione del peso dei debiti finanziari sul patrimonio netto sia nelle cooperative che nelle imprese non cooperative. Inoltre la tabella 3.9 mostra una ricomposizione delle fonti di finanziamento coerente con lo

sviluppo dell'attivo immobilizzato. Se nelle imprese non cooperative questo percorso è stato affrontato grazie anche a un contributo importante in termini di capitale proprio, nelle cooperative si è assistito al consolidamento di una parte del debito come evidenziato dall'evoluzione degli indici di margine di struttura, margine di struttura allargato e rapporto corrente.

Tabella 3.9 – Vitivinicolo: trend 2003-2006 degli indici di bilancio nelle imprese con alta incidenza del capitale investito sul fatturato. Confronto tra cooperative e imprese non cooperative

	Cooperative				Imprese non cooperative			
	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003
Peso Consumi su VdP	75,7%	78,7%	79,5%	80,4%	37,6%	38,8%	38,2%	40,7%
Sviluppo d'impresa								
Variazione ricavi*	2,1%	-7,6%	-2,3%	/	4,7%	1,7%	-2,2%	/
Variazione capitale investito*	4,0%	6,9%	5,0%	/	7,5%	6,6%	5,5%	/
Tasso di investimento imm. mat.	14,6%	10,6%	12,5%	/	25,1%	23,3%	26,9%	/
Redditività ed efficienza								
Roi	1,3%	1,7%	2,2%	1,6%	2,5%	1,0%	1,0%	2,8%
Ricavi per unità di costo lavoro	9,6	9,5	11,0	11,6	5,4	5,2	5,3	5,7
Rotazione Scorte	1,7	1,7	2,2	2,2	1,1	1,2	1,2	1,3
Equilibrio finanziario e patrimoniale								
Indice del Margine di Struttura	0,51	0,51	0,50	0,54	0,66	0,61	0,62	0,63
Indice del Margine di Struttura Allargato	1,01	0,98	0,95	0,95	1,06	0,98	1,06	1,01
Rapporto Corrente	1,01	0,98	0,96	0,96	1,11	0,96	1,11	1,03
Debiti finanziari / Patrimonio netto	1,30	1,36	1,67	1,35	0,60	0,67	0,61	0,63

* Variazioni percentuali rispetto all'anno precedente

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Dal confronto tra i due modelli di impresa considerati emerge anche in questo caso il minor grado di patrimonializzazione della forma cooperativa.

Per quel che concerne l'analisi di redditività, la renumerazione del capitale investito (Roi) si riduce leggermente tra il 2003 e il 2006 sia per le cooperative che per le imprese non cooperative; nel periodo esaminato, alla crescita del capitale investito non ha fatto quindi riscontro un proporzionale incremento del risultato operativo globale.

Un'analisi più dettagliata sulla struttura di Conto Economico delle imprese con alta incidenza del capitale investito rispetto al fatturato mette in evidenza come sia nelle cooperative che nelle imprese non cooperative l'andamento economico è strettamente correlato ai ricavi accessori, stante una gestione caratteristica spesso deficitaria. Ciò appare riconducibile all'imputazione residuale del valore dei conferimenti nel caso delle cooperative e alla presenza di molte aziende agricole di piccola dimensione nel gruppo di imprese non cooperative.

In calo anche gli indici di efficienza tecnica; tra il 2003 e il 2006 si riducono, infatti, sia i ricavi per unità di costo del lavoro che la rotazione delle scorte in entrambi i modelli di impresa analizzati, con un'intensità maggiore nelle imprese cooperative. Tuttavia, si segnala come entrambi gli indici di efficienza considerati continuano a registrare un livello sensibilmente più confortante nelle imprese cooperative in virtù delle maggiori dimensioni medie di azienda (come si deduce dalla tabella 3.8) e del minore presidio della fase più strettamente agricola (caratterizzata da una maggiore incidenza del costo del lavoro sul fatturato).

Box 3.2 – Gli indici di bilancio utilizzati nell'analisi per gruppi di imprese

Di seguito si riporta una breve descrizione degli indici di bilancio utilizzati nell'analisi delle *performance* per gruppi di imprese "simili"; per gli indici di bilancio già utilizzati in precedenza per l'analisi dell'intera filiera agroalimentare (*paragrafo 3.2*) si rimanda al *Box 3.1*.

Peso dei Consumi sul Valore della produzione = Consumi / Valore della produzione

È un indicatore che misura il posizionamento produttivo lungo la filiera considerata; ad esempio un elevato peso dei consumi è tipico delle aziende di pura commercializzazione laddove il prodotto non subisce alcuna trasformazione nel processo aziendale, mentre viceversa nelle aziende che presidiano la fase agricola il valore degli acquisti e dei consumi assume un peso relativamente basso se confrontato con quello delle aziende di trasformazione e commercializzazione. La capacità di creare e distribuire valore dell'impresa aumenta al decrescere di questo indicatore. Si ricorda che nel caso delle imprese cooperative tale indicatore è influenzato dal fatto che buona parte delle renumerazione dei soci viene distribuita tramite conferimenti (contabilizzati nella cooperativa tra i consumi).

Variazione del capitale investito

Indica il tasso di variazione annuale del capitale investito nell'attività di impresa e quindi la dinamica dimensionale dell'azienda senza però indicare le modalità di finanziamento dello sviluppo aziendale (capitale di terzi o capitale proprio) e le attività oggetto di investimento.

Tasso di investimento immobilizzazioni materiali

Indica la percentuale dei ricavi investita nell'acquisto di immobilizzazioni materiali (ossia terreni e fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature ecc...).

Ricavi per unità di costo del lavoro = Ricavi / Costo del lavoro

Si tratta di un indicatore che misura l'efficienza produttiva del fattore lavoro impiegato (a sua volta strettamente correlata agli altri fattori produttivi impiegati). Il giudizio migliora al crescere dell'indice.

Rotazione delle scorte = Ricavi netti / Rimanenze finali

Misura quante volte in un arco temporale di dodici mesi le scorte sono riciclate. Il giudizio migliora al crescere di questo indice. Si tratta di un indicatore di efficienza che spesso misura anche il posizionamento produttivo lungo la filiera considerata.

Vitivinicolo – Imprese a bassa intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 2): le aziende più strutturate

A differenza di quanto evidenziato nel Gruppo 1, in questo caso le cooperative e le imprese non cooperative appaiono molto più simili con riguardo al tipo di attività svolta e alla lunghezza del ciclo produttivo come mostra il confronto del peso dei consumi sul valore della produzione. Non a caso, le imprese, cooperative e non, appartenenti a questo gruppo si occupano della trasformazione delle uve e delle ultime fasi di lavorazione della filiera fino a coprire anche le funzioni di servizio e commerciali (spesso tramite controllate nel caso delle cooperative) a valle del processo produttivo.

È in questo gruppo che rientra buona parte delle imprese, cooperative e non, di maggiori dimensioni del settore.

Analizzando i principali indici di bilancio (tabella 3.10) si nota come, nel periodo 2003-2006 lo sviluppo dimensionale dell'impresa in termini di capitale investito – in questo percorso di crescita il ruolo delle immobilizzazioni materiali risulta meno rilevante rispetto a quanto accade nel Gruppo 1 – si è verificato senza alterare in maniera sostanziale gli equilibri finanziari e patrimoniali, come mostra la tenuta degli indici di margine struttura e margine di struttura allargato (resta un buon grado di copertura degli impieghi a lungo termine con fonti di finanziamento di medio-lungo periodo) e la riduzione del peso dei debiti finanziari sul patrimonio netto in entrambi i modelli di impresa considerati.

Anche in questo caso, gli indici di equilibrio patrimoniale confermano il minor grado di patrimonializzazione delle cooperative, una caratteristica insita nella struttura finanziaria e patrimoniale di questa particolare forma societaria.

Resta soddisfacente anche il grado di solvibilità delle cooperative e delle imprese non cooperative nel far fronte agli impegni di breve periodo con mezzi liquidi o liquidabili in breve termine (Rapporto corrente).

L'andamento dei ricavi tra il 2003 e il 2006 risulta più favorevole alle cooperative con tassi di crescita che oscillano tra il +2% e il +6% annui; nel contempo, nelle imprese non cooperative si registrano risultati molto altalenanti (dal -10% del 2005 al +12% del 2006).

Per quel che riguarda gli indici di redditività, resta valida l'impossibilità di confrontare in modo diretto i livelli registrati nelle due forme di impresa considerate; la minore renumerazione del capitale investito (Roi) nelle cooperative non tiene infatti in considerazione la distribuzione del *plus-valore* creato sui beni conferiti.

A livello di *trend*, invece, tra il 2003 e il 2006 si registra una sostanziale stazionarietà della renumerazione del capitale investito in entrambi i modelli di impresa (in leggera crescita quella delle cooperative). Ciò avviene nonostante una contestuale riduzione di un importante indice di efficienza come quello che misura i ricavi realizzati per ogni unità di costo del lavoro, una dinamica che coinvolge in maniera trasversale cooperative e imprese non cooperative. Se non è possibile confrontare direttamente la redditività dei due modelli di impresa, è evidente come in entrambi i casi la remunera-

razione del capitale investito (Roi) risulti per le aziende di questo gruppo ampiamente superiore a quello rilevato per le aziende con un'alta intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 1).

Tabella 3.10 – Vitivinicolo: trend 2003-2006 degli indici di bilancio nelle imprese con bassa incidenza del capitale investito sul fatturato. Confronto tra cooperative e imprese non cooperative

	Cooperative				Imprese non cooperative			
	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003
Peso Consumi su VdP	69,6%	72,6%	74,3%	73,9%	68,4%	67,9%	70,2%	71,7%
Sviluppo d'impresa								
Variazione ricavi	4,4%	2,2%	5,7%	/	11,9%	-10,0%	4,2%	/
Variazione capitale investito	5,2%	5,0%	6,0%	/	2,4%	0,6%	4,0%	/
Tasso di investimento imm. mat.	5,1%	4,9%	5,4%	/	1,5%	3,2%	2,4%	/
Redditività ed efficienza								
Roi	2,4%	2,0%	1,7%	2,2%	6,2%	5,7%	6,3%	6,2%
Ricavi per unità di costo lavoro	11,3	11,8	12,8	12,8	15,7	15,7	17,6	18,0
Rotazione Scorte	4,0	3,6	3,6	3,8	5,4	4,9	5,5	5,3
Equilibrio finanziario e patrimoniale								
Indice del Margine di Struttura	0,70	0,72	0,70	0,72	1,02	1,03	1,09	1,07
Indice del Margine di Struttura Allargato	1,24	1,20	1,21	1,26	1,54	1,51	1,65	1,60
Rapporto Corrente	1,14	1,10	1,11	1,14	1,18	1,16	1,19	1,17
Debiti finanziari / Patrimonio netto	1,16	1,18	1,35	1,25	1,32	1,09	1,34	1,42

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

3.3.4. Il settore ortoflorofrutticolo

Anche tra le cooperative e le imprese non cooperative operanti nella fase agricola e industriale del settore ortoflorofrutticolo sono state individuate quelle aziende che si distinguono per un'intensità del capitale rispetto al fatturato particolarmente alta⁵⁸ (Gruppo 1) e quelle che al contrario registrano una concentrazione di capitale molto più bassa⁵⁹ rispetto alla media del settore (Gruppo 2).

Nell'ortoflorofrutticolo non si registra una significativa correlazione tra dimensioni aziendali e grado di intensità del capitale investito rispetto al fatturato (tabella 3.11); tuttavia si segnala come, contrariamente a quanto avviene nel settore vitivinicolo, per

⁵⁸ La media di gruppo dell'indice di rotazione del capitale investito (il reciproco dell'indice capitale investito / fatturato) è $\leq 0,9$ in tutti i quattro anni considerati sia per le cooperative che per le imprese non cooperative.

⁵⁹ La media di gruppo dell'indice di rotazione del capitale investito (il reciproco dell'indice capitale investito / fatturato) è $\geq 2,4$ in tutti i quattro anni considerati sia per le cooperative che per le imprese non cooperative.

quel che riguarda le cooperative l'incidenza delle imprese di maggiori dimensioni (in termini di fatturato) è numericamente superiore nel gruppo ad alta intensità di capitale rispetto al volume d'affari realizzato (Gruppo 1).

Tabella 3.11 – Ortoflorofruitticolo: numero di imprese appartenenti ai due gruppi selezionati per intensità del capitale investito. Distribuzione per soglie di fatturato (mln €)

	Cooperative					Imprese non cooperative				
	Totale	< 2	2-7	7-40	> 40	Totale	< 2	2-7	7-40	> 40
Imprese ad alta intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 1)	56	25	17	9	5	210	95	63	48	4
Imprese a bassa intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 2)	70	31	28	8	3	37	12	10	14	1

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

I due gruppi in tal modo definiti rispecchiano diverse strutture e attività aziendali. Il peso dei consumi sul valore della produzione è, infatti, significativamente differente tra i due gruppi; nel contempo, all'interno di ciascuno di essi questo indice risulta al contrario sostanzialmente allineato tra le cooperative e le imprese non cooperative denotando una tipologia di attività e un modello di *business* molto simile.

Diversamente da quanto accade nel vitivinicolo, tali differenze risultano attribuibili non tanto al posizionamento di filiera quanto al fatto che all'interno del settore ortoflorofruitticolo convivono due sub-comparti sensibilmente differenti tra loro, ovvero l'ortofrutta fresca e quella trasformata⁶⁰, cui fanno riferimento diverse strutture aziendali.

Non a caso, le aziende che si caratterizzano per una maggiore capacità di sviluppare il proprio fatturato a parità di capitale investito (Gruppo 2) operano generalmente nel mercato dell'ortofrutta fresca mentre le imprese dedite alla trasformazione dei prodotti ortofruitticoli rientrano nel Gruppo 1, laddove il peso dei consumi sul valore della produzione assume un'incidenza inferiore e contestualmente si registra una maggiore valorizzazione del prodotto.

Tale correlazione tra i due sub-comparti dell'ortofrutta – fresca e trasformata – e i due gruppi definiti all'interno del settore per grado di intensità del capitale rispetto al volume d'affari realizzato è d'altronde confermata anche dalle significative differenze registrate negli indici di rotazione delle scorte rilevati sui due gruppi oggetto di analisi (tabelle 3.12 e 3.13).

Anche in virtù dell'omogeneità strutturale riscontrata tra le cooperative e le imprese non cooperative che rientrano in ciascuno dei due gruppi definiti per intensità del capitale investito, è possibile confrontare le *performance* del sistema cooperativo con quelle registrate dalle imprese non cooperative del settore.

⁶⁰ Le imprese appartenenti al comparto florovivaistico assumono un ruolo marginale, in termini numerici e di rilevanza economica, all'interno del più ampio settore ortoflorofruitticolo preso in considerazione.

Ortoflorofruitticolo – Imprese ad alta intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 1): l'ortofrutta trasformata

Come precedentemente accennato, va anzitutto segnalato come le imprese, cooperative e non, dell'ortoflorofruitticolo che rientrano in questo gruppo operano generalmente sul mercato del trasformato.

L'andamento dei ricavi nel periodo 2003-2006 mostra un *trend* favorevole soprattutto per il sistema cooperativo con tassi annuali di crescita mai inferiori al +5% annuo; la dinamica del fatturato risulta invece molto più moderata nelle imprese non cooperative (tabella 3.12).

Tabella 3.12 – Ortoflorofruitticolo: *trend* 2003-2006 degli indici di bilancio nelle imprese con alta incidenza del capitale investito sul fatturato. Confronto tra cooperative e imprese non cooperative

	Cooperative				Imprese non cooperative			
	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003
Peso Consumi su VdP	53,3%	55,2%	57,3%	56,6%	54,6%	54,1%	56,0%	56,6%
Sviluppo d'impresa								
Variazione ricavi	5,3%	5,0%	8,7%	/	1,3%	0,3%	3,5%	/
Variazione capitale investito	-1,3%	17,2%	16,4%	/	4,5%	7,3%	10,8%	/
Tasso di investimento imm. mat.	3,5%	12,9%	13,9%	/	5,6%	9,6%	9,6%	/
Redditività ed efficienza								
Roi	0,6%	1,8%	2,4%	2,3%	2,6%	3,7%	4,0%	4,7%
Ricavi per unità di costo lavoro	6,7	6,7	7,1	7,4	6,9	6,9	6,8	7,1
Rotazione Scorte	3,1	2,8	3,4	3,8	2,4	2,5	2,5	2,9
Equilibrio finanziario e patrimoniale								
Indice del Margine di Struttura	0,48	0,46	0,48	0,57	0,66	0,67	0,68	0,70
Indice del Margine di Struttura Allargato	1,06	0,92	1,01	1,14	1,07	1,05	1,08	1,06
Rapporto Corrente	1,06	0,93	1,01	1,11	1,05	1,03	1,06	1,04
Debiti finanziari / Patrimonio netto	1,90	2,02	2,05	1,72	1,20	1,10	1,18	1,02

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Alla crescita dei ricavi corrisponde un contestuale incremento del capitale investito in entrambi i modelli di impresa anche se tra il 2005 e il 2006 si registra un sensibile rallentamento degli investimenti nelle imprese non cooperative e una leggera contrazione nelle cooperative; in quest'ultimo caso va comunque segnalato come tale riduzione è successiva alla forte crescita degli investimenti registrata tra il 2003 e il 2005.

Lo sviluppo dimensionale delle imprese, in termini di capitale investito, sembra aver avuto delle ripercussioni sull'equilibrio patrimoniale e finanziario delle stesse anche perché la crescita del capitale investito è stato finanziata in gran parte tramite indebitamento. Ciò è soprattutto evidente nelle cooperative, laddove gli indici di margine di struttura, margine di struttura allargato e rapporto corrente tendono a

decreocere mentre contestualmente aumenta il peso dei debiti finanziari rispetto al patrimonio netto. Nonostante tale dinamica, la copertura degli impieghi di breve e lungo termine con adeguate fonti di finanziamento sembra ancora essere assicurata anche nel sistema cooperativo.

Per ciò che concerne l'analisi di redditività, resta chiaramente valida anche in questo caso l'impossibilità di confrontare in maniera diretta i livelli registrati dai principali indici di bilancio stante la differente composizione e struttura di bilancio delle due diverse forme di impresa; non a caso la remunerazione del capitale investito assume valori costantemente superiori nelle imprese non cooperative.

È d'altronde interessante notare come nel periodo 2003-2006 si assiste ad una significativa e costante riduzione della remunerazione del capitale investito sia nelle cooperative che nelle imprese non cooperative; le difficoltà economiche delle imprese appartenenti a questo gruppo sembrano inoltre essere confermate da un risultato economico d'esercizio che nel 2006 diviene negativo per entrambi i modelli di impresa.

Negativo, in particolar modo nel sistema cooperativo, risulta anche il *trend* di alcuni importanti indici di efficienza aziendale come la rotazione delle scorte e i ricavi per unità di costo del lavoro. Tuttavia, emerge come a *performance* reddituali non confrontabili corrispondono indici di efficienza aziendale molto simili nei due modelli di impresa, così come mostra ad esempio il livello dei ricavi per unità di costo del lavoro.

Ortoflorofrutticolo – Imprese a bassa intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 2): l'ortofrutta fresca

Le imprese del settore ortoflorofrutticolo che si distinguono per un grado di utilizzo del capitale particolarmente basso rispetto al fatturato operano generalmente nel mercato dell'ortofrutta fresca.

Anche nelle aziende, cooperative e non, appartenenti a questo gruppo si assiste ad un'espansione del fatturato tra il 2003 e il 2006 (tabella 3.13); la crescita dei ricavi risulta in continua crescita nel sistema cooperativo mentre per ciò che riguarda le imprese non cooperative, dopo un significativo aumento delle vendite tra il 2005 e il 2004, il *trend* tende a stabilizzarsi su livelli più contenuti nell'ultimo anno rilevato (+3% tra il 2006 e il 2005).

Dopo due annualità (2004 e 2005) in cui si è riscontrata una significativa crescita del capitale investito, soprattutto nel sistema cooperativo, il processo di sviluppo dimensionale delle cooperative e delle imprese non cooperative (solo in minima parte attribuibile ad investimenti in immobilizzazioni materiali) sembra essersi arrestato nel 2006.

Profondamente diverse sono le modalità di finanziamento di questo sviluppo aziendale nei due modelli di impresa considerati. La crescita del capitale investito nelle aziende non cooperative è avvenuto soprattutto tramite capitale proprio e ciò ha permesso a queste aziende di mantenere una buona solidità patrimoniale.

Tabella 3.13 – Ortoflorofrutticolo: trend 2003-2006 degli indici di bilancio nelle imprese con bassa incidenza del capitale investito sul fatturato. Confronto tra cooperative e imprese non cooperative

	Cooperative				Imprese non cooperative			
	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003
Peso Consumi su VdP	89,0%	89,1%	89,3%	90,0%	83,5%	83,6%	82,5%	82,3%
Sviluppo d'impresa								
Variazione ricavi	8,4%	4,9%	1,4%	/	3,0%	13,1%	0,6%	/
Variazione capitale investito	0,0%	5,2%	18,0%	/	-0,8%	5,6%	8,0%	/
Tasso di investimento imm. mat.	1,6%	2,2%	1,6%	/	0,4%	0,9%	1,5%	/
Redditività ed efficienza								
Roi	0,8%	-0,2%	0,8%	1,0%	3,0%	4,3%	3,3%	6,1%
Ricavi per unità di costo lavoro	19,7	19,2	19,0	21,0	22,1	24,7	24,0	24,4
Rotazione Scorte	51,2	44,1	44,0	56,5	36,2	25,2	21,0	25,7
Equilibrio finanziario e patrimoniale								
Indice del Margine di Struttura	0,44	0,44	0,44	0,43	0,73	0,69	0,69	0,57
Indice del Margine di Struttura Allargato	0,68	0,69	0,85	0,85	1,04	1,04	1,03	1,11
Rapporto Corrente	0,89	0,89	0,96	0,95	1,01	1,01	1,01	1,04
Debiti finanziari / Patrimonio netto	1,01	1,22	1,61	1,51	1,58	1,72	1,79	1,51

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Diversamente, la crescita del capitale investito nelle cooperative si è verificata grazie a fonti di finanziamento a breve termine anche in contropartita a una crescita del capitale immobilizzato; ciò sembra aver avuto un impatto sull'equilibrio finanziario e patrimoniale delle stesse. L'attivo immobilizzato appare in questo caso sempre più coperto da fonti di finanziamento a breve come mostra l'indice di margine di struttura allargato. Quest'ultimo risulta in sensibile diminuzione e comunque sotto l'unità a testimonianza della difficoltà delle cooperative nel mantenere un buon equilibrio tra impieghi e adeguate fonti di finanziamento. Non a caso, anche l'indice che misura il grado di liquidità mostra una tendenza al ribasso segnalando una crescente difficoltà delle stesse nel garantire gli impegni di breve periodo con mezzi liquidi o liquidabili in breve termine (12 mesi).

Nonostante ciò, nello stesso periodo l'incidenza dei debiti finanziari sul patrimonio netto tende a diminuire sensibilmente nelle cooperative (mentre risulta in lieve aumento nelle imprese non cooperative).

Emerge, quindi, come nel finanziare lo sviluppo d'impresa, le cooperative appartenenti a questo gruppo tendano a far leva sui debiti commerciali dovuti ai soci; si tratta di una modalità di finanziamento tipica delle strutture cooperative, coerentemente con la natura delle relazioni con la propria base sociale, che chiaramente altera la tradizionale lettura degli indici di equilibrio finanziario e patrimoniale. La valutazione complessiva su questi ultimi, che nel caso specifico appaiono in prima istanza non sod-

disfacenti, va fatta, quindi, anche alla luce di tale peculiare forma di finanziamento.

Per quel che concerne gli indici di redditività, la renumerazione del capitale investito rimane sostanzialmente stabile nelle cooperative attorno all'1% mentre, pur su livelli sensibilmente più elevati, tale indice conosce una sensibile riduzione tra il 2003 e il 2006 nelle imprese non cooperative (dal 6% del 2003 al 3% del 2006).

Come più volte accennato diventa difficile esprimere una valutazione in termini comparativi sulla redditività dei due modelli di impresa (cooperative e imprese non cooperative) in funzione della natura mutualistica della forma cooperativa che vede distribuire gran parte del proprio reddito ai propri soci tramite il valore dei conferimenti, una voce che viene contabilizzata in maniera residuale tra i consumi (e quindi, come voce di costo).

Nel confronto tra i due modelli di impresa è invece possibile individuare una maggiore capacità della forma cooperativa di attrarre contributi a sostegno della propria attività⁶¹, anche se tra il 2005 e il 2006 si evidenzia una sensibile riduzione del peso dei ricavi accessori (di cui i contributi costituiscono la principale voce) sul fatturato complessivo del sistema cooperativo (dal 6% del 2005 al 4% del 2006, mentre l'incidenza di questa voce sul fatturato delle imprese non cooperative resta stabile attorno all'1%).

Così come visto per le imprese del Gruppo 1, anche in questo caso si assiste a un deterioramento dell'indice di efficienza relativo ai ricavi per unità di costo del lavoro in entrambi i modelli di impresa considerati.

Per quel che riguarda invece l'indice di rotazione delle scorte, il suo elevato livello è imputabile al basso livello di rimanenze finali riscontrate nelle imprese, cooperative e non, appartenenti a questo gruppo, causa l'elevata deperibilità del prodotto.

3.3.5. *Il settore zootecnico*

Un altro settore oggetto di specifica analisi è stato quello zootecnico e anche in questo caso le imprese della filiera agricola e industriale sono state raggruppate in due gruppi:

- imprese ad alta intensità di capitale rispetto al fatturato⁶² – **Gruppo 1**;
- imprese a bassa intensità di capitale rispetto al fatturato⁶³ – **Gruppo 2**.

61 Un'evidenza questa già esplicitata e motivata nella prima sezione dell'analisi per l'intero agroalimentare nazionale.

62 La media di gruppo dell'indice di rotazione del capitale investito (il reciproco dell'indice capitale investito / fatturato) è $\leq 0,7$ in tutti i quattro anni considerati sia per le cooperative che per le imprese non cooperative.

63 La media di gruppo dell'indice di rotazione del capitale investito (il reciproco dell'indice capitale investito / fatturato) è $\geq 2,5$ in tutti i quattro anni considerati sia per le cooperative che per le imprese non cooperative.

La distribuzione per soglie di fatturato delle imprese appartenenti a questi due gruppi mostra come le aziende di maggiori dimensioni rientrano con una frequenza sensibilmente maggiore nel Gruppo 2 sia nel sistema cooperativo che nell'aggregato delle imprese non cooperative (tabella 3.14).

Tabella 3.14 – Zootecnico: numero di imprese appartenenti ai due gruppi selezionati per intensità del capitale investito. Distribuzione per soglie di fatturato (mln €)

	Cooperative					Imprese non cooperative				
	Totale	< 2	2-7	7-40	> 40	Totale	< 2	2-7	7-40	> 40
Imprese ad alta intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 1)	21	16	5	0	0	226	98	88	35	5
Imprese a bassa intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 2)	19	7	1	3	8	232	46	82	74	30

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Sia nel caso delle cooperative che in quello delle imprese non cooperative, questi due gruppi risultano abbastanza omogenei al loro interno e allo stesso tempo molto differenti tra loro a testimonianza di differenze significative nel posizionamento di filiera, ciclo produttivo e attività svolta al variare del grado di intensità del capitale investito rispetto al fatturato.

In particolare, i due indicatori che suggeriscono tali evidenze sono il peso dei consumi sul valore della produzione e la rotazione delle scorte; entrambi questi indici si posizionano, infatti, su livelli sensibilmente differenti nei due gruppi e nel contempo in ciascuno di essi assumono valori molto simili nelle cooperative e nelle imprese non cooperative.

Le aziende, cooperative e non, con un'alta incidenza del capitale investito rispetto al fatturato (Gruppo 1) si caratterizzano per una minore rotazione delle scorte e per una minore incidenza dei consumi sul fatturato; entrambi questi indici segnalano una diffusa copertura della fase di filiera riconducibile all'allevamento dei capi di bestiame⁶⁴. Al contrario, le cooperative e le imprese non cooperative del Gruppo 2 sono generalmente imprese di trasformazione, spesso di medio – grandi dimensioni.

Alle differenze strutturali tra i due gruppi definitivi per intensità del capitale investito rispetto al fatturato corrispondono *performance* differenti a prescindere dal modello di impresa indagato. Passando dal Gruppo 1 al Gruppo 2, infatti, migliorano sensibilmente tutti gli indici di sviluppo, redditività, efficienza ed equilibrio finanziario-patrimoniale sia per le cooperative che per le imprese non cooperative.

⁶⁴ Per quel che riguarda l'indice di rotazione delle scorte, infatti, negli allevamenti zootecnici si registra un indice generalmente più basso rispetto a quanto può emergere in un'impresa di pura trasformazione della filiera zootecnica; ciò avviene perché nelle imprese di allevamento, i capi di bestiame non venduti a fine esercizio vengono considerati come rimanenze finali contribuendo in maniera significativa a far scendere il livello dell'indice di rotazione delle scorte (ricavi netti / rimanenze finali).

Zootecnico – Imprese ad alta intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 1): le aziende di piccola dimensione con attività di allevamento

Le aziende appartenenti a questo gruppo rappresentano generalmente realtà di dimensioni economiche contenute in entrambi gli aggregati di impresa considerati (cooperative e imprese non cooperative). Come anticipato, spesso si tratta di imprese zootecniche che coprono anche la fase più a monte della filiera e cioè quella relativa all'allevamento dei capi.

Per queste imprese si registra un andamento non favorevole dei ricavi tra il 2003 e il 2005 (tabella 3.15); si tratta di una dinamica che coinvolge in misura maggiore il sistema cooperativo, come evidenziato anche dal fatto che, se per le cooperative la riduzione del fatturato si conferma anche tra il 2006 e il 2005, nel caso delle imprese non cooperative la tendenza al ribasso viene interrotta da una crescita di quasi il 6% nell'ultimo anno rilevato (2006-2005).

Tabella 3.15 – Zootecnico: trend 2003-2006 degli indici di bilancio nelle imprese con alta incidenza del capitale investito sul fatturato. Confronto tra cooperative e imprese non cooperative

	Cooperative				Imprese non cooperative			
	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003
Peso Consumi su VdP	67,1%	68,2%	72,5%	68,4%	63,2%	65,6%	65,6%	64,8%
Sviluppo d'impresa								
Variazione ricavi	-2,7%	-6,2%	-3,6%	/	5,9%	-0,3%	-2,3%	/
Variazione capitale investito	1,0%	-5,5%	-1,1%	/	13,8%	4,5%	4,8%	/
Tasso di investimento imm. mat.	1,9%	4,6%	6,0%	/	11,8%	8,6%	7,6%	/
Redditività ed efficienza								
Roi	0,5%	-1,7%	-0,3%	0,8%	2,4%	-0,2%	1,2%	3,3%
Ricavi per unità di costo lavoro	6,1	6,0	6,6	6,9	9,2	9,0	9,9	10,7
Rotazione Scorte	3,0	3,7	3,9	4,3	1,9	2,0	1,9	2,0
Equilibrio finanziario e patrimoniale								
Indice del Margine di Struttura	0,49	0,50	0,54	0,61	0,62	0,65	0,71	0,74
Indice del Margine di Struttura Allargato	0,82	0,83	0,98	1,02	1,12	1,16	1,24	1,23
Rapporto Corrente	0,82	0,82	0,97	1,02	1,10	1,13	1,18	1,17
Debiti finanziari / Patrimonio netto	0,37	0,28	0,61	0,49	1,52	1,37	1,27	1,17

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

La maggiore tenuta delle imprese non cooperative viene d'altronde confermata dall'evoluzione del capitale investito nell'attività di impresa. Tra il 2003 e il 2006, quest'ultimo è complessivamente diminuito nelle cooperative, mentre nello stesso periodo si assiste ad un costante incremento del capitale investito nelle imprese non cooperative, con un picco del +14% tra il 2006 e il 2005.

Diviene invece più difficile fare un confronto diretto sulla redditività dei due mo-

delli di impresa esaminati in considerazione delle specificità nella composizione del bilancio dell'impresa cooperativa; la maggiore renumerazione del capitale investito (Roi) nelle imprese non cooperative va letta alla luce del fatto che una parte della redditività delle cooperative viene distribuita ai soci tramite i conferimenti.

D'altronde l'evoluzione temporale 2003-2006 mostra un peggioramento della redditività in entrambi i sistemi di impresa, con il biennio 2004-2005 a confermarsi un periodo particolarmente difficile per le imprese appartenenti a questo gruppo; in queste due annualità, la renumerazione del capitale investito si riduce fino a divenire negativa, a testimonianza di risultati operativi in perdita.

Nel 2006 si rilevano segnali di ripresa, con il Roi che pur tornando su valori positivi resta su livelli inferiori a quelli rilevati nel 2003 in entrambi i modelli di impresa. Pur in presenza di una gestione operativa in positivo, si segnala comunque come anche nel 2006 resta su valori negativi il risultato economico finale sia nelle cooperative che nelle imprese non cooperative, a causa di una certa difficoltà nella gestione finanziaria e straordinaria.

Così come visto in altri settori dell'agroalimentare, anche per le aziende zootecniche appartenenti a questo gruppo si registra un peggioramento degli indici di efficienza aziendale in entrambi i modelli di impresa.

Sia le cooperative che le imprese non cooperative risultano inoltre coinvolte da un progressivo deterioramento degli indici di equilibrio finanziario e patrimoniale. Nel caso delle imprese non cooperative tale dinamica non ha comunque compromesso una buona copertura delle attività immobilizzate con fonti di finanziamento a medio-lungo termine e contestualmente un buon livello di solvibilità; piuttosto, l'elemento di maggiore preoccupazione nasce dal sostenuto incremento del peso dei debiti e degli oneri finanziari sulla struttura economica e finanziaria.

Nelle cooperative, l'evoluzione degli indici di equilibrio patrimoniale conferma come nel quadriennio 2003-2006, a una crescita dell'attivo immobilizzato abbia corrisposto una più che proporzionale riduzione delle attività circolanti; a questa ricomposizione dell'attivo patrimoniale non sembra aver fatto seguito un adeguato riposizionamento delle fonti di finanziamento tramite la crescita del patrimonio netto o del passivo consolidato a scapito di debiti a breve termine. Tutto ciò sembra comunque essersi verificato in presenza di una contestuale riduzione del peso dei debiti finanziari sul patrimonio netto, un indice che assume un valore sensibilmente inferiore a quello registrato nelle imprese non cooperative.

Zootecnico – Imprese a bassa intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 2): le aziende di trasformazione di medio-grandi dimensioni

In questo gruppo rientrano gran parte delle principali realtà del settore che operano lungo le fasi di trasformazione della filiera zootecnica.

Per le aziende appartenenti a questo gruppo si rilevano dinamiche molto differenti tra il 2003 e il 2006 nei due modelli di impresa considerati (tabella 3.16).

Tabella 3.16 – Zootecnico: trend 2003-2006 degli indici di bilancio nelle imprese con bassa incidenza del capitale investito sul fatturato. Confronto tra cooperative e imprese non cooperative

	Cooperative				Imprese non cooperative			
	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003
Peso Consumi su VdP	78,2%	77,6%	80,6%	78,7%	80,3%	80,3%	79,6%	78,6%
Sviluppo d'impresa								
Variazione ricavi	22,2%	0,5%	-1,6%	/	6,4%	3,0%	8,1%	/
Variazione capitale investito	17,5%	0,6%	-6,7%	/	4,4%	5,0%	3,3%	/
Tasso di investimento imm. mat.	0,4%	0,7%	-0,1%	/	1,0%	0,9%	1,0%	/
Redditività ed efficienza								
Roi	3,5%	0,2%	1,2%	3,4%	5,2%	4,5%	5,6%	7,8%
Ricavi per unità di costo lavoro	11,6	9,7	10,6	10,9	21,7	20,7	21,1	20,5
Rotazione Scorte	30,6	20,5	26,2	33,3	19,1	18,0	19,6	18,0
Equilibrio finanziario e patrimoniale								
Indice del Margine di Struttura	1,08	0,88	0,85	0,71	0,92	0,85	0,82	0,71
Indice del Margine di Struttura Allargato	2,30	1,83	1,66	1,45	1,41	1,37	1,24	1,03
Rapporto Corrente	1,24	1,19	1,13	1,10	1,13	1,12	1,08	1,01
Debiti finanziari / Patrimonio netto	1,35	1,67	1,39	1,77	1,49	1,65	1,56	1,52

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Nel caso del sistema cooperativo, il 2004 e il 2005 si confermano due annualità particolarmente problematiche così come precedentemente registrato anche per le imprese, cooperative e non, appartenenti al Gruppo 1. Ciò è evidenziato dall'andamento di tutti gli indici di sviluppo, redditività ed efficienza. D'altra parte, gli stessi indicatori segnalano una significativa ripresa del sistema cooperativo nel 2006, con tassi di crescita sensibilmente più incoraggianti rispetto a quelli registrati dalle imprese non cooperative; a tale proposito si distingue l'aumento dei ricavi (+22%) e la crescita del capitale investito (+17%), ma emerge anche come sia la redditività operativa che gli indici di efficienza aziendale tornino nel 2006 su livelli simili, e spesso superiori, a quelli registrati nel 2003.

Nello stesso arco temporale (2003-2006), molto più costanti appaiono invece le dinamiche di sviluppo, redditività ed efficienza rilevate per le imprese non cooperative.

Le differenze tra i due sistemi di impresa considerati – cooperative e imprese non cooperative – sembrano in buona parte correlate alla presenza di un grande operatore del comparto avicolo tra le imprese cooperative; nell'ambito di quest'ultimo gruppo, infatti, la copertura della fase di allevamento da parte di questo operatore e le caratteristiche stesse della filiera avicola sembrano influenzare soprattutto il peso dei consumi sul valore della produzione (che non a caso nel 2006 e nel 2005 risulta più basso nel gruppo delle cooperative, diversamente da quanto generalmente riscontrato

nel corso di tutta l'analisi), la rotazione delle scorte e il livello dei ricavi per unità di costo del lavoro.

In ogni caso, nel confronto con le imprese zootecniche del Gruppo 1, emerge con chiarezza come le aziende appartenenti a questo secondo gruppo dimostrino una capacità reddituale e un'efficienza decisamente superiori e con dinamiche molto più favorevoli, e ciò sia nel caso delle cooperative quanto nelle imprese non cooperative.

Considerando la composizione dei due gruppi, le migliori *performance* registrate dalle imprese zootecniche con una bassa incidenza del capitale investito rispetto al fatturato (Gruppo 2) sembrano strettamente correlate alle maggiori dimensioni aziendali e alla copertura delle fasi (di trasformazione, ma non solo) più a valle della filiera.

Restando alle imprese del Gruppo 2, il confronto degli indici di redditività tra i due modelli di impresa esaminati sconta il limite posto dalla particolare composizione di bilancio della forma cooperativa. È interessante invece segnalare come nelle imprese più strutturate del settore (Gruppo 2) il ruolo dei ricavi accessori (tra cui i contributi) sia molto marginale in entrambi i modelli di impresa, diversamente da quanto accade nelle imprese di minori dimensioni (Gruppo 1) dove l'incidenza di questa fonte di ricavo sul totale del fatturato risulta molto più importante, specie nel sistema cooperativo.

Interessante in ultimo notare come, per entrambi i modelli di impresa emerge un netto miglioramento di tutti gli indici di equilibrio finanziario e patrimoniale tra il 2003 e il 2006.

Sia nelle cooperative che nelle imprese non cooperative, la copertura delle attività immobilizzate con capitale proprio (margine di struttura) o comunque con fonti di finanziamento di medio-lungo termine (margine di struttura allargato) è aumentata; contemporaneamente è cresciuta anche la solvibilità delle imprese e si è ridotto, soprattutto per le cooperative, il peso dei debiti finanziari sul patrimonio netto delle imprese.

Il miglioramento degli indici di equilibrio finanziario e patrimoniale appare riconducibile all'evoluzione registrata tra il 2003 e il 2006 nella struttura dell'attivo patrimoniale; la crescita complessiva del capitale investito in entrambi i modelli di impresa si è verificata in presenza di una sostanziale stasi degli investimenti in immobilizzazioni materiali; a crescere è stato di fatto il capitale circolante. Tale dinamica sembra aver agito in maniera positiva sull'equilibrio patrimoniale delle imprese, che in ogni caso, anche nel 2003 mostravano un discreto livello di solidità e solvibilità.

In ultimo si rileva l'eccezionalità delle cooperative zootecniche appartenenti a questo gruppo; per queste ultime si rileva, infatti, un grado di copertura delle immobilizzazioni tramite capitale proprio (margine di struttura) superiore a quello registrato dalle rispettive imprese non cooperative. Ciò suggerisce un buon grado di patrimonializzazione diversamente da quanto molto più spesso accade nel sistema cooperativo, coerentemente con la natura e le modalità di finanziamento con cui questa tipologia di azienda generalmente sostiene la propria attività.

3.3.6. Il settore lattiero-caseario

L'ultimo comparto agroalimentare oggetto di specifica analisi è il lattiero-caseario; come per gli altri comparti, le aziende del lattiero-caseario sono state raggruppate in gruppi omogenei per intensità del capitale investito rispetto al fatturato. In tal modo, sono stati definiti due gruppi in entrambi i modelli di impresa considerati (sistema cooperativo e imprese non cooperative):

- imprese con un'intensità del capitale investito rispetto al fatturato particolarmente alta⁶⁵ (**Gruppo 1**);
- imprese con un'intensità del capitale investito rispetto al fatturato particolarmente bassa⁶⁶ (**Gruppo 2**).

Questi due gruppi riflettono strutture e dimensioni aziendali profondamente differenti. Emerge, infatti, una correlazione molto forte tra l'appartenenza a uno dei due gruppi in tal modo definiti e le dimensioni di impresa; le principali realtà del settore, nel sistema cooperativo quanto in quello delle imprese non cooperative, appartengono tutte al Gruppo 2 (tabella 3.17). Sembra, quindi, che nelle aziende più strutturate si riesca a generare un fatturato maggiore con lo stesso livello di investimento (bassa incidenza del capitale investito rispetto al fatturato) grazie a una maggiore efficienza dei processi aziendali.

Tabella 3.17 – Lattiero-caseario: numero di imprese appartenenti ai due gruppi selezionati per intensità del capitale investito. Distribuzione per soglie di fatturato (mln €)

	Cooperative					Imprese non cooperative				
	Totale	< 2	2-7	7-40	> 40	Totale	< 2	2-7	7-40	> 40
Imprese ad alta intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 1)	79	61	18	0	0	25	16	6	3	0
Imprese a bassa intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 2)	122	48	39	25	10	234	48	87	78	21

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

In entrambi i gruppi si riscontra una certa eterogeneità dei prodotti commercializzati: tuttavia, mentre nel Gruppo 1 emerge un'incidenza superiore di produzioni a lunga scadenza, tra le aziende del Gruppo 2 risulta superiore il peso delle aziende focalizzate su prodotti freschi⁶⁷.

⁶⁵ La media di gruppo dell'indice di rotazione del capitale investito (il reciproco dell'indice capitale investito / fatturato) è $\leq 0,6$ in tutti i quattro anni considerati sia per le cooperative che per le imprese non cooperative.

⁶⁶ La media di gruppo dell'indice di rotazione del capitale investito (il reciproco dell'indice capitale investito / fatturato) è $\geq 1,3$ in tutti i quattro anni considerati sia per le cooperative che per le imprese non cooperative.

⁶⁷ Tali differenze sono d'altronde confermate dalla lettura dei rispettivi indici di rotazione delle scorte (tabelle 3.18 e 3.19).

Alle differenze strutturali tra i due gruppi definiti per intensità del capitale investito rispetto al fatturato corrispondono differenti *performance* di bilancio in termini di sviluppo, redditività ed efficienza.

Lattiero-caseario – Imprese ad alta intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 1): le aziende di piccola dimensione

Le imprese che rientrano in questo gruppo sono generalmente realtà di piccola dimensione economica, soprattutto tra le cooperative dove nessuna azienda raggiunge i sette milioni di euro di fatturato. Pur su livelli più alti, anche tra le imprese non cooperative si registra comunque una ridotta dimensione media d'impresa (circa 2,8 milioni di euro, rispetto a 1,7 milioni di euro del gruppo delle cooperative).

L'analisi su questo gruppo di imprese mette in rilievo anzitutto un preoccupante andamento del fatturato (tabella 3.18). In particolare, emerge una significativa e costante contrazione dei ricavi nel sistema cooperativo; tra il 2003 e il 2006 le cooperative appartenenti a questo gruppo hanno perso circa il 25% del proprio giro d'affari. Meno critica risulta l'evoluzione del fatturato delle imprese non cooperative che rimane sostanzialmente costante nel periodo considerato.

La difficile dinamica delle vendite si concretizza in corrispondenza di un sensibile incremento del capitale investito in entrambi i modelli di impresa; questa crescita è imputabile soprattutto a investimenti di medio-lungo periodo (capitale fisico) nelle imprese non cooperative mentre nelle cooperative buona parte di tale incremento è attribuibile a capitale circolante.

In entrambi i modelli di impresa, una parte non trascurabile della renumerazione del capitale investito dipende dai ricavi accessori e più in particolare dalla capacità di attrarre contributi pubblici; in entrambi i casi il risultato della gestione caratteristica risulta, infatti, negativo e la gestione operativa globale diviene positiva solo grazie a questa tipologia di ricavi⁶⁸. Inoltre, emerge come per questo specifico gruppo di imprese, l'incidenza dei ricavi accessori (e tra questi i contributi pubblici) sul fatturato complessivo sia maggiore nelle imprese non cooperative.

Interessante notare come, nonostante una parte della redditività delle cooperative sia contabilizzata nel valore degli acquisti, il risultato della gestione caratteristica e quello riferibile alla gestione operativa globale – sul quale viene calcolato il Roi – risultino più incoraggianti per il sistema cooperativo.

La renumerazione del capitale investito (Roi) delle imprese non cooperative resta sostanzialmente nulla nel quadriennio considerato, mentre lo stesso indicatore di redditività cresce nel sistema cooperativo pur attestandosi comunque su livelli non elevati e inferiori al tasso di interesse pagato dal mercato che viene solitamente preso in considerazione per la valutazione di questo indice (in ogni caso, va ancora una volta ricordato come una parte della redditività delle cooperative sia incorporata nei

⁶⁸ Per la lettura della struttura di conto economico è possibile confrontare la tabella 3.3.

consumi come valore dei conferimenti). Data la residualità con la quale vengono determinati i valori di conferimento e conseguentemente il livello dei consumi, la struttura di Conto Economico delle cooperative mostra come questo incremento risulti funzionale a sostenere gli accresciuti oneri della gestione finanziaria.

Alla crescita del reddito operativo globale delle imprese cooperative non sembra corrispondere una maggiore efficienza aziendale; non a caso, gli indici di efficienza misurati su entrambi i modelli di impresa – ricavi per unità di costo del lavoro e indice di rotazione delle scorte – mostrano un evidente e costante deterioramento tra il 2003 e il 2006. Le dinamiche registrate sugli indici di sviluppo, redditività ed efficienza sembrano aver influenzato l'equilibrio finanziario e patrimoniale d'azienda, con alcune specificità nei due modelli di impresa considerati.

Per quel che riguarda il sistema cooperativo, la crescita del capitale investito riferibile ad attività immobilizzate è stata affrontata tramite una crescita consistente del passivo consolidato mentre risulta sempre più basso il grado di copertura degli impieghi a lungo termine con capitale proprio. L'accresciuto ricorso all'indebitamento esterno ha provocato una decisa crescita degli oneri finanziari con effetti diretti sulla gestione finanziaria e di conseguenza sulla redditività complessiva del sistema cooperativo.

Tabella 3.18 – Lattiero-caseario: trend 2003-2006 degli indici di bilancio nelle imprese con alta incidenza del capitale investito sul fatturato. Confronto tra cooperative e imprese non cooperative

	Cooperative				Imprese non cooperative			
	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003
Peso Consumi su VdP	74,8%	76,2%	77,9%	79,2%	66,5%	70,4%	68,3%	68,0%
Sviluppo d'impresa								
Variazione ricavi	-10,0%	-8,7%	-8,1%	/	0,3%	-3,8%	5,4%	/
Variazione capitale investito	13,2%	11,5%	0,8%	/	19,6%	10,4%	6,4%	/
Tasso di investimento imm. mat.	9,9%	11,3%	4,9%	/	56,4%	34,0%	15,8%	/
Redditività ed efficienza								
Roi	1,6%	1,1%	0,9%	1,1%	0,0%	0,3%	-0,6%	-0,2%
Ricavi per unità di costo lavoro	10,3	12,0	14,5	16,2	6,6	6,3	7,2	7,7
Rotazione Scorte	0,7	0,9	1,0	1,1	1,9	2,0	2,0	2,3
Equilibrio finanziario e patrimoniale								
Indice del Margine di Struttura	0,23	0,23	0,26	0,31	0,57	0,48	0,40	0,39
Indice del Margine di Struttura Allargato	0,99	0,96	0,94	0,96	0,92	0,91	0,89	0,77
Rapporto Corrente	1,00	0,99	0,98	0,99	0,85	0,87	0,86	0,74
Debiti finanziari / Patrimonio netto	3,04	2,37	2,02	1,94	1,00	1,88	3,19	1,56

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

Lo sviluppo delle attività immobilizzate nelle imprese non cooperative, tra l'altro decisamente più consistente di quello registrato nel sistema cooperativo, è invece av-

venuto grazie soprattutto alla crescita del grado di patrimonializzazione delle aziende nonostante un andamento dei ricavi e della redditività non soddisfacente.

Ciò ha favorito un miglioramento di tutti gli indici di solidità e solvibilità del sistema non cooperativo, riducendo tra l'altro il peso dei debiti e degli oneri finanziari sulla struttura economica e finanziaria delle imprese; nonostante tale sforzo, la copertura degli impieghi con adeguate fonti di finanziamento (segnalata dagli indici di margine di struttura allargato e rapporto corrente) resta complessivamente più equilibrata nel sistema cooperativo.

Lattiero-caseario – Imprese a bassa intensità di capitale rispetto al fatturato (Gruppo 2): le aziende più strutturate

Tra le imprese del lattiero-caseario che si distinguono per un'incidenza del capitale investito sul fatturato particolarmente bassa rientrano tutte le principali aziende del settore.

Il *trend* dei ricavi appare molto più confortante in questo secondo gruppo di imprese (tabella 3.19); ciò appare particolarmente evidente per le cooperative, che, tra il 2003 e il 2006, registrano una crescita del fatturato superiore a quella rilevata per le imprese non cooperative.

Molto diverso è anche lo sviluppo del capitale investito nelle imprese, cooperative e non, appartenenti al Gruppo 2. In questo aggregato rientrano, infatti, aziende già strutturate e la crescita del capitale investito, sia immobilizzato che circolante, risulta meno accentuata rispetto a quanto precedentemente registrato per le imprese del Gruppo 1.

Rispetto a quanto accade nelle imprese del primo gruppo, nelle aziende caratterizzate da una bassa incidenza del capitale investito rispetto al fatturato – Gruppo 2 – emerge una maggiore renumerazione del capitale investito (Roi) e contestualmente una minore incidenza dei ricavi accessori, attribuibili in gran parte a contributi pubblici, sul fatturato complessivo coerentemente con le minori dimensioni delle aziende appartenenti al Gruppo 1.

Ne deriva un *gap* ancora più ampio in termini di risultato della gestione caratteristica (che non considera i ricavi accessori) tra le imprese, cooperative e non, appartenenti ai due gruppi. Ciò sembra direttamente riconducibile alle maggiori dimensioni delle aziende appartenenti al Gruppo 2, un fattore che favorisce l'efficienza dei processi produttivi come si evince, per entrambi i modelli di impresa considerati, dal confronto dei ricavi per unità di costo del lavoro nei due gruppi definiti per intensità del capitale rispetto al fatturato.

Concentrando l'attenzione sulle imprese del Gruppo 2, emerge una riduzione sia della renumerazione del capitale investito che degli indici di efficienza tra il 2003 e il 2006. Per quel che riguarda il sistema cooperativo, il risultato operativo globale delle ultime due annualità rilevate (2005 e 2006) non riesce a bilanciare le perdite della gestione finanziaria e straordinaria tanto che in queste due annualità il risultato

economico d'esercizio delle imprese cooperative risulta negativo⁶⁹. L'analisi sull'equilibrio finanziario e patrimoniale delle imprese appartenenti al Gruppo 2 mette ancora una volta in evidenza alcune caratteristiche peculiari della struttura cooperativa. Si fa riferimento anzitutto al minor grado di patrimonializzazione del sistema cooperativo, laddove gran parte degli impieghi immobilizzati vengono finanziati da passività a lungo termine, diversamente da quanto accade nelle imprese non cooperative dove una quota preponderante dell'attivo immobilizzato è finanziato da capitale proprio.

L'analisi temporale 2003-2006 rileva per il sistema cooperativo un lieve deterioramento degli indici di solvibilità a breve e a lungo termine (che comunque sembrano garantire una discreta copertura degli impieghi con adeguate fonti di finanziamento) e un sensibile incremento del peso dei debiti finanziari sul patrimonio netto (con conseguenze negative anche sul risultato della gestione finanziaria) come conseguenza di uno sviluppo aziendale passato anzitutto dal capitale di terzi. Molto diversa è invece la dinamica registrata per le imprese non cooperative, laddove migliorano tutti gli indici di equilibrio patrimoniale – in particolare aumenta la quota di impieghi a lungo termine coperti da capitale proprio – e nel contempo si riduce il peso dei debiti e degli oneri finanziari sulla struttura patrimoniale ed economica delle imprese.

Tabella 3.19 – Lattiero-caseario: trend 2003-2006 degli indici di bilancio nelle imprese con bassa incidenza del capitale investito sul fatturato. Confronto tra cooperative e imprese non cooperative

	Cooperative				Imprese non cooperative			
	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003
Peso Consumi su VdP	68,2%	68,5%	69,9%	71,1%	66,8%	67,5%	68,4%	68,9%
Sviluppo d'impresa								
Variazione ricavi	3,2%	3,1%	8,1%	/	4,9%	0,7%	3,8%	/
Variazione capitale investito	5,6%	5,0%	4,6%	/	-3,2%	3,4%	10,2%	/
Tasso di investimento imm. mat.	3,1%	2,4%	2,3%	/	2,0%	2,6%	3,0%	/
Redditività ed efficienza								
Roi	2,1%	2,2%	2,7%	2,9%	5,9%	5,3%	5,8%	6,1%
Ricavi per unità di costo lavoro	13,5	13,0	13,8	14,0	12,7	12,8	13,2	13,4
Rotazione Scorte	7,7	7,6	7,8	8,0	9,6	9,7	9,6	9,7
Equilibrio finanziario e patrimoniale								
Indice del Margine di Struttura	0,41	0,58	0,47	0,45	0,89	1,11	1,07	0,81
Indice del Margine di Struttura Allargato	0,98	1,16	1,05	1,04	1,45	1,62	1,58	1,32
Rapporto Corrente	0,99	1,09	1,03	1,02	1,22	1,29	1,27	1,15
Debiti finanziari / Patrimonio netto	2,40	1,59	2,03	2,00	1,18	0,87	0,90	1,25

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

⁶⁹ Tali risultati appaiono comunque strettamente correlati con l'andamento economico di una delle principali realtà del settore.

3.4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi di bilancio svolta sui due modelli di impresa che operano nell'agroalimentare italiano – sistema cooperativo e insieme delle imprese non cooperative – restituisce un'ampia serie di informazioni che spaziano dalle caratteristiche strutturali alle *performance* dei due gruppi di impresa esaminati, in un'ottica di segmentazione delle imprese per dimensione, comparto e struttura aziendale.

La struttura economica e finanziaria di questi due diversi modelli di impresa conferma anzitutto le peculiarità insite nella forma cooperativa e i loro effetti diretti sulla composizione e sulla lettura dei relativi bilanci così come più volte segnalato nel corso dell'analisi e come d'altronde già messo in luce dall'ampia bibliografia al riguardo⁷⁰.

Una delle principali peculiarità rinvenibili nella struttura del bilancio delle cooperative è il minor grado di patrimonializzazione rispetto alle imprese non cooperative e contestualmente un maggior grado di indebitamento, laddove una parte significativa risulta riferibile a "indebitamento interno", cioè debiti nei confronti della base sociale. I soci, infatti, non finanziano l'impresa cooperativa soltanto con la sottoscrizione di capitale sociale ma anche tramite altre forme di finanziamento tipiche della cooperativa, come ad esempio la concessione di dilazioni di pagamento sui beni conferiti⁷¹.

Alle caratterizzazioni della struttura patrimoniale si affianca una composizione del conto economico dove trovano riscontro gli scopi mutualistici e quindi la *mission* stessa della forma cooperativa.

Generalmente, gran parte della redditività della cooperativa viene re-distribuita in maniera residuale (una volta definite tutte le altre componenti di conto economico) ai soci tramite il valore dei conferimenti, compatibilmente con le esigenze di solidità e sviluppo. In altre parole, la cooperativa di produzione agroalimentare canalizza il proprio risultato di gestione nell'acquisto delle materie prime fornite dai soci e questa redditività viene contabilizzata in bilancio come un costo di approvvigionamento. Ciò vuol dire che se si legge il bilancio delle cooperative senza tener conto di quest'aspetto, la loro redditività risulta sottostimata, così come, allo stesso modo, gli indici di equilibrio finanziario e patrimoniale che solitamente vengono utilizzati per l'analisi di bilancio appaiono più solidi nelle imprese non cooperative grazie a una maggiore patrimonializzazione aziendale.

In questo contesto, qualsiasi tentativo di confronto diretto sul livello registrato dai principali indici di bilancio nei due modelli di impresa considerati risulterebbe quantomeno fuorviante. Per tali motivi, l'analisi comparata delle *performance* economico-

⁷⁰ Cfr. Appendice bibliografica.

⁷¹ Questa modalità di finanziamento dell'attività di impresa appare particolarmente frequente nei comparti merceologici dove lo sviluppo della cooperativa, in termini di capitale investito nell'attività di impresa, passa anzitutto dall'incremento del capitale circolante (è questo, ad esempio, il caso dell'ortofrutta fresca); in questi casi si riscontra come, talvolta, i debiti commerciali verso i soci sembrano finanziare anche la crescita del capitale immobilizzato.

finanziarie è stata condotta non tanto sul livello dei relativi indici di bilancio quanto sulla loro dinamica temporale.

Stante tale premessa, complessivamente nel periodo 2003-2006 emerge un peggioramento degli indici di redditività ed efficienza dell'agroalimentare italiano, sia per le cooperative che per le imprese non cooperative. L'entità di tale *trend* non sembra tuttavia aver intaccato l'equilibrio finanziario e patrimoniale del sistema agroalimentare.

In linea generale, l'analisi mostra una buona programmazione finanziaria e patrimoniale in entrambi i sistemi di impresa esaminati; ne costituisce un'esemplificazione l'evoluzione delle fonti di finanziamento del sistema cooperativo tra il 2003 e il 2006, assolutamente coerente con le dinamiche contestualmente registrate nella composizione dell'attivo (all'accresciuta incidenza dell'attivo immobilizzato fa riscontro il consolidamento di una parte dei debiti a breve).

In termini comparativi, il sistema cooperativo agroalimentare sembra evidenziare una buona tenuta; l'evoluzione degli indici di *performance* non mostra, infatti, significative differenze nei due modelli di impresa oggetto di studio.

Piuttosto, sia nell'ambito delle imprese non cooperative che in quello del sistema cooperativo, risulta evidente come tutti gli indici di sviluppo, redditività, efficienza ed equilibrio finanziario e patrimoniale migliorino in maniera significativa e progressiva al crescere delle dimensioni aziendali; la dimensione di impresa si conferma quindi uno dei fattori più importanti per spiegare le differenti *performance* aziendali.

In ogni caso, nel confronto tra i due modelli di impresa emergono alcune specificità.

Nella struttura economica delle cooperative si evidenzia, ad esempio, un maggior peso del costo del lavoro e dei consumi; in quest'ultimo caso, il maggior peso dei consumi risulta coerente con l'imputazione in questa voce di gran parte della redditività delle cooperative.

L'analisi ha evidenziato inoltre come nella gestione economica delle cooperative, sempre in termini comparativi rispetto alle imprese non cooperative, assumono un ruolo più significativo i ricavi accessori – e tra questi i contributi pubblici che ne costituiscono la voce principale. Ciò risulta particolarmente evidente in alcuni comparti come il vitivinicolo e l'ortoflorofrutticolo e appare correlato alla maggiore idoneità della forma cooperativa alle priorità definite e richieste dai piani di supporto allo sviluppo territoriale (legame con il territorio).

In ogni caso, a prescindere dal modello di impresa considerato, il ruolo dei ricavi accessori appare sensibilmente più elevato nelle imprese di minori dimensioni.

Queste considerazioni sull'andamento economico delle imprese agroalimentari, segmentate nei due diversi modelli di impresa considerati – cooperative e imprese non cooperative –, vanno comunque rapportate anche alle evidenze di natura strutturale che l'analisi svolta ha messo in luce. Infatti, l'analisi sull'intera filiera agroalimentare ha evidenziato come i due modelli di impresa risultino posizionati in maniera diversa lungo la filiera: il sistema cooperativo appare più spostato nella fase a monte

dei processi produttivi mentre le imprese non cooperative sembrano avere un maggior presidio della fase commerciale.

Per favorire la comparabilità delle *performance*, almeno in senso dinamico, e approfondire il grado di dettaglio dello studio, l'analisi di bilancio si è focalizzata sulle fasi agricole e industriali (escludendo quindi quella commerciale) di quattro importanti comparti agroalimentari, ponendo l'attenzione su imprese simili per tipologia di attività svolta.

Questo approfondimento ha anzitutto confermato la rilevanza della dimensione di impresa sulle *performance*; ciò è particolarmente vero in alcuni settori come lo zootecnico e il lattiero-caseario, laddove la dimensione operativa dell'attività si dimostra come un fattore di competitività particolarmente importante.

Più che il modello di impresa esaminato, spesso sembra proprio la dimensione aziendale il fattore in grado di spiegare la variabilità delle *performance* registrate nell'agroalimentare italiano. Non a caso, se si prendono in considerazione le aziende di medio grandi dimensioni, la dinamica degli indici di redditività ed efficienza sembra sostanzialmente simile nei due modelli di impresa e non emergono differenze sostanziali.

Si registrano invece differenze più significative tra i due sistemi di impresa oggetto di studio se, al contrario, il campo di analisi si sposta sulle imprese di minore dimensione; in questo caso emerge come le cooperative abbiano degli indici di efficienza aziendale meno positivi rispetto a quelli registrati dalle imprese non cooperative. Ciò sembra riconducibile al fatto che molte cooperative di piccola dimensione svolgono una funzione di puro servizio in favore dei soci (la spremitura delle olive ad esempio), con bassa valorizzazione del prodotto e limitata managerialità e carica imprenditoriale, mentre tra le imprese non cooperative di piccola dimensione rientrano anche aziende focalizzate su nicchie di mercato profittevoli.

L'analisi sui singoli settori agroalimentari ha inoltre evidenziato come per entrambi i sistemi di impresa – cooperative e imprese non cooperative –, generalmente nel processo di sviluppo aziendale in termini di fatturato, quest'ultimo cresca più che proporzionalmente rispetto al capitale investito; ciò suggerisce l'importanza della valorizzazione delle componenti di servizio (gestione commerciale e *marketing* ad esempio) nella maggior parte dei comparti merceologici dell'agroalimentare italiano.

Se dallo sviluppo aziendale in termini di fatturato, l'attenzione si sposta sullo sviluppo del capitale investito, l'analisi restituisce ulteriori evidenze.

In entrambi i modelli di impresa considerati, la crescita dimensionale, intesa quindi come incremento del capitale impegnato nell'attività di impresa, passa in genere dall'aumento del capitale fisico (terreni, fabbricati, impianti e macchinari) nelle imprese di minori dimensioni, mentre nelle imprese più strutturate l'aumento del capitale investito è in misura minore riferibile a questa tipologia di impieghi anche in virtù della maggiore dotazione di partenza in termini di capitale fisso e probabilmente della maggiore necessità di investimenti in attività immateriali (sviluppo del marchio,

componenti di servizio del prodotto, sviluppo delle funzioni commerciali).

In ultimo, l'analisi settoriale conferma una struttura dei costi che risulta sensibilmente differente nei due modelli di impresa analizzati; ciò sembra attribuibile non solo alle peculiarità insite nella forma cooperativa, ma anche alle differenti modalità di gestione e organizzazione dell'attività di impresa. Un esempio in tal senso viene dal settore vitivinicolo e da quello ortoflorofrutticolo laddove l'incidenza dei costi per servizi, e in particolare quelli di trasporto e commercializzazione, risulta sensibilmente superiore nelle imprese non cooperative, anche nel momento in cui il confronto viene realizzato su imprese simili per dimensione aziendale e posizionamento lungo la filiera.

4. Concentrazione e integrazione nella cooperazione agroalimentare italiana

4.1. I PROCESSI DI CONCENTRAZIONE NELL'ATTUALE CONTESTO COMPETITIVO

Come evidenziato nelle precedenti sezioni del rapporto, le *performance* del sistema cooperativo agroalimentare, così come quelle dell'intero tessuto produttivo del settore, migliorano sensibilmente al crescere delle dimensioni aziendali, in virtù di una maggiore efficienza dei processi e di un più efficace accesso al mercato.

Tali evidenze assumono un significato particolare in un settore caratterizzato da un elevato numero di piccole e medie imprese e da un dimensionamento medio sensibilmente inferiore alla media europea. La ridotta dimensione aziendale non sempre garantisce adeguati standard di efficienza tecnica dei processi, spesso risulta deficitaria in termini di competenze umane e risorse finanziarie disponibili, limita la possibilità di investire in attività materiali e immateriali necessarie alla valorizzazione del prodotto e in ogni caso non favorisce i rapporti commerciali e contrattuali con la grande distribuzione organizzata, tutti fattori rilevanti per lo sviluppo d'impresa nell'attuale contesto competitivo.

Le difficoltà delle imprese agroalimentari italiane nel confrontarsi con il sistema distributivo appaiono ancora più critiche con riguardo ai mercati esteri, come dimostrano il limitato numero di imprese, rispetto al totale, che riesce ad accedere ai mercati esteri e un'incidenza dell'export sul fatturato complessivo del comparto sensibilmente minore rispetto alla media dell'industria alimentare europea⁷². Si assiste pertanto alla contraddizione di un settore che a fronte di una rinomata immagine dei propri prodotti soffre di difficoltà nell'accesso ai mercati esteri.

La debolezza strutturale del comparto risulta in parte compensata dalla specializzazione produttiva; molte aziende italiane offrono prodotti tipici e di qualità, spesso a denominazione d'origine, che permettono il collocamento su specifiche e redditizie nicchie di mercato molto meno esposte alla concorrenza dei grandi *player* internazionali del settore. Tuttavia, le produzioni di nicchia rappresentano una quota marginale

⁷² Secondo i dati Eurostat e CIAA, nel 2005 l'incidenza dell'export sul fatturato dell'industria alimentare risultava essere pari al 17% in Italia, una quota sensibilmente inferiore a quella registrata in altri paesi *leader* nel settore dell'industria alimentare come Spagna (31%), Francia (26%) e Germania (26%).

del complessivo export agroalimentare. La gran parte delle produzioni commercializzate a livello internazionale si riferisce a *commodity* o comunque a prodotti indifferenziati, laddove l'importanza delle dimensioni d'impresa assume un ruolo ancora più importante, in termini di economie di scala, accesso ai canali distributivi, ampiezza e varietà della gamma, organizzazione logistica.

In questo contesto e in considerazione dell'attuale contesto competitivo, la ricerca di una dimensione aziendale più strutturata e consona alle esigenze del mercato appare come un obiettivo strategico per molti operatori del settore.

La crescita dimensionale può realizzarsi tramite due differenti modalità e in particolare "per via interna" oppure "per via esterna": la prima si presenta generalmente più organica e consequenziale e si basa su investimenti tecnici e un progressivo e graduale aumento della produzione, delle vendite e delle quote di mercato.

La crescita esterna si caratterizza, invece, per una maggiore discontinuità poiché fa sostanzialmente riferimento al salto dimensionale realizzato attraverso alleanze tra imprese che in genere si concretizzano in processi di acquisizione o fusione tra realtà aziendali già esistenti o ancora nella costituzione congiunta di una nuova realtà di impresa (*joint venture*).

I lunghi tempi richiesti dalla crescita interna spesso inducono l'impresa ad individuare nelle operazioni di *merger and acquisition* il percorso migliore per attuare le proprie strategie di espansione. Inoltre, tra le due opzioni disponibili, la crescita esterna garantisce altri vantaggi oggettivi come la possibilità di entrare direttamente e immediatamente in possesso di specifiche competenze e *know how*, limitare l'elevato fabbisogno finanziario richiesto da una crescita interna, mantenere una struttura organizzativa per quanto possibile snella e flessibile. È per questi motivi che spesso un'impresa decide di perseguire la propria strategia di espansione tramite operazioni di *merger and acquisition*.

Questi processi offrono l'opportunità di razionalizzare le strutture produttive e i processi aziendali, accrescere la scala operativa, la capacità finanziaria, le competenze disponibili, il potere negoziale e quello di mercato tramite l'ampliamento della gamma e il ri-posizionamento di prodotto e nel contempo favoriscono la possibilità di investire in risorse strategiche quali l'innovazione tecnologica e la logistica.

La portata di simili operazioni ha generalmente un impatto trasversale sull'intera attività portando con sé rilevanti criticità gestionali, organizzative e di *governance* che, se accuratamente affrontate non ne inficiano comunque la loro validità: si fa riferimento, ad esempio, alla necessaria rivisitazione manageriale delle imprese coinvolte, alla reingegnerizzazione dei processi aziendali, alla creazione di una comune cultura d'impresa, elementi che necessitano di attenzione e risorse dedicate in fase di implementazione e consolidamento dell'operazione di concentrazione.

Riferendosi esclusivamente alle operazioni di concentrazione aziendale notificate all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), tra il 2000 e il 2006 nell'agroalimentare italiano si sono registrate 118 operazioni di concentrazione

aziendale (tabella 4.1), un numero comunque limitato se rapportato al totale delle operazioni verificatesi a livello europeo (2.576). Nel periodo considerato, l'Italia rappresenta quindi poco meno del 5% delle operazioni di *merger and acquisition* realizzate nell'agroalimentare europeo. Considerando anche il 2007, le operazioni di concentrazione verificatesi in Italia nel decennio in corso arrivano a 136 (18 nel corso del 2007) laddove i comparti merceologici maggiormente interessati risultano essere quello delle bevande, il lattiero-caseario e il comparto zootecnico.

Tabella 4.1 – Operazioni di *Merger and Acquisition* realizzate nel settore alimentare: Italia ed Unione Europea*

	Numero di operazioni		
	UE-27	Italia	Peso % Italia nell'UE-27
2007	nd	18	nd
2006	380	18	5%
2005	398	17	4%
2004	434	14	3%
2003	410	18	4%
2002	331	19	6%
2001	317	16	5%
2000	306	16	5%
Totale 2000-2006	2.576	118	5%

*Acquirente o acquisita appartenente all'UE-27

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

In realtà, si sottolinea come i casi di concentrazione aziendale siano numericamente molto superiori (sia in Italia che a livello europeo); infatti, le operazioni registrate dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato prendono in considerazione esclusivamente operazioni di consistente rilevanza economica⁷³. I dati forniti dall'AGCM restituiscono, quindi, un quadro dei principali processi di concentrazione senza considerare invece i percorsi di integrazione tra le imprese di minori dimensioni.

Tra i principali protagonisti dei processi di concentrazione registratisi nell'agroalimentare italiano nel corso degli ultimi anni, un ruolo di primo piano è attribuibile alle imprese cooperative. Queste ultime rappresentano buona parte del fatturato agroalimentare e in molti casi alcune delle principali realtà del settore; il loro sviluppo si è sostanziato in un allargamento della base sociale tramite processi di fusione con altre

⁷³ Secondo l'articolo 16 della legge 287/1990 (Norme per la tutela della concorrenza e del mercato), "le operazioni di concentrazione di cui all'articolo 5 (fusioni, acquisizioni, costituzioni di *joint venture*) devono essere preventivamente comunicate all'Autorità qualora il fatturato totale realizzato a livello nazionale dall'insieme delle imprese interessate sia superiore a cinquecento miliardi di lire, ovvero qualora il fatturato totale realizzato a livello nazionale dall'impresa di cui è prevista l'acquisizione sia superiore a cinquanta miliardi di lire. Tali valori sono incrementati ogni anno di un ammontare equivalente all'aumento dell'indice del deflatore dei prezzi del prodotto interno lordo".

entità cooperative cui spesso hanno fatto seguito operazioni di acquisizione di società non cooperative dedite alla valorizzazione dei prodotti conferiti dai soci.

Questa sezione del rapporto intende evidenziare quali sono stati i modelli di concentrazione e integrazione aziendale intrapresi dalle imprese cooperative, cercando di mettere in rilievo la percezione di tali processi da parte degli operatori, la loro intensità, nonché gli obiettivi di partenza, le modalità con cui sono stati realizzati e gestiti e le criticità che si sono evidenziate in corso di implementazione.

A tale scopo, l'analisi dei fenomeni di concentrazione che hanno coinvolto il sistema cooperativo agroalimentare è stata realizzata affiancando alle rilevazioni quantitative provenienti da un'indagine campionaria, le indicazioni e le valutazioni che sono emerse dallo studio di 15 processi di concentrazione aziendale.

4.2. CONCENTRAZIONE E INTEGRAZIONE NELLA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE ITALIANA: PROPENSIONI, COMPORTAMENTI E VALUTAZIONI

Le prime indicazioni circa la propensione, le motivazioni e gli esiti dei processi di concentrazione realizzati dalle imprese cooperative scaturiscono dalle rilevazioni dirette effettuate su un campione del sistema cooperativo⁷⁴ agroalimentare italiano. Così come già visto nel Capitolo 2, il campione è costituito da 299 cooperative rappresentative per area geografica laddove le imprese di maggiori dimensioni economiche assumono un peso più importante rispetto a quello registrato nell'intero universo di riferimento (campione rappresentativo della cooperazione "avanzata")⁷⁵.

Un primo passo nell'analisi dei processi di concentrazione risiede nella verifica dell'importanza di tali fenomeni rispetto alla più ampia strategia aziendale. La figura 4.1 mostra come i due terzi delle cooperative ritenga questi processi centrali o comunque importanti rispetto alla definizione degli obiettivi e delle strategie aziendali. A questa ampia base di cooperative, si contrappone una quota comunque rilevante di imprese (34%) che considera i processi in esame come assolutamente marginali nella definizione della strategia aziendale; tale percezione diviene ancora più frequente se il campo di analisi si focalizza sulle imprese del mezzogiorno e in quelle di minore dimensione, in quest'ultimo caso anche in virtù del fatto che spesso è del tutto assente una strategia pianificata dell'attività d'impresa.

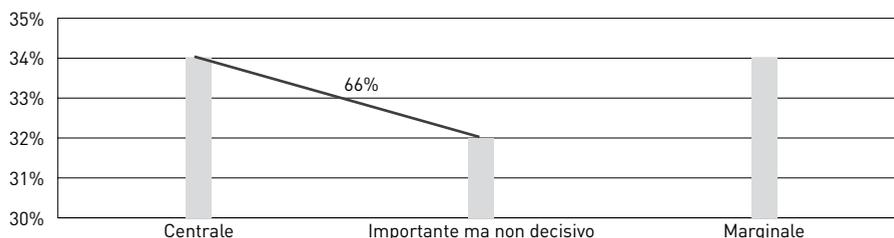
L'analisi settoriale indica nel vitivinicolo e nell'ortoflorofrutticolo i comparti dove è più diffusamente percepita l'importanza dei processi di concentrazione.

Stabilita la rilevanza di questi processi, il passo successivo è quello di verificare la loro frequenza nel sistema cooperativo agroalimentare e le modalità tramite cui questi percorsi sono stati portati a termine.

⁷⁴ Ci si riferisce esclusivamente all'universo della cooperazione associata.

⁷⁵ Per ulteriori informazioni si rimanda all'Appendice metodologica statistica.

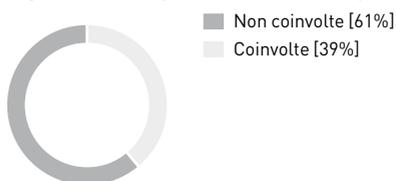
Figura 4.1 – Il ruolo della concentrazione/integrazione nella più ampia definizione di obiettivi e strategie della cooperativa



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta.

Le imprese cooperative che hanno effettivamente intrapreso un percorso di integrazione aziendale rappresentano il 39% dell'intero sistema cooperativo agroalimentare (figura 4.2). Si tratta di una parte significativa del tessuto cooperativo che risulta comunque sensibilmente inferiore alla quota di coloro che reputa tali processi importanti rispetto alla più ampia definizione di obiettivi e strategie aziendali; ciò si spiega con la frequente assenza delle capacità finanziarie e manageriali necessarie al perseguimento e all'implementazione di simili operazioni.

Figura 4.2 – Cooperative coinvolte in processi di concentrazione/integrazione



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta.

L'analisi temporale dei percorsi di concentrazione e integrazione mostra come negli ultimi anni sia cresciuta, anche se in maniera lieve, la quota di cooperative coinvolte in questa tipologia di operazioni. Nell'analisi del quinquennio 2003-2007, resta comunque rilevante l'incidenza di quelle operazioni dove protagoniste dei processi di concentrazione sono cooperative di medio-grandi dimensioni che avevano già precedentemente intrapreso percorsi simili.

Coerentemente con gli scopi mutualistici che ne giustificano la forma giuridica, le scelte strategiche che portano le cooperative a intraprendere un percorso di concentrazione tendono anzitutto verso la massimizzazione del valore dei soci e il rafforzamento della base sociale.

Generalmente la spinta alla realizzazione di questi percorsi parte dall'azione propositiva dei vertici aziendali, previa consultazione e condivisione con la base sociale, mentre i principali ostacoli all'implementazione di queste operazioni sono imputabili alle resistenze espresse in proposito dalla base sociale (specie nei casi di concentrazione tra più entità cooperative) oppure si riferiscono al timore, probabilmente in molti

casi giustificato, di non avere le capacità gestionali e finanziarie necessarie a gestire operazioni simili.

Un'analisi più dettagliata sulle cooperative coinvolte in percorsi di concentrazione mostra come nel 68% dei casi si tratta di imprese collocate nel nord del Paese, mentre la restante quota si distribuisce in maniera sostanzialmente simile tra il centro e l'aggregato "sud e isole".

Un altro aspetto interessante riguarda la distribuzione delle imprese per classe di fatturato⁷⁶; in questo caso emerge come la maggior parte delle cooperative coinvolte in operazione di *merger and acquisition* registra un fatturato non superiore ai 7 milioni di euro (62%). Tuttavia ciò va contestualizzato con il fatto che il sistema cooperativo, così come quello agroalimentare *tout court*, è composto in larga parte da piccole imprese. Non a caso, se la maggior parte delle cooperative che hanno intrapreso percorsi di integrazione sono realtà di piccole dimensioni, è altrettanto vero che la propensione a simili percorsi è molto maggiore tra le imprese più strutturate (il 64% delle cooperative con fatturato superiore a 7 milioni di euro contro il 29% delle cooperative con fatturato inferiore a 7 milioni di euro).

Queste caratterizzazioni appaiono strettamente correlate ad alcune differenze che possono essere riscontrate tra il gruppo di cooperative che ha in qualche modo intrapreso un percorso di concentrazione e quelle che al contrario non ne sono mai state coinvolte.

Tra questi due gruppi di imprese risultano ad esempio notevolmente differenti sia l'approccio ai mercati esteri che la capacità di innovazione. Il 39% delle cooperative coinvolte in processi di integrazione aziendale ha dichiarato di aver esportato i propri prodotti nel 2006, mentre tra chi non ha preso parte a tali operazioni tale quota si riduce fino al 19%. Allo stesso modo, emerge una capacità di innovare molto più diffusa tra le cooperative che hanno seguito un percorso di concentrazione: tra queste ultime, quasi l'80% ha realizzato delle innovazioni nel periodo 2003-2006, mentre tra coloro che non hanno preso parte a simili processi tale valore scende attorno al 60%.

Inoltre, in termini di caratteristiche strutturali, un altro aspetto che differenzia i due insiemi di imprese è quello legato alla gestione commerciale; chi ha posto in essere un'azione di concentrazione ha, infatti, un più stretto collegamento con le strutture della distribuzione organizzata e si distingue nel contempo per un minor ricorso alla vendita diretta, una struttura commerciale completamente opposta a quella delle cooperative che al contrario non hanno realizzato operazioni di integrazione. A sostegno di questa evidenza si pone anche l'analisi delle certificazioni di prodotto/processo possedute dall'impresa: la quota di cooperative in possesso di certificazioni è superiore di oltre dieci punti percentuali tra le cooperative interessate da concentrazioni aziendali.

⁷⁶ Le classi di fatturato considerate nell'analisi sono: 1) fino a 2 milioni di euro; 2) da 2 a 7 milioni di euro; 3) da 7 a 40 milioni di euro; 4) oltre 40 milioni di euro.

Una volta definita la propensione alla concentrazione del sistema cooperativo agroalimentare italiano e le caratteristiche di base delle imprese coinvolte, focalizzando l'attenzione esclusivamente su queste ultime (il 39% delle cooperative agroalimentari italiane), è a questo punto opportuno evidenziare le diverse modalità con le quali queste operazioni si concretizzano. Generalmente, queste ultime prendono forma tramite integrazione su singole fasi di attività (44%; si pensi ad esempio ai consorzi cooperativi di secondo grado) o processi di fusione tra due o più entità cooperative (41%). Molto meno frequenti sono invece le operazioni che conducono all'acquisizione di rami d'azienda o partecipazioni aziendali (tabella 4.2).

Coerentemente con questo scenario, si rileva come nella gran parte dei casi i processi di concentrazione coinvolgano esclusivamente imprese cooperative (fusioni o creazione di consorzi cooperativi); molto meno frequenti sono i percorsi di integrazione realizzati assieme ad attori privati (solitamente allo scopo di rafforzare la fase di commercializzazione) tramite acquisizioni d'azienda, di controllo o di minoranza, o costituzione di *joint venture*.

Tabella 4.2 – Modalità di realizzazione dei processi di concentrazione/integrazione

Quota % sul totale delle imprese che hanno realizzato processi di concentrazione/integrazione (risposta multipla)

Integrazione su singole fasi di attività	44%
Fusione	41%
Acquisizione di ramo d'azienda/asset	15%
Acquisizione di partecipazioni di minoranza	14%
Acquisizione di partecipazioni di controllo	11%
Altre forme contrattuali e societarie	7%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta.

Le fasi di attività più frequentemente interessate dall'integrazione aziendale (tabella 4.3) sono nell'ordine la produzione/trasformazione (53%), il *marketing* e la commercializzazione (48%) e l'approvvigionamento (39%).

Si segnala come, laddove i processi di concentrazione riguardano esclusivamente le fasi di approvvigionamento e produzione, generalmente i soggetti coinvolti sono esclusivamente imprese cooperative. In questi casi, tra l'altro, emerge come sono i soci a mostrare le maggiori perplessità circa l'avvio di operazioni di concentrazione, probabilmente in virtù del fatto che in molti casi queste operazioni presuppongono un *merger* di culture cooperative e reti relazionali profondamente differenti.

Molto meno interessate sembrano essere altre attività aziendali come la logistica, la formazione, la progettazione o l'attività di ricerca e sviluppo, tutti ambiti di attività che trasversalmente potrebbero comunque incrementare il profilo competitivo dell'attività di impresa sia dal punto di vista produttivo che commerciale.

Coerentemente con le fasi di attività che più spesso vengono coinvolte nell'implementazione dei processi di concentrazione, i vantaggi che più frequentemente vengono raggiunti dall'impresa cooperativa tramite queste operazioni (tabella 4.4) sono il

conseguimento di una maggiore efficienza aziendale (55%) e l'accesso a nuovi mercati (39%).

Tabella 4.3 – Fasi/attività interessate dai processi di concentrazione/integrazione

Quota % sul totale delle imprese che hanno realizzato processi di concentrazione/integrazione (risposta multipla)

Produzione/Trasformazione	53%
Marketing/Commercializzazione	48%
Approvvigionamento	39%
Progettazione	25%
Formazione	20%
Logistica	19%
Ricerca e sviluppo	17%
Altro	1%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta.

Non sono inoltre rari i casi in cui i processi di integrazione aziendale consentono ai soggetti coinvolti di avere un maggior controllo sulla filiera produttiva (25%) e migliorare la qualità dei propri prodotti (23%) e processi aziendali (20%).

Emerge quindi come le operazioni di concentrazione risultano focalizzate anzitutto su fattori tecnico-produttivi (alla ricerca di una maggiore efficienza tecnica o di un riposizionamento di prodotto) e sulla gestione commerciale, mentre pochi sono i casi in cui queste operazioni risultano funzionali ad aspetti di natura trasversale come la riconfigurazione organizzativa dell'attività di impresa, la capacità di innovare o l'accrescimento di competenze e *know how*.

Tabella 4.4 – Principali effetti positivi per la cooperativa derivanti dal processo di concentrazione realizzato

Quota % sul totale delle imprese che hanno realizzato processi di concentrazione/integrazione (risposta multipla)

Maggiore efficienza aziendale	55%
Possibilità di accesso ai nuovi mercati	39%
Maggiore controllo sulla filiera produttiva	25%
Maggiore qualità dei prodotti	23%
Maggiore qualità dei processi	20%
Efficiente riconfigurazione organizzativa	16%
Crescita di competenze e <i>know how</i>	11%
Accresciuta capacità di innovazione	7%
Altro	13%
Nessuno	6%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta.

In prevalenza, i vantaggi conseguiti dalla cooperativa si traducono per i soci aderenti in una maggiore garanzia nel collocamento sul mercato delle produzioni conferite e in un incremento del prezzo medio di liquidazione.

Davanti a questi vantaggi, nella gran parte dei casi (61%) questa tipologia di opera-

zioni non sembra portare con sé nessuna criticità (tabella 4.5). Laddove al contrario emergono delle problematicità, ci si riferisce in particolare alla perdita di autonomia decisionale e ad una non adeguata riconfigurazione organizzativa alle mutate esigenze funzionali dell'impresa.

Nel complesso si segnala quindi una diffusa percezione della bontà delle operazioni di concentrazione e integrazione aziendale anche se tali considerazioni vanno comunque valutate alla luce del fatto che gli intervistati in sede di indagine sono in larga parte riconducibili alla struttura dirigenziale dell'impresa cooperativa, cioè gli stessi soggetti che generalmente costituiscono i promotori delle operazioni di concentrazione.

Tabella 4.5 – Principali effetti negativi per la cooperativa derivanti dal processo di concentrazione realizzato

Quota % sul totale delle imprese che hanno realizzato processi di concentrazione/integrazione (risposta multipla)

Perdita di autonomia decisionale	14%
Non adeguata riconfigurazione organizzativa	11%
Minore qualità dei prodotti	4%
Perdita di efficienza aziendale	3%
Perdita di controllo sulla filiera produttiva	2%
Focalizzazione su alcuni mercati	2%
Altro	15%
Nessuno	61%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta.

Se queste sono le principali indicazioni circa l'impatto dei processi di concentrazione sul sistema cooperativo agroalimentare, è inoltre interessante andare a verificare la percezione rispetto a questa tipologia di operazioni da parte di quelle cooperative (figura 4.2) che, diversamente, fino ad oggi non ne sono mai state coinvolte (il 61% delle cooperative agroalimentari). Concentrando l'attenzione esclusivamente su questo gruppo di cooperative, si rileva un approccio comunque sostanzialmente positivo alle operazioni di concentrazione: l'80% degli intervistati ritiene, infatti, che si tratti di uno strumento utile per affrontare il contesto competitivo (tabella 4.6). Inoltre, il 57% di questo gruppo di cooperative considera le operazioni di integrazione aziendale come realizzabili anche con diretto riferimento alla propria realtà di impresa; se ne deduce come esista un bacino piuttosto ampio di imprese cooperative che sembrano propense ad intraprendere operazioni di concentrazione nel prossimo futuro.

Le cooperative che si mostrano propense verso il concetto di integrazione aziendale non hanno caratteri esclusivi che le differenziano in maniera netta da coloro che sono già stati protagonisti di simili processi.

Le imprese cooperative che al contrario appaiono meno convinte della validità delle operazioni di concentrazione rappresentano circa il 14% del sistema cooperativo agroalimentare (il 6% non si esprime al riguardo); generalmente si tratta di imprese di

piccola dimensione che vendono le proprie produzioni ad imprese di trasformazione piuttosto che direttamente al sistema distributivo.

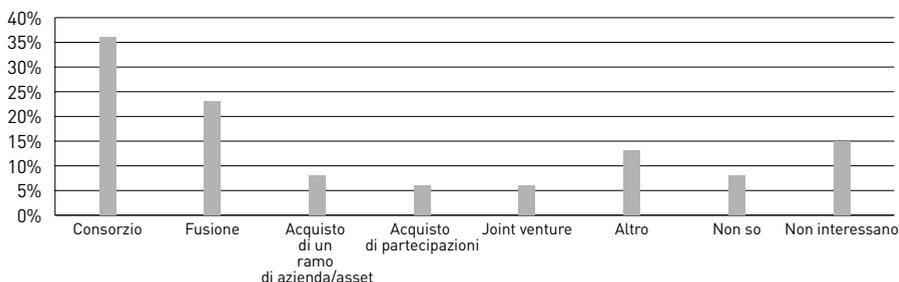
Tabella 4.6 – Ai fini di un miglioramento dell’attività della cooperativa, pensa che i processi di concentrazione/integrazione potrebbero risultare

Utili e realizzabili	57%
Utili ma non realizzabili	23%
Inutili	14%
Non risponde	6%
Totale	100%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta.

Continuando a considerare soltanto coloro che non hanno già realizzato operazioni di questo tipo, per quanto attiene la modalità di concentrazione che potenzialmente potrebbe essere adottata, emerge come la forma che più diffusamente viene ritenuta congeniale alle specifiche esigenze d’impresa sia il consorzio cooperativo (figura 4.3), una forma di integrazione “leggera” se confrontata con le alternative disponibili visto l’ampio grado di autonomia che comunque questa forma di concentrazione garantisce. La preferenza per questa forma di integrazione appare riconducibile anche alla percezione che la partecipazione ad una struttura del genere impatta in maniera meno importante sulle relazioni tra cooperativa e base sociale, evitando così di innescare un clima di tensione e magari conflitto tra i soci delle cooperative coinvolte.

Figura 4.3 – In caso dovesse realizzare operazioni di concentrazione/integrazione quale sarebbe la forma più congeniale?



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta.

Anche se non sembra coerente con quest’ultimo pre-requisito, un certo interesse si segnala anche sulla fusione, un’altra modalità di integrazione che presuppone un processo di concentrazione da realizzarsi esclusivamente con altre realtà cooperative.

Appaiono invece meno congeniali rispetto agli obiettivi e alla struttura delle cooperative intervistate le forme di concentrazione con imprese non cooperative (come acquisizioni – di controllo e di minoranza – e costituzioni di *joint venture*). Tali considerazioni ricalcano le evidenze emerse in merito ai processi di concentrazione già

portati a termine (tabella 4.2). Tuttavia, come emerge anche nella sezione successiva dedicata all'analisi di 15 casi di studio, l'approccio ai processi di integrazione con imprese non cooperative diviene molto più aperto e possibilista nelle realtà di medio-grandi dimensioni laddove sono riscontrabili numerose esperienze di questo genere che hanno portato benefici ai soci in termini di prezzi di liquidazione e garanzia del collocamento dei beni conferiti.

In ogni caso, si segnala come una quota significativa di cooperative dichiara di non sapere quale modalità preferire oppure ritiene poco interessante il tema della concentrazione a prescindere dalla modalità con la quale essa si realizza (rispettivamente 8% e 15%).

Provando a verificare quali elementi tendono a contrastare l'ipotesi di concentrazione aziendale in quelle cooperative che non sono state finora coinvolte in simili operazioni, dalla tabella 4.7 emerge come siano anzitutto le resistenze della base associativa a frenare l'idea di intraprendere un percorso del genere (37%). Spesso questo accade perché nella concentrazione con altre realtà si intravede il pericolo di perdere il senso di appartenenza o la natura stessa della forma cooperativa; a ciò si aggiunge il fatto che in alcuni casi le cooperative svolgono una funzione di puro servizio e che, anche laddove ciò non accade, generalmente i soci non hanno una visione precisa del contesto competitivo e della necessità di evolversi per competere sul mercato.

Gli altri fattori che vengono percepiti come ostativi dei processi di concentrazione sono le incertezze legate alla gestione dei processi, l'inadeguata struttura patrimoniale e finanziaria, nonché la convinzione che si tratta di fenomeni poco consoni ad una struttura cooperativa.

Tabella 4.7 – Principali ostacoli ai processi di concentrazione/integrazione

Quota % sul totale imprese che non hanno realizzato processi di concentrazione/integrazione (risposta multipla)

Resistenze della base associativa	37%
Paura di non sapere gestire un processo simile	19%
Struttura finanziaria e patrimoniale	19%
Questi processi non sono consoni alla struttura cooperativa	19%
Resistenze della struttura dirigenziale	11%
Altro	8%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta.

4.3. TIPOLOGIE E MODALITÀ DI INTEGRAZIONE DELLA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE ITALIANA: I CASI DI STUDIO

I risultati dell'indagine campionaria offrono una panoramica generale sui processi di concentrazione all'interno del sistema cooperativo agroalimentare restituendo indicazioni circa l'approccio con cui le imprese cooperative si rapportano a tali processi, l'intensità con la quale questi fenomeni si sono verificati nonché le modalità di implementazione e i risultati raggiunti.

Tuttavia, la stessa modalità di rilevazione, per sua natura, non riesce ad offrire indicazioni di maggiore dettaglio su come effettivamente questi percorsi si sono sviluppati dal momento dell'ideazione fino alla loro completa implementazione.

Per meglio comprendere la natura delle operazioni di concentrazione, i loro obiettivi, le modalità con cui hanno impattato sui processi aziendali e con le quali sono state gestite sia a livello aziendale che con riferimento al rapporto con la base sociale, sono stati realizzati 15 casi di studio su altrettante aziende cooperative dell'agroalimentare italiano.

Ciascun caso di studio è stato condotto tramite visita diretta in azienda a referenti della struttura dirigenziale, manageriale e amministrativa, i quali hanno peraltro garantito un supporto continuo in sede di analisi e valutazione dell'operazione.

L'analisi di questi 15 casi ha permesso di evidenziare la varietà dei modelli di concentrazione adottati dalle imprese cooperative operanti sul mercato agroalimentare, una eterogeneità che come si vedrà risulta funzione di più variabili tra cui gli obiettivi dell'operazione nonché la struttura dimensionale e finanziaria delle imprese coinvolte.

Per restituire una panoramica il più possibile estesa dei percorsi di integrazione verificatisi nel sistema cooperativo agroalimentare, sono state prese in considerazione diverse tipologie di operazioni. Sono state, infatti, considerate sia quelle operazioni di ristrutturazione e allargamento della base sociale che coinvolgono esclusivamente il mondo cooperativo – fusioni, incorporazioni e costituzione di consorzi di secondo grado – che processi di integrazione con società non cooperative tramite acquisizioni, ingresso nel capitale sociale di altre aziende o costituzione di *joint venture*.

Le cooperative che hanno portato avanti un percorso di concentrazione con società non cooperative sono state protagoniste delle seguenti operazioni (in parentesi si segnala la numerosità dei casi di studio interessati dalle operazioni di concentrazione elencate):

- acquisizione di controllo di società non cooperative (4);
- costituzione di *joint venture* in rapporto paritetico con società non cooperative (2);
- apertura del proprio capitale all'ingresso di una società non cooperativa in qualità di socio sovventore (1).

Sono stati inoltre analizzati altri otto processi di integrazione che hanno invece riguardato esclusivamente il sistema cooperativo; questi processi si sono concretizzati tramite:

- fusione (1);
- fusione per incorporazione (4);
- costituzione di un consorzio di secondo grado (2);
- integrazione di ramo d'azienda (1).

Chiaramente, i 15 casi di studio esaminati non intendono porsi come una descrizione rappresentativa di tutte le operazioni di concentrazione e integrazione che hanno coinvolto il sistema cooperativo agroalimentare italiano; tuttavia questo sforzo per-

mette di restituire un quadro di dettaglio su obiettivi, risultati e criticità evidenziatesi nell'implementazione di tali operazioni e fungere in questo modo anche da supporto per i percorsi di integrazione che gli operatori del sistema cooperativo intenderanno implementare nel prossimo futuro.

In particolare, sui casi di studio selezionati è stata realizzata una ricostruzione dettagliata dell'operazione di concentrazione e una valutazione della stessa sia in termini strettamente economici che dal punto di vista della *governance* del processo e dei risvolti sui rapporti tra la cooperativa e i propri soci.

Di seguito si riporta un breve inquadramento delle 15 operazioni di concentrazione esaminate.

CASO DI STUDIO 1

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Grande impresa cooperativa (di secondo grado) del settore lattiero caseario; impresa multi prodotto con un'importante storia di acquisizioni di imprese non cooperative
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Acquisizione di controllo su una società non cooperativa specializzata nel confezionamento del prodotto (formaggi); l'azienda acquisita possedeva anche un proprio marchio e una propria forza commerciale
Obiettivi dell'operazione esaminata	Rispondere alle modifiche del disciplinare di una DOP e continuare nel percorso di valorizzazione del prodotto (spostamento verso prodotti confezionati)
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Processi produttivi, gestione commerciale e gestione degli ordini
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Difficoltà nell'ottimizzare le linee di produzione e lieve incremento dei costi di struttura e logistici
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	Il controllo della neo-acquisita ha garantito una piena libertà d'azione; la struttura commerciale è stata confermata e valorizzata tramite la decisione di focalizzare proprio sulla neo-acquisita lo sviluppo delle esportazioni nei mercati extra-UE. L'operazione non ha creato nessun elemento di tensione con la base sociale anche perché rispondeva alle preoccupazioni dei soci circa la capacità di collocare sul mercato le produzioni conferite in seguito alle modifiche del disciplinare di produzione della DOP

CASO DI STUDIO 2

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Grande impresa cooperativa (di secondo grado) del settore vitivinicolo con un'importante storia di acquisizioni di imprese non cooperative, anche sui mercati esteri
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Acquisizione di controllo su una società estera specializzata nella distribuzione di vino in un grande mercato extra-europeo. L'acquisizione è stata realizzata tramite una società estera di importazione già precedentemente controllata dalla cooperativa
Obiettivi dell'operazione esaminata	Consolidare la presenza diretta in un grande mercato extra-europeo, ritenuto strategico per l'azienda. In virtù della stretta regolamentazione nella distribuzione di vino in questo mercato, questa operazione ha reso possibile una presenza più ramificata nel canale <i>wholesale</i> (distribuzione all'ingrosso) del mercato <i>target</i>
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Gestione commerciale e sistemi operativi
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Tempistica dell'operazione (più lunga del previsto) e onerosità della consulenza legale e contrattualistica richiesta dall'operazione
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	L'operazione è stata gestita dal <i>management</i> della società di importazione già precedentemente controllata nel mercato <i>target</i> con la supervisione della cooperativa capogruppo per gli aspetti amministrativi e finanziari. Non si sono rilevate particolari criticità in relazione al rapporto con la base sociale; per questa tipologia di operazioni (acquisizioni all'estero) è consuetudine un'ampia delega dei soci (comunque periodicamente informati sugli sviluppi dell'operazione) al <i>management</i> della cooperativa

CASO DI STUDIO 3

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Grande impresa cooperativa (di secondo grado) operante nel comparto dell'ortofrutta
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Acquisizione al 100% di una SpA, con noto marchio nazionale, operante nello stesso comparto dell'acquirente. L'investimento finanziario necessario all'operazione è stato ragguardevole
Obiettivi dell'operazione esaminata	Consolidare la propria quota di mercato grazie a un marchio già affermato e ampliare la profondità di gamma
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Integrazione dell'intera azienda acquisita; dai processi di trasformazione a quelli di commercializzazione del prodotto finito
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Difficoltà nella razionalizzazione delle attività e dei processi produttivi: si fa riferimento all'integrazione delle strutture ma anche alle difficoltà riscontrate nella vendita degli impianti e degli stabili non più funzionali al progetto dell'acquirente
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	Dopo una prima fase di gestione congiunta con i soci finanziatori (fondi di investimento) l'acquirente ha raggiunto il controllo totale dell'acquisita. Tutte le scelte in merito all'operazione di acquisizione sono state condivise con la base sociale; anche in virtù della complessità dell'operazione è stata data ampia delega alla struttura dirigenziale nel farsi promotrice e nel portare avanti il progetto di acquisizione

CASO DI STUDIO 4

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Grande impresa cooperativa (di secondo grado) del settore lattiero-caseario
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Acquisizione di controllo di una SpA operante nel comparto dei formaggi e specializzata nella produzione e commercializzazione di una DOP
Obiettivi dell'operazione esaminata	Aumentare la propria quota di mercato su una produzione DOP (formaggi), valorizzazione del prodotto, favorire una strategia produttiva <i>marketing driven</i>
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Gestione commerciale, <i>marketing</i> , sviluppo del prodotto, sistema logistico, gestione dei magazzini di stagionatura del prodotto
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Alcuni obiettivi non sono stati raggiunti; ci si riferisce anzitutto allo sviluppo dei mercati esteri che non è proceduto come ci si attendeva. Inoltre, si sono riscontrate notevoli difficoltà nell'integrazione delle strutture produttive (caseifici) che non si è quindi realizzata così come previsto inizialmente
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	L'operazione di acquisizione è stata facilitata dalle relazioni personali tra i vertici delle aziende interessate. Inoltre a garanzia della bontà dell'operazione e quindi anche allo scopo di facilitarla, il rappresentante della cooperativa acquirente, a titolo personale, aveva inizialmente acquistato una quota dell'acquisita. L'operazione è stata portata avanti dai vertici della cooperativa e condivisa con la base sociale in tutte le sue fasi (dalla progettazione all'implementazione)

CASO DI STUDIO 5

<p>Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione</p>	<p>Impresa cooperativa (di secondo grado) di dimensioni medio – piccole operante nel settore vitivinicolo. La cooperativa si occupa dell'imbottigliamento e della commercializzazione e rappresenta l'apice di una rete che vede protagoniste altre due cooperative (una di conduzione terreni e una di trasformazione delle uve)</p>
<p>Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata</p>	<p>Sono state considerate 3 operazioni di concentrazione anche se l'attenzione si è concentrata sulla costituzione di una <i>joint venture</i> di imbottigliamento e commercializzazione in un mercato estero con partecipazione paritetica (50%) insieme ad un importatore estero.</p> <p>Le altre 2 operazioni si riferiscono alla costituzione di 2 società di distribuzione e commercializzazione con una partecipazione di minoranza del 25% in entrambi i casi</p>
<p>Obiettivi dell'operazione esaminata</p>	<p>Accesso al canale della distribuzione moderna (in Italia e sui mercati esteri) e della ristorazione (all'estero); saturazione degli impianti di trasformazione.</p> <p>L'operazione risulta finalizzata anche alla creazione di valore su produzioni diverse da quelle della base sociale stante le difficoltà incontrate nel valorizzare i prodotti del territorio</p>
<p>Ambiti di attività interessati dall'integrazione</p>	<p>Processi produttivi, gestione del magazzino, politica commerciale, gestione degli approvvigionamenti</p>
<p>Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati</p>	<p>Nonostante un investimento finanziario limitato, aumentano gli oneri finanziari; ciò è attribuibile alla crescita degli acquisti da fornitori non soci.</p> <p>Lo sviluppo delle quantità trattate è stato talmente rilevante da far emergere la necessità di investimenti sulle linee di imbottigliamento.</p> <p>Le operazioni di concentrazione non hanno esplicitato tutte le loro potenzialità in mancanza di risorse umane adeguate</p>
<p><i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata</p>	<p>L'esistenza di varie realtà che si occupano della commercializzazione dei prodotti ha portato alla focalizzazione di ciascuna di esse su specifici canali di vendita, segmenti di prodotto e mercati geografici.</p> <p>In ottica futura, esiste il rischio di perdere il controllo sui processi decisionali delle partecipate che commercializzano i prodotti della cooperativa all'estero.</p> <p>Le operazioni sono state portate avanti dal <i>management</i>, il quale gode di un'ampia delega dei soci sulle scelte strategiche. La storia dei processi esaminati mostra come la base sociale è divenuta progressivamente più aperta ad acquisizioni di partecipazioni e sviluppo delle fasi a valle</p>

CASO DI STUDIO 6

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Grande impresa cooperativa del settore zootecnico
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Costituzione di una <i>joint venture</i> insieme ad una SpA con rapporto paritetico al 50%; alla nuova realtà sono state nel tempo assegnate tutte le funzioni produttive e commerciali. L'operazione è stata realizzata per <i>step</i> successivi: prima il conferimento dei rami commerciali poi le attività amministrative e finanziarie per arrivare all'integrazione dei rami produttivi
Obiettivi dell'operazione esaminata	Allargare il portafoglio prodotti, migliorare l'accesso alla GDO, rafforzare lo sviluppo sui mercati esteri, valorizzare il prodotto posizionandosi su segmenti a maggior valore aggiunto
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Funzione commerciale (integrazione di canali di vendita, clienti e portafoglio prodotti), logistica industriale (utilizzo di un'unica piattaforma), processi produttivi (i piani di razionalizzazione sono comunque partiti da poco più di un anno), sistema di approvvigionamento
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Il maggior elemento di criticità è sicuramente attribuibile alla <i>governance</i> dell'operazione; se la partecipazione paritetica ha permesso la riuscita complessiva dell'operazione, allo stesso tempo ha comportato un notevole ritardo nell'implementazione dell'integrazione e di conseguenza nello sfruttamento di tutte le sue potenzialità
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	L'operazione è stata portata avanti dai gruppi dirigenti delle due imprese protagoniste dell'operazione. I vantaggi in termini di creazione di valore sono stati evidenti sia per i soci di finanziamento che per la base sociale

CASO DI STUDIO 7

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Grande impresa cooperativa (di primo grado) operante nel comparto avicolo
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Ingresso di una srl nel capitale della cooperativa, in qualità di socio soventeore, per finanziare il lancio e lo sviluppo congiunto di una nuova linea di prodotto basata sull'allevamento biologico
Obiettivi dell'operazione esaminata	Sviluppo dei prodotti a maggior valore aggiunto, segmentazione della produzione sulla base di produttività e redditività, sviluppo della filiera a monte
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Politica commerciale, sviluppo del prodotto, gestione integrata della filiera, gestione degli allevamenti
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Rispetto agli obiettivi prefissati, a sette anni dal suo lancio la linea di produzione biologica rappresenta una quota residuale del fatturato generato dalla cooperativa
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	La <i>governance</i> dell'operazione ha permesso di mantenere un buon equilibrio nei rapporti di forza tra le due entità coinvolte. La gran parte del fatturato della cooperativa passa dalla srl, suo socio soventeore. Non si rilevano particolari criticità in merito al rapporto della cooperativa con i suoi soci, anzi la delega della base sociale alla dirigenza sembra essersi rafforzata nel tempo

CASO DI STUDIO 8

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Grande impresa cooperativa (di primo grado) del settore zootecnico
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Fusione tra due realtà cooperative con partecipazione paritetica nella nuova impresa cooperativa
Obiettivi dell'operazione esaminata	Crescita dimensionale, saturazione degli impianti, diversificazione di prodotto, ottimizzazione dell'attività logistica e distributiva, accrescimento del potere contrattuale nei confronti della GDO, accesso a nuovi mercati, posizionamento su segmenti di prodotto a maggior valor aggiunto
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Gestione distributiva e commerciale, processi produttivi, gestione degli approvvigionamenti
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Ottimizzazione degli impianti non pienamente sfruttata a causa della resistenza culturale delle diverse basi sociali. Inoltre, ad oggi non si è riusciti a sviluppare al meglio quelle produzioni che garantiscono una maggiore redditività
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	I promotori dell'operazione sono stati i gruppi dirigenti delle due realtà coinvolte nella fusione. Il sistema di <i>governance</i> della nuova cooperativa è stato completamente ridisegnato da una società esterna. Le due cooperative protagoniste della fusione avevano basi sociali molto diverse per cultura gestionale e produttiva. Per facilitare l'integrazione tra le due basi sociali si è investito predisponendo degli strumenti di sostegno (analisi di clima aziendale e <i>coaching</i>)

CASO DI STUDIO 9

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Grande impresa cooperativa (di primo grado) operante nel settore lattiero-caseario
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Fusione per incorporazione di una cooperativa operante nello stesso comparto di attività (formaggi)
Obiettivi dell'operazione esaminata	Crescita dimensionale in termini di volumi trattati, efficienza produttiva, sinergie commerciali, rafforzamento della presenza nella GDO, sviluppo di una propria politica di marchio
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Processi produttivi, gestione distributiva e commerciale
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Crescita del peso degli ammortamenti sulla gestione economica in conseguenza agli investimenti produttivi realizzati
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	<p>Nel periodo in cui la trattativa era in corso, è stato costituito un Comitato d'impresa che coinvolgeva i vertici delle due cooperative allo scopo di definire le linee di sviluppo produttivo e commerciale. Nel momento in cui si è concretizzata l'operazione, i vertici della cooperativa incorporata hanno avuto una rappresentanza nei vertici dell'incorporante.</p> <p>L'operazione ha suscitato qualche resistenza da parte dei soci di piccole dimensioni e da quelli di più vecchia data; l'operazione è stata presentata come una tappa di un processo di crescita già precedentemente avviato e ha comunque ottenuto una larga maggioranza nelle rappresentanze sociali. Tutti i soci della cooperativa incorporata sono diventati soci dell'incorporante</p>

CASO DI STUDIO 10

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Grande impresa cooperativa (di primo grado) operante nel settore ortofrutticolo
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Fusione per incorporazione delle cooperative socie del precedente consorzio cooperativo di secondo grado che in tal modo si trasforma in cooperativa di primo grado
Obiettivi dell'operazione esaminata	Completamento del processo di integrazione tra i soci per massimizzare economie ed efficienze gestionali
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Tutte le fasi di attività; operativamente, l'integrazione tra le cooperative socie era in buona parte già stata raggiunta prima di confluire formalmente in un'unica realtà
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Le principali criticità emergono relativamente al nuovo assetto dirigenziale della cooperativa incorporante e in particolare in merito alla nomina dei consiglieri da scegliere tra le ex cooperative socie
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	Non si sono riscontrate particolari criticità nel rapporto con le basi sociali coinvolte nell'operazione anche perché l'integrazione tra le diverse basi sociali era in buona parte già avvenuta

CASO DI STUDIO 11

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Grande impresa cooperativa (di primo grado) del settore ortofrutticolo
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Fusione per incorporazione di altre due cooperative del settore, una delle quali operante in una diversa area territoriale
Obiettivi dell'operazione esaminata	Miglioramento dell'efficienza produttiva e gestionale e ampliamento della gamma
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Processi produttivi, stoccaggio e distribuzione, sviluppo commerciale (soprattutto all'estero)
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Nessuna in particolare
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	In una prima fase, il fatto che le tre cooperative appartenevano a Organizzazioni di rappresentanza diverse ha costituito un fattore di freno all'operazione. I soci delle cooperative incorporate non hanno sollevato obiezioni all'operazione anche perché era riconosciuta la maggior capacità dell'incorporante nel remunerare i conferimenti dei soci

CASO DI STUDIO 12

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Impresa cooperativa (di primo grado) di medio-grandi dimensioni operante nel settore vitivinicolo
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Fusione per incorporazione di una cooperativa focalizzata sulla produzione di una DOC
Obiettivi dell'operazione esaminata	Stabilizzare i prezzi e la redditività della DOC incrementando la quota di controllo della produzione dell'area
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Processi produttivi e sistemi di conferimento
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Nessuna in particolare
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	L'operazione è stata condivisa dalle rispettive basi sociali. In particolare i soci della cooperativa incorporata hanno accolto con favore l'operazione in virtù dei vantaggi prospettati (e conseguentemente evidenziatisi) in termini di stabilizzazione dei valori di conferimento

CASO DI STUDIO 13

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Impresa cooperativa (di primo grado) di medie dimensioni operante nel settore vitivinicolo
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Si tratta di un'operazione tuttora in <i>progress</i> che ha visto la cooperativa sopra-descritta e un'altra cooperativa vitivinicola protagoniste della costituzione di un consorzio di secondo grado cui conferire i rispettivi rami produttivi
Obiettivi dell'operazione esaminata	Migliorare l'efficienza produttiva, riposizionamento qualitativo del prodotto
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Approvvigionamento delle uve, processi produttivi, gestione commerciale
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Si tratta di un'operazione tuttora in corso; non è possibile quindi valutare i risultati raggiunti né tantomeno le principali criticità emerse in corso di implementazione. Tuttavia emerge un potenziale rischio di conflittualità tra le due cooperative coinvolte in merito alla gestione commerciale delle partecipate
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	I soci delle due cooperative che hanno costituito il consorzio di secondo grado non hanno sollevato obiezioni all'operazione anche se esiste un certo campanilismo tra le rispettive realtà; la via del consorzio, piuttosto che forme di integrazione più "profonde" (come la fusione ad esempio), è stata scelta proprio per garantire il mantenimento delle identità delle diverse basi sociali

CASO DI STUDIO 14

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Grande impresa cooperativa (di secondo grado) del settore ortofrutticolo
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Nascita e sviluppo del consorzio cooperativo di secondo grado oggetto di analisi. Nel corso degli anni, le cooperative socie hanno trasferito nel consorzio funzioni progressivamente crescenti: dal <i>marketing</i> e i sistemi di qualità del prodotto nella fase iniziale, fino alla gestione commerciale e a tutte le altre funzioni a valle della raccolta agricola. In sostanza oggi le cooperative socie risultano "svuotate" delle principali attività aziendali
Obiettivi dell'operazione esaminata	Esigenza di creare e valorizzare un marchio commerciale
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Gestione commerciale, <i>marketing</i> , processi operativi e gestionali
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	L'implementazione dell'operazione nella sua interezza ha necessitato di numerosi anni a causa delle resistenze culturali delle cooperative socie nell'affrontare un percorso di integrazione
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	Nel processo di comunicazione e condivisione con la base sociale delle linee strategiche volte alla piena valorizzazione del percorso di integrazione, il <i>management</i> del consorzio ha incontrato resistenze e difficoltà; si fa riferimento ad esempio alle scelte in tema di adeguamento dell'assetto varietale, qualità del frutteto, <i>partnership</i> e alleanze

CASO DI STUDIO 15

Inquadramento dell'azienda protagonista dell'operazione	Grande impresa cooperativa (di secondo grado) del settore lattiero caseario
Tipologia dell'operazione di integrazione esaminata	Acquisizione di un ramo d'azienda tramite incorporazione di un'altra cooperativa. L'operazione si struttura in più fasi: creazione di una <i>joint venture</i> in forma di srl insieme a un'altra cooperativa, trasformazione della <i>joint venture</i> in società cooperativa e successivamente fusione per incorporazione di quest'ultima nella cooperativa protagonista dell'operazione
Obiettivi dell'operazione esaminata	Rafforzamento della quota di mercato nel segmento dei prodotti freschi, ampliamento del mercato geografico coperto, efficienza produttiva e distributiva, ampliamento della gamma (nel segmento dei prodotti freschi) con particolare attenzione ai prodotti di alta qualità
Ambiti di attività interessati dall'integrazione	Processi produttivi, gestione distributiva e commerciale
Criticità emerse nell'implementazione dell'operazione e rispetto agli obiettivi prefissati	Si sono registrate delle difficoltà nel raggiungere la massima ottimizzazione della fase distributiva
<i>Governance</i> e rapporto con i soci rispetto all'operazione esaminata	La scelta di implementare l'operazione in più fasi risponde all'obiettivo di diluire nel tempo l'investimento economico e avere l'opportunità di valutare l'operazione nel suo sviluppo. Fin dall'inizio le rispettive basi sociali avevano ben chiaro il percorso che sarebbe stato seguito e non hanno avuto particolari obiezioni in merito

Come emerge nelle 15 schede riassuntive dei casi di studio realizzati, i comparti agroalimentari interessati dall'approfondimento sui processi di concentrazione sono stati il lattiero-caseario (4 casi), il vitivinicolo (4), l'ortofrutta (4) e il settore zootecnico (3).

Gran parte delle 15 operazioni esaminate ha visto come protagoniste importanti realtà cooperative dell'agroalimentare italiano; 11 delle 15 cooperative considerate, nel 2007 risultavano avere un fatturato superiore ai 100 milioni di euro e, delle altre quattro, solo due evidenziavano nello stesso anno un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro.

Coerentemente con le solide dimensioni aziendali delle imprese cooperative oggetto di studio, i processi di integrazione analizzati generalmente si inseriscono in una più ampia e pianificata strategia aziendale che intende anzitutto rispondere alle esigenze del mercato; non a caso, gli obiettivi prioritari di queste operazioni sono l'ampliamento della gamma, il posizionamento su segmenti di mercato a maggior valor aggiunto, la presenza diretta sui mercati esteri o su specifici canali commerciali laddove specificatamente regolamentati, l'accesso alla Grande Distribuzione Organizzata. Non mancano comunque motivazioni non direttamente, o esclusivamente, riconducibili alle istanze del mercato come ad esempio la necessità di rispondere a modifiche normative su prodotti specificatamente regolamentati (Dop).

In linea generale, il *driver* principale di queste operazioni sembra comunque essere l'evoluzione del mercato in cui si opera; i processi di integrazione e concentrazione offrono in tal senso l'opportunità di razionalizzare i processi aziendali al fine di migliorare l'efficienza nonché l'efficacia della struttura produttiva, logistica e distributiva. Ciò assume un'importanza particolarmente rilevante soprattutto in quei processi di integrazione – fusioni e incorporazioni – che coinvolgono esclusivamente il mondo cooperativo laddove la concentrazione aziendale assume un'importanza strategica anzitutto in funzione di un necessario aumento dei volumi trattati e di un ampliamento della gamma dei prodotti offerti.

Nel momento in cui invece l'impresa cooperativa coinvolge nel proprio percorso di concentrazione aziende non cooperative, l'obiettivo si sposta e si focalizza sul mercato finale e in particolare su quegli *asset* e quelle conoscenze non altrimenti disponibili e allo stesso tempo necessari a valorizzare le proprie produzioni: sviluppo del prodotto, conoscenza e presidio di uno specifico mercato, sfruttamento della forza commerciale di marchi già consolidati. Naturalmente anche in questi casi, il processo di integrazione può coinvolgere la razionalizzazione delle strutture produttive e più in generale numerose funzioni aziendali (sistema gestionale e operativo, *packaging*, ecc.); tuttavia, l'approccio al mercato sembra essere la leva principale che spinge una cooperativa a intraprendere operazioni di concentrazione con imprese non cooperative.

La trasversalità con la quale i percorsi di integrazione aziendale impattano sulla struttura e sui processi operativi delle imprese coinvolte è d'altronde confermata dalla gran parte dei casi di studio realizzati; generalmente, gli ambiti di attività coinvolti

sono numerosi, spaziando dalle fasi più a monte fino alla commercializzazione e alle funzioni trasversali dell'impresa (gestione, sistemi informativi, risorse umane, ecc.); piuttosto, quello che varia a seconda della tipologia di operazione adottata è il rilievo delle varie fasi coinvolte in coerenza con la strategia aziendale e con gli obiettivi prioritari che hanno motivato la scelta di intraprendere un simile percorso di sviluppo.

Anche il livello e le modalità di investimento variano a seconda della tipologia di operazione e delle aziende coinvolte. Nel momento in cui una cooperativa decide di acquisire il controllo di una società non cooperativa generalmente gran parte dello sforzo finanziario viene sostenuto al momento dell'acquisizione delle quote, mentre gli investimenti successivi per lo sviluppo e la razionalizzazione delle strutture richiedono un impegno minore. Se invece le operazioni di concentrazione fanno riferimento a fusioni o incorporazioni con altre aziende cooperative, chiaramente tutti gli investimenti sono funzionali all'integrazione degli impianti e delle strutture operative delle imprese interessate.

In ogni caso, emerge come a prescindere dalla tipologia delle operazioni intraprese, gli sforzi finanziari sostenuti siano generalmente contenuti se contestualizzati alle dimensioni dell'impresa protagonista del processo di concentrazione; solo in un caso, infatti, il livello degli investimenti necessari all'acquisizione di un'azienda non cooperativa e alla successiva integrazione delle sue strutture ha assunto un peso rilevante rispetto alla struttura economica e patrimoniale della cooperativa acquirente.

Per quel che riguarda gli ostacoli e i vincoli alle operazioni di concentrazione realizzatesi, laddove tali processi hanno coinvolto più realtà cooperative, in sede di valutazione ex-ante sull'opportunità di intraprendere un simile percorso è emersa una diffusa preoccupazione delle basi sociali interessate. Per questo motivo, in alcuni casi si è scelto di integrare le entità coinvolte per *step* successivi per venire incontro alle preoccupazioni dei soci e dare loro modo di conoscere meglio il progetto di sviluppo e l'entità con cui integrarsi; si fa riferimento ad esempio alla creazione di una *joint venture* funzionale a una successiva operazione di fusione o incorporazione tra due entità cooperative o ancora alla costituzione di un consorzio cooperativo di secondo grado cui assegnare nel tempo funzioni progressivamente crescenti (prima quella commerciale e successivamente anche quella produttiva). Ciò ha garantito il successo delle operazioni ma ha chiaramente posticipato i benefici economici dei processi di concentrazione.

Diversa è invece la natura degli ostacoli incontrati nelle acquisizioni e nella costituzione di *joint venture* con società non cooperative. In particolare, sono emersi alcuni vincoli in merito alla piena realizzazione dei processi di concentrazione che sono stati portati avanti allo scopo di rafforzare la presenza diretta sui mercati esteri; in questi casi, la scarsa conoscenza dei mercati *target* e della loro regolamentazione ha fatto lievitare i costi necessari alla buona riuscita delle operazioni (contrattualistica, aspetti legali). Inoltre, nel caso di studio in cui una cooperativa di piccole dimensioni è protagonista della costituzione di una *joint venture* all'estero insieme ad un opera-

tore locale, le ridotte capacità finanziarie a disposizione hanno limitato il necessario investimento in termini di risorse umane specializzate e dedicate allo sviluppo commerciale della nuova realtà.

I risultati raggiunti grazie ai percorsi di concentrazione appaiono complessivamente in linea con gli obiettivi che hanno spinto le stesse aziende a portare avanti queste operazioni, non senza rilevare però alcune criticità.

In alcuni casi, la struttura manageriale lamenta il fatto che non tutte le potenzialità offerte dalle operazioni di concentrazione sono state sfruttate, sia in termini di obiettivi di mercato, ma anche di razionalizzazione degli impianti industriali e delle strutture distributive; questo anche ad alcuni anni di distanza dalla definitiva implementazione delle operazioni. Ciò è spesso correlato alla dilazione dei tempi necessari all'implementazione delle operazioni (nel caso di integrazione tra basi sociali cooperative diverse o operazioni condotte sui mercati esteri) con una ricaduta in termini di maggiori costi per l'impresa cooperativa protagonista dell'operazione.

Nelle imprese di minori dimensioni è emerso inoltre come la portata dell'operazione di concentrazione assume un impatto rilevante sull'intera gestione aziendale; con più facilità, infatti, possono sorgere delle problematiche circa l'adeguatezza degli impianti produttivi o delle risorse umane disponibili nell'implementazione e valorizzazione di un simile processo.

Laddove poi la scarsità di risorse finanziarie e manageriali a disposizione comporta una *partnership* senza controllo su una realtà di natura commerciale acquisita (acquisizioni di minoranza) o costituita (*joint venture*), e sulla sua gestione, la canalizzazione delle proprie produzioni attraverso tale realtà può comportare nel medio-lungo periodo un rischio per l'attività economica dell'impresa cooperativa proprio perché si affida la gestione del mercato finale e del rapporto con il cliente a un soggetto esterno. E ciò diviene una criticità ancora più pressante se ci si riferisce a operazioni di internazionalizzazione diretta sui mercati esteri condotte in *partnership* con operatori locali (esteri).

È la *governance* di questi processi che quindi emerge con una certa frequenza come il principale fattore di criticità. Quando queste problematiche sono riferibili all'integrazione di basi sociali con culture e tradizioni specifiche e con una certa resistenza a simili processi, potrebbe risultare utile prevedere un sostegno operativo all'integrazione delle entità cooperative coinvolte con strumenti mirati (analisi di clima e *coaching*). Questa tipologia di interventi sono stati riscontrati, con successo, solo in un caso di fusione tra due importanti realtà cooperative.

I promotori delle operazioni di concentrazione sono generalmente i gruppi dirigenti e le strutture manageriali delle cooperative analizzate; naturalmente in tutte i vari *step* dell'operazione (dall'ideazione fino all'implementazione) c'è sempre un continuo coinvolgimento dei rappresentanti della base sociale (presidente e consiglio di amministrazione). Va segnalato come in alcuni casi siano state comunque le stesse rappresentanze della base sociale a farsi promotrici di una crescita dimensionale tra-

mite percorsi di integrazione e concentrazione, anche in virtù delle proprie relazioni personali.

Per quel che riguarda l'atteggiamento delle basi sociali rispetto alle operazioni di concentrazione, nel momento in cui oggetto di discussione è la possibilità di acquisire il controllo o una quota di partecipazione in una società non cooperativa si evidenzia un'ampia delega delle scelte strategiche al *management* della cooperativa. La valutazione dei soci su questa tipologia di operazioni è quindi fatta soltanto ex-post sulla base dei risultati conseguiti. Questo atteggiamento deriva anche da una certa difficoltà della base sociale nell'assumere un ruolo propositivo su tematiche strategiche, specie in realtà aziendali di una certa complessità laddove è, non a caso, ancora più forte la delega alla struttura dirigenziale. Anche nelle cooperative di minori dimensioni si registra comunque un'ampia delega alla struttura dirigenziale; in alcuni casi ciò è avvenuto in seguito a un'evoluzione della sensibilità dei soci su questa tematica (crescita tramite acquisizioni e partecipazioni in società non cooperative) grazie ai buoni risultati che in passato operazioni simili hanno generato in termini di capacità di collocamento delle produzioni sul mercato e valore dei conferimenti.

Come precedentemente accennato, l'atteggiamento dei soci appare invece più contratto rispetto alla possibilità di integrazione con altre entità cooperative, spesso come conseguenza di logiche campanilistiche. È per questo motivo che in molti casi i tempi necessari all'implementazione del processo di integrazione si allungano e divengono necessari alcuni *step* intermedi per facilitare una vera integrazione delle basi sociali interessate.

4.4. I MODELLI DI CONCENTRAZIONE E INTEGRAZIONE NEL SISTEMA AGROALIMENTARE COOPERATIVO: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi dei 15 casi di studio ha messo in evidenza la varietà dei modelli di aggregazione adottati e consente di estrarre alcune considerazioni di sintesi sui fenomeni di concentrazione che hanno coinvolto il sistema cooperativo agroalimentare.

La spinta ad intraprendere un processo di integrazione dipende anzitutto dalle sollecitazioni del mercato cui tutte le imprese devono rispondere per poter continuare ad operare in modo efficace ed efficiente. Tra le principali dinamiche in corso che spingono le imprese agroalimentari, e tra queste le cooperative, a modificare la propria strategia aziendale si ricordano ad esempio la progressiva riduzione del numero di imprese agricole sul territorio nazionale, l'accresciuta "forza" degli interlocutori commerciali, il ruolo sempre più decisivo dei mercati esteri, l'evoluzione della domanda che vede aumentare l'importanza della componente di servizio nei prodotti agroalimentari.

In questo contesto, la scelta di una determinata operazione di concentrazione appare correlata a numerose variabili tra cui:

- la dimensione delle imprese protagoniste dell'operazione;

- le fasi di attività sulla quale si interviene;
- le finalità dell'operazione;
- la cultura e la *governance* delle cooperative interessate.

In ogni caso è possibile raggruppare le scelte fatte in tema di concentrazione e integrazione attorno a due macro-obiettivi che le cooperative perseguono nello svolgimento della propria attività:

1. l'organizzazione della produzione;
2. l'accesso al mercato.

In una prima fase di sviluppo, l'impresa cooperativa tende generalmente a realizzare azioni di integrazione in vista di una più efficiente organizzazione della produzione (Punto 1). Gli obiettivi prioritari di queste operazioni sono:

- aumentare la scala operativa e i volumi trattati;
- razionalizzare le strutture di produzione;
- accrescere il proprio potere di mercato e stabilizzare i prezzi.

Quando una politica di integrazione e concentrazione intende rispondere primariamente a tali obiettivi, generalmente emergono due diversi modelli di aggregazione all'interno del movimento cooperativo:

- fusione per incorporazione; questa tipologia di operazione solitamente presuppone l'esistenza di una cooperativa (incorporante) che ha un ruolo di catalizzatore sugli altri produttori del territorio/settore, e tra questi le cooperative, grazie a una buona capacità di collocare i prodotti sul mercato e a dimensioni medie di impresa più consistenti;
- fusione tra più imprese cooperative o creazione di un consorzio cooperativo di secondo grado; in tali casi si intende raggruppare l'offerta produttiva di più cooperative laddove nessuna di queste è in grado di svolgere un ruolo da protagonista. Le cooperative interessate da questi processi sono generalmente di dimensioni piuttosto simili.

In generale, in questa tipologia di operazioni si riscontra la necessità di un buon livello di integrazione tra i processi produttivi delle realtà coinvolte.

Tra queste tre modalità di integrazione e concentrazione, la fusione per incorporazione appare la modalità di aggregazione che più facilmente consente un "allargamento" dell'ambito territoriale di riferimento.

Nel caso di integrazione tra strutture cooperative, le realtà coinvolte risultano spesso focalizzate sulla medesima fase di attività (generalmente quella di trasformazione in senso stretto); sono questi i casi in cui emergono con maggiore frequenza tensioni tra le basi sociali coinvolte nel processo di concentrazione. In questo contesto può divenire molto critica la gestione delle diverse culture cooperative, specie nel momento in cui la valutazione sull'opportunità di avallare l'operazione si basa anche su considerazioni di tipo non strettamente economico. Non a caso, in tali condizioni si riscontra una frequente dilatazione dei tempi necessari all'implementazione dell'integrazione.

In alcuni casi, per favorire l'integrazione di diverse "basi sociali", la costituzione del

consorzio cooperativo di secondo grado rappresenta un percorso più lungo, che “am-morbidisce” le differenti culture cooperative che vengono a contatto, in vista di una successiva e più profonda integrazione. In questi contesti, dopo il tempo necessario all’effettiva integrazione delle entità consorziate (nei casi più significativi dal punto di vista economico-patrimoniale, l’aggregazione risulta sostenuta da investimenti mirati, come ad esempio azioni di *coaching* e analisi di clima), si assiste, infatti, ad un percorso inverso tendente a ritornare ad una cooperativa di primo grado tramite l’integrazione delle strutture, al fine di razionalizzare i processi e ridurre i costi. In sostanza, piuttosto che procedere direttamente ad un’operazione di fusione, si preferisce un passaggio intermedio tramite la forma del consorzio cooperativo, un’operazione a volte necessaria per far “maturare” una coscienza comune tra i vari soci che in alcuni casi richiede un arco temporale esteso.

In ogni caso, anche laddove il consorzio di secondo grado non prelude ad una successiva maggiore integrazione tra le cooperative socie, questa forma di concentrazione sembra favorire la *governance* dei processi decisionali ed operativi grazie al ruolo di “filtro” svolto dalle cooperative socie rispetto alle istanze delle relative basi sociali.

Successivamente alla prima fase di sviluppo dell’impresa cooperativa, i due macro-obiettivi precedentemente definiti (Punti 1 e 2) si autoalimentano a vicenda nelle successive fasi di sviluppo della cooperativa a seconda delle necessità che di volta in volta si manifestano in vista dell’ottimizzazione dell’attività economica svolta.

In questo contesto, si crea un percorso circolare in cui, accanto alle operazioni di concentrazione volte a sviluppare la struttura produttiva della cooperativa (Punto 1), si rendono necessari dei processi di aggregazione volti a garantire lo sbocco di mercato e/o la valorizzazione delle produzioni della cooperativa.

Nei casi in cui l’obiettivo prioritario dell’impresa diventa migliorare l’accesso al mercato (Punto 2), emerge come i percorsi di integrazione portati avanti dalla cooperativa generalmente coinvolgano strutture non cooperative, con l’adozione dei seguenti modelli di concentrazione:

- 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.

In questi casi, oggetto del processo di integrazione sono realtà (aziende acquisite o *joint venture*) specializzate nelle fasi più a valle della filiera. Gli obiettivi specifici di queste nuove società generalmente sono:

- l’accesso e/o lo sviluppo di nuovi canali distributivi (ad esempio la Grande Distribuzione) o nuovi mercati geografici grazie a un’offerta più strutturata in termini quantitativi (maggiori volumi trattati) e qualitativi (ampliamento della gamma di prodotto);
- lo sviluppo delle competenze e del prodotto;
- un maggiore presidio delle piattaforme logistiche e distributive;
- la crescita del potere contrattuale nei confronti della Grande Distribuzione;

- l'ampliamento del portafoglio prodotti;
- sviluppare l'attività commerciale su produzioni diverse da quelle coperte dalla base sociale;
- accelerare i tempi dei processi decisionali e gestionali.

In molti casi, emerge tra l'altro come l'acquisizione di società non cooperative o la costituzione di *joint venture* congiuntamente ad altre imprese consenta all'impresa cooperativa di "superare" i vincoli posti a questa particolare forma di impresa; queste forme di concentrazione costituiscono ad esempio una possibile via per ampliare la gamma di prodotti offerti (un obiettivo comunque raggiungibile anche tramite processi di integrazione con altre cooperative) e recepire le istanze di un sistema distributivo sempre più volto alla semplificazione dei sistemi di approvvigionamento o ancora potrebbero risultare funzionali a reperire materie prime utili alla qualificazione del prodotto laddove il processo di valorizzazione del prodotto portato avanti dalla cooperativa non trova un seguito nei processi produttivi realizzati a monte dalla base sociale.

Questi percorsi di aggregazione vedono solitamente il trasferimento di strutture e competenze commerciali, e la loro integrazione, all'interno del "nuovo soggetto" dedicato alla commercializzazione dei prodotti delle cooperative "proprietarie" / collegate. Inoltre, in alcuni casi a questo processo fa seguito una successiva integrazione anche delle strutture di trasformazione che porta la società acquisita, o più spesso costituita (*joint venture*), ad accentrare anche le funzioni più strettamente produttive.

L'atteggiamento della base sociale rispetto a processi di concentrazione con strutture non cooperative appare molto più "morbido" rispetto a quanto accade nel momento in cui protagonisti dell'aggregazione sono realtà cooperative e il processo di integrazione presuppone una ristrutturazione della base sociale.

L'ampia "delega" della base sociale al *management* rispetto ad operazioni di acquisizione di società non cooperative appare strettamente legata al fatto che generalmente in questa tipologia di operazioni, sono le attività a valle della filiera ad essere oggetto di integrazione, una fase non coperta direttamente dalla base sociale che quindi ha una minore capacità di valutazione. In tali casi, infatti, il socio appare più distaccato e tende a valutare l'operato del *management* ex-post sulla base dei risultati raggiunti (capacità di collocare il prodotto sul mercato e valorizzazione dei prodotti conferiti).

Una delle criticità riscontrate in questa tipologia di operazioni – acquisizioni e costituzione di *joint venture* – è riferibile alla potenziale conflittualità nella gestione congiunta delle società commerciali. Inoltre, nel momento in cui, al fine di garantire una migliore renumerazione dei conferimenti dei soci, la via intrapresa per sostenere la creazione di valore si rivolge alla "pura" commercializzazione di prodotti completamente "slegati" dalle materie prime e dai semilavorati conferiti dalla base sociale, lo sviluppo della cooperativa, o più di frequente del gruppo che fa capo a una cooperativa, diviene sempre più indipendente dall'attività dei soci; in tali contesti, diviene progressivamente minore la spinta all'innovazione di processo delle attività realizzate a monte dai soci.

L'approfondimento sui 15 casi di concentrazione selezionati ha offerto altre utili indicazioni che prescindono dal modello di aggregazione adottato.

Anzitutto, emerge con chiarezza come la bontà di un processo di integrazione rispetto alla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati sembra risultare funzione di più fattori tra cui il livello di managerializzazione nella gestione degli aspetti operativi e strettamente aziendali, la capacità di *governance* del processo di concentrazione (a volte introducendo elementi di innovazione rispetto al sistema di *governance* precedentemente adottato dalle imprese coinvolte nell'operazione) e le capacità finanziarie dell'impresa cooperativa.

Si tratta di capacità più frequentemente riscontrabili in realtà di media/grande dimensione. Non a caso, pur mantenendo la loro complessiva validità, i percorsi di integrazione vengono gestiti con maggiore criticità nelle imprese di minore dimensione economica laddove questi processi vengono portati avanti senza tutte le risorse umane e finanziarie che sarebbero necessarie o per lo meno auspicabili.

Infine, nella definizione e nella gestione delle scelte strategiche, e tra queste i processi di concentrazione, si conferma una funzionale e ben distinta ripartizione dei compiti assegnati alle varie componenti di una struttura cooperativa.

In particolare, è compito del *management* proporre operazioni in grado di concretizzare la strategia definita congiuntamente con gli organi di rappresentanza della base sociale nel perseguimento degli scopi mutualistici.

Pur nel costante rapporto di condivisione con le espressioni della base sociale, a farsi promotrice delle operazioni di aggregazione è solitamente la struttura dirigenziale; nel contempo la valutazione oggettiva del socio circa la bontà di un processo di concentrazione è realizzata *ex-post*, una volta che l'operazione ha evidenziato i suoi risultati in termini di collocamento dei beni conferiti sul mercato e capacità di valorizzazione dei conferimenti.

L'ampiezza e la solidità di tale rapporto di delega tra il socio e il *management* appare più strutturato nelle imprese cooperative di medio-grandi dimensioni e cioè quelle realtà laddove più numerose sono le esperienze di concentrazione e integrazione aziendale già intraprese nel corso dell'esperienza cooperativa.

CONCENTRAZIONE E INTEGRAZIONE: SCELTE E MODALITÀ DI REALIZZAZIONE

La **tipologia di operazione di concentrazione ed integrazione** intrapresa è funzione di **numerose variabili** (dimensione delle imprese, fasi di attività interessate, finalità dell'operazione, cultura e *governance* d'impresa), ma nel complesso questi processi ruotano attorno al perseguimento di **due macro-obiettivi**:

Organizzazione della produzione

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

Modalità: coinvolgimento di **imprese cooperative** spesso focalizzate sulla stessa fase di attività, secondo due diversi percorsi:

- **fusione per incorporazione:** presenza di una cooperativa 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: possono emergere **tensioni tra le basi sociali**, che spesso **dilatano i tempi** necessari all'implementazione dell'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 della distribuzione, 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: potenziali **conflittualità** nella **gestione congiunta delle controllate/collegate** o difficoltà nel **controllo** dei processi decisionali delle commerciali estere partecipate

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

5. Riflessioni e conclusioni sui dati del rapporto

5.1. LE STIME DEL MOVIMENTO COOPERATIVO IN AGRICOLTURA

Già nella relazione che era stata presentata all'annuale Convegno della Società Italiana di Economia Agraria del 1980 su "Strategia e sviluppo della cooperazione agricola in Italia" si rilevava (Giacomini, 1980) che in Italia manca una sistematica rilevazione di dati sul fenomeno cooperativo, carenza che non si era preoccupata di riempire né la Conferenza del mondo rurale e dell'agricoltura del 1961 né la Conferenza nazionale della cooperazione del 1978. In un successivo lavoro (Giacomini, Petriccione, 1993) si era tentato di analizzare attraverso l'utilizzo di più fonti (Schedario generale del Ministero del Lavoro, II e III Censimento generale dell'agricoltura, Banche dati delle Centrali cooperative, Statistiche dell'agricoltura, zootecnia e mezzi di produzione dell'Istat) le dimensioni e la dinamica del movimento cooperativo in agricoltura, meglio nell'agroalimentare in quanto erano compresi anche i dati sugli impianti di trasformazione per settore (lattiero-caseario, degli allevamenti, vitivinicolo e ortofrutticolo). Le stesse fonti integrate da altri dati forniti da Inps, Inea, Istituto Tagliacarne, IV Censimento dell'agricoltura e da Federalimentare hanno permesso a Nomisma (1997) nel "Rapporto 1996 sull'agricoltura italiana" di formulare una stima della consistenza e del peso della cooperazione agroalimentare. Tale rapporto, oltre a confermare lo squilibrato sviluppo della cooperazione agricola e agroalimentare⁷⁷ tra

⁷⁷ Tradizionalmente si parla di cooperazione agricola perché le prime espressioni sono state le cooperative di conduzione terreni e anche quelle di trasformazione erano unità di produzione che ripetevano attività proprie dell'impresa agricola. Oggi l'attività di produzione originaria di beni agricoli è parte del sistema agroalimentare, a cui partecipano tutte le altre attività economiche connesse all'agricoltura attraverso rapporti di filiera, pertanto si parla più correttamente di cooperazione agroalimentare.

L'art. 2 del D.lgs. n. 99 del 29 marzo 2004 ha introdotto l'istituto della "società agricola" stabilendo, al comma 1, che "La ragione sociale o la denominazione sociale delle società che hanno quale oggetto sociale l'esercizio esclusivo delle attività di cui all'articolo 2135 del codice civile deve contenere l'indicazione di società agricola". A seguito di questa disposizione la ragione sociale delle cooperative agroalimentari si chiude con l'indicazione di società cooperativa agricola (s.c.a.) ma, come è noto, il contenuto dell'art. 2135 è stato completamente innovato dall'art. 1 del D.lgs. n. 228 del 18 maggio 2001 estendendo il concetto di agricoltura alle attività connesse che, in senso lato, fanno parte dell'agroalimentare.

nord e sud – molto forte in alcune regioni settentrionali (Trentino Alto Adige, Emilia Romagna, Veneto e Friuli Venezia Giulia) e molto debole in quelle meridionali⁷⁸ – stimava che la Produzione lorda vendibile agricola veicolata al mercato dalle circa 10 mila e 500 cooperative iscritte nel 1995 alle Centrali cooperative era pari al 21% della Plv agricola nazionale (con punte del 55% nel settore vitivinicolo e del 41% in quello ortofrutticolo) con un impiego totale di addetti (a tempo determinato ed indeterminato) pari a circa 180 mila unità, di cui il 60% nelle cooperative del nord e il resto in quelle del centro-sud. Il Rapporto Nomisma (1997), come già il precedente lavoro del 1993, sviluppava poi l'analisi per settore, soci, addetti e fatturato sulla base dei dati forniti da ciascuna Centrale cooperativa, rinunciando al consolidamento di tutti i dati disponibili per la difficoltà di omogeneizzare le diverse banche dati.

Come è noto l'Annuario dell'Agricoltura Italiana dell'Inea contiene ogni anno un paragrafo dedicato alla cooperazione nell'ambito del capitolo su "L'organizzazione economica dei produttori agricoli". Anche nell'ultimo Annuario (Inea, 2007) l'analisi della composizione e dell'evoluzione della cooperazione agricola italiana viene condotta solo sui dati forniti dalle singole Centrali cooperative (Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop), in quanto l'ipotesi di base è che le cooperative iscritte alle Centrali siano imprese attive, a differenza dell'universo di quelle presenti nello Schedario della cooperazione; inoltre le banche dati di ogni Centrale forniscono anche i dati per settore relativi al numero dei soci, degli addetti e all'ammontare del fatturato.

In conclusione, un fenomeno che tutti riconoscono molto importante per lo sviluppo dell'agricoltura italiana e che ha veicolato (il vecchio lavoro del 1980 stimava che negli anni sessanta circa il 70% degli impianti cooperativi era stato realizzato o rinnovato con fondi dei Piani Verdi) e assorbe ancora gran parte dei fondi per gli interventi di carattere strutturale destinati al settore, ma mancava di dati certi sulla sua consistenza e sulle caratteristiche del suo sviluppo, soprattutto in relazione al contributo che la cooperazione dà alla crescita del valore della produzione agroalimentare e dell'economia nazionale.

Anche il primo volume curato dall'Osservatorio permanente sulla Cooperazione Agricola (2005) non ha tentato di analizzare e valutare complessivamente la consistenza del fenomeno della cooperazione agroalimentare italiana ha centrato l'analisi sulla *performance* di carattere economico e finanziario di un campione rappresentativo di imprese cooperative dei diversi settori per cercare di evidenziare l'efficienza raggiunta dal sistema della cooperazione agroalimentare rispetto ad un analogo campione di imprese non cooperative. Tale analisi presentava aspetti di grande interesse perché permetteva di evidenziare alcuni punti di forza e di debolezza delle imprese

78 Numericamente le cooperative agroalimentari aderenti alle Centrali nel sud e nelle isole superavano (4.508) quelle del nord (4.165) su un totale complessivo di 10.588 cooperative associate, ma il fatturato di quelle del nord era pari al 70% del totale (Nomisma, 1997, p. 105).

cooperative rispetto a quelle capitalistiche del campione di confronto, offrendo agli operatori del settore degli indici di *benchmark* con i quali era possibile confrontare i propri risultati gestionali; tuttavia la complessità e l'onerosità dell'analisi per giungere alla determinazione di dati puntuali sulla consistenza e sulle caratteristiche del movimento cooperativo in agricoltura aveva consigliato all'Osservatorio di rinunciare nel primo Rapporto ad impegnarsi in queste determinazioni.

5.2. I NUMERI DELLA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE

L'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola, costituito nel 2007 dal Mipaaf con l'incarico di analizzare la consistenza e l'evoluzione delle caratteristiche strutturali ed economiche della cooperazione agroalimentare nel periodo 2003-2006 e di valutarne l'andamento sul piano delle problematiche di mercato e della tenuta economica attraverso un'indagine congiunturale a cadenza quadrimestrale, limitata per ora all'ultimo quadrimestre 2007 e al primo del 2008, ha ricevuto dal Ministero il compito prioritario di colmare questa lacuna informativa che impedisce di avere un quadro preciso dello stato di questo strumento di politica agraria sia al Ministero che agli stessi operatori che agiscono nei diversi comparti del settore e nelle quattro circoscrizioni geografiche.

L'indagine è stata condotta in via preliminare utilizzando le fonti ufficiali del Registro delle imprese di Infocamere e dell'Albo delle società cooperative del Ministero dello Sviluppo Economico. Come si può notare i criteri di rilevazione sono diversi: nel Registro delle Imprese di Infocamere la classificazione avviene nelle tre attività economiche – agricoltura, industria alimentare e commercio all'ingrosso – secondo la classificazione Ateco, mentre il Ministero dello sviluppo economico utilizza le tipologie classiche della cooperazione agricola⁷⁹. Secondo i dati Infocamere le cooperative dell'agroalimentare iscritte al 31 dicembre 2007 erano complessivamente 12.001 (tabella 1.2), di cui il 74,9% classificate in agricoltura e circa il 60,5% ricadenti nel sud e nelle isole, dove nel periodo 2003-2006 erano aumentate del 1,6%, contro una riduzione del 7,2% nel nord e del 2,1% nelle regioni del centro. L'Albo del Ministero dello Sviluppo Economico (tabella 1.3) aveva iscritte al 28 febbraio 2007 poco più di 10.668⁸⁰ cooperative dell'agroalimentare, di cui il 50,3% classificate come cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento e il 48,9% costituito da cooperative di lavoro agricolo e cooperative di produzione e lavoro.

Come si può notare, i diversi criteri di classificazione di Infocamere e del Ministero rendono impossibile omogeneizzare i dati delle due diverse fonti, per cui l'Osservatorio ha deciso di lavorare sulla base dati delle Centrali cooperative (Agci-Agrital,

⁷⁹ Cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento, cooperative di lavoro agricolo, cooperative di produzione e lavoro nell'agroalimentare, consorzi agrari e consorzi cooperativi operanti nell'agroalimentare.

⁸⁰ Di cui 10.153 a mutualità prevalente.

Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop) che adottano criteri di iscrizione che permettono di classificare le cooperative per settore produttivo (servizi, lattiero-caseario, ortofrutticolo, zootecnia da carne, vitivinicolo, olivicolo, altro)⁸¹; inoltre le basi dati delle Centrali rilevano il fatturato, gli addetti e i soci di ciascuna cooperativa.

Con i dati forniti dalle cinque Centrali è stato possibile calcolare in 5.748 il numero delle cooperative agroalimentari aderenti nel 2006 (tabella 1.4), dopo aver depurato le basi dati di ciascuna dalle iscrizioni multiple. La rilevante differenza con i numeri di Infocamere e del Ministero dello Sviluppo Economico è giustificata dal fatto che le imprese aderenti alle Centrali cooperative sono solitamente quelle attive⁸², in quanto l'iscrizione alle Centrali comporta di godere dei servizi e di essere sottoposte alla vigilanza espletata da queste per conto del Ministero dello Sviluppo Economico, inoltre alcune, soprattutto le cooperative più piccole e/o quelle di durata temporanea (ad esempio, le numerose cooperative di lavoro agricolo) sono solitamente poco interessate ad aderirvi. In mancanza di dati più completi e aggiornati sul sistema cooperativo, le quasi 6.000 cooperative agroalimentari aderenti alle Centrali rappresentano un campione molto importante e assolutamente significativo dell'intero universo.

La prima considerazione che si può fare è che nel giro di poco più di un decennio, dal 1995 al 2006, il numero delle cooperative agroalimentari aderenti alle Centrali si è quasi dimezzato, tuttavia si può osservare confrontando i dati del Rapporto Nomisma (1997) con quelli dell'attuale Rapporto dell'Osservatorio che il fatturato complessivo è passato da circa 26 miliardi di Euro nel 1995⁸³ a oltre 30 miliardi nel 2006 (+15%), ma soprattutto è più che raddoppiato il fatturato medio per cooperativa passando da 2,4 a 5,3 milioni di euro (+119%). Questi dati testimoniano che nel periodo considerato il sistema della cooperazione agroalimentare ha compiuto un grosso sforzo per rafforzarsi e consolidarsi. Sforzo che è stato particolarmente intenso nelle regioni settentrionali, dove si concentra il 78,2% del fatturato, ma non altrettanto nel sud e nelle isole dove si trova il 13,3% del fatturato complessivo, malgrado in queste regioni sia presente più del 42,3% delle cooperative.

Nel Rapporto i dati sono molto dettagliati a livello di settore, ma qui vengono presi in esame solo quelli che permettono di dare un giudizio complessivo sulla consistenza e l'evoluzione subita da tutto il sistema della cooperazione agroalimentare.

I dati forse più interessanti e certamente i più originali, in quanto finora sempre og-

⁸¹ Nel capitolo 1 a pag 21 sono illustrati i criteri di classificazione per settore produttivo.

⁸² Non tutte le cooperative attive sono iscritte alle Centrali in quanto storicamente queste avevano anche una connotazione ideologica (ad esempio, Confcooperative era l'organizzazione di ispirazione cattolica e Legacoop quella di ispirazione socialista) nella quale alcune società cooperative non vogliono riconoscersi; inoltre alcune possono ritenere di non aver bisogno dell'assistenza amministrativa e tecnica degli uffici delle Centrali, altre preferiscono non pagare i contributi associativi e mantenere una maggiore autonomia.

⁸³ Valore aggiornato al 2006 con l'indice generale dei prezzi al consumo per l'intera collettività nazionale in base 1995 = 100.

getto di stime non adeguatamente documentate, sono quelli relativi alla quota di Plv valorizzata dalla cooperazione agroalimentare (figura 1.6) e al peso dei conferimenti dei soci rispetto alla produzione agricola totale e per area geografica (figura 1.7). Come è evidente, con il primo indice viene calcolata la percentuale della Plv agricola di ciascuna area geografica trattata dalla cooperazione (produzione conferita dai soci a cui si somma la produzione acquistata sul mercato dalle cooperative), con il secondo viene calcolato il peso che hanno i soli conferimenti dei soci sulla produzione agricola totale e quindi l'incidenza sul totale e per area geografica dello sbocco offerto dalla cooperazione agroalimentare. Se il primo indice è pari al 35,4% per l'intero territorio nazionale, sale al 57,7% al nord e scende al 13,5% al sud. Il secondo è del 28,9% per l'Italia, pari al 46,5% al nord e all'11,7% al sud.

Questi dati confermano l'importanza in assoluto della cooperazione per lo sviluppo dell'agricoltura italiana ma mettono in evidenza ancora una volta la permanenza di quel dualismo strutturale tra nord e sud che caratterizza da sempre l'agricoltura e l'economia italiana⁸⁴ che, con riferimento a questi dati, sembra quasi essere aumentato nel tempo e denuncia, in ogni caso, la scarsa efficacia relativa dell'intervento pubblico per l'agricoltura nelle regioni del sud e nelle isole che tra Piani di sviluppo rurale (Psr) e risorse messe a disposizione attraverso i Programmi operativi regionali (Por) dai Fondi strutturali hanno assorbito in questi anni un ammontare ingente di risorse.

Le ragioni del dualismo strutturale, che caratterizza il diverso ritmo dello sviluppo delle regioni settentrionali e meridionali, con effetti anche sulla presenza della cooperazione agroalimentare, sono, come è noto, di carattere storico e culturale e qui non è certamente la sede per affrontare un tema così dibattuto e complesso; tuttavia il ritardo o, meglio, i freni allo sviluppo della cooperazione nel sud vanno a confermare che non è vero quello che diceva Fauquet (1948), uno dei padri della cooperazione della prima metà del 900', e cioè che "Là, dove il capitalismo fallisce, la cooperazione ha successo". Al contrario, sembra proprio che là dove il capitalismo ha strutture più solide si sviluppa la reazione organizzata in forma cooperativa (Pernet, 1972) e, d'altra parte, la cooperativa è prima di tutto "impresa" a servizio del gruppo sociale che l'ha costituita⁸⁵.

L'importanza della reazione organizzata in forma cooperativa degli operatori economici più deboli all'interno del sistema capitalistico si coglie in maniera evidente se si considera che, in base ai dati elaborati dall'Osservatorio, i soci e gli addetti delle cooperative agroalimentari sono nel 2006, rispettivamente, quasi 900 mila e più di 90 mila (tabella 1.4). La differenza del rapporto con i soci delle società di capitali ri-

84 Bagnasco (1977) e Fabiani (1986) hanno scritto dei classici sul tema, rispettivamente, sul dualismo strutturale nell'economia italiana e nell'agricoltura.

85 Su questo punto si veda l'analisi dello sviluppo avuto dalla cooperazione agroalimentare in Italia nel corso del 900 (Giacomini, 2000) che fa parte del volume curato dalla Società Italiana degli Agricoltori su "L'Italia Agricola nel XX Secolo".

spetto a quelle cooperative sta nel fatto che, nella maggioranza dei casi, i soci hanno con le prime un rapporto quasi anonimo e motivato solo dall'attesa di profitto sul capitale investito mentre le società cooperative nascono con un rapporto di servizio verso i soci, cioè l'impresa cooperativa è quasi una proiezione delle aziende dei soci, per cui l'universo delle cooperative agroalimentari, capace di coinvolgere quasi un milione tra soci e addetti e caratterizzato dal fenomeno del "proselitismo" cooperativo⁸⁶, ha una ricaduta immediata sull'economia e sulla società del territorio dove la cooperazione è radicata, che diventa a sua volta un portatore di interessi nei confronti delle cooperative presenti. Al di là, quindi, della dimensione economica d'impresa il fenomeno cooperativo nell'agroalimentare ha una ricaduta importante e diffusa sul territorio dove opera, per cui merita di essere continuamente monitorato perché gli effetti in termini economici e sociali della sua presenza non hanno una valenza solo privata, ma concorrono ad orientare le scelte di intervento pubblico per lo sviluppo del settore.

Il Rapporto ha messo in evidenza inoltre che la cooperazione agroalimentare raggiunge assoluti livelli di eccellenza tra le imprese del settore, infatti, ben dieci cooperative sono presenti tra le prime 50 imprese dell'agroalimentare italiano per fatturato (tabella 1.10), da Granlatte (917 milioni di fatturato) fino a Giv (264 milioni di fatturato e la più grande azienda vinicola italiana)⁸⁷ e tutte hanno sede in regioni del nord.

5.3. SVILUPPO DELL'IMPRESA E RISPETTO DEI PRINCIPI COOPERATIVI

Forse sarebbe importante analizzare quale è il contenuto di "cooperazione", nel senso di rispetto dei principi cooperativi, che ispira ancora i criteri di *governance* e gestione di queste grandi imprese. Si tratta di un tema sul quale è in corso un intenso dibattito all'interno del movimento cooperativo europeo con contributi importanti da parte di alcuni ricercatori italiani, tra cui ricordiamo Benvenuti (1980), Saccomandi (1986)⁸⁸, Matacena (1982), Zan (1990). Proprio Saccomandi (1986) parla di fenomeni di "degenerazione cooperativa" che possono interessare questo tipo di impresa quando la sua gestione tende a divenire articolata. Praticamente, mano a mano che aumenta la dimensione dell'impresa e la sua gestione diventa più complessa la cooperativa tenderebbe ad abbandonare il modello definito da Benvenuti (1980) "socio-centrico" (istituzione tesa unicamente a valorizzare il lavoro dei soci tramite migliori condizio-

⁸⁶ La nascita di una cooperativa sviluppa, solitamente, nel territorio dove opera degli effetti moltiplicatori di iniziative simili (Tamagnini, 1953).

⁸⁷ Tra le prime 5 società vinicole italiane per fatturato nel 2007 (Mediobanca) sono presenti nell'ordine tre gruppi cooperativi: Giv (294 milioni di euro), Caviro (281 milioni di euro), Cavit (175 milioni di euro).

⁸⁸ Uno degli studiosi che più si sono impegnati sul tema dell'economia cooperativa in anni recenti è Vito Saccomandi, docente universitario e Ministro dell'agricoltura. In un volume a cura di Valorosi e Torquati (2007) sono raccolti una serie di saggi che commentano la sua opera.

ni di acquisto e/o vendita) per adottare quello “mercato-centrico” (istituzione tesa a trasmettere ai soci le richieste del mercato e sempre più a facilitare l’introduzione in azienda di beni e prodotti reperibili sul mercato), favorendo l’innescare di fenomeni di gerarchizzazione che possono portare alla divergenza di interessi tra *management* cooperativo e soci.

Come l’esperienza insegna, questi sono problemi molto concreti della crescita dell’impresa cooperativa, di fronte ai quali il movimento cooperativo deve porsi delle domande sulle linee di sviluppo intraprese, che richiedono una risposta che sappia trovare la giusta mediazione tra interessi che devono essere tra loro convergenti, per garantire che non si interrompa quel “nesso” tra soci e impresa cooperativa su cui si basano i principi per cui è nata (Giacomini, Petriccione, 1986).

La seconda parte del Rapporto, che si propone di identificare i tratti caratteristici dell’impresa cooperativa attraverso la descrizione della struttura aziendale, dell’organizzazione e dei comportamenti che guidano sia le scelte gestionali che i rapporti tra soci e impresa, può offrire alcuni interessanti elementi di riflessione sulla precedente problematica.

L’indagine è stata condotta su un campione di 299 cooperative attraverso un questionario, prima inviato al responsabile dell’impresa e poi compilato direttamente da un intervistatore esperto presso l’azienda stessa. Come bene chiarisce il Rapporto, si tratta di un campione di cooperative “avanzate” perché il campione è stato costruito con criterio ragionato per permettere l’inserimento di 88 aziende che rappresentano casi che, per dimensione economica o per altri caratteri specifici, sono esperienze particolarmente significative per il movimento cooperativo secondo l’opinione delle stesse Centrali, per cui non potevano essere escluse dall’analisi.

Il primo carattere (figura 2.1) che emerge in maniera evidente è che in queste imprese dotate di una gestione complessa, testimoniata (tabella 2.1) dalla presenza delle principali funzioni aziendali (vendite, produzione, acquisti, *marketing*, R&S, altre funzioni), il peso dei conferimenti sugli approvvigionamenti supera notevolmente (77%)⁸⁹ il limite richiesto dalla legge per dimostrare il carattere di mutualità prevalente (più del 50%), inoltre i fattori di valutazione dei conferimenti pongono al primo posto la sicurezza (qualità, quantità) mentre nel caso di approvvigionamenti da fornitori terzi la sicurezza è all’ultimo posto e al primo si trova la puntualità e la flessibilità, al secondo l’integrazione operativo-informatica e al terzo il prezzo (tabelle 2.2 e 2.3).

⁸⁹ Il peso dei conferimenti sugli approvvigionamenti sale a 87% nelle cooperative meridionali, mentre scende a 76% nelle cooperative con oltre 40 milioni di fatturato ed è superiore a 86% in quelle con un fatturato sotto i 7 milioni. Questi dati testimoniano che, dove le cooperative sono più piccole, il rapporto con le aziende dei soci è molto più stretto mentre, dove le imprese cooperative sono di maggiori dimensioni, la necessità di dare flessibilità alla gestione e di garantire un approvvigionamento certo per volumi e qualità le spinge ad aumentare la percentuale di acquisti sul mercato, anche se il peso dei conferimenti resta notevolmente superiore al limite richiesto per dimostrare il carattere di mutualità prevalente. Nell’espansione all’universo riportata nel Capitolo 1 i conferimenti raggiungono un’incidenza pari all’81,7% sul totale degli approvvigionamenti.

La politica della qualità è talmente sentita da parte delle imprese cooperative intervistate che la “qualità dei prodotti” viene individuata come il principale punto di forza (tabella 2.9), con un fortissimo distacco rispetto agli altri (60% contro 14% dell’efficienza in termini di costi e poi tutti gli altri fattori con percentuali di poche unità⁹⁰). Questo obiettivo guida le scelte di investimento in processi innovativi delle imprese (tabella 2.5) – il miglioramento qualitativo del prodotto e la razionalizzazione del processo sono il 60% delle motivazioni delle scelte di investimento – e soprattutto i rapporti con i soci che ne vengono coinvolti (figura 2.6)⁹¹ in quanto responsabili principali degli approvvigionamenti.

Queste risposte confermano il completo controllo di filiera a monte esercitato dalle cooperative attraverso i conferimenti, che permette la totale tracciabilità delle materie prime all’atto del ricevimento per offrire la massima sicurezza degli approvvigionamenti e dei prodotti trasformati.

Per quanto riguarda i canali di vendita, quelli prevalenti sono ancora l’ingrosso o l’industria di trasformazione (50% in totale), mentre tolta la vendita diretta al consumatore (in genere, attraverso gli spacci aziendali), le quote della Gdo e del dettaglio tradizionale sono ancora minoritarie (19% in totale). Giustamente il Rapporto osserva che il ricorso prevalente al canale dell’ingrosso e la vendita all’industria di trasformazione – materie grezze o semilavorati – dimostra una debole capacità di valorizzazione della produzione agricola nelle cooperative. L’osservazione è corretta ma si deve rilevare che queste imprese sono fortemente condizionate nella scelta del canale di vendita dalla necessità di rispettare un ciclo finanziario tra entrate e uscite che garantisca di liquidare ai soci il prodotto conferito entro l’esercizio, per cui l’ingrosso, soprattutto per aziende che strutturalmente sono scarsamente dotate di capitale proprio, assicura più facilmente entrate che per volumi e scadenze possono meglio soddisfare tale necessità, più di quanto permetterebbe la vendita al *trade*, salvo che non si ricorra al canale della Gdo, che offre però poca soddisfazione in termini di marginalità.

Il Rapporto rileva anche che solo un terzo delle cooperative esporta, tanto da poter concludere che tale sbocco è marginale per questo tipo di imprese, contrariamente a quanto avviene in altri settori dell’industria alimentare, dimostrando di non aver le capacità e/o le risorse per affrontare mercati che potrebbero offrire interessanti possibilità di collocamento della produzione. Si deve sottolineare che in questa direzione le ultime leggi finanziarie hanno disposto agevolazioni fiscali sugli investimenti per incentivare le esportazioni di prodotti agroalimentari, di cui anche le imprese cooperative possono beneficiare.

Gli spunti più interessanti di riflessione sulla problematica del rapporto soci/impre-

⁹⁰ Capacità di *marketing* e vendita, ampiezza della gamma produttiva, capacità di accesso alla rete distributiva, efficienza logistica, tecnologia e innovatività di prodotto, immagine aziendale.

⁹¹ Tra gli ambiti (figura 2.6) nei quali è più rilevante il coinvolgimento dei soci al primo posto (54,5%) si trova “il miglioramento della qualità”.

sa cooperativa si possono trovare nelle risposte date sui principi ispiratori della strategia aziendale e, ovviamente, in quelle relative ai rapporti con i soci. Tra gli elementi di rilievo per l'elaborazione della strategia di gestione (figura 2.5) viene collocata al primo posto la "massimizzazione del valore dei soci" (25%) e subito dopo il "rafforzamento della base sociale" (21%) e al terzo la crescita dimensionale (17%). In particolare, il 44% delle imprese intervistate dichiara di coinvolgere attivamente i soci nelle scelte strategiche, percentuale che scende al 34% nelle regioni meridionali. Il rapporto con i soci (tabella 2.10) riguarda più aspetti della gestione: *in primis* la formazione del prezzo di liquidazione (49%) e, a seguire, la pianificazione della strategia aziendale, quella del lavoro e degli investimenti attraverso anche la collaborazione con lo *staff* aziendale (27%). I soci sono considerati anche gli attori principali (48%) del processo innovativo in atto nell'impresa, mentre i fornitori sono al secondo posto con solo il 7% delle risposte (tabella 2.6).

La domanda se le imprese intervistate ritengono che vi siano delle ragioni per rivedere il rapporto con i soci ha riportato nel 32% dei casi una risposta negativa, cioè le cooperative ritengono che il rapporto in essere sia soddisfacente, il 39% vorrebbe, invece, che il rapporto fosse rivisto per migliorare la qualità degli approvvigionamenti e il 20% per aumentare la capacità dell'impresa a rispondere alla flessibilità e alla variabilità della domanda (figura 2.7). Anche le due ultime risposte sottolineano l'importanza strategica che le cooperative attribuiscono al rapporto con i soci in relazione alla politica della qualità, che rappresenta il *target* principale della strategia aziendale, e alla capacità dell'impresa a rispondere al mercato.

In tutte le risposte, ma soprattutto in queste ultime, emerge con chiarezza che nelle cooperative "avanzate" il comportamento delle imprese verso i soci è rimasto, in estrema sintesi, "socio-centrico": gli interessi tra *management* cooperativo e soci non sembrano, infatti, divergenti con il rischio di compromettere il "nesso" tra soci e impresa, anzi quest'ultima considera i soci una risorsa fondamentale sia per attuare la politica della qualità sia a livello dell'elaborazione delle scelte di gestione che privilegiano la "massimizzazione del valore dei soci" sulla "crescita della dimensione aziendale". La successiva segmentazione tra imprese cooperative "robuste" e "deboli"⁹² non intacca queste caratteristiche di fondo del rapporto tra soci e impresa anche se quelle "robuste" sono di maggiori dimensioni, con più stabilimenti, con maggiore propensione agli investimenti e più dinamiche sul mercato. Certamente quelle "deboli", avendo minori rapporti con il mercato nella fase di approvvigionamento, contano maggiormente sui conferimenti dei soci, ma anche in quelle "robuste" l'incidenza dei conferimenti sul totale degli approvvigionamenti non scende sotto il 70%.

92 Il modello per la costruzione dei due *cluster* di imprese "deboli" e "robuste" ha individuato quattro *set* di variabili: modalità di approvvigionamento, dinamicità dell'azienda, approccio al mercato, strategia aziendale.

5.4. LA PERFORMANCE

La successiva valutazione della *performance* della cooperazione agroalimentare è stata condotta attraverso l'analisi comparata dei bilanci, per il triennio 2003-2006, di un campione di 1.226 cooperative e 4.578 imprese non cooperative della banca dati Aida. Per rendere il più possibile significativi i risultati della comparazione l'Osservatorio ha proceduto alla segmentazione del campione per cercare di rendere omogenei i gruppi di imprese da confrontare. I gruppi sono stati costruiti per settore (vitivinicolo, zootecnia da carne, lattiero caseario, ortofrutta); in relazione alla posizione della cooperativa nella filiera, distinguendo le imprese con attività prevalente nella commercializzazione; in base all'intensità di capitale sul fatturato, per cercare di distinguere le cooperative *capital saving* da quelle con maggiore intensità di capitale, che presentano, ovviamente, caratteristiche gestionali diverse con conseguenti riflessi sulle voci del bilancio.

L'analisi è stata condotta attraverso la riclassificazione del conto profitti e perdite e dello stato patrimoniale di ciascuna cooperativa e impiegando i classici quozienti di bilancio per imprese di tipo capitalistico, non potendo applicare nell'analisi comparata indici specifici dell'impresa cooperativa che nella determinazione del risultato di gestione segue criteri dettati dai principi di mutualità e assenza di fini di lucro che la ispirano. I diversi obiettivi d'impresa influenzano la strategia di bilancio, vale a dire i criteri di determinazione delle voci non aventi manifestazione numeraria certa ma stimata (rimanenze, ammortamenti, fondi, ecc.), e la strategia di ripartizione del risultato di gestione.

Nell'impresa non cooperativa l'attesa dei soci è la remunerazione del capitale investito, mentre in quella cooperativa i soci si attendono la remunerazione dei prodotti o del lavoro conferiti o il ristorno del risultato di gestione in relazione alla partecipazione all'attività sociale (ad esempio, sugli acquisti in comune). Purtroppo la banca dati Aida non fornisce nessuna informazione sui conferimenti, imputati tra le voci di costo, per cui non è possibile adottare la procedura spesso consigliata (Tessitore 1973), ma con elevati margini di incertezza, di calcolare il valore di mercato dei conferimenti per depurarli di quella parte di utile che viene distribuita con questi⁹³. Il pagamento dei conferimenti dei soci non al prezzo di mercato ma al valore di trasformazione, risultato della strategia di bilancio e di quella di ripartizione del risultato di gestione, strategie che mirano a massimizzare la remunerazione dei conferimenti compatibilmente con gli obiettivi di sviluppo dell'impresa, ha riflessi immediati sui costi di acquisto degli approvvigionamento (consumi) delle cooperative, che in quasi tutte le riclassificazioni dei conti economici dei gruppi di cooperative analizzati, han-

⁹³ Particolarmente interessante è il recente lavoro di Zuppiroli e Vecchio (2006) che si propone di misurare l'utilità distintiva dell'impresa cooperativa calcolando i vantaggi avuti dai soci in termini di liquidazione dei prodotti conferiti e di remunerazione del proprio risparmio, qualora abbiano finanziato la cooperativa mediante l'istituzione del prestito sociale.

no una incidenza superiore a quella calcolata nei corrispondenti gruppi di imprese non cooperative⁹⁴. Ovviamente il peso di questa voce di costo, assieme a quella del lavoro solitamente più alta nelle imprese cooperative, abbassa l'incidenza del margine operativo lordo, e quindi del reddito operativo dell'attività caratteristica, nelle imprese cooperative al di sotto di quello delle imprese non cooperative, per cui anche il valore del Roi nelle prime è quasi sempre inferiore a quello calcolato nelle imprese di società di capitali. Il livello più basso del tasso di rendimento derivante dall'attività caratteristica nelle imprese cooperative, che potrebbe essere considerato quasi un dato strutturale del conto economico di questo tipo di impresa in base all'analisi di *performance* condotta su due campioni così numerosi, non consente però di concludere che l'impresa cooperativa è meno efficiente degli altri tipi d'impresa. Nell'impresa cooperativa il criterio di determinazione del costo dei consumi è, infatti, guidato dall'obiettivo di servizio verso i soci ispirato ai principi di mutualità e assenza di fini di lucro ma questo obiettivo non impedisce alla cooperativa di avere un comportamento ottimizzante nella gestione interna e sul mercato al fine di massimizzare come le altre imprese il risultato di gestione che ha soltanto una diversa espressione⁹⁵.

L'analisi condotta sui bilanci riclassificati delle cooperative e delle imprese non cooperative divisi in gruppi il più possibile omogenei (per settore, per posizione nella filiera e in relazione all'intensità di capitale) mostra nelle numerose tabelle del Rapporto, salvo in pochi casi, una sostanziale stabilità e ripetizione del valore degli indici nei diversi tipi d'impresa, ad esclusione del Roi e del livello di indebitamento spesso superiore nelle imprese cooperative a causa della strutturale carenza di capitale proprio⁹⁶. Una causa di carattere congiunturale del più alto indice di indebitamento delle

94 Ad esempio, nella tabella 3.3 "Struttura del conto economico dell'intera filiera agroalimentare: cooperative e imprese non cooperative. Risultati su medie 2006-2003" l'incidenza dei consumi nelle imprese cooperative è pari al 75,4% contro il 74,5% nelle imprese non cooperative. Questa differenza è in realtà più ampia, poiché il dato relativo alle imprese non cooperative è influenzato dal fatto che in questo aggregato le imprese commerciali assumono un'incidenza superiore. Questa tipologia di imprese è strutturalmente caratterizzata da un peso dei consumi sul fatturato più elevato rispetto alle imprese di trasformazione. Eliminando queste imprese dall'analisi di filiera sia nel campione delle imprese cooperative che delle imprese non cooperative e focalizzando l'analisi su specifici settori, la forbice si amplia significativamente. A titolo di esempio l'incidenza sul fatturato dei consumi assume i seguenti valori:

- settore ortoflorofrutticolo: coop 68,8%; non coop 63,2%;

- settore zootecnico: coop 78,9%; non coop 71,6%;

- settore lattiero-caseario: coop 72,3%; non coop 66,4%.

95 Sugli obiettivi dell'impresa cooperativa e di quella capitalistica e i riflessi sui diversi criteri di determinazione delle poste di bilancio si veda Maticena (1982).

96 La strutturale carenza di capitale dell'impresa cooperativa dipende dalla stessa natura di questo tipo d'impresa che non può avere per obiettivo la remunerazione del capitale, riducendo l'interesse dei soci ad aumentare la quota a titolo di capitale proprio, anche se un'adeguata dotazione di capitale è, comunque, strumentale all'impresa per raggiungere i suoi obiettivi di servizio dei soci. L'istituzione del socio sovventore, socio di capitali, con la legge 31 gennaio 1992, n. 59, è avvenuta proprio per correggere questa carenza, anche se ciò ha comportato un'alterazione del principio dell'assenza di lucro e contemporaneamente una situazione di possibile contrasto di interessi tra socio cooperatore, conferente di mezzi tecnici, e socio sovventore, socio di capitale.

imprese cooperative è il debito iscritto a fine esercizio per il saldo da versare per i conferimenti di prodotto dei soci, tuttavia si deve rilevare che tale debito ha un grado di esigibilità dipendente dal rapporto societario e sostituisce, di fatto, quel capitale di rischio che i soci non apportano alla cooperativa a titolo di capitale proprio. Questi indici calcolati dall'Osservatorio in due campioni molto numerosi di imprese dimostrano, quindi, che la natura cooperativa non costituisce un *handicap* per raggiungere condizioni di efficienza della gestione su livelli analoghi a quelli degli altri tipi d'impresa.

Il calcolo degli indici per gruppi omogenei di imprese e per gli anni 2003, 2004, 2005, 2006 può consentire delle utili comparazioni con riferimento alle imprese del gruppo al quale idealmente si ritiene di poter partecipare e all'andamento temporale degli indici per confrontare la propria *performance* e cercare di individuare le possibili cause degli scostamenti. Complessivamente, nel periodo 2003-2006, il Rapporto rileva un peggioramento degli indici di redditività ed efficienza, sia per le cooperative che per le imprese non cooperative. L'entità di tale *trend* non sembra, tuttavia, aver intaccato negli anni considerati l'equilibrio finanziario e patrimoniale del sistema agroalimentare sotto osservazione.

Un'altra evidenza che si può trarre dalla lettura degli indici è che la *performance* delle imprese sia cooperative che non cooperative migliora in maniera significativa e progressiva al crescere della dimensione aziendale, che si conferma uno dei fattori principali delle diverse *performance* aziendali. In particolare, sono le cooperative di minori dimensioni che presentano indici di efficienza aziendale meno positivi rispetto a quelli registrati dalle imprese non cooperative, forse perché il forte legame con le aziende dei soci rendono più difficile adottare criteri gestionali più in linea con le sfide di mercato⁹⁷.

5.5. DIMENSIONI E CONCENTRAZIONE

La crescita delle dimensioni aziendali è, quindi, un obiettivo che viene perseguito da tutte le imprese, comprese quelle cooperative, che devono per di più superare il limite che segna il passaggio dal ruolo dell'impresa come proiezione delle aziende dei soci a quello di impresa che, pur impegnata a perseguire gli obiettivi di servizio per cui è stata costituita (valorizzazione del latte, dell'ortofrutta, dell'uva conferita, ecc.), raggiunge una propria autonomia rispetto alle economie dei soci, solitamente di piccole

⁹⁷ Un esempio sono i piccoli caseifici del comprensorio del Parmigiano Reggiano, strutture che si dedicano essenzialmente alla trasformazione del latte e alla stagionatura fino alla marchiatura (12 mesi), ma che trasferiscono tutta la fase della commercializzazione e della valorizzazione al grossista/stagionatore anche per la difficoltà di sopportare un ulteriore allungamento del ciclo finanziario. Diversa è la situazione nel comprensorio del Grana Padano dove i caseifici sono mediamente più grandi, quasi sempre pluriprodotto, e in molti casi di proprietà degli stessi grossisti/stagionatori e dove sono presenti alcune importanti strutture cooperative di grado superiore.

dimensioni, per potere affrontare il mercato e generare i flussi di autofinanziamento che le consentono di crescere⁹⁸. Ovviamente, il limite dell'aumento di dimensione per l'impresa cooperativa è rappresentato dalla fase nella quale rischia di perdere il legame con i propri soci trasformandoli da conferenti a semplici fornitori di prodotto per cui, in questo caso, il rapporto nasce e si conclude al momento della cessione. Individuare questo limite non è facile e non è facile nemmeno fermarsi nella crescita quando questa permette di vedere che ci sono nuovi e più avanzati traguardi da raggiungere, perché non si può dimenticare che l'impresa è un organismo vitale che tende naturalmente a crescere e a difendersi, per cui è essenziale che il soggetto economico dell'impresa (il gruppo sociale che l'ha costituita, che ne ha la proprietà ed è il più importante fornitore della materia prima) sia in grado di imporre al *management* obiettivi e comportamenti che rispettino i principi per cui la cooperazione è nata⁹⁹.

Come è evidente, questo è un tema molto caldo nel movimento cooperativo, per cui l'Osservatorio ha scelto di dedicare la parte speciale del Rapporto 2008 al fenomeno della concentrazione e integrazione della cooperazione agroalimentare italiana analizzando 15 casi nei quali diverse sono state le traiettorie di crescita, per cercare di valutarne gli impatti sia sull'economia dell'azienda che sul rapporto con i soci. La diversità delle traiettorie (crescita per linee interne o esterne) ha, infatti, conseguenze rilevanti sui modelli organizzativi delle imprese risultanti, che possono favorire o ostacolare l'attuazione dei principi cooperativi.

L'impresa si trova, infatti, di fronte a differenti modalità di crescita (Perrini, 2004):

- crescita interna: tale crescita si basa essenzialmente sulle capacità e sulle risorse disponibili in ambito aziendale;
- crescita esterna: è una strategia fondata sull'acquisizione di imprese o di organizzazioni già esistenti;
- crescita collaborativa o contrattuale: è una modalità basata su rapporti di collaborazione con soggetti terzi, cioè su accordi tra imprese.

La crescita interna avviene attraverso un processo di sviluppo delle unità esistenti all'interno di una struttura ben determinata. Dal punto di vista strategico le finalità della crescita interna si caratterizzano, di frequente, per essere orientate all'innovazione e alla costruzione di nuove competenze. Il vero vincolo alla crescita interna risiede nella difficoltà di creare e valorizzare capacità imprenditoriali adeguate nell'ambito dell'organizzazione dell'impresa.

La crescita esterna si differenzia, *in primis*, per la natura giuridica, poiché si rea-

98 Si veda l'analisi di Saccomandi (1986) sulla posizione della scuola americana (Emilianoff, Robotka e Philips) che ha teorizzato la cooperativa come strumento per svolgere in comune una attività economica, nel senso di proiezione delle aziende dei soci, che differisce da quella della scuola tedesca (Helmsberger e Hoos) che considera la cooperativa, attraverso il "nesso" tra i soci e con i soci, un'impresa a servizio degli interessi collettivi di coloro che l'hanno costituita.

99 Su questo punto è interessante il libro di Zigarella (1989) che affronta il problema della diluizione del soggetto economico in quella che potrebbe diventare una *public company*.

lizza mediante operazioni societarie di acquisizione di imprese già operanti o rami d'azienda attraverso operazioni di acquisto di partecipazioni azionarie, fusioni o altre combinazioni interaziendali. La crescita esterna presenta vantaggi e svantaggi. Il vantaggio principale attiene alla rapidità con cui la crescita può essere realizzata; inoltre, acquisire un'impresa già operante può consentire di raggiungere rapidamente più obiettivi, come:

- la disponibilità di una marca conosciuta ed apprezzata;
- il godimento di particolari brevetti, autorizzazioni o concessioni;
- la disponibilità di punti di forza sperimentati con riferimento, ad esempio, alle tecnologie applicate nell'impresa da acquisire, alle risorse umane, alla rete distributiva, ecc.

Uno dei principali vincoli alla crescita esterna è rappresentato dalla disponibilità di risorse finanziarie liquide. Un altro fattore ostacolante le operazioni di acquisizione e fusione è costituito dalla chiusura culturale della proprietà a queste operazioni, resistenza particolarmente forte nelle società cooperative di trasformazione nelle quali divisioni campanilistiche e storiche si oppongono ad operazioni che potrebbero intaccare l'identità di una comunità che si riconosce nella propria società cooperativa.

La crescita collaborativa o contrattuale, via intermedia tra l'interna e l'esterna, comprende un'ampia tipologia di forme di collaborazione e cooperazione con terzi. I vantaggi perseguiti mediante gli accordi si possono classificare in (Porter e Fuller, 1986):

- l'acquisizione di economie di scala, di apprendimento e di altri vantaggi di costo legati a possibili sinergie, con l'ulteriore vantaggio di poterli realizzare in tempi brevi e con la massima flessibilità;
- l'accesso ad *asset* esclusivi messi a disposizione dal *partner*, come tecnologie, canali di distribuzione consolidati, personale esperto, prodotti, impianti, ecc.;
- la riduzione dei rischi e la condivisione di risorse finanziarie per realizzare investimenti di elevata entità.

Le forme giuridiche di concentrazione tra imprese cooperative più frequentemente utilizzate sono quelle del consorzio, della fusione, della *joint venture* e quella introdotta recentemente dal nuovo diritto societario del gruppo cooperativo paritetico (art. 2545-septies).

Naturalmente, ciascuna forma presenta proprie specificità, pregi e difetti che la rende più adatta al raggiungimento di alcuni scopi e meno di altri.

La fusione fra cooperative, ad esempio, che è uno degli strumenti utilizzati per la costruzione di cooperative più grandi e con un sistema direzionale meno costoso si è rivelata una pratica adatta nei casi in cui sia necessario raggiungere una forte razionalizzazione operativa e quando la selezione degli impianti da ammodernare o di quelli da chiudere rappresenti una base di azione per il contenimento dei costi e per raggiungere una maggiore efficacia produttiva. Nei casi applicativi ha dimostrato, tuttavia, di essere un percorso decisionale molto complesso e costoso, poiché oltre alla normale resistenza delle strutture operative che si riscontra in tutti i processi di

fusione, si inserisce nel processo decisionale anche il conflitto palese o latente della base associativa che, come in qualsiasi processo partecipativo democratico, annovera gruppi di pressione e di resistenza al cambiamento o che semplicemente si oppongono al progetto aggregativo.

Nel tempo si è diffusa la forma consortile (di primo, secondo e terzo livello) che può garantire l'identità alla singola cooperativa inserendola all'interno di un disegno operativo di dimensioni più grandi. Sono tanti i vantaggi di questa forma di aggregazione, a partire dal fatto che mantiene la natura di società cooperativa ed è una struttura più flessibile alle esigenze sia del mercato (maggiore rapidità di decisione grazie alla concentrazione del potere decisionale a un livello più alto) sia della base associativa (aumento dell'efficienza d'impresa a fronte di una minima perdita di autonomia decisionale), tuttavia non si presta facilmente ad operazioni di razionalizzazione nelle singole imprese consorziate né a processi di rapida innovazione di prodotto, perché non consente di impegnare agevolmente le imprese associate in progetti comuni di investimento. In sostanza, replica ad un livello superiore molte debolezze delle singole cooperative aderenti, creando qualche volta problemi di concorrenza con le stesse associate.

La struttura operativa della *joint venture* viene adottata dalle imprese cooperative per dar vita ad iniziative particolari: progetti specifici o limitati nell'estensione e nelle dinamiche. L'autonomia dei vari soggetti partecipanti al progetto rimane inalterata, tuttavia la nuova società che nasce ha una capacità operativa elevata a fronte di un mandato preciso. La forma associativa di queste imprese è spesso quella della società per azioni, quindi una forma operativa estranea ai principi della cooperazione, tuttavia può realizzare un contesto operativo che, nelle intenzioni, dovrebbe essere più efficiente e rapido nell'affrontare gli stimoli del mercato e in grado di dialogare con imprese non cooperative. Tale forma si presta alla realizzazione di iniziative mirate ed è accessibile anche a imprese cooperative di dimensioni ridotte, tuttavia non risolve del tutto il problema della crescita strutturale delle imprese cooperative promotrici.

L'ultima forma è quella del gruppo cooperativo. Le cooperative possono realizzare gruppi di imprese attraverso la partecipazione a società per azioni a controllo cooperativo. Gli esempi sono molteplici e sono l'espressione di aziende che ricercano flessibilità operativa al servizio di strategie di mercato più dinamiche, che necessitano di maggiore agilità nei processi decisionali. Questo tipo di gruppo è una base possibile per l'aggregazione di imprese cooperative e non cooperative, poiché consente di attivare *joint venture* su singoli progetti, l'aggregazione di nuovi soci cooperatori organizzati e anche di ricorrere alla via consortile come fonte di flessibilità organizzativa nella fase di approvvigionamento. Diverso è il caso del gruppo cooperativo paritetico (art. 2545-septies), la cui diffusione si è rivelata meno promettente di quanto atteso in fase di definizione legislativa. Il gruppo cooperativo paritetico, che consiste in un contratto fra più cooperative ad una delle quali è attribuita la funzione di indirizzo e coordinamento, è uno strumento che sotto il profilo funzionale ricalca le opzioni del

consorzio, ma che intende assicurare unitarietà strategica alle cooperative che ne fanno parte. Nel delicato equilibrio fra identità cooperativa e capacità operativa il gruppo paritetico è una forma di risposta, in particolare per le imprese di più piccole dimensioni, tuttavia non conduce alla semplificazione radicale del processo decisionale. Si tratta di una forma che si adatta a realtà, piccole e medie, che necessitano di mantenere elevata la propria visibilità come espressione di identità territoriale o professionale, ma che hanno anche necessità di razionalizzare i processi produttivi e hanno bisogno di integrare in un unico disegno strategico azioni e decisioni che si muovono in direzioni diverse disperdendo risorse preziose per lo sviluppo produttivo.

L'indagine che è stata condotta su un campione di 299 cooperative ha verificato che il 66% delle aziende intervistate considera importante (figura 4.1, tabella 4.2) la pratica della concentrazione e 39% di queste sono state coinvolte in processi di questo tipo, soprattutto quelle attive nelle regioni settentrionali (66%). Le risposte hanno messo in evidenza che le cooperative che hanno partecipato a processi di concentrazione/integrazione sono più interessate all'esportazione e ad investire in innovazione. Le due modalità più frequenti di realizzazione di questi processi sono soprattutto l'integrazione di fasi di attività o la fusione (tabella 4.3) e l'obiettivo perseguito è soprattutto quello di migliorare l'efficienza aziendale, di accedere a nuovi mercati e di controllare la filiera produttiva, per contro gli aspetti negativi rilevati sono la perdita di autonomia decisionale e le difficoltà di assetto organizzativo (tabelle 4.5 e 4.6). Le difficoltà maggiori incontrate nei processi di aggregazione sono (tabella 4.8) le resistenze della base associativa (37%), la paura di non sapere gestire il processo, la non adeguata struttura finanziaria e il timore che questa decisione possa portare alla degenerazione della natura cooperativa dell'impresa (tutte con un'incidenza del 19%).

I 15 casi analizzati hanno realizzato l'obiettivo di concentrazione/integrazione adottando, praticamente, tutte le modalità e le forme giuridiche sopra analizzate, in particolare, le 7 cooperative che hanno portato avanti un percorso di concentrazione con società non cooperative hanno realizzato:

- acquisizioni di controllo di società non cooperative;
- costituzione di *joint-venture* in rapporto paritetico;
- apertura del proprio capitale a partecipazioni di società non cooperative come socio sovventore.

Gli 8 casi che hanno riguardato processi di aggregazione solo tra imprese cooperative sono avvenuti attraverso operazioni di:

- fusione;
- fusione per incorporazione;
- costituzione di un consorzio di II grado;
- acquisizione di ramo di azienda.

Gli obiettivi di aggregazione espressi si propongono, generalmente, di rispondere alle sfide del mercato attraverso l'ampliamento di gamma, il posizionamento su segmenti a maggior valore aggiunto, la presenza diretta sui mercati esteri o su specifici

canali commerciali, in particolare, l'accesso alla Gdo. Nelle attese delle imprese coinvolte, la concentrazione, che permette di integrare capacità manageriali, di aumentare la dimensione aziendale e i volumi trattati, di acquisire nuovi *asset* di mercato, dovrebbe offrire l'opportunità di razionalizzare i processi aziendali per migliorare l'efficienza nonché l'efficacia della struttura produttiva, logistica e commerciale.

Per quanto riguarda gli ostacoli e i vincoli alle operazioni di concentrazione tra strutture cooperative, nella fase *ex-ante*, è emersa spesso una diffusa preoccupazione delle base sociali, soprattutto, se lo cooperative coinvolte erano di piccole dimensioni; resistenze che in alcuni casi sono continuate anche dopo che l'operazione era stata formalmente conclusa. Gli ostacoli, invece, nel caso di concentrazioni con imprese non cooperative non dipendono dalla base sociale che solitamente delega totalmente l'operazione al *management* ma dalla difficoltà di omogeneizzare strategie di gestione diverse e dalla maggiore rigidità che la gestione più partecipata di un'impresa cooperativa comporta. È la *governance* il principale fattore di criticità di questi processi sia nella fase di avvio che in quella di gestione per raggiungere gli obiettivi previsti e per non stravolgere i rapporti esistenti con la base sociale. I promotori delle operazioni di concentrazione sono generalmente i gruppi dirigenti e le strutture manageriali, ai quali solitamente la base sociale concede una ampia delega, ma è necessario un diretto coinvolgimento degli organi societari (Presidente e Consiglio di amministrazione), espressioni del soggetto economico della cooperativa, e una efficace azione di informazione dei soci che, certamente, non possono partecipare alle singole scelte aziendali ma che devono sentirsi partecipi dei risultati della gestione.

5.6. PER CONCLUDERE

È evidente, che la spinta ad intraprendere un processo di concentrazione/integrazione, a cui nemmeno le imprese cooperative possono sottrarsi, dipende dalle sollecitazioni del moderno mercato agroalimentare caratterizzato dalla forza degli interlocutori commerciali, in particolare della Gdo, dall'accresciuta importanza della componente di servizio nei prodotti alimentari e dal ruolo sempre più decisivo dei mercati esteri. Il Rapporto ha evidenziato che l'universo della cooperazione agroalimentare, nonostante i processi di rafforzamento e consolidamento verificatisi nelle regioni settentrionali, è ancora dominato dalle piccole cooperative spesso incapaci di valorizzare adeguatamente il prodotto dei soci. Le analisi di *performance* hanno dimostrato, tuttavia, che il tessuto aziendale delle cooperative non è molto diverso dalle altre imprese che caratterizzano il nostro sistema agroalimentare, spesso piccole e a conduzione familiare; quindi i processi di concentrazione rappresentano una strategia certamente da adottare per affrontare un mercato che richiede una sempre più complessa industrializzazione dei processi produttivi e dove gli interlocutori a valle della filiera hanno dimensioni enormemente superiori a quelle delle imprese a monte e hanno esigenze di fornitura in termini di volumi, di esecuzione del processo

produttivo¹⁰⁰, di sicurezza e di efficienza logistica che molte imprese cooperative non riescono a soddisfare.

I dati del Rapporto hanno dimostrato quindi, che anche nella cooperazione il piccolo è, di solito, meno efficiente; tuttavia la presenza di tante piccole cooperative agroalimentari non consente di concludere che tutte siano imprese destinate a scomparire o costrette ad aumentare la loro dimensione, in quanto non è detto che tutte debbano necessariamente crescere perché, ad esempio, i soci possono assegnare alla loro cooperativa solo il compito della trasformazione o della raccolta, che può sembrare limitato, ma che può essere del tutto coerente con la funzione di servizio che la cooperativa è chiamata a svolgere nel contesto produttivo e di mercato in cui opera¹⁰¹. Continuando nell'esempio, il successivo compito di commercializzazione e valorizzazione di questi prodotti può essere affidato poi a forme cooperative più avanzate (consorzi, cooperative di II o III grado o anche a forme di associative più complesse), per cui si può concludere che la cooperazione agroalimentare deve agire come sistema organizzato per essere efficiente e raggiungere così gli obiettivi che i soci e la politica economica agraria le assegnano.

Una peculiarità del sistema cooperativo, particolarmente importante in questa epoca nella quale il consumatore è molto sensibile all'origine e alla sicurezza dei prodotti alimentari, è il controllo di filiera che l'impresa cooperativa può garantire meglio di altri tipi d'impresa, in quanto i conferimenti da soci rappresentano una quota molto importante degli approvvigionamenti anche nelle cooperative di grandi dimensioni e fortemente orientate al mercato. Questo è un fattore competitivo di cui la cooperazione non sempre è consapevole e che deve cercare di comunicare e valorizzare al meglio, perché può creare un rapporto di fidelizzazione con il consumatore tale da superare persino quello che mira a realizzare con la clientela la distribuzione e soprattutto la grande distribuzione moderna.

I numeri della cooperazione elaborati dal Rapporto e le analisi che sono state compiute per metterne in evidenza i caratteri e la dinamica di sviluppo sia nelle scelte di gestione che nel rapporto con i soci hanno dimostrato che la cooperazione agroalimentare non ha sostanzialmente travalicato i principi per cui è nata e che ha certamente natura di impresa, per cui deve raggiungere condizioni economiche, patrimoniali e manageriali tali da consentirle di ottenere il successo sul mercato come gli altri tipi d'impresa, senza per questo perdere di vista il rapporto con i soci che rap-

¹⁰⁰ Tra l'altro, la marca commerciale (*private label*) sta diventando una politica sempre più importante nell'offerta della Gdo.

¹⁰¹ Ad esempio, un piccolo caseificio cooperativo in un'area montana può sembrare, se valutato con i puri quozienti dell'analisi di bilancio, un'azienda poco efficiente, ma certamente il suo valore economico deve essere misurato con altri parametri come quelli del sociale e, persino della tutela ambientale, perché può concorrere a favorire la continuazione dell'attività di allevamento in aree svantaggiate. È il sistema di imprese a cui partecipa che può garantire a questo piccolo caseificio l'efficienza economica che da solo non può ottenere, perché i principi della mutualità e dell'assenza di fini di lucro sono valori non solo dell'impresa cooperativa, ma di tutto il sistema cooperativo a cui ciascuna impresa partecipa.

presentano, allo stesso tempo, una risorsa e un vincolo. Per ultimo, la cooperazione, e soprattutto la cooperazione agroalimentare, naturalmente legata alla terra e alle sue risorse, è un fenomeno che ha profondi legami con il tessuto sociale ed economico del territorio dove nasce e si sviluppa, tanto che si creano dei benefici reciproci che fanno del territorio un portatore di interessi che la cooperazione non può ignorare.

6. Appendice metodologica statistica

6.1. LA COSTRUZIONE DEI CAMPIONI DI INDAGINE

L'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola ha basato le sue riflessioni su un percorso di ricerca che ha considerato come fonte prevalente di acquisizione di informazioni la realizzazione di indagini dirette che hanno coinvolto, in diversi momenti di rilevazione, campioni di aziende cooperative.

Nell'ambito dell'Osservatorio sono state pianificate due indagini dirette:

- Indagine per la valutazione della congiuntura del sistema cooperativo agroalimentare associato;
- Indagine per l'identificazione delle principali caratteristiche strutturali del sistema cooperativo agroalimentare associato.

Le due indagini sono caratterizzate da metodologie di rilevazione per alcuni aspetti differenti dipendenti principalmente dagli obiettivi conoscitivi. Elemento comune che ha caratterizzato entrambi i disegni campionari di indagine è invece rappresentato dall'utilizzo di una comune lista di riferimento da cui sono stati estratti entrambi i campioni di indagine.

Al fine di pervenire ad un preciso dimensionamento dei principali caratteri del sistema cooperativo associato e di impostare tutte le fasi di indagine, è stato ricostruito l'elenco esaustivo delle aziende cooperative aderenti alle 5 organizzazioni di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo presenti in Italia (Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop).

L'individuazione delle caratteristiche dell'universo di riferimento e la costruzione delle liste anagrafiche del sistema cooperativo associato hanno costituito così il primo passo fondante su cui costruire il disegno campionario delle indagini dell'Osservatorio.

La lista dell'universo di riferimento, aggiornata al 2006, è stata ricostruita attraverso un'attenta attività di omogeneizzazione dei diversi sistemi informativi delle singole organizzazioni e, tramite opportune sistematizzazioni e riclassificazioni, si è giunti alla creazione di una banca dati comune e condivisa che ha consentito di ricostruire le

principali dimensioni del sistema cooperativo (fatturato, addetti e soci) su cui è stato possibile fondare il disegno campionario delle indagini dell'Osservatorio.

Questa operazione ha richiesto uno sforzo organizzativo rilevante e successive verifiche delle informazioni raccolte, che hanno coinvolto anche le sedi locali delle organizzazioni, al fine di poter considerare tale base informativa come punto di riferimento del sistema cooperativo agroalimentare italiano associato.

Tale attività di sistematizzazione ha individuato un universo di riferimento composto da 5.748 imprese cooperative attive al 2006 con una base sociale di 866.615 aderenti ed un bacino occupazionale di 90.573 addetti. La dimensione economica del sistema cooperativo associato è individuata in 30.330 milioni di euro di fatturato.

A partire da tali dimensioni del sistema e dalle specifiche caratteristiche rilevate sul territorio nazionale, è stato predisposto il disegno di indagine dell'Osservatorio.

Di seguito sono richiamati i principali aspetti metodologici che hanno caratterizzato entrambe le rilevazioni.

6.2. INDAGINE PER LA VALUTAZIONE DELLA CONGIUNTURA DEL SISTEMA COOPERATIVO AGROALIMENTARE ASSOCIATO

La rilevazione congiunturale è stata disegnata come indagine ripetuta nel tempo, a cadenza quadrimestrale, e ha previsto una sovrapposizione delle unità di indagine che ha coinvolto oltre il 50% del campione (*panel* ruotato).

Al fine di assicurare la rappresentatività dei risultati e di consentire quindi l'espansione dei risultati all'intero universo di riferimento, l'indagine congiunturale ha seguito un piano di campionamento statistico complesso di tipo stratificato secondo i principali parametri rilevanti (fatturato, area geografica, settore di attività¹⁰²) con estrazione delle unità con metodo casuale senza reinserimento e con probabilità uguali. L'allocazione delle unità tra gli strati è stata condotta secondo il metodo di *Neyman* dell'allocazione proporzionale.

Al fine di qualificare ulteriormente il disegno campionario, la metodologia dell'Osservatorio ha previsto la definizione di una quota minoritaria (non superiore al 15% delle unità del campione complessivo) di aziende cooperative individuate in maniera ragionata dalle organizzazioni.

Con tale modalità operativa sono state così individuate le unità definite auto-rappresentative, che raffigurano cioè gli elementi tipici dell'universo di riferimento e che si contraddistinguono in relazione alla dimensione economica, al tipo di attività svolta o per altre motivazioni individuate dall'organizzazione di riferimento.

102 Gli strati sono stati identificati sulla base di tale classificazione: fatturato (< 2 milioni di euro, da 2 a 7 milioni di euro, da 7 a 40 milioni di euro, oltre 40 milioni di euro); localizzazione geografica (nord, centro, sud); settore di attività (vitivinicolo, lattiero-caseario, olivicolo, ortoflorofrutticolo, zootecnico, servizi, altro).

L'indagine congiunturale dell'Osservatorio sulla Cooperazione Agricola 2007/2008 ha valutato l'andamento tendenziale del III quadrimestre 2007 e del I quadrimestre 2008. L'indagine congiunturale ha coinvolto in ciascun quadrimestre circa 500 aziende cooperative agroalimentari. Tale numerosità campionaria ha consentito di circoscrivere il margine massimo di errore dei risultati campionari, al livello fiduciario del 95%, al 4,55%.

La tabella 6.1 riporta le dimensioni dei campioni d'indagine relativi alle due rilevazioni congiunturali.

Tabella 6.1 – Caratteristiche delle indagini congiunturali

	Indagini congiunturale III quadrimestre 2007	Indagini congiunturale I quadrimestre 2008
Dimensione complessiva del campione	500	501
Aziende auto-rappresentative (AR)	65	55
Numero di unità presenti in entrambe le indagini (Panel)	243	243
Numero di aziende auto-rappresentative presenti in entrambe le indagini	48	48
Periodo di rilevazione	Febbraio 2008	Luglio 2008

Le interviste hanno previsto una somministrazione telefonica del questionario di indagine con tecnica CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*).

L'indagine congiunturale ha consentito di raccogliere informazioni relative soprattutto alla percezione degli operatori sull'andamento degli indicatori caratteristici dell'attività aziendale (vendite e ordini sul mercato nazionale e sul mercato estero, clienti serviti, grado di utilizzo degli impianti, materia prima conferita, prezzi, costi). Tramite le informazioni rilevate nell'ambito delle indagini congiunturali sono stati predisposti bollettini contenenti l'interpretazione degli indicatori congiunturali che hanno maggiore impatto sull'evoluzione del sistema agroalimentare cooperativo. L'obiettivo dei bollettini è la predisposizione di materiali di approfondimento in grado di misurare i mutamenti di breve periodo ed i loro possibili effetti sul sistema imprenditoriale cooperativo. Il bollettino congiunturale è divenuto così lo strumento informativo dell'Osservatorio in grado di rispondere all'esigenza di conoscere con continuità e tempestività l'evoluzione dell'ambiente macroeconomico.

I risultati presentati nei bollettini congiunturali sono stati divulgati attraverso la distribuzione degli stessi alle aziende che hanno partecipato all'indagine e a quelle presenti negli indirizzi e-mail ricostruiti nell'ambito dell'Osservatorio. Le informazioni contenute nei bollettini congiunturali si sono basate, fatte salve le informazioni provenienti da fonti istituzionali che hanno definito lo scenario macro-economico nazionale e internazionale di riferimento, esclusivamente sulle informazioni rilevate tramite il questionario strutturato d'indagine sottoposto alle aziende cooperative.

In particolare, il questionario di indagine del III quadrimestre 2007 ha previsto le seguenti sezioni tematiche:

- Il consuntivo dell'attività 2007;

- L'andamento tendenziale del III quadrimestre 2007;
- Le previsioni per il I quadrimestre 2008;
- Il profilo dell'azienda cooperativa.

Il questionario di indagine del I quadrimestre 2008 ha invece previsto le seguenti sezioni tematiche:

- L'andamento tendenziale del I quadrimestre 2008;
- Le previsioni per il II quadrimestre 2008;
- Focus di approfondimento sulle politiche di investimento della cooperativa;
- Il profilo dell'azienda cooperativa.

Al fine di avere un quadro sintetico dei risultati dell'indagine congiunturale nel presente capitolo sono stati costruiti alcuni indicatori in grado di descrivere le dinamiche registrate nel sistema cooperativo agroalimentare.

In particolare, il percorso di analisi ha considerato i seguenti indicatori:

- **Saldo tendenziale:** rappresenta la differenza tra la percentuale di cooperative che dichiarano un aumento per un indicatore dell'attività economica (rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente) e la quota di quelle che invece rilevano una diminuzione (sempre rispetto al periodo corrispondente dell'anno precedente), al netto della quota di aziende che dichiara stabilità.
- **Barometro della performance aziendale:** è un indicatore sintetico che misura la performance economica dell'azienda nel quadrimestre. È calcolato come differenza tra l'andamento tendenziale delle vendite totali e i costi di produzione. L'indicatore ha un range di variazione compreso tra -100 e +100.
- **Barometro della fiducia delle cooperative agroalimentari:** è un indicatore sintetico che misura il clima di fiducia dell'azienda basandosi sia sull'andamento del quadrimestre che sulle previsioni per il primo quadrimestre 2008, in merito a tre indicatori dell'attività aziendale: ordini totali, vendite totali e grado di utilizzo degli impianti. L'indicatore ha un range di variazione compreso tra -100 e +100.
- **Indice di prevalenza:** è un indice che riporta l'andamento prevalente rilevato per l'anno 2007 (rispetto ai 2-3 anni precedenti) tra le cooperative agroalimentari in merito a ciascuna variabile economica dell'attività aziendale, osservata nell'ambito dell'indagine. Per ciascuna variabile dell'attività economica, l'indice di prevalenza individua l'andamento più diffuso tra le cooperative agroalimentari.
- **Indice di tendenza:** è un indice che riporta l'intensità dell'andamento tendenziale rilevato nel quadrimestre. L'indice di tendenza si basa sui valori osservati per il saldo tendenziale.

6.3. INDAGINE PER L'IDENTIFICAZIONE DELLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEL SISTEMA COOPERATIVO AGROALIMENTARE ASSOCIATO

Accanto all'indagine periodica per la valutazione dell'andamento congiunturale del sistema cooperativo, l'Osservatorio ha predisposto una rilevazione tramite cui

verificare i principali tratti caratteristici dell'impresa cooperativa attraverso una descrizione della struttura aziendale, dell'organizzazione e dei suoi comportamenti in riferimento ad alcuni aspetti essenziali come le dinamiche di approvvigionamento, il rapporto con il mercato, la propensione all'innovazione, l'implementazione di sistemi di qualità, la capacità di investimento, l'approccio strategico.

In relazione alla complessità delle informazioni da raccogliere per gli altri aspetti è stata predisposta una metodologia di indagine differente. Il questionario è stato somministrato al presidente della cooperativa (o in alternativa al direttore) tramite intervista *face to face*.

Il campione è stato estratto dalla lista di riferimento seguendo uno schema di stratificazione basato su 3 variabili (fatturato, area, settore di attività), analogamente a quanto avvenuto per l'indagine congiunturale. Anche in questo si è prevista una quota di aziende auto-rappresentative. Complessivamente l'indagine ha coinvolto 299 unità di cui 60 auto-rappresentative.

L'indagine strutturale ha così previsto la creazione di una rete di intervistatori qualificati che hanno realizzato in azienda le interviste. I rilevatori sono stati adeguatamente formati al fine di garantire la massima precisione dei risultati raccolti. È stato inoltre predisposto un manuale per l'intervistatore contenente le principali istruzioni per la conduzione delle interviste e un glossario per alcuni termini tecnici utilizzati nel questionario.

I risultati raccolti in forma cartacea dal rilevatore sono stati successivamente inseriti dall'intervistatore stesso in una maschera che ha consentito l'immissione delle informazioni in un data base.

Poiché gran parte dei dati erano di tipo quantitativo, prima di procedere alla realizzazione delle elaborazioni statistiche, le informazioni acquisite sono state sottoposte ad un processo di controllo e correzione che si è articolato nelle seguenti fasi:

1. Controllo delle informazioni di base attraverso l'applicazione di una procedura di verifica di incompatibilità;
2. Revisione, laddove possibile, delle informazioni non coerenti o eliminazione del dato anomalo.

Oltre allo sviluppo delle classiche elaborazioni dei dati raccolti nel capitolo 2 è stata utilizzata la *Cluster Analysis*, una tecnica generalmente utilizzata per esplorare l'esistenza di particolari strutture nei dati, essendo in grado di scomporre la realtà rilevata in differenti classi tipologiche che sintetizzano comportamenti e atteggiamenti maggiormente caratterizzanti.

Le cooperative coinvolte nell'indagine sono un insieme eterogeneo di rappresentazioni casuali, derivanti da un processo di campionamento. L'obiettivo della *Cluster Analysis* è di identificare sottoinsiemi mutuamente esclusivi di cooperative, tendenzialmente omogenei al loro interno rispetto ai parametri scelti per la classificazione, al fine di fornire le basi conoscitive per valutare l'esistenza di modelli differenti di gestione dell'attività.

I gruppi (*cluster*), definiti tramite algoritmi iterativi, accomunano le unità con caratteristiche simili sulla base di una misura di diversità attraverso cui confrontare gli elementi da classificare¹⁰³.

Nel presente lavoro si è utilizzata una procedura di classificazione di tipo gerarchico agglomerativo¹⁰⁴, aggregando passo passo gli elementi più simili fra loro, fino alla formazione di un unico gruppo contenente tutti gli elementi di partenza. Tale processo può essere visualizzato attraverso un grafico ad albero (dendrogramma) che mette in evidenza ogni passo dell'aggregazione. La partizione finale si ottiene "tagliando" il dendrogramma laddove si ha il massimo "salto" di variabilità interna passando da un numero k a un numero $k+1$ di gruppi. Si presume infatti che dove si registrano le differenze maggiori, l'aggregazione comporti un cambiamento rilevante nell'omogeneità interna dei gruppi, e si può decidere di arrestare il processo di raggruppamento immediatamente prima di quel salto.

La partizione risultante non soddisfa condizioni di ottimalità assoluta, ma fornisce una soluzione "ottima localmente", legata all'insieme delle scelte compiute durante i vari passi dell'algoritmo. Il problema del numero di classi da trattenerne non ha soluzione univoca, tanto meno è permesso conoscere il numero di classi realmente esistenti in popolazione, ammesso che esistano. Una classificazione non può essere vera o falsa, né probabile o improbabile, ma solo utile o inutile, e tale nozione di utilità non può che essere esterna alla matrice di dati, legata al contesto ed agli obiettivi della ricerca (Lebart, Morineau, Piron, 1995).

103 La variabilità totale dell'insieme di unità statistiche è scomponibile in due parti: variabilità interna dei gruppi (intra) e variabilità esterna fra i gruppi (inter). $T=B+W$, rispettivamente Between e Within. L'algoritmo per la formazione delle classi si basa sulla massimizzazione del rapporto fra variabilità esterna (fra una classe e l'altra) e variabilità totale.

104 Nello specifico si è utilizzato il metodo di Ward che riunisce, ad ogni tappa del processo, i due gruppi dalla cui fusione deriva il minimo incremento possibile della varianza interna ai gruppi.

7. Appendice metodologica all'analisi di bilancio

L'analisi di bilancio è un processo che, tramite opportune elaborazioni del bilancio d'esercizio, si propone di esprimere una valutazione attuale e prospettica sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda o del settore oggetto di analisi.

In particolare, l'analisi economica verte sulla capacità di generare un flusso di ricchezza adeguato a remunerare nel medio-lungo termine tutti i fattori produttivi impiegati (comprese le fonti di finanziamento utilizzate) e necessari a garantire la funzionalità duratura e a sostenere lo sviluppo.

L'analisi patrimoniale riguarda, invece, l'apprezzamento del grado di compatibilità e di coerenza esistente nel tempo tra gli impieghi e le fonti di finanziamento utilizzate.

L'analisi finanziaria, infine, concerne la valutazione dell'attitudine a far fronte con mezzi e politiche ordinarie agli impegni finanziari assunti.

In questa prospettiva, l'analisi di bilancio costituisce uno strumento informativo circa gli andamenti della gestione e le decisioni da assumere a cui normalmente ricorrono, oltre al *management* e al soggetto economico per l'attività di governo, una pluralità di soggetti (attuali e potenziali, economici e istituzionali) interessati alle vicende dell'azienda (stakeholders).

L'analisi di bilancio si realizza secondo una determinata metodologia che prevede le seguenti fasi:

- riclassificazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico;
- interpretazione dei prospetti di bilancio riclassificati e degli indici di bilancio.

Nella riclassificazione i dati di bilancio vengono raggruppati, riordinati e disposti in modo da evidenziare fenomeni e grandezze attinenti la gestione economica, patrimoniale e finanziaria.

L'analisi di bilancio per indici ha lo scopo di rappresentare, dai dati desunti dal bilancio e opportunamente riclassificati, la situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa o del settore, al termine di un determinato periodo amministrativo, cui il bilancio si riferisce.

L'analisi di bilancio può essere estesa ad un ambito più ampio rispetto alla singola realtà aziendale. Attraverso l'aggregazione dei bilanci delle imprese appartenenti ad un determinato settore/filiera è possibile pervenire ad un'analisi di bilancio di settore/filiera, basata appunto sui risultati complessivi delle imprese che ne fanno parte.

Attraverso l'analisi di bilancio di settore/filiera proposta nel presente rapporto è possibile:

- ottenere una solida base di conoscenza in merito alle caratteristiche economiche, finanziarie e patrimoniali del settore/filiera in esame;
- confrontare nel tempo le singole annualità e sviluppare, di conseguenza, considerazioni riguardanti il *trend* del settore/filiera considerato;
- indagare la distribuzione degli indicatori di *performance* del settore/filiera, al fine di individuare i parametri (decili) sui quali fondare il posizionamento delle aziende che ne fanno parte.

7.1. LA SELEZIONE DELLE IMPRESE E DELLE FILIERE AGROALIMENTARI

Per la costruzione dei campioni sono state considerate le imprese cooperative e non cooperative presenti lungo le fasi agricole, di trasformazione e commerciali delle principali filiere agroalimentari, per le quali si è riscontrata la disponibilità di bilancio per l'intera serie storica 2003-2006.

Il campione delle cooperative ha preso in considerazione i bilanci consolidati, laddove disponibili. Diversamente, per le imprese non cooperative non sono stati considerati i consolidati; la motivazione sta nel fatto che spesso le controllate di imprese non cooperative operano in comparti merceologici molto diversi, a differenza di quanto accade nel caso di imprese controllate e collegate a imprese cooperative.

In entrambi i campioni sono state comunque escluse tutte le imprese con fatturato inferiore a 500.000 €.

Le aziende sono state selezionate attraverso la classificazione delle attività economiche Ateco 2002. Poiché tale classificazione non è sempre totalmente affidabile, si è proceduto a una duplice revisione dei campioni di imprese da analizzare:

- esclusione delle aziende che svolgono un'attività diversa da quella del settore indagato, a prescindere dall'errata attribuzione del codice Ateco;
- inclusione delle aziende appartenenti al settore ma catalogate in altro codice Ateco.

Le filiere agroalimentari oggetto di analisi sono state le seguenti:

Olio

- 01132 Colture olivicole (compresi i frantoi sociali);
- 154 Produzione di oli e grassi vegetali e animali;
- 511723 Agenti e rappresentanti di oli e grassi alimentari: olio d'oliva e di semi, margarina ed altri prodotti similari.

Lattiero-Caseario:

- 0121 Allevamento di bovini e bufalini, produzione di latte crudo (comprese le latterie e i caseifici sociali);
- 1551 Industria lattiero-casearia, trattamento igienico e conservazione del latte;
- 51331 Commercio all'ingrosso di prodotti lattiero-caseari e di uova.

Ortoflorofrutticolo:

- 0112 Coltivazione di ortaggi, specialità orticole, fiori e prodotti di vivai;
- 01134 Colture frutticole diverse, coltivazione di prodotti destinati alla preparazione di bevande e spezie;
- 153 Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi;
- 5122 Commercio all'ingrosso di fiori e piante;
- 5131 Commercio all'ingrosso di prodotti ortofrutticoli freschi, congelati e surgelati.

Servizi:

- 014 Servizi connessi all'agricoltura e alla zootecnia, esclusi i servizi veterinari;
- 0202 Servizi connessi alla silvicoltura e all'utilizzazione di aree forestali;
- 7131 Noleggio senza operatore di macchine ed attrezzature agricole.

Vitivinicolo:

- 01131 Colture viticole e aziende vitivinicole (comprese le cantine sociali)
- 1592 Produzione di alcol etilico di fermentazione
- 1593 Produzione di vini

Zootecnia:

- 0122 Allevamento di ovini, caprini, equini;
- 0123 Allevamento di suini;
- 0124 Allevamento di pollame e altri volatili;
- 01251 Allevamento di conigli;
- 151 Produzione, lavorazione e conservazione di carne e prodotti a base di carne, esclusa l'attività delle macellerie;
- 5132 Commercio all'ingrosso di carne, prodotti di salumeria, carne lavorata, prodotti a base di carne.

I dati di bilancio di filiera sono ottenuti dalla somma delle voci di bilancio delle singole aziende appartenenti alla filiera. Il campione di aziende considerate è chiuso; in altre parole, le aziende considerate nel tempo sono sempre le stesse e, più specificatamente, quelle che presentano la serie triennale 2003-2006 completa di bilanci. Questo consente di rendere confrontabili i risultati e le *performance* di annualità diverse.

7.2. RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO E DELLO STATO PATRIMONIALE

Il Conto Economico evidenzia la dinamica reddituale dell'impresa. Nella forma prevista dal codice civile ex art. 2425, tale documento non sempre si presta immediatamente ad evidenziare grandezze e risultati utili da un punto di vista gestionale. At-

traverso la sua riclassificazione possono essere ricavati, invece, ulteriori informazioni e risultati attinenti la dinamica delle operazioni della gestione.

Il criterio adottato nella riclassificazione del Conto Economico è quello del Valore Aggiunto. Questo schema di riclassificazione si propone di evidenziare la ricchezza effettivamente prodotta e distribuita dall'impresa ai vari conferenti di fattori produttivi (lavoro, impresa, capitale e Stato).

La riclassificazione con il criterio del valore aggiunto risulta agevole, poiché le informazioni sono facilmente reperibili dai documenti del bilancio d'esercizio. Per tale motivo si presta a essere meglio utilizzata dall'analista esterno.

I risultati intermedi più significativi sono:

1. Valore della produzione¹⁰⁵: è la produzione complessivamente realizzata, in termini monetari;
2. Valore aggiunto: è la ricchezza generata o distrutta per effetto della trasformazione dei beni e servizi impiegati nella produzione;
3. Margine operativo lordo: è la ricchezza in termini di risorse finanziarie complessivamente generate o assorbite dalla gestione tipica;
4. Reddito operativo caratteristico: è il risultato della gestione tipica dell'impresa, in altre parole la ricchezza generata o assorbita dalla sua specifica attività;
5. Reddito operativo globale: è il risultato della gestione operativa dell'impresa (attività specifica e impieghi in attività patrimoniali accessorie).

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale consiste nella disposizione dei suoi elementi in categorie omogenee e tali da evidenziare la congruenza tra la composizione del capitale investito e la composizione delle fonti di finanziamento.

Il criterio di riclassificazione dello Stato Patrimoniale adottato è quello finanziario, secondo cui le attività e le passività vengono ordinate secondo il loro grado di monetizzazione. In particolare, le poste dell'attivo e del passivo vengono disposte, rispettivamente, secondo un ordine di liquidità ed esigibilità decrescente.

Gli elementi dell'attivo (o capitale investito) e del passivo e netto sono distinti in correnti, quando la soglia temporale di monetizzazione è inferiore ai dodici mesi, e in extra-correnti quando la suddetta soglia è superiore.

In particolare, per quel che riguarda la composizione del capitale investito, l'attivo corrente (o capitale circolante) è costituito da:

- liquidità immediate, in altre parole da fondi di valori liquidi immediatamente disponibili;
- liquidità differite, vale a dire da fondi di valori liquidabili entro il periodo di un anno;
- disponibilità, che comprendono scorte di materie prime, semilavorati e prodotti finiti non pienamente utilizzati.

¹⁰⁵ Dal Valore della produzione è stato escluso l'ammontare della voce "altri ricavi", riclassificati tra le attività accessorie insieme ai Proventi finanziari e gli utili (perdite per cambi).

L'attivo immobilizzato, invece, comprende:

- immobilizzazioni immateriali, connesse a costi sostenuti per l'acquisizione di fattori produttivi di carattere intangibile e di utilità pluriennale;
- immobilizzazioni materiali, vale a dire fattori produttivi tangibili a carattere pluriennale, espresse al netto dei fondi di ammortamento;
- immobilizzazioni finanziarie, vale a dire partecipazioni e crediti di finanziamento a medio/lungo termine¹⁰⁶.

Relativamente alla struttura del passivo e del netto:

- il passivo corrente comprende i debiti di finanziamento e di funzionamento a breve termine con scadenza inferiore ai dodici mesi;
- il passivo consolidato espone i debiti di funzionamento e di finanziamento a medio/lungo termine;
- il patrimonio netto¹⁰⁷ comprende il capitale di pertinenza di proprietà, le riserve di utili e di capitale, il risultato dell'esercizio e quelli prodotti negli anni precedenti.

Questa modalità di esposizione fornisce informazioni circa la composizione del capitale investito e delle fonti di finanziamento, il grado di solvibilità dell'impresa, la coerenza della politica finanziaria perseguita in termini di equilibrio tra impieghi e fonti.

7.3. ANALISI DI BILANCIO PER INDICI

Gli indici di bilancio sono calcolati dai valori somma del bilancio di filiera. Con questa procedura, gli indicatori di bilancio vanno interpretati come quelli della filiera nel complesso (con l'impresa di maggiori dimensioni che pesa di più di una di piccole dimensioni sul risultato finale) e non come quelli medi. In altri termini, l'indice rappresenta la situazione della filiera (agroalimentare nel suo complesso o della specifica filiera considerata – vitivinicolo, zootecnia, ecc.), presentata come se fosse un'unica grande azienda, dopo avere assegnato alle aziende un peso in proporzione alla loro dimensione.

Gli indici di bilancio utilizzati nel corso dell'analisi sono di seguito elencati e dettagliati, spaziando nelle numerose dimensioni dell'analisi di bilancio: redditività, efficienza, sviluppo aziendale, equilibrio finanziario e patrimoniale, ciclo e rischio finanziario.

Roi = Reddito Operativo Globale / Capitale Investito

Si tratta di un indicatore di redditività. Il Roi (*Return on investment*) misura la capacità dell'impresa di produrre ricchezza tramite la gestione operativa e quindi di remunerare il capitale proprio e quello di terzi. Tale indice rappresenta un parametro

¹⁰⁶ Non sono considerate le azioni proprie, portate in diminuzione del Patrimonio netto.

¹⁰⁷ Dal Patrimonio netto è detratta la voce "Azioni proprie", che nel bilancio compare tra le "Immobilizzazioni finanziarie".

idoneo a rilevare l'efficienza e l'efficacia delle decisioni di investimento e di funzionamento dell'impresa che si concretizzano in impieghi di attività fisse e circolanti. Pertanto, al pari del reddito operativo globale, esso non risente degli effetti economici delle scelte in materia di politica finanziaria, vale a dire delle modalità tramite cui il suddetto capitale è stato finanziato. Generalmente, un buon ROI deve essere superiore al costo del debito per poter sfruttare l'effetto leva finanziaria.

Variazione ricavi

Ci segnala quali siano le variazioni dei ricavi del settore nel tempo. L'aumento dei ricavi può essere dovuto sia ai maggiori volumi prodotti/venduti che all'aumento dei prezzi di vendita.

Variazione capitale investito

Indica il tasso di variazione annuale del capitale investito nell'attività di impresa e quindi la dinamica dimensionale dell'azienda senza però indicare le modalità di finanziamento dello sviluppo aziendale (capitale di terzi o capitale proprio) e le attività oggetto di investimento.

Tasso di investimento immobilizzazioni materiali

Indica la percentuale dei ricavi investita nell'acquisto di immobilizzazioni materiali (ossia terreni e fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature ecc...).

Ricavi per unità di costo lavoro = Ricavi / Costo del lavoro

Si tratta di un indicatore che misura l'efficienza produttiva del fattore lavoro impiegato (a sua volta strettamente correlata agli altri fattori produttivi impiegati). Il giudizio migliora al crescere dell'indice.

Valore Aggiunto per unità di costo lavoro = Valore aggiunto / Costo del lavoro

Misura la capacità di creare valore per unità (economica) del fattore lavoro.

Rotazione scorte = Ricavi netti / Rimanenze finali

Misura quante volte in un arco temporale di dodici mesi le scorte sono riciclate. Il giudizio migliora al crescere di questo indice. Si tratta di un indicatore di efficienza che spesso misura anche il posizionamento produttivo lungo la filiera considerata.

Rotazione del Capitale Investito = Ricavi netti / Capitale Investito

Misura quante volte nell'arco dei dodici mesi della gestione aziendale il capitale investito è rigenerato dalle vendite. Il giudizio migliora quanto più elevato è questo indice. Si tratta di un indicatore di efficienza che spesso misura anche il posizionamento produttivo lungo la filiera considerata. Nel corso dell'analisi questo indice (o meglio il suo reciproco) è stato utilizzato per segmentare le filiere in gruppi di imprese simili

proprio perché restituisce informazioni circa la struttura delle aziende e la tipologia di attività svolta.

Peso dei Consumi sul valore della produzione = Consumi / Valore della produzione

È un indicatore che misura il posizionamento produttivo lungo la filiera considerata; ad esempio un elevato peso dei consumi è tipico delle aziende di pura commercializzazione laddove il prodotto non subisce alcuna trasformazione nel processo aziendale, mentre viceversa nelle aziende che presidiano la fase agricola il valore degli acquisti e dei consumi assume un peso relativamente basso se confrontato con quello delle aziende di trasformazione e commercializzazione. La capacità di creare e distribuire valore dell'impresa aumenta al decrescere di questo indicatore. Si ricorda che nel caso delle imprese cooperative tale indicatore è influenzato dal fatto che buona parte della remunerazione dei soci viene distribuita tramite conferimenti (contabilizzati nella cooperativa tra i consumi).

Rapporto corrente = Attivo corrente / Passivo corrente

È un indicatore di solvibilità. Indica la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni di breve periodo con mezzi liquidi (liquidità immediate) o liquidabili entro 12 mesi (liquidità differite e disponibilità). Tale indice segnala la capacità di far fronte agli impegni a breve con i mezzi liquidi a disposizione e con le entrate future derivanti dal realizzo delle liquidità differite e delle disponibilità. Un valore maggiore di uno è giudicato come sintomo di un discreto grado di liquidità. L'interpretazione potrebbe presentare tuttavia delle incertezze qualora le scorte non siano facilmente smobilizzabili o qualora si verifichi un'ulteriore dilazione dei debiti e dei crediti.

Indice di liquidità primaria = (Attivo corrente - Rimanenze finali) / Passivo corrente

È un indicatore di solvibilità. Indica la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni di breve periodo con mezzi liquidi o liquidabili entro 12 mesi (liquidità immediate e differite). In questo caso, però, il concetto di liquidità accolto è più ristretto, poiché non si considerano le risorse investite nelle scorte. È un indicatore molto importante su cui le banche basano parte del loro giudizio di solvibilità delle aziende. Un buon indice di liquidità (vicino o maggiore all'unità) facilita l'accesso al credito e riduce il suo costo.

Indice del margine di struttura = Patrimonio netto / Attivo Immobilizzato

È un indicatore della solidità dell'azienda e segnala la capacità dei mezzi propri di finanziare gli investimenti immobilizzati. In genere, il giudizio è positivo quando tale quoziente assume valori maggiori di uno, poiché significa che gli investimenti di medio lungo termine sono oltremodo finanziati con mezzi propri, denotando così una buona solidità patrimoniale.

Indice del margine di struttura allargato = (Patrimonio netto + Passivo consolidato) / Attivo Immobilizzato

È un indicatore della solidità dell'azienda e segnala la capacità dei mezzi propri e dei debiti a lungo termine di finanziare gli investimenti immobilizzati. Tale indice esprime la misura in cui le fonti di finanziamento permanenti e a medio/lungo termine coprono il fabbisogno finanziario originato dagli investimenti di medio/lungo periodo. Anche in questo caso il giudizio è positivo qualora tale indicatore sia maggiore di uno. In particolare, si possono individuare tre casi:

- >1: il passivo permanente non solo finanzia integralmente le immobilizzazioni ma anche parte delle attività correnti;
- <1: il passivo permanente finanzia solo parzialmente le immobilizzazioni. La parte residuale delle immobilizzazioni è finanziata con ricorso alle passività correnti (debiti a breve termine) che creano maggior tensione finanziaria e costano di più;
- =1: il passivo permanente finanzia in modo esclusivo e completo le immobilizzazioni. Caso teorico.

Debiti finanziari / Patrimonio netto = (Debiti finanziari a breve termine + Debiti finanziari a lungo termine) / Patrimonio netto

È l'ammontare di debiti finanziari per un euro di Patrimonio netto. Per il calcolo di quest'indice sono esclusi i bilanci semplificati che non permettono di quantificare i debiti finanziari.

Oneri finanziari / Valore della produzione

Indica l'incidenza percentuale degli oneri finanziari sul valore della produzione. Tale incidenza è legata sia alla quantità di debito oneroso che il settore incorpora, sia al costo del debito.

7.4. ANALISI PER DECILI E PER FASCE DI FATTURATO

L'analisi per indici è stata sviluppata segmentando le imprese delle filiere agroalimentari considerate per "decili" e per fasce di fatturato allo scopo di restituire all'analisi un maggior grado di dettaglio.

I decili evidenziano come un indice di bilancio è distribuito nel settore/filiera, aggiungendo e qualificando l'informazione degli indicatori calcolati sul bilancio aggregato.

Dal punto di vista tecnico, i decili di uno specifico indicatore (es. Roi) sono ottenuti ordinando, in ordine decrescente, i valori dell'indicatore per tutte le imprese analizzate e suddividendo tale ordinamento in dieci gruppi di identica numerosità: i decili sono i valori che segnano il passaggio da un gruppo a quello successivo.

Grazie all'informazione sui decili è possibile assegnare un posizionamento (da 1 a 10, con il giudizio che migliora al crescere del numero) alla singola impresa per l'indice specifico.

In tal modo è possibile poter rispondere a domande del tipo “quanto guadagnano il 10% di aziende più redditizie?”, oppure “quale è il rapporto di indebitamento del 30% di imprese meno patrimonializzate?” e così via.

Affinché i decili abbiano una certa significatività, occorre un numero minimo di imprese.

I decili utilizzati nella presente analisi sono: Roe, Roi, Indice di liquidità primaria, Indice del margine di struttura allargato, Rapporto di indebitamento, Oneri finanziari/Valore produzione, Durata delle scorte (giorni), Peso dei consumi sul valore della produzione, Indice di rotazione del capitale investito.

Le aziende analizzate sono state, inoltre, ripartite per fascia di fatturato, in modo tale da evidenziare risultati e *performance* distinte per dimensione d'impresa.

La segmentazione delle aziende è effettuata con il dato dei ricavi nel 2006, in modo da garantire la confrontabilità temporale tra gli aggregati per fascia di fatturato.

Le fasce di fatturato utilizzate per l'analisi sono quattro:

- inferiore a 2 milioni di euro
- tra 2 e 7 milioni di euro
- tra 7 e 40 milioni di euro
- oltre 40 milioni di euro

Per ogni fascia di fatturato sono stati calcolati gli indici di bilancio e i decili.

Bibliografia

- Baamonde Noche E. (2005), *Agricultural co-operatives in the European Union*, COGECA – Comitato generale della cooperazione agricola dell'Unione europea, Bruxelles.
- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- Banterle A. (1995), *Processi di concentrazione delle imprese: un'analisi del settore agro-alimentare italiano*, Franco Angeli, Milano.
- Benvenuti B. (1980), *Imprenditorialità, partecipazione e cooperazione agricola. Considerazioni alla luce della situazione olandese*, in *Rivista di Economia Agraria*, n. 1.
- Campli M. (2004), *Agricoltori Europei*, Franco Angeli, Milano.
- Campra M. e Cantino V. (1990), *Il bilancio d'esercizio e la sua analisi nelle imprese cooperative agroindustriali*, Assessorato agricoltura e foreste – Regione Piemonte, Torino.
- Canali G., e Williams W. (2008), *Nuove opportunità commerciali per le imprese cooperative agroalimentari*, Franco Angeli, Milano.
- Colombo F. (1998), *Contabilità e bilanci delle cooperative: aspetti civilistici, contabili e fiscali*, Edizione Il Sole 24ore, Milano.
- Congiu P. (2005), *Il bilancio d'esercizio delle imprese cooperative*, Collana dell'Università degli Studi di Cagliari, Dipartimento di Ricerche aziendali, Giuffrè, Milano.
- Fabiani G. (1986), *L'agricoltura italiana tra sviluppo e crisi (1945-1985)*, Il Mulino, Bologna.
- Fauquet G. (1948), *Il settore cooperativo*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Genco R. (2003), *La riforma delle società cooperative*, IPSOA, Milano.
- Ghidoni R., Melluso S. (1993), *Efficacia dei processi di integrazione e fusione nel settore agro-alimentare*, Quaderni di Legacoop Emilia-Romagna n.1, Bologna.

- Giacomini C. (1980), *Strategia e sviluppo della cooperazione agricola in Italia*, in Rivista di Economia Agraria, n. 1.
- Giacomini C. (2000), *Le organizzazioni economiche e professionali degli agricoltori nel Novecento. La cooperazione*, in La Società Italiana degli Agricoltori (a cura di), *L'Italia agricola nel XX secolo, Storia e scenari*, Meridiana Libri, Donzelli Editore, Roma.
- Giacomini C., Bertazzoli A. (1999), *Cooperazione ed organizzazione dei produttori per la concentrazione e per la qualificazione dell'offerta ortofrutticola in Italia*, in Rivista di politica agraria, Rassegna dell'agricoltura italiana, vol. 3.
- Giacomini C., Petriccione G. (1993), *Sviluppo e crisi della cooperazione agroalimentare negli anni ottanta*, in Pacciani A., Petriccione G. (a cura di), *La cooperazione agroalimentare in Italia*, INEA Studi e ricerche, Il Mulino, Bologna.
- Haspeslagh P. C. e Jemison D. B. (1992), *La gestione delle acquisizioni: successi e insuccessi nel rinnovamento delle imprese*, Etas libri, Milano.
- INEA (2007), *Annuario dell'agricoltura italiana*, Vol. LX, 2006, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Karantininis K., Jerker Nilsson J. (2007), *Vertical markets and cooperative hierarchies: the role of cooperatives in the agri-food industry*, Springer, Dordrecht.
- Lai A. (1989), *L'analisi economico-finanziaria nelle cooperative di trasformazione: una proposta metodologica*, in "Finanza, imprese e mercati", I, 3, Il Mulino, Bologna.
- Lebart L., Morineau, A., Piron, M. (1995), *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Dunod, Paris.
- Lugli G., Ziliani C. (2004), *Micromarketing: creare valore con le informazioni di cliente*, UTET, Torino.
- Matacena A. (1982), *Analisi di bilancio delle cooperative agricole*, CLUEB, Bologna.
- Matacena A. (1990), *Impresa cooperativa: obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio d'esercizio*, CLUEB, Bologna.
- Mazzoli E., Zamagni S. (2005), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino Bologna.
- Melis G. (1983), *Il bilancio d'esercizio nell'economia dell'impresa cooperativa*, CEDAM, Padova.
- Melis G. (1989), *Gli indici di bilancio delle imprese cooperative*, CEDAM, Padova.
- Nomisma (1997), *Rapporto sull'agricoltura italiana*, AGRA Editrice, Roma.
- Osservatorio Permanente sulla Cooperazione Agroalimentare, MIPAF (2005), *Continuità ed innovazione*, Confcooper, Roma.
- Pernet F. (1972), *Les conditions de réalisation de l'avantage coopérative dans l'agriculture française d'aujourd'hui*, Raffi L., Grenoble.
- Perrini F. (2004), *La gestione dell'impresa*, in Pivato S., Misani N., Organini A., Perrini F., *Economia e gestione delle imprese*, EGEA, Milano.

- Piccinini A. (1987), *Leggere e capire i bilanci delle cooperative agricole*, Edagricole, Bologna.
 - Pieri R., Venturini L. (1995), “*Strategie e competitività nel sistema agro-alimentare: il caso italiano*” Franco Angeli, Milano.
 - Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
 - Porter M.E., Fuller M.B (1986), *Coalition and global strategy*, in Porter M.E (a cura di), *Competition in global industries*, Cambridge University Press, Cambridge.
 - Russo C. (1995), “*Economicità, redditività e performances delle cooperative agricole di trasformazione*”, Giappichelli, Torino.
 - Saccomandi V. (1986), *Cooperazione e cooperativismo in agricoltura. Un'analisi economica*, REDA, Roma.
 - Salani M. P. (2006), *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*, Il Mulino, Bologna.
 - Tamagnini G. (1953), *Cooperazione agraria e impresa coltivatrice*, La Rivista della Cooperazione, Collana di studi cooperativi, A5, Roma.
 - Tessitore A. (1973), *Obiettivi di gestione e risultati economici delle imprese cooperative*, in “Rivista dei Dottori Commercialisti”, n. 2.
 - Valorosi F., Torquati B. (2007), *L'economia agraria italiana e gli scritti di Vito Saccomandi*, Il Mulino, Bologna.
 - Zamagni S. (2005), *Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa*, Working paper n. 10, Università degli Studi di Bologna, Facoltà di Economia – sede di Forlì.
 - Zan L. (1990), *L'economia dell'impresa cooperativa*, Utet, Torino.
 - Zuppiroli M., Vecchio G. (2006), *L'utilità distintiva*, Il Mulino, Bologna.
-
- www.copa-cogeca.be
 - www.federalimentare.it
 - www.inea.it
 - www.ismea.it
 - www.istat.it
 - www.mediobanca.it

L'Osservatorio Nazionale sulla Cooperazione Agricola è istituito presso il Ministero delle Politiche agroalimentari e forestali ai sensi della legge n. 231 del 2005 e sostenuto dalle cinque Organizzazioni di rappresentanza e tutela delle imprese cooperative dell'agroalimentare (Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat ed Unicoop).

L'Osservatorio rappresenta uno strumento di approfondimento ed analisi del fenomeno cooperativo nel sistema agroalimentare nazionale, che periodicamente offre contributi informativi qualificati ed aggiornati. In continuità con l'attività sviluppata dall'Osservatorio negli anni precedenti, il lavoro di ricerca svolto nel corso del 2008 ha consentito di ricostruire per il periodo 2003-2006 un quadro analitico della cooperazione agroalimentare italiana, identificandone le dimensioni, il ruolo nel sistema agroalimentare nazionale, le caratteristiche, i comportamenti, i modelli di impresa e le *performance*, mettendo infine a fuoco un tema di specifico approfondimento relativo ai processi di integrazione e concentrazione.

L'oggetto dell'analisi è rappresentato dall'universo delle cooperative associate alle cinque Organizzazioni cooperative, che rappresenta la parte più vitale e dinamica del sistema. Attraverso l'analisi dei dati ufficiali e il prezioso contributo dei risultati provenienti da indagini dirette (congiunturale, strutturale, casi di studio) è stato costruito un originale patrimonio informativo, che rappresenta la prima organica sistematizzazione di dati sulla cooperazione agroalimentare.

L'Osservatorio raggiunge così il suo obiettivo di rappresentare un indispensabile supporto di conoscenza per il Ministero e le Organizzazioni cooperative nell'orientarne gli indirizzi strategici e nella definizione di politiche di settore. Il rapporto inoltre costituisce un'interessante chiave di lettura del fenomeno cooperativo per tutti coloro che a diverso titolo – operatori economici, mondo della ricerca, istituzioni, ecc. – si confrontano con questa importante componente del sistema agroalimentare nazionale.