



OSSERVATORIO  
COOPERAZIONE  
AGRICOLA ITALIANA

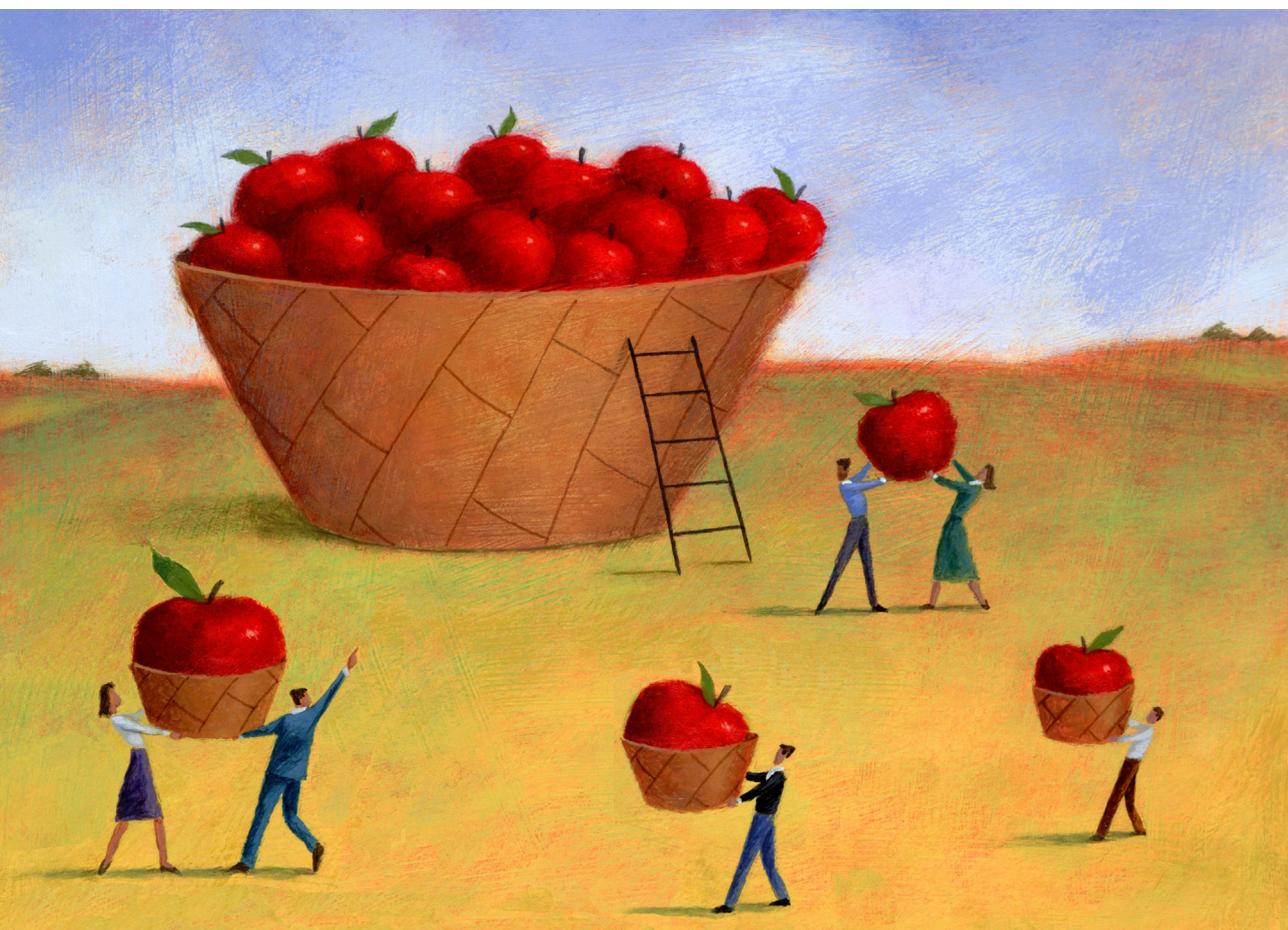


MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE  
ALIMENTARI E FORESTALI



# Quaderno Cooperazione Ortofrutticola

Osservatorio della cooperazione agricola italiana  
(2008-2009)







**MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE  
ALIMENTARI E FORESTALI**



# Quaderno Cooperazione Ortofrutticola

Osservatorio della cooperazione agricola italiana  
(2008-2009)



Volume pubblicato da Agri Rete Service  
con il contributo del Ministero delle Politiche  
Agricole Alimentari e Forestali, Dipartimento Politiche  
Competitive e del Mondo Rurale e della Qualità,  
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 della Cooperazione Agricola Italiana**

Adriano Rasi Caldognò *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*  
Riccardo Deserti *MIPAAF*  
Maria Luchetta *MIPAAF*  
Franca Kaswalder *MIPAAF*  
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](http://www.bluomelette.net)  
**Stampa** Tipolitografia CSR - Roma

#### **IL GRUPPO DI RICERCA**

##### **Supporto scientifico e conclusioni**

Prof. Corrado Giacomini

##### **Lo staff di progetto di Nomisma**

Ersilia Di Tullio (Responsabile di progetto),  
Paolo Bono, Romina Filippini, Fabio Lunati,  
Filippo Muratori, Massimo Spigola, Nicola Tomesani,  
Silvia Zucconi.

La realizzazione del Quaderno è stata curata da  
Ersilia Di Tullio, sulla base dei contenuti del Rapporto  
dell'Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana  
2008-2009 pubblicato nel giugno 2011.

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

Adriano Rasi Caldognò (MIPAAF), Riccardo Deserti  
(MIPAAF), Maria Luchetta (MIPAAF),  
Franca Kaswalder (MIPAAF), Corrado Giacomini  
(Università di Parma), Felice Adinolfi  
(Università di Bologna), Andrea Segrè  
(Università di Bologna), Elisabetta Batazzi  
(Agri Rete Service), Teresa Pesce (Agri Rete Service),  
Giuseppe Gizzi (Agci-Agrital), Cristian Maretti  
(Legacoop Agroalimentare), Giuseppe Piscopo  
(Legacoop Agroalimentare), Valentina Sourin  
(Legacoop Agroalimentare), Ugo Menesatti  
(Confcooperative-Fedagri), Francesco Norcia  
(Unicoop), Fabio Paduano (Unci-Coldiretti) e  
Pierpaolo Prandi (Centro Studi Elabora).

*La realizzazione del lavoro è stata possibile, inoltre,  
grazie al contributo offerto nel corso delle indagini  
dirette, del focus group e della realizzazione dei casi  
di studio dalle imprese cooperative, che hanno fornito  
dati ed informazioni dettagliate sul loro operato.*

Finito di stampare nel mese di ottobre 2011

# Sommario

1. La presenza sul territorio 5
2. Dimensioni e performance 7
3. Il ruolo economico delle grandi cooperative ortofrutticole 9
4. L'approvvigionamento della materia prima  
e la valorizzazione della produzione nazionale 11
5. I prodotti ed i canali di vendita 15
6. Gli investimenti 19
7. Ortofrutta e mercati esteri 21
8. Il profilo della cooperativa ortofrutticola esportatrice 25

*Le considerazioni sviluppate nel presente quaderno provengono dalla raccolta di informazioni e dall'elaborazione di dati forniti dalle Organizzazioni cooperative (Agci-Agrital, Ascat-Unci oggi Unci-Coldiretti, Confcooperative-Fedagri, Legacoop Agroalimentare e Unicoop), da fonti istituzionali, dalla Banca dati AIDA del Boureau Van Dijk e da fonti originali dell'Osservatorio (indagini dirette congiunturale e strutturale di approfondimento realizzate su campioni di oltre 500 imprese cooperative).*

1.

## La presenza sul territorio

Alla cooperazione agroalimentare associata aderiscono nel 2008 5.834 imprese cooperative, che generano un fatturato di 34,4 miliardi di euro, coinvolgono circa 93.800 occupati e sono sostenute da una base sociale di oltre 863.000 aderenti (tabella 1).

Il settore ortoflorofrutticolo riunisce oltre 1.300 cooperative (23% del totale) che svolgono attività di produzione, trasformazione e commercializzazione di ortofrutta e di prodotti della floricoltura. L'ortofrutta è destinata al consumo fresco oppure viene utilizzata come materia prima per la lavorazione e trasformazione in conserve vegetali, succhi, surgelati e prodotti di IV e V gamma. Si tratta del settore di maggiore rilievo nel sistema cooperativo agroalimentare italiano per ricchezza prodotta e per occupati coinvolti, grazie ad un fatturato di oltre 8,1 miliardi di euro (pari al 24% del totale cooperazione agroalimentare) ed all'impiego di 30.500 addetti (uno su tre degli occupati totali della cooperazione). Le cooperative dell'ortoflorofrutticolo mostrano, infatti, dimensioni più elevate rispetto alla cooperazione nel suo complesso; il fatturato medio aziendale è pari a 6,2 milioni di euro contro i 5,9 espressi dalla cooperazione e gli addetti coinvolti per cooperativa sono pari a 23 (anche per effetto del coinvolgimento di lavoratori stagionali), contro una media generale di 16.

La base associativa di riferimento della cooperazione ortoflorofrutticola è superiore ai 100.000 aderenti (12% del totale cooperazione agroalimentare) e coinvolge una struttura produttiva agricola di base frammentata e polverizzata. L'attività di produzione di frutta ed ortaggi è, infatti, diffusa in tutto il territorio nazionale, dove operano circa 465.000 aziende agricole di produzione (patate e floricoltura escluse). La superficie agricola utilizzata (SAU) è stimata in circa 750.000 ettari, per il 70% destinati a frutta e per il restante 30% ad ortaggi (escluse le patate). La dimensione media aziendale è quindi ridotta ed in media oscilla su 1,5 ettari.

**Tabella 1 - I numeri chiave della cooperazione agroalimentare italiana associata: il ruolo del settore ortoflorofrutticolo (2008)**

	Imprese	Fatturato	Addetti	Soci
	num.	mln €	num.	num.
Totale cooperazione	5.834	34.362	93.786	863.323
Ortoflorofrutticolo	1.321	8.158	30.448	103.276
Incidenza ortoflorofrutticolo su totale cooperazione	23%	24%	33%	12%

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

La strategicità dello strumento cooperativo è perciò rilevante; svolgendo funzioni di concentrazione e aggregazione dell'offerta, garantendo maggiore efficienza in fase di trasformazione e detenendo maggiore forza commerciale sul mercato interno ed estero, le cooperative accrescono il potere contrattuale della fase agricola. Si recuperano così quote di valore aggiunto lungo la filiera ortofrutticola, che consentono di offrire una migliore remunerazione della materia prima conferita dai soci agricoltori.

La distribuzione geografica delle cooperative ortoflorofrutticole associate<sup>1</sup> indica una presenza marcata di imprese nel Sud del Paese (circa 780 cooperative, pari al 59% del totale ortoflorofrutticolo nazionale) ed in particolare in Sicilia, Puglia, Calabria e Campania. D'altro canto le 480 cooperative del Nord (32% del totale), localizzate in prevalenza in Emilia-Romagna, Trentino Alto Adige, Veneto e Piemonte, generano il 73%<sup>2</sup> del fatturato complessivo del settore. Emerge quindi una forte dicotomia nella struttura della cooperazione fra Nord e Centro-Sud; le dimensioni medie di impresa sono pari rispettivamente a 14,3 e 2,3 milioni di euro a testimonianza del differente grado di evoluzione del modello cooperativo e dello stesso tessuto agricolo (tabella 2).

**Tabella 2 - Indicatori della cooperazione ortoflorofrutticola per area geografica (2008)**

	Imprese		Fatturato		Dimensioni medie
	num	% su tot	mln €	% su tot	mln €/coop
Nord	418	32%	5.963	73%	14,3
Centro	120	9%	411	5%	3,4
Sud	783	59%	1.784	22%	2,3
Italia	1.321	100%	8.158	100%	6,2

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

<sup>1</sup> Effettuata considerando l'effettiva localizzazione della sede legale della cooperativa.

<sup>2</sup> Occorre considerare che alcune grandi cooperative del Nord valorizzano anche quota parte della produzione ortoflorofrutticola di soci agricoli o altre cooperative del meridione.

2.

## Dimensioni e performance

Il settore ortoflorofrutticolo è caratterizzato, soprattutto per quanto riguarda il fresco, da prodotti prevalentemente indifferenziati (*commodity*).

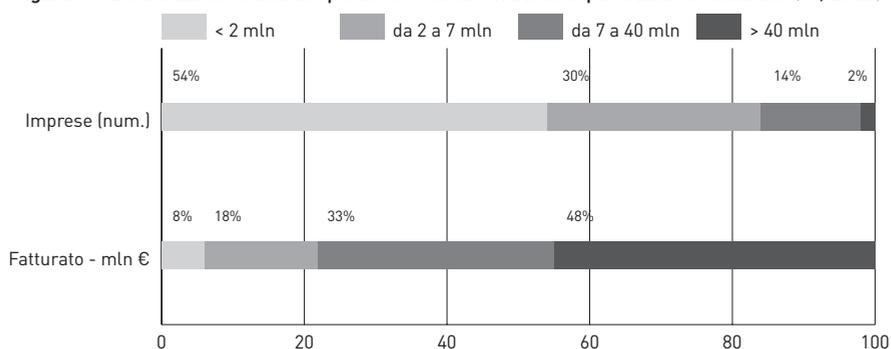
Il principale canale di vendita in Italia ed all'estero è la Grande distribuzione organizzata che impone requisiti particolarmente restrittivi in termini di ampiezza dei volumi, certificazioni e standard di commercializzazione, organizzazione logistica oltre a disporre di un potere contrattuale elevato. In questo settore, quindi, dimensione ed efficienza sono elementi fondamentali di competitività per le imprese.

Il sistema ortoflorofrutticolo cooperativo, però, come la cooperazione agroalimentare nel suo insieme, è caratterizzato da un folto gruppo di imprese di dimensioni economiche ridotte, che svolgono l'importante funzione di servizio e presidio del territorio. A queste fa da contraltare un ristretto numero di cooperative di dimensioni maggiori, che concentra gran parte del fatturato espresso dal settore (figura 1).

Solo il 16% delle cooperative, infatti, supera la soglia dimensionale dei 7 milioni di euro di fatturato (poco meno di 220 imprese), ma detiene il 79% del fatturato del settore.

Sono proprio le cooperative di grandi dimensioni (oltre 40 milioni di euro di fatturato) ad esprimere migliori performance, come mostrano sia gli indicatori di efficienza che la capacità di autofinanziare gli investimenti tramite la gestione (tabella 3). La maggiore incidenza degli oneri finanziari rispetto alle cooperative di medie dimensioni è invece riconducibile ai maggiori investimenti necessari quando siano specializzate nella fase di trasformazione.

**Figura 1 - Distribuzione delle cooperative ortoflorofruitticole per classi di fatturato (% , 2008)**



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

**Tabella 3 - Analisi di performance del settore ortoflorofruitticolo: risultati per dimensione di impresa (medie 2006-2008)**

Campione di 516 cooperative	Fasce di fatturato (milioni di €)				
	Totale	< 2	2 - 7	7 - 40	> 40
<b>Redditività</b>					
ROA - Redditività capitale (scopo investimento)	1,62%	0,19%	1,45%	1,35%	1,92%
<b>Efficienza</b>					
Valore aggiunto per costo del lavoro	1,11	0,73	1,05	0,88	1,23
<b>Equilibrio patrimoniale e finanziario</b>					
Peso oneri finanziari su valore produzione	1,38%	1,81%	1,07%	0,91%	1,64%

ROA = Reddito operativo globale / Totale capitale investito; Valore aggiunto per costo del lavoro = Valore aggiunto / Costo del lavoro; Peso degli oneri finanziari sul valore della produzione = Oneri finanziari / valore della produzione.  
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati AIDA.

3.

## Il ruolo economico delle grandi cooperative ortofrutticole

Il ruolo di leadership che la cooperazione riveste nel settore ortofrutticolo italiano è confermato dalla classifica delle prime 15 imprese del settore per fatturato (tabella 4), che vede la contemporanea presenza accanto a grandi imprese nazionali ed alle più importanti multinazionali dell'alimentare (con le proprie filiali italiane) imprese cooperative di grande rilevanza.

**Tabella 4. Top 15 imprese del settore ortofrutticolo italiano per fatturato (2008/09)**

N. Ragione Sociale	Provincia	Forma Giuridica	Produzione prevalente	Dimensione di impresa (milioni €)	
				2009	2008
1 CONSERVE ITALIA	Bologna	S.C.A.R.L.P.A.	Ortofrutta trasformata	996	963
2 GF GROUP	Milano	S.P.A.	Ortofrutta fresca e logistica	880	937
3 LA DORIA	Salerno	S.P.A.	Ortofrutta trasformata	446	448
4 STAR*	Monza e della Brianza	S.P.A. a socio unico	Ortofrutta trasformata	331	349
5 AR INDUSTRIE ALIMENTARI*	Salerno	S.P.A.	Ortofrutta trasformata	nd	253
6 CONSORZIO MELINDA	Trento	S.C.A.R.L.P.A.	Ortofrutta fresca	207	244
7 SO.GE.CO. - SOCIETA' GENERALE CONSERVE	Salerno	S.P.A.	Ortofrutta trasformata	206	190
8 CONSORZIO CASALASCO DEL POMODORO	Cremona	S.C.A.R.L.P.A.	Ortofrutta trasformata	198	201
9 APOFRUIT	Forlì-Cesena	S.C.A.R.L.P.A.	Ortofrutta fresca	196	229
10 CO.MA.CO	Torino	S.P.A.	Ortofrutta fresca	188	237
11 VIP COOP	Bolzano/Bozen	S.C.A.R.L.P.A.	Ortofrutta fresca	187	214
12 BONDUELLE ITALIA*	Milano	S.R.L.	Ortofrutta trasformata	174	185
13 APO CONERPO	Bologna	S.C.A.R.L.	Ortofrutta fresca	173	176
14 CHIQUITA ITALIA*	Roma	S.P.A. a socio unico	Ortofrutta fresca	168	163
15 ZUEGG	Verona	S.P.A.	Ortofrutta trasformata	166	165

\*Bilancio non consolidato.

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

Ai primissimi posti vi sono soprattutto imprese di trasformazione dell'ortofrutta, dedite alla produzione di passate di pomodoro, succhi di frutta, conserve vegetali in genere, tra cui spicca il gruppo cooperativo Conserve Italia, leader di settore con quasi 1 miliardo di € di fatturato. Proprio per la sua natura cooperativa, si tratta dell'unica impresa della Top15 insieme al Consorzio Casalasco del Pomodoro in grado di presidiare in maniera integrata la produzione agricola e la fase di trasformazione. Le altre imprese ai primi posti, con un fatturato compreso fra i 200-450 milioni di euro, sono, infatti, specializzate nella sola fase industriale: è il caso di La Doria, Star (controllata da un gruppo spagnolo Gallina Blanca), AR Industrie Alimentari e So.Ge.Co. (società che controlla il Gruppo Petti).

I big dell'ortofrutta fresca hanno invece giri d'affari mediamente più contenuti, se si fa eccezione per GF Group, gruppo che ha fatturato quasi 880 milioni di euro nel 2009, ma che è specializzato non solo nella commercializzazione di ortofrutta fresca nazionale e d'importazione, ma anche nella fornitura di servizi logistici agli altri operatori del settore. Anche nel fresco però la cooperazione può vantare importanti soggetti che integrano la fase in campo con la fase di commercializzazione, fra i quali Consorzio Melinda, Apofruit, Vip Coop e Apo Conerpo.

Da un punto di vista geografico, la top 15 vede dunque due modelli produttivi differenti. Da un lato si trova il bacino campano gravitante attorno alla provincia di Salerno, basato sull'industria privata di trasformazione dei vegetali in conserve, di cui La Doria, AR e So.Ge.Co. sono i principali rappresentanti. Dall'altro lato il Nord si caratterizza per l'intensa presenza cooperativa, con il bacino emiliano-romagnolo specializzato sia nel trasformato che nel fresco (Conserve Italia, Apofruit e Apo Conerpo) e quello del Trentino-Alto Adige (Melinda e Vip Coop) focalizzato sul melo che ha fatto grandissimi passi in avanti negli ultimi anni grazie ad una forte aggregazione e standardizzazione dell'offerta associate a strategie mirate di marketing.

4.

## L'approvvigionamento della materia prima e la valorizzazione della produzione nazionale

La *mission* della cooperazione consiste nell'aggregare, trasformare e valorizzare sul mercato finale le produzioni primarie dei soci agricoltori, offrendo loro una remunerazione della materia prima agricola conferita più elevata rispetto a quella che potrebbero ottenere da imprese non cooperative.

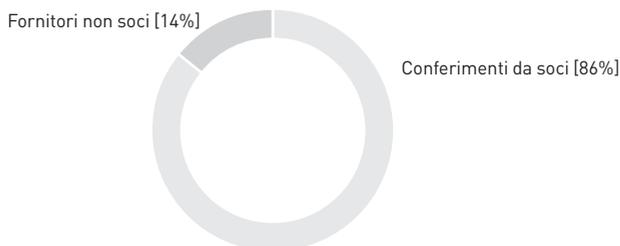
Lo scopo mutualistico è sancito dall'ordinamento giuridico italiano che riconosce alla cooperazione uno specifico regime fiscale più vantaggioso ai fini dell'imposta sul reddito delle società. Ciò avviene a fronte del rispetto del requisito della "prevalenza mutualistica" che per le cooperative agricole di conferimento sussiste quando i prodotti conferiti dai soci rappresentano più della metà (in quantità o in valore) dei prodotti acquistati dalla cooperativa, mentre nelle cooperative di servizi sussiste quando le vendite di beni e servizi ai soci (ad esempio mezzi tecnici) rappresentano almeno la metà delle vendite della cooperativa (art. 2513 del Codice Civile). Essa inoltre impone specifiche clausole che prevedono il divieto di distribuzione di utili, di remunerazione degli strumenti finanziari oltre un certo livello, di distribuzione delle riserve e l'obbligo di devoluzione del patrimonio ai fondi mutualistici in caso di scioglimento. Le cooperative che, viceversa, non rispettano il requisito della prevalenza mutualistica ("cooperative diverse") possono fruire di agevolazioni tributarie solo in minima parte.

Il sistema cooperativo agroalimentare associato nel 2008 si è approvvigionato di materia prima agricola per un valore di oltre 17,9 miliardi; il valore dei conferimenti dei soci agricoli è stato pari a 15,4 miliardi di euro. Il peso dei conferimenti sul totale degli acquisti è quindi pari all'86%, un dato che offre solide garanzie del rispetto del criterio di prevalenza mutualistica e della coerenza alla *mission* cooperativa. Le stime l'ortoflorofrutticolo indicano che anche in questo settore il rapporto tra conferimenti e approvvigionamenti si attesta all'86% (figura 2).

Ad utilizzare la leva degli acquisti presso i fornitori non soci sono soprattutto le cooperative di maggiori dimensioni e che hanno bacini di approvvigionamento delle produzioni più ampi e dimensioni di mercato dilatate spesso anche oltre i confini

nazionali. Questi acquisti sono necessari ai fini del completamento della gamma offerta sia in quantità che soprattutto in qualità per soddisfare le richieste dei mercati al consumo. Viceversa nelle cooperative meno dimensionate, che svolgono prevalentemente la funzione di aggregazione delle produzioni degli associati, spesso il requisito della mutualità prevalente raggiunge valori prossimi al 100%.

**Figura 2 - Peso dei conferimenti dei soci agricoli sul totale approvvigionamento della cooperazione ortoflorofrutticola (2008)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta.

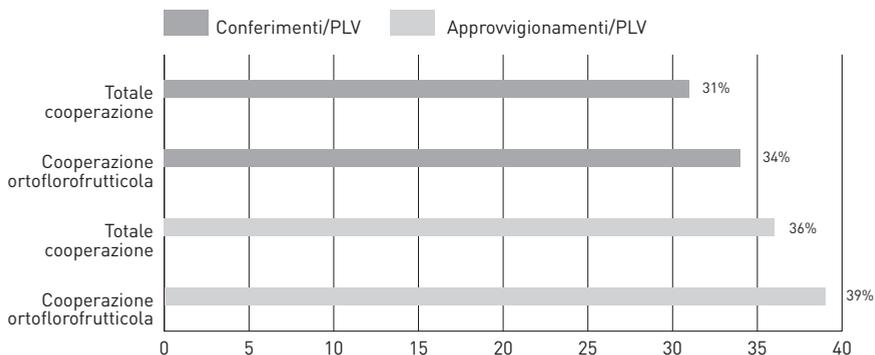
Per identificare il peso della cooperazione nel settore ortoflorofrutticolo è possibile determinare l'incidenza del valore degli approvvigionamenti e dei conferimenti cooperativi sulla produzione agricola nazionale del settore (PLV). Questi indicatori consentono di quantificare l'intensità del legame che la cooperazione intrattiene con il tessuto produttivo agricolo, misurando quanta produzione ortoflorofrutticola viene trattata e valorizzata sul mercato finale grazie allo strumento cooperativo e quanta viene viceversa intermediata da imprese non cooperative.

Nel 2008 il 39% della produzione ortoflorofrutticola italiana è stata valorizzata dalla cooperazione attraverso i suoi approvvigionamenti; se si considerano i soli conferimenti da soci questa quota si mantiene comunque rilevante e pari al 34%. Si tratta in entrambi i casi di incidenze superiori a quelle dalla cooperazione nel suo complesso (pari rispettivamente al 36% ed al 31%), a testimonianza di un ruolo determinante che essa riveste nel settore ortoflorofrutticolo (figura 3).

Esistono però ancora margini di miglioramento poiché nell'Unione europea gli approvvigionamenti della cooperazione di produzione si attestano in media al 60% della produzione agricola totale.

Raccogliendo in prevalenza la materia prima proveniente dai soci agricoltori, la cooperazione è caratterizzata da un importante punto di forza che consiste nello stretto rapporto che essa intrattiene con il territorio su scala locale. I bacini di approvvigionamento della produzione agricola sono, infatti, prevalentemente regionali. Se si considera il totale degli approvvigionamenti della cooperazione ortoflorofrutticola il 69,0% proviene dall'ambito locale, il 30,6% dal quello nazionale, mentre appena lo 0,4% arriva direttamente dall'estero (figura 4). I prodotti della cooperazione ortoflorofrutticola sono quindi piena espressione del *Made in Italy*.

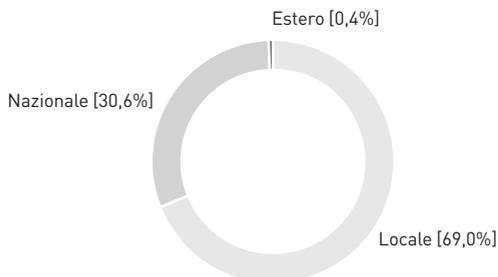
**Figura 3 - Quota di PLV valorizzata dalla cooperazione agroalimentare associata e dal settore ortoflorofruitticolo con approvvigionamenti e conferimenti (2008)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta ed ISTAT.

Nel caso dei soli conferimenti la quota di provenienza regionale sale al 79%, mentre il restante 21% arriva da altre regioni italiane diverse da quelle in cui è situata la sede legale della cooperativa. Nel caso dell'ortofrutta, infatti, l'allargamento della base associativa e la conseguente proiezione su scala nazionale dei conferimenti consente di ampliare la gamma dell'offerta e di soddisfare efficacemente le richieste del mercato con prodotti diversi, espressione delle vocazionalità di diverse aree del territorio italiano, sia per il fresco che per il trasformato.

**Figura 4 - Cooperazione ortoflorofruitticola avanzata (2009): provenienza geografica degli approvvigionamenti**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2010).



5.

## I prodotti ed i canali di vendita

Alcune indicazioni di interesse sulla cooperazione ortoflorofrutticola emergono dal suo rapporto con il mercato, attraverso l'analisi dei prodotti realizzati (figura 5) e dei canali di vendita utilizzati (figura 6).

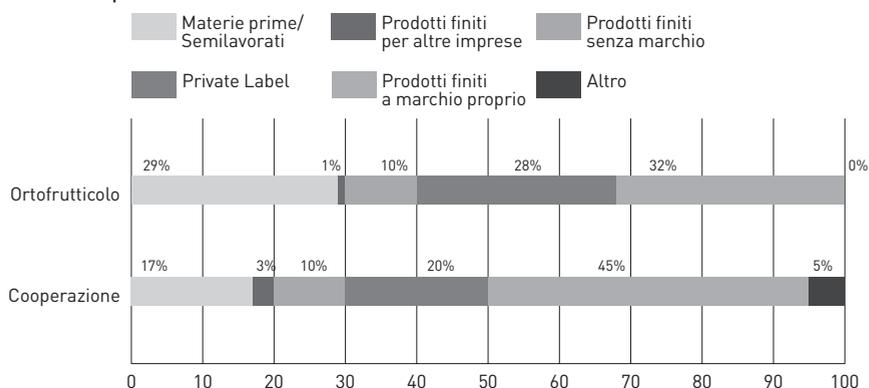
In merito alla tipologia di prodotto, l'ortofloricoltura si caratterizza rispetto alla cooperazione nel complesso per una minore rilevanza dei prodotti a marchio proprio (il 32% del fatturato del settore contro il 45% della cooperazione) a favore di quelli a marchio dell'insegna della Grande Distribuzione (il prodotto *private label* rappresenta per l'ortoflorofrutticolo il 28% delle vendite contro il 20% del totale cooperazione) e di materie prime e semilavorati (29% contro il 17% del totale cooperazione). Una quota di quest'ultimo aggregato si riferisce comunque a prodotti intermedi che restano all'interno della filiera cooperativa, come ad esempio i conferimenti di semilavorati da trasformare e commercializzare da strutture di primo grado a quelle di secondo grado.

Il portafoglio prodotti della cooperazione ortoflorofrutticola riflette quindi la prevalente natura indifferenziata delle merceologie fresche, che si comportano sul mercato come *commodity*. La presenza di prodotti a marchio è viceversa prevalentemente riconducibile al prodotto trasformato (conservate vegetali, succhi di frutta, surgelati, ecc.).

L'articolazione dell'offerta trova una speculare corrispondenza nella struttura dei canali di vendita. Per l'ortoflorofrutticolo, infatti, il canale privilegiato è rappresentato dalla GDO, attraverso cui transita il 44% delle vendite, contro un 31% della cooperazione in generale, che trova invece sbocchi diretti anche attraverso il dettaglio tradizionale (9%, contro il 3% dell'ortoflorofrutticolo). Un rapporto strutturato con la grande distribuzione è indice della capacità della cooperazione ortoflorofrutticola di saper affrontare le criticità legate alla scala operativa, al rispetto di standard pro-

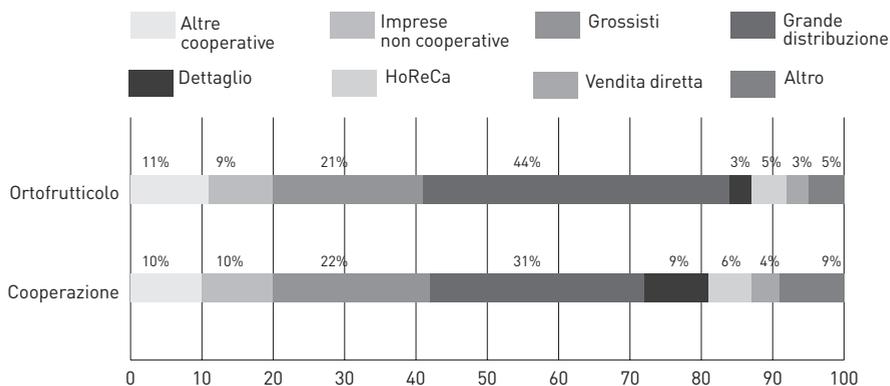
duttivi o al possesso di adeguate certificazioni, all'organizzazione logistica, ecc. Ma questo rapporto è prevalentemente appannaggio delle cooperative più grandi, mentre incontra maggiori difficoltà al ridursi delle dimensioni di impresa.

**Figura 5 - Cooperazione ortoflorofruitticola avanzata (2009): tipologia di prodotto venduto per settori (in quota di fatturato)**



La categoria altro comprende i servizi ed altre tipologie di prodotto. Essa è poco rappresentata nei settori di trasformazione poiché tende a confluire nelle cooperative di servizio che non sono oggetto dell'approfondimento.  
Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2010).

**Figura 6 - Cooperazione ortoflorofruitticola avanzata (2009): canali di vendita (in quota di fatturato)**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2010).

D'altro canto, in maniera simile a quanto avviene per la cooperazione in generale, una quota pari al 41% del fatturato del settore ortoflorofruitticolo raggiunge il mercato attraverso l'intermediazione di grossisti (21%) o, trattandosi di semilavorati, materie prime o di vere e proprie sub-forniture, viene destinata ad altre imprese cooperative e non cooperative (rispettivamente al 9% ed al 10%). Mentre nel primo caso si evidenzia una difficoltà della cooperazione a strutturare dei canali di commercializzazione

diretti, dall'altro è proprio la natura dei prodotti realizzati che richiede un ulteriore passaggio nella filiera di trasformazione. In entrambi i casi, l'ortofloricoltura e la cooperazione nel suo complesso perdono la possibilità di recuperare quota di valore aggiunto, che viene ceduto agli altri anelli della filiera.



6.

## Gli investimenti

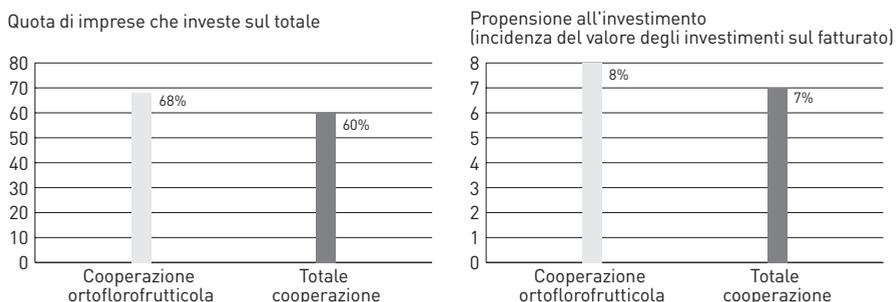
In relazione agli investimenti la cooperazione ortoflorofrutticola mostra una maggiore vivacità rispetto alla media della cooperazione agroalimentare.

Nel 2009 la negativa situazione economico-finanziaria ha condizionato negativamente la capacità di investimento delle imprese a causa del peggioramento della congiuntura economica nazionale ed internazionale, che si è tramutata in una generalizzata difficoltà nel reperimento delle risorse finanziarie necessarie ed ha influenzato il mercato servito, in maniera trasversale senza sostanziali differenze fra settori. In questo contesto una parte importante di cooperative (60%) ha comunque realizzato investimenti; questa quota sale al 68% nell'ortoflorofrutticolo, che mostra inoltre rispetto al totale una maggiore propensione all'investimento. Il rapporto fra valore degli investimenti e fatturato raggiunge, infatti, l'8% per questo settore contro il dato medio del 7% (figura 7).

Fra le tipologie di investimenti realizzati (tabella 4) la cooperazione agroalimentare presenta una forte focalizzazione in investimenti materiali, concentrando la maggior parte dei propri sforzi sul rinnovamento ed ammodernamento degli impianti produttivi, seguiti a distanza dagli investimenti per terreni e fabbricati. Anche il settore ortoflorofrutticolo conferma l'attenzione prevalente su questa tipologia di investimenti, ma mostra anche interesse per altre linee di intervento sia nel consuntivo del 2009, che in previsione nel 2010. Tendono quindi ad acquisire importanza le azioni a favore di investimenti di natura strettamente immateriale in marketing e promozione e in formazione o quelle che hanno implicazioni sia di natura materiale che immateriale, come la ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e l'organizzazione e gestione di sistemi informativi. Viceversa altre azioni, come l'implementazione di sistemi di qualità, riscuotono meno interesse per il settore ortoflorofrutticolo, data la natura prevalentemente indifferenziata delle proprie produzioni.

La cooperativa ortoflorofrutticola, rispetto alla cooperazione in generale, appare quindi meno focalizzata sul ciclo produttivo e sul prodotto e più orientata ad azioni strategiche da intraprendere per raggiungere il mercato.

**Figura 7 - Cooperazione ortoflorofruitticola avanzata (2009): investimenti**



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2010).

**Tabella 4 - Imprese della cooperazione ortoflorofruitticola avanzata che investono: investimenti realizzati per tipologia\* (2009 e previsioni per il 2010)**

	2009		2010 (previsioni)	
	Totale Cooperazione	Cooperazione ortoflorofruitticola	Totale Cooperazione	Cooperazione ortoflorofruitticola
Impianti e macchinari	86,6%	89,2%	80,7%	76,0%
Terreni e Fabbricati	23,3%	21,7%	30,9%	21,3%
Marketing e promozione	8,5%	16,9%	6,1%	17,3%
Formazione	7,1%	12,0%	7,4%	8,0%
Organizzazione, gestione e sistemi informativi	6,0%	9,6%	6,7%	8,0%
Ricerca e sviluppo nuovi prodotti	8,2%	13,3%	7,3%	14,7%
Qualità	15,9%	4,8%	13,7%	12,0%
Rete di vendita	2,4%	3,6%	3,8%	4,0%
Altro	5,0%	4,8%	9,7%	10,7%
Quota imprese che non investe su totale	39,6%	32,0%	36,9%	36,4%

\*Insieme degli investimenti dichiarati (risposta multipla; % di cooperative).

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'indagine diretta (2010).

7.

## Ortofrutta e mercati esteri

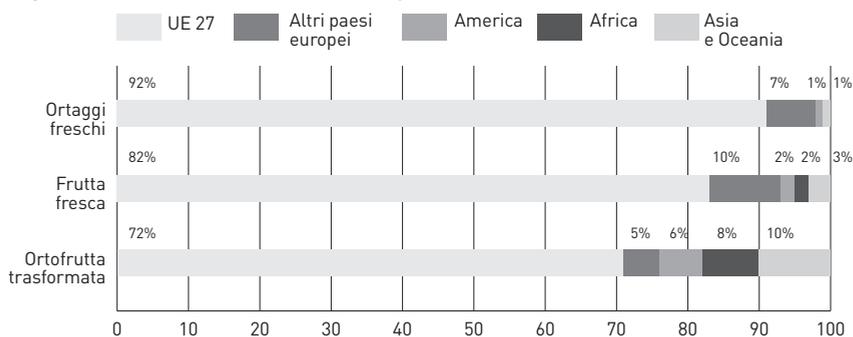
L'ortofrutta è uno dei principali settori dell'agroalimentare nei quali l'Italia presenta una spiccata vocazionalità produttiva e detiene volumi di prodotto nettamente eccedenti la domanda interna. Per queste produzioni l'esportazione rappresenta un percorso obbligato di sbocco sul mercato. L'ortofrutta fresca e trasformata quindi rappresenta una delle principali voci del flusso di export; con 6,7 miliardi di euro nel 2010 incide per il 24% sul valore totale delle vendite dell'agroalimentare sui mercati internazionali (27,7 miliardi di euro).

Fra i diversi prodotti la frutta fresca rappresenta la voce più importante con 2,8 miliardi di euro pari al 42% del valore dell'export (soprattutto mele e pere, pesche, fragole, uva fresca, agrumi, ecc.); seguono l'ortofrutta trasformata al 38% con 2,5 miliardi di euro (la voce principale è rappresentata dalle conserve di pomodoro, seguita da succhi di frutta ed ortaggi e frutta preparata) e gli ortaggi freschi (1,3 miliardi di euro, 20% del totale ortofrutta).

In prevalenza le vendite estere di prodotti ortofrutticoli freschi e trasformati si concentrano nell'Unione europea (figura 8). In particolare, data la deperibilità dei prodotti, questo mercato è determinante per ortaggi e frutta fresca (rispettivamente 92% ed 82% del valore dell'export); la quota eccedente resta comunque prevalentemente nel continente europeo. Il trasformato invece trova un più ampio ventaglio di mercati di sbocco ed accanto all'Unione Europea (72%) acquisiscono maggiore importanza anche i paesi dei continenti più lontani come Asia e America, oltre ai partner africani mediterranei.

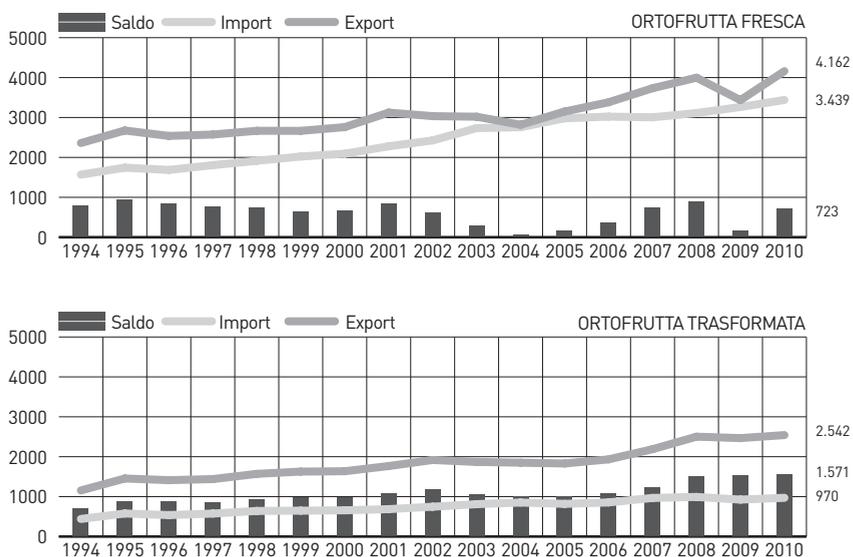
Nel corso degli ultimi 15 anni sia il fresco che il trasformato hanno mostrato una forte vivacità della bilancia commerciale, che ha portato alla crescita sia dei flussi di import che di export (figura 9). Ma se il trend è particolarmente positivo per il trasformato, che ha mostrato nel tempo una crescita dell'attivo commerciale, l'andamento del fresco è più altalenante e segna periodicamente momenti in cui il saldo positivo si riduce significativamente.

**Figura 8 - Mercati di destinazione dell'export ortofrutticolo (valore, 2010)**



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

**Figura 9 - Trend di lungo periodo della bilancia commerciale ortofrutticola (milioni di euro, 1994-2010)**

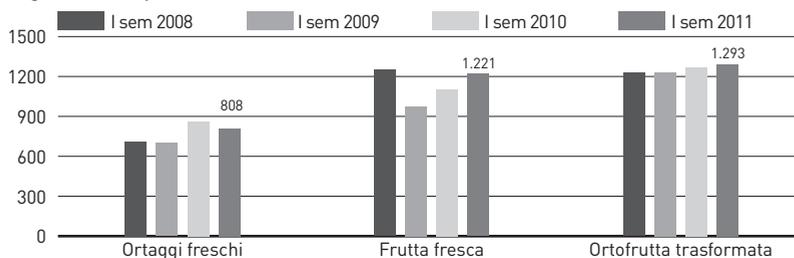


Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Istat.

Anche i dati più recenti che mettono a confronto il trend delle esportazioni del primo semestre 2011 con i tre anni precedenti, mettono in evidenza la crescita costante dell'ortofrutta trasformata e l'andamento più oscillante del fresco (figura 10). In particolare la frutta fa segnare in alcuni periodi cali significativi del valore dell'export come è accaduto nel 2009, in concomitanza della crisi economico-finanziaria. Sebbene successivamente il comparto abbia recuperato il terreno perduto ed anche il primo semestre 2011 mostri dati incoraggianti, per l'annualità 2011 è atteso un ulteriore calo dell'export complessivo per effetto della crisi che sui mercati esteri sta attraversando la frutta estiva, ed in particolare le pesche.

Questa dinamica di lungo periodo tendenzialmente positiva indica come il mercato estero possa offrire opportunità di ampliamento delle vendite, in uno scenario interno che vede viceversa una sostanziale saturazione della domanda ed un grado di autosufficienza elevato. Il rafforzamento della presenza della cooperazione sui mercati internazionali è pertanto un'opzione strategica di grande rilevanza.

**Figura 10 - Export ortofrutticolo (milioni di euro, I semestre 2008-2009-2010-2011)**



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

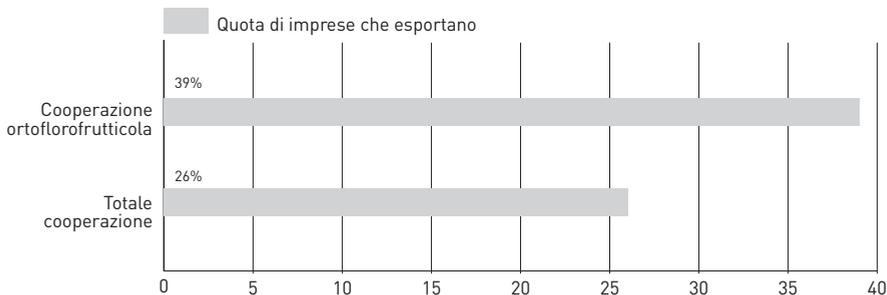


8.

## Il profilo della cooperativa ortofrutticola esportatrice

Fra i principali settori della cooperazione agroalimentare italiana l'ortoflorofrutticolo si distingue insieme al vitivinicolo per la maggiore capacità di raggiungere i mercati esteri. L'incidenza del numero di imprese che esportano sul totale delle imprese appartenenti allo specifico settore per l'ortoflorofrutticolo si attesta al 39%, contro una media della cooperazione del 26% (figura 11).

Figura 11 - Incidenza delle cooperative che esportano sul totale (2009)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati indagine diretta (2010).

L'Osservatorio ha compiuto un'indagine approfondita sulle imprese esportatrici, che ha consentito di giungere ad alcune importanti indicazioni sui comportamenti delle cooperative ortoflorofrutticole sui mercati esteri.

Una fase cruciale per l'accesso ai mercati internazionali consiste nel percorso di selezione e identificazione dell'interlocutore con cui interfacciarsi. In termini schematici è possibile distinguere i canali di accesso al mercato estero in:

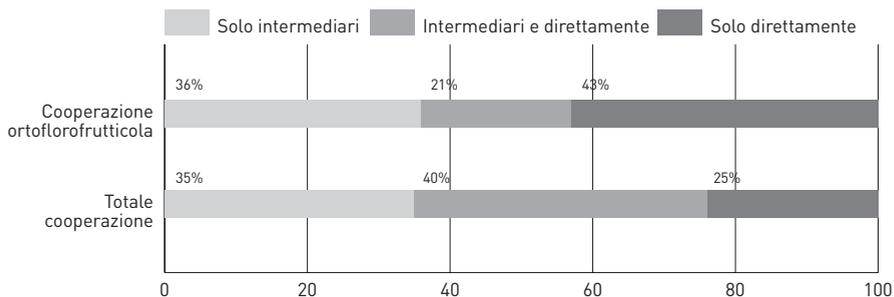
- diretti, con i quali si intende la vendita senza intermediazione ad una qualsiasi im-

presa che vende i propri prodotti al consumatore finale (Grande Distribuzione, Ho-reca, dettaglianti) o a imprese di seconda trasformazione del prodotto;

- indiretti, a cui fa riferimento la vendita tramite intermediari commerciali (importatori e grossisti), ovvero soggetti che si occupano della compravendita dei prodotti senza un contatto diretto con il consumatore finale.

Fra le diverse modalità, la scelta dell'impresa è guidata da numerosi fattori, che sono riassumibili nella forza finanziaria e commerciale, nel potere contrattuale, nella peculiarità del prodotto, nella necessità di controllo della filiera o ancora nelle caratteristiche strutturali dello specifico mercato servito. Conseguentemente i comportamenti commerciali delle cooperative agroalimentari si caratterizzano per una certa eterogeneità dei canali utilizzati per raggiungere il mercato estero. Non a caso, a caratterizzare una buona parte delle cooperative esportatrici di prodotti agroalimentari è la multicanalità (41% delle cooperative esportatrici nel complesso), ovvero l'utilizzo di canali distributivi diversi diretti ed indiretti a seconda dei diversi paesi serviti e di tutta quella serie di variabili che influenzano l'approccio al mercato (figura 12). Solo una cooperativa su quattro invece gestisce soli canali diretti ed un 35% si affida esclusivamente ad intermediari.

Figura 12 - Canali distributivi serviti dalla cooperazione per raggiungere i mercati esteri (numerosità imprese, 2009)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati indagini dirette (2010).

Le vendite all'estero delle cooperative ortoflorofrutticole si caratterizzano, al contrario rispetto al dato medio, per una capacità maggiore di utilizzare canali diretti (43% delle imprese ortoflorofrutticole esportatrici) a scapito della multicanalità (21%); rimane invece analoga la quota di cooperative che si avvale di intermediari per raggiungere il mercato estero.

Questa struttura dei canali di vendita della cooperazione ortoflorofrutticola si spiega alla luce del fatto che il principale interlocutore diretto è la Grande Distribuzione Organizzata, che viene servita sia tramite prodotti a marchio proprio che con fornitura di prodotti commercializzati in maniera indifferenziata o come *private label*. In questo settore la politica di *branding* contraddistingue il prodotto trasformato ed è

praticabile, nel fresco, per produzioni differenziate, come nel caso di quelle che sono oggetto di tutela della proprietà intellettuale (ad esempio alcune varietà di mela e kiwi coperte da brevetto) e per il biologico.

Poiché la prevalenza del prodotto è trattata in fase di commercializzazione sul mercato estero, come su quello interno, come una *commodity*, la grande distribuzione detiene un forte potere contrattuale. Sono le grandi catene distributive che ricercano e selezionano i fornitori sui mercati esteri in funzione della presenza di alcuni requisiti di base (standard tecnologici, di efficienza e logistici, possesso di adeguate certificazioni, ecc.) e determinando quantità e prezzi dei prodotti da acquistare. Non mancano inoltre i casi in cui l'insegna impone al fornitore uno specifico importatore, ad esempio per la logistica.

Nell'ortofrutta infine la volatilità dei prezzi è elevatissima e la presenza di listini è riferibile solo ai prodotti coperti da brevetti. La leva del prezzo pertanto non è direttamente controllabile dalla cooperativa esportatrice (come avviene in altri settori, ad esempio il vino) e la competitività si gioca soprattutto su disponibilità di volumi, sulla profondità di gamma, sull'efficienza e sul rispetto degli standard commerciali.

Per questo motivo il possesso di dimensioni adeguate rappresenta per le cooperative ortofruttricole esportatrici un requisito di maggiore importanza rispetto a quanto accade in altri settori. Non a caso fra i principali vincoli individuati dalle imprese del settore nell'approccio al mercato estero prevalgono la ridotta capacità dell'offerta di volumi adeguati di prodotto e le difficoltà legate al rapporto con la GDO, rispetto alle limitate capacità finanziarie o alla mancanza di adeguati contatti commerciali. Fra i punti di forza vengono invece segnalati l'origine italiana del prodotto a garanzia del *Made in Italy*, il possesso di certificazioni per l'accesso alla GDO e la sicurezza e costanza delle forniture, che assumono maggiore rilevanza rispetto alle politiche di marchio del prodotto (come le denominazioni di origine, di estremo rilievo per vino, formaggi, ecc.) e alla competitività di prezzo.





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, Ascat UNCI, Fedagri Confcooperative, Legacoop Agroalimentare 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 realizzata dall'Osservatorio nel 2005 e nel 2006-2007, il lavoro di ricerca svolto nel corso delle annualità finanziarie 2008-2009 ha consentito di ricostruire un quadro analitico della cooperazione agroalimentare italiana aggiornato al 2008, identificandone le dimensioni, il ruolo nel sistema agroalimentare nazionale, le caratteristiche, i comportamenti ed i modelli di impresa cooperativa e le performance, mettendo infine a fuoco un tema di specifico approfondimento relativo alla presenza della cooperazione sui mercati internazionali.

L'oggetto dell'analisi, costituito dall'universo delle cooperative associate alle cinque organizzazioni cooperative, 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, focus group) è stato costruito un ampio ed originale patrimonio informativo.

L'Osservatorio assolve quindi l'obiettivo affidatole dal Ministero delle Politiche agroalimentari e forestali di creazione di conoscenza per le istituzioni e gli stakeholder dell'agroalimentare al fine orientarne le riflessioni e le scelte in fase di definizione delle politiche di settore.

I quaderni e le pubblicazioni dell'Osservatorio forniscono analisi e dati sul fenomeno cooperativo per tutti coloro che a diverso titolo non operatori economici, mondo della ricerca, istituzioni, ecc. non si confrontano con questa importante componente del sistema agroalimentare nazionale.